

Felix Frei

Weitere

33 Führungsbriefe



Weitere

33 Führungsbriefe

If you prefer the English version – just turn the book around!

Das Buch

Führungsbriefe sind keine Führungstheorie. Sie ergeben auch keine Rezeptsammlung für die vermeintlich einzig richtige Menschenführung. Sie sind Anregungsmaterial zum Reflektieren. Dieses Buch gibt – nach dem ersten Band „33 Führungsbriefe“ – weitere geistige Wegzehrung mit auf wiederum 33 Stationen, die einzeln und separat angesteuert werden können.

Der Cartoonist

Silvio L. Erni ist Cartoonist und Unternehmer. Er studierte Ökonomie an der Universität Basel und fokussierte in Praxis und Theorie auf Themen der Gebiete Personalmanagement und Organisationsentwicklung. Er gründete außerdem das Kunstlabel „Casa Borsani“, mit dem Ziel, Brücken zwischen Kunst und Wirtschaft zu gestalten. Die kreativen Elemente Kunst und Cartoon sind dabei fester Bestandteil seiner Tätigkeit in Beratung und Kommunikation. www.casaborsani.com

Der Autor

Felix Frei studierte Psychologie, Sozialpädagogik und Informatik an der Universität Zürich. Nach dreijähriger Assistenzzeit an der Abteilung Angewandte Psychologie der Universität Zürich promovierte er an der Universität Bern und arbeitete von 1977–1987 am Institut für Arbeitspsychologie der ETH Zürich. 1984–1985 war er Vertretungsprofessor an der Universität Bremen. Felix Frei war Dozent für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Abteilung für Informatik der ETH Zürich sowie an den Universitäten Basel, Bern, Bremen und Zürich. Seit 1987 ist Felix Frei Geschäftsführer und Teilhaber der AOC AG Zürich.

Von Felix Frei ist im Leutner-Verlag Berlin erschienen: *Voodoo-Management. Reflexionen zum Wandel und zur Führung* (2006). Sowie im Pabst-Verlag: *33 Führungsbriefe* (2010).

Adresse des Verfassers: Dr. Felix Frei · AOC AG Zürich · Bergstraße 134 · CH-8032 Zürich · felix.frei@aoc-consulting.com · www.aoc-consulting.com

Felix Frei
Weitere
33 Führungsbriefe

Mit 33 Cartoons von Silvio L. Erni



Pabst Science Publishers
Lengerich, Berlin, Bremen, Miami, Riga, Viernheim, Wien, Zagreb

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2011 Pabst Science Publishers, D-49525 Lengerich

Druck: KM Druck, D-64823 Groß-Umstadt

Layout und Umschlaggestaltung: Peter Ruch, Visualize AG, CH-3400 Burgdorf

ISBN 978-3-89967-682-2

Ein methodisches Geleitwort

Wir Partner der AOC-Gruppe sind seit über zwanzig Jahren in der Führungsentwicklung tätig. Davor arbeiteten wir über zehn Jahre in der arbeitspsychologischen wissenschaftlichen Forschung.

Diese lange Erfahrung hat uns gelehrt, dass Führungsentwicklung primär über selbstkritische Reflexion möglich ist, was allerdings viel Offenheit und Bereitschaft zum Lernen erfordert – und vielleicht manchmal auch unter die Haut geht.

Keine Ersatzlösung bieten „Hochglanz-Seminare“ über die vermeintlich richtige Art zu führen. Keine Ersatzlösung bieten auch Erlebnis-Events aller Art. Beides mag interessant sein, aber es dient primär der eigenen Bestätigung und ermöglicht nur in Ausnahmefällen eine qualitative Weiterentwicklung.

Mit seinen *Führungsbriefen* hat unser Kollege Felix Frei in den letzten Jahren ein Werkzeug entwickelt, das die gründliche Reflexion der eigenen Führungsbeziehungen zwar keineswegs ersetzen, aber sehr fruchtbar ergänzen kann.

Dort, wo Kunden von uns Monat für Monat einen solchen Führungsbrief als PDF zugemailt bekommen, wird Führungsentwicklung auf leiser Flamme ständig am Köcheln gehalten. Gute Effekte lassen sich erreichen, wenn die adressierten Führungskräfte in Gruppen, quer verteilt durch die Organisation und unter der Moderation eines höheren Vorgesetzten, monatlich zu einem „Kaminfeuergespräch“ zusammentreffen, um die eigenen Meinungen und Erfahrungen mit dem im Führungsbrief jeweils angesprochenen Thema auszutauschen. Führungsentwicklung braucht ein kontinuierliches Dranbleiben, und solche (ein- bis zweistündigen) innerbetrieblichen Diskussionsrunden mit dem jeweiligen Führungsbrief als Anregungsmaterial bewähren sich ganz ausgezeichnet und werden von den Beteiligten überaus geschätzt. Unnötig zu sagen, dass es dabei nicht darum gehen kann, die vom Verfasser der Briefe vertretene Meinung als die einzig richtige zu behaupten. Im Gegenteil: Das fröhliche Streitgespräch gewährt das beste Lernklima.

Besonders attraktiv (für beide Seiten) ist an diesem Setting, dass Führungskräfte mehr über das (Führungs-) Selbstverständnis ihres Chefs lernen und dass diese Chefs spüren, auf welche Weise sich ihre Mitarbeitenden mit ihrer Führungsrolle auseinandersetzen. Es dürften in erster Linie dieser Austausch und die gemeinsame Öffnung sein, die bei den Beteiligten wiederum die persönliche Bereitschaft zur Reflexion der eigenen Führungsbeziehungen auf eine konstruktive Art fördern.

Was bereits beim ersten Band angeregt wurde, gilt für den vorliegenden zweiten Band mutatis mutandis immer noch. Dies sind Möglichkeiten für die Arbeit mit der Buchform:

Zum einen sind die Texte so auch *individueller* Lektüre und Auseinandersetzung handlich und erfreulich verpackt zugänglich.

Zum anderen ermöglicht es denen, die die Briefe schon elektronisch kannten, sie wieder zu lesen, wenn ihnen danach ist. Die Gestaltung des Ganzen als *persönliches Arbeitsbuch* mit Notizen der eigenen Reflexion (Welches sind die für mich wichtigsten drei Erkenntnisse zu diesem Thema?) erlaubt, daraus eine Art Logbuch der eigenen Führungsentwicklung zu machen.

Die zweisprachige Aufmachung des Buches ermöglicht es gleichzeitig allen, die darauf Lust haben und es geschäftlich auch brauchen können, sich den Themen auf Englisch zu nähern.

Und in einem Unternehmen schließlich (das bislang diese Führungsbrieft nicht kannte) kann das vorliegende Buch den *Einstieg in diese Art von kollektiver, kontinuierlicher und konstruktiver Führungsentwicklung bilden*: Nehmen wir an, das Unternehmen stellt all seinen Führungskräften ein Exemplar zur Verfügung. Nehmen wir an, es wird ein Rhythmus etabliert, wo ringsum eine Abteilung Führungskräfte aus anderen Abteilungen zum Führungsaperitif einlädt (denn wer hat schon ein Kaminfeuer im Betrieb?). Nehmen wir an, die gastgebende Abteilung wählt aus dem Buch jeweils einen der Führungsbrieft aus und bereitet die Diskussion vor, indem sie spiegelt, wie sie die Führungslandschaft des Unternehmens im Licht der jeweils ausgewählten Thematik beurteilt. Nehmen wir an, so etwas findet stur am – sagen wir – zweiten Donnerstag des Monats von 17.00–18.30 Uhr statt, wobei wir den Ferienmonat Juli auslassen. Dann setzen sich die Führungskräfte eines Unternehmens im Laufe von 33 Führungsbrieft während drei Jahren auch ohne teure Hochglanz-Seminarsettings kontinuierlich mit ihrer Führung auseinander. Es ist schwer, sich vorzustellen, dass so etwas – wenn es denn verbindlich durchgehalten wird – spurlos an der Führungskultur vorbeigeht.

Gut vorstellen können wir uns jedoch, dass es Spaß macht, wenn so eine Art von streitlustigem Kolloquium zu einer Tradition im Unternehmen wird.

Andreas Alioth, Christoph Clases & Felix Frei, AOC AG Zürich

Werner Duell, AOC Berlin

Luzian Ruch, AOC Partner AG Bern

www.aoc-consulting.com

Vorwort

Liebe Führungskräfte

Das methodische Konzept der Führungsbriefe hat sich in den letzten Jahren so gut bewährt, dass nun „*Weitere 33 Führungsbriefe*“ in einen zweiten Band zusammengefasst werden können.

Das ist erfreulich und zeugt davon, dass die Führungswirklichkeit ungeheuer reich an verschiedensten Facetten, Themen und Herausforderungen ist. Es ist ebenso ein Beleg dafür, dass viele Führungskräfte bereit sind, sich immer wieder selbstkritisch mit ihrem Beruf – der Führung – auseinanderzusetzen.

Wie schon beim ersten Band wünsche ich mir auch für diesen zweiten Band: Dass Sie gelegentlich den einen oder anderen Brief lesen. Dass Sie über Ihre eigene Meinung zum jeweiligen Thema nachdenken. Dass Sie unsere Meinungsunterschiede nicht bloß meiner Beschränktheit oder Ihrer Weisheit zuschreiben und damit abhaken, sondern dass Sie sie zum Anlass nehmen, darüber nachzudenken, was Sie in Ihrer Führungsarbeit tatsächlich tun. Dass Sie sich nicht bloß darüber freuen, wo Sie mit mir einer Meinung sind, sondern dass Sie sich auch in diesen Fällen fragen, was für Sie ein nächster kleiner Schritt Ihrer Weiterentwicklung als Führungskraft sein könnte. Dass Sie dieses Buch nicht bloß lesen, sondern auch mit anderen diskutieren. Dass Sie am Schluss jedes Führungsbriefes innehalten und sich fragen: Was sind für mich die drei wichtigsten Erkenntnisse? – und diese stichwortartig zu den jeweils vorgezeichneten Punkten notieren. Und dass Sie die Cartoons von Silvio L. Erni nicht nur erfreuen, sondern dass sie Ihnen helfen, das Thema und Ihre persönlichen Erkenntnisse dazu besser zu erinnern – und zwar im Führungsalltag, da, wo es darauf ankommt.

Und dass Ihnen die Lektüre Spaß macht, das wünsche ich mir auch.

Herzlichst, 

Zürich, 1. Juni 2011

Inhalt

34	<i>Persönliche Führung</i>	10
35	Verbindlichkeit	14
36	Fragen	18
37	Inkompetenzkompetenz	22
38	Zuhören	26
39	Hebelwirkung	30
40	Palaver	34
41	Bündelung der Kräfte	38
42	Handicap	42
43	Rechte und Pflichten	46
44	Sitzungen	50
45	Emotionen und Gefühle	54
46	Nein	58
47	Aaneluege (Hinschauen)	62
48	Muster brechen	66
49	Miss-Verständnisse	70
50	Feiern	74
51	Erledigen	78
52	Perspektivenwechsel	82
53	Vorurteile	86
54	Führung als Beruf	90
55	Gut	94
56	Eigenverantwortung	98
57	Schubladen	102
58	Zuschauer	106
59	Lobrede	110
60	Spuren	114
61	Runde und Eckige	118
62	Hauruck	122
63	Vorbild	126
64	Bauchentscheide	130
65	Kopfzerbrechen	134
66	Boxenstopp	138
	Inhaltsverzeichnis der ersten 33 Führungsbrieife	143



34 | Persönliche Führung

Führung ist nicht alles, was eine Führungskraft tut. Führung in einem engeren Sinne umfasst all das, wofür eine Führungskraft nur als Person geradesteht. Der Spielraum für so verstandene *persönliche* Führung hat in den letzten Jahren deutlich abgenommen, und dies aus zwei Gründen:

Zum einen gibt es immer mehr Führungsaufgaben, die einer Führungskraft weggenommen werden. Sie werden durch formal definierte HR-Prozesse ersetzt, sie werden vom obersten Management stellvertretend für alle anderen Führungskräfte ein für allemal erledigt. Oder sie werden so sehr standardisiert, dass dem individuellen Stil kaum mehr Spielraum bleibt.

Zum anderen gibt es immer mehr führungsferne Tätigkeiten, die die Agenda von Führungskräften zuschütten, sodass ihnen immer weniger Zeit für persönliche Führung bleibt. Nicht selten verleitet der Druck dieser zusätzlichen Aufgaben (im Reporting, in Projekten, mit ewigen Abwesenheiten oder schlicht durch zu extensiven Mailverkehr) dazu, im Innersten eigentlich noch ganz empfänglich dafür zu sein, wenn einem die Führungsaufgaben immer mehr weggenommen werden.

Wer Führungskraft sein will, sollte sein ureigenstes Terrain nicht kampflos aufgeben. Und das ureigenste Terrain ist nun mal die *persönliche* Führung.

Auch wenn mir alles Umstürzlerische fremd ist – ich rufe Sie dazu auf, sich dieses Terrain wenigstens ein Stück weit zurückzuerobern:

- Schauen Sie wieder häufiger spontan bei Ihren Mitarbeitenden im Büro oder am Arbeitsplatz vorbei – sitzen Sie nicht nur bei terminierten Meetings zusammen.
- Sagen Sie Ihren Leuten auch außerhalb des definierten Zielsetzungs- und Leistungsbeurteilungsprozesses, was Sie von ihnen wollen und wie Sie ihre Leistung beurteilen.
- Schreiben Sie keine Mail, wenn ein Telefongespräch möglich wäre, Missverständnisse verhindern könnte und Gelegenheit für ein kleines bisschen Smalltalk gäbe.
- Besorgen Sie sich zwar alle wichtigen Informationen zu einem Problem, aber erlauben Sie sich auch Bauchentscheide – und stehen Sie dazu.
- Gehen Sie das Risiko von Konflikten ein – Führung ist kein Beliebtheitswettbewerb.
- Stellen Sie auch Leute ein, die nicht dem Standard-0815-Profil entsprechen, sondern Ecken und Kanten haben und auch einmal unkonventionell sind.

- Nehmen Sie sich Zeit zum Denken – ohne Meeting, ohne Block vor sich, ohne Hand an Maus oder Tastatur, ohne Handy; am besten, Sie legen die Beine auf den Tisch oder Sie gehen herum oder Sie machen einen Spaziergang.
- Verzichten Sie auch mal auf PowerPoint, reden Sie frei und akzeptieren Sie, wenn ein anderer frei spricht.
- Stehen Sie zu Ihrer Persönlichkeit – mit all Ihren schrägen Seiten, aber helfen Sie anderen, damit umzugehen, und respektieren Sie immer die Würde der anderen.
- Stellen Sie sich vor Ihre Mitarbeitenden, wenn die einmal Mist gebaut haben.
- Schielen Sie nicht auf Ihre Karriere, seien Sie eher bereit, sich jederzeit feuern zu lassen; Mutlose soll man nicht Führer sein lassen.
- Stehen Sie zu Ihren Sympathien und Antipathien; niemand ist glaubwürdig, wenn er allen gegenüber genau gleich ist – denn so einem Menschen ist man letztlich gleich-gültig.
- Gönnen Sie sich Emotionen, Sie sind nicht aus Plastik; aber seien Sie sich nicht zu schade, sich zu entschuldigen, wenn Sie deswegen einmal jemanden verletzt haben.
- Beherrschen Sie die modernen Arbeitswerkzeuge und Management-Tools – aber lassen Sie sich nicht von ihnen beherrschen.
- Sprechen Sie Ihre eigene Sprache, überlassen Sie es den Beratern, mit „Management-Speak“ Eindruck schinden zu wollen.

Sie werden sagen: Wenn ich all das tue, kriege ich Ärger. Das ist so. Aber nicht nur: Sie kriegen auch „Standing“ und Respekt und ein unverwechselbares Image. Man wird sie als *Führungspersönlichkeit* wahrnehmen.

Hier muss ich etwas einfügen: Wenn Sie die Führungsliteratur ein wenig verfolgen, dann wissen Sie, dass der „Asbach Uralt“ der Führungspsychologie seit einigen Jahren fröhliche Urständ feiert. Man ruft wieder nach charismatischer Führung und behauptet, persönliches Charisma befähige zum Führen. Das ist leider nicht wahr. Wahr aber ist, dass persönliches Charisma einer – mit mehr als nur dieser Ausstrahlung befähigten – Führungskraft viel leichter vieles aus der oben genannten Liste verzeihen lässt. Ihr Ärger wird also etwas geringer, ihr Gewinn etwas größer sein. Charisma ist keine Fähigkeit. Charisma ist eine gute Entschuldigung und ein vorzügliches soziales Schmieröl.

Der Witz an der Sache ist Folgendes: „Echte“ Menschenführung ist *persönlich* und umfasst lauter Dinge, die nicht schon durch betriebliche Reglemente, Prozesse oder gar Gesetze geklärt sind, sondern eine gewisse Willkür (nicht Beliebigkeit oder Unüberlegtheit!) der Führungskraft enthalten. Die Führungskraft tut etwas, weil sie davon überzeugt ist – es hätte aber auch weggelassen oder etwas anderes sein oder anders getan werden können. Dies führt zu einem ge-

wissen Rechtfertigungs- und Glaubwürdigkeitsdruck. Wo jemand führen will, da muss jemand folgen! (Bei dieser Gelegenheit: Warum sollten Ihre Leute eigentlich *Ihnen* folgen?)

Persönliche Ausstrahlung, Charisma, ein gewinnendes Wesen, Verführungskünste und ähnliche unverdiente Geschenke der Götter reduzieren diesen Rechtfertigungsdruck. Schön für diejenigen, die darüber verfügen.

Wem die Sache jedoch nicht so leicht in den Schoß fällt, der kann sich *persönliche* Führung überhaupt nur leisten, wenn er *tragfähige Führungsbeziehungen* aufbauen kann, die ihm auch dort noch Respekt und Akzeptanz verschaffen, wo er kraft seiner Führung Dinge tut, die eben nicht nur Applaus auslösen.

12

Wer sich aber *persönliche* Führung gar nicht leisten kann oder will, bleibt als Führungskraft ein König ohne Land. Da hilft das Tragen der Krone auch nicht viel.



Für mich wichtig:

1.

2.

3.

35 | Verbindlichkeit

Unter allen Führungswerten, die heutzutage in modernen Leitbildern zur Unternehmenskultur zu finden sind, ist zumindest einer, der mir persönlich sehr viel wert ist: Verbindlichkeit.

Von allen „Krankheiten“, an denen das zeitgenössische Management häufig leidet, stört mich persönlich eine am allermeisten: Unverbindlichkeit.

14

Wo immer ich mit Führungskräften über Stärken und Schwächen ihres Teams rede, wo immer ich mithilfe, jene Werte zu identifizieren, die für ein Unternehmen zukunftssichernd sind, wo immer ich Mitarbeiter über ihre Chefs interviewe – man beklagt die herrschende Unverbindlichkeit, und man wünscht sich Verbindlichkeit in der Führung. Wir sind uns also einig.

Warum bloß habe ich noch nie eine Führungskraft getroffen, die sich selbst für unverbindlich hält? Vielleicht sagt zwar jemand: „Wir sind in unserem Unternehmen einfach zu wenig verbindlich in der Führung!“ – aber dieser jemand meint nie sich selbst. Manchmal ähnelt die Suche nach den wirklich Unverbindlichen jener Geschichte, in der ein Gastreferent im Gemeindesaal des Dorfes über die Probleme der Weltüberbevölkerung spricht. Dramatisierend ruft er aus: „Stellen Sie sich vor: Jede Sekunde bringt irgendwo auf diesem Planeten eine Frau ein Kind zur Welt! Was soll man da bloß tun?“ – Verzagte Stimme aus dem Hintergrund: „Zuerst einmal müsste man diese Frau finden.“

Übersehen wird offenkundig, dass *Un*verbindlichkeit (zumindest für eine Seite) auch prima Vorteile hat. Bleibe ich unverbindlich, verpflichte ich mich zu nichts, ich kann nicht eingeklagt werden, ich kann mir alle Optionen offen lassen, ich kann auf zusätzliche Entscheidungsgrundlagen warten und so weiter.

Unverbindlichkeit beklagt man offenbar also nur bei anderen. Selbst wäre man lieber ganz nach Bedarf verbindlich oder eben unverbindlich. Unnötig zu sagen, dass diese Rechnung übers Ganze gesehen nicht aufgehen kann.

Meine These ist, dass (Un-)Verbindlichkeit nicht das Merkmal einer Person oder Persönlichkeit ist, sondern das Merkmal einer *Führungsbeziehung*. Keiner ist allein verantwortlich für eine Führungsbeziehung. It takes – wie Sie wissen – two to tango! Für meinen Anteil daran gilt: Einerseits muss ich selbst verbindlich sein. Andererseits muss ich deutlich machen, dass ich von anderen ebenfalls Verbindlichkeit erwarte. Nur – zumindest Ersteres werde ich nur tun,



Der Buch-Text ist copyrightgeschützt.

Die Seiten 15-142 fehlen hier deshalb. Das Buch ist direkt beim Verlag erhältlich:



3x33 Cartoons von Silvio L. Erni
Alle Texte in Deutsch und Englisch


PABST SCIENCE PUBLISHERS
Eichengrund 28
D-49525 Lengerich
Tel. ++ 49 (0) 5484-308
Fax ++ 49 (0) 5484-550
pabst.publishers@t-online.de
www.psychologie-aktuell.com
www.pabst-publishers.de

Felix Frei

Die Führungsbriefe-Trilogie

Führung ist schwieriger geworden. Die Geführten werden anspruchsvoller. Führungskräfte „wissen“ wohl, was sie zu tun hätten – und alle Mitarbeiter sehen, dass sie das dennoch oft nicht tun. Die 3x33 Führungsbriefe von Felix Frei reflektieren Führung im Alltag, im Zusammenwirken vieler, und geben – humorvoll und mitunter provokativ – vielerlei Anregungen.

Was dieser Führungsbriefe-Trilogie fehlt, sind zeitgeistiges Managementgeschwätz und beeindruckende Anglizismen; nicht einmal berühmte Führungshelden werden als leuchtendes Beispiel zur Nachahmung empfohlen. Doch als kritischer Spiegel für Ihre Führung sind die 99 Führungsbriefe inspirierend. Selbst wo sie vorschnelle Antworten vermeiden – die Fragen lohnen Ihnen das Nachdenken.

- ❶ *Felix Frei:*
33 Führungsbriefe
288 Seiten, ISBN 978-3-89967-640-2,
Preis: 25,- €
- ❷ *Felix Frei:*
Weitere 33 Führungsbriefe
288 Seiten, ISBN 978-3-89967-682-2,
Preis: 25,- €
- ❸ *Felix Frei:*
Die letzten 33 Führungsbriefe
288 Seiten, ISBN 978-3-89967-850-5,
Preis: 25,- €

Inhalt Band 1

- 01 Absicht und Wirkung
- 02 Durchlauferhitzer
- 03 Aaneschtoh
- 04 Tango
- 05 Kommunizieren
- 06 Vertrauen
- 07 Kundenorientierung
- 08 Mitarbeiterinformation
- 09 Begeisterung
- 10 Details
- 11 Nichtunterstellte führen
- 12 Stress
- 13 Selbstbewusstsein
- 14 Unternehmenskultur
- 15 lechts und rinks
- 16 Offen und ehrlich
- 17 Motivieren
- 18 Zeit
- 19 Lust auf Führung
- 20 Self-care
- 21 Drei Hüte
- 22 Abwertung und Wertschätzung
- 23 Werte
- 24 Bewahren
- 25 Old problems
- 26 Druck dynamisieren
- 27 Wir-Gefühl
- 28 Ärger
- 29 Zahlen
- 30 Kontrollverlust
- 31 Hilfe
- 32 Zielkonflikte
- 33 Führungserfolg

143



AOC

Wir unterstützen kompetente Führungskräfte und Teams
in Führung, Organisation und Entwicklung.

Wir coachen, entwickeln Konzepte, gestalten Prozesse.

Wir wechseln die Optik, um Optionen zu öffnen.

Und wir stören Organisationen. Aber es lohnt sich.

AOC AG Zürich · AOC Partner AG Bern · AOC Berlin

www.aoc-consulting.com