

# Handelsblatt

## KÜNDIGUNGEN

# So trennen Sie sich richtig von Ihrem Mitarbeiter

von: Lisa Oenning  
Datum: 21.03.2017 08:19 Uhr

Selbst erfahrenen Führungskräften fällt es schwer, Mitarbeitern zu kündigen. Deren Reaktion ist in solch einer Ausnahmesituation unberechenbar. Wie Sie Angestellten die existenzbedrohende Botschaft am besten überbringen.



### Extremsituation für Chef und Mitarbeiter

Selbst Führungskräften mit langjähriger Erfahrung fällt es schwer, Mitarbeitern zu kündigen, weil sie deren Reaktion auf die existenzbedrohende Botschaft nicht einschätzen können.

(Foto: Getty Images)

**Düsseldorf.** Seit Tagen nimmt es sich der Vorgesetzte vor. Heute wird er es seinem Mitarbeiter sagen, bestärkt sich der Chef selbst. Doch als der Angestellte vor ihm in seinem Büro sitzt, ist der Mut verflogen. Die Führungskraft rutscht unsicher auf ihrem Stuhl hin und her, auf ihrer Stirn und ihren Händen bildet sich ein Schweißfilm. „Guten Morgen, wie geht es Ihnen heute?“, leitet der Chef das Gespräch ein, ohne seinem Mitarbeiter in die Augen zu sehen. Es folgen weitere belanglose Fragen: „Hatten Sie ein schönes Wochenende?“, „Ist das Wetter nicht herrlich?“ und „Haben Sie bereits den nächsten Urlaub geplant?“. Nach einer gefühlten Ewigkeit platzt es dann doch aus dem Vorgesetzten heraus: „Ich muss Ihnen kündigen.“

Kündigungsgespräche sind selbst für Führungskräfte mit langjähriger Erfahrung eine unangenehme Aufgabe. Wie wird der Mitarbeiter reagieren? Welche Konsequenzen hat

die Kündigung fürs Unternehmen - finanziell und immateriell? Die Situation erscheint unkontrollierbar. Vorgesetzte geraten deshalb häufig ins Straucheln: „Unsicherheit und Harmoniebedürftigkeit sind die ausschlaggebenden Gründe, weshalb ein Kündigungsgespräch oftmals unsauber verläuft“, sagt Roland Jäger, der seit vielen Jahren Führungskräfte coacht und berät.

In diesen Fällen zieht sich das Gespräch meist wie Kaugummi, weil der Führungskraft der Mut fehlt, die existenzbedrohende Botschaft zu überbringen. Doch das ist falsch. „Die Kündigung sollte in den ersten fünf Sätzen ausgesprochen werden und das Gespräch in maximal zehn bis 15 Minuten durch sein“, meint Jäger. Denn unabhängig von den Gründen kommt die Kündigung in der Regel nicht aus heiterem Himmel. In den meisten Fällen deutete sie sich bereits früher an - zum Beispiel, weil das Unternehmen aus wirtschaftlichen Gründen Kurzarbeit anmelden musste oder der Arbeitgeber einen Mitarbeiter wegen Fehlverhaltens oder unzureichender Leistung bereits mehrfach abgemahnt hat.

## 12 KARRIERE-MYTHEN

---

Mit 50 ist man zu alt für die Karriere

---

Ohne Dokortitel geht es nicht

---

„Die Frage, ob man promovieren soll oder nicht, hängt von der angestrebten Karriere ab“, sagt Schmidt. Denn die Promotion koste immer auch Zeit – in der Diplomanden ein vergleichsweise geringes Gehalt beziehen. „Nicht alle jungen Berater, Anwälte und Wirtschaftsprüfer wollen in einem Unternehmen zum Partner aufsteigen oder erreichen dieses Ziel.“

---

Eine Top-Karriere macht man nur im großen Konzern

---

Falsch! Entscheidend für die Karriere sei nicht, bei welchem Unternehmen man arbeite, sondern welche Aufgaben und Entfaltungsmöglichkeiten man habe, sagt Personalberater Schmidt. „Gerade in weniger etablierten Unternehmen gibt es oftmals spannendere und weniger standardisierte Aufgaben als in Großkonzernen“, so Schmidt.

---

Nur wer sich anpasst kommt weiter

---

Im Gegenteil: Eigene, gut argumentierte Überzeugungen hält Headhunter Marcus Schmidt für unabdingbar. „Wer nur mitläuft, um ja keinen Fehler zu machen, kann nichts Herausragendes leisten und wird nicht dauerhaft auf sich aufmerksam machen“, so Schmidt. So könne man sich nicht profilieren oder für die nächsten Ebenen empfehlen.

---

Der MBA ist ein Karriere-Turbo

---

Die deutsche Wirtschaft zeigt ein anderes Bild: Absolventen hätten sich selten in die Führungsetage hochgearbeitet, sagt Schmidt. Anders als der Dokortitel ist der MBA zudem kein normierter akademischer Grad, seine Vergabe wird also

grundsätzlich nicht staatlich geregelt oder kontrolliert. Wer Studiengebühren von bis zu 70.000 US-Dollar auf sich nehmen, sollte deshalb das Renommee der Schule immer überprüfen.

---

#### Ohne Examen gibt es keinen Aufstieg

---

Muss man heute studieren, wenn man Karriere machen will? Nein, glaubt Headhunter Marcus Schmidt. Und einige prominente Konzernlenker geben ihm recht: Telekom-Chef René Obermann etwa hat sein Studium abgebrochen, und auch Klaus-Peter Müller, bis 2008 Vorstandsvorsitzender der Commerzbank und jetziger Aufsichtsratsvorsitzender, hat nie studiert.

---

#### Gehalt ist ein untrüglicher Gradmesser des Karriereerfolgs

---

Die Position mit Perspektive sei nicht immer die am besten bezahlte, sagt Marcus Schmidt. So könne sich für ein renommiertes Traineeprogramm ein kurzfristiger Gehaltsverzicht durchaus auszahlen - etwa, wenn das ausbildende Unternehmen in seiner Branche als Kaderschmiede gilt.

---

#### Ein Auslandsaufenthalt fördert die weitere Karriere

---

Nicht immer, sagt Headhunter Marcus Schmidt – stattdessen kann der Auslandseinsatz sogar zum Nachteil werden. „Oftmals sind es die Daheimgebliebenen, die dann verbleibende Inlandsposten unter sich aufteilen“. Sie säßen dann auf Stühlen, auf die Auslandsrückkehrer vergeblich spekulieren.

---

#### Der erste Job muss der richtige sein

---

Wer auf standardisierte Einstiegsprogramme in Unternehmen mit hohem Bekanntheitsgrad setze, müsse auch in Kauf nehmen, dass die eigene Berufslaufbahn nachgemacht wirkt, sagt Personalberater Marcus Schmidt. „Gehen Sie eigene Wege. Suchen Sie Ihren Einstieg ruhig gegen den Strich. Probieren Sie etwas aus, was sie wirklich interessiert.“

---

#### Karriere macht, wer mehr als 60 Stunden pro Woche arbeitet

---

Falsch, glaubt Headhunter Marcus Schmidt. Ebenso wichtig wie der tatsächliche Zeiteinsatz sei der gefühlte Zeiteinsatz. Und der definiere sich auch durch die Befriedigung mit der getanen Arbeit. „Wer es schafft, aus seiner Arbeit weitgehend Befriedigung zu ziehen, muss auch nicht Karriereschablonen zum persönlichen Zeiteinsatz nachjagen.“

---

#### Frauen hindert die „gläserne Decke“ am Aufstieg

---

Tatsächlich finde sich diese „gläserne Decke“ vor allem in den Köpfen der männlichen Entscheider, glaubt Schmidt. Für weibliche Führungskräfte scheine sie hingegen kein Thema zu sein. „Viele Beratungsunternehmen und große Konzerne bitten uns öfter sogar explizit, nach weiblichen Kandidatinnen zu suchen.“

---

#### In der Wirtschaftskrise macht man keine Karriere

---

„In der Krise wählen Unternehmen bei der Besetzung von Stellen zwar sorgfältiger aus. Aber sie stellen trotzdem noch ein“, ist die Erfahrung von Marcus Schmidt. Gerade in Phasen des Umbruchs gebe es etwa die Chance zur Übernahme von Restrukturierungsjobs, bei denen wirklich die Fähigkeit der Verantwortlichen zählt.

---

Aus diesem Grund empfiehlt auch Management-Berater Albrecht Müllerschön Führungskräften die direkte Aussprache der Kündigung - ohne langwierige Einleitung. Zum Beispiel so: „Ich muss Ihnen heute eine unangenehme Nachricht überbringen. Aus betriebsbedingten Gründen muss ich Ihnen zum nächstmöglichen Zeitpunkt kündigen.“

Einen Grund muss der Arbeitnehmer laut Müllerschön immer nennen und ausführen. Andernfalls kann der Angestellte die Kündigung anfechten. Im nächsten Schritt gilt es, dem Arbeitnehmer ein paar Sekunden Zeit zu geben, die Nachricht zu verarbeiten und Fragen zu stellen.

#### KARRIERE

#### Die größten Produktivitätskiller im Büro

Was im nächsten Moment passieren wird, können selbst Vorgesetzte nicht vorhersehen, die ihre Mitarbeiter seit mehreren Jahren kennen. „Arbeitgeber müssen sich darauf einstellen, dass die Angestellten in solch einer Situation unberechenbar reagieren“, sagt Jäger. Sei es, dass sie den Chef davon überzeugen wollen, die Kündigung zurückzunehmen, schweigend zu Boden gucken oder sich von ihrem Platz erheben und ihren Vorgesetzten anbrüllen. Egal, wie sich der Mitarbeiter verhält – nach Ansicht des Experten ist nahezu jede Reaktion legitim, denn der Arbeitgeber bringt seinen Mitarbeiter schließlich in eine Situation, die ihn existenziell bedroht.

Wichtig ist laut Müllerschön und Jäger, in solchen Momenten die Ruhe zu bewahren – und dem Mitarbeiter das Gefühl zu geben, Verständnis für die Wut zu haben. Es muss allerdings auch klar sein, dass die Entscheidung endgültig ist. „Wer eine Kündigung zurücknimmt, verliert in der Belegschaft die Glaubwürdigkeit. Und die ist enorm wichtig in Change-Prozessen“, sagt Jäger.

Doch gerade betriebsbedingte Kündigungen, die Teil des Change-Prozesses sind, fallen Arbeitgebern oftmals besonders schwer, weiß Müllerschön. Denn in diesen Fällen verlassen aufgrund des Sozialplans oftmals nicht die leistungsschwachen Mitarbeiter das Unternehmen, sondern die High-Performer. Denn der Arbeitgeber ist dazu verpflichtet, unter anderem anhand der Länge der Betriebszugehörigkeit, dem Familienstand und potenziellen Chancen auf dem Arbeitsmarkt zu prüfen, wer bleiben darf. „Wer jung, dynamisch, hochqualifiziert und vielleicht erst ein paar Jahre im Unternehmen ist, muss in solchen Fällen meistens gehen“, sagt Müllerschön.

#### **ZEHN DINGE, MIT DENEN FRAUEN IHRE KARRIERE RISKIEREN**

---

Lieber Spaß als Macht

---

Fragt man eine Frau: Was ist Ihnen an ihrem Job wichtig? Lautet die Antwort nicht, mein Firmenwagen, das üppige Gehalt oder der leistungsabhängige Bonus. Nein! Frauen wollen hauptsächlich Spaß an der Arbeit. Während 49 Prozent der Frauen sich

ein freundliches Arbeitsumfeld wünschen und 44 Prozent Wert auf vielfältige Arbeitsaufgaben legen, sind nur 16 Prozent auf Prestige und 9 Prozent auf eine rasche Beförderung aus.

---

### Keine Ellenbogenmentalität

---

Gerade in größeren Abteilungen müssen sich Mitarbeiter häufig gegen ihre Kollegen durchsetzen, um sich Gehör und Respekt beim Chef zu verschaffen. Doch gerade dieser interne Konkurrenzkampf gefällt vor allem Frauen nicht. Eine Umfrage von TNS Emnid und der Axa-Versicherung zeigt, dass über ein Drittel aller Frauen Angst vor dem Konkurrenzkampf mit Kollegen haben. Nur 15 Prozent ihrer männlichen Mitstreiter sorgen sich darum.

---

### Übersteigerter Teamgeist

---

Teamfähigkeit gilt als einer der wichtigsten Soft-Skills und gerade Frauen bevorzugen diese Form des Arbeitens. Ein Experiment an der Universität Lyon hat gezeigt, dass Männer vor allem dann Teamarbeit nutzen, wenn sie in dem geprüften Bereich nicht so leistungsfähig sind. Frauen arbeiten generell lieber im Team, unabhängig davon wie stark sie selbst auf dem jeweiligen Gebiet sind. Eine durchaus positive Fähigkeit, solange die eigene Leistung nicht vom Können des Teams überschattet wird.

---

### Falsche Studienwahl

---

Die karriererelevanten Studienfächer sind nach wie vor Wirtschaftswissenschaften, Jura und Ingenieurwissenschaften. Während bei den Wirtschaftswissenschaften im Wintersemester 2010 immerhin 45 Prozent der deutschen Studierenden weiblich waren und bei Jura sogar über die Hälfte, sieht es im Bereich der Ingenieurwissenschaften weiterhin düster aus. Die Maschinenbaustudiengänge verzeichneten gerade einmal einen Frauenanteil von neun Prozent. Bei Elektrotechnik waren es sogar nur sechs Prozent.

---

### Zu wenig Selbstbewusstsein

---

Frauen verkaufen sich häufig unter Wert und trauen sich selbst viel zu wenig zu. Eine Studie des Beratungsunternehmens Accenture zeigt, dass Frauen sich selbst beschuldigen, wenn es um die Gründe für ihre schlechten Aufstiegschancen geht. 28 Prozent der befragten Damen sagen, ihnen fehlten die nötigen Fertigkeiten für den nächsten Schritt auf der Karriereleiter.

---

### Chefinnen unerwünscht

---

Nicht nur Männer wollen keine Frauen als Chef, sogar die weiblichen Arbeitnehmer sind von Frauen in Führungspositionen wenig überzeugt. Nur drei Prozent wollen eine Chefin. Neunmal so viele finden es besser einen Mann als Chef zu haben. Das ergab eine repräsentative Umfrage der Meinungsforscher von Forsa.

---

### Rivalität unter Frauen

---

Damit in Zusammenhang könnte das Phänomen der Stutenbissigkeit stehen. Eine Studie der Universität Amsterdam belegt, dass Frauen zwar gut kooperieren können, aber nur so lange sie mit männlichen Kollegen zu tun haben. Sobald sie mit Frauen zusammenarbeiten sollen, ist es um den Teamgeist schlechter bestellt. Ein internationales Forscher Team setzte kürzlich sogar noch einen obendrauf. Sie fanden heraus, dass die Damen besonders schlecht miteinander können, wenn die jeweils andere bei den männlichen Kollegen gut ankommt.

---

### Über Geld spricht man nicht

---

Selbst Frauen in Führungspositionen verdienen immer noch deutlich weniger als ihre männlichen Kollegen. Eine Umfrage der Hans-Böckler-Stiftung unter 12.000 Akademikern zeigt die Unterschiede. Ein männlicher Abteilungsleiter verdient etwa 5000 Euro monatlich, sein weibliches Pendant gerademal 3800 Euro. Das hat unter anderem damit zu tun, dass Frauen bei Gehaltsverhandlungen mit weniger zufrieden sind und andere Faktoren wichtiger finden.

---

### Familie oder Beruf? Familie!

---

Zugegeben, es ist nicht einfach Familie und Karriere miteinander in Einklang zu bringen. 72 Prozent der Mütter von minderjährigen Kindern halten dieses Unterfangen für schwierig. Und die Mütter sind es letztendlich auch, die in Sachen Karriere den Kürzeren ziehen. Dafür verantwortlich sind die traditionellen Vorstellungen von Familie, die sowohl Männer als auch Frauen immer noch mit sich herumtragen. Während 2010 nur etwa 5 Prozent der Väter mit minderjährigen Kindern in Teilzeit arbeiteten, waren es über 68 Prozent der Mütter.

---

### Der fehlende Wille

---

Zu all diesen Karrierehemmnissen kommt ein zentraler Punkt hinzu. Viele Frauen wollen überhaupt nicht aufsteigen. Das Beratungsunternehmen Accenture fand heraus, dass nur jede fünfte Frau ihre Karriere überhaupt vorantreiben will. Ganze 70 Prozent sind mit ihrer aktuellen Position im Unternehmen zufrieden.

---

Eine Kündigung aus persönlichen Gründen - zum Beispiel, weil der Arbeitnehmer kaum Leistung erbringt oder sich falsch verhält - fällt Führungskräften hingegen emotional deutlich einfacher, weil der Mitarbeiter seine Entlassung selbst zu verantworten hat. Gleichwohl sind diese Kündigungen schwieriger durchzusetzen, weil der Arbeitgeber Low-Performance und Fehlverhalten beweisen muss. In diesen Fällen rät Jäger zu einer einvernehmlichen Trennung: Der Arbeitgeber unterbreitet dem Angestellten ein Angebot, sodass er freiwillig das Unternehmen verlässt.

Doch vorab sollten sich die Führungskräfte seiner Meinung nach die Frage stellen, ob sie den Mitarbeiter tatsächlich kündigen wollen. „Wie sicher sich Führungskräfte in ihrer Entscheidung sind, sieht man daran, wie schnell und eindeutig sie diese Frage bejahen.“ Und: Sind die Führungskräfte auch bereit, alles dafür Notwendige zu tun, den Mitarbeiter vor die Tür zu setzen? Also beispielsweise einen Prozess in Kauf zu nehmen oder ein Abfindungsangebot vorzuschlagen? „Wenn ich Vorgesetzten diese Frage stelle, antworten sie häufig empört, dass sie diesem Angestellten nicht noch Geld hinterher werfen wollen.“

#### **STRESS IM BÜRO**

So kommen Sie entspannt durch den Job-Wahnsinn

In solchen Fällen appelliert Jäger ans Gewissen seiner Klienten. „Eine Abfindung ist mehr als fair, denn der Arbeitsvertrag gilt für beide Seiten. Wenn der Arbeitgeber ihn also aufheben will, muss er

akzeptieren, dass der Arbeitnehmer gewisse Ansprüche hat.“ Die Höhe der Abfindung variiert je nach Unternehmen und Mitarbeiter. Die meisten Betriebe zahlen Jäger zufolge zwischen einem halben und einem ganzen Monatsgehalt pro Jahr Betriebszugehörigkeit. „Ich kenne allerdings auch Unternehmen, die deutlich mehr als das Übliche zahlen, um ihren guten Ruf zu bewahren“, sagt der Coach.

Wie das Angebot aussieht, sollte sich der Arbeitgeber bereits vor dem Gespräch überlegen. Und: Es muss nicht immer ausschließlich Geld sein. Je länger der Arbeitnehmer im Betrieb ist und sich nicht in anderen Unternehmen beworben hat, hält es der Experte umso wichtiger, ihm eine Outplacement-Beratung zu ermöglichen. Fatal wäre es aus Sicht von Jäger, dem Arbeitnehmer die Entscheidung über die Art der Abfindung selbst zu überlassen. „Mitarbeiter tendieren dazu, das Geld zu nehmen, weil ihnen nicht bewusst ist, wie sehr ihnen die Beratung weiterhilft.“

## WAS GUTE FÜHRUNG AUSMACHT

---

### Flexibilität und Diversität

---

Laut einer Umfrage der "Initiative Neue Qualität der Arbeit" unter 400 Führungskräften sind Flexibilität und Diversität sind weitgehend akzeptierte Erfolgsfaktoren. Das Arbeiten in beweglichen Führungsstrukturen, mit individueller Zeiteinteilung und in wechselnden Teamkonstellationen ist aus Sicht der meisten Führungskräfte bereits auf einem guten Weg. Die Idee der Förderung von Unterschiedlichkeit ist demnach in den Unternehmen angekommen und wird umgesetzt. Die Beiträge zur Führungskultur gerade aus weiblichen Erfahrungswelten werden äußerst positiv bewertet.

### Prozesskompetenz

---

Prozesskompetenz ist für alle das aktuell wichtigste Entwicklungsziel. 100 Prozent der interviewten Führungskräfte halten die Fähigkeit zur professionellen Gestaltung ergebnisoffener Prozesse für eine Schlüsselkompetenz. Angesichts instabiler Marktdynamik, abnehmender Vorhersagbarkeit und überraschender Hypes erscheint ein schrittweises Vortasten Erfolg versprechender als die Ausrichtung des Handelns an Planungen, deren Verfallsdatum ungewiss ist.

### Netzwerke

---

Selbst organisierende Netzwerke sind das favorisierte Zukunftsmodell. Die meisten Führungskräfte sind sich sicher, dass die Organisation in Netzwerkstrukturen am besten geeignet ist, um die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt zu bewältigen. Mit der kollektiven Intelligenz selbst organisierender Netzwerke verbinden diese Führungskräfte die Hoffnung auf mehr kreative Impulse, höhere Innovationskraft, Beschleunigung der Prozesse und Verringerung von Komplexität.

### Ende der Hierarchie

---

Hierarchisch steuerndem Management wird mehrheitlich eine Absage erteilt. Die meisten Führungskräfte stimmen darin überein, dass Steuerung und Regelung angesichts der Komplexität und Dynamik der zukünftigen Arbeitswelt nicht mehr angemessen sind. Zunehmende Volatilität und abnehmende Planbarkeit verringern die Tauglichkeit ergebnissichernder Managementwerkzeuge wie Zielemanagement und Controlling. Überwiegend wird die klassische Linienhierarchie klar abgelehnt und geradezu zum Gegenentwurf von „guter Führung“ stilisiert.

### Kooperationsfähigkeit

---

Kooperationsfähigkeit hat Vorrang vor alleiniger Renditefixierung. Über die Hälfte der interviewten Führungskräfte geht davon aus, dass traditionelle Wettbewerbsstrategien die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit erreicht haben und das Prinzip Kooperation weiter an Bedeutung gewinnt. Nur noch 29,25 Prozent der Führungskräfte präferieren ein effizienzorientiertes und auf die Maximierung von Profiten ausgerichtetes Management als ihr persönliches Idealmodell von Führung.

### Persönliches Coaching

---

Persönliches Coaching ist ein unverzichtbares Werkzeug für Führung. Mit dem Übergang zur Netzwerkorganisation schwindet der selbstverständliche Schonraum hierarchischer Strukturen. Die Durchsetzung eigener Vorstellungen über Anweisung

werde immer schwieriger oder sei gar nicht mehr möglich. Mächtig ist nur, was auf Resonanz trifft. Einfühlungsvermögen und Einsichtsfähigkeit werden dadurch immer wichtiger. Alle Akteure, ob nun Führungskraft oder geführte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, bräuchten im Unternehmen mehr Reflexion und intensive Entwicklungsbegleitung.

---

### Selbstbestimmung und Wertschätzung

---

Motivation wird an Selbstbestimmung und Wertschätzung gekoppelt. Die Führungskräfte gehen davon aus, dass die motivierende Wirkung von Gehalt und anderen materiellen Anreizen tendenziell abnimmt. Persönliches Engagement wird mehr mit Wertschätzung, Entscheidungsfreiräumen und Eigenverantwortung assoziiert. Autonomie werde wichtiger als Statussymbole und der wahrgenommene Sinnzusammenhang einer Tätigkeit bestimme den Grad der Einsatzbereitschaft.

---

### Soziale Verantwortung

---

Gesellschaftliche Themen rücken in den Fokus der Aufmerksamkeit. In der intuitiven Schwerpunktsetzung der Führungskräfte nimmt die Stakeholder-Perspektive des Ausgleichs der Ansprüche und Interessen von verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen einen wachsenden Raum ein. Über 15 Prozent aller frei genannten Beschreibungen im Führungskontext beschäftigen sich mit Fragen der gesellschaftlichen Solidarität und der sozialen Verantwortung von Unternehmen.

---

Die einvernehmliche Trennung ist laut Müllerschön der beste Weg, um negative Folgen - beispielsweise einen Imageschaden - abzuwenden. „Der Arbeitgeber kann zwar alles tun, um das Gespräch emotional auf niedrigem Level zu halten, indem er zuhört, Verständnis zeigt und die Gefühle des Mitarbeiters akzeptiert, aber er kann einen Imageschaden nie vollkommen verhindern. Er kann durch dieses Verhalten nur die Wahrscheinlichkeit reduzieren“, sagt Müllerschön.

Vor allem bei betriebsbedingten Kündigungen rät er Unternehmen dazu, dass Führungskräfte vor den Kündigungen ein Training mit der Personalabteilung oder einem externen Trainer absolvieren.

---

© 2016 Handelsblatt GmbH - ein Unternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH & Co. KG

Verzögerung der Kursdaten: Deutsche Börse 15 Min., Nasdaq und NYSE 20 Min. Keine Gewähr für die Richtigkeit der Angaben.