

# Studien zur Auswirkung von Führung auf Unternehmen



Michael Fred Nothdurft

# Studien zur Auswirkung von Führung

Wie viele Menschen kennen Sie, die unter Burn-out leiden; die vor Erreichen des Rentenalters nicht mehr arbeiten können?

Wen kennen Sie, der nach der Pandemie noch mehr Schwierigkeiten hat, seinen beruflichen Weg fortzusetzen?

Worüber sprechen Sie im Kreis ihrer Freunde, bei Familienfeiern, im Sportverein oder wo Sie sich sonst engagieren? Wie hoch ist der Prozentsatz, die sich dann über ihre Arbeit zufrieden oder gar begeistert äußern?

Wie viele Menschen kennen Sie, die von sich behaupten: „ich habe genau den **richtigen, den idealen Arbeitsplatz gefunden**, dort fühle ich mich wohl, da schätzt man mich und **da möchte ich unbedingt bleiben**“?

Sollten Sie solche Menschen kennen, behaupte ich, dass es diesem Unternehmen auch wirtschaftlich gut geht; es sich weiterentwickelt, so gut wie keine Schwierigkeiten hat Nachwuchskräfte zu bekommen und auch innovativ gut aufgestellt ist. Vermutlich nicht nur in Ihrer Region wird diese Firma einen **guten Ruf** haben.

Ich wünsche Ihnen, dass Sie in einem solchen Unternehmen angestellt sind, oder es sogar führen. Zumindest hoffe ich, dass Sie solche grandiosen Firmen kennen und gerne wissen wollen, wie die das denn machen, um es auf Ihre Firma, Ihre Organisation übertragen zu können.

Nach fast 40 Jahren Führungserfahrung, jeder Menge an Ausbildung (die ich meist selbst bezahlt habe), zahlreiche und intensive Erfahrungen mit den Menschen und Firmen, mit und an denen ich nun seit einigen Jahren arbeite, bin ich davon überzeugt, den Schlüssel für nachhaltigen Erfolg und wirksame Unternehmensführung gefunden zu haben.

## **Die wertschätzende Unternehmensführung!**

Mein gesunder Menschenverstand sagt mir schon lange, dass diese Art der Führung zu guten Ergebnissen führt, deutlich weniger Widerstand erzeugt und mich am „Ende des Tages“ zufrieden stellt.

Heute freue ich mich immer mehr über solche Ansätze lesen zu können und an deren Verbreitung aktiv mitwirken zu können.

# Studien zur Auswirkung von Führung

In diesem Artikel stelle ich verschiedene internationale Studien vor, die sich mit dem Thema Führung befassen und letztendlich immer wieder zu einer ähnlichen Schlussfolgerung kommen:

„Eine gute Unternehmensführung und damit verbunden eine positive Kultur führen eindeutig zu **besseren Ergebnissen** und sind ein ganz **entscheidender Wettbewerbsvorteil** für die Firmen, die so arbeiten, führen und miteinander umgehen“.

## 1. Warum verlassen Mitarbeiter die Unternehmen?

Sie kennen sicherlich den Spruch: „die Mitarbeiter/innen kommen in die Firma wegen der Firma selbst und verlassen diese wegen ihrer Chefs“.

Experten schätzen die Quote auf 50-75 %. Der Großteil der Mitarbeiter/innen verlässt das Unternehmen nicht des Geldes wegen, sondern wegen der Qualität der Unternehmensführung und der Führung in der Firma. Wenn Sie Mitarbeiter halten wollen, ist eine wertschätzende Unternehmensführung extrem hilfreich.

Die Kosten für eine **Neubesetzung** einer Stelle belaufen sich durchschnittlich auf über **10.000 €**. Bei Führungskräften kann dieser Betrag um ein Vielfaches höher sein.

Eine hohe Fluktuation in Firmen zeigt immer, dass das hier etwas nicht stimmt. Eine Fluktuationsquote von 10 % bei 500 Mitarbeitern wäre dann ein **Verlust von über 500.000 €!**

Dann lohnt es sich doch intensiv über ein Führungskräfte-Training nachzudenken.

Und in der Zeit nach Corona nimmt diese Bedeutung noch zu.

Sehen Sie sich dazu die Zahlen unter Gallup an.

## 2. Professor Peter Kruse

Professor Peter Kruse war ein engagierter Visionär und Vordenker von Führung im 21. Jahrhundert. Leider starb er viel zu früh. Sein letztes großes Projekt war der „Monitor Führungskultur im Wandel (INQA 2014)“ aus dem Jahre 2014. Peter Kruse machte hier noch einmal deutlich, dass wir in Zukunft eine andere Führungskultur brauchen.

# Studien zur Auswirkung von Führung

Zusammengefasst stellt er folgendes fest:

- **Der Standort Deutschland bleibt** ohne eine grundlegende Änderung seiner Führungspraxis deutlich **unter seinen Möglichkeiten**.
- **So**, wie wir im Moment arbeiten, **geht es nicht weiter**; die Linien-Hierarchie und das klassische kennzahlengesteuerte Management sind nicht mehr zeitgemäß.
- Der typisch deutsche Führungsstil ist ein entscheidender Nachteil zur Bindung und Gewinnung von Talenten.
- Nicht nur die überwältigende Mehrheit der Führungskräfte, sondern auch 85 Prozent der Mitarbeiter halten einen **Paradigmenwechsel** der Art und Weise, wie wir zusammenarbeiten, für **absolut erforderlich**.
- **Die Führungskräfte gehen immer mehr in kooperative Modelle**. Sie merken, dass sie Lösungen nicht mehr in rein wettbewerblichen Strategien finden können. Adäquate Lösungen sind immer nur kooperativ zu haben.  
**„Ich gegen die Welt“ - das funktioniert nicht mehr.**
- **Einem hierarchisch steuernden Management wird mehrheitlich eine Absage erteilt**. Durch die zunehmende Komplexität und Dynamik unserer Arbeitswelt ist diese Art der Führung nicht mehr angemessen. Der Trend hin zu agilen Methoden ist klar ersichtlich.
- **Selbst organisierenden Netzwerke sind ein bevorzugtes Zukunftsmodell**. Durch Netzwerkstrukturen wird die kollektive Intelligenz genutzt. So entstehen neue kreative Impulse, verbesserte Innovationskraft, Optimierung und Beschleunigung von Prozessen und letztendlich die Basis, um die zunehmende Komplexität zu beherrschen.
- **Flexibilität und Diversität sind Erfolgsfaktoren, die immer stärker akzeptiert werden**. Erfolgreiche Unternehmen und Organisationen setzen verstärkt auf Diversität. Die Nutzung der Unterschiedlichkeit leistet äußerst gute Beiträge zur Unternehmenskultur. Gerade der Einfluss aus anderen Kulturen und besonders den weiblichen Erfahrungswelten wird verstärkt positiv wahrgenommen.
- **Selbstbestimmung, Wertschätzung und Sinnhaftigkeit sind wichtige Moderatoren**. Ein wahrgenommener Sinnzusammenhang von Tätigkeiten beeinflusst die Einsatzbereitschaft von Menschen ganz erheblich und Wertschätzung, Freiräume für Entscheidungen und die Chance auf Eigenverantwortung erhöhen deutlich die Motivation.

Professor Kruse befragte in dieser Studie ca. 400 Führungskräfte intensiv durch Tiefeninterviews. Er wollte wissen, wie die Experten die Entwicklung von Führung sehen, bewerten und welche Herausforderungen in der Zukunft erwartet werden. Unabhängig von dem Einfluss auf Ertrag und/oder Rendite dieser Unternehmen.

# Studien zur Auswirkung von Führung

## 3. Gallup Inc. (USA)

Gallup ist eines der weltweit führenden Institute, welches Führung, Management und die wirtschaftliche Entwicklung regelmäßig analysiert.

Gallup untersuchte in mehreren Studien warum Unternehmen erfolgreich sind und andere nicht.

Gallup ist in Deutschland vor allem durch den „Engagement-Index“ bekannt.

Sie kamen zum Schluss, dass die Führungskräfte selbst zu 70 % für den Erfolg einer Organisation verantwortlich sind. Eine gute und positive Unternehmensführung und Führungskultur ist also ganz entscheidend wichtig.

Welches sind denn nun die entscheidenden Kriterien einer solchen Unternehmensführung?

**Einige der Erfolgsfaktoren sind:**

- In dem Unternehmen gibt es eine **überzeugende Vision und klare Vorgaben**. Dadurch schaffen es die Führungskräfte, dass sich die Mitarbeiter von sich aus engagieren und bereit sind selbst Verantwortung zu übernehmen.
- Die Kultur einer klaren Verantwortlichkeit.
- Durch ein gutes **Durchsetzungsvermögen** sind die Führungskräfte in der Lage Ergebnisse zu beeinflussen und zu erzielen. Sie sind bereit und in der Lage mit Widerstand, Kritik und Gegenwind gut umzugehen.
- Beziehungen sind in diesen Organisationen wichtig. Sie beruhen auf **Vertrauen**, offenen Dialogen und voller Transparenz.
- Entscheidungen werden getroffen, da diese der **langfristigen Strategie**, den vereinbarten Zielen und der Rendite dienen. Entscheidungen fallen nicht aus politischen Gründen.

**Und wie wirken sich diese gelebten Eigenschaften aus?**

**In einem Wort: Dramatisch**

# Studien zur Auswirkung von Führung

Gallup stellte bei diesen Firmen fest:

- Die Rendite steigt um 48 %
- Die Produktivität erhöht sich um 22 %
- Das Mitarbeiter-Engagement steigt um 30 %
- Der Umsatz wächst um 19 %

In dem jährlichen Index über das Engagement der Mitarbeiter stellt Gallup fest, dass die geringe Anzahl von Menschen, die wirklich emotional an das Unternehmen gebunden sind und sich damit voll rein hängen sich vernichtend auf die Rendite auswirkt.

Denn in Deutschland sind nur ca. 15 % aller Beschäftigten wirklich hoch engagiert und hängen sich voll rein. Diese Zahl erschreckt mich jedes Jahr aufs Neue.

Der Schaden für die deutsche Volkswirtschaft beläuft sich auf über 2.500.000.000 € pro Jahr. Um wie viel Prozent würde ihre Rendite steigen, wenn sich ihr Ausschuss um 50 % verringern würde? Vermutlich ein lohnender Ansatz.

Gallup stellt fest, dass die Vorgesetzten zu 70 % für das Engagement ihrer Mitarbeiter/innen verantwortlich sind. Gute Führungskräfte haben gute Mitarbeiter die gute Leistung bringen.

# Studien zur Auswirkung von Führung

## 4. Studie von Towers-Watson mit mehr als 32.000 Befragten

Towers-Watson berät mit über 14.000 Mitarbeitern weltweit und stellt fest, dass:

- Unternehmen mit hoch engagierten Mitarbeitern mit 27% eine doppelt so hohe Rendite wie „normale“ Firmen haben.
- Abnehmendes Engagement der Beschäftigten führt zu sinkenden Erträgen, schlechterem Service, sinkender Produktivität und steigenden Ausfallzeiten.
- Sie gute und anerkannte Führung(skräfte) haben
- In einem gesunde Arbeitsumfeld agieren.
- Allen der Sinn des Unternehmens klar ist. Ziele und Vorgaben sind eindeutig, verstanden und werden akzeptiert.
- Dass die Führungskräfte offen sind und sich gegenüber ihren Mitarbeiter/innen respektvoll verhalten. Sie helfen ihren Leuten dabei immer besser zu werden.
- ass die gute Marke einer Firma in der Öffentlichkeit und ein integriertes Geschäftsgebaren positiv wirken.

Auch hier wird wieder eindeutig nachgewiesen, dass gute, wertschätzende Unternehmensführung einen **wesentlichen Beitrag zu einer guten Rendite** liefert.

## 5. DDI-Studie „Global Leadership Forecast 2014/2015“

in dieser Studie wurden weltweit über 13.000 Beschäftigte in mehr als 2.000 Unternehmen befragt.

Dabei stellt DDI fest, dass:

- Unternehmen mit einer hohen Führungsqualität fast **sechsmal häufiger** unter den 20 **finanzstärksten Unternehmen** und niemals bei den finanzschwachen sind
- Unternehmen mit hohen Werten beim Engagement eine **neunmal höhere Chance** haben erfolgreich abzuschneiden, als Unternehmen mit einem niedrigen Engagement-Index
- Die Wahrscheinlichkeit einer wirksamen Führung und Führungsmannschaft um den Faktor **2,3 höher** ist, als bei normalen Firmen.

Ein

weiteres Mal: eine gute und wertschätzende Unternehmensführung zahlt sich immer aus!

# Studien zur Auswirkung von Führung

## 6. Engagement Capability Report 2014 (AltusQ und RED Australien)

auch in dieser Studie, an der ca. 1000 Unternehmen in Australien teilnahmen wird festgestellt, dass eine gute Unternehmensführung und -kultur ganz wesentlich für das Engagement der Mitarbeiter/innen und den Erfolg eines Unternehmens wichtig sind.

- 84 % aller Befragten stellen fest, dass die Unternehmensführung und -kultur einen direkten Einfluss auf das Unternehmen und seine Leistungsfähigkeit hat
- 87 % sind der Meinung, dass in Zeiten von Krisen die Art und Weise wie geführt wird noch entscheidender ist.

Die Australier geben folgende Tipps für eine wertschätzende Unternehmensführung:

- Die Werte des Unternehmens (und der Gemeinschaft) müssen von allen getragen werden
- Die **Werte des Unternehmens** werden in der täglichen Arbeit eingehalten und sind erlebbar
- Rituale und Abläufe sind so gestaltet, dass die Werte erlebbar sind und gefestigt werden
- Geschichten in und über das Unternehmen unterstützen die **Wirksamkeit** der Werte
- Eine visuelle Identität zeigt die Zugehörigkeit zum Unternehmen und stärkt damit die geteilten Werte des Unternehmens
- Erwartungen, Versprechen und Bedürfnisse werden klar kommuniziert und umgesetzt.
- Die Wertschätzung für die Menschen und deren erreichte Leistungen sind die Basis.
- Gute Führungskräfte zeichnen sich dadurch aus, dass sie mit Leidenschaft führen, sich um ihre Leute kümmern, bereit sind Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen.

In der Studie wird ein klarer Zusammenhang zwischen einer wertschätzende und guten Unternehmensführung und -kultur und der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter/innen festgestellt. Engagierte Führungskräfte führen zu engagierten Mitarbeiter/innen und sind somit die besten **Garanten für den Erfolg**.

Aus meiner eigenen Erfahrung kann ich nur bestätigen, dass solche „Nebensächlichkeiten“ wie einheitliche Unternehmensleitung und gemeinsame Veranstaltungen, auf denen sehr oft Geschichten über das Unternehmen und seine Mitarbeiter/innen erzielt werden sehr prägend und motivierend sein können. Über Geschichten schaffen wir schnell den „Spirit“ einer Firma erlebbar zu machen. Aus diesem Grund liebe ich **Storytelling** seit vielen, vielen Jahren und setze es immer wieder ein.



# Studien zur Auswirkung von Führung

## 7. Studie Deutschland führt?!

Diese Studie der Information Factory in Zusammenarbeit mit personalwirtschaft.de und stellenanzeigen.de aus dem Herbst 2015 sagt unter anderem aus, dass über 90 % aller befragten Teilnehmer der Überzeugung sind, dass gute Führungskräfte die wirtschaftliche Situation eines Unternehmens deutlich verbessert und zu dem die Arbeitgeber Attraktivität massiv erhöht.

Diese Studie zeigt jedoch ganz deutlich, dass wir in Deutschland Nachholbedarf in Sachen Führung haben. Letztendlich bestätigt diese Studie die Aussage von Professor Peter Kruse.

Dabei wird festgestellt: „**Führungskräfte sind vom Mars, Mitarbeiter von der Venus...**“.

Die Studie stellt einen deutlichen Unterschied zwischen der Bewertung der Führungskräfte (Selbstbild) und der Einschätzung durch die Mitarbeiter/innen (Fremdbild).

Ein paar Beispiele, die die unterschiedliche Wahrnehmung zeigen:

Kriterium	Zustimmung Führungskräfte	Zustimmung Mitarbeiter	Faktor
offener und ehrlicher Dialog mit den Mitarbeitern	93 %	42 %	2,2
Klare Zieldefinition	86 %	33 %	2,6
Regelmäßiges Feedback über die Leistung	74 %	25 %	2,96
Führungskräfte drücken Begeisterung aus	76 %	36 %	2,1
Arbeite auf meine Position gerne	73 %	45 %	1,6
Unternehmerische Kompetenz der Führungskraft	80 %	47 %	1,7
Erfüllt die Anforderungen an Mitarbeiterführung	89%	38 %	2,3
Erfüllt die Anforderungen an Mitarbeitermotivation	91 %	34 %	2,7

# Studien zur Auswirkung von Führung

## 9. HR-Trend Studie 2015 von Kienbaum

diese Studie, die auf der Befragung von 187 Personalverantwortlichen im deutschsprachigen Raum basiert, stellt zum Fachkräftemangel folgendes fest:

- in Unternehmen von 100-500 Mitarbeitern ist der Mangel deutlich zu spüren
- in Unternehmen mit 2.000-5.000 Mitarbeitern hat die Anzahl der eingegangenen Bewerbungen abgenommen
- Unternehmen mit 100-2.000 Mitarbeitern beklagen sich über die abnehmende Qualität der Bewerbungen
- die Fluktuation Zahlen bei den Mitarbeitern steigen in Großunternehmen an
- die Vergütung in knappen Berufen steigt an

Der höchste Rekrutierungsbedarf besteht im Bereich Ingenieurwesen, IT, Forschung und Entwicklung, sowie Vertrieb und Kundenbetreuung. Fachkräftemangel im Bereich Pflege ist nur halb so hoch wie im Vertrieb.

Die zukünftigen Anforderungen an Führungskräfte liegen besonders in Changemanagement (73 %), Kommunikation (54 %) und Wertschätzung des einzelnen (40 %) liegen.

Also auch hier gilt der Trend hin zu einer **wertschätzenden Unternehmensführung!**

## 10. Korn Ferry Institute

Befragte im Zeitraum Juli und August 2015 über 7500 Menschen in 107 Länder zu den zukünftigen Anforderungen an Führung.

Die Befragten stellten folgendes fest:

- nur 17 % waren der Meinung, dass ihre Führung in der Lage ist, die strategischen Ziele zu erreichen
- über 50 % stellen fest das ihrer Führungskompetenz deutlich steigerungsfähig ist
- ca. 50 % aller Führungskräfte unterstützen Veränderungen nicht
- die höchste Priorität für Führungskräfte besteht in der Unterstützung strategischer Veränderungen für ihre Unternehmen.

Die strategischen Ziele für diese Unternehmen sind vor allem den Ertrag zu erhöhen, Marktanteile zu steigern und die Innovationsgeschwindigkeiten zu erhöhen. Die befragten Unternehmen stellen fest, dass folgende Anforderungen dafür notwendig sind:

# Studien zur Auswirkung von Führung

- wir müssen unsere Führungskräfte befähigen, dass sie Veränderungen beherrschen (66 %)
- wir müssen uns um neue Führungskräfte bemühen und diese befähigen (54 %)
- wir sind für einen Kulturwandel verantwortlich (45 %)
- wir müssen diese Ziele schneller erreichen (39 %)
- wir müssen das Engagement unserer Mitarbeiter erhöhen (38 %)

In Summe stellt die Studie fest, dass diese Unternehmen erfolgreich wachsen und ihre Wettbewerber überholen können, die in der Lage sind ihre Unternehmensstrategie mit der Entwicklung von Führungskräften am besten kombinieren können. Diese Führungskräfte müssen in der Lage sein, Veränderungen zu erkennen und umzusetzen zu wollen. Eine klare, verständliche, akzeptierte und begeisterte Vision eines Unternehmens ist dabei ein entscheidender Erfolgsfaktor.

## 11. Rochus Mummert Gruppe zu emotionaler Führung

Im April 2016 zeigt die repräsentative Befragung der Rochus Mummert Gruppe von ca. 1.000 Arbeitnehmern in Deutschland ein ernüchterndes Ergebnis. Die Chefs werden wie folgt bewertet:

Befragte Kriterien	Durchschnitt	„Coachende“ Führungskraft
Fachlich geeignet	37%	59%
Charakterlich als Chef geeignet	30%	49%
Kann mit Kritik umgehen	20%	30%
Erkennt Leistung an und ist bei Problemen ansprechbar	33%	52%
Fördert mein berufliches Fortkommen		20%
Anteil in Deutschland		23 %

## 12. Erkenntnisse und Anmerkungen

In meiner täglichen Arbeit erlebe ich immer wieder.

Sobald sich Organisationen und Firmen auf den Weg machen, ihre Kultur so zu verändern, dass die Menschen eine wichtigere Rolle spielen und wirklich als Mensch wahrgenommen werden, verändern sich die Kennzahlen.

Hier ein paar beispielhafte Entwicklungen:

# Studien zur Auswirkung von Führung

- Der Krankenstand nimmt ab
- Die Zufriedenheit der Mitarbeiter nimmt zu. Ihr Leute laufen nicht mehr weg.
- „Burn-out“ war gestern
- Die Fehlerquote verändert sich deutlich nach unten
- Durchsatz und Liefertreue steigen
- Die Anzahl an Verbesserungsvorschlägen steigt kräftig an
- Die Menschen werden wieder stolz auf ihre Firma. Sie werden außerhalb zu den besten Verkäufer ihrer Produkte und/oder Dienstleistungen
- Sie bekommen mehr Bewerbungen, gerade auch von guten Kandidaten
- Die Konfliktkosten nehmen rapide ab (können bis zu **20%** Ihrer Wertschöpfung ausmachen)
- Die Anzahl an Neukunden nimmt zu und schon **abgewanderte Kunden kommen zurück**
- Die **Zahlungsmoral** ihrer Kunden verbessert sich, denn man möchte diesen guten Lieferanten nicht verlieren
- Sie (und Ihre Mitarbeiter/innen) gehen wieder mit deutlich mehr Freude zur Arbeit
- Sie sind wesentlich entspannter und schauen mit mehr Zuversicht in die Zukunft
- Die Rendite steigt deutlich an

**Die Zahlen und Erkenntnisse sprechen eigentlich für sich. Jetzt liegt es an ihnen.**

- Wollen Sie Ihre Organisation langfristig erfolgreich aufstellen ?
- Ist Ihnen wichtig, dass sich die Menschen, die für sie arbeiten wohl fühlen?
- Wollen Sie für neue Mitarbeiter ein attraktiver Arbeitgeber sein?
- Sind Sie schon bereit für solche Veränderungen?
- Wollen Sie mit Ihrer Organisation, Ihrem Unternehmen solche Schritte gehen?
- Sind Sie bereit für Veränderungen hin zu einer wertschätzenden Unternehmensführung?

# Studien zur Auswirkung von Führung

## 13. Meine Quellen:

- Global Workforce Study (Towers Watson) 2012 Global Workforce Study
- Global Leadership Forecast 2014/2015 (DDI) [http://www.ddiworld.com/DDI/media/trend-research/global-leadership-forecast-2014-2015\\_tr\\_ddi.pdf?ext=.pdf](http://www.ddiworld.com/DDI/media/trend-research/global-leadership-forecast-2014-2015_tr_ddi.pdf?ext=.pdf)
- Deutschland führt (leider nicht mehr komplett downloadbar): <http://www.stellenanzeigen.de/news/studie-deutschland-fuehrt-kompetenzen-herausforderungen-und-entwicklungen-in-der-personalarbeit/>
- Engagement Capability Report <http://www.altusq.com.au/employee-engagement/employee-engagement-report-2014/>
- HR-Report 2015/2016 Schwerpunkt Unternehmenskultur <https://www.hays.de/personaldienstleistung-aktuell/studie/hr-report-2015-2016-schwerpunkt-unternehmenskultur>
- Monitor Führungskultur im Wandel (INQA) [http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Pressemitteilungen/inqa-monitor-fuehrungskultur-2014.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Pressemitteilungen/inqa-monitor-fuehrungskultur-2014.pdf?__blob=publicationFile)
- Ergebnisbericht HR-Trendstudie 2015 (Kienbaum) <http://ehreshoven.kienbaum.de/desktopdefault.aspx/tabid-1570/>
- Real World Leadership (Korn-Ferry) <http://www.kornferry.com/institute/real-world-leadership>
- Gallup [www.gallup.com](http://www.gallup.com)

Sie können mich erreichen unter:

Telefon: 06745-68 999 45

Mail: [internet@minot.de](mailto:internet@minot.de)

Im Web: <http://www.minot.de>

**Ich wünsche Ihnen viel Erfolg auf dem Weg zu einer wertschätzenden Unternehmensführung.**

Ihr

**Michael Fred Nothdurft**

*Die Kunst des wertschätzenden Führens*