

**ANLEITUNG ZUR
WERTEWÜRDIGKEIT**
EINE STREITSCHRIFT

MANAGEMENT SCHOOL ST.GALLEN ■
BETTER BUSINESS

ST.GALLEN



Management School St.Gallen

Fürstenlandstrasse 41
CH-9001 St.Gallen
Telefon (41) 071 222 51 53
office@mssg.ch | www.mssg.ch

ANLEITUNG ZUR WERTEWÜRDIGKEIT

Eine Streitschrift gegen die strategische
Vernichtung zukünftiger Erfolgspotenziale

Dr. René Marchand



INHALT



8

Einleitung

10

Die schlechteste Firma der Welt

12

Gestatten Sie eine freche Frage

14

Wie ist Ihre Wertewürdigkeit?

18

Der Weg zur Wertewürdigkeit

20

Strategisches Erfolgspotenzial

22

Der nächste erste Schritt





WERTE UND SCHATTENWERTE

Denken Sie bei Werten bloss an Zahlen?

Schreiten, um nicht zu scheitern: «L'homme qui marche» ist das zentrale Motiv im Leben und Schaffen von Alberto Giacometti. Die Werke des Schweizer Bildhauers, die heute Rekordpreise erzielen, bleiben auch fünfzig Jahre nach dessen Tod eine kraftvolle Inspiration für Manager und Leader.

Einleitung

Sind wir unserer Werte wirklich würdig?

Welche Rolle spielen Werte in der schlechtesten Firma der Welt? Warum klaffen Versprechen und Verhalten so oft auseinander? Was hält die Generation Y davon? Wie können wir Werte und Schattenwerte ehrlich beurteilen? Und was haben oberflächliche Werte mit Mundgeruch gemeinsam? Die Streitschrift von Dr. René Marchand, Experte für Management und Leadership an der Management School St.Gallen, geht diesen Fragen auf den Grund. Sie ist ein leidenschaftliches Plädoyer für mehr Selbstkritik und weniger Eigenlob im Umgang mit Werten, ergänzt um handfeste Ratschläge für die Praxis. Wir wünschen viel Erkenntnis beim Lesen – und viel Erfolg beim Leben Ihrer Werte.

Mac J. Rohrbach, Geschäftsführer

Die schlechteste Firma der Welt

Management School St.Gallen

Die schlechteste Firma der Welt

Niemand. Niemand hatte je den Generaldirektor gesehen. Gab es ihn überhaupt, oder war das Bild auf der Firmen-Website ein gekauftes Standardfoto?

Nein, auch Entscheide von ihm waren keine bekannt. Man munkelte, dass er kaum je vom Bildschirm aufsehe, jedoch dafür ein phänomenales Zahlengedächtnis habe. Aber das waren vielleicht nur mitleidvolle Gerüchte. «Möge es ihm gut ergehen, solange er mich in Ruhe lässt!», wünschten sich die Mitarbeiter gegenseitig vor der Kaffeemaschine. Einen positiven Einfluss auf den Freiraum in der Arbeit hatte es, dass das gesamte Kader nachhaltig durch Belanglosigkeit glänzte. Wichtiger waren die neuen Geschäftswagen, Spesensätze und Dienstreisen. «Tschüss, Chef. Gute Reise, wir bewachen das Büro in der Zwischenzeit.» «Gott sei Dank ist er weg» war ein schöner Gedanke.

Was sich vom Generaldirektor auf das gesamte Kader auswirkte, formte den Rest des Unternehmens: Dieses war nicht begreifbar, nicht fassbar, nicht beobachtbar und nicht erlebbar. Die Organisation war einfach da. So wie die Mitarbeiter auch. Sie gingen täglich aus lauter Gewohnheit in die Büroräume. Was sollte man sonst mit seiner Zeit anstellen? Im Büro gab es ja wenigstens frischen Kaffee und ein Dach über dem Kopf!

Ah, ja, da gab es noch ein paar Kunden. Niemand wusste, ob sie zufrieden oder am Abspringen waren. Das war ja dann auch egal. Reklamationen waren zu lästig, um bearbeitet zu werden, also liess man den Anruf und die E-Mail bewusst links liegen. So vieles erledigt sich doch mit der Zeit von selbst. Jeder verärgerte Kunde beruhigt sich mit der Zeit, und so wurde die eigene Nachlässigkeit zur Tugend.

Doch, in etwas war die Organisation einsame Spitze: Es war alles peinlich genau reglementiert, vor- und niedergeschrieben. Ausnahmen zu diesem wirklich umfassenden Regelwerk gab es keine. Zigtausend Worte, ein wahres Firmengesetzbuch. Es beherrschte die Unternehmenskultur nachhaltig – Vorschriften, Minimalstandards und Strafen. Leider kannte aber niemand alle Vorschriften im Handbuch, und darum hielt sich auch niemand daran. Das war allen im weiten Meer der internen Ignoranz gleichgültig. Das Regelwerk roch regelrecht nach unternehmerischer Verwesung, also war es besser, es in der geschlossenen Schublade zu lassen.

Auch die interne Kommunikation zeichnete sich *top down* durch Grabesstille aus. Wahrscheinlich war es eine gewisse Feigheit

Gestatten Sie eine freche Frage

vor der Realität: «Wenn wir nichts sagen, dann müssen wir auch nichts verantworten ... oder in der Zukunft gar rechtfertigen» muss in den Köpfen der abwesenden Vorgesetzten der Leitspruch gewesen sein. Das ist gelebte Flexibilität. So, wie die Vergangenheit im Dunkeln lag, war die Gegenwart unklar und die Zukunft ungewiss. Doch niemand störte das, weil man als Mitarbeiter sowieso nicht wusste, wieso man gerade hier war.

«Bitte schliessen Sie die Türe» stand am Firmeneingang. Doch niemand wusste, ob dies vor oder erst nach dem Durchschreiten der Türe gemeint war. Aber niemand störte das.

Gestatten Sie eine freche Frage

Wie viele Anteile der «schlechtesten Firma der Welt» haben Sie in Ihrer eigenen Organisation?

Nein. Das ist wahrlich eine unfaire Frage an Sie. Denn jedes Kadermitglied müsste diese Frage sofort entrüstet und vehement verneinen. Man will doch nicht als Nestbeschmutzer gelten. Wer darf schon fehlerhaft sein?

Die oben gestellte Frage müsste eigentlich von den Mitarbeitenden beantwortet werden. Vermutlich würde sie differenzierter oder sogar entschieden anders beantwortet werden. Wenn Sie jedoch wirklich eine ehrliche Antwort haben wollen, dann fragen Sie bitte einfach die Angehörigen der Mitarbeiterschaft und die jüngeren Mitarbeiter der Generation Y. Es kann gut sein, dass diese Personen eine ganz andere Sicht der Zustände in Ihrer Organisation haben, weil sie wahrscheinlich eine etwas grössere Distanz und damit eine kleinere Betriebsblindheit haben. Da ist das Fremdbild Ihrer Organisation vielleicht noch nicht hinter dem wunderbaren Eigenbild vergilbt.

Tatsache ist, dass sich viele Organisationen in letzter Zeit wahrscheinlich aus Genügsamkeit selbst vernachlässigt haben. Sie neigen dazu, Mundgeruch zu haben. Äusserlich stimmt vielleicht die geschminkte Fassade, aber aus dem Inneren stinkt es. Und zwar auf Distanz. Oberflächliches Zähneputzen der Organisation bringt keine anhaltende Verbesserung.

Da alles, was für eine Person gilt, auch auf die Organisation übertragen werden kann, ist die Frage erlaubt: «Wann hat sich Ihre Organisation etwas Zeit für die persönliche Hygiene genommen?» Nein, nicht geduscht, sich gekämmt und eingecremt. Aber doch sich selbst in einem mentalen Spiegel angeschaut, die interne Stimmung beobachtet, das

Wie ist Ihre Wertewürdigkeit?

Zusammenwirken im Organigramm kritisch betrachtet und die Unternehmenskultur analysiert. Zwei Zentimeter unterhalb der geschönten Oberfläche. In Zeiten der Kostenkontrolle, von Rationalisierungen, des Downsizing oder erhöhter Marktanstrengungen gehen oft feinstoffliche Merkmale unter. Sie sind jedoch das Schmiermittel im Getriebe der Organisation. Sie entscheiden darüber, ob intern schwungvolle Initiative oder Reibungsverluste vorherrschen. Ob Dienst nach Vorschrift herrscht oder persönliches Engagement zwischen Korridoren lebt. Ob der Eigennutz vor dem Organisationsnutz steht. Einen besonderen Einfallswinkel in dieser Betrachtung wollen wir in der Folge etwas näher unter die Lupe nehmen. Bitte lassen Sie sich nicht täuschen, es handelt sich hier nicht um ein weiches Thema (einen sogenannten *soft factor*), sondern um einen harten und darum massgebenden Handlungsrahmen.

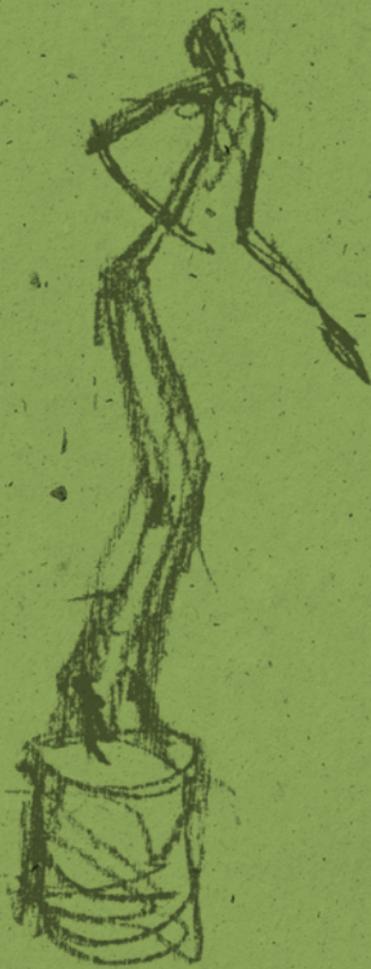
Wie ist Ihre Wertewürdigkeit?

Gemeint ist die Frage, wie glaubwürdig Ihre Organisation in Bezug auf das ist, was ihr wirklich wichtig ist. Das tönt zwar kompliziert, ist es aber nicht.

Jedem Menschen und jeder Organisation sind gewisse Grundsätze wichtig. Wirklich wichtig. Zum Beispiel der Teamgeist, der Kunde, die Innovation, das Wohlbefinden am Arbeitsplatz und – ja, auch der Gewinn. Vielleicht auch die Wertschätzung, Transparenz und der Respekt vor dem Individuum und/oder der Umwelt.

Sie merken, gemeint sind fröhliche Deklarationen wie ein Leitbild, die Unternehmenswerte im Internet, der Code of Conduct, die Führungsleitlinien und andere schöne Selbstdarstellungen der Organisation. Alle diese Texte lösen normalerweise in den Chefetagen grosse Freudentränen aus. Man klopf sich auf dem Teppich gegenseitig auf die Schulter: «Wie toll wir das wieder formuliert haben!» Vor allem wenn der kreative Glanzprospekt auch noch 256-farbig ist. Beschrieben wird jeweils ein Verhalten, das positiver nicht sein könnte.

Genau hier liegt der Hase im Pfeffer. Das Problem ist nicht, dass dies idealisierte Verhaltensbeschreibungen sind, sondern dass es hier eigentlich um etwas ganz anderes geht. Diese Beschreibungen sind Versprechen: knallharte und heilige Versprechen für ein Verhalten, das die Mitarbeitenden, Kunden und Partner erwarten dürfen und sollen. Ein Beispiel: Die Fluggesellschaft Swiss führt das Versprechen «Our sign is a promise» in



ihrer Werbung auf. Dieses Zeichen steht hier als Merkmal der Werte höchster Qualität im Service und im Produkt. Und zwar als Versprechen. Damit hat sich die Organisation freiwillig positioniert und sich selbst verpflichtet. Quasi sich selbst festgenagelt. Wichtiger noch, sie hat damit auch die Erwartungen der Kunden und Mitarbeitenden festgelegt. Ab jetzt wird die Organisation in ihrer Glaubwürdigkeit an diesem Versprechen peinlich genau gemessen. Und zwar von allen. Hier ist sie nun, die Wertewürdigkeit: Die Organisation muss sich ab sofort und jederzeit im täglichen und weltweiten Erleben durch die anderen Marktteilnehmer, der eigenen Werte würdig erweisen. Ihnen gerecht werden. Wertewürdig sein.

So weit, so gut. Wie sieht jedoch die Wirklichkeit im Sitzungszimmer, an der Rampe, in den Büros und beim Kunden tatsächlich aus? Oder: Wie hält Ihre eigene Organisation das publizierte Versprechen gegenüber allen Stakeholders ein? Wie glaubwürdig ist das Verhalten Ihrer Organisation in der Realität im Vergleich zum abgegebenen Versprechen? Wie glaubwürdig sind Ihre Werte? Wie hoch ist Ihre Wertewürdigkeit?

Vorsicht! Wenn Sie auf diese Fragen im Brustton der Überzeugung mit «Total», «Unbedingt» oder gar «Ich garantiere es» antworten, haben Sie – entschuldigen Sie bitte – mit allerallergrösster Wahrscheinlichkeit bereits gelogen. Und haben dadurch bereits Ihre Unglaubwürdigkeit zementiert. Es zeugt von akutem Realitätsverlust wenn man behauptet, dass das Verhalten einer Organisation in jeder Situation und zu jedem Zeitpunkt in ihrer Absolutheit den gemachten Versprechen immer gerecht werden kann.

Das ist schlichtweg unmöglich. Krisen, Konjunkturschwankungen, die Mitbewerber, Produktmängel oder Managementfehler machen es hie und da notwendig, von den schön formulierten Verhaltensversprechen (Unternehmenswerte, Corporate Values) abzuweichen. Die Realität ist nicht perfekt. Abweichungen sollen dann aber bitte nur als seltene Ausnahmen gelten. Werden die Abweichungen nämlich zur Regel, versinkt die Organisation im Morast der Unglaubwürdigkeit. Sie wird belächelt, gemieden oder angegriffen. Denn niemand will Kunde oder Mitarbeitender einer unglaubwürdigen Firma sein, die enttäuscht, Falsches verspricht, lügt oder betrügt. Vor allem nicht als Stammkunde oder fachlich qualifizierter Mitarbeiter.

Der Weg zur Wertewürdigkeit

Management School St.Gallen

Der Weg zur Wertewürdigkeit

Wo Versprechen gemacht werden, gibt es auch die Situation des Bruchs dieser Versprechen. Wo Licht ist, ist auch Schatten. Wo Unternehmenswerte positiv dargestellt werden, gibt es auch die Ausnahmen. Wo es Werte (im Sinne der Verhaltensversprechen) gibt, geistern auch Schattenwerte (im Sinne des gegenteiligen Verhaltens) herum, aber bitte wiederum nur als Ausnahme. Nichts ist absolut. Kein Teamgeist, keine Ehrlichkeit, keine Transparenz oder Mitbestimmung. Vielleicht ist da die Wertewürdigkeit selbst ausgenommen: Entweder man ist als Organisation glaubwürdig oder nicht. Ein bisschen Unglaubwürdigkeit nährt Zweifel, und schon wird man rundum als unglaubwürdig taxiert. Wenn ich als Mitarbeiter oder Kunde einmal getäuscht oder enttäuscht wurde, vermute ich mindestens unbewusst, dass es wieder passieren kann.

Nun verlangt wirklich niemand, dass eine Organisation in ihrem Leitbild oder in jeder anderen Selbstdarstellung die Verhaltensausnahmen aufzählt oder darlegt. Quasi neben dem Leitbild ein Anti-Leitbild im Internet publiziert. Dennoch muss sich die Führungsmannschaft sehr detailliert mit den Schattenwerten wie Egoismus, Verheimlichung/Geheimhaltung, Intransparenz, Prioritäten, Finanz- vor Mitarbeiterorientierung sowie bewusster Abweichung von der Kundenorientierung auseinandersetzen. Nicht weil dies das Normverhalten ist, sondern weil dieses unternehmerische Verhalten hie und da notwendig sein wird. Vielleicht dient die momentane absolute Orientierung nach den Finanzen der Rettung übriggebliebener Arbeitsplätze. Vielleicht ist momentan sofortiger Umsatz wichtiger als bestmögliche Qualität.

Die Auseinandersetzung mit den eigenen Werten und Schattenwerten dient dem Zwecke der Vorbereitung und Koordination notwendiger zukünftiger Brüche des Verhaltensversprechens, was unzweifelhaft als Krise des Leitbildes bezeichnet werden kann. Als Verhaltenskrise. Das heisst, dass in Krisen immer auch die Reaktion der Führungsmannschaft auf die Krise ausschlaggebend ist. Jedes Veränderungsprojekt bedeutet in der Regel eine Krise des bisherigen Zustandes. In Notsituationen muss aber der Kapitän auf der Brücke sein. Und muss die Mannschaft wissen, was zu tun ist. Dies war bei der «Titanic» weniger der Fall, mit schrecklichen Folgen. Das Verhalten der Organisation in der Krise muss vorbereitet werden. Die Krise ist der Test, nicht das schöne Wetter. Da kommt es auf die Reaktion, Information, Verfügbarkeit und Sichtbarkeit der

Strategisches Erfolgspotenzial

Führungsmannschaft an. Und zwar nicht als wild kreischender und gestikulierender Menschenhaufen, sondern als besonnen agierendes und konsistentes Team. Dem das gemeinsame Ziel wichtiger als das Partikularinteresse einer Abteilung ist. Wo der Zweck der Organisation immer noch die Richtung weist. Wo eine Identifikation des Kaders mit dem Ausnahmeverhalten spürbar ist. Wo Erklärungen greifen. Und Fehler über Fehler in der Kommunikation verhindert werden. In jeder Krisensituation sind automatisch alle Blicke auf die Hierarchiespitze gerichtet. Die Scheinwerfer sind eingeschaltet und die Ferngläser hervorgezogen.

Was muss also getan werden? Die Auseinandersetzung mit den Werten und Schattenwerten des Unternehmens muss immer exemplarisch mit den persönlichen Werten und Schattenwerten der obersten Führungsmannschaft beginnen. Erst wenn das persönliche Beispiel hautnah erlebt wird, erkennt man die Bedeutung der Differenzierung zwischen Wert und Schattenwert für die eigene Person. Darauf aufbauend erkennt man anschliessend die Bedeutung auch für die Organisation, für ihre Verhaltensversprechen sowie deren Bruch. So lernt man, dass es schwieriger ist, mit den Schattenwerten umzugehen als mit dem Schönwetterzenario, wenn alles wie geschmiert läuft. Als Mensch wie auch als Organisation. Die Krise ist immer der Test. Diese gedankliche Erfahrung trägt gleichzeitig wesentlich zur persönlichen Entwicklung der Führungsperson und zur kollektiven Erhöhung des Reifegrades der Organisation bei. Daneben wird auch die persönliche wie organisatorische Resilienz gestärkt.

Strategisches Erfolgspotenzial

Das Resultat dieser Arbeit an sich selbst ist nicht nur, dass die Organisation in Krisenzeiten ruhiger durch die stürmische See segelt, sondern auch, dass Ausnahmeverhalten zum Leitbild erklärbar und nachvollziehbar wird. Jederzeit und durch alle. Dies wird spätestens mit dem gehäuften Einzug der Mitglieder der Generation Y in alle Hierarchiestufen eine absolute Forderung werden. Das «Warum?» der Generation Y verlangt gerade in Brüchen des unternehmerischen Verhaltensversprechens nach stimmigen, mutigen und logischen Erklärungen statt nach Ausreden, gegenseitigen Beschuldigungen und unternehmerischer Schlammschlacht – dem Mundgeruch der Organisation.

Das ist der Schritt von sinnlosem zu sinnvollem Verständnis in der Mitarbeiterschaft: Die Begreifbarkeit und das Nachvollziehen

Der nächste erste Schritt

Management School St.Gallen

der Beweggründe für das Verhalten der Organisation in einer unwegsamen und damit schwierigen Ausnahmesituation. Wahrscheinlich fallen heutzutage restlos alle Veränderungen der Organisation in diese Kategorie. Restrukturierungen, Ressourcenabbau, Verlagerungen von Organisationseinheiten an andere Standorte usw. Dies muss vorzeitig durchgedacht und durchgespielt werden. Schliesslich macht das auch jeder Linienpilot – hoffentlich bis zur Meisterschaft.

Oder noch direkter: Der Trend wird sich verstärken, dass zukünftige Fachkräfte hohe Ansprüche an die glaubwürdige Positionierung des Arbeitgebers stellen werden: gerade jeweils im Change, und zwar an die Führung. Mit grosser Wahrscheinlichkeit sind dies höhere Erwartungen, als sie in der Vergangenheit angemeldet wurden. Beim vielbeschworenen zunehmenden Fachkräftemangel, ob im *global war for talents* oder schlichtweg im Wettbewerb mit anderen lokalen Arbeitgebern, wird die Glaubwürdigkeit der Versprechen, der Handlungen und Aussen-darstellung der Organisation an Bedeutung zunehmen.

Wer will sich da das Erfolgspotenzial der besten Fachkräfte im Markt strategisch durch den Ruf, eine unglaubwürdige Organisation zu sein, verbauen? Gute Mitarbeitende sind rar und werden in Zukunft noch rarer. Sie dann noch aus Dummheit, Pardon: Ungeschicklichkeit abzuschrecken oder zu vertreiben, wäre fatal. *Dann wäre man ja fast die schlechteste Firma der Welt.*

Der nächste erste Schritt

So, genug der Mahnungen. Auf zur Tat! Nehmen Sie bitte die Wertedeklaration Ihrer Organisation zur Hand. Es ist entweder das Leitbild oder eine andere Darstellung, was Ihrer Organisation total wichtig ist. Im Umgang mit Kunden, Mitarbeitern, der Umwelt, Gesellschaft usw. Im Zweifelsfall ist es ein schöner Glanzprospekt.

Unterstreichen Sie bitte alle wichtigen Schlüsselbegriffe, die Sie finden (wie zum Beispiel «Respekt», «Offenheit» und alle die anderen wunderbaren «Schönwetterworte»).

Stellen Sie sich jetzt bitte Ihren kritischsten guten Mitarbeiter vor. Nennen wir ihn Max. Er ist heute besonders mürrisch. Geben Sie nun jedem einzelnen dieser Begriffe aus der Sicht von Max eine Note von 1 (vollkommen unglaubwürdig, halten wir nie und nimmer ein, ist eine glatte Lüge) bis 10 (das ist garantiert, der Mitarbeitende könnte dies auch in seinem Arbeitsvertrag



aufführen und fordern), in ganzen Zahlen. Wobei die Note 5 etwa mit «Ja, ja – manchmal schon, aber nicht immer, trotzdem Schwamm drüber, vergessen wir's» umschrieben werden kann.

Wenn Sie nun Ihre Benotung betrachten, so sind alle Werte, die unter 6 liegen, bezüglich ihrer Glaubwürdigkeit gefährdet. Dort liegt die Werteunglaubwürdigkeit versteckt oder offen herum. Da ist er, der Mundgeruch Ihrer Organisation. Eigentlich bewegen Sie sich da zwischen warmer schlechter Luft und chronischem Magenproblem, Entschuldigung: Managementproblem.

Nun versetzen Sie sich bitte wieder in Ihre ursprüngliche Führungsfunktion und stellen sich vor, Sie müssten Max diese Benotung unter 6 sinnvoll erklären. Ohne zu stottern, ohne schweissgebadet nach Ausflüchten zu suchen und ohne bereits von der Organisation kommunizierte Inhalte/Ausreden/Pressemitteilungen zu widerlegen. Und ohne Vorbereitung, so frisch aus dem Stegreif.

Und wie macht dies, bitte schön, eine Führungskraft, die zehn Jahre weniger Führungs- und Kommunikationserfahrung hat als Sie? Wahrscheinlich würden Sie sich die Haare ausreissen, wenn Sie dort heimlich mithören könnten. Wichtiger als Ihre Haare ist jedoch, dass dem mündigen, selbstbewussten qualifizierten Mitarbeitenden dabei der Rollladen runterfällt. Kopfschüttelnd und Dampf ablassend wird er sich vermutlich zu einem Kollegen oder auf den Heimweg begeben. Und zu Hause die «Klagemauer» Familienmitglied am Küchentisch in Anspruch nehmen.

Dies alles kann und muss vermieden werden. Plötzlich wird es für die Organisation strategisch sehr wichtig, wertewürdig zu sein. An einem einzelnen Tag oder in einem einmaligen Projekt kann man sich vielleicht an dieser Verantwortung vorbeischummeln. Wie sieht dies jedoch mittel- bis längerfristig aus? Welche Verhaltensversprechen können Sie einem hochqualifizierten Jobkandidaten garantieren? Welche Ausnahmen im Verhalten der bestehenden erfahrenen Belegschaft wie erklären? Da haben geschönte Lügen tatsächlich kurze, geschwollene Beine. Dies zu verhindern, ist eine anspruchsvolle moderne Führungsarbeit – die jedoch Früchte bringt. Je länger, je mehr – mit jeder Garantie.

Wahrscheinlich haben Sie mit Ihrer Erklärung soeben die Arbeitsbeziehung zu Max maximal positiv beeinflusst.
Herzliche Gratulation!

Und weiterhin viel Erfolg.

Der Autor

Dr. René Marchand hat an der Universität St.Gallen über das Thema der menschlichen Werte in der Unternehmensführung dissertiert und begleitet seit Jahren Unternehmen rund um den Globus erfolgreich in seinem Schwerpunkt: der glaubwürdigen Führung. Er gehört zu den führenden Köpfen der Management School St.Gallen, wo er sich im Führungskoaching engagiert und verantwortlich zeichnet für die Entwicklung von internationaler Management Education, die sich durch ihre Multikulturalität auszeichnet. Kontakt zum Autor: r.marchand@mssg.ch



Management School St.Gallen

Fürstenlandstrasse 41
CH-9001 St.Gallen
Telefon (41) 071 222 51 53
office@mssg.ch | www.mssg.ch

**ANLEITUNG ZUR
WERTEWÜRDIGKEIT**

EINE STREITSCHRIFT

**MANAGEMENT SCHOOL ST.GALLEN ■
BETTER BUSINESS**

ST.GALLEN