Zeitschrift: Technische Mitteilungen / Schweizerische Post-, Telefon- und Telegrafenbetriebe = Bulletin technique / Entreprise des postes, téléphones et télégraphes suisses = Bollettino tecnico / Azienda delle poste, dei telefoni e dei telegrafi svizzeri

Herausgeber: Schweizerische Post-, Telefon- und Telegrafenbetriebe

Band: 68 (1990)

Heft: 2

Rubrik: Verschiedenes = Divers = Notizie varie

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 15.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Brainstorming, ein modernes betriebspädagogisches Kooperationsverfahren

Bodo HEEREN, Kaiserslautern

Immer mehr Betriebe und Unternehmen streben heute einen kooperativen Führungsstil an oder nehmen diesen gar in ihr Firmenleitbild auf. Ein wichtiger Faktor, der eine echte Kooperation erst ermöglicht, liegt darin, die Mitarbeiter mit betriebswirtschaftlichen Problemen vertraut zu machen und sie mehr zu befähigen, mitzudenken und Verantwortung zu übernehmen. Ein Verfahren, das in diesem Sinne in den USA entwickelt wurde, ist das *Brainstorming.* Wörtlich übersetzt bedeutet das Wort «Gehirnerstürmung», gemeint ist damit etwa «die Ideenfindung durch ein besonderes Erarbeitungs- und Vorschlagswesen durch die Mitarbeiter».

Wann kommt Brainstorming zur Anwendung?

Das Brainstorming ist inzwischen auch bei uns, besonders in der Industrie, aber auch im Handel und im Handwerk erprobt und eingeführt und hat betriebspädagogisch seinen festen Platz. Im Handwerk kommt es vorwiegend dann zum Einsatz, wenn der Betrieb eine gewisse Grösse hat, so dass Arbeitnehmergruppen, z. B. Lehrlinge, einen Gesprächskreis bilden können. Es kommt hier aber auch auf den Führungsstil des Betriebschefs an, denn er muss diese Form der Kooperation positiv sehen. Das Brainstorming hat sich als Faktor der Meinungsbildung auch in anderen Personengruppen durchgesetzt, z. B. bei der Kooperation zwischen Professoren und Studenten, zwischen Lehrern und Schülern, zwischen dem Trainer und der Mannschaft im Sport, zwischen der Vereins- oder Parteispitze und den Mitgliedern u. a. m. In der Betriebsgemeinschaft gibt es viele Probleme, die durch ein Brainstorming transparent gemacht und kooperativ gelöst werden können. Dazu gehören z. B. die Urlaubsregelung, Arbeitszeitregelung, Fragen der Betriebsordnung, Personalschulung, Planung von Betriebsausflügen, Gestaltung von Sozialeinrichtungen, Prüfungsvorbereitungen, Ausbildungsverfahren, Leistungsmessung, Besuch von Messen und Fortbildungsveranstaltungen, Disziplinarfragen, Förderung der Leistung, Verbesserung der Arbeitseinrichtungen, Verringerung der Unkosten und Vermeidung von Materialverlusten usw.

Welche betriebspädagogische Bedeutung hat ein gut durchgeführtes Brainstorming?

Betriebspädagogisch hat ein Brainstorming viele Vorteile:

- die Arbeitnehmer werden auf diesem Weg mehr befähigt, betriebswirtschaftlich zu denken und zu koordinieren
- sie erhalten Impulse und entwickeln mehr Interesse und Engagement
- sie lernen auch, mit anderen Kollegen zusammenzuarbeiten, demokratische Regeln anzuwenden und zu akzeptieren
- sie erhalten auf diesem Wege mehr Informationen, bekommen mehr Übersicht, lernen Probleme von verschiedenen Seiten zu sehen und im Zusammenhang zu denken
- sie identifizieren sich mehr mit betrieblichen Regelungen, z. B. mit einem Urlaubsplan, wenn sie die Probleme besser kennen und an der Lösung mitgewirkt haben
- die Mitarbeiter gewinnen durch ein Brainstorming einen engeren Bezug zum Betrieb, fühlen sich ernstgenommen und haben an der Arbeit mehr Freude
- für den Betrieb ergibt sich der Vorteil, dass gelegentlich gute Vorschläge eingebracht werden, die sich vorteilhaft verwirklichen lassen, und weiterhin, dass die Mitarbeiter besser mitdenken, mitarbeiten und sich mehr verantwortlich fühlen.

Voraussetzung für ein erfolgreiches Brainstorming ist, dass die Betriebsführung dies nicht nur akzeptiert, sondern auch fördert und dass das Brainstorming richtig durchgeführt wird.

Was ist bei der Durchführung eines Brainstorming zu beachten?

Ein Brainstorming verläuft in der Regel in fünf Phasen:

Phase 1: Vorbereitung

Zunächst ist darauf zu achten, dass alle betroffenen Arbeitnehmer, z. B. alle Lehrlinge, daran gleichberechtigt teilnehmen. Sie müssen also hierfür gewonnen werden, so dass sie gern mitwirken. Es muss dann für die kooperative Sitzung eine günstige Zeit gefunden werden. Damit diese ordnungsgemäss verlaufen kann, müssen die Spielregeln bekanntgegeben und ein Sitzungsleiter sowie ein Schriftführer gewählt werden. Für den Arbeitsverlauf ist es günstig, wenn die Teilnehmer so sitzen, dass sie sich sehen und zwanglos mitwirken können.

Phase 2: Problemstellung

Es kommt dann darauf an, dass das anstehende Projekt in seiner Problemstellung sachgerecht und verständlich vorgetragen wird, damit jeder genau weiss, worum es geht. Erst dann, wenn keine Fragen mehr auftreten, kann man an kreative Arbeit denken. Es ist in dieser Arbeitsphase vorteilhaft, wenn nicht Vorgesetzte anwesend sind, denn erfahrungsgemäss spricht man dann freier, es kommen keine Hemmungen auf. Ebenso wichtig ist es, dass bei der Problemstellung nicht gleich Lösungsvorschläge angefügt werden, denn diese engen die freie Meinungsbildung ein.

Phase 3: Ideenfindung

Die nächste Phase dient der Ideenfindung, d. h. jeder ist aufgefordert, das Problem durchzudenken, Lösungen herauszufinden und seine Meinung in Form von Lösungsvorschlägen zum Ausdruck zu bringen. Jeder sollte bei dieser Diskussion zu Wort kommen, und das heisst auch, dass er sich kurz fassen muss, also keine weitschweifigen Beiträge leistet. Der Schriftführer ist gehalten, die Kerngedanken der einzelnen Beiträge schriftlich zu protokollieren, damit sie später bei der Auswertung zur Sprache kommen. Dies gilt auch für Beiträge, die unrealistisch erscheinen. Der Sitzungsleiter lenkt in dieser Phase das Gespräch locker und achtet darauf, dass zu keinem Beitrag irgendwelche kritische Äusserungen gemacht werden, denn dadurch würde die freie Mitarbeit negativ beeinflusst. Es ist dem einzelnen jedoch erlaubt, Vorschläge zu ergänzen oder zu modifizieren.

Phase 4: Auswertung und Diskussion

Wenn alle Vorschläge eingebracht und gesammelt wurden, kann der Sitzungsleiter zur nächsten Phase des Brainstorming überleiten. Das wäre die Aus-

wertung und Aussprache der Vorschläge und der verschiedenen Anregungen. Es hat sich als zweckmässig erwiesen, die Lösungsvorschläge nicht in der Folge, wie sie eingingen, zu erörtern, sondern sie erst sachlich zu ordnen und in diesen Schwerpunkten zur Diskussion zu stellen. Wichtig ist, dass es niemandem verübelt wird, wenn er den Vorschlag eines anderen kritisiert oder abwandelt. Der Schriftführer sammelt in dieser Diskussionsphase getrennt die Pro- und Kontrapunkte für die abschliessende Beschlussfassung. Es kommt in der Auswertungsphase darauf an, dass bestimmte Wertungsmomente wie Machbarkeit, Rechtmässigkeit, Zweckmässigkeit, Kostenaufwand u. a. beachtet werden.

Phase 5: Antragstellung

Wenn die einzelnen Vorschläge hinreichend ausgewertet sind, kann der Gesprächsleiter mit Zustimmung der Teilnehmer diese Phase beenden und dazu auffordern, nach demokratischem Prinzip (also mehrheitlich) zu einer gemeinsamen Meinungsbildung zu kommen. Er wiederholt nach dem Protokoll bei den einzelnen Vorschlägen die Pro- und Kontrapunkte und lässt dann bestimmen. Das Ergebnis wird als Beschluss des Brainstorming an die Betriebsleitung weitergeleitet. Die Diskussionsrunde kann an dieser Stelle noch einen Ausschuss wählen, der die Anträge exakt formuliert. Natürlich erfährt die Betriebsleitung nichts über den Gesamtablauf des Brainstorming und wer die einzelnen Beiträge eingebracht hat.

Schlussfolgerung

Wie die Erfahrung zeigt, sind von den Mitarbeitern auf dem Weg über gut durchgeführte Brainstorming teils sehr brauchbare Verbesserungsvorschläge erarbeitet worden, die praktikabel und für den Betrieb eine Hilfe waren. In jedem Fall ist dieses Verfahren ein Gewinn, denn jeder Mitarbeiter fühlt sich angesprochen mitzudenken und so der Sache zu dienen.

SIU

Verbesserung der Unternehmenskultur durch Corporate Identity

Udo STOPP, München

Der folgende Artikel stammt vom Pressedienst des SIU (Schweizerisches Institut für Unternehmerschulung im Gewerbe). Auch wenn die Aussagen nicht unbedingt auf jede Art und Grösse von Betrieb anwendbar sind, dürften sie die Leser der Technischen Mitteilungen PTT interessieren. Die Redaktion weist darauf hin, dass die PTT-Betriebe bereits vor einigen Jahren unternehmenspolitische und personalpolitische Grundsätze formuliert und sie in Form von verbindlichen Richtlinien erlassen haben.

Jeder Mitarbeiter eines Betriebes macht die Erfahrung, dass nicht nur das äussere Erscheinungsbild, sondern auch der sogenannte *Geist des Hauses* oder die *Unternehmensatmosphäre* von Unternehmen zu Unternehmen sehr unterschiedlich geprägt sind. Diese Unternehmensatmosphäre bemerkt und registriert der Mitarbeiter und auch der Kunde bereits dann, wenn er die Eingangshalle oder Tür eines Betriebes erstmals durchschreitet.

Der Empfangschef oder Portier wirkt distinguiert oder freundlich, offenherzig oder verschlossen, hilfsbereit oder gleichgültig. Es fällt auf, dass dieser erste Eindruck bei allen weiteren Kontakten mit Vertretern des Unternehmens bestätigt wird: Portier, Empfangschef und Telefonzentrale bilden die *Visitenkarte* eines Unternehmens und den Beleg für die Art des Umgangs, der für das betreffende Unternehmen charakteristisch ist.

Der Begriff *Unternehmenskultur* hat erst vor wenigen Jahren Eingang in den deutschen Sprachgebrauch gefunden, wird jedoch inzwischen im Rahmen der Unternehmensführung zunehmend diskutiert und angewandt. Unterschiedliche Unternehmenskulturen werden durch die Anwendung bestimmter Unternehmensnormen geprägt. Sofern die Aussage «alle unsere Produkte und Dienstleistungen zeichnen sich durch höchste Qualität aus» im Unternehmen konsequent verfolgt und von den Mitarbeitern innerlich bejaht und deshalb verwirklicht wird, prägt sie ebenso die Unternehmenskultur wie die Norm «in unserem Hause werden eingehende Reklamationen grundsätzlich korrekt, schnell und möglichst konfliktfrei erledigt». Ein Betrieb, in dem diese Vorgabe konsequent befolgt wird, setzt sich in dieser Kulturausprägung deutlich von anderen Unternehmen ab, in denen Reklamationen als lästig und unangenehm empfunden und deshalb zuweilen schleppend behandelt werden.

Neuere Untersuchungen haben ergeben, dass von *einer* unbefriedigend behandelten oder gelösten Reklamation auf dem Wege der negativen Mund-zu-Mund-Propaganda durchschnittlich *elf Personen* etwas erfahren. Jedes Unternehmen sollte sich also der mühsamen und oftmals langwierigen Aufgabe unterziehen, seine Unternehmenskultur von innen her aufzubauen und die ausstrahlende Unternehmensatmosphäre derart zu gestalten, dass der glaubwürdige Eindruck vermittelt wird, an bestimmten Symptomen der Unternehmenskultur die innere Realität des Hauses erkennen zu können.

Symptome der Unternehmenskultur

In der betrieblichen Praxis wird die Unternehmenskultur durch *verschiedenartige* Symptome geprägt, z. B.:

- Art und Weise der betrieblichen Kommunikation, wie dominante Gesprächsführung von Vorgesetzten, emotionales Einwirken auf den Mitarbeiter durch Vorgesetzte, indiskrete Gesprächsführung vor Kunden oder anderen Mitarbeitern, periodische Mitarbeitergespräche, in denen der Mitarbeiter sowohl stellengebundene als auch persönliche Probleme äussern kann
- Vorgehensweise bei der Kritikvergabe an Mitarbeiter, z. B. indiskret, emotional, konstruktiv, sachlich, übertrieben, entmutigend
- Anerkennung guter Leistungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter, z. B. zu selten oder nie, manipulativ oder motivierend, schematisch
- Teamwork oder vorwiegende Tätigkeit der Mitarbeiter als Einzelkämpfer
- Überbetonung der betrieblichen Hierachie oder von Titeln
- gut ausgeprägter Informationsfluss von oben nach unten und umgekehrt bzw. in Form von Querinformationen unter den Mitarbeitern und damit Vorbeugung gegenüber Gerüchten
- leistungsbezogene Mitarbeiterförderung und Mitarbeiterentwicklung. Klare Beförderungsrichtlinien und transparente Verfahren, die für jeden Mitarbeiter einsichtig und nachvollziehbar sind
- Verhalten der leitenden Angestellten in Sitzungen und Besprechungen. Kommen nur die ranghöchsten Teilnehmer zu Wort oder können die fachlich kompetentesten Mitarbeiter ihre Argumente sachlich und profund vortragen
- Bereitschaft der Mitarbeiter, Überstunden zu leisten oder andere Mitarbeiter zu vertreten
- Bereitschaft ausscheidender Mitarbeiter, ihre wahren Gründe zum Verlassen der Firma zu nennen
- Briefstil des Hauses, z. B. offen, direkt, freundlich, präzise, kunden- bzw. mitarbeiterbezogen, bürokratisch, autoritär, unpersönlich, umständlich
- Antwortzeiten auf externe bzw. interne Schreiben, z. B. schnelle Reaktion, Einrichtung von Zwischenbescheiden, oder sehr lange Wartezeiten
- Verhalten am Telefon gegenüber Kunden und Mitarbeitern, z. B. freundlicher und gewinnender Ton, klare und deutliche Eröffnung des Gespräches, Vermeidung «toter Zeiten» besonders dann, wenn der andere das Gespräch bezahlt, Weiterverbindungen dem Kunden gegenüber begründen, Entschuldigung bei Fehlverbindungen usw.
- Behandlung von Reklamationen, z. B. Blockierung, Bagatellisierung, Reaktion mit sogenannten «Killerphrasen» wie etwa: «Das gibt es in unserem Hause nicht»

- Blockierung von Verbesserungsvorschlägen der Mitarbeiter durch Vorgesetzte.

Unabhängig davon, welche dieser Werte ein Unternehmen aufgrund seiner Firmenphilosophie in den Vordergrund stellt, entscheidet über ihre Bedeutung für die spezifische Unternehmenskultur in hohem Masse die Konsequenz, mit der sie von den Führungskräften aller Ebenen vorgelebt und als Folge bei vielen Mitarbeitern wie selbstverständlich angewandt werden. Die Führungskräfte sollten sich dabei immer mehr bewusst werden, dass der entscheidende Wettbewerbsvorteil künftig nicht nur auf der fachlichen Kompetenz, sondern auch auf der sozialen Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beruht.

Festlegung der Führungsgrundsätze in einem Leitbild

Zur Verdeutlichung des Wertesystems eines Unternehmens werden vermehrt sogenannte Führungsgrundsätze formuliert. Sie enthalten die von der Unternehmensleitung verfolgte Konzeption der Personalführungspolitik und bezwecken, das Verhalten der Mitarbeiter des Hauses an einheitlichen Gesichtspunkten auszurichten. In ihnen werden jene Werte zum Ausdruck gebracht, die als Ausdruck der Unternehmensidentität (Corporate Identity) gelten sollen und durch die sich das betreffende Unternehmen von anderen im positiven Sinne abheben möchte.

Solche Grundsätze können mündlich, sollten jedoch besser schriftlich fixiert werden. Schriftlich festgelegte Leitlinien haben eine stärkere Wirkung. Ihre Einführung ist erfahrungsgemäss nur dann erfolgversprechend, wenn folgende Voraussetzungen vorliegen oder geschaffen werden:

- die Unternehmensleitung muss sich zu den Führungsgrundsätzen bekennen, das eigene Verhalten daran ausrichten und bereit sein, das selbst bezeugte Verhalten an den festgelegten Massstäben messen zu lassen
- möglichst alle Führungskräfte sollten an der Erarbeitung der Führungsgrundsätze beteiligt werden und die Möglichkeit haben, Anregungen und Vorschläge zu unterbreiten
- die Führungskräfte müssen hinsichtlich zielgerichteten Führungsverhaltens systematisch geschult werden
- eine zusätzliche Massnahme bilden sogenannte Aufwärtsbeurteilungen, bei denen Mitarbeiter ihre Vorgesetzten hinsichtlich ihres Führungsgebarens beurteilen, z. B. bezüglich der Art zu kritisieren, Anerkennung zu vergeben, oder ob der Vorgesetzte persönliche Stimmungen auf sein betriebliches Verhalten überträgt.

Den Führungsgrundsätzen sollten die von der Unternehmensleitung gesetzten unternehmenspolitischen Ziele vorangestellt werden, um den Mitarbeitern die für ihre Arbeit notwendige Orientierung an der Gesamtzielsetzung zu vermitteln. Darin sollte vor allem folgendes enthalten sein:

- Umschreibung des Unternehmenszwecks, Art der Produkte bzw. Dienstleistungen, Abnehmerkreis, Bedeutung für die Geamtwirtschaft und die Gesellschaft
- Darstellung der wirtschaftlichen und sozialen Ziele des Unternehmens
- Verdeutlichung der Verhaltensgrundsätze, die die Unternehmensleitung gegenüber den verschiedenen Gruppen angewandt wissen möchte, die mit dem Unternehmen verbunden sind, z. B. Verhalten gegenüber Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern, Marktpartnern, Kapitalgebern, gegenüber der Öffentlichkeit und der Gesellschaft.

Acht zentrale Führungsgrundsätze

Nach unternehmenspolitischen Zielen können die einzelnen Führungsgrundsätze festgelegt werden:

1. Zusammenarbeit:
   Hier ist darzustellen, dass die im Unternehmen zu verrichtenden Aufgaben durch eine zielgerichtete, verantwortungsbewusste und leistungsbetonte Zusammenarbeit aller Mitarbeiter und durch eine gegenseitige Unterstützung unter Zurückstellung des Eigen- und Ressortinteresses hinter das Gesamtinteresse besser bewältigt werden können.
2. Loyalität:
   Hier ist der Grundsatz der Partnerschaft sowohl zwischen Unternehmen und Mitarbeitern als auch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern mit offenem und sachlichem Informationsaustausch zu betonen.
3. Delegation:
   Hier soll verdeutlicht werden, dass die Vorgesetzten ihren Mitarbeitern soweit wie möglich Aufgaben und zugehörige Kompetenzen übertragen, die sie selbständig bearbeiten können.
4. Information:
   Hier ist auszuweisen, dass der kooperative Führungsstil nur erfolgreich sein kann, wenn Informationen schnell, klar und unverfälscht die Adressaten erreichen. Es sind die Informationspflichten der jeweiligen Vorgesetzten gegenüber ihren Mitarbeitern, die Informationspflichten der Mitarbeiter gegenüber ihren Vorgesetzten und notwendige Querinformationen zwischen Mitarbeitern ohne Einschaltung des Vorgesetzten aufzuzeigen.
5. Kontrolle:
   Hier ist zu erwähnen, dass die Kontrolle keinen Misstrauensbeweis des Vorgesetzten darstellt, sondern auf allen betrieblichen Ebenen notwendig ist zur Steuerung von Arbeitsabläufen und Verhaltensweisen, zur Erkennung begangener Fehler, zur Feststellung ihrer Ursachen und der zu treffenden geeigneten Korrekturmassnahmen. Darüber hinaus ist festzulegen, dass die Erfolgskontrolle planmässig und systematisch in fairer Form durchzuführen ist und ihr Ergebnis mit den Mitarbeitern unter Verwendung konstruktiver Kritik und verdienter Anerkennung durchzusprechen ist.
6. Beurteilung:
   Hier muss verlangt werden, dass die Beurteilungen der Mitarbeiter durch ihre Vorgesetzten gerecht zu handhaben sind und die Beurteilungsergebnisse durch die jeweiligen direkten Vorgesetzten den Mitarbeitern im Rahmen von Beurteilungsgesprächen zu eröffnen sind, wobei auch zu erörtern ist, wie der Mitarbeiter erkannte Schwachstellen überwinden kann.
7. Entlöhnung:
   Hier soll der Grundsatz der Lohngerechtigkeit betont werden, nach dem für übereinstimmende und vergleichbare Aufgaben gleiches Entgelt vorzusehen ist. Darüber hinaus ist die Unternehmenserwartung auszuweisen, dass die Mitarbeiter eine unterschiedliche Dotierung für unterschiedliche Leistungen, überdurchschnittliche Arbeitsergebnisse und zusätzlich oder neu übernommene Aufgaben und Kompetenzen akzeptieren.
8. Personalentwicklung:
   Hier ist auf die Möglichkeit fachlicher Weiterbildung und die Chance eines beruflichen Aufstiegs hinzuweisen, wobei allein Leistung, Können, Erfahrung und charakterliche Eignung die Auswahlmassstäbe bilden sollen.

Diese Aufzählung kann nicht erschöpfend sein. Jedes Unternehmen muss selbst entscheiden, welche Aufgaben es in den Führungsgrundsätzen fixieren möchte.

Schriftlich festgelegte Führungsgrundsätze reichen allein nicht aus, eine lebendige und dynamische Unternehmenskultur zu schaffen. In jedem Unternehmen gibt es Kräfte, die die notwendigen Anpassungsprozesse fördern oder hemmen.

Änderungsfördernd wirken:

- generelle Aufgeschlossenheit der Führungskräfte für Neuerungen und Weiterentwicklungen
- anpassungsfähige und veränderungsbereite Mitarbeiter
- die Erkenntnis, dass die Veränderungen nicht nur dem Unternehmen, sondern auch den einzelnen Mitarbeitern dienen
- das Bewusstsein für sich ändernde Kundenbedürfnisse und Kundenerwartungen.

Änderungshemmend wirken:

- mangelnde Betriebssolidarität
- negative Erfahrungen des Personals mit Veränderungen in der Vergangenheit
- stark ausgeprägtes Status- und Besitzstandsdenken
- überstürzte Veränderungen
- mangelnde Flexibilität bei Mitarbeitern und Führungskräften.