

**Die besten
Neujahrsvorsätze**
für Führungskräfte, ihre Teams und
eine gelungene Employee Experience



Die besten Neujahrsvorsätze für Führungskräfte, ihre Teams und eine gelungene Employee Experience

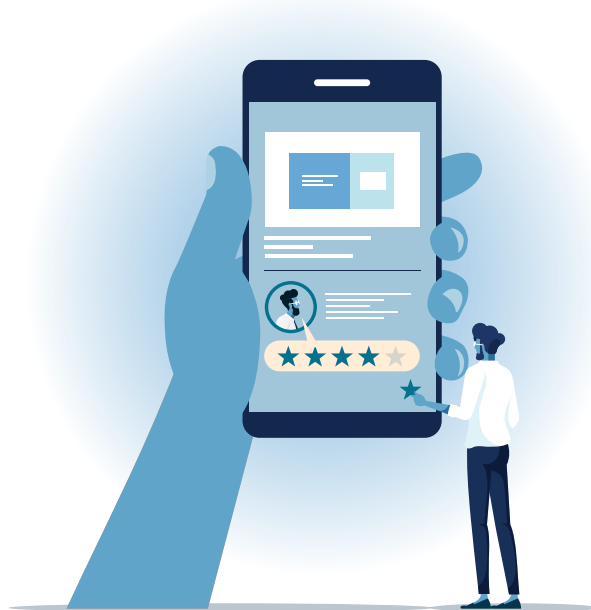
Wenn sich das Jahr dem Ende zuneigt, ist das für Führungskräfte traditionell die Zeit, sich zu überlegen, was gut funktioniert hat und was möglicherweise hätte besser laufen können. Viel wichtiger ist es allerdings, sich für das neue Jahr etwas ganz Konkretes vorzunehmen, um gemeinsam mit dem Team an Herausforderungen zu wachsen und – gerade in schwierigen Zeiten - Dinge zum Positiven zu verändern. Die richtigen Leadership-Vorsätze können bei der – zugegebenermaßen nicht ganz leichten – Übung hilfreich sein. Worauf kommt es also im neuen Jahr an und wie kann eine erfolgreiche Employee Experience funktionieren?

Teil 1: Leading Myself – was für mich wichtig ist

Bei Neujahrsvorsätzen ist es wie bei allen anderen Veränderungsprozessen auch: Man sollte zuallererst bei sich selbst beginnen – und das gilt ganz besonders für erfolgreiches Leadership. Aus diesem Grund widmet sich **der erste Teil** dem Thema Self-Leadership.

Self-Leadership-Vorsatz #1: Holen Sie sich das Feedback, das Sie brauchen

Internationale Studien belegen, dass die Qualität der Führungsarbeit von der Fähigkeit einer Person abhängt, Feedback zu erhalten und umzusetzen - vor allem, wenn die Umstände schwierig oder unsicher sind. Um zu wissen, wie es um Sie als Führungskraft bestellt ist, empfiehlt es sich, zuerst aktiv nach Feedback zu suchen, aus dem Sie Entwicklungspotential ableiten können. Überlegen Sie sich dazu konkrete Fragen, die Sie Ihren Vorgesetzten, Ihren Kolleg*innen und Ihren direkten Mitarbeiter*innen stellen können. Es wird für Ihr Gegenüber nicht immer einfach sein, neben positiven Aspekten auch Themen anzusprechen, die weniger gut laufen und/oder Veränderung brauchen. Stellen Sie sich also auf ein gewisses Unbehagen in der Situation ein. Versuchen Sie klarzumachen, dass Sie ehrlich an Feedback interessiert sind und Sie sich und die Situation nicht weiterentwickeln können, wenn Sie hier nicht die richtigen Inputs bekommen. Hören Sie jetzt aufmerksam zu und versuchen Sie zu verstehen, was der andere sagt, anstatt sich darauf zu konzentrieren, wie Sie reagieren werden. Der beste Weg, um sicherzustellen, dass Sie auch weiterhin Feedback erhalten, ist, sich für das offen



Gespräch zu bedanken und konkrete Maßnahmen zu formulieren, die Sie aufgrund des Gehörten beabsichtigen zu tun. Ermutigen Sie ihr Team, proaktiv mit Feedback – also mit Feed-Forward– auf Sie zuzukommen und betonen Sie, dass Ihre Tür Ihren Mitarbeiter*innen jederzeit offensteht.

-Self-Leadership-Vorsatz #2: Mit dem eigenen Erfolg zufrieden sein

Haben Sie sich schon einmal gefragt, warum beruflicher Erfolg nicht notwendigerweise auch zufrieden macht? Sollten Sie zu jenen Menschen zählen, die dazu neigen, auch in erfolgreichen Momenten (nach einer Gehaltserhöhung, Beförderung, etc.) mit sich selbst unzufrieden zu sein, dann haben Sie drei Möglichkeiten, ihr Mindset so zu ändern, um von „pain zu gain“ zu gelangen:

- Hören Sie auf, sich ständig mit sich selbst oder anderen zu messen und begegnen Sie sich stattdessen mit Milde und Selbstfürsorge. Anstatt sich für das, was Sie nicht erreicht haben, Vorwürfe zu machen, loben Sie sich für alle Fortschritte, die Sie jeden Tag machen – seien sie noch so klein. Und anstatt jemandem seine Erfolge übel zu nehmen, sollten Sie anerkennen, dass deren Erfolg auch etwas Besonderes ist und vor allem nicht auf Kosten Ihrer eigenen Erfolge geht.
- Zählen Sie nicht, was Sie erreicht haben (Geld, Follower etc.), sondern beginnen Sie damit, sich vor Augen zu führen, wo Sie etwas beigetragen bzw. wessen Leben Sie positiv beeinflusst haben – denn langanhaltende Freude entsteht nur, indem Sie geben, nicht nehmen.



- Und schließlich sollten Sie sich vor übertriebenem Ehrgeiz hüten, denn er führt – egal wie viel Geld oder Einfluss Sie in Ihrem beruflichen Leben schon verdient haben – zu Verbitterung und Einsamkeit. Denken Sie vielmehr daran, die Beziehungen in Ihrem Leben zu schätzen und zu pflegen – vor allem jene, die nichts mit Ihrem beruflichen Erfolg zu tun haben.

Self-Leadership-Vorsatz #3: Keine Angst haben um Hilfe zu bitten

Vielen von uns fällt es schwer, um Hilfe zu bitten. Manche fürchten, dadurch verwundbar zu sein oder zurückgewiesen zu werden, andere nehmen die Dinge lieber selbst in die Hand. Wie dem auch sei, die gute Nachricht ist, dass es Dinge gibt, die Sie tun können, um Ihre Zurückhaltung zu überwinden:

- Suchen Sie nach Ihren inneren Ressourcen. Versuchen Sie zu verstehen, woher ihre Blockaden kommen und veranschaulichen Sie sich, wie wichtig es ist, diese zu überwinden. Wenn Sie allerdings feststellen, dass Ihnen das vermutlich selbst nicht gelingt und Sie weitere Unterstützung brauchen, empfiehlt es sich, eine*n Expert*in (Coach, etc.) zu

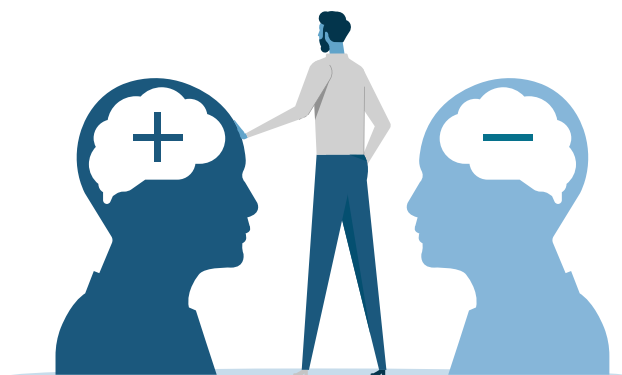


- Rücken Sie Ihre Vorstellung dessen, was Hilfe bedeutet, in ein anderes Licht. Denken Sie daran, dass es keine Belastung ist, jemanden um Hilfe zu bitten, sondern dass Sie ihrem Gegenüber die Möglichkeit geben, etwas Gutes zu tun. Jeder noch so kleine Beitrag zum Erfolg des Teams ist eine echte Win-Win-Situation für alle.
- Kommunizieren Sie offen und authentisch. Je besser Sie erklären, wobei sie Hilfe brauchen, desto leichter fällt es Ihrem Gegenüber auch, Ihnen zu helfen.
- Wenden Sie sich in einem ersten Schritt an jemanden, den Sie gut kennen, vielleicht an ein Familienmitglied oder eine*n vertraute*n Kolleg*in, und bitten Sie um Hilfe bei einer Kleinigkeit. Sie werden überrascht sein, wie hilfsbereit Menschen sind.

Self-Leadership-Vorsatz #4: **Ist es schwer, für Sie zu arbeiten?**

Keine Führungskraft möchte ein*e schlechte*r Chef*in sein. Dennoch gibt es sie. Wie ist es denn um Sie als Führungskraft bestellt? Die nachstehenden Fragen sollen Ihnen eine kleine Hilfestellung dabei sein, um herauszufinden, ob Sie das Paradebeispiel einer modernen Führungskraft sind, oder ob es eher schwer ist, für Sie zu arbeiten.

- Wie sieht es mit Ihren Ansprüchen aus? Hervorragende Leistungen zu erwarten, ist keine schlechte Sache. Wenn Ihre Ansprüche jedoch zu hoch sind, läuft Ihr Team Gefahr zu scheitern. Überlegen Sie, ob Sie perfektionistische Gewohnheiten haben, die sich häufig (negativ) auf Ihr Team auswirken.
- Neigen Sie zu Micromanagement? Schreiben Sie Ihren Mitarbeiter*innen vor, wie Dinge zu tun sind, und lassen Sie wenig Raum für Kreativität oder Initiative? Wenn ja, dann konzentrieren Sie sich auf die Ergebnisse – sagen Sie, wohin die Reise gehen soll, aber geben Sie nicht vor, wie Ihr Team dorthin kommen soll.
- Delegieren Sie nur Routinearbeiten? Jeder möchte sich weiterentwickeln, auch Ihr Team. Wie wäre es,



wenn Sie die Messlatte ein wenig höher legen und ein bisschen Kontrolle loslassen? Sie werden überrascht sein, wozu Ihre Mitarbeiter*innen fähig sind.

- Feedback? Gerne, aber nur dann, wenn etwas nicht passt. Falls das auf Sie zutreffen sollte, dann sollten Sie dazu übergehen, deutlich mehr positives Feedback zu geben als negatives. Am leichtesten gelingt das, indem Sie die Stärken und Erfolge Ihrer Mitarbeiter*innen gezielt und rechtzeitig würdigen.

Teil 2: Leading the Team – was das Team braucht

Genauso wichtig ist es aber, sich zu überlegen, was es von Führungskräften braucht, um für ihre Teams da zu sein und sie optimal zu unterstützen – vor allem, wenn die Rahmenbedingungen sehr herausfordernd sind. Genau darum geht es **im zweiten Teil** bei den Team-Leadership-Vorsätzen.



Team-Leadership-Vorsatz #1: **Führen Sie ihr Team durch unsichere Zeiten**

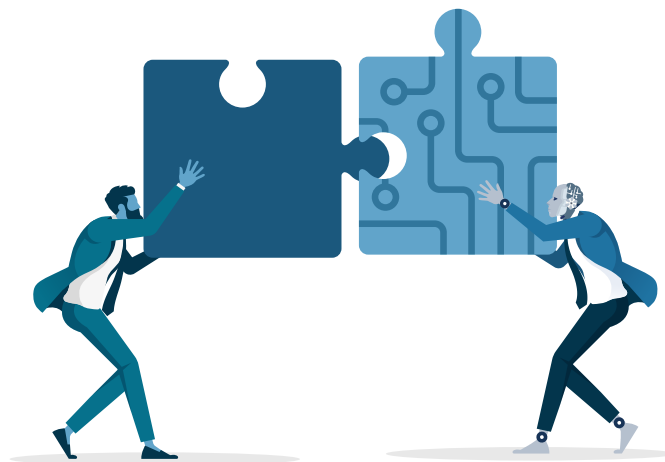
Ob Inflation, steigende Zinsen, das Leben nach und mit Corona, der Ukraine Krieg oder geopolitische Spannungen im Nahen Osten – auf der Welt ist viel los, und das nicht immer nur im positiven Sinn. Was können Sie als Führungskraft daher tun, um in herausfordernden Zeiten für Ihr Unternehmen, Ihr Team und letztlich auch für sich selbst da zu sein? Hier einige Strategien:

- Sorgen Sie für eine Kultur mit Augenmaß, in der das Unternehmen an erster Stelle steht. Dazu gehört, dass Sie mit gutem Beispiel vorangehen und vor allem das in den Fokus stellen, was für das Unternehmen und Ihre Mitarbeiter*innen richtig ist, anstatt Ihre persönlichen beruflichen Ziele voranzutreiben. Das bedeutet auch, sich vor Augen zu führen, dass Ihre Rolle über die von Ihnen geleitete Einheit hinausgeht und dass Sie team- und abteilungsübergreifend kommunizieren müssen.
- Konzentrieren Sie sich darauf, Ihr Unternehmen neu zu erfinden, wenn das notwendig ist. Wenn Dinge nicht wie gewohnt laufen, ist es an der Zeit, nach Möglichkeiten zu suchen, die Dinge anders oder innovativer zu machen. Beginnen Sie damit, jene Menschen in Ihrem Team zu identifizieren, die Sie für geeignet halten, gemeinsam mit Ihnen die geplanten Veränderungen voranzutreiben. Betrauen Sie in einem nächsten Schritt ein anderes Team mit routinemäßigen, alltäglichen Tätigkeiten. So stellen sie sicher, dass Veränderung passiert, gleichzeitig aber nicht auf das tägliche Business vergessen wird.
- Machen Sie integratives Führen zu einer Ihrer Prioritäten. Das bedeutet, dass Sie nicht nur die Vielfalt Ihres Teams in Bezug auf Geschlecht und ethnische Zugehörigkeit, sondern auch punkto Ansichten, Hintergründe und Fähigkeiten in den Vordergrund stellen sollten. Je vielfältiger und integrativer Ihr Team ist, desto anpassungsfähiger wird es auch in unsicheren Zeiten sein.

Team-Leadership-Vorsatz #2: Erfolgreich KI in Ihrem Unternehmen einführen

An KI führt in Zukunft kein Weg mehr vorbei. Die Frage für Sie als Führungskraft ist herauszufinden, wo der Einsatz von KI in Ihrem Unternehmen Sinn macht, und wo nicht. Diese drei Dinge sollten Sie dabei im Fokus haben:

- Sorgen Sie dafür, dass jeder ein grundlegendes Verständnis für die Funktionsweise digitaler Systeme hat. Das bedeutet allerdings nicht, dass jede*r in Ihrem Team Programmierer*in oder Data Scientist werden muss. Was es braucht, sind ein neuer und proaktiver Ansatz, plattformübergreifend arbeiten zu wollen, die Offenheit, Neues als Chance und nicht als Gefahr zu sehen und zu akzeptieren, dass der Wandel die einzige Konstante in unserem Leben ist.
- Stellen Sie sicher, dass Ihr Unternehmen auf kontinuierliche Anpassungen und Veränderungen vorbereitet ist. Tauschen Sie sich mit anderen Führungskräften aus, um ganz bewusst Silos aufzubrechen und eine zentrale Schnittstelle für Wissen und Daten aufzubauen. Die Integration von KI bedeutet nämlich nicht nur, dass Sie und Ihre Mitarbeiter*innen sich mit den neuesten Technologien vertraut machen, sondern auch, dass Sie strukturell darauf vorbereitet sind, sich an zukünftige Entwicklungen anzupassen.

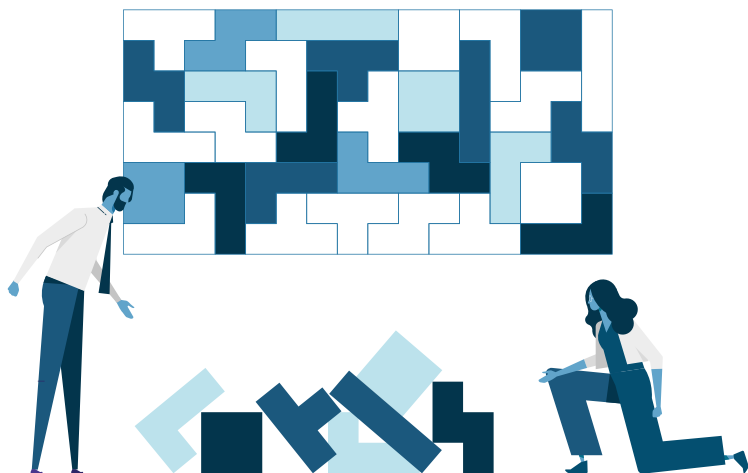


- Integrieren Sie KI in Ihr Betriebsmodell. Wenn die technischen Systeme Ihres Unternehmens statisch sind, dann wird auch Ihr Unternehmen – und somit auch Sie und Ihr Team - statisch sein. Lösen Sie daher Datensilos auf, verbessern Sie die funktionsübergreifende Zusammenarbeit und helfen Sie beim Aufbau eines software- und datengesteuerten Betriebsmodells, das das Potenzial von KI nutzen kann.

Team-Leadership-Vorsatz #3: Machen Sie Lernen zum fixen Bestandteil der täglichen Arbeit Ihres Teams

Wie können Sie Ihr Team dabei unterstützen, offen für Neues zu sein und sich ständig weiterzuentwickeln? Hier sind drei Strategien, die Sie ausprobieren können:

- Beginnen Sie damit, Ihrem Team klarzumachen, dass Fehler ganz einfach dazugehören. Wichtig ist es, keine Angst vor ihnen zu haben und aus ihnen zu lernen. Um mit gutem Beispiel voranzugehen, könnten Sie Ihre Meetings damit beginnen, einen Ihrer eigenen Fehler mit Ihrem Team zu teilen und zu analysieren, was Sie daraus gelernt haben.



- Als Nächstes ist es wichtig, konstruktives Feedback in die Arbeitsabläufe Ihres Teams einzubauen. Planen Sie in Besprechungen aktiv Zeit ein, um sich gemeinsam zu überlegen, was gut funktioniert hat und was sie besser machen hätten können. Dies stärkt nicht nur das Vertrauen, sondern motiviert Ihre Mitarbeiter*innen dazu, ihr Potential weiter auszuschöpfen.
- Und schließlich sollten Sie Ihr Team zum Experimentieren ermutigen. Betonen Sie, dass Sie jederzeit offen für Vorschläge sind - und bereit dazu, gute Ideen in Prototypen und Pilotprojekten zu testen. Wenn Sie Ihre Mitarbeiter*innen so ermutigen, über den Tellerrand zu schauen, fördert dies das Lernen und die Entwicklung Ihres Teams.

Teil 3: Leading the Employee Experience – damit das Team die gleiche Aufmerksamkeit bekommt wie die Kund*innen

Und last but not least geht es **im dritten Teil** und die Employee-Experience. Diese ist im neuen Jahr deshalb so essenziell, weil in Zeiten von Fachkräftemangel und Arbeitnehmer*innenmarkt immer wichtiger wird, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter*innen genauso in den Fokus ihrer Aufmerksamkeit rücken wie ihre Kund*innen:



Employee-Experience-Vorsatz #1: Schaffen Sie eine erfolgreiche Employee Experience

Aktuelle Untersuchungen zeigen, dass eine gute Employee Experience den Umsatz eines Unternehmens um bis zu 50 % steigern kann. Aber was macht eine gute Employee Experience überhaupt aus?

■ **Gegenseitiges Vertrauen**

Vertrauen ist keine Einbahnstraße – es muss in beide Richtungen fließen, also nicht nur von Ihnen zu Ihren Mitarbeiter*innen, sondern auch umgekehrt. Aber es macht sich bezahlt: Echtes Vertrauen im Team motiviert, fördert die Kreativität und Zusammenarbeit und verbessert die Mitarbeiter*innenbindung.

■ **Ownership in der Chefetage**

Verantwortung übernehmen bedeutet, dass sich Führungskräfte sowohl für das Unternehmen als auch für ihre Mitarbeiter*innen engagieren und jederzeit

ansprechbar sind. Sie kennen die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter*innen und versuchen, diese – wo möglich – in ihre Entscheidungen einfließen zu lassen.

■ **Übereinstimmung von Mitarbeiter*innenwerten und Unternehmensvision**

Durch die Festlegung klarer Ziele, Meilensteine und Erfolgskennzahlen werden Ihre Mitarbeitenden mit dem Auftrag des Unternehmens in Verbindung gebracht und verstehen, welche Rolle sie bei der Umsetzung spielen.

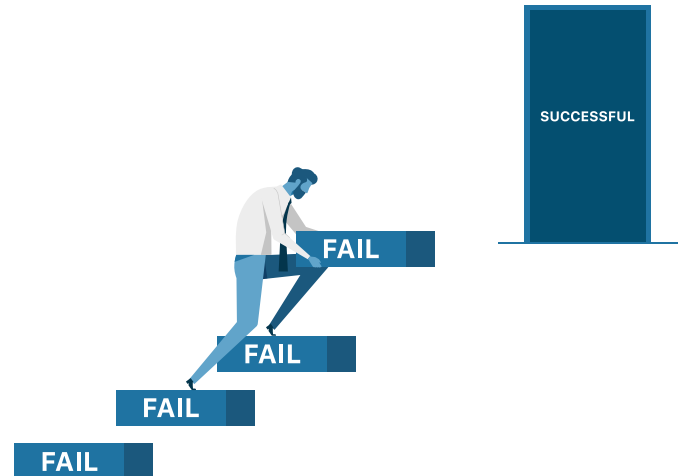
■ **Anerkennung und Entwicklungsmöglichkeiten**

Echte Anerkennung bedeutet nicht nur, dass Sie Ihre Mitarbeiter*innen loben, wenn sie erfolgreich sind. Es bedeutet auch, ihr Potenzial zu erkennen, sie entsprechend zu fördern und ihnen konkrete Möglichkeiten zum Lernen und Wachsen zu geben.

Employee-Experience-Vorsatz #2: Motivieren Sie Ihr Team auch in schwierigen Zeiten

In unserer BANI-Welt ist es ganz normal, dass Mitarbeitende phasenweise durch die Herausforderungen in ihrer Umwelt abgelenkt sind oder ihren Elan verlieren. Klar ist, dass Sie mit Sicherheit nicht alle Sorgen in Ihrem Team beseitigen können. Was Sie allerdings tun können, ist für ein motivierendes und unterstützendes Umfeld zu sorgen, das Ihr Team auch in schwierigen Zeiten auf Kurs hält:

- Scheuen Sie nicht davor zurück, schwierige Themen anzusprechen, denn schwierige Dinge gemeinsam zu bewältigen, schafft Vertrauen - und das ist ganz besonders wichtig in schwierigen Zeiten.
- Werden Sie kreativ, wenn es darum geht, Ihre Mitarbeitenden zu motivieren. Manchmal sind Beförderungen oder Gehaltserhöhungen keine Option. Dann empfiehlt es sich, einfach direkt zu fragen: Was würde Sie im nächsten Jahr motivieren? Und wie kann ich Sie dabei unterstützen?



- Helfen Sie Ihrem Team, konzentriert zu bleiben. Was besonders hilft, sind persönliche Gespräche. Nehmen Sie sich daher bewusst mehr Zeit für jeden einzelnen Ihrer Mitarbeiter*innen. Der persönliche Austausch im Vieraugengespräch motiviert nicht nur nachhaltig, sondern sorgt auch für eine stärkere Verbundenheit zwischen Ihnen und Ihrem Team, sondern auch zwischen Ihrem Team und dem Unternehmen.

Employee-Experience-Vorsatz #3: Fördern Sie die Kreativität Ihres Teams

Kreativität ist ein entscheidender Faktor für Innovation. Um eine Kultur der Kreativität aktiv zu fördern, Sollten Sie einige Dinge beachten, damit es funktioniert:

- Schaffen Sie ein Umfeld, in dem Sie viele Ideen kreieren können - auch auf den ersten Blick weniger gute. Wenn Sie wollen, dass Ihr Team ein kreatives Problem löst, lassen Sie es bewusst viele Lösungsmöglichkeiten zu einem Problem entwickeln, anstatt die eine "richtige" Antwort zu finden. So gelingt es nicht selten, auch weniger offensichtliche Lösungen zu finden, auf die sie sonst nie gekommen wären.

- Betonen Sie, dass Scheitern ein natürlicher Bestandteil des Experimentierens ist. So nehmen Sie Druck heraus. Oft bedarf es eines Umwegs, um herauszufinden, was funktionieren kann, indem man versteht, was nicht funktioniert.
- Betonen Sie, wie wichtig es ist, sich freie Zeit im Kalender zu reservieren, die nicht von Meetings oder Work-Packages blockiert sind. Nur so kann Kreativität entstehen.
- Achten Sie auf sich selbst – und motivieren Sie Ihr Team, es Ihnen gleichzutun: Nehmen Sie sich Zeit für Dinge, die Ihnen Freude bereiten (die Sie aber nicht notwendigerweise gut können müssen), z. B. Sport treiben, musizieren oder einfach ein Buch lesen. Das sorgt für den notwendigen Ausgleich...
- Verabschieden Sie sich von dem alten Führungsmotto "Bringen Sie mir keine Probleme, sondern Lösungen". Fragen Sie regelmäßig in Ihrem Team nach, was nicht (gut) funktioniert, wo etwas fehlt und wo der Status quo nicht ausreicht. Probleme sind eine Grundvoraussetzung für Innovation.



Employee-Experience-Vorsatz #4: **Verhindern Sie, dass Negativität von Ihrem Team Besitz ergreift**

Als Führungskraft ist es wichtig, auch emotional eng mit Ihrem Team verbunden zu sein. Egal, ob es eine neue strategische Ausrichtung, ein Führungswechsel oder die jüngste Entlassungsserie ist – viele Dinge können einen (negativen) Einfluss auf die Stimmung in Ihrem Team haben. Welche Möglichkeiten gibt es für Sie, um zu verhindern, dass sich diese negative emotionale Dynamik in Ihrem Team ausbreitet?

- Suchen Sie das Gespräch und sagen Sie Ihrem Team, dass Sie erkannt haben, dass es etwas gibt, was einzelne Teammitglieder mehr oder weniger belastet, und dass Sie etwas dagegen tun möchten.
- Nun gilt es herauszufinden, was Sie tun können, um die Situation so umgestalten, dass Ihr Team wieder Licht am Ende des Tunnels sehen kann – und sei es, dass Sie nur darauf hinweisen, dass sie als Team jetzt gemeinsam noch ein bisschen durchhalten müssen, sich die Dinge aber nach einer Zeit „X“ wieder zum besseren verändern werden. In jedem Fall hilft es, sich wieder auf ein gemeinsames Ziel oder eine Priorität zu konzentrieren.
- Und schließlich sollten Sie sich als Führungskraft in emotionaler Selbstkontrolle üben – auch wenn das zugegebenermaßen manchmal nicht leicht ist. In jedem Fall ist es aber wichtig, weil Führungskräfte wie Indikatoren funktionieren, wenn es darum geht, die Tragweite einer Situation einzuschätzen. Je konzentrierter und gelassener Sie nach außen wirken, desto zuversichtlicher und fokussierter wird auch Ihr Team an die Sache herangehen – egal, wie sehr der Hut brennt.

Fazit: Neues Jahr, neue Führungsperspektiven

Das neue Jahr bietet stets eine einmalige Gelegenheit, sowohl die eigene Führung als auch die Zusammenarbeit im Team neu zu überdenken und zu verbessern. Es ist die perfekte Zeit, um innezuhalten, zu reflektieren und sich Ziele zu setzen, die nicht nur die berufliche Entwicklung, sondern auch das persönliche Wachstum fördern.

Diese Vorsätze sind mehr als nur Jahresziele; sie sind Leitprinzipien für eine effektive, empathische und zukunftsorientierte Führung. Sie bieten die Chance, alte Gewohnheiten zu hinterfragen, neue Strategien zu entwickeln und die Fähigkeit zu stärken, sich selbst und andere inspirierend zu leiten. Dies beinhaltet, unter anderem, eben offen für Feedback zu sein, aus Fehlern zu lernen, kontinuierliche Anpassungen vorzunehmen und die Integration von innovativen Technologien, wie KI, in den Alltag zu erwägen.

Darüber hinaus ist das neue Jahr ein idealer Zeitpunkt, um die Führungskultur zu stärken und ein Umfeld zu schaffen, in dem jedes Teammitglied die Möglichkeit hat, sich zu entfalten und sein volles Potenzial auszuschöpfen. Indem Führungskräfte ein Klima der Offenheit, des gegenseitigen Vertrauens und der ständigen Weiterentwicklung fördern, tragen sie wesentlich zum Erfolg des gesamten Teams bei.

Abschließend sei gesagt, dass die Reise zur Verbesserung der eigenen Führungsfähigkeiten und der Teamdynamik eine kontinuierliche ist. Das neue Jahr ist ein hervorragender Ausgangspunkt, aber die wahren Veränderungen und Erfolge zeigen sich in der konsequenten Anwendung und Weiterentwicklung dieser Vorsätze im Laufe der Zeit. Nehmen Sie sich also die Zeit, regelmäßig Ihre Fortschritte zu bewerten und anzuerkennen, um eine Kultur des Lernens und der stetigen Verbesserung zu etablieren, die Sie und Ihr Team in eine erfolgreiche Zukunft führen wird.



**Wir unterstützen Sie dabei Ihre beruflichen Vorsätze umzusetzen
finden Sie das passende Programm <https://executiveacademy.at/de/>**

