

WIRTSCHAFTS- PSYCHOLOGIE aktuell

Zeitschrift für Personal und Management



MITARBEITER-
ZUFRIEDENHEIT

Wer sich wohlfühlt,
leistet mehr

Wie wichtig ist Empathie für gute Führung? // Mit Mindful Leadership Achtsamkeit trainieren //
Vorbild Profisport: Die Vorteile von Regeneration während der Arbeitszeit

Liebe Leserinnen und Leser,

„Wir brauchen dich!“, „Komm in unser Team!“, „Ohne dich läuft bei uns gar nichts!“ An jedem Bauzaun, auf Straßenbahnen oder Pizzakartons werden wir heute dazu aufgefordert, uns zu bewerben. Egal, wohin wir schauen, wir werden überall gebraucht. Viele Unternehmen stecken viel Geld und Personalressourcen in die Gewinnung von Mitarbeitenden.

Doch investieren Unternehmen in gleicher Weise in die Zufriedenheit der Mitarbeitenden, die sie bereits an Bord haben? Steht auch die Mitarbeiterzufriedenheit bei allen ganz oben auf der Agenda? Aus jahrzehntelanger Forschung wissen wir, dass die Mitarbeiterzufriedenheit eine ganz zentrale Variable im Fluktuationsprozess ist. Wie stark ist die allgemeine Mitarbeiterzufriedenheit ausgeprägt? Wie zufrieden sind die Mitarbeitenden mit ihren Führungskräften? Wie zufrieden sind sie mit den Entwicklungsmöglichkeiten? Wie zufrieden sind sie mit den Arbeitsinhalten? Diese Liste an Fragen ließe sich noch deutlich erweitern. Mitarbeiterzufriedenheit ist facettenreich und sehr individuell. Unternehmen, die sich um die Zufriedenheit ihrer Mitarbeitenden kümmern, kümmern sich damit direkt um ihre Existenzsicherung. In den nächsten zehn bis 20 Jahren, wenn der demografische Wandel in Deutschland so richtig zuschlägt, werden die Antworten auf die genannten Fragen darüber entscheiden, ob eine Organisation weiterexistieren kann. Umso mehr lohnt die Beschäftigung mit diesem Thema. Sie finden in dieser Ausgabe Beiträge zur Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit und darüber, wie aus gewonnenen Erkenntnissen nachhaltig etwas gemacht werden kann. Sie lesen, wie Personalgespräche als ein wichtiges Instrument zur



Foto: Nima Heller

Dr. Alexander Häfner

Diplom-Psychologe, Mitglied im Vorstand der Sektion Wirtschaftspsychologie im BDP e.V.

Alexander.Haefner@wirtschaftspsychologie-bdp.de

Erfassung und Förderung der Mitarbeiterzufriedenheit gestaltet werden können. Weitere Beiträge unseres Schwerpunkts beschäftigen sich mit der Gestaltung der Unternehmenskultur und der Förderung von Wertschätzung.

Die Rolle der Führungskräfte wird in allen Beiträgen berührt. Mit Mindful Leadership finden Sie zudem ein Konzept beschrieben, das geeignet sein dürfte, einen Beitrag zur Mitarbeiterzufriedenheit der Führungskräfte zu leisten. Und das ist sicherlich ein wichtiger Ansatzpunkt. Zufriedene Führungskräfte dürften eher zufriedene Mitarbeitende haben als Führungskräfte, die selbst bereits innerlich gekündigt haben.

Ich wünsche Ihnen beim Lesen inspirierende Momente und vor allem die ein oder andere zufriedene Stunde! Vielleicht mit einer Tasse Tee und einem Stück Schokolade.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Alexander Häfner', written over a horizontal line.

Inhalt

1 Editorial

4 News & Trends

47
Mach mich happy
Wie viel Lust auf Leistung wächst in einer Komfortzone? Svenja Hofert sieht Initiativen zur Mitarbeiterzufriedenheit eher skeptisch.

60
5 Bücher, die mich inspirieren
Die Personalentwicklerin Elif Tunc stellt ihre wichtigsten Bücher vor.

64 Vorschau/ Impressum

HR

8 **Regeneration statt Resignation**

Eine Yogastunde nach dem Meeting? Oder gar ein Schlafraum, in den sich Mitarbeitende zurückziehen können? Viele Vorstandsetagen irritieren solche Ideen. Dabei zeigt der Profisport, dass Regenerationsphasen während der Arbeitszeit die individuelle Leistungsfähigkeit stärken können.

14 **„Empathie hat messbare wirtschaftliche Vorteile“**

Wie viel Augenmerk sollten Unternehmen auf Empathie legen? Wie wichtig ist Einfühlungsvermögen insbesondere für Führungskräfte? Und wie gut können sie es einüben? Ein Gespräch mit Waldemar Pelz, Professor für Internationales Management und Marketing.

Führung

20 **Mit Mindful Leadership den eigenen Geist trainieren**

Achtsamkeit wirkt, das beweisen Forschung und Praxis. Mindful Leadership bietet einen seriösen Ansatz, um eine achtsame Haltung systematisch zu trainieren. Führungskräfte finden darüber zu Klarheit, Verbundenheit und Gelassenheit. Und sie erkennen den Wert von Selbstreflexion.



**Personalgespräche
professionell führen**

Gute Personalgespräche sind wichtig für den Unternehmenserfolg, darüber bestehen kaum Zweifel. Auch die Mitarbeitenden profitieren davon. Doch bei der richtigen Durchführung scheiden sich die Geister: Wie viel Struktur braucht es, und wann sind Vorgaben zu starr? Was ist mit der Dokumentation? Und welche innere Haltung sollten Sie als Führungskraft einnehmen? Hier finden Sie viele praktische Tipps zur Orientierung.

Gute Personalgespräche gehören zum Handwerk jeder Führungskraft. Kaum jemand wird die Sinnhaftigkeit dieses elementaren Führungstools infrage stellen. Personalverantwortliche, Führungskräfte und Arbeitspsycholog:innen sind sich einig: Gut geführte Mitarbeitergespräche haben das Potenzial, Mitarbeitende zu binden und damit die Fluktuation zu verringern. Sie können die Leistung steuern und erhöhen, Kooperation und Arbeitsorganisation verbessern sowie das Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden stärken. Ebenso können sie einen wesentlichen Beitrag zur Senkung der Abwesenheitszeiten leisten und die Gesundheitsquoten verbessern. Ein gutes Gespräch kann darüber hinaus Impulsgeber für kreative Problemlösungen und Innovation sein.

So einig wie man sich bei der Sinnhaftigkeit der Gespräche ist, so uneinheitlich wird es, wenn es um die konkrete Planung, Durchführung und Struktur geht. Dann trifft man auf eine große Bandbreite von Positionen. Die beginnen bei: „Ich mach das spontan, so, wie es sich ergibt. Ich brauche keine große Vorbereitung, denn ich kenne meine Leute. Da muss auch nichts dokumentiert werden.“ Und sie gehen bis zu: „Bei uns gibt es ganz klare Konzernvorgaben mit einem siebenseitigen Formular und einer festen Gesprächsstruktur. In unserem Unternehmen sind die Gesprächsthemen genau vorgegeben, ebenso die Zeitintervalle und auch der Umfang des Gesprächs. Ich dokumentiere alles detailliert nach diesen Vorgaben.“

Zwischen diesen beiden Polen existiert ein bunter Strauß an Möglichkeiten, solche Gespräche zu ge-

stalten. Um zu prüfen, welche Inhalte und welche Formate für welches Unternehmen und welche Zielgruppen sinnvoll und machbar sind, sollten einige Grundsätze der Strukturierung sowie der Thementauswahl bekannt sein. Für jede Führungskraft bleibt ein mehr oder weniger großer Gestaltungsspielraum, in dem sie dem Gespräch ihre individuelle Handschrift verleihen kann und sollte.

Strukturelle Vorgaben und individuelle Vorlieben

Definieren Sie zunächst, welche Art von Gesprächen Sie beziehungsweise das Unternehmen fest etablieren möchten: Jahresgespräche, Quartalsgespräche, Krankenrückkehrgespräche, Willkommensgespräche, Leistungsbeurteilungen? Was sind die wichtigsten Ziele, die Sie damit verfolgen? Gibt es zentrale Vorgaben zu Inhalten, zeitlichem Umfang und Dokumentationspflichten? Oder ist jede Führungskraft völlig frei in der Gestaltung?

Vorgegebene Gesprächsstrukturen und genaue Dokumentationspflichten erleben viele als einengend, und sie nehmen ihnen das Gefühl, authentisch sein zu können. Gleichzeitig höre ich häufig die Klage, dass sich Führungskräfte überfordert und manchmal auch orientierungslos fühlen, da sie keinerlei Vorgaben oder strukturelle Hilfen erhalten. Je nach Ihren individuellen Vorlieben sollten Sie eine gute Balance zwischen Struktur und Freiheit der Gesprächsführung für sich finden. Zu viel Struktur kann einengen und das Gespräch erstarren lassen,



Abbildung 1: Fünf Phasen eines Personalgesprächs.

ihm seine Lebendigkeit nehmen. Zu wenig davon führt nicht selten zu einem ziellosen „Plausch“ ohne Konsequenzen. Entscheidend für den Erfolg des Gesprächs ist jedoch niemals die Struktur allein, sondern entscheidend ist die Haltung, die Sie dazu einnehmen. Und die könnte zum Beispiel lauten: „Das Gespräch mit meinen Mitarbeitenden ist mir sehr wichtig. Ich will zuhören. Ich will wissen, wie es meinem Gegenüber geht. Ich will anerkennen, wo es etwas anzuerkennen gibt. Ich will wertschätzend konfrontieren, wo es nötig ist. Ich will gemeinsam unsere Möglichkeiten ausloten.“ Wie definieren Sie Ihre ganz persönliche Haltung in wenigen Sätzen?

Fünf Phasen des Jahresgesprächs

Am Beispiel des Personaljahresgesprächs erhalten Sie nun einen roten Faden zur Orientierung. Führungs-

kräfte bestätigen mir immer wieder, dass sie eine Struktur des Gesprächs in fünf Phasen als ausreichend, hilfreich und nützlich erleben (siehe Abbildung 1).

Phase 1: Die Gesprächsvorbereitung

Viele Führungskräfte bereiten ihre Gespräche sorgfältig vor. Je nach Unternehmen, Arbeitsfeld und -situation wird diese Vorbereitung ganz unterschiedliche Aspekte beinhalten müssen. Ich empfehle, von den allgemeinen Beobachtungen der Arbeitsleistung, des persönlichen Verhaltes und der Wertschätzung zu Inhalten mit ganz spezifischen Beispielen aus dem Arbeitsalltag überzugehen. Gerade in Zeiten der Umstellung auf neue Arbeitsorganisationsformen und -zeiten sowie der Erprobung alternativer Arbeitsformen sollten Sie diese Aspekte in einen gesonderten Fragenblock aufnehmen (siehe Tab. 1). Ebenso sollte es zum Standard gehören, Fragen zum Thema Arbeit und Gesundheit als selbstverständlichen Bestandteil des Gesprächs zu ritualisieren. Hier gilt es einerseits, persönliche Grenzen zu respektie-

Tabelle 1: Vorbereitungsfragen für die Führungskraft

Die Fragen-Klassiker	Fragen zu Remote Work, digitaler Kooperation und Gesundheit
<ul style="list-style-type: none"> • Was schätze ich an dem/der Mitarbeiter:in? • Welche Leistungen verdienen Anerkennung? • Welchen Gesamteindruck habe ich? • Wo kam es ganz konkret zur Abweichung im Verhalten oder in der Leistungserbringung in Bezug auf meine Erwartungshaltung? • Was wünsche ich mir von dem/der Mitarbeiter:in konkret? • Wo liegen die Stärken und wo die Entwicklungsfelder? • Was könnte die Entwicklung des/der Mitarbeiter:in unterstützen, fachlich sowie persönlich? 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie erlebe ich die Arbeitsorganisation? Wie werden etwa Home-office-Regelungen umgesetzt? Wie ist die Erreichbarkeit? Wie funktioniert die digitale Kollaboration? Welche Abstimmungen im Team funktionieren gut, und wo sehe ich Verbesserungsbedarf? Wie bewerte ich insgesamt Kompetenz und Umgang mit digitalen Tools? • Gibt es Qualifizierungsbedarf im digitalen Bereich? • Sehe ich als Führungskraft besondere gesundheitliche Anforderungen oder gar Risiken für meine:n Mitarbeiter:in? • Könnten Fehlzeiten in Verbindung zu bestimmten arbeitsplatzspezifischen Anforderungen stehen? • Habe ich gesundheitsschädigendes Verhalten beobachtet? • Welche Bedürfnisse nach Nähe und Distanz nehme ich wahr? Bei mir als Führungskraft und bei dem/der Mitarbeiter:in?

ren, andererseits sollten Sie die Mitarbeitenden dazu ermutigen, das Bewusstsein für die Zusammenhänge von Arbeit und Gesundheit zu erhöhen, um damit aktive Prävention am Arbeitsplatz zu ermöglichen. Die Vorbereitung können Sie in fünf Themenbereiche strukturieren:

- 1 Arbeitsinhalte, -menge, -organisation, Kompetenz (was kann der/die Mitarbeiter:in gut) und Präferenz (welche Tätigkeiten liebt er/sie)
- 2 Selbstorganisation, Selbstmanagement
- 3 Kommunikation und Kooperation
- 4 Weiterbildung, Weiterentwicklung, Innovationen
- 5 Befindlichkeit, Gesundheit, aktuelle berufliche Anforderungen und Ressourcen

Prüfen Sie vorab, wie Sie diese fünf Kategorien gewichten möchten.

Es hat sich bewährt, sich anhand von Fragen vorzubereiten. Tabelle 1 kann hier als Orientierungsgrundlage dienen. Je nach Unternehmen, Arbeitsfeld und Personen werden Sie selbstverständlich einen ganz individuellen Fragen-Mix zusammenstellen müssen.

Zusätzlich kann es nützlich sein, die Mitarbeitenden *schwerpunktmäßig* einer der sieben folgenden Kategorien zuzuordnen. Aus dieser Zuordnung können Sie die Zielrichtung des Gespräches besser verfolgen:

- 1 Kann gut, will gern: Anerkennungsgespräch
- 2 Kann gut, will gern – sinkende Leistungsbereitschaft: Anerkennungsgespräch
- 3 Kann gut, will zu viel: Regulierungsgespräch
- 4 Kann gut, will (derzeit) nicht: Stabilisierungsgespräch
- 5 Kann noch nicht, will gern: Fördergespräch
- 6 Kann nicht mehr, will gern: Arbeitsbewältigungsgespräch
- 7 Kann nicht, will nicht: Korrekturgespräch

Jede Kategorisierung birgt aber auch die Gefahr, nicht die ganze Realität abzubilden. Deswegen rate ich dazu, diese sieben Kategorien wirklich nur als „grobe Trends“ zu verstehen und die Mitarbeitenden keinesfalls in eine endgültige Schublade zu stecken. Unter dem Gesundheitsaspekt sind die Kategorie 3 „Kann gut, will zu viel“ und die Kategorie 6 „Kann nicht mehr, will gern“ besonders zu berücksichtigen. Hier finden sich häufig Menschen wieder, die ihre Gesundheit vernachlässigen oder sogar aufs Spiel setzen für den beruflichen Erfolg (Kategorie 3), oder solche, die aus den unterschiedlichsten Gründen Hilfe und Unterstützung benötigen, zum Beispiel bei Mehrfachbelastung das Finden einer guten Arbeitszeitregelung oder die Reduktion von Stunden oder die Begleitung bei einem innerbetrieblichen Umstieg auf eine andere Tätigkeit. Diese Begleitungen sind keineswegs soziale Arbeit, sondern sie dienen den Mitarbeitenden und dem Unternehmen in seiner Effizienz gleichermaßen.

So häufig, wie ich von Führungskräften höre, dass sie sich gut auf ein solches Gespräch vorbereiten, genauso häufig höre ich von Mitarbeitenden, dass sie das leider nicht tun. Und sie unterlassen das zumeist nicht aus Ignoranz, sondern sie wissen häufig einfach gar nicht, wie sie das tun können. Es wäre im Vorfeld hilfreich, wenn auch sie eine Liste mit Fragen bekämen, mit deren Hilfe sie reflektieren könnten, wie sie ihre Arbeitsrahmenbedingungen, ihre Arbeitsinhalte, ihre sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz sowie die Anforderungen der digitalisierten Arbeitswelt und ihr arbeitsplatzspezifisches Gesundheitsverhalten erleben (siehe Kasten mit Vorbereitungsfragen für die Mitarbeitenden). Die Beschäftigung mit solchen Fragen würde einerseits das Gespräch auf eine neue Qualitätsstufe heben und andererseits einen wichtigen Beitrag dazu leisten, dass Mitarbeitende mehr Bewusstsein für bestimmte Problemstellungen und mögliche Lösungen entwickeln. Selbstverantwortung entsteht nicht durch das Befolgen von Anweisungen und Regeln. Führungskräfte können allerdings zu mehr

Selbstverantwortung stimulieren, indem sie Mitarbeitende zur Selbstreflexion einladen oder gar dazu inspirieren.

Phase 2: Beziehung und Kontakt, Ziele und Ablauf

Das Gesprächssetting ist einer der unterschätzten Erfolgsfaktoren eines gelingenden Personalgesprächs. Nicht selten berichten mir Führungskräfte aus der Produktion, dass sie keine geeigneten Räumlichkeiten haben, um ungestört ein solches Gespräch zu führen.

Es versteht sich von selbst, dass weder ein Großraumbüro dafür geeignet ist noch ein Büro, das lediglich durch eine Glasscheibe von anderen Mitarbeitenden getrennt ist, oder auch ein Büro, das als Durchgang zu einem anderen genutzt wird. Es braucht kein psychologisches Vorwissen, um die Kriterien für ein entspanntes und geschütztes Gespräch zu formulieren: ein geschlossener, aufgeräumter und ruhiger Raum mit Fenster, zwei bequeme Stühle und ein Tisch. Wasser, Kaffee oder Tee anzubieten, ist eine minimale Form der Wertschätzung der Gesprächspartner:innen. Die Führungskraft sollte nicht am Schreibtisch und am PC sitzen. Das mag für Führungskräfte der oberen Ebenen und für manche Branchen banal und selbstverständlich sein, in der Industrie ist es das vielerorts leider nicht. Ein guter Raum macht selbstverständlich noch kein gutes Gespräch, aber wenn die räumlichen Bedingungen schlecht sind, kann sich auch kein gutes Gespräch vertrauensvoll entwickeln.

Ob Sie das Gespräch mit Small Talk über Wetter und Urlaub beginnen oder direkt zum Ziel und Ablauf des Gespräches kommen, sollten Sie von den Vorlieben Ihres Gegenübers abhängig machen. Auf jeden Fall sollten Sie nach einer kurzen Aufwärmphase das Ziel und den genauen Ablauf des Gesprächs sowie den zeitlichen Rahmen darlegen.

Phase 3: Mitarbeitenden-Perspektive

Nachdem der/die Mitarbeiter:in sich auf die Themenschwerpunkte vorbereiten konnte, erhält er/

sie nun Gelegenheit, die eigene Perspektive zu den verschiedenen Fragen zu schildern. Die wichtigste Aufgabe der Führungskraft ist es, aufmerksam zuzuhören, zu beobachten und die richtigen Fragen zu stellen. Körpersprache und Stimme vermitteln häufig wichtige Hinweise, die von den Mitarbeitenden nicht formuliert werden. Lassen Sie Gesprächspausen zu, und kommentieren Sie nicht zu früh. Gerade nach Gesprächspausen erhalten Sie

Vorbereitungsfragen für die Mitarbeitenden

Beispielfragen mit Schwerpunkt auf Remote Work und Gesundheit am Arbeitsplatz:

- Fühlen Sie sich und Ihre Arbeit, auch wenn Sie im Homeoffice arbeiten, ausreichend gesehen und gewürdigt?
- Wird die Arbeit aus Ihrer Sicht gerecht verteilt?
- Wie erleben Sie die Stimmung im Team?
- Wie hat sich das Arbeiten im Homeoffice auf Ihre Leistung und Ihre Gesundheit ausgewirkt?
- Sind Ihre digitalen Kompetenzen ausreichend? Benötigen Sie hier weitere Qualifizierung?
- Wie bewerten Sie Ihre technische Ausstattung?
- Was könnte aus Ihrer Sicht in der Arbeitsorganisation verbessert werden?
- Stehen Ihre Fehlzeiten in Verbindung zu bestimmten arbeitsplatzspezifischen Anforderungen?
- Beobachten Sie manchmal bei sich selbst gesundheitsschädigendes Verhalten am Arbeitsplatz oder im Homeoffice?
- Welche Bedürfnisse nach Nähe und Distanz zu Kolleg:innen und Vorgesetzten nehmen Sie wahr?
- Was schätzen Sie besonders an Ihrem Arbeitsplatz und an Ihrer Arbeit?

häufig wertvolle Informationen. Hier entstehen neue Gedanken, die in einem schnellen Gesprächstakt nicht aufkommen können.

Wenn Sie Verständnisfragen stellen müssen, lassen Sie Ihrem Gegenüber ausreichend Zeit zur Beantwortung. Achten Sie darauf, mehr offene als geschlossene Fragen zu stellen, also zum Beispiel: „Wie genau haben Sie den Umstellungsprozess erlebt?“ Und nicht: „Der Umstellungsprozess war also schwierig für Sie?“

Dokumentieren Sie so viel wie nötig, aber so wenig wie möglich. Ihre Aufmerksamkeit soll bei der Person liegen und nicht auf einem Formular oder gar auf einem Bildschirm.

Phase 4: Perspektive der Führungskraft

Je kürzer und prägnanter Sie Ihre Perspektive darstellen können, umso besser. Strukturieren Sie Ihre Wahrnehmungen, Feedbacks und Anregungen in maximal fünf Kategorien. Die gute Vorbereitung aus Phase 1 hilft Ihnen zu priorisieren, was Ihnen wirklich wichtig ist. Versuchen Sie, dieses „Wichtigste“ in möglichst wenig Worte zu packen. Dann ist die Wahrscheinlichkeit deutlich höher, dass es gehört und auch verarbeitet wird. Unterlegen Sie Ihre Feedbacks immer mit Beispielen. Steigen Sie mit positiven Beobachtungen ein und beschreiben Sie detailliert, was Sie am jeweiligen Verhalten positiv erleben. Nutzen Sie bei kritischen Feedbacks überwiegend eine ressourcenorientierte Sprache. Also nicht: „Das war schlecht“, sondern: „An dieser Stelle sehe ich Verbesserungspotenzial“, nicht: „Das war schlampige Arbeit“, sondern: „In diesem Fall wünsche ich mir deutlich mehr Genauigkeit und Zuverlässigkeit.“

Phase 5: Vereinbarungen und Ausblick

Nachdem in Phase 3 und 4 Führungskraft und Mitarbeiter:in ihre Perspektiven darlegen konnten, nur von nötigen Verständnisfragen und eventuell Kurzkomentaren unterbrochen, geht es nun an den Dialog: Wo können wir uns auf dieselbe Sichtweise einigen? Welche Veränderungen wird es auf

beiden Seiten geben? Welche nicht? Wo müssen wir mit unterschiedlichen Sichtweisen weiter zusammenarbeiten? Die Ergebnisse sollten Sie gemeinsam formulieren und schriftlich dokumentieren.

Psychologische Gesprächsführung üben

Selbstverständlich lebt das Gespräch nicht von der Struktur allein. Entscheidend für den Erfolg ist neben der inneren Haltung die Kommunikationskompetenz der Führungskraft – und die fällt nicht vom Himmel. Gutes Zuhören, die Interpretation körpersprachlicher Signale, wirksames Feedback und insbesondere ressourcenorientierte Sprache benötigen Wissen und vor allem Training. Daher sollte es für jede Führungskraft selbstverständlich sein, psychologische Gesprächsführung in Seminaren regelmäßig zu üben. Erst durch die Kombination von Struktur und guter Kommunikationskompetenz wird das Personalgespräch erfolgreich. Die beschriebenen fünf Phasen sollen als strukturelle Grundlage dienen. Reflektieren Sie, und prüfen Sie: Wie kann und will ich diese fünf Phasen füllen und umsetzen? Welche Themenschwerpunkte sind für das Unternehmen und für mich als Führungskraft bedeutsam? Es kann kein endgültiges Rezept für gelingende Personalgespräche geben, aber diese fünf Zutaten sind eine solide Grundlage für ein gutes Menü.

DIE AUTORIN: 

Cornelia Schneider

Diplom-Psychologin, Geschäftsführerin
GGW Homburg, Coach und Trainerin
mit Schwerpunkt Führung und
Kommunikation.

cornelia.schneider@ggw-homburg.de



WIRTSCHAFTS- PSYCHOLOGIE aktuell

Sie wollen von **praktischen, wirtschaftspsychologischen Tipps** für Ihren Berufsalltag profitieren?

Dann melden Sie sich gleich für unseren **kostenlosen Newsletter** an.



QR-Code scannen,
E-Mail-Adresse eintragen,
Mailadresse bestätigen,
fertig.

