

1.2.6 Geschäftspolitik

Die Geschäfts- oder Unternehmenspolitik beschreibt die Grundsätze, nach denen das Unternehmen sowohl nach innen wie auch nach außen agiert. Es kann synonym zu den „Werten“ (siehe oben) gesehen werden, kann aber auch erweitert betrachtet werden und zwar insofern wie im gesamten Unternehmen als auch in den Teilen des Unternehmens aufgrund der Werte gehandelt wird.

Dh bei der Darstellung der „Werte“ werden diese als solche beschrieben (zB Werte wie „Disziplin“ oder „gegenseitige Wertschätzung“), wobei in der Geschäftspolitik auf Basis dieses Wertesystems die Handlungsrichtlinien und Regeln für das Gesamtunternehmen und für Teilbereiche abgeleitet werden (zB „die nötige Disziplin erreichen wir, indem wir nur Führungskräfte einstellen, welche in der Charaktereigenschaft ein hohes Maß an Selbstdisziplin aufweisen, was wir auf folgende Art und Weise testen: ...“).

Das gesamte Regelwerk auf Basis des Wertesystems ist die Geschäftspolitik.

Darüber hinaus sei darauf hingewiesen, dass oftmals ein Regelsystem effektiver als eine Zielformulierung ist.

„Nehmen wir an, Sie wollen expandieren, indem Sie andere Unternehmen zukaufen. Es ist eher unmöglich, dass Sie folgendes Ziel mit Maßnahmen definieren: „In einem Jahr kaufen wir den Konkurrenten xy. Hier ist eine Regel viel geeigneter. ZB wie folgt: „Jedes Unternehmen in unserer Branche im Umkreis von 150 km wird auf die Möglichkeit des Aufkaufens hin überprüft, wenn sich das Unternehmen in finanziellen Nöten befindet.“

Machen Sie es Großbetrieben nach, die für Ihre Firmenakquisition, um Innovationskraft in ihr Unternehmen zu bringen, Regeln wie folgt aufstellen: „Wir kaufen nur Unternehmen, die nicht mehr als 75 Mitarbeiter haben und einen Ingenieursanteil von über 75% aufweisen“. Stellen Sie zur Erreichung Ihrer strategischen Ziele nur jene Maßnahmen auf, die Sie auch wirklich abarbeiten werden. Stellen Sie darüber hinaus immer ausreichend Regeln auf, die Sie auf Kurs halten. Wenn Sie das Ziel haben, dass sich Ihr neuer Standort im Land xy innerhalb von einem Jahr rechnet, so sollten Sie dieses Ziel mit Regeln hinterlegen.“ ... „ZB: Standorte, die sich nicht innerhalb von drei Jahren rechnen, werden aufgelassen etc.“⁸

1.2.7 Strategien

Die Zielsetzung von Strategien ist, den optimalen Erfolg zu erzielen. Hierbei ist die Definition, was überhaupt Erfolg ist, sehr stark davon abhängig, was der Unternehmer selbst will (also von der persönlichen Vision), mit welchen Wertmaßstäben gemessen wird (also von den Werten) und welche Ziele und unternehmerischen Visionen mit welcher Geschäftspolitik verfolgt werden.

Strategie ist sowohl das strategische Ziel als auch der Weg, wie man das Ziel erreichen kann.

⁸ Schützinger, 2009, S. 87

Gesundheitsfaktoren von Seiten der Arbeitsverhältnisse	
Umgebungsfaktoren	Platz, Licht, Temperatur, Strahlung, Staub, Arbeitsstoffe, Lärm usw
Arbeitsmittel, Arbeitshaltungen	Maschinen, Werkzeuge, ergonomische Bedingungen
Organisation der Arbeitsabläufe	Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten, Zeitressourcen, Information, Transparenz ...
Arbeitszeiten	Beginn, Ende, Dauer, Verteilung, Flexibilität, Vorhersehbarkeit, persönliche Gestaltungsmöglichkeiten
Arbeitsaufgaben	Klarheit, Bewältigbarkeit, Vollständigkeit, Bedeutsamkeit, Verantwortlichkeit, Handlungsspielraum, Entscheidungsmöglichkeiten, Abwechslung, Herausforderung, Einbringen von Fähigkeiten, Erleben von Erfolg
Zusammenarbeit, Führung und Team	Anerkennung, Wertschätzung, Unterstützung, Gesprächskultur, Umgang mit Konflikten usw
Entwicklungsmöglichkeiten	Fortbildung, Aufstiegsmöglichkeiten, Spezialisierungen, Persönlichkeitsentwicklung, Verantwortung
Unterstützungsangebote vom Unternehmen	Beratung, Gesundheitsangebote, Freizeitmöglichkeiten, Sozialleistungen

Gesundheitsfaktoren aus dem Verhalten und der Kompetenzen des Einzelnen	
Individuelle Eignung für die Tätigkeit	körperlich, mental, sozial, fachlich
Gesundheitsverhalten	Ernährung, Bewegung, Entspannung, Schlafen, Genussmittelmisbrauch usw

Bei dieser Vielfalt an Einflussmöglichkeiten sollte man als Führungskraft, die sich für das Thema der Gesundheit im Unternehmen auch verantwortlich fühlt, die Dinge nicht einfach dem Zufall überlassen, sondern die Sache professionell und strukturiert angehen. Mehr dazu in Tz 3.4 – *Gesundheitsmanagement und Gesundes Führen*.

! Diese **Gesundheitsfaktoren lassen sich gut messen** – eine Voraussetzung, um sie auch steuern zu können, also um aktives Gesundheitsmanagement zu betreiben.

Davor muss man sich aber mit noch einem Thema beschäftigen, das gewissermaßen den Überbau darstellt und Gesundheit im Unternehmen erst ermöglicht: die Unternehmenskultur.

3.3.4 Unternehmenskultur und persönliche Werte

Eine sehr einfache, lapidare aber auch treffende Beschreibung der Kultur eines Unternehmens kommt aus dem Angloamerikanischen und besagt: „**Unternehmenskultur ist, wie die Dinge hier erledigt werden.**“

In diesem Werk ist auch folgende anregende Liste von Gesundheitstipps abgedruckt:

Die Zehn Gebote der hohen Kunst, gesund zu leben

1. Du sollst Deinem Leben einen Sinn geben, denn erst dadurch wirst Du Deinem Menschsein gerecht.
2. Du sollst Verantwortung übernehmen für die Nutzung der Dir gegebenen Lebenszeit.
3. Du sollst Deinen Mitmenschen helfen, ohne Bedingungen zu stellen, denn Menschen brauchen die wechselseitige Unterstützung.
4. Du sollst Deinen Körper achten und pflegen, denn er ist die materielle Voraussetzung für Dein Leben.
5. Du sollst Schwierigkeiten, Probleme und Konflikte, mit denen Du konfrontiert wirst, als Herausforderung verstehen und für neue Erfahrungen nutzen.
6. Du sollst Deine genetischen Dispositionen, die Entwicklungspotentiale Deiner Vorfahren kennen und annehmen.
7. Du sollst Dich bemühen, das kulturelle Erbe, die Erkenntnisse und Einsichten anderer Menschen für die eigene Lebensgestaltung zu nutzen.
8. Du sollst die Natur in ihrer Artenvielfalt achten, schützen und erhalten.
9. Du sollst vertrauen in die Kraft des Lebens.
10. Du sollst die Macht des Humors und des Lachens nutzen als Mittel zur Distanzierung und Relativierung der Bedrohungen des Lebens.

Aus: *Troschke*, Prävention, Gesundheitsförderung, Querschnittsbereiche

Wenn Sie im Bereich der persönlichen Gesundheit das Gefühl haben, Unterstützung zu benötigen, dann darf ich Sie auch auf die Angebote **professioneller Coaches** hinweisen. Egal ob es um die Bereiche Sport, Ernährung, Krankheitsprobleme, mentale Fitness, Beziehungsthemen/Konflikte oder Organisation/Führung geht – die Angebote sind grenzenlos.

! Unterstützung zu suchen und anzunehmen ist kein Zeichen von Schwäche, sondern von Vernunft!

3.4.2.2 Regelkreis Gesundheit im Unternehmen

Wenn Sie **Gesundheit als einen Wert für Ihr Unternehmen** erkannt haben und Gesundheit in Ihre operative Arbeit integrieren wollen, bietet sich die Etablierung eines Prozesses an, wie er auch für andere **strategische Ziele** üblich ist. Solche Modelle wie das folgende gibt es auch für kontinuierliche Verbesserungsprozesse zur Qualitätssicherung. Sollten Sie ohnehin als Führungs- und Steuerungsinstrument ein Zielssystem wie etwa Balanced Scorecard installiert haben, ist es ein Leichtes, Ziele rund um die Gesundheit der Menschen in Ihrem Unternehmen zu formulieren und entsprechend zu verfolgen.

Kapitel 6

Führung in der Unternehmenskrise

von Christian Schreiberhuber, Alexander Hasch, Johannes Wolfgruber

Eine Unternehmenskrise stellt besondere Anforderungen an die Unternehmensführung. Diese Anforderungen beginnen mit dem Erfordernis der frühzeitigen Erkennung der Krise und umfassen zunächst die Ergreifung von entsprechenden Gegenmaßnahmen und deren Implementierung in das Unternehmen. Die Bewältigung einer Unternehmenskrise erfordert auch entsprechende Führungsqualitäten und eine professionelle Kommunikationspolitik gegenüber den unterschiedlichen Interessengruppen.

Die erhöhten Anforderungen an die Unternehmensführung erstrecken sich aber auch auf den Zeitpunkt nach Abwendung der Krise. Allzu oft konzentrieren sich die Anstrengungen der Unternehmensführung nämlich ausschließlich darauf, die Krise abzuwenden, ohne daran zu denken, wie im Anschluss daran die Return-Strategie aussehen soll, die das Unternehmen wieder auf die Erfolgsspur zurückbringen soll.

Sind diese Qualitäten nicht vorhanden, so kann und sollte dieses Know-how von externen Beratern eingeholt werden.

6.1 Erkennen der Krise

Das Erkennen einer Krise erfordert zunächst das Vorliegen einer Krise. Doch wann dies der Fall ist, hängt von der Definition der Krise ab.

6.1.1 Definition der Krise

Der Begriff Krise leitet sich von dem altgriechischen Wort *krísis* (κρίσις) ab, das in diesem Konnex am ehesten mit dem deutschen Wort "Zuspitzung" übereinstimmt.

Im Allgemeinen bezeichnet eine Krise eine problematische, mit einem Wendepunkt verknüpfte Entscheidungssituation.

Im Zusammenhang mit dem Begriff der Unternehmenskrise, findet man in der einschlägigen Literatur eine Vielzahl unterschiedlicher Definitionen, wobei nachstehend die wesentlichen Definitionen, die auch im Falle einer Insolvenz von Bedeutung sind, angeführt:

6.1.1.1 Definition des Österreichischen Normungsinstitutes

Gemäß ONR 49000 (2010) – Risikomanagement für Organisationen und Systeme – des Österreichischen Normungsinstitutes, ist als Krise "*eine Situation, die organisationsweit außerordentliche Maßnahmen erfordert, weil die bestehende Organisationsstruktur und Prozesse zu ihrer Bewältigung nicht ausreichen*" zu verstehen.

6.3.5.3 Finanzierungspartner

Finanzierungspartner fordern üblicherweise ein laufendes Berichtswesen in Verbindung mit der Vergabe von Krediten. Diese sind normalerweise quartalsmäßig abzugeben, in Krisenzeiten werden allerdings in aller Regel monatlich Berichte eingefordert.

Bei ansteigenden Krisenverlauf und zunehmenden aktuelleren Informationen werden die Finanzierungspartner immer vorsichtiger mit der Vergabe von zusätzlichen Krediten oder der Erhöhung von kurzfristigen Überziehungsrahmen.

Im Zuge einer Insolvenz wird möglicherweise die Vergabe von kürzlich erfolgten Krediten dem Eigenkapital zugerechnet, das bedeutet der Finanzierungspartner erhält nicht einmal die Quote.

6.3.5.4 Gesellschafter

Die Gesellschafter sind in der Regel über den Verlauf der Geschäftsentwicklung vertraut. Für die Geschäftsführung ist zu beachten, dass es gem § 122 GmbHG und § 255 AktG gerichtlich strafbar ist, wenn eine vorsätzlich unrichtige Wiedergabe, Verschleierung oder Verschweigung der Gesellschaft oder erheblicher Umstände erfolgt.

Die Geschäftsführung ist auch verpflichtet eine Gesellschafterversammlung einzuberufen, wenn die Hälfte des Eigenkapitals aufgezehrt ist (§ 36 Abs 2 GmbHG, § 83 AktG).

Der Gesellschafter haftet normalerweise nur mit dem eingezahlten Stammkapital. In der Krise sind allerdings folgende Auszahlungen an Gesellschafter nicht gestattet:

- eigenkapitalersetzende Gesellschafterdarlehen (§ 14 EKEG)
- Rückzahlung von Nachschüssen (§ 74 GmbHG)
- Rückzahlung von Stammkapital (Einlagenrückgewähr) (§ 82 GmbHG)

Als Instrument der Information sind Gesellschafterversammlungen, Beirats- und Aufsichtsratssitzungen geeignet.

6.3.5.5 Mitarbeiter

Jede Unternehmenskrise hat eine wesentliche Bedeutung für die einzelnen Mitarbeiter einer Gesellschaft und deren Familien. Es ist daher sehr wichtig eine zeitnahe und ehrliche Kommunikation mit der gesamten Belegschaft zu führen.

Speziell eine Liquiditätskrise und ihre Symptome, wie zB die verspätete Auszahlung der Löhne, Liefersperren von Lieferanten etc, führen immer wieder zu Verunsicherungen, Demotivation und somit zur Reduktion der Produktivität der Mitarbeiter.

Die Geschäftsführung kann und soll sich hier verschiedener Kommunikationswege und -instrumente bedienen.

! Tipp

■ *Bei einer Beteiligung der Arbeitnehmer als stille Gesellschafter beziehen diese Einkommen sowohl aus unselbstständiger Tätigkeit als auch aus Kapitalvermögen. Dadurch werden die Lohnnebenkosten reduziert.*

Zur steuerlichen Begünstigung des § 3 Abs 1 Z 15 lit b EStG vergleiche weiterführend die Ausführungen der EStR.

10.4.3.2 Unechte (atypische) stille Gesellschaft

Anders als bei der echten (typischen) stillen Gesellschaft kommt es bei der unechten (atypischen) stillen Gesellschaft nicht durch gesetzliche Regelungen sondern durch Parteienvereinbarung dazu, dass der stille Gesellschafter am Unternehmen des Inhabers beteiligt ist und Geschäftsführungsagenden wahrnehmen kann. Im Falle einer Auflösung der unechten (atypischen) stillen Gesellschaft wird der stille Gesellschafter sowohl an den stillen Reserven als auch am Firmenwert des Unternehmens beteiligt. Es handelt sich bei dieser Art der stillen Gesellschaft um eine Mitunternehmerschaft²⁰⁹.

10.4.4 Mitarbeiterbeteiligungen am Kapital

Das Anreizsystem der Mitarbeiterbeteiligung erfreut sich in der Praxis stetig wachsender Beliebtheit und kann in verschiedensten Formen von einer reinen Erfolgsbeteiligung bis hin zur direkten Kapitalbeteiligungen ausgestaltet sein.

Momentan sind in Österreich etwa 6% der Arbeitnehmer am Kapital ihrer arbeitgebenden Unternehmen beteiligt.²¹⁰

Diese Form der Beteiligung steigert die Verbundenheit mit dem Unternehmen und analog dazu die Leistungsbereitschaft, da sich der Mitarbeiter noch stärker dem Unternehmen verbunden fühlt, weil er den Entscheidungsprozess durch sein Stimmrecht mit beeinflussen kann. Weiters birgt diese Form des Anreizens gleichzeitig die Möglichkeit, kostengünstig mittelfristig sicheres Finanzierungskapital zu akquirieren.

Ein weiterer Vorteil dieser Finanzierungsform liegt in der Einkommensteuerbefreiung des § 3 Abs 1 Z 15 lit b EStG. Dieser sieht einen Freibetrag von € 1.460,- für den Vorteil aus der unentgeltlichen oder verbilligten Abgabe von Beteiligungen, sofern das Unternehmen Arbeitgeber ist, vor. Dieser Vorteil steht jedoch nur dann zu, wenn er mindestens einer bestimmten Personengruppe des Unternehmens oder eines bestimmten Teils der Belegschaft uneingeschränkt gewährt wird. Weiters muss es sich zwangsweise um eine direkte Beteiligung am Stammkapital handeln und ist klarerweise nur in Verbindung mit einem aufrechten Dienstverhältnis zulässig.²¹¹

²⁰⁹ Rz 5816 EStR

²¹⁰ vgl Kronberger, Leitsmüller, & Rauner, 2007, S. 9

²¹¹ Lexikon Personalrecht & Betriebswichtiges, 2013, S. 39

! Achtung

- Bei Sachbezügen ist zu beachten, dass gem § 53 Abs 1 ASVG die Dienstnehmeranteile zur Sozialversicherung und zur Arbeitslosenversicherung zusammen 20% der Geldbezüge nicht überschreiten dürfen. Den Unterschiedsbetrag hat gegebenenfalls der Dienstgeber zu bezahlen.

10.5.1 Firmenauto

Wird einem Arbeitnehmer die Möglichkeit eingeräumt, ein firmeneigenes Kraftfahrzeug auch privat zu nutzen (zur Privatnutzung zählt auch die Fahrt vom Wohn- zum Dienstort), dann sind als monatlicher Sachbezug hierfür 1,5% der tatsächlichen Anschaffungskosten für das Kraftfahrzeug, maximal jedoch € 600,- monatlich anzusetzen. Wesentlich für die Bemessung des Sachbezugs ist die tatsächliche private Nutzung des Kfz. So kann bei nachweislicher privater Nutzung unter 500 km monatlich der halbe Sachbezugswert angesetzt werden (0,75% und maximal € 300,- monatlich). Bei einer noch geringeren Nutzung kann der sogenannte „Mini-Sachbezugswert“ angesetzt werden. Dabei werden die in einem Fahrtenbuch nachzuweisenden privat gefahrenen Kilometer mit € 0,50 multipliziert, wenn dabei ein geringerer Wert als 50% des halben Sachbezugswerts errechnet wird, ist dieser „Mini-Sachbezugswert“ anzusetzen (Voraussetzung ist die lückenlose Führung eines Fahrtenbuchs).²²⁹

Bemessungsgrundlage für den Sachbezug

	Bemessungsgrundlage
Neuwagen	Tatsächlicher Kaufpreis inklusive Sonderausstattung wie Klimaanlage, Autoradio etc sowie NoVA und Umsatzsteuer. Autotelefone und Navigationsgeräte gelten als eigene Wirtschaftsgüter und zählen nicht zu den Anschaffungskosten.
Gebrauchtwagen	Der Sachbezugswert ist vom Neuwert zu ermitteln, wobei Rabatte nicht berücksichtigt werden. Der Neuwert (inkl NoVA und Umsatzsteuer) richtet sich nach dem Zeitpunkt der erstmaligen Zulassung. Der Arbeitgeber kann den Neuwert aus der Eurotaxliste entnehmen. Wahlweise kann der Nachweis über die tatsächliche Höhe der Anschaffungskosten über den Erstbesitzer erbracht werden.
Vorfürswagen	Es handelt sich hierbei zwar um einen Gebrauchtwagen, in diesem Fall kann die Rückrechnung auf die Erstanschaffungskosten durch eine pauschale Aufrechnung von 20% auf die tatsächlichen Anschaffungskosten (inkl NoVA und Umsatzsteuer) erfolgen.
Leasingfahrzeuge	Der Sachbezugswert für Leasingfahrzeuge ist von den Anschaffungskosten (inkl NoVA und Umsatzsteuer) zu berechnen, die der Leasingratenberechnung zugrunde liegen.

²²⁹ vgl David, Knell, & Mühlberger, 2011, S. 16 ff

Führungsstile

Die klassischen Stile sind auch nur Techniken, die in der Praxis oft auch gemischt vorkommen.

- Autoritärer Führungsstil
- Kooperativer Führungsstil
- Patriarchalischer Führungsstil
- Charismatischer Führungsstil
- Laissez Faire Führungsstil
- Situativer Führungsstil

Tipp

Führung ist nicht nur erlernte Technik, sondern auch der Umgang mit den eigenen Emotionen. Als Führungskraft sind Rahmenbedingungen für das Wohlfühlen der Mitarbeiter zu schaffen.

12.3 Die Motivwelt des Menschen

12.3.1 Modellansatz Neuroleadership

Das klassische Modell von Maslow hat ausgedient. Im Gegensatz dazu ist die Motivwelt wesentlich komplexer. Das Modell von Dr. Häusel – Gruppe Nymphenburg, welches aus den neuen Erkenntnissen der Gehirnforschung entwickelt wurde, gibt neue Ansätze. Das Modell wurde schwerpunktmäßig für das Kaufverhalten von Kunden entwickelt. Diese Einteilung ist jedoch auch für die Führung von Mitarbeitern gut geeignet.

Die folgenden Ausführungen sind an die Grundstruktur von Dr. Häusel angelehnt.

12.3.2 Das LIMBIC® Modell

In dieser Grundstruktur unterteilt man drei Hauptbereiche – das Ausgleichssystem, das Aktivierungssystem und das Autoritätssystem.

Die neuen Erkenntnisse der Hirnforschung sind atemberaubend und lassen frühere Annahmen über das Entstehen von Entscheidungen in einem ganz neuen Licht erscheinen.

Thesen wie zB Männer handeln rational und Frauen überwiegend emotional sind ebenso falsch wie die Annahme, dass Menschen heutzutage bewusster (vernünftiger, aufgeklärter) handeln als früher.

Die Erkenntnisse zeigen, dass 70 bis 80% unserer Entscheidungen unbewusst, also unter der Wahrnehmungsschwelle ablaufen. Dies geschieht im limbischen System. Dieses System gehört zu den älteren Systemen. Grundsätzlich sind Lebewesen auf Überleben und auf den Fortbestand der Spezies ausgerichtet.

13.1.2.3 Verbesserung in Richtung modernster Instrumente

Jedes Controllingssystem ist laufend verbesserungswürdig. Moderne Controllingssysteme haben eine höhere Effizienz (weniger Aufwand/mehr Nutzen). Anders ausgedrückt: Wenn man eine moderne Segeljacht mit Sextant und Kompass steuern will, hat man ebenso einen erheblichen Nachteil gegenüber den anderen Seglern. Man sollte daher niemals aufhören in regelmäßigen Abständen zu überprüfen, ob sich einerseits Bedingungen verändert haben, die nun andere Informationen benötigen und andererseits, ob es geeignetere und effizientere Möglichkeiten gibt, diese Informationen zu generieren.

13.1.2.4 Verhaltenssteuerung

Das Controlling hat auch verhaltenssteuernde Wirkung. Aus zahlreichen Studien ist bewiesen, dass zentrale Kennzahlen (Key Performance Indicators – KPI) das Handeln der Personen verändern. Dies gilt generell und nicht ausschließlich dann, wenn die Kennzahlen an das Entlohnungs- und Belohnungssystem eines Unternehmens gebunden ist.

Achtung

Die Gefahren der Verhaltenssteuerung über Kennzahlen:

Die KPI's können zu ungewünschtem Verhalten führen. Wenn Bereichsleiter nur nach dem Gewinn des Bereichs gemessen werden, werden Sie versuchen die internen Verrechnungen zu ihren Gunsten zu „optimieren“. Wenn Sie Mitarbeiter hauptsächlich nach dem Umsatz belohnen, wird der Deckungsbeitrag eine untergeordnete Bedeutung erlangen. Sie werden im Extremfall bei steigenden Umsätzen Verluste machen.

In all diesen Fällen kommt es zu einer Ergebnisverschlechterung des Gesamtunternehmens.

Generell gilt, dass schon die bloße Messung von Kenngrößen dazu führt, dass die Kennzahlen in die gewünschte Richtung beeinflusst werden (zB bei Investitionen erreichen die zu beurteilenden Projekte durch mehr oder weniger unbewusste Parameteränderungen die geforderte „hurdle rate“ von zB 7,5%).

Binden Sie daher stets die KPI's sowohl an die Detail- als auch an die Gesamtergebnisse und beobachten Sie unerwünschte Effekte, die Sie in der Folge in das KPI-Regelwerk gegensteuernd mit aufnehmen.

13.1.2.5 Unbequeme Wahrheit

Controlling ist konfrontativ. Es stellt nämlich die ungeschminkte Wahrheit über die Gegenwart und Zukunft dar. Deshalb sind Controllingverantwortliche nicht immer sehr beliebt. Jedes Unternehmen sollte daher Controllingverantwortliche einstellen, die auch über eine sehr hohe soziale Kompetenz bzw emotionale Intelligenz verfügen.