

Leadership-Training speziell für Team-Leiter

Dr. Günter Umbach
Healthcare Business Expert

Leadership-Training-Neutrale-Version

Rechtliche Hinweise

Sie finden hier Präsentationen zur Vertiefung bestimmter Themen und Hintergrundmaterial zum Nachlesen. Alle Unterlagen sind ausschließlich für den persönlichen Gebrauch der Kursteilnehmer bestimmt. All rights reserved. Copyright © Healthcare Marketing Dr. Umbach & Partner

Die Wiedergabe von Namen und Warenbezeichnungen berechtigt nicht zur Annahme, dass sie als frei zu betrachten wären. Viele der Illustrationen und Texte stammen aus den Büchern von Dr. Günter Umbach: "Successfully Marketing Clinical Results: Winning in the Healthcare Business", "Erfolgreich im Pharma-Marketing: Wie Sie Ärzte, Apotheker, Patienten, Experten und Manager als Kunden gewinnen" und "Erfolgreich als Medical Advisor und Medical Science Liaison Manager: Wie Sie effektiv wissenschaftliche Daten kommunizieren und mit Experten kooperieren". Weitere Inhalte stammen aus Artikeln von Fachzeitschriften und sind urheberrechtlich geschützt.

Das Nennen von Produkten, Unternehmen, Webseiten, Veröffentlichungen und anderen Quellen stellt keine Empfehlung dar. Es werden keinerlei Garantien übernommen, weder für die Richtigkeit und Vollständigkeit der Angaben noch für die Zweckmäßigkeit der ausgesprochenen oder implizierten Tipps und Hinweise. Diese Unterlagen geben keine juristische Beratung.

Weitere Tipps, Hinweise und Empfehlungen finden Sie in Videos, Fachartikeln und Newslettern gratis auf www.umbachpartner.com.

© Healthcare Marketing Dr. Umbach & Partner www.umbachpartner.com

Vorstellung

Name

Funktion

Erfahrung in der Industrie Jahre

Unterschiedliche Voraussetzungen

© Dr. Günter Umbach www.umbachpartner.com 3

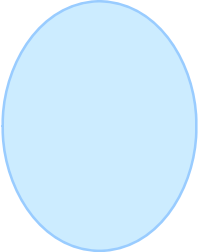
Ziel

Ihr Wissen zu aktualisieren

Marktposition stärken

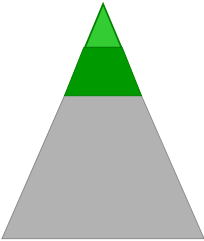
© Dr. Günter Umbach www.umbachpartner.com 4

Perspektive



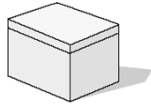
Ihr Erfolg

© Dr. Günter Umbach www.umbachpartner.com 5



© Dr. Günter Umbach www.umbachpartner.com 6

Blick hinter die Kulissen



Nähkästchen

© Dr. Günter Umbach www.umbachpartner.com 7

Chancen



© Dr. Günter Umbach www.umbachpartner.com 8

Stil

Informell

Vertraulich

Offen

© Dr. Günter Umbach www.umbachpartner.com 9

Input

Mini-Fallstudien

Anmerkungen

Fragen

}

Dialog

!

© Dr. Günter Umbach www.umbachpartner.com 10

Erfolgsfaktoren

Talent / Begabung

Training / Coaching

Wille / Engagement / Disziplin
zu lernen, zu üben und Dinge
auszuprobieren* ...

© Dr. Günter Umbach www.umbachpartner.com 11

* Bisherige Denkmuster und
Verhaltensweisen hinterfragen
und eventuell ändern

© Dr. Günter Umbach www.umbachpartner.com 12

"Leaders are Learners
and Readers"

© Dr. Günter Umbach www.umbachpartner.com 13

Leader sind **nicht** für Projekte
verantwortlich, sondern für die
Menschen, welche die Projekte
durchführen.

© Dr. Günter Umbach www.umbachpartner.com 14

Sie werden **nicht** als gute
Führungskraft geboren, sondern
Sie entscheiden, wie erfolgreich
Sie werden, indem Sie ...

jeden Tag besser werden.

© Dr. Günter Umbach www.umbachpartner.com 15

Gratwanderung

Erfordert:

- Erfahrung
- Fingerspitzengefühl
- Geduld

Man wird besser, je länger man es macht

© Dr. Günter Umbach www.umbachpartner.com 16

Persönlichkeit

Gesundes Selbstvertrauen

Fähigkeit, Enttäuschungen
als Lernerfahrung abzuhaken

© Dr. Günter Umbach www.umbachpartner.com

Hinweis

Sie werden für Dinge verantwortlich gemacht, auf die Sie wenig Einfluss haben.

Ihre Mitarbeiter werden jedes Wort und jede Aktion auf die Goldwaage legen.

Erfolg

Die 2 wichtigsten Eigenschaften*

- 1) Beharrlichkeit (Eigeninitiative)
- 2) Neugier (Bereitschaft, dazu zu lernen)

* laut Google-Chef Eric Schmidt

© Dr. Günter Umbach www.umbachpartner.com 19


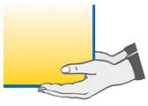
Erfolgsrezept

Es kommt nicht darauf an, wie viele Ideen Sie haben, sondern wie viele Sie tatsächlich **verwirklichen**

...

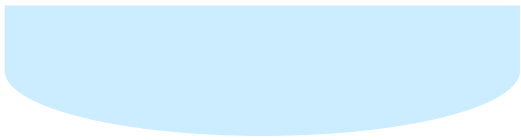
Oh, weiß ich → OK, mach ich

© Dr. Günter Umbach www.umbachpartner.com 20

<h2>Theorie</h2>	<h2>Praxis</h2>
	
<small>Kenner</small>	<small>Könnner</small>

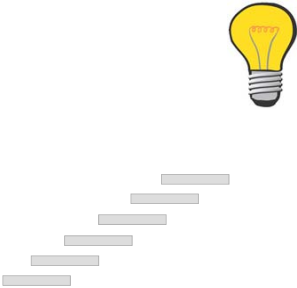
© Dr. Günter Umbach www.umbachpartner.com 21

© Dr. Günter Umbach www.umbachpartner.com 22




Katalysator

© Dr. Günter Umbach www.umbachpartner.com 23



Schreiben

Persönlicher Aktionsplan



© Dr. Günter Umbach www.umbachpartner.com 24

Ansatz dieses Workshops

Pragmatisch
Lösungsorientiert
Zukunftsorientiert
Stärkenorientiert ...



© Dr. Günter Umbach www.umbachpartner.com 26

Leadership

Andere Menschen groß machen
Andere Menschen befähigen,
besser zu werden
Anderen Menschen helfen, ihr
volles Potenzial auszuschöpfen

Erfordert

- Zeit und Geduld
- Fürsorge (*Caring*)
- Respekt
- Teamgeist fördern (Wir-Gefühl)


Hilfreich

So führen, wie Sie selber
geführt werden möchten

"Ego-Management"

Es geht nicht darum, Recht zu
behalten, sondern den anderen
weiterzuentwickeln und
erfolgreich zu machen

Der Wille, erfolgreich zu sein


- Sichtbar sein 
- Mit Experten gut zusammenarbeiten
- Therapeutischen Prinzipien den entsprechenden Stellenwert verschaffen
- Gesundheitszustand verbessern

Ihre Einstellung

- positiv
- zuversichtlich
- optimistisch

Mutig
Leidenschaft, "Passion"

Stärken

Welche Dinge sind mir in der Vergangenheit gut gelungen? 

Was macht mir aktuell besonders Spaß? 

Worauf freue ich mich in den nächsten zwei Monaten? 

... Auch Fragen an Mitarbeiter

Nutzen

Welche meiner Fähigkeiten und Talente kann ich in meine Tätigkeit gut einbringen?

... Auch Fragen an Mitarbeiter

Welche meiner eigentlich nützlichen Stärken sollte ich vielleicht "herunterregeln"?

Leadership heute

- Richtigen Mitarbeiter an Bord haben
(Kampf um Talente, Employer Branding, Arbeitgeber-Marke)
- Motivationsniveau hochhalten
- Entscheidungen treffen
- Ziele / Erfolgskriterien klären
- Aufgaben delegieren
- Follow-up sicherstellen

Hürden?

Vertrauen

Die menschliche Beziehung
zu Ihren Team-Mitgliedern

- Sie sind ehrlich
- Sie tun, was Sie sagen
- Sie informieren über wichtige Dinge
- Sie geben das Gefühl,
dass Sie den anderen verstehen

Verantwortung übernehmen

Sie stellen sich vor Ihre Mitarbeiter

Sie geben ihnen Rückendeckung

Keine Ausreden

Ihr wirksamstes Instrument

- Face-to-Face Gespräch
- Persönlicher Dialog
- Wir-Gefühl in Meetings schaffen

Direkt, offen, echt, wertschätzend

Kommunikationsfertigkeiten

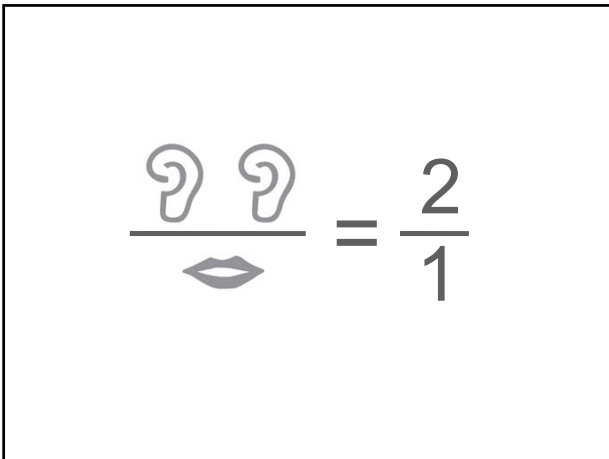
Am geringsten entwickelt und
am meisten optimierbar

- Körpersprache
- Schlagfertigkeit
- Stimme
- Zuhören

Können Sie gut zuhören?

Ja, wenn Sie in
Gesprächen mehr
als 50% der Zeit
zuhören*

* nicht reden



Wenig reden,
gut fragen,
aktiv hinhören

- Seien Sie voll präsent
 - Schenken Sie Ihre Aufmerksamkeit
 - Hören Sie wohlwollend hin
- Fahren Sie Ihre Antennen weit aus
Stellen Sie den Radar auf empfindlich*

Fragen



Warten Sie stets einige Sekunden, bevor Sie die nächste Frage stellen

Erfordert Geduld

Paraphrasieren

Gehörte Inhalte mit eigenen Worten neu formulieren und wiedergeben, am besten mit fragendem Tonfall

Wenn ich Sie richtig verstanden habe ...

Gefühle ansprechen: Vorsicht

Bei Männern: "Tabu-Worte"
Was spüren Sie in Ihrem Inneren?
Wie geht es Ihnen damit?
Was löst das bei Ihnen aus?
Wie fühlen Sie sich dabei?

Besser

Wie erleben Sie ...

Nichts macht Leute glücklicher als das Gefühl, dass Sie an deren Wohlergehen und Erfolg interessiert sind. ...

*Vermeiden: "Pseudo-Interesse"
("Wie geht es der Familie?")*

Kommt bei Personen, die nichts Privates preisgeben wollen, schlecht rüber

Aktiv zuhören

- Nachfragen ≠ unterbrechen
- Blickkontakt halten
- Verständnis signalisieren durch Kopfnicken, Worte, Laute
- Offene Körpersprache
- Mitschwingende Gefühle erkennen

aha.....,
hmm ..

Empathie

"Nachvollziehen" und "Einfühlen"

Ich kann Sie gut verstehen

Aus Ihrer Sicht kann ich verstehen, dass Sie so reagiert haben

Schlussfolgerungen

- Lassen Sie den anderen ausreden
- Stellen Sie Fragen
- Hören Sie zu
- Halten Sie Augenkontakt

Nehmen Sie auch das wahr,
was nicht offen gesagt wurde

Persönliche Ausstrahlung

- "Executive Presence"
- Kommunikative Wirksamkeit
- Überzeugungskraft (Charisma)

Souverän auch unter Druck

Trainieren Sie Ihre Stimme



Sprechen Sie

laut genug

langsam

präzise

mit voller Stimme
(mehr Resonanz)

Gespräch

What role do face-to-face interactions have in your success?

"It's incredibly important"

Jede Minute persönlicher Kontakt stärkt die Beziehung.

Weg von der Austauschbarkeit

- Richard Branson -

Werte / Values Prinzipien / Grundsätze

Im Interesse von Ärzten, Patienten und Unternehmen

Im Einklang mit Recht und Kodizes

Themen

- Vom Fachexperten zur Führungskraft
- Stellenbeschreibung
- Unterschied "Medical Advisor" und "MSL" (abhängig vom Unternehmen)
- Gemeinsame Ziele verdeutlichen
- Prioritäten festlegen und im Alltag beachten
- Erfolgskriterien / Leistungskenngrößen festlegen
- Zeithorizont identifizieren
- Potenziale bei Mitarbeitern erkennen, Menschen fordern und fördern
- Mitarbeiter schulen (insbesondere Sales Reps, MSL, KAM, PMs)
- Ausstrahlung von Optimismus und Zuversicht als Erfolgsfaktor
- "Wir-Gefühl" und Teamgeist erzeugen
- Offener, wertschätzender Feedback
- "Empowerment" und Engagement des Einzelnen
- Häufige "Ausreden"
- Wie das Motivations-Niveau hochhalten?
- Umgang mit verschiedenen Menschentypen
- Initiative ergreifen und handeln
- Persönlichen Stil entwickeln und finden

Empowerment

- Eigeninitiative und Eigenverantwortung fördern
- "Agilität"
- Zum Denken und Handeln ermutigen
- Freiräume schaffen (nicht alles regeln)
- Rücken freihalten

In der richtigen Kombination liegt die Kraft

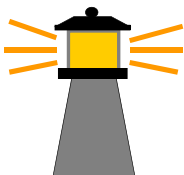


Das Große kommt zustande durch eine Aneinanderkettung kleiner Dinge, die zu einem Ganzen vereint worden sind

Vincent van Gogh

© Healthcare Marketing Dr. Umbach & Partner www.umbachpartner.com

Orientierung geben



© Healthcare Marketing Dr. Umbach & Partner www.umbachpartner.com 60

Erfolg

Es gibt mehrere Wege nach Rom

Streben nach Perfektion lähmt
eine Organisation

Ich verbringe meine Zeit mit

- | | |
|---------------------------|---|
| 1) Emails lesen | % |
| 2) Dokumente bearbeiten | % |
| 3) Budget und Controlling | % |
| 4) Verwaltung | % |
| 5) Emails schreiben | % |
| 6) Meetings | % |
| 7) Telefonieren | % |
| 8) Face-to-Face-Gespräche | % |
- 100 %



Mit der Sprache spielen Sie ein
unglaublich gefährliches Spiel

Frank Luntz: Words that work

Das Motivations-Niveau hochhalten

- ... - Die richtigen Mitarbeiter
- Demotivation vermeiden
- Aufgaben, die Freude bereiten
- Wertschätzung

Buch "Mythos Motivation" von Reinhard K. Sprenger

...

Das ist eine tolle Idee und ich habe ...

Das ist eine tolle Idee, aber ich habe ...

-



+

Ja aber

Ja und

Was erwartet die Firma von Ihnen?

Stellenbeschreibung

- Text
- Ihre Anmerkungen
- Meine Empfehlungen
- Diskussion

Prioritäten

Fokus

Viele Firmen haben viele edle Ziele.

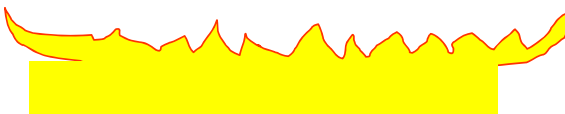
Sie müssen entscheiden, was wichtig ist und was weniger wichtig ist.

**Erfolgskriterien /
Leistungskenngrößen**


Gemeinsam festlegen

Transparent machen

Follow-up



Was bewegt Ihren Chef?



Was erwartet Ihr Chef von Ihnen?

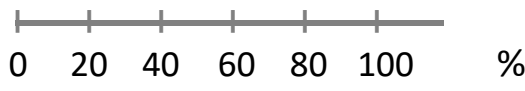
Ich weiß es nicht. Beispiele von anderen Firmen

- Guten Feedback von M & V
- Zusammenarbeit mit Headquarters
- Perfekte Compliance
- Am Markt gewinnen
- ...

➔ Fragen Sie, woran er/sie vom Vorgesetzten gemessen wird!

Erfolgskriterien

Woran ich gemessen werde ist mir klar zu ...



Kriterien quantifizieren

Pro Jahr

- Mindestens ___ Gespräche mit Experten
- Mindestens ___ Teilnehmer an organisierten Veranstaltungen
- Mindestens ___ Experten gaben eine Präsentation
- Mindestens ___ Experten gaben ein Interview (Print / Online)
- Mindestens ___ Experten sind Mitautor einer Publikation
- Mindestens ___ erfolgreiche Kooperationsprojekte
- Liste der ___ wichtigsten Experten der Region
- Liste mit ___ neuen erfolgversprechenden Experten
- Mindestens ___ eigene Präsentationen, die angefragt wurden

Siehe Anhang



Mitarbeiter

Haben Sie die richtigen?

- A
- B
- C

Haben Sie eine Wahl?

Erstklassige Chefs ...

suchen sich erstklassige Mitarbeiter

Zweitklassige Chefs ...

suchen sich drittklassige Mitarbeiter

Einstellung der Mitarbeiter

Hire for attitude

Fire for wrong attitude

Put the right people on the bus
and take the wrong people off it.

While it is important to have an
enlightened leadership group ...

You have to hire the right people
at all levels.

Jim Collins: "Good to Great: Why Some
Companies Make the Leap and Others Don't"

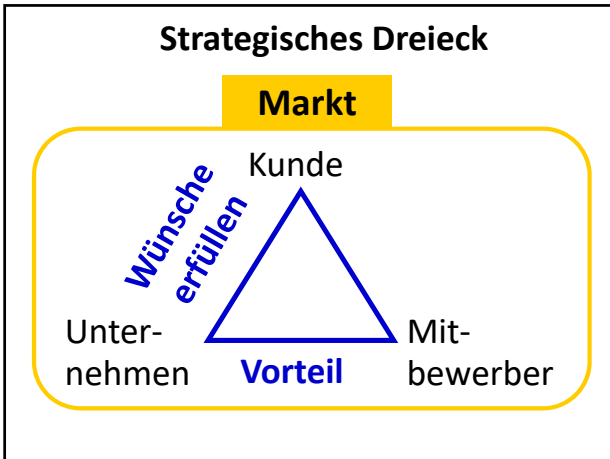
Onboarding

Das Team gedeiht, wenn sich
Mitarbeiter geschätzt, gefordert
und gefördert fühlen

"Kultur"

Talentschmiede?

www.kununu.com/de



Situationsanalyse

Wir stehen unter Druck.

Wenn wir uns nicht um die Kunden kümmern, tut es die Konkurrenz.

Schnelligkeit ↔ Routine, SOPs

Wettbewerbsvorteil

Wie wettbewerbsfähig sind wir?

Wie differenzieren wir uns gegenüber den Konkurrenten?

Wo ist die Konkurrenz besser (in den Augen der Kunden?)

"Wettbewerbsvorteile erhöhen": Unternehmerisch denken

Ihre Stärken

0 100 %

- Eigenmotivation
- Andere ermutigen und begeistern
- Team- und Kooperationsfähigkeit
- Kooperationsfähigkeit
- Freundlichkeit
- Optimismus und Zuversicht
- Neugierde und Wissensdurst
- Prioritäten setzen
- Zielorientierung
- Gute Kommunikationsfähigkeit
- Stresstoleranz
- Fähigkeit zum Zuhören
- Projektmanagement-Fähigkeiten

Sie auch als Moderator von Meetings

- Gemeinsame Ziele aufzeigen
- Immer als Letzter sprechen
- "Wir-Gefühl"
- Fehlerkultur
- Follow-up zu geplanten Aktionen
- Rückdelegation vermeiden
- Neue Aktionen in Plan aufnehmen

Sie als Entscheider

- Holen vorher Meinungen ein
- Sind entscheidungsfreudig
- Stehen zu Beschlüssen

Sie auch als Coach

- Teammitglieder weiter entwickeln
- Potenzial ausschöpfen (Karriere fördern)
- Helfen, Probleme eigenmächtig zu lösen
- Freiraum geben: Kein Mikromanagement

Statt einmaliges Jahresgespräch:
Häufiges Feedback

Was könnten Sie für die Fortbildung Ihrer Mitarbeiter tun?

- Intern
- Externer Trainer
 - Telefon
 - Stimme
- ...

Was wäre sinnvoll für Sie?

...

Wertschätzung

Stets adaptiert an den Mitarbeiter

- Freiräume, Autonomie
- Spannende Aufgaben
- Kongress-Reisen
- Fortbildung
- Anerkennung, Lob

...
- Positionstitel

Anerkennung

Motto

Sie sind wichtig, weil ...

Lob

Stets spezifisch, prompt und adaptiert an den Mitarbeiter

Verbal:

"Das haben Sie sehr gut gemacht, da ..."

Non-Verbal:

...

Dem übergeordneten Ziel dienen

Sie haben den Überblick:
Antwort auf "Wozu machen wir das?"

Sie wirken sinnstiftend

... "Purpose", "Why", "Wofür"

?

Höherstufung im Gehalt

Prämien, Boni, Incentives

Motivierte, engagierte Mitarbeiter

erreicht man durch:

- Mündliches Anordnen
- Schriftliche Anweisungen
- Regelmäßige Kontrollen
- ➔ • Einsicht und Begeisterung

Basierend auf der Unternehmensphilosophie von Götz Werner, Gründer von dm

Prioritäten setzen

Auf Top-Projekte konzentrieren

- ... Fokus
- ... Nur 2 bis 3 Vorhaben
- ... Häufiger Fehler: Zu viele

Gespräche, Meetings, Emails ...
zum Abschluss

- ... Vereinbarung anstreben,
welcher Meilenstein
erreicht werden sollte

Visualisieren

Die Zukunft bildhaft vorstellen

Video-Training

- 1) Intern in kleiner Gruppe
- 2) Vorher: Punkte beleuchten
- 3) Rollenspiel (Wechseln)
- 4) Mitarbeiter geben selber Feedback zu sich "Was sagen Sie zu der Person?"
- 5) Feedback der Kollegen
- 6) Teamleiter: Dinge, die gut waren und Dinge, die man verbessern kann

Doppelbesuche

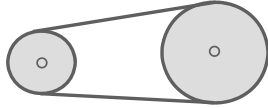
...

Holen Sie Feedback ein

Was kann ich als Teamleiter besser machen?



Erfolgreiche Umsetzung



Execution Excellence

"Es ist nicht genug zu wissen -
man muss auch anwenden.
Es ist nicht genug zu wollen -
man muss auch tun."

Goethe

© Healthcare Marketing Dr. Umbach & Partner www.umbachpartner.com

Wir wissen meist,
was wir tun sollten,
tun es aber nicht ...

David Maister

Ich mach
das jetzt

Most of us know what to do, we just don't do it"

© Healthcare Marketing Dr. Umbach & Partner www.umbachpartner.com

Sie wirken als Vorbild

© Healthcare Marketing Dr. Umbach & Partner www.umbachpartner.com

Liste schreiben

Write It Down,
Make It Happen

Henriette Anne Klausner

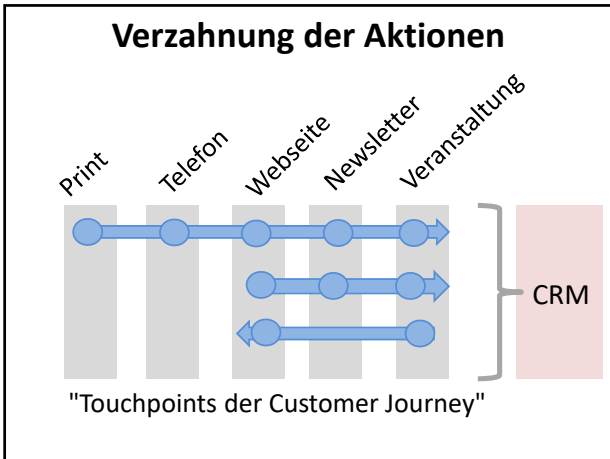
Deine Notizen
schubsen dich
nach vorne

© Healthcare Marketing Dr. Umbach & Partner www.umbachpartner.com

Aktionsplan

Wer	Was	Wann
Andy	• Experten-Meeting	01. Mai
Chris	• Text-Entwurf schreiben	10. Mai
.	•	.
.	•	.

... MTV




Ihre Aktion


Etwas, was ich in den nächsten 3 Tage mache ...

Eine Handlung:
leicht machbar und gut erreichbar

...

Termine überwachen

 10 April Eingehalten

 13 April Verpasst

Follow-up



Wo stehen wir?

Jour fixe
Projekt-Meeting

Meilenstein erreicht

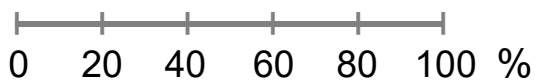


Super gemacht



Feiern Sie

Grad der Verantwortung



Circa zwei Drittel der Menschen sehen die Verantwortung primär bei anderen

Untersuchung bei 1000 Personen, Grund Leadership Institut, Test auf Verantwortungindex.de

Laufbahn-Empfehlung

Karriere hat nicht nur mit Leistung zu tun, sondern auch, wie gut man den eigenen Stellenwert verdeutlicht und wie gut man in das jeweilige Team bzw. Unternehmen passt.

Anhang

Übung

Sie planen ein Projekt oder Sie sollen ein Projekt durchführen: ...

Wie gehen Sie damit um?

Wie messen Sie, ob der Kurs stimmt?

Ich habe nichts dagegen

Damit wäre ich einverstanden

Was ist denn das für eine Antwort?

Meinen Sie damit eher Option A oder Option B?

© Healthcare Marketing Dr. Umbach & Partner www.umbachpartner.com

Dazu lernen?

"Im Seminar nichts Neues" ↔ "Viele gute Ideen mitgenommen"

Leute, die meinen, schon alles zu wissen

© Healthcare Marketing Dr. Umbach & Partner www.umbachpartner.com

Topleute sind top, da sie ständig dazu lernen

© Healthcare Marketing Dr. Umbach & Partner www.umbachpartner.com

Kriterien quantifizieren

Pro Jahr

- Mindestens 300 Gespräche mit Experten
- Mindestens 200 Teilnehmer an organisierten Veranstaltungen
- Mindestens 10 Experten gaben eine Präsentation
- Mindestens 5 Experten gaben ein Interview (Print / Online)
- Mindestens 5 Experten sind Mitautor einer Publikation
- Mindestens 3 erfolgreiche Kooperationsprojekte
- Liste der 10 wichtigsten Experten der Region
- Liste mit 5 neuen erfolgversprechenden Experten
- Mindestens 5 eigene Präsentationen, die angefragt wurden



Hinweis: Zahlen sind Platzhalter

Grundsätze bei Amazon (Auswahl)

- Customer Obsession – Absolut kundenorientiert
- Invent and Simplify – Erfinde und Vereinfache
- Learn and Be Curious - Lerne und bleib neugierig
- Bias for Action – Neigung zum Handeln
- Frugality – Gezielter Einsatz von Ressourcen
- Earn Trust - Vertrauen aufbauen und verdienen
- Deliver Results - Ergebnisse liefern

<https://www.umbachpartner.com/de/tipps-von-der-wertvollsten-firma-der-welt>

... Not mentioned: Goal: "Total market domination"

<https://www.amazon.jobs/de/principles>

Umgang mit Konflikten

- Meist auf der menschlichen Ebene
- Gemeinsame Ziele?
- Zuhören
- Beteiligte sollen Lösungsoptionen erarbeiten
- ...

Themen


Insbesondere in USA

Genderneutrale / Gendersensible Sprache

Diversity

"Die Zukunft wird digitaler"

- Begriffs-Klärung
- Smartphone, iPad, ...
- CRM-Datenbank (Customer Relationship Management)
- Firmen-Webseite
- Profile der Firmen-Mitarbeiter
- Fremde Webseiten
- Newsletter/ Blog
- Podcast / Video
- Online-Sichtbarkeit
- ...

Emails aussortieren	Nein 
1 An Sie direkt gerichtet?	<input type="button" value="Löschen"/>
2 Absender und Betreffzeile veranlassen Sie zu einem "Das muss ich heute lesen"	<input type="button" value="Löschen"/>
3 Sie müssen etwas konkretes tun: Man erwartet von Ihnen eine Aktion	<input type="button" value="Löschen"/>
4 Sie müssen mit Aktion oder Vorbereitungen innerhalb eines Monats anfangen	<input type="button" value="Löschen"/>
5 Die Aktion ist mit Ihren Projekten verbunden oder bringt Ihnen Nutzen	<input type="button" value="Löschen"/>

Basierend auf Bill Jensen: The Simplicity Survival Handbook: 32 ways to do less and accomplish more, 2003
© Healthcare Marketing Dr. Umbach & Partner www.umbachpartner.com 126
