

# **Was ist mit Sinn und Zweck im Business? von Prof. Dr. Ulrike Buchholz**

Buzzword Purpose? Ja, durchaus, wenn man diesen Begriff, der derzeit in den Medien zunehmend diskutiert wird, unreflektiert aufgreift und ihn als schickes Modewort irgendwie mit Werten verknüpft. Dann stößt Purpose schnell an Akzeptanzgrenzen. Dabei kann der Begriff bzw. sein Konzept bei genauerem Hinsehen Sinn machen und hat durchaus das Potenzial, sich im modernen Management insbesondere angesichts umfangreicher Transformationen durchzusetzen. Denn es hat sich herausgestellt, dass die Leistungskraft von Unternehmen größer ist, wenn sie einen ausgewiesenen Purpose haben. Es geht um die eigenen klaren, wertorientierten und handlungsleitenden Spielregeln im Wettbewerb, an denen sich sowohl die Mitarbeitenden als auch externe Bezugsgruppen in der Wertschöpfungskette ausrichten können. Bindung geht über einen Purpose.

Mehr dazu lesen Sie in dem Artikel unserer Kommunikationsexpertin Prof. Dr. Ulrike Buchholz:

<https://interne-kommunikation.net/purpose/>



---

# **Betriebliches Gesundheitsmanagement: Jürgen T. Knauf wird Regionalgruppenleiter Franken des BBGM e.V.**

**Seit 2007 befasst sich unser Geschäftsführer Jürgen T. Knauf mit ganzheitlichem und integriertem betrieblichen Gesundheitsmanagement in Unternehmen.**

Gemeinsam mit Mitarbeitenden verschiedener Konzerne sowie mittelständischer Unternehmen hat Herr Knauf federführend das H2B-Konzept (Health2Business: <https://www.scopar.de/bgm-beratung>) mitentwickelt.

Als Regionalgruppenleiter des Bundesverbandes für betriebliches Gesundheitsmanagement (<https://bbgm.de/>) freut

er sich auf den Aufbau der Gruppe und die Etablierung des Themas in fränkischen Unternehmen. Geplant sind Veranstaltungen zu den vielfältigen Themen des BGMs.

Interessenten an dem Erfahrungsaustausch wenden sich bitte per Mail an [knauf@scopar.de](mailto:knauf@scopar.de) bzgl. Mitwirkung und Terminen.

Für Interessenten gibt es eine **XING-Gruppe**: <https://www.xing.com/communities/groups/regionalgruppe-franken-des-bb-gm-ev-6184-1109533/posts> **An den Veranstaltungen sind max. 20% Dienstleiter zugelassen.**

Ganzheitliches #BGM wirkt nachhaltig auf die Faktoren: die richtigen #Mitarbeitenden gewinnen, #Arbeitgeberattraktivität, #Innovationskraft, #Präsentismus und #Betriebsklima eines Unternehmens und vieles mehr ..

---

## **Ein Daten-Tsunami braut sich zusammen ..**

## **Data Governance: Unternehmen droht der Daten-Tsunami**

*Ein Interview mit Michael Jost und Ralf Matwin*

Cloud, Big Data, permanent zunehmende Datenflut und Datenkomplexität sind nicht nur im Rahmen der DSGVO Schlagwörter, die Unternehmen und deren IT-Verantwortliche derzeit umtreiben. Ein weiteres kritisches Handlungsfeld, das den so schon übervollen Alltag der Verantwortlichen in

Unternehmen mit zusätzlichem „Verbrauch“ von Zeit und Ressourcen belastet.



		Wirkung	
stark	gering	mittel	hoch
	bedeutend	hoch	
	bedeutend	bedeutend	
	mittel	bedeutend	
	mittel	mittel	
	gering	mittel	

**Unternehmen müssen jetzt handeln – oder können von dem Daten-Tsunami hart getroffen werden!**

In dem Interview lesen Sie ob Data Governance ein neues Buzzword oder kritischer Erfolgsfaktor in der IT ist, warum ist es so wichtig, die Daten im Unternehmen zu beherrschen, wer im Unternehmen verantwortlich ist (Geschäftsführung oder IT-Leiter / CIO) und wie man grundsätzlich vorgeht, um auf der

sicheren Seite zu sein.

Das gesamte Interview zu Data Governance als PDF lesen.

---

# **Nachhaltigkeit geht uns alle an – SCOPAR übernimmt Verantwortung**

.. die SCOPAR GmbH ist Unterstützer des Vereins „We for Future“, der sich für die 17 Ziele der UN (SDG = Sustainable Development Goal) für eine nachhaltigere Entwicklung einsetzt

..

<https://www.we-for-future.org/>



---

## Projektmanagement: Ergebnisse der SCOPAR-Umfrage 2019

Im Projektmanagement muss mehr auf die Planung vor dem Projektbeginn Wert gelegt

# **werden, um Probleme im Verlauf zu vermeiden**

Wer Projekte zum Erfolg führen will, muss vor allem darauf achten, anfangs klare, realistische Ziele und Vorgaben zu definieren, um sich während des Projektverlaufs auf die Kernthemen und Aufgaben des Projekts fokussieren zu können. Sonst drohen nachträglichen Änderungen die Ziele sowie die Zeit- und Kapazitätsplanungen zu zerstören.

Laut der SCOPAR-Umfrage, an der sich 60 Manager, Berater und Projektleiter und Mitarbeiter unterschiedlicher Unternehmen beteiligt haben, geben nur 65% an, dass es eine klare Vorab-Definition der Aufgaben und die Beschreibung des Projektes gibt. Wen wundert's, dass die Ergebnisse hinter den Erwartungen zurückbleiben, wenn man den Beteiligten nicht sagen kann, was erreicht werden soll. Wer nicht weiß wohin er will und wie der dahin kommen will, wird sein Ziel wohl eher nicht erreichen.

## **Falsche Projekte kosten Unternehmen viel Geld**

*Über 400 Mrd. € investierten deutsche Unternehmen 2017 in neue Fabriken, Anlagen, Maschinen, Software, etc. Prof. Dr. Rudolf Dögl, Professor in den Bereichen Innovationsmanagement und Businessplanung an der Hochschule Würzburg-Schweinfurt, befürchtet, dass gut und gerne ein Viertel davon, also über 100 Mrd. €, in die falschen oder zumindest nicht in die bestmöglichen Projekte gesteckt werden.*

*Professor Dr. Rudolf Dögl*

Aber es geht weiter. So gibt die Hälfte der Befragten an, dass die tatsächlich verfügbaren Personalkapazitäten nicht

ausreichend geprüft werden. Wenn man nicht weiß, wo man hin will und das was man tut nur mit halber Kraft verfolgt, ist die Enttäuschung aber vorprogrammiert. Zusätzlich geben 36% an, dass der Zeithorizont nicht realistisch geplant wird, was unvermeidlich zu Stresssituationen seitens der Mitarbeitenden führt. Kein Wunder also, dass folglich auch nur 70% der Ansicht sind, dass die gesetzten Termine gehalten werden.

*Zeige mir, wie ein Projekt beginnt und ich sage Dir, wie es endet.*

*(Gero Lomnitz)*

Ein ähnliches Bild wie bei der Projektinitiierung spiegelt sich in der laufenden Projektüberwachung wider. Die regelmäßige Terminüberwachung findet bei 27% der Befragten nur unzureichend oder gar nicht statt, bei der laufenden Kapazitätsüberwachung sind es gar 41%, bei der Budgeteinhaltung nur 25% und bei der gesamten Zielerreichung nur 27%. Das heißt übersetzt: Jedes vierte Projekt wird nicht gesteuert!

Rahmenfaktoren ändern sich in volatilen Zeiten so rasant, dass gerade bei langen und großen (kapazitäts- und budgetintensiven) Projekten eine regelmäßige Evaluierung der Ressourcen eines Unternehmens existentiell sein kann. Warum wird dann nicht intensiver und regelmäßig auf die laufenden Vorhaben geschaut?

Lernen Unternehmen aus den gemachten Fehlern? Versucht man, die Projektarbeit zu verbessern? Es scheint nicht so. Über 80% der Befragten geben an, dass die tatsächliche Zielerreichung, ca. 1-3 Jahre nach Projektende, gar nicht gemessen wird. Von denen die, die Zielerreichung retrospectiv prüfen, eruieren auch nur 20% die Ursachen, von denen wiederum nur 29% dann auch Verbesserungsmaßnahmen für künftige Projekte ableiten.



Mehr als erschreckend: Nur 5% der Unternehmen nutzen systematisch die Erfahrungen aus bereits durchgeführten Projekten ... und machen vermutlich immer wieder die gleichen Fehler!

Hier wird enormes Potential verschwendet, denn zum einen könnten Fehler (und damit auch Kosten) bei laufenden und künftigen Projekten proaktiv vermieden werden. Und zum anderen dient ein Fehler-Lernprozess auch zur persönlichen Entwicklung der Mitarbeiter und damit zur Lernkurve des Unternehmens bei. Fehler werden ja nicht dadurch beseitigt, dass man sie konsequent wiederholt, sondern indem man die Ursachen erkennt und abstellt.

*Was du nicht messen kannst, kannst du nicht lenken.*

*Peter F. Drucker*

Wer sich die Ergebnisse bis hierher ansieht, wundert sich nicht, dass die eingesetzten Tools auch nicht das Gelbe vom Ei sind. „*A fool with a tool stays a fool*“. Mit den eingesetzten Tools sind daher auch lediglich ca. 34% zufrieden! Ob das nun am Tool, an der Schulung oder an den grundsätzlichen Umständen liegt, wie dahin gestellt. Auf jeden Fall besteht dringender Handlungsbedarf – entweder mit zusätzlichen Schulungen zu den vorhanden Tools oder durch Verwendung anderer Tools. Zudem kann durch einfachere Handhabung auch Zeit eingespart werden, die an anderer Stelle genutzt werden wird.

Aber auch bei den weichen Faktoren zum Projekterfolg gibt es einiges an Verbesserungsmöglichkeiten. Teamstrukturen und Zusammensetzung werden nur bei der Hälfte aller Projekte systematisch konzipiert, Unterstützung in laufenden Projekten ist hier eher Fehlanzeige. Dabei kann ein guter Teamevent mehr zum Projekterfolg beitragen, als der sechzigste Report, den eh niemand liest.

Interessanterweise fehlen vielen Umfrageteilnehmern auch

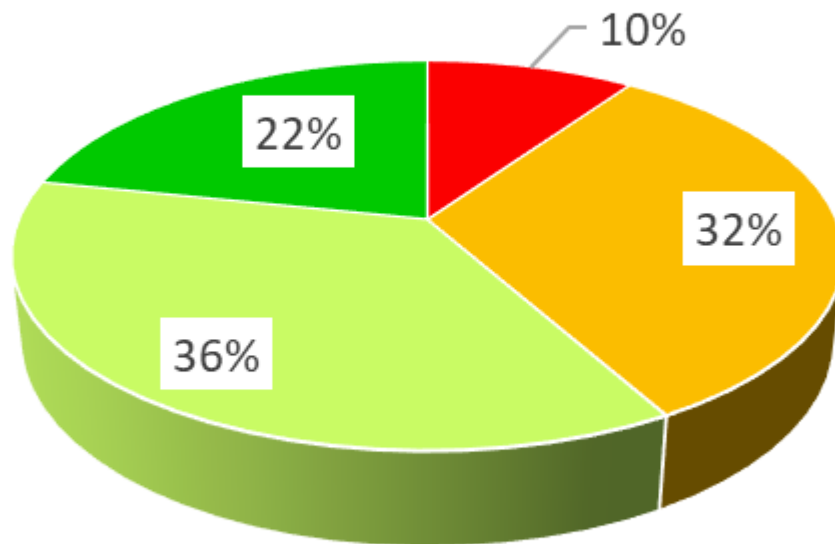
Kleinigkeiten wie elektronische Teamkalender, Reminderfunktionen und Aufgabelisten.

Dabei sind solche Unterstützungen im Zeitalter der Cloud nahezu zum Nulltarif zu bekommen.

## ***Fazit zum Projektmanagement***

Viele Projekte bringen nicht den erforderlichen Nutzen, da sie weder richtig initiiert und richtig geplant werden, noch während des Projekts zielführend überwacht oder gar nach Abschluss des Projekts konsequent evaluiert werden. Unternehmen sollten entweder komplett neue Wege, z.B. nach dem Prinzip von „Beyond Budgeting“, Scrum und agilen Methoden gehen oder mit der Methode S-BIP zum Portfoliomanagement von Professor Dr. Rudolf Dögl Projekte im Vorfeld klar bewerten und konsequent am Nutzen priorisieren. Und schließlich sollten sich Unternehmen erprobter Tools bedienen, mit denen eine Projektplanung und -verfolgung, aber auch die Projektdokumentation und -steuerung sowie die Zusammenarbeit über Abteilungs- und Unternehmensgrenzen hinweg vereinfacht und automatisiert wird. Projektarbeit 4.0 lässt grüßen.

Es gibt eine gute und klare  
Projektplanung hinsichtlich Ziele,  
Zeithorizont, Ressourcen und Nutzen



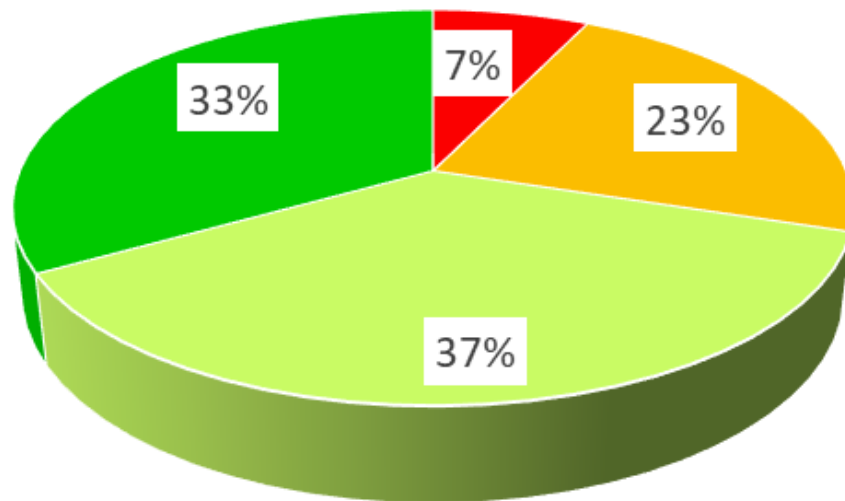
■ stimme gar nicht zu

■ stimme eher nicht zu

■ stimme eher zu

■ stimme voll zu

Es gibt eine gute und klare Projektsteuerung während eines Projekts hinsichtlich Ziele, Zeithorizont, Ressourcen und Nutzen.



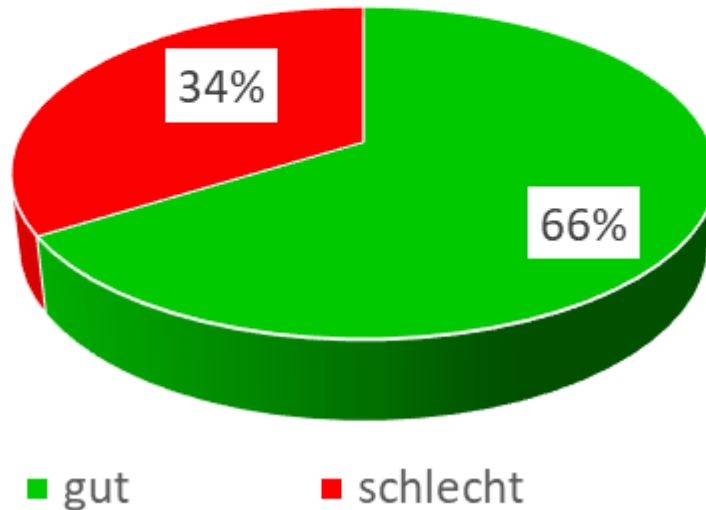
■ stimme gar nicht zu

■ stimme eher nicht zu

■ stimme eher zu

■ stimme voll zu

Wie zufrieden sind sie mit den  
Projekt-Management-Tools ihres  
Unternehmens?



---

## Vortrag am 16. Mai 2019: Gesundheit für Körper, Geist und Seele

Erkennen Sie, wie Sie den Dreiklang von Körper, Geist und Seele im Zweiklang von Unternehmen und Mitarbeitenden in Einklang bringen. Gesunde Menschen führen zu erfolgreichen Unternehmen – so einfach ist das.

Lassen Sie sich inspirieren und erkennen Sie auch, welches die kleinen Dinge im Leben sind, die Sie gesünder werden lassen und was Sie als Unternehmer bzw. Führungskraft tun können, um

optimale Rahmenbedingungen für Ihre Belegschaft zu schaffen:  
Gesunde Menschen, gesunde Unternehmen – so einfach ist das. .

**Referent:** Jürgen T. Knauf, Keynotespeaker und  
Gesundheitsexperte: <https://www.scopar.de/speaker-knauf>

**Veranstalter:** BDS Würzburg

**Datum:** 16.5.2019, 18.30 Uhr mit Spargelessen

**Ort:** Gasthaus „Der Löwenhof“, An den Kirchen 14, 97348  
Rödelsee

**Kosten:** 30€ zzgl. Getränke

**Anmeldung bitte an:** [anmeldung@scopar.de](mailto:anmeldung@scopar.de)

---

## **TV-Interview mit Jürgen T. Knauf**

**Interview mit unserem  
Geschäftsführer Jürgen T.  
Knauf in TV Mainfranken zum  
Thema Unternehmensberatung  
und Mitarbeiter**

.. die Mitarbeiter machen den Unterschied und entscheiden über  
den Erfolg eines Unternehmens – aber sie müssen wollen, können

und dürfen .. Hier geht es zum Interview auf TV Mainfranken <https://www.tvmainfranken.de/mediathek/video/mainfranken-wirtschaft-der-talk-mit-unternehmensberater-juergen-knauf/>

---

# **Intelligente Führung in der Arbeitswelt 4.0**

Von Professor Günther H. Schust (SCOPAR GmbH)

# **Intelligente Führung in der Arbeitswelt 4.0**

**Eines ist sicher: Führung muss „neu“ gedacht + gelebt werden. Wenn wir die digitale Zukunft gestalten wollen, dann brauchen wir zur Realisierung neuer Geschäftsmodelle, Prozesse und (KI) Systeme auch die Menschen dazu, die dieses Denken in den „Köpfen“ nicht nur leben, sondern auch realisieren können.**

Wir brauchen eine neue systematische Ausbildung in (Hoch-) Schulen, Kirchen, Familien, Verwaltung und Wirtschaft, die die Menschen ertüchtigt, von der derzeitigen Einbahnstraße des permanenten Wachstumsdenkens abzurücken. Die radikalen Umwälzungen müssen mit einem Führungs-Lernprogramm in unseren Köpfen erst bewältigt werden. Das lebenslange Lernen mit anderen, das Wissen um den Klimawandel, die Gesundheit und die Simulationsarbeit mit Computern / Maschinen / Robotern werden so zu einem „must“.

# Das Transformative Problem

Kooperative, interdisziplinäre Teamarbeit, verantwortungsvolle und autonome Arbeitsgestaltung gewinnen immer mehr an Bedeutung. So dass, die Führung Zusammenarbeit, Identifikation und Vertrauen stärken muss. Kurze Innovationszyklen, personalisierte Produkte erfordern passgenaue Qualifikationsmaßnahmen. Neue Arbeitsformen wie Shared/Parttime Leadership, virtuelle und vernetzte Teamarbeit sind dann konkret erlebbar.

Verantwortung und Kontrolle werden dorthin verlagert, wo die Arbeit geleistet wird – auch wenn diese von Robotern übernommen werden kann. So kommt der vernetzten Kommunikation, fluiden Form der Projektarbeit in den Netzwerken entlang der Wertschöpfungskette eine immer größere Bedeutung zu – analog wie digital.

Führungskräfte müssen nicht nur die Tools aus der „alten Welt“ beherrschen, wie z.B., Kennzahlenorientierung, Top Down Kommunikation und Kontrolle, sondern sie müssen über flexible Skills verfügen, die sie befähigen, in beiden Organisationswelten zu führen. Selbststeuerungskompetenz, Ganzheitliches Denken und Handeln, Selbst- und Fremdwahrnehmung und die Verteidigung unserer Wertekultur stehen dabei im Vordergrund.

## **Risikofreudige Führungskräfte braucht das Land**

Jedoch werden die meisten Firmen in Deutschland eher von Risikovermeidern geführt, als sich in eine ungewisse digitale Zukunft zu stürzen (Süddeutsche Zeitung v. 27.07.2018, S.14 „Wir krepieren auf unserem Geld“). Auf dem Digitalisierungs-Index der Europäischen Union steht Deutschland auf dem 14. Platz. Im Bereich Wirtschaft sogar auf dem 21. Platz. Das



Ranking gibt an, wie stark moderne IT/Software, soziale Medien und Cloud-Lösungen eingesetzt werden.

Mit Investitionen in neue (digitale) Geschäftsmodelle tun sich Unternehmen / Organisationen also weiterhin sehr schwer. Sie wollen einerseits ihr bestehendes Geschäftsmodell nicht selbst angreifen, haben andererseits aber auch Probleme, neue ertragreiche Modelle zu identifizieren. Oft fehlen die Rückendeckungen des oberen Managements, einerseits den notwendigen Kulturwandel zu forcieren, andererseits auch möglicherweise riskante Modelle ausprobieren zu können. Etablierte Unternehmen haben an dieser Stelle einen Nachteil gegenüber digitalen Innovatoren, die weder eine traditionelle Führungskultur mühsam ändern, noch ein etabliertes Geschäftsmodell verteidigen müssen.

Ebenso ist der Digitale Arbeitsmarkt leergefegt. Seit Jahren fordere ich, dass auf diesem Gebiet die Firmen aktiver sein müssen. Nein, Sie erwarten von der Politik, dass die Hochschulen, die dafür notwendigen Talente entwickeln – was sie in der geforderten Zeit nicht können und auch nicht leisten wollen. Wir holen schon heute kompetente Mitarbeiter aus China, Indien, Russland und dem Nahen Osten – die sich als Experten mit den cybersicheren Softwareprogrammen hervorragend auskennen. Leider können sie aber nur fließend Englisch und fast kein Deutsch. Also werden sie aussortiert und nicht übernommen.

In vielen Unternehmen stellt sich die Erkenntnis heraus, dass geeignete Führungskräfte fehlen, die die entscheidenden transformativen Führungs-Skills für die Zukunft besitzen. Das Miteinander muss auf Unterstützung und gegenseitiger Förderung beruhen. Das Geben und Nehmen lebt so in der Auflösung von der ICH – zur WIR-Kultur. Also benötigen wir Führungskräfte, die nicht mehr nur eindimensional – sondern mehrdimensional denken und handeln. Hierarchien werden dann deutlich flacher, die Prozesse und Dienste schneller und sinnvoller.

# Digitale Transformation geht nicht ohne Inspiration

Laut Studie des World Economic Forums Davos, „Digital Transformation Initiative“ sind die Unternehmen mit dem Geschäftsmodell der „Digitalen Plattform“ am erfolgreichsten. Doch wie soll das gehen? Wie kommen sie zu einem „neuen“ Denken und Handeln? Im „alten Rom“, der Vergleich sei hier angebracht, saßen sie alle am Ende in Ihren Villen auf Ihrem unendlichen Reichtum – aber in den Köpfen waren Sie arm. So ist Das Reich untergegangen.

Also geht es nur mit einer interdisziplinären Kooperation und mit einem branchenübergreifenden Miteinander. Um das Zusammenspiel von Anwendern und Anbietern (Best Practices) von Maschinen und Automatisierungs-Komponenten, Lieferanten und Wettbewerbern zu ermöglichen, ist das Arbeiten mit intelligenten Informations- und Innovationsplattformen, hohen Standards und klaren Regeln (Code of Conduct) unabdingbar.

Agile Mitarbeiter- und Kundenzentrierung auf Augenhöhe heißt das „Zauberwort“. Kunden bzw. Partner müssen schon frühzeitig bei der Entwicklung eines neuen Produkts bzw. einer neuen Dienstleistung eingebunden und damit vernetzt werden. Viele Firmen verschlafen hier strategische Chancen.

## **Hier ein Firmenbeispiel aus der Praxis:**

Eine mittelständische GmbH, die Antriebe für individuelle Anwendungen herstellt, mit ca. 500 Mitarbeitern. Der Firmenchef bestätigt, „dass es für ein Unternehmen wichtig ist, auf der Höhe der Zeit zu bleiben und sich deshalb zu vernetzen, um rechtzeitig die richtigen Produkte für die Kunden und Umwelt zu entwickeln. Langfristig verändert so die Digitalisierung den kompletten Produktlebenszyklus:“

Durch den (digitalisierten/inspirativen) Austausch mit dem Kunden vermeiden wir nicht nur Fehlentwicklungen, sondern wir

beschleunigen die (Vor-)Entwicklung beim Kunden. Dieser kann z.B. die Anlagensoftware schon er(be-)arbeiten und testen, auch wenn der physische Antrieb noch nicht ausgeliefert ist. So werden während des Betriebes permanent alle Betriebsdaten ausgewertet, um Rückschlüsse auf den Zustand der Anlage und damit die Konzeption zur vorausschauenden Wartung mit bestimmten Daten zu ermöglichen.

So wird es notwendig, den Mitarbeitern nicht nur deren fachliche Kompetenzen zu verbessern, sondern vor allem auch deren sozialen / emotionalen Kompetenzen, damit sie die unterschiedlichen Sichtweisen und Ideen der Stakeholder, wie z.B. Betreiber, Hersteller, Lieferanten, IT-/ SW-/ Cyber-Spezialisten wahrnehmen und das übergreifende Zusammenwirken regelkonform bewerkstelligen können.

***Fachwissen ist somit zukünftig nur noch „die halbe Miete“.***

Der andere Teil ist die systematische Fort- und Weiterbildung im lösungsorientierten und zwischen-menschlichen Arbeiten in digital gestützten Formaten. Hirnforscher bestätigen, dass Menschen erfolgreicher sind, stets präventiv denken planen und handeln, wenn sie in Teams hierarchiearm zusammenarbeiten und lernen können – wobei Führungskräfte (ob mit oder ohne Personal-verantwortung) zu Mentoren, Inspiratoren / Promotoren und Vernetzungsmanagern werden (sog. Facilitators).

Personalisierte Innovationen mit extra hohem Alleinstellungsmerkmal können aber nur entstehen, wenn die Zusammenarbeit über alle Hierarchien, Bereiche und Partner hinweg – inside wie outside – gelebt wird. So, dass jeder regelkonform mit jedem (auch digital) kommunizieren kann.

So hat BOSCH daraus gelernt und die vernetzte Innovations-/ Kommunikations-Plattform eingeführt. Dadurch eignen sich die

Mitarbeiter wichtige Kompetenzen einer „Agilen Company“ und die Vorteile der vertrauensvollen, digitalen Kollaboration an sowie das Arbeiten in multi-disziplinären Arbeitszirkeln. Ein wichtiger Schritt, um aus einem traditionellen Industriegüter-Konzern ein agiles, kreatives und lernendes Unternehmen zu machen. Zitat: „Wer vernetzte Produkte / Dienste entwickeln will, braucht auch vernetzt denkende und arbeitende Mitarbeiter“ (ManagerSeminare, Heft 238, 01/2018, S.65ff.)

## **FAZIT**

Eines ist sicher: Wenn wir unsere Zukunft erfolgreich gestalten wollen, dann muss der Wandel nicht nur schnellst möglich neue (digitale) technologische Lösungen für Kunden und Umwelt hervorbringen, sondern auch die radikale Veränderung der Denk- und Handlungsstruktur (DNA-Mindset) der Führungs- und Fachkräfte. So braucht es „inspirative“ Führer in der Belegschaft, die die richtigen kreativen Köpfe intelligent über alle Abteilungs-, Hierarchie- und Ländergrenzen hinweg vernetzen, unterstützen und zur Entfaltung bringen. Die Zukunftsfähigkeit einer Wirtschaft und Gesellschaft macht sich somit daran fest, ob die Betriebe und öffentlichen Verwaltungen diese sog. Wertebasierte Doppelte Digitale Transformation auch bewältigen wollen.

## **Autor**

### **Prof. Günther H. Schust**

Er ist langjähriger, internationaler Personalmanager, Projektleiter und Gastdozent für transformationale Führung, Innovation und Kommunikation an mehreren Hochschulen in Bayern und der Schweiz. Das Fachbuch zum mehrtägigen Seminar ist unter dem Titel „Führung 5.0 Intelligent vernetzen – unterstützen – entfalten“ im E-Bookverlag [www.bookboon.com](http://www.bookboon.com) erschienen und dort kostenlos herunterladbar. Es ist von der Universität St. Gallen /Schweiz als

herausragender Führungsleitfaden zum Lesen und zur Anwendung empfohlen.



## Kontakt

**Falls Sie Fragen haben, so freuen wir uns auf Ihren Anruf ..**

Unter <https://www.scopar.de/leistungen-downloads> finden Sie eine Vielzahl von Methoden und Konzepten, die für Sie und Ihre Arbeit hilfreich sein können – kostenlos und zum Direct-Download.