



Von Fischen und Köpfen

In der Erziehung wie auch in Unternehmen gilt: Was nicht vorgelebt wird, wird auch nicht angenommen. Insbesondere vor dem Hintergrund massiver Änderungen in der Arbeitswelt und die damit einhergehenden Erwartungen an Arbeitgeber, sind die Anforderungen an Unternehmensführung so hoch, wie noch nie.

Seite 6

Führung



Homeoffice – wie ist der Stand?

Seite 14



Gefühlsmanagement in Unternehmen:

So werden Gefühle zum Erfolgsfaktor

Seite 20



Diagnose:

massiver Fondsschwund

Seite 26

HSP STEUER®

KÖLN WEST

HSP Steuer + Wirtschaftsprüfung
Nolden & Bougé Partnerschaftsgesellschaft
mbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Steuerberatungsgesellschaft

Wir sind für Sie da!

Als Ihre Steuerberater bündeln wir alle Ihre relevanten wirtschaftlichen Daten. Dadurch können wir schnell auf Veränderungen und Ihre Bedürfnisse reagieren und Ihnen bei der Lösung von Herausforderungen mit Herz, Stärke und Partnerschaft zur Seite stehen.

So betreuen wir Sie einerseits kompetent bei allen Ihren finanziellen und fiskalischen Anforderungen, sind aber auch Ihre natürlichen Partner in allen Fragen von Transformation und Krisenmanagement.

Sprechen Sie uns gerne an.
Wir freuen uns auf Sie.

📍 Max-Planck-Straße 4
50858 Köln

☎ 0 22 34. 946 05-0

✉ koeln-west@hsp-steuer.de

🌐 www.hsp-steuer.de/koeln-west





Liebe Leserschaft,

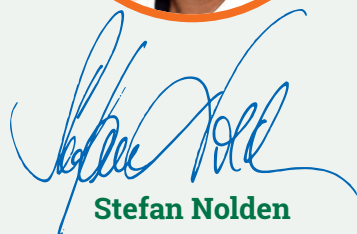
die Frage, wie Unternehmen geführt werden, ist in Zeiten des Fachkräftemangels wichtiger denn je. Denn es geht nicht mehr nur um Zahlen, sondern auch darum, wie wir unseren Mitarbeitenden Mehrwerte bieten, um sie zu motivieren und zu halten. Entscheidend dafür ist, welche Kultur in einem Unternehmen herrscht und wie glaubwürdig diese von Führungskräften gelebt wird.

Die Art, wie wir arbeiten, verändert sich. Eine der größten Veränderungen der letzten Jahre war die Akzeptanz des Arbeitens von zu Hause. Hier ziehen wir Bilanz und schauen, welche Erkenntnisse es bislang zum Sinn und Nutzen von Homeoffice gibt. Ebenso beleuchten wir einen neuen Trend: das Gefühlsmanagement am Arbeitsplatz.

Wir wünschen Ihnen ein informatives Lesevergnügen.

Beste Grüße aus Köln




Stefan Nolden

Steuerberater, Wirtschaftsprüfer
Geschäftsführender Partner





Dipl.-Wirtschaftsjurist (FH)

Patrick Bougé

Steuerberater
Geschäftsführender Partner

HSP STEUER®

KÖLN WEST

HSP Steuer + Wirtschaftsprüfung
Nolden & Bougé Partnerschaftsgesellschaft
mbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Steuerberatungsgesellschaft

So geht Steuerberatung im Handwerk

Als **moderne, innovative und erfahrene Steuerberatungskanzlei mit hohem Digitalisierungsgrad** ist es unser Anspruch, Ihnen mit unserem Fach- und Branchenwissen ums **Handwerk** hilfreich zur Seite zu stehen. So erleichtern wir Ihren Alltag mit passenden und individuellen Lösungen – und immer mit **Herz, Stärke und Partnerschaft.**

**Flexibel.
Praktisch.
Sicher.**

Unsere Möglichkeiten – Ihre Vorteile

- ✓ digitale Finanzbuchhaltung, die an Ihre Vorgaben und unternehmerischen Anforderungen angepasst ist
- ✓ digitale Lohn- und Gehaltsabrechnungen
- ✓ monatliche Auswertungen, individuell nach Ihren Vorstellungen
- ✓ regelmässiger Controlling-Report (graphische Übersichten zur Entwicklung Ihres Unternehmens)
- ✓ Übermittlung aller Belege per Scan oder per Foto über eine App
- ✓ Potentialanalyse und Branchenvergleich
- ✓ Kostenrechnung sowie Bewertung laufender Aufträge
- ✓ Übernahme von Zahlungsverkehr und Mahnwesen nach Ihren Vorgaben und Anforderungen
- ✓ Anbindung Ihrer Branchensoftware
- ✓ Entwicklung von Planzahlen für die Bank
- ✓ technische Unterstützung bei der Einrichtung von buchhaltungsrelevanten Werkzeugen
- ✓ regelmäßige Besprechung Ihrer aktuellen Zahlen, persönlich oder per Video-Meeting

Sprechen Sie uns an. Wir freuen uns auf Sie.

www.hsp-steuer.de/koeln-west



Inhaltsverzeichnis

Führung – von Fischen und Köpfen	6
Homeoffice – wie ist der Stand?	14
Gefühlsmanagement in Unternehmen: So werden Gefühle zum Erfolgsfaktor	20
Diagnose: massiver Fondsschwund	26
HSP intern	29

Steuertermine

Juni

12.06. – Einkommen- und Kirchensteuer und Solidaritätszuschlag, Körperschaftsteuer und Solidaritätszuschlag, Lohn- und Kirchenlohnsteuer und Solidaritätszuschlag, Umsatzsteuer

Juli

10.07. – Lohn- und Kirchenlohnsteuer und Solidaritätszuschlag, Umsatzsteuer

August

10.08. – Lohn- und Kirchenlohnsteuer und Solidaritätszuschlag, Umsatzsteuer

15.08. – Gewerbesteuer, Grundsteuer

Hinweise zu Lohnabrechnungen

Um alle gesetzlichen Fristen einzuhalten, liegen unsere Abrechnungstermine zwischen dem 15. und 20. des jeweils laufenden Monats. Stammdatenänderungen und laufende Bewegungsdaten des Monats melden Sie bitte schriftlich – vorzugsweise per E-Mail – bis zum 15. des laufenden Monats. Bitte beachten Sie, dass nur vollständige Angaben die Grundlage für eine korrekte Gehaltsabrechnung bilden können. Zudem wird nur so sichergestellt, dass die Datenübermittlungen zu den gesetzlich vorgeschriebenen Zeiten erfolgen können. Sollten für Ihre internen Betriebsabläufe und Gegebenheiten weitere Abrechnungstermine erforderlich sein, sprechen Sie uns bitte an. Gerne können wir andere Termine nach individueller Abstimmung vereinbaren. Für nach dem 15. des Monats eingehende Änderungsmeldungen können wir nicht sicherstellen, dass diese in der aktuellen Abrechnung mit berücksichtigt werden.

Impressum

DAS QUARTAL wird herausgegeben von

HSP GRUPPE Servicegesellschaft mbH & Co. KG
Wilhelm-Kruse-Weg 8, 29331 Lachendorf, Tel.: 0511. 399 64-0

Anregungen, Kritik und Leserbriefe senden Sie bitte bevorzugt an redaktion@hsp-gruppe.de.

Wir behalten uns vor, Leserbriefe/E-Mails – mit vollständigem Namen, Anschrift und E-Mail-Adresse – auch gekürzt zu veröffentlichen (bitte teilen Sie uns mit, wenn Sie mit einer Veröffentlichung nicht einverstanden sind). Für unverlangt eingesandte Manuskripte übernehmen wir keine Haftung. Inhaltlich verantwortlich: Carsten Schulz, Steuerberater

Die Verantwortung für die einzelnen Texte liegt, soweit gekennzeichnet, bei den Autoren. Bei fehlender Kennzeichnung liegt die Verantwortung bei Carsten Schulz.

Konzeption und Design: Brigade Eins Werbeagentur, Hannover, www.brigade-eins.de

Layout: SD MEDIEN-DESIGN, Walsrode
www.sd-mediendesign.de

Fotos & Illustrationen: Christian Wyrwa, isignstock, iStockphoto, ccvision.de

Haftungsausschluss: In diesem Magazin berichten wir über neue Gesetze und Gesetzesvorhaben sowie auf der Grundlage aktueller Rechtsprechung und Finanzverwaltungsanweisungen über Änderungen und ausgewählte Themen auf dem Gebiet des Steuerrechts. Die Autoren haben diese Informationen mit größter Sorgfalt zusammengestellt. Wir bitten aber um Verständnis dafür, dass wir für gleichwohl enthaltene etwaige Informationsfehler keine Haftung übernehmen. Bitte beachten Sie, dass es sich bei den Inhalten nur um allgemeine Hinweise handeln kann, die die Prüfung und erforderliche individuelle Beratung eines konkret zu beurteilenden Sachverhalts nicht zu ersetzen vermögen. Für Rückfragen und Ihre persönliche Beratung stehen wir Ihnen jederzeit gern zur Verfügung.





Führung – von Fischen und Köpfen

In der Erziehung wie auch in Unternehmen gilt: Was nicht vorgelebt wird, wird auch nicht angenommen. Insbesondere vor dem Hintergrund massiver Änderungen in der Arbeitswelt und die damit einhergehenden Erwartungen an Arbeitgeber, sind die Anforderungen an Unternehmensführung so hoch, wie noch nie.

Der Fisch beginnt bekanntlich am Kopf zu stinken. Das gilt im übertragenen Sinne auch für die Unternehmenswelt. Wenn die Führung des Unternehmens nicht stimmt, leidet sehr schnell die gesamte Unternehmensorganisation.

Der Fisch beginnt bekanntlich am Kopf zu stinken. Das gilt im übertragenen Sinne auch für die Unternehmenswelt. Wenn die Führung des Unternehmens nicht stimmt, leidet sehr schnell die gesamte Unternehmensorganisation. Das ist heute wahrscheinlicher als je zuvor. Vor allem in größeren Unternehmen sind Führungskräfte mit bis dato unbekanntem Herausforderungen konfrontiert. Ihre Mitarbeiter sind über den gesamten Globus verstreut, ein Gutteil arbeitet im Homeoffice, die Kommunikation findet über digitale Wege statt und der persönliche Kontakt ist von der Regel zur Ausnahme geworden. Die Führung von Unternehmensorganisationen und Mitarbeitern ist vor diesem Hintergrund so komplex wie noch nie in der Wirtschaftsgeschichte. Dementsprechend große Bedeutung kommt heutzutage dem richtigen Führungsstil zu. Doch welche Führungsstile gibt es überhaupt? Was sind ihre Vor- und Nachteile? Welche sind veraltet und welche haben noch eine Zukunft? Der nachfolgende Beitrag findet Antworten auf diese Fragen.

Was versteht man unter einem Führungsstil?

Bevor wir auf die unterschiedlichen Führungsstile eingehen, muss an dieser Stelle die Frage beantwortet werden, was eigentlich unter

einem Führungsstil verstanden wird. Führung generell beinhaltet die Fähigkeit

- eine bestimmte Richtung vorzugeben
- andere Menschen zu motivieren
- einen bestimmten Weg einzuschlagen
- ein gemeinsames Ziel zu erreichen

Auf Neudeutsch wird in diesem Zusammenhang sehr häufig der englische Begriff „Leadership“ („Menschenführung“) gebraucht. Unter einem Führungsstil versteht man folglich den Umgang einer Führungskraft bzw. eines Vorgesetzten mit den Mitarbeitern.

Ein Führungsstil bezeichnet als Form des Führens prägende Verhaltensmuster einer Führungskraft, also durchgehend und dauerhaft gezeigtes Verhalten. Der Führungsstil einer Person verändert sich demnach nicht von heute auf morgen. Dementsprechend wirken sich die Führungsstile von Topmanagern auch stark auf die Kultur eines Unternehmens aus. Umgekehrt kann die Unternehmenskultur jedoch auch den Führungsstil von Managern prägen.

Warum ist der Führungsstil so wichtig für den Unternehmenserfolg?

Ihr Führungsstil als Führungskraft in einem Unternehmen hat sehr großen Einfluss auf die Leistung und das Verhalten Ihrer Mitarbeiter im



Einzelnen und damit auf den Unternehmenserfolg insgesamt. Der Führungsstil beeinflusst maßgeblich das Arbeitsklima in einem Unternehmen und wirkt sich direkt auf die Leistungsbereitschaft und die Motivation der Mitarbeiter aus.

Bei einem guten Führungsstil sind Ihre Mitarbeiter generell mit mehr Freude bei der Arbeit. Das wirkt sich nicht nur auf ihre Arbeitsleistungen aus, sondern macht sich auch in einer niedrigeren Krankheitsquote und einer engeren Bindung an das Unternehmen bemerkbar. Die engere Unternehmensbindung führt wiederum zu einer geringeren Mitarbeiterfluktuation. In zahlreichen Studien konnte inzwischen wissenschaftlich nachgewiesen werden, dass gut geführte Mitarbeiter motivierter, zufriedener und loyaler sind.

Darüber hinaus steigt bei guter Führung auch die Attraktivität Ihres Unternehmens als Arbeitgeber. Bewerber werden Ihr Unternehmen als besser und zukunftsfähiger wahrnehmen als das anderer Arbeitgeber. Ein guter Führungsstil ist somit auch ein kostenloses und nicht zu vernachlässigendes PR-Mittel.

Welche Führungsstile gibt es?

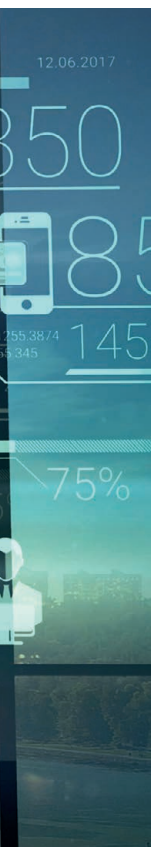
Einen Namen, den Sie sich im Zusammenhang mit Führungsstilen merken sollten, ist Kurt Lewin. Der deutsche Sozialpsychologe gilt als einer der Begründer der modernen experimentellen Sozialpsychologie. Anhand empirischer Studien entwickelte Lewin eine Gliederung von Führungsstilen, die bis heute Gültigkeit hat und deshalb als „klassische Führungsstile“ bezeichnet wird. Lewin unterscheidet drei grundsätzliche Führungsstile:

- autoritärer Führungsstil
- kooperativer Führungsstil
- Laissez-faire-Führungsstil

Sehen wir uns die einzelnen von Lewin definierten Führungsstile mit ihren jeweiligen Vor- und Nachteilen etwas genauer an.

Der autoritäre Führungsstil

Dieser Führungsstil war früher die Regel, ist heute aber nur noch die Ausnahme. Der autoritäre Führungsstil wird auch als hierarchischer Stil bezeichnet, da es eine klare Einteilung der



Mitarbeiter und ihrer Entscheidungsbefugnisse nach Hierarchiestufen gibt. Das Topmanagement ist für alle wesentlichen Entscheidungen allein verantwortlich. Weniger wichtige Dinge werden auch von nachgelagerten Hierarchiestufen entschieden. Die Mitarbeiter müssen sich beim autoritären Führungsstil nur an die Anweisungen ihrer Vorgesetzten halten und diese umsetzen.

Die meisten Mitarbeiter werden im Gegensatz zu den beiden anderen Führungsstilen von Lewin nicht in die Entscheidungsfindung des Unternehmens einbezogen. Weder Meinungen noch Ideen von Mitarbeitern sind gefragt und Kritik ist generell nicht erwünscht. Das Ergebnis des autoritären Führungsstils ist eine sehr distanzierte Beziehung zwischen den verschiedenen Hierarchiestufen.

Der Hauptvorteil von autoritär geführten Unternehmen ist, dass Entscheidungen schnell getroffen und umgesetzt werden können. Das ist vor allem in Krisensituationen von Vorteil, weshalb der autoritäre Führungsstil bei Unternehmen in Krisen- und Restrukturierungsphasen bis heute eine Existenzberechtigung hat. Für Mitarbeiter hat der autoritäre Führungsstil

den Vorteil, dass sie keine Verantwortung übernehmen müssen.

Die Nachteile überwiegen bei diesem Führungsstil jedoch klar. Die fehlende Einbindung von Mitarbeitern führt zu Demotivation und „Dienst nach Vorschrift“. Bei Führungskräften kann der autoritäre Führungsstil zu einer zeitlichen und psychischen Überforderung führen, da alle Entscheidungen persönlich getroffen werden müssen.

Der kooperative Führungsstil

Der kooperative Führungsstil wird oftmals auch als demokratischer Führungsstil bezeichnet. Bei diesem Stil arbeiten Führungskräfte und ihre Mitarbeiter in einem Team zusammen. Im Gegensatz zum autoritären Führungsstil haben Mitarbeiter die Möglichkeit, an Entscheidungsprozessen im Unternehmen mitzuwirken. Die Ideen und Meinungen einzelner Mitarbeiter sind willkommen, auch Kritik darf geäußert werden.

Beim kooperativen Führungsstil wird eigenverantwortliches Arbeiten großgeschrieben. Die Führungskräfte des Unternehmens delegieren Aufgaben an Mitarbeiter, die diese wiederum eigenverantwortlich und selbstbestimmt erle-



digen. Die Selbstkontrolle der Mitarbeiter hat einen höheren Stellenwert als die Kontrolle „von oben“.

Der wesentliche Vorteil des kooperativen Führungsstils ist, dass die Mitarbeiter engagierter sind. Sie verstehen zum einen die Relevanz ihrer eigenen Arbeit und haben zum anderen das Gefühl, etwas im Unternehmen bewirken zu können. Das eigenverantwortliche Arbeiten fördert nicht nur das Verantwortungsbewusstsein, sondern auch die Motivation der Belegschaft. Für Vorgesetzte bringt dieser Führungsstil den Vorteil der Entlastung mit sich. Nicht jede Entscheidung muss alleine getroffen werden und ein Großteil der Aufgaben kann an Mitarbeiter delegiert werden.

Die wahrscheinlich größte Gefahr des kooperativen Führungsstils ist die mangelnde Entscheidungsfähigkeit. Wenn Sie jede Meinung im Team berücksichtigen müssen, kann das zu einer schleppenden Entscheidungsfindung führen. Zudem besteht die Gefahr des Kontrollverlustes. Wenn Sie als Führungskraft zu viele Dinge in die Hände Ihrer Mitarbeiter legen, können Sie als Konsequenz auch den Überblick

verlieren. Nicht zuletzt besteht auch das Risiko, dass der Konkurrenzkampf zwischen Mitarbeitern „ungesunde“ Züge annimmt. Wenn in der Kooperation jeder der Beste sein will, kann das zu unerwünschten Nebenwirkungen führen.

Der Laissez-faire-Führungsstil

„Laissez faire“ bedeutet so viel wie „machen lassen“. Dieser Führungsstil stellt somit das Gegenteil des autoritären Führungsstils dar. Beim Laissez-faire-Stil haben Mitarbeiter den größtmöglichen Handlungsspielraum. Sie können ihre Aufgaben im Team selbst verteilen und Entscheidungen gemeinsam mit ihren Teamkollegen treffen. Die Vorgesetzten setzen hier nur den Rahmen für die Teams in Form von Zielen und Richtlinien.

Der große Gestaltungsspielraum und das selbstbestimmte Arbeiten in diesem Führungsstil kann sich sehr positiv auf die Mitarbeiter auswirken, da sich alle entsprechend ihrer Stärken und Interessen einbringen können. Es entstehen schneller innovative Ideen und die Leistungsbereitschaft der gesamten Belegschaft ist höher.



Noch nie in der Geschichte des Wirtschaftslebens waren Unternehmen internationaler, digitaler und diverser als heute. Selbst für mittelständische Unternehmen ist es heute der Normalzustand, global zu agieren, neueste Technologien anzuwenden und Mitarbeiter aus und in aller Welt zu beschäftigen.

Der wesentliche Nachteil des Laissez-faire-Führungsstils ist, dass es zu einer schlechten Koordination der Teams kommen kann. Wenn Zuständigkeiten nicht klar definiert und Vorgehensweisen unklar sind, kann schnell die Kontrolle über Arbeitsprozesse verloren gehen. Zudem kommen nicht alle Mitarbeiter gut mit diesem sehr eigenverantwortlichen Führungsstil zurecht.

Die Führungsstile der Zukunft

Die drei von Lewin definierten klassischen Führungsstile haben zwar bis heute ihre Gültigkeit bewahrt, werden aber bei Weitem nicht mehr der heutigen Komplexität, Dynamik und Vielseitigkeit der Unternehmenswelt gerecht. Noch nie in der Geschichte des Wirtschaftslebens waren Unternehmen internationaler, digitaler und diverser als heute. Selbst für mittelständische Unternehmen ist es heute der Normalzustand, global zu agieren, neueste Technologien anzuwenden und Mitarbeiter aus und in aller Welt zu beschäftigen.

Dementsprechend komplex ist auch die Führung von Unternehmen geworden. Die Realität in vielen Unternehmen ist, dass Sie als Führungskraft Mitarbeiter managen müssen, die überall verstreut auf dem Globus arbeiten und die Sie größtenteils nicht persönlich kennen. Das bringt noch nie da gewesene Herausforderungen in der Mitarbeiterführung mit sich. Die folgenden vier Führungsstile der Zukunft können Ihnen dabei helfen, mit diesen neuen Herausforderungen besser umzugehen.

Der adaptive Führungsstil

Ziel des adaptiven Führungsstils ist es, die Vielfalt der Mitarbeiter einer Organisation und ihrer unterschiedlichen Hintergründe und Erfahrungshorizonte zu berücksichtigen und sie auf dieser Grundlage bestmöglich in die Unternehmensorganisation einzubinden. Einer guten Führungskraft ist heutzutage klar, dass nicht jeder Führungsstil zu jedem Mitarbeiter passt. Dies gilt umso mehr bei der heute in den meisten Unternehmen vorherrschenden komplexen Mitarbeiterstruktur, die durch eine noch nie da gewesene Diversität gekennzeichnet ist. Der adaptive Führungsstil eignet sich hervorragend dazu, Mitarbeiter aus unterschiedlichen Ländern, verschiedenen Kulturen, diversen Altersgruppen und Qualifikationsniveaus an ein Unternehmen zu binden und gleichzeitig ihre Diversität gewinnbringend einzusetzen.

Der integrative Führungsstil

Der Fachkräftemangel ist seit Jahren das dominierende Thema in zahlreichen Branchen. Viele Länder und Unternehmen müssen heutzutage größte Anstrengungen unternehmen, Fachkräfte zu binden und neue anzuwerben. Vor diesem Hintergrund hat der integrative Führungsstil vor allem in einem Land wie Deutschland höchste Bedeutung. Aus vielen Befragungen von Mitarbeitern aus dem Ausland geht hervor, dass die Bundesrepublik kein besonders gutes Image in puncto Integration von Arbeitskräften genießt. Die Bürokratie ist groß, Zeugnisse und sonstige Ausbildungs- und Arbeitsnachweise werden oftmals nicht anerkannt und Deutsch

ist den wenigsten Menschen im Ausland eine geläufige Sprache. Insofern ist der integrative Führungsstil insbesondere für Unternehmen von großer Relevanz, die auf Mitarbeiter aus dem Ausland angewiesen sind. Führungskräfte dieser Unternehmen müssen sicherstellen, dass sie ihre Mitarbeiter bestmöglich in die hiesige Arbeitswelt integrieren.

Der vernetzte Führungsstil

Die Digitalisierung hat inzwischen alle Branchen durchdrungen und ermöglicht völlig neue Wege der Kommunikation. Zudem hat die globale Coronapandemie für einen radikalen Wandel der Arbeitswelt gesorgt. Wo vor drei Jahren noch die physische Präsenz am Arbeitsplatz erforderlich war, steht heute Homeoffice auf der Tagesordnung. Mitarbeiter kommunizieren per Videokonferenz, Telefon, E-Mail oder Live-Chat miteinander. Und die Auswirkungen virtueller Realitäten auf die Kommunikation sind noch gar nicht abschätzbar. Für viele Unternehmen stellt die Digitalisierung der Arbeitswelt und insbesondere der Kommunikation eine große Herausforderung dar. Als Führungskraft müssen Sie heutzutage einen vernetzten Führungs-

stil besitzen, um ihre Mitarbeiter im wahrsten Sinne des Wortes zu „erreichen“. Die Entpersonalisierung der Führung macht es wesentlich schwieriger, den Zusammenhalt von Teams zu fördern und die Loyalität mit dem Unternehmen zu bewahren.

Der innovative Führungsstil

Wie bereits zuvor erwähnt, gibt es keinen allgemeingültig richtigen oder besten Führungsstil. Jeder Führungskraft muss heutzutage bewusst sein, dass auch Führungsstile einer ständigen Innovation unterliegen. Die Realität in Unternehmen verändert sich in einem rasanten Tempo. Neue Technologien halten Einzug und stellen altgediente Weisheiten innerhalb kürzester Zeit auf den Kopf. Mit einem innovativen Führungsstil sind Sie in der Lage, auf diese Veränderungen schnellstmöglich zu reagieren. Bei diesem Führungsstil steht der Lernprozess und die Anpassung Ihres Unternehmens auf neue Situationen im Vordergrund.

Der situative Führungsstil als Lösung?

Die in diesem Beitrag dargestellten alten und neuen Führungsstile mögen alle ein wenig





theoretisch klingen. Heutzutage ist es in der unternehmerischen Praxis kaum üblich, einen einzigen Führungsstil zu praktizieren. Welcher Führungsstil am besten zu Ihnen, Ihrer Unternehmenskultur und Ihren Mitarbeitern passt, hängt von zu vielen Faktoren ab.

Aus diesem Grund gilt der situative Führungsstil als einer der modernsten Leadership-Ansätze in der Unternehmenspraxis. Wie der Name bereits zum Ausdruck bringt, passen Sie sich als Führungskraft bei diesem Stil mit einem individuellen Führungsstil der jeweiligen Situation an. Damit können Sie die Vorteile der verschiedenen Führungsstile je nach Situation bestmöglich miteinander kombinieren.

Beim situativen Führungsstil orientieren Sie sich als Führungskraft am Reifegrad Ihrer Mitarbeiter. Je nach deren Berufserfahrung, Ausbildung und Wissensstand wählen Sie einen passenden Führungsstil. Bei der situativen Führung werden vier Stufen unterschieden:

- **Dirigieren**
- **Überzeugen**
- **Teilhaben**
- **Delegieren**

Die erste Stufe richtet sich primär an unerfahrene Mitarbeiter mit einem geringen Reifegrad. Ihnen fehlt es oftmals sowohl an fachlichem Know-how als auch an Erfahrung und Motivation. Für diese Art von Mitarbeiter empfiehlt

sich das Dirigieren. Als Führungskraft erteilen Sie klar verständliche Anweisungen und kontrollieren deren Umsetzung.

Auf der zweiten Stufe verfügen die Mitarbeiter über einen höheren fachlichen und persönlichen Reifegrad. Bei diesen Mitarbeitern müssen Sie nicht mehr nur dirigieren, sondern können sie durch Überzeugen unterstützen, die übertragenen Aufgaben zu übernehmen und auszuführen.

Mitarbeiter der dritten Stufe haben bereits ein höheres Kompetenz- und Erfahrungsniveau. Diese Mitarbeiter können Sie an Entscheidungsprozessen teilhaben lassen und ihr Know-how in Unternehmensprozesse einbringen. Meist sind Mitarbeiter in der dritten Stufe jedoch noch nicht in der Lage, Prozesse eigenständig zu bearbeiten. Als Führungskraft müssen Sie noch beratend zur Seite stehen.

Auf der vierten Stufe sind Mitarbeiter ausreichend kompetent und motiviert, um Aufgaben vollständig und selbstständig zu übernehmen. Als Führungskraft müssen Sie demnach Aufgaben nur noch delegieren. Nur noch die Zielerreichungs-/Erfolgskontrolle liegt in Ihrer Hand.

Fazit: Gibt es den besten Führungsstil?

Den einen besten Führungsstil gibt es nicht. Aufgrund der großen Bandbreite an Unternehmenskulturen und der Diversität von Führungskräften und Mitarbeitern lassen sich keine generell keine richtigen oder falschen Führungsstile identifizieren. Wie Sie einzelne Mitarbeiter und Teams am besten führen, hängt von einer Vielzahl an Faktoren ab. Wichtig ist, dass Sie bei Ihrer Führung möglichst viele dieser Faktoren berücksichtigen. Jeder Mensch tickt anders. Daher sollten Sie idealerweise die Persönlichkeit, Erfahrung und Leistung jedes Mitarbeiters in Ihren Führungsstil einfließen lassen. Ein guter Führungsstil basiert demnach immer auf einer Mischung aus guter Menschenkenntnis und einem ausgeprägten Fingerspitzengefühl. Letztlich geht es darum, das Beste aus all Ihren Mitarbeitern herauszuholen. Dafür sollten Sie Ihren Führungsstil ständig auf den Prüfstand stellen und an neue Realitäten anpassen.

Homeoffice – wie ist der Stand?

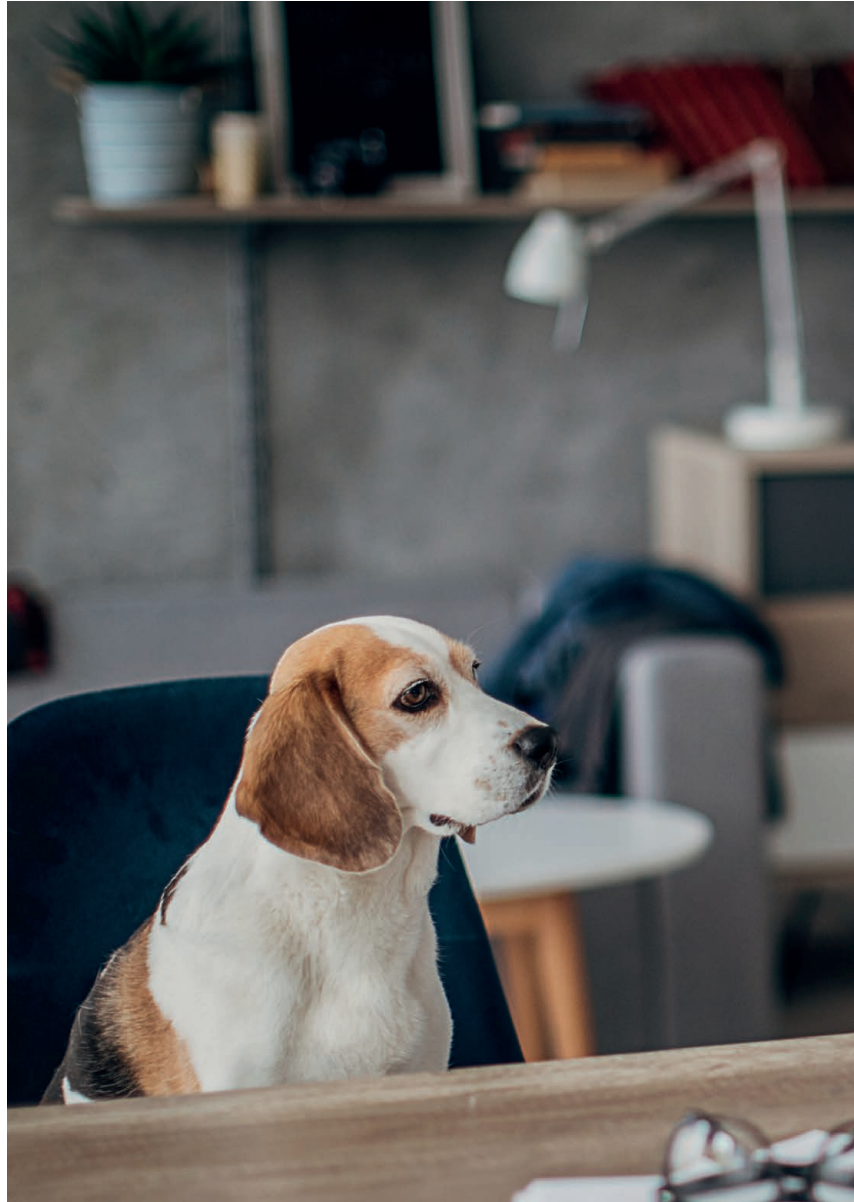
Die Coronapandemie löste ein beispielloses weltweites Arbeitsexperiment aus. Mit einem Schlag verlagerten Millionen von Menschen ihren gewohnten Arbeitsplatz im Büro in ihr eigenes Zuhause. Innerhalb kürzester Zeit wurden altgediente Wege der Zusammenarbeit und der Kommunikation in allen Branchen umgekrempelt. Statt Meetings im Konferenzzimmer und Kaffeepausch in der Teeküche wurden von einem Tag auf den anderen Videokonferenzen und Live-Chats zum Standard.

Nach mehreren Monaten oder Jahren im Homeoffice haben sich viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit ihrer neuen Arbeitswelt angefreundet. Viele andere jedoch nicht. Vor allem Arbeitgeber hadern immer noch mit den Herausforderungen der Fernarbeit.

Bis heute wird die Diskussion um die Vor- und Nachteile und die Folgewirkungen der Arbeit von zu Hause zum Teil erbittert geführt. Häufig werden dabei jedoch nur Allgemeinplätze ohne Faktenbezug ausgetauscht. Der nachfolgende Beitrag geht deshalb den Fakten rund um das Thema Homeoffice auf den Grund. Was ist der Status quo? Welcher Prozentsatz der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer arbeitet lieber im Homeoffice? Macht die Arbeit von zu Hause tatsächlich glücklicher und produktiver? Und wie wird sich die Verbreitung des Homeoffice in der Zukunft entwickeln?

Welche Auswirkungen hatte die Coronapandemie?

Wie stark sich die globale Coronapandemie auf die Verbreitung von Homeoffice im Detail ausgewirkt hat, lässt sich rückblickend kaum statistisch nachvollziehen. Fakt ist jedoch, dass die im Zuge der Pandemie in vielen Ländern, darunter auch Deutschland, eingeführte Pflicht



zur Heimarbeit der Verbreitung des Homeoffice einen starken Schub gegeben hat. Nach Zahlen der europäischen Statistikbehörde Eurostat waren im Jahr 2019, also vor Ausbruch der Pandemie, in Deutschland lediglich 5,5 Prozent der Beschäftigten im Homeoffice tätig. 2020 sprang dieser Wert auf 13,8 Prozent und 2021 stieg er weiter auf 17,2 Prozent. Für das Jahr 2022 gibt es noch keine abschließenden Werte.

Wie ist der Status quo des Homeoffice?

Genau statistische Erhebungen, welcher Prozentsatz der Beschäftigten wie viele Tage pro Woche durchschnittlich im Homeoffice arbeitet, sind nicht verfügbar. Es existieren jedoch Daten zum Anteil der Beschäftigten, die zumindest



teilweise im Homeoffice tätig sind. Aus diesen Daten geht hervor, dass inzwischen in vielen Dienstleistungsbranchen der Anteil der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sehr hoch ist, der mindestens einen Tag von zu Hause arbeitet. So nutzen in der Unternehmensberatung rund 73 Prozent der Beschäftigten zumindest teilweise das Homeoffice. Auch in IT-Dienstleistungsjobs ist der Homeoffice-Anteil mit 72 Prozent sehr hoch. Ebenfalls weisen freiberuflich tätige Personen und Beschäftigte in der Werbebranche mit etwa 60 Prozent einen hohen Homeoffice-Anteil auf. Deutlich geringer ist natürlich die Homeoffice-Quote in Sektoren, in denen überwiegend eine physische Präsenz am Arbeitsplatz erforderlich ist. Dazu gehören

beispielsweise das Gastgewerbe, die Hotellerie, Logistikdienstleistungen sowie Post- und Paketdienste. In diesen Bereichen können weniger als zehn Prozent der Beschäftigten das Homeoffice nutzen.

Arbeiten Menschen lieber im Homeoffice?

Auch zu dieser Frage gibt es inzwischen zahlreiche Studien. Owl Labs, ein Anbieter von Infrastruktur für Remote Work, hat in einer Befragung von über 2.000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern herausgefunden, dass sich nach dem Ende der Pandemie 70 Prozent einen remote oder hybriden Arbeitsstil wünschen. Zudem gaben fast drei Viertel der Befragten an, dass die Arbeit von zu Hause besser für ihre psychische Gesundheit sei. Nur ein Drittel der Angestellten glaubt nach dieser Erhebung, dass sich das Büro besser für die individuelle Arbeit eigne. Ein klares Votum der Beschäftigten für das Homeoffice. Bestätigt werden diese Daten durch zahlreiche weitere Studien. So hat die internationale Unternehmensberatungsgesellschaft PwC in einer Studie festgestellt, dass 55 Prozent der Befragten es vorziehen, mindestens drei Tage pro Woche im Homeoffice zu arbeiten.

Sind Menschen im Homeoffice glücklicher?

Die im letzten Abschnitt gewonnene Erkenntnis, dass eine große Mehrheit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer lieber von zu Hause arbeitet, deutet darauf hin, dass Menschen im Homeoffice offenbar glücklicher sind. In der Owl-Labs-Studie gaben 84 Prozent der befragten Beschäftigten an, dass sie die Arbeit aus der Ferne glücklicher mache. Viele Angestellte gaben sogar an, eine Gehaltskürzung für die Möglichkeit zur Homeoffice-Arbeit in Kauf zu nehmen.

Das größere Glück, das Menschen im Homeoffice erleben, wurde durch eine Studie des Social-Media-Unternehmens Buffer untermauert. 97 Prozent der von Buffer befragten Homeoffice-Arbeiter gaben an, dass sie anderen die Tätigkeit von zu Hause empfehlen würden.



Und auch eine Erhebung des Marktforschungsinstituts Ipsos zeigte, dass Menschen, die ein Fern- oder Hybridarbeitsmodell haben, glücklicher sind als Personen, die ihren Arbeitsalltag ausschließlich im Büro verbringen.

Warum macht das Homeoffice generell glücklicher?

Für die meisten Beschäftigten ist die bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben der Hauptgrund, weshalb sie im Homeoffice glücklicher sind. Durch die Arbeit in den eigenen vier Wänden können sie flexibler die anfallenden Tätigkeiten in Job, Haushalt und Freizeit miteinander vereinbaren. So können Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer beispielsweise tagsüber Dinge im Haushalt erledigen oder Freizeitbeschäftigungen nachgehen, dafür aber abends länger arbeiten.

Vor allem für Beschäftigte mit Kindern ist das Homeoffice meist ein großer Glücksbringer. Sie bringen ihre Arbeit und die Betreuung der Kinder bei einer Tätigkeit von zu Hause viel leichter unter einen Hut als mit einem klassischen Bürojob.

Ein weiterer Faktor, der für viele Beschäftigte eine große Rolle spielt, ist der Wegfall des Arbeitswegs. Vor allem für Pendler mit Zeit und Energie raubenden Arbeitswegen ist das Homeoffice ein großer Zugewinn an Zufriedenheit und Glück.

Nicht zuletzt macht das Homeoffice auch diejenigen Beschäftigten glücklicher, die auf ihrem Arbeitsplatz Mobbing und anderen Formen der Benachteiligung ausgesetzt sind. Sie haben durch die Arbeit von zu Hause weniger persönlichen Kontakt zu ihren Kollegen und können ihren Arbeitsalltag selbstbestimmter gestalten.

Kann das Homeoffice auch unglücklich machen?

Das Homeoffice ist ein zweischneidiges Schwert. Während sich bei vielen Beschäftigten die Zufriedenheit mit dem eigenen Job zu Hause erhöht, ist das Homeoffice für andere eine Quelle der Unzufriedenheit. Ob der Heimarbeitsplatz zum Glücks- oder Unglücksbringer wird, hängt im Wesentlichen von den persönlichen Voraussetzungen, vom Charakter und vom Alter einer Person ab. Eher negativ wirken sich etwa diese Faktoren aus:

- mangelnde Berufserfahrung
- Kleinkinder im Haushalt
- Probleme mit der Selbstorganisation oder Eigenmotivation
- Angewiesenheit auf Austausch mit Kollegen

So zeigen die Erfahrungen zahlreicher Psychologen aus den letzten Jahren, dass vor allem für jüngere Menschen das Homeoffice einen Stressfaktor darstellen kann. Grund ist, dass

Für die meisten Beschäftigten ist die bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben der Hauptgrund, weshalb sie im Homeoffice glücklicher sind. Durch die Arbeit in den eigenen vier Wänden können sie flexibler die anfallenden Tätigkeiten in Job, Haushalt und Freizeit miteinander vereinbaren.

sie nach dem Ende ihrer Ausbildung gerne den persönlichen Kontakt zu Kollegen erleben. Ohne diesen persönlichen Kontakt fühlen sich jüngere Menschen schnell alleingelassen und sozial isoliert. Der persönliche Austausch mit anderen ist aber nicht nur in sozialer Hinsicht von Bedeutung, sondern vor allem auch, um sich für den weiteren Berufsweg ein Netzwerk an Bekannten zu schaffen. Der Kontakt aus der Ferne macht die Etablierung eines Business-Netzwerks wesentlich schwieriger.

Auch Familien mit Kleinkindern stellt das Homeoffice regelmäßig vor eine psychische Belastungsprobe. An konzentriertes Arbeiten ist mit Kindern im Kita-Alter zu Hause vielfach nicht zu denken, sodass Eltern oft die Arbeit in den Abendstunden nachholen müssen.

Ebenso tun sich Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Homeoffice schwer, die Schwierigkeiten damit haben, sich selbst zu motivieren und zu organisieren. Beschäftigte, die morgens bereits mit einer To-do-Liste am Schreibtisch sitzen, werden sich bei der Arbeit von zu Hause aus wesentlich leichter tun als Menschen, die bei der Arbeitsorganisation auf Hilfe angewiesen sind. Was für die Organisation gilt, ist auch für die Motivation relevant. Angestellte, die Probleme haben, sich selbst anzutreiben, werden im Homeoffice ebenfalls auf Schwierigkeiten stoßen.

Aber auch Personen, die im Beruf auf den persönlichen Austausch mit Kollegen angewiesen sind, tun sich im Homeoffice regelmäßig schwer. Das gilt vor allem für Beschäftigte in kreativen Berufen. Für sie sind Videokonfe-

renzen und E-Mails oftmals kein vollwertiger Ersatz von persönlichen Treffen.

Wie steht es um die Produktivität zu Hause?

Ob Beschäftigte im Homeoffice genauso produktiv oder sogar produktiver sind als im Büro, ist bis heute eine der umstrittensten Fragen in der Arbeitswelt. Eine Antwort zu finden, ist sehr schwierig, da Produktivitätsvergleiche zwischen Dienstleistungstätigkeiten im Büro und im Homeoffice sich kaum mit statistisch validen Verfahren durchführen lassen. Während in zahlreichen Studien mehr als 85 Prozent der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer behaupten, dass sie zu Hause produktiver sind als im Büro, kommen Führungskräfte in dieser Frage oft zu einer völlig anderen Einschätzung.

Ob es einen Produktivitätsgewinn bei der Arbeit zu Hause gibt und wenn ja, wie hoch dieser ausfällt, ist in der Praxis eine sehr komplexe Frage. Die Antwort darauf hängt nicht nur von der Persönlichkeit eines Beschäftigten ab, sondern auch von dessen Arbeitsumgebung. Wie bereits zuvor erwähnt, stellt das Homeoffice Personen mit Schwierigkeiten in der Selbstorganisation und -motivation vor größere Herausforderungen. Sie werden wahrscheinlich zu Hause nicht produktiver arbeiten können als im Büro. Aber auch bei Personen, die über keine förderliche Arbeitsumgebung verfügen, sorgt das Homeoffice meist nicht für eine Produktivitätssteigerung. So werden Beschäftigte, die kein eigenes Arbeitszimmer besitzen und sich ihren Arbeitsplatz mit der Familie teilen müs-



sen, ihre Mühe haben, produktiv in den eigenen vier Wänden zu arbeiten.

Wie produktiv Beschäftigte letztlich im Homeoffice sind, hängt nicht nur von ihrem Heimarbeitsplatz und ihnen selbst ab, sondern auch von der Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen aus der Ferne. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die auch zu Hause einen regen Austausch mit ihren Chefs und Teams haben und ein ähnliches Maß an Unterstützung im Job erfahren wie im Büro, werden auch zu Hause eine gute Produktivität entwickeln.

Wie wird sich Homeoffice in Zukunft entwickeln?

Die meisten Experten sind sich einig, dass das Ende der Entwicklung zur Fernarbeit noch längst nicht absehbar ist. 85 Prozent der Manager äußerten in einer Erhebung durch die Business-Plattform LinkedIn, dass Teams mit Fernarbeitskräften im Homeoffice in Zukunft die neue Norm in der Geschäftswelt sein werden. Eine Studie der Internet-Datenbank ResearchGate kommt zum Schluss, dass bis zum Jahr 2025 70 Prozent der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mindestens fünf Tage im Monat aus der Ferne arbeiten werden.

Wie sehen Politik und Wirtschaft das Homeoffice?

Kaum ein Thema ist aktuell in Politik und Wirtschaft so umstritten wie das Homeoffice. Auf

politischer Ebene wurde in Deutschland monatelang um die Frage gerungen, ob Arbeitgeber verpflichtet sein sollten, ihren Mitarbeitenden auf Wunsch einen Homeoffice-Arbeitsplatz anzubieten. Nach erbittertem Widerstand der Arbeitgeberseite scheint eine gesetzliche Verpflichtung zur Heimarbeit vorerst vom Tisch zu sein.

Während die Diskussionen um das Homeoffice in Deutschland primär in politischen Kreisen geführt werden, wird das Thema in den USA medial vor allem von Großkonzernen und ihren Beschäftigten dominiert. Insbesondere in der kalifornischen Techbranche gibt es in dieser Sache massive Konflikte zwischen Arbeitgebern und Belegschaft. So kam es in den letzten Monaten zu öffentlich ausgetragenen Wortgefechten zwischen der Unternehmensführung von Techkonzernen wie Apple, Google und Twitter und ihren Angestellten.

Jeder Konzern versucht derzeit, seinen eigenen Weg für die beste Balance zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen zu finden. So musste Apple nach massiven Protesten seine anfängliche Forderung, dass alle Mitarbeitenden wieder ins Büro zurückkehren sollten, zurücknehmen. Nun hat der Konzern als Kompromiss seiner Belegschaft zwei Homeoffice-Tage eingeräumt, diese jedoch konkret vorgegeben, was wiederum harsche Kritik zur Folge hatte.

Wie Apple-Chef Tim Cook ist auch Twitter-Boss Elon Musk ein exponierter Kritiker der Homeoffice-Arbeit. Er lässt die Fernarbeit bei seinen Beschäftigten nur noch in Ausnahmefällen zu. Auch Google sorgte für massive Irritationen in seiner Belegschaft durch die Ankündigung, Angestellte im Falle von Homeoffice schlechter zu bezahlen, da sie geringere Lebenshaltungskosten haben. Andere Techgiganten wie Meta und Microsoft sind in Bezug auf das Homeoffice deutlich entspannter und lassen generell ihre Mitarbeiter über ihren Arbeitsort entscheiden.

Fazit: Die Zukunft wird bunter

Wie genau die Zukunft des Homeoffice aussehen wird, ist aufgrund der Komplexität und Dynamik der heutigen Arbeitswelt kaum vorherzusehen. Fakt ist, dass der durch die Coronapandemie stark beschleunigte Trend zur Fernarbeit nicht mehr gänzlich unumkehrbar sein wird. Unternehmen, die ihre Angestellten zu einer Rückkehr ins Büro verpflichten wollen, werden sich auf eine hohe Mitarbeiterfluktuation einstellen müssen. Ein Großteil der Arbeit-

nehmerinnen und Arbeitnehmer hat nach den mehrheitlich guten Erfahrungen mit der Heimarbeit schlichtweg keine Lust mehr auf einen Montag-bis-Freitag-Bürojob.

Ein weiterer Fakt ist, dass Arbeitsplatzmodelle in Zukunft wesentlich vielfältiger ausfallen werden als in der Vergangenheit. Ein Entweder (Büro)-oder(Homeoffice) wird es nur noch in den seltensten Fällen geben. Vielmehr werden sich zukünftig sogenannte „Hybridmodelle“ durchsetzen, bei denen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer einen Teil ihrer Arbeitszeit im Büro, einen Teil zu Hause und einen Teil an anderen Orten verbringen.

Außerdem wird die Beschleunigung der Digitalisierung aller Wirtschaftssektoren dazu beitragen, dass in Zukunft auch Menschen von zu Hause arbeiten können, denen dies bislang aus technischen Gründen verwehrt blieb. Vor allem der technische Fortschritt in den Bereichen Fernsteuerung und virtuelle Realität wird dafür sorgen, dass Angestellte Jobs aus der Ferne übernehmen können, die heute noch vor Ort erledigt werden müssen.



Gefühlsmanagement in Unternehmen: So werden Gefühle zum Erfolgsfaktor

Gefühle haben im Job nichts verloren! Dieser Satz ist bis heute in vielen Unternehmen keine Seltenheit. Während es im Privatleben als völlig normal gilt, Gefühle zu zeigen und sich darüber auszutauschen, sind Emotionen in der Unternehmenswelt immer noch mit einem Makel behaftet.

Gefühle wie Wut, Angst oder Neid werden am Arbeitsplatz in der Regel als Zeichen der Schwäche und der emotionalen Instabilität ausgelegt. Dies gilt insbesondere auf der Ebene des Managements. Nicht selten schämen sich Führungskräfte dafür, vor ihren Mitarbeitern Emotionen zu zeigen. Lediglich das Gefühl des Stresses scheint in der heutigen Arbeitswelt weitgehend anerkannt zu sein. Doch die Zeiten ändern sich langsam. Besonders jüngere Generationen können mit der „Gefühlskälte“ am Arbeitsplatz nicht mehr viel anfangen, weshalb in vielen Unternehmen ein Umdenken hinsichtlich des allgemeinen Umgangs mit Gefühlen in Gang gekommen ist. Der Begriff des „Gefühlsmanagements“ hat inzwischen Hochkonjunktur. Doch was ist darunter eigentlich zu verstehen? Warum sind Gefühle am Arbeitsplatz wichtig und sinnvoll? Und wie kann man im Job ein erfolgreiches Gefühlsmanagement praktizieren? Der nachfolgende Beitrag gibt Antworten auf diese Fragen.

Emotion und Gefühl: ein wichtiger Unterschied!

In der Schnelllebigkeit des Wirtschaftslebens werden Gefühle und Emotionen häufig in einen Topf geworfen. Kein Wunder, schließlich sind



Führungskräfte und Mitarbeiter in Unternehmen nur in den seltensten Fällen Psychologen, die über den Unterschied zwischen den beiden Begriffen Bescheid wissen. Um das Gefühlsmanagement in Unternehmen klar zu beschreiben, muss an dieser Stelle kurz auf die Differenzierung der beiden Begriffe eingegangen werden.

Für den Begriff „Emotion“ gibt es keine allgemeingültige Definition. Das Wort stammt aus dem Lateinischen und bedeutet so viel wie „Bewegtheit“ oder „Erregung“. Allgemein formuliert handelt es sich bei einer Emotion um eine Gemütsbewegung, die sowohl psychischer als auch physischer Natur ist. Sie setzt sich aus Gefühlen, körperlichen Reaktionen und Denkprozessen zusammen.

Eine Emotion geht folglich über ein Gefühl hinaus. Unter einem Gefühl werden ausschließlich Empfindungen verstanden, die Sie in einem bestimmten Moment fühlen. Das können bei-



spielsweise Freude, Trauer oder Angst sein. Eine Emotion kombiniert dieses Gefühl mit einer physiologischen Reaktion, wie zum Beispiel einem erhöhten Puls oder einem Schweißausbruch, und kognitiven Prozessen, wie beispielsweise einem Vergleich, einer Erinnerung oder einer Entscheidung. Vereinfacht gesagt, ist das Gefühl der sicht- bzw. wahrnehmbare Teil einer Emotion. Über Ihr Gefühl können Sie demnach Rückschlüsse auf die zugrunde liegende(n) Emotion(en) ziehen.

Ein Leben ohne Emotionen gibt es nicht

Die wichtigste Grundlage für ein erfolgreiches Gefühlsmanagement am Arbeitsplatz ist die Erkenntnis, dass es ein Leben ohne Gefühle und Emotionen nicht gibt. Während über viele Jahrzehnte in den meisten Unternehmen rein rationale Führungsstile praktiziert wurden,

hat sich in den letzten Jahren glücklicherweise weitgehend die Ansicht durchgesetzt, dass Mitarbeiter auch in emotionaler Hinsicht richtig geführt werden müssen.

Wer diese zentrale Erkenntnis gewonnen hat, sollte einen Schritt weitergehen. Dieser lautet: Es gibt keine guten und keine schlechten Emotionen bzw. Gefühle. Bis heute ist die Klassifizierung von Gefühlen bei Managern und Mitarbeitern in Unternehmen sehr weit verbreitet. Während Gefühle wie Ärger, Eifersucht, Neid und Wut in der Unternehmenswelt negativ angesehen werden, haben Gefühle wie Dankbarkeit, Freude, Hoffnung und Stolz eine positive Konnotation im Wirtschaftsleben. Diese Einteilung in positive und negative Gefühle ist zwar menschlich verständlich, in psychologischer und auch wirtschaftlicher Hinsicht jedoch nicht unbedingt zielführend. Der folgende Abschnitt verrät, warum dem so ist.



Jedes Gefühl kann nützlich sein

Negative Gefühle sind den meisten Menschen im Arbeitsalltag unangenehm oder gar peinlich. Wer will schon gerne unter Kollegen als Neider oder Wüterich gelten? Bei näherer Betrachtung können jedoch selbst die negativsten Gefühle auf der Arbeit von Nutzen sein. Für ein Gefühl selbst kann niemand etwas, für den Umgang mit einem Gefühl jedoch sehr viel. So liegt es nicht nur an jeder einzelnen Person selbst, sondern auch an der Unternehmensorganisation als Ganzes, wie sie mit der Gefühlswelt ihrer Mitarbeiter umgeht.

An dieser Stelle kommt der Begriff des Gefühlsmanagements ins Spiel. Es beschäftigt sich mit dem Verständnis, der Nutzung und der Steuerung von Gefühlen. Das Management der eigenen Gefühle ist in der Arbeitswelt von höchster Bedeutung. Zahlreiche in den letzten Jahren durchgeführte Studien haben herausgefunden, dass das persönliche Wohlbefinden, die Motivation und nicht zuletzt die Gesundheit von Menschen am Arbeitsplatz in hohem Maße davon abhängen, wie sie dort mit ihren Gefühlen umgehen bzw. wie im Unternehmen generell mit Gefühlen umgegangen wird.

Es ist inzwischen wissenschaftlich erwiesen, dass das Unterdrücken der eigenen Gefühle nicht nur einem Menschen selbst schadet, sondern auch seiner Umwelt. Menschen, die ihre Gefühle nicht zulassen, verarmen nicht nur auf Dauer emotional, sondern sind erwiesenermaßen auch häufiger krank und zeigen öfters Anzeichen für eine Depression.

Vor allem Führungskräfte profitieren vom Zulassen ihrer Gefühle:

- **Manager, die ihre Gefühlswelt nicht unterdrücken, leiden seltener unter Stress- und Angstgefühlen.**
- **Sie haben zudem ein geringeres Risiko, einen Burn-out zu erleiden.**
- **Nicht zuletzt weisen sie eine höhere emotionale Diversität auf, die sich wiederum positiv auf ihre Führungseigenschaften auswirkt.**

Empathie als Grundlage für ein positives Unternehmensklima

Gefühlsmanagement ist nicht nur in Bezug auf die eigenen Gefühle von großer Bedeutung im Arbeitsalltag, sondern auch hinsichtlich der Gefühle anderer Menschen am Arbeitsplatz. Der zentrale Begriff in diesem Zusammenhang lautet „Empathie“. Darunter wird die Fähigkeit verstanden, die Gefühle, Emotionen, Gedanken und Motive anderer Personen zu erkennen, zu verstehen und auch nachzuempfinden. In der deutschen Sprache gibt es den korrespondierenden Begriff des „Einfühlungsvermögens“.

Menschen, die ihre eigenen Gefühle besser verstehen und managen, sind in der Regel auch gegenüber anderen empathischer. Besonders für Manager spielt das Einfühlungsvermögen heutzutage eine wichtige Rolle. Nur mit einer empathischen Grundhaltung sind sie in der Lage, die Probleme und Schwierigkeiten ihrer





Mitarbeiter zu erkennen und nachzuvollziehen. Eine empathische Beziehung zwischen einer Führungskraft und ihren Mitarbeitern kann nicht nur das Wohlbefinden und die Leistung aller Personen steigern, sondern auch Grundlage einer tiefen Verbundenheit der Mitarbeiter mit dem Unternehmen darstellen.

Wie kann man Gefühlsmanagement auf der Arbeit praktizieren?

Zu wissen, welche Bedeutung das Gefühlsmanagement im betrieblichen Kontext hat, ist eine Sache. Nun stellt sich die Frage, wie Sie das Management Ihrer Gefühle in der Praxis praktizieren können. Gefühle wahrzunehmen, auszubalancieren und positiv zu nutzen, ist bei weitem keine einfache Angelegenheit. Wie jede Art von Management will auch das Gefühlsmanagement gelernt sein.

Für ein in der Unternehmenspraxis erfolgreiches Gefühlsmanagement sollten Sie die beiden grundlegenden Stile des Umgangs mit Gefühlen kennen, den emotionalen und den kognitiven Stil. Diese Einteilung stammt übrigens vom israelisch-US-amerikanischen Psychologen und Nobelpreisträger Daniel Kahnemann.

Beim emotionalen Stil des Umgangs mit Gefühlen werden emotionsgeladene Konflikt- und Problemsituationen spontan über Gefühle

reguliert. Menschen, die diesen Stil des Gefühlsumgangs praktizieren, werden von anderen Menschen in der Regel als emotional wahrgenommen. Der emotionale Stil kann in komplexen und gefährlichen Situationen vorteilhaft sein, da er schnelle und einfache Reaktionen und Entscheidungen ermöglicht. Ein Übermaß des emotionalen Stils birgt jedoch die Gefahr zu häufiger und zu starker Gefühlsausbrüche.

Menschen, die einen kognitiven Stil beim Umgang mit Gefühlen an den Tag legen, wirken auch in emotionalen Situationen ruhig und vernünftig, bisweilen sogar distanziert. Sie versuchen in der Regel, ihre Gefühle in vernünftige Gedanken umzuwandeln und neigen dazu, in Konflikt- und Problemsituationen rasch Lösungsvorschläge zu unterbreiten.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang die Erkenntnis, dass keiner dieser beiden Stile besser oder schlechter ist als der andere. In der betriebswirtschaftlichen Praxis kommt es primär darauf an, die richtige Balance zwischen diesen beiden Stilen des Gefühlsmanagements zu finden. Diese Balance ist vor allem für Menschen von großer Wichtigkeit, die sehr stark zu einem der beiden Stile neigen.

Wie gehe ich konkret mit Gefühlen um?

Wie erwähnt ist die wichtigste Voraussetzung für ein erfolgreiches Gefühlsmanagement auf der Arbeit, Gefühle nicht zu unterdrücken. Gefühle sind immer eine Reaktion auf eine bestimmte Situation und können außerdem ein Motor für die weitere persönliche und unternehmerische Entwicklung sein. Die Unterdrückung von Gefühlen ist immer kontraproduktiv, sowohl für Sie selbst als auch für Ihr Unternehmen. Vielmehr sollten Sie sich überlegen, wie Sie Ihre Gefühle kanalisieren und gewinnbringend einsetzen können. Die folgenden Methoden können dabei eine Hilfestellung bieten:

Treten Sie bei Wut einen Schritt zurück

Wut ist eines der stärksten und auch am Arbeitsplatz am häufigsten vorkommenden Gefühle. Wut ist aber ebenso eines der gefährlichsten Gefühle in der Arbeitswelt. Wütende Menschen, vor allem Manager, werden als Bedrohung empfunden und lösen bei den meisten Mitarbeitern Angst und Verunsicherung aus. Bevor Sie Ihrem Ärger Luft machen, sollten Sie besser einen Schritt zurücktreten und sich fragen, warum Sie eine Person oder eine Situation so wütend macht. Beim Nachdenken über diese Frage werden Sie oft Muster erkennen, aus

denen Sie lernen können. Auf keinen Fall sollten Sie Ihre Wut unbedacht an anderen auslassen. Wenn Sie zu einem emotionalen Gefühlsumgang neigen, sollten Sie sich körperliche und mentale Techniken der Selbstkontrolle aneignen, um Ihre Wut in den Griff zu bekommen.

Schämen Sie sich nicht für die eigenen Gefühle

Viele Arbeitnehmer und vor allem Führungskräfte haben die Angewohnheit, sich für bestimmte Gefühle zu schämen. Dazu gehören vor allem vermeintlich negative Gefühle wie Eifersucht und Neid. Eine falsche Scham für eigene Gefühle ist allerdings unangebracht. Gefühle sind da und das aus gutem Grund. Lernen Sie, die eigenen Gefühle als Teil Ihrer Persönlichkeit zu akzeptieren. Wenn Ihre Umwelt mitbekommt, dass Sie unter dem Eindruck eines bestimmten Gefühls stehen, dann kehren Sie es nicht unter den Teppich. Dies gilt insbesondere für Führungskräfte. Sie sollten einen offenen Umgang mit Gefühlen pflegen und diese gegenüber Mitarbeitern ansprechen und erklären.

Grenzen Sie sich ab

Nicht selten kommt es im Arbeitsalltag zu einer Verwechslung der eigenen Gefühle mit jenen anderer. Je größer der Kreis der Kollegen





ist, mit denen Sie täglich zu tun haben, umso größer ist die Gefahr, dass es zu einer Gefühlsgemengelage kommt, in der Sie Ihre eigenen Gefühle nicht mehr klar erkennen können. In solchen Situationen hilft es, sich gegenüber Ihren Kollegen abzugrenzen und sich die Frage zu stellen: „Was fühle ich eigentlich gerade?“

Bewerten Sie Fakten und Erlebnisse neu

Ein sehr wichtiger Aspekt des Gefühlsmanagements ist es, eine neue Perspektive auf Fakten oder Erlebnisse zu entwickeln. Versuchen Sie, Dinge mit den Augen anderer zu sehen und Sie werden erstaunt sein, wie viele neue Erkenntnisse Sie dabei gewinnen. Vor allem Führungskräfte, die oftmals Gefahr laufen, sich Dinge schönzureden, können über diesen Perspektivwechsel wertvolle Hinweise auf ihre Gefühlswelt gewinnen.

Konzentrieren Sie sich auf das Wesentliche

Nicht selten machen Sie im Unternehmensalltag die Erfahrung, dass Sie von Gefühlen überhäuft werden. Das gilt vor allem für Führungskräfte, die einem ständigen Wechselbad der Gefühle ausgesetzt sind. In diesem Fall gilt es, gegen die Gefühlsflut anzukämpfen und wieder Boden unter den Füßen zu gewinnen. Konzentrieren Sie sich in solchen Situationen auf die wichtigsten Gefühle und versuchen Sie, alle anderen fürs Erste auszublenden.

Wie können Arbeitgeber zu einem positiven Gefühlsmanagement beitragen?

Wie bereits in einem der vorherigen Abschnitte erwähnt, liegt ein positives Gefühlsmanagement nicht nur an jedem Mitarbeiter selbst, sondern auch an der Unternehmensorganisation als Ganzes. Es zählt somit zur Verantwortung der Unternehmensführung, für ein Unternehmensklima zu sorgen, in dem Gefühle als sinnvoll und nützlich gelten. Manager können ein Klima schaffen, in dem sich Mitarbeiter trauen, Gefühle zu zeigen und über sie zu sprechen. Darüber hinaus können Arbeitgeber auch im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung viel für ein positives Gefühlsmanagement tun. So können Sie den Mitarbeitern Ihres Unternehmens ermöglichen, sich bei emotionalen Belastungen rechtzeitig professionelle Hilfe bei Ärzten, Coaches oder Gesundheitspsychologen zu suchen.

Fazit

Gefühle haben heutzutage sehr wohl etwas im Job verloren. Die Zeiten, in denen Menschen am Arbeitsplatz keine Emotionen zeigen durften, sind endgültig vorbei. Ein funktionierendes Gefühlsmanagement kann dafür sorgen, dass Gefühle keine negativen Auswirkungen auf einzelne Mitarbeiter und die gesamte Unternehmenskultur haben. Menschen und Unternehmen, die Gefühle zulassen und in die richtigen Bahnen kanalisieren, können sie vielmehr zu einem gewinnbringenden Faktor machen.

Diagnose: massiver Fondsschwund

Wenn es um Geldanlage an den Kapitalmärkten geht, dann bevorzugen Privatanlegerinnen und Privatanleger in der Regel Investmentfonds. Das ist grundsätzlich erfreulich, denn die in der Regel breite Streuung der Fonds führt zu einer deutlichen Risikoreduzierung im Vergleich zu direkten Investments in einzelne Aktien oder Anleihen.

Autor: Prof. Dr. Stefan May, Leiter Anlagemanagement der Quirin Privatbank, und sein Team



Gegensätzliche Anlagephilosophien

Bei der Entscheidung, welcher Anlagephilosophie man bei einer Fondsinvestition folgt, prallen aber zwei Welten aufeinander.

- Auf der einen Seite stehen die üblichen aktiv gemanagten Fonds – aktiv im Sinne prognosebasierter Anlageentscheidungen. Hier wählt das Fondsmanagement gezielt Anlagen aus (z. B. einzelne Unternehmen, Branchen, Märkte), von denen es glaubt, dass sie mehr Rendite bringen als der Rest („Stock Picking“). Zudem versucht es, möglichst günstige Ein- und Ausstiegspunkte abzapfen („Market Timing“) – alles mit dem Ziel, besser abzuschneiden als der Markt bzw. als ein für den Fonds repräsentativer Finanzindex.
- Auf der anderen Seite findet sich die Philosophie prognosefreier Strategien, die dem Gesamtmarkt folgen und gar nicht erst darauf abzielen, diesen hinter sich zu lassen. Der Fokus bei der Umsetzung liegt hier in der Regel sinnvollerweise auf kostengünstigen ETFs.

Unser Standpunkt dazu ist eindeutig: Wir bevorzugen die prognosebefreite Variante, weil allen einschlägigen Studien zufolge prognoseabhängige, aktive Fondsstrategien nicht nachhaltig erfolgreich sind, sprich langfristig hinter entsprechenden Vergleichsindizes bzw.

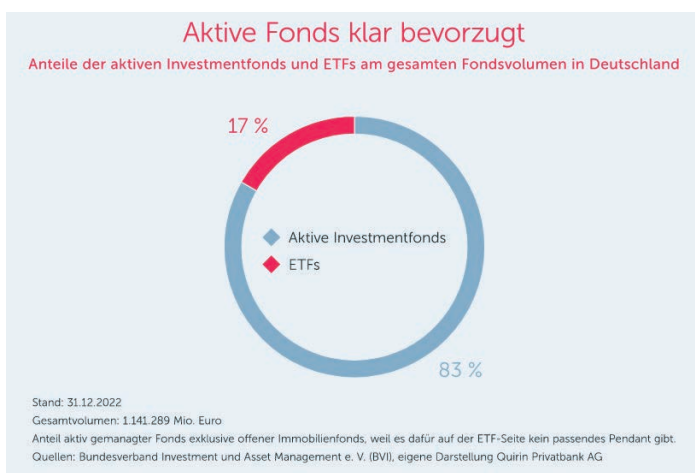
prognosefreien Pendanten zurückbleiben. Verantwortlich dafür sind schlechtes Timing, falsche Einzeltitelauswahl und nicht zuletzt die deutlich höheren Kosten (für das Fondsmanagement) im Vergleich zu prognosefreien Strategien. Mit prognosebasierten Fondsinvestments holt man sich letztlich nur unnötige Risiken ins Portfolio und bezahlt auch noch dafür.

Aktive Strategien bei Privaten weiterhin beliebt

Nichtsdestotrotz ist hierzulande – speziell bei Privatanlegerinnen und Privatanlegern – aktives Management immer noch sehr beliebt – zum einen wegen der Dominanz der provisionsbasierten Anlageberatung und der entsprechenden Lobby- und Öffentlichkeitsarbeit zugunsten von prognosebasierten und gleichzeitig kostspieligen Anlageprodukten, die der Branche gutes Geld einbringen. Zum anderen ist die mit solchen Produkten verbundene Prognose-Aktivität – sprich die „richtigen“ Titel zu kaufen und zu günstigen Zeitpunkten ein- und auszustiegen – gedanklich meistens positiv besetzt. Dass sich jemand in dieser Weise um eine Anlage kümmert, vermittelt natürlich Sicherheit, leider aber eben eine trügerische. Die positiven Erfahrungen, die man mit verstärkten Aktivitäten in vielen anderen Lebensbereichen macht, lassen sich eben nicht auf die Prognose-Aktivitäten im Anlagemanagement übertragen.

Die trotz des erfreulich wachsenden Zu-
spruchs für ETF-Investments immer noch star-
ke Vorherrschaft von aktiven Fonds zeigt sich
in der aktuellen Verteilung der Fondsvolumina
in Deutschland, was die nachfolgende Grafik
verdeutlicht.

Neben der Tatsache, dass die überwiegen-
de Mehrheit der Fonds Strategien verfolgt, die
den Anlegerinnen und Anlegern nachweislich
nichts nützen, gibt es noch einen anderen an-
lagerelevanten Aspekt, auf den wir an dieser
Stelle hinweisen möchten – nämlich die soge-
nannte Schwund- bzw. Überlebensquote aktiv
gemanagter Investmentfonds.

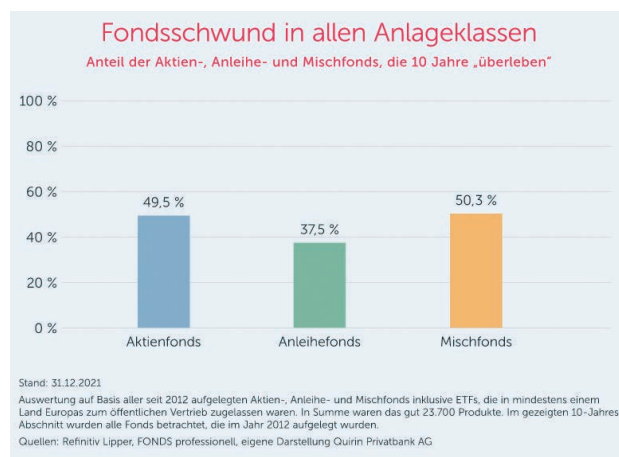


Aktive Fonds mit erschreckend geringer Überlebensrate

Regelmäßige Untersuchungen zeigen, dass der Anteil von Fonds, die nach einer bestimmten Zeit geschlossen werden, erschreckend hoch ist. Den meisten Anlegerinnen und Anlegern ist diese Tatsache gar nicht bewusst, zumindest nicht in ihrer ganzen Tragweite – dies vor allem deshalb, weil man es selten in den Medien liest. Auch die Schließung eines Fonds ist letztlich ein Zeugnis von Erfolglosigkeit, denn er schließt seine Pforten natürlich nicht, wenn er gutes Geld verdient, sondern in aller Regel dann, wenn er sich relativ schlecht entwickelt und keine positive Aufmerksamkeit mehr auf sich zieht.

Die nachfolgende Grafik verdeutlicht anhand von in Europa gelisteten regional fokussierten Aktienfonds, dass nach 10 Jahren gerade einmal etwas mehr als die Hälfte der ursprünglich betrachteten Fonds übrig bleibt.

Die erheblichen Schwundraten zeigen sich übrigens nicht nur bei Aktienfonds, sondern auch in anderen Fondskategorien, wie die folgende Grafik belegt.



Was bedeutet das alles für die Vermögensanlage?

Für Anlegerinnen und Anleger hat die skizzierte Problematik im Wesentlichen zwei Konsequenzen. Zum einen müssen sie damit rechnen, dass Zahlen zum Erfolg aktiver Fonds zu hoch ausgewiesen werden, weil bei ihrer Ermittlung häufig ausschließlich die über den betrachteten Zeitraum hinweg „überlebenden“ Fonds berücksichtigt werden, was die Erfolge ja positiv verzerrt. In diesem Zusammenhang spricht man im Fachjargon vom sogenannten „Survivorship Bias“.

Der andere Aspekt betrifft den Fall, dass man unglücklicherweise in einen Fonds investiert hat, der überraschend geschlossen wird. Dann ist das investierte Geld ja nicht (komplett) verloren, sondern es ergeben sich zwei Möglichkeiten.

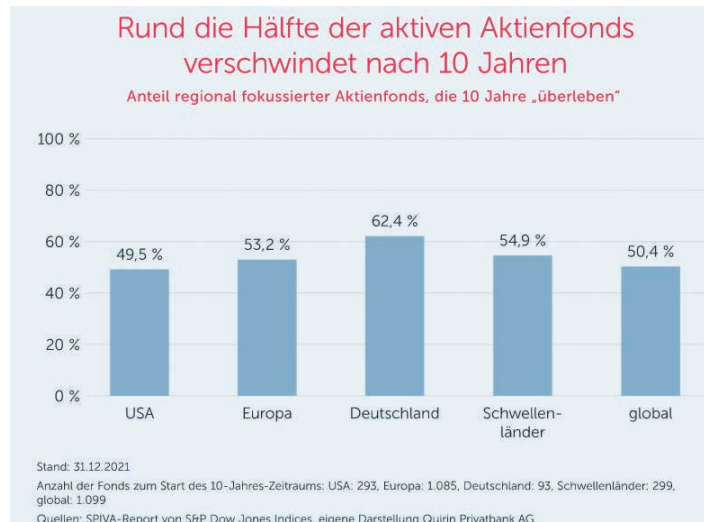
- ➔ **Auszahlung des Liquidationserlöses:** Dies dürfte dann aber in den meisten Fällen mit einer Verlustrealisierung einhergehen und man steht dann unfreiwillig an der Seitenlinie des Kapitalmarktes. Gebeutel vom wahrscheinlichen Misserfolg der Anlage, entscheiden sich dann womöglich viele dafür, erst einmal nicht zu reinvestieren.

Dabei ist eine wesentliche Voraussetzung für den Anlageerfolg, langfristig diszipliniert investiert zu bleiben, in guten wie in schlechten Zeiten.

→ Verschmelzung mit einem anderen Fonds: In diesem Fall wird das investierte Vermögen unter Umständen in einen Fonds mit einer abweichenden Anlagestrategie umgeschichtet, was ebenfalls kontraproduktiv ist.

Fazit

Der starke Fondsschwund wirft ein weiteres Schlaglicht darauf, wie schwer es ist, mit aktiven, prognosegetriebenen Anlagestrategien dauerhaft erfolgreich zu sein. Wer clever ist, begibt sich erst gar nicht auf die holprige aktive Spielwiese, sondern wählt den gut befestigten Weg des prognosefreien Investierens.



Oliver Deparade

Abteilungsleiter
Private Banking
NL Hannover
Tel.: 0511. 12 35 87-18
oliver.deparade@quirinprivatbank.de



Unternehmensporträt

Über die Quirin Privatbank AG:

Die Quirin Privatbank AG unterscheidet sich von anderen Privatbanken in Deutschland durch ihr Geschäftsmodell: 2006 hat die Bank die im Finanzbereich üblichen Provisionen abgeschafft und berät Privatanleger ausschließlich gegen Honorar, wie es beispielsweise auch beim Architekten, Steuerberater oder Rechtsanwalt der Fall ist. Neben dem Anlagegeschäft für Privatkunden wird der Unternehmenserfolg durch einen zweiten Geschäftsbereich getragen, die Beratung mittelständischer Unternehmen bei Finanzierungsmaßnahmen auf Eigen- und Fremdkapitalbasis (Kapitalmarktgeschäft). Die Quirin Privatbank

„Das hohe Eigenengagement des Managements ist der Erfolgsfaktor für den angestrebten nachhaltigen Unternehmenserfolg.“

Karl Matthäus Schmidt,
Vorstandsvorsitzender

hat ihren Hauptsitz in Berlin und betreut gegenwärtig rund 5 Milliarden Euro an Kundenvermögen an 15 Standorten bundesweit. Im Privatkundengeschäft bietet die Bank Anlegern ein in Deutschland bisher einmaliges Betreuungskonzept, das auf kompletter Kostentransparenz und Rückvergütung aller offenen und versteckten Provisionen beruht.

www.quirinprivatbank.de



Geschäftsführende Partner



Stefan Nolden

Steuerberater, Wirtschaftsprüfer
Geschäftsführender Partner

☎ 0 22 34. 946 05-12

✉ stefan.nolden@hsp-steuer.de



Dipl.-Wirtschaftsjurist (FH)

Patrick Bougé

Steuerberater
Geschäftsführender Partner

☎ 0 22 34. 946 05-14

✉ patrick.bouge@hsp-steuer.de

Mitarbeiter



Claudia Hoffsummer

Steuerfachangestellte

☎ 0 22 34. 946 05-22

✉ claudia.hoffsummer@hsp-steuer.de



Beate Kowalski

Steuerfachangestellte

☎ 0 22 34. 946 05-20

✉ beate.kowalski@hsp-steuer.de



Viviane Michalski

Steuerfachangestellte

☎ 0 22 34. 946 05-18

✉ viviane.michalski@hsp-steuer.de



Nadine Oecki

Team Assistentin

☎ 0 22 34. 946 05-0

✉ nadine.oecki@hsp-steuer.de



Sarah Schauff

Bachelor of Laws Steuerrecht (LL.B.),
Steuer- und Prüfungsassistentin

☎ 0 22 34. 946 05-10

✉ sarah.schauff@hsp-steuer.de



Tvrtko Paul Sisko

Steuerfachwirt

☎ 0 22 34. 946 05-16

✉ paul.sisko@hsp-steuer.de



Marion Sonnenschein

Steuerfachangestellte

☎ 0 22 34. 946 05-26

✉ marion.sonnenschein@hsp-steuer.de



Sabine Wiedenfeld

Rechtsanwaltsfachangestellte

☎ 0 22 34. 946 05-0

✉ sabine.wiedenfeld@hsp-steuer.de

HSP[®]ONLINE[®]



— Die digitale Steuerkanzlei

Digitalisierung clever meistern: Mit unserer modernen Plattform HSP[®]ONLINE[®] bieten wir Ihnen eine komfortable Kommunikation und Zusammenarbeit. Je reibungsloser der Austausch zwischen uns abläuft, desto besser und effizienter können wir für Sie arbeiten und Sie selbst können sich schneller wieder Ihren eigentlichen Aufgaben widmen.

Durch seine einfache Bedienung ist HSP[®]ONLINE[®] dafür das optimale Werkzeug. Ihre Unterlagen werden an einem Ort sicher aufbewahrt und stehen Ihnen jederzeit zur Verfügung. Ganz egal wo und wann Sie diese brauchen.

Sprechen Sie uns an, wir präsentieren Ihnen gerne die Vorteile von HSP[®]ONLINE[®].

Dokumenten-
verwaltung

Finanzbuch-
haltung

Lohnbuch-
haltung

Einkom-
mensteuer-
erklärung

Viele Anwendungen _____ ein Ort

**Flexibel.
Unkompliziert.
Sicher.**

Ihre Vorteile



Plattformunabhängig  App Store  Google Play



Gehostet in Deutschland



Unabhängig von Zeit und Ort



Benutzerfreundlich



Kontinuierliche Weiterentwicklung

Services



Erfahren Sie mehr unter www.hsp.online

HSP_®GRUPPE[®]

Die Kanzleigruppe für Qualität und Innovation

— Die Kraft einer starken Gemeinschaft

Eingebettet in den Kooperationsverbund der HSP_®GRUPPE[®], sind wir Teil eines bundesweiten Netzwerks von Steuerberatern, Wirtschaftsprüfern und Rechtsanwälten.

Damit verbinden wir zu Ihrem Nutzen die Vorteile einer individuellen, persönlichen Betreuung vor Ort mit den schlagkräftigen Möglichkeiten großer Konzerne.

Als Innovationsmotoren der Branche entwickeln die Kanzleien der HSP_®GRUPPE[®] Lösungen für die moderne Gegenwart und die Zukunft.

Herz. Stärke. Partnerschaft.

www.hsp-gruppe.de

