



**DEUTSCHLAND  
FÜHRT ?!**

**INFORMATION  
FACTORY**

## Inhaltsverzeichnis

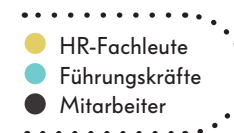
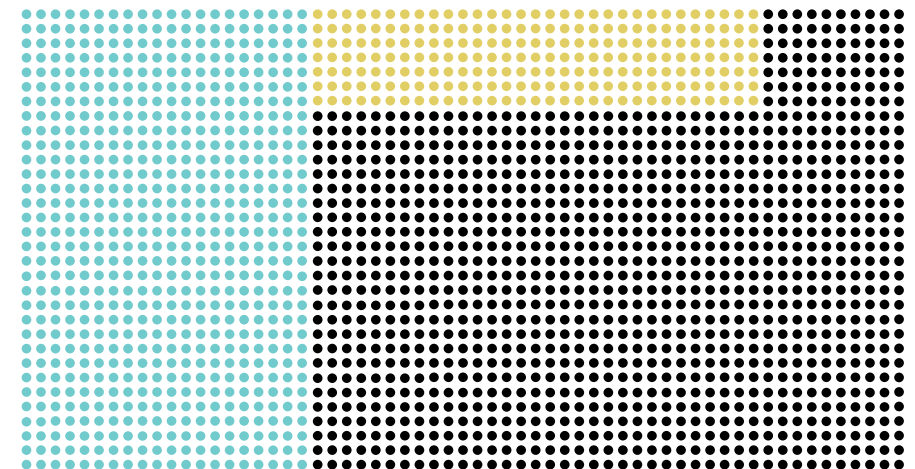
- 03 Deutschland führt?! Eine Studie über Führung in Deutschland: Die wichtigsten Kompetenzen, Herausforderungen und Schlussfolgerungen für die strategische Personalarbeit
- 04 Gute Führung – The Winner takes it all
- 05 Frauen an die Macht
- 06 Top Skills für erfolgreiche Führungskräfte
- 06 Voices from the Field
- 07 Kernaufgabe Zusammenarbeit: Schlechte Noten für deutsche Manager
- 08 Führungskräfte sind vom Mars, Mitarbeiter von der Venus...
- 10 Perspektiven und Entwicklungspotenziale
- 12 Quo vadis HR
- 13 Doing the right Things
- 14 Mein Beitrag zu einer erfolgreichen Führungsbeziehung
- 16 Wrap-up Leadership 2015
- 18 Die Umfragepartner

## Deutschland führt?! Eine Studie über Führung in Deutschland: Die wichtigsten Kompetenzen, Herausforderungen und Schlussfolgerungen für die strategische Personalarbeit

Von Führungskräften und ihrer Führungsqualität hängt viel ab. Sie können starke positive aber auch zerstörerische Akzente setzen, Teams mitreißen und motivieren oder die Zusammenarbeit nahezu unmöglich machen.

Aber was macht den Unterschied aus zwischen guten und schlechten Führungskräften? Zwischen Führungskräften, die Hochleistungsteams kreieren und solchen, die ganze Abteilungen produktiv lahmlegen und Mitarbeiter demotivieren?

Gibt es ein Patentrezept? Gibt es Führungskompetenzen, die besonders wichtig sind und auf die wir ein besonderes Augenmerk richten müssen? Gemeinsam mit stellenanzeigen.de und der Personalwirtschaft ging Information Factory diesen Fragen nach. An der bundesweiten Befragung nahmen insgesamt 1952 Personen über alle Branchen hinweg teil: 1095 Angestellte ohne Führungsverantwortung, 640 Führungskräfte und 217 Human Resources-Mitarbeiter.\*



\* Die Befragung startete im März 2015 und lief bis Ende Juni 2015.

## Gute Führung – The Winner takes it all

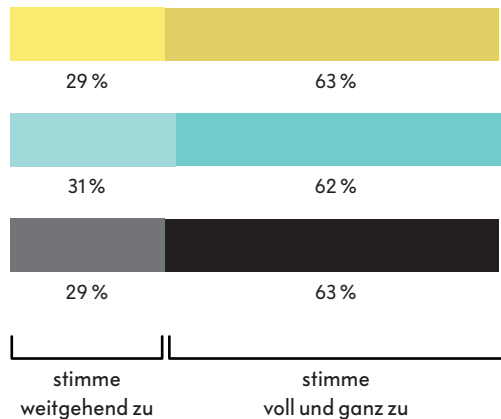
Über 90 % aller befragten Teilnehmer in Deutschland sind davon überzeugt, dass gute Führungskräfte die wirtschaftliche Situation eines Unternehmens deutlich verbessern. Noch mehr – nämlich 93 % aller Befragten – sind der Ansicht, dass gute Führungskräfte die Arbeitgeberattraktivität erhöhen und somit im War for Talents einen entscheidenden Vorteil bringen.

Führung ist wichtig, Tendenz weiter steigend: Drei Viertel der Umfrageteilnehmer gehen davon aus, dass die Führungskultur zukünftig eine noch wichtigere Rolle in Unternehmen spielen wird als das bisher der Fall war.

Das Thema Führung ist relevant für den Unternehmenserfolg. Aber wie bekommt man gute Führungskräfte? Was sind die erfolgskritischen Faktoren von Führung? Die Studie geht der Frage nach, welche Kompetenzen wirksame Führungskräfte im Unternehmensalltag vorwiegend besitzen, aber auch ausbauen sollten. Denn wirksame Führung ist keine Overhead-Position sondern ein knallharter Leistungsfaktor.

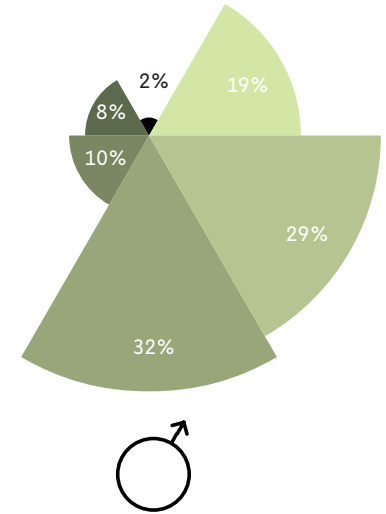
### Beeinflussen gute Führungskräfte die Arbeitgeberattraktivität?

- HR-Fachleute
- Führungskräfte
- Mitarbeiter

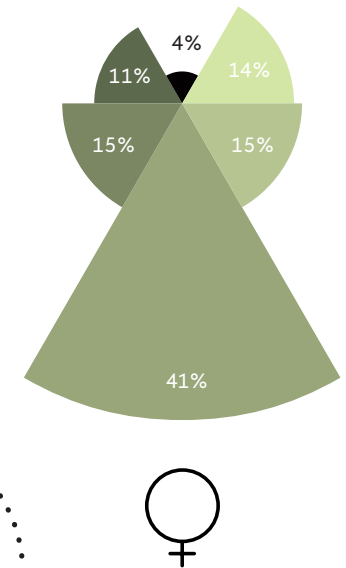


## Frauen an die Macht

Während Führung immer anspruchsvoller wird, hat die deutsche Regierung die Einführung einer Frauenquote beschlossen: Nach einer langen Diskussion wurde entschieden, dass ab 2016 30 % der Aufsichtsratsposten in deutschen Großkonzernen mit Frauen besetzt werden sollen. Auf die Frage, ob die Einführung einer Frauenquote für die Führungsetage in DAX-Unternehmen eine gute Maßnahme sei, gibt es jedoch wenig Zustimmung: Lediglich 36 % aller Befragten halten die Frauenquote für eine sinnvolle Sache. Obwohl sich etwas mehr weibliche als männliche Befragte für eine Quote aussprechen, sind selbst unter den Frauen die Befürworterinnen mit nur rund 44 %-Zustimmung gegenüber den weiblichen Skeptikerinnen (54 %) in der Minderheit.



Als erfolgskritisch in diesem Zusammenhang erweist sich die Frage, ob man selbst gerne Führungskraft wäre. Zwar ist die Bereitschaft, eine Führungslaufbahn anzustreben, unter den befragten Mitarbeitern mit 35 % insgesamt relativ gering\*, allerdings ergeben sich eklatante Unterschiede zwischen den Geschlechtern: Während fast die Hälfte der Männer gerne Führungskraft wäre (48 %), sind es bei den Frauen mit 29 % deutlich weniger als ein Drittel. Werden diese 29 % die gesetzlich vorgesehene Quote erfolgreich bedienen können?



### Mitarbeiter: Ich wäre selbst gerne Führungskraft.

- Stimme voll und ganz zu
- Stimme weitgehend zu
- Teils, teils
- Stimme kaum zu
- Stimme überhaupt nicht zu
- Keine Angabe

\* Bei einer vergleichbaren Frage im Rahmen der Studie Schweiz führt?! im Sommer 2014 gaben mit 50 % weitaus mehr Mitarbeiter an, selbst gerne Führungskraft sein zu wollen.

## Top Skills für erfolgreiche Führungskräfte

Ob sich die Führungsqualität in Unternehmen durch mehr Gendergerechtigkeit verbessern lässt, bleibt offen. Aber – unabhängig vom Geschlecht – über welche Kompetenzen sollte eine gute Führungskraft eigentlich verfügen? Was sind die Top Skills? Die Umfrage zeigt: Die Fähigkeit, mit Mitarbeitern erfolgreich zu kommunizieren, hat für Mitarbeiter, Führungskräfte und HR oberste Priorität. Weiterhin wichtig in den Augen aller Befragten: Die Fähigkeit, die Belange der Mitarbeiter zu verstehen und die Fähigkeit, arbeitsbezogene, fachliche Beziehungen zu Mitarbeitern aufzubauen und zu pflegen. Hier sind sich alle Befragtengruppen also einig: Die Mitarbeiterorientierung steht hoch im Kurs. An vierter Stelle: die Fähigkeit, sich gut zu organisieren.

### Welche Fähigkeiten sollten Führungskräfte haben?

- 1 Die Fähigkeit, mit Mitarbeitern erfolgreich zu kommunizieren.
- 2 Die Fähigkeit, die Belange der Mitarbeiter zu verstehen.
- 3 Die Fähigkeit, relevante arbeitsbezogene, fachliche Beziehungen zu Mitarbeitern aufzubauen und zu pflegen.
- 4 Die Fähigkeit, sich gut zu organisieren.

## Voices from the Field

Dass heute die Mitarbeiterorientierung als zentrales Erfolgsmoment angesehen wird, kommt auch gut bei den Antworten zum Ausdruck, als es darum ging, praktische, positive Erfahrung mit Führung zu reflektieren.

### Auszüge über alle Befragtengruppen hinweg:

Kannte sich in meinen Themen aus.

Kommunikative Kompetenz! Qualität beim Zuhören. Einfühlungsvermögen.

Feedbackkultur und Wertschätzung gegeben.

Intensiven Gedankenaustausch mit Mitarbeitern gelebt.

Hat Wissen weitergegeben.

Immer offenes Ohr gehabt.

Konnte die Leute mitnehmen und für betriebliche Notwendigkeiten begeistern.

Lob, Anerkennung, Freiräume lassen.

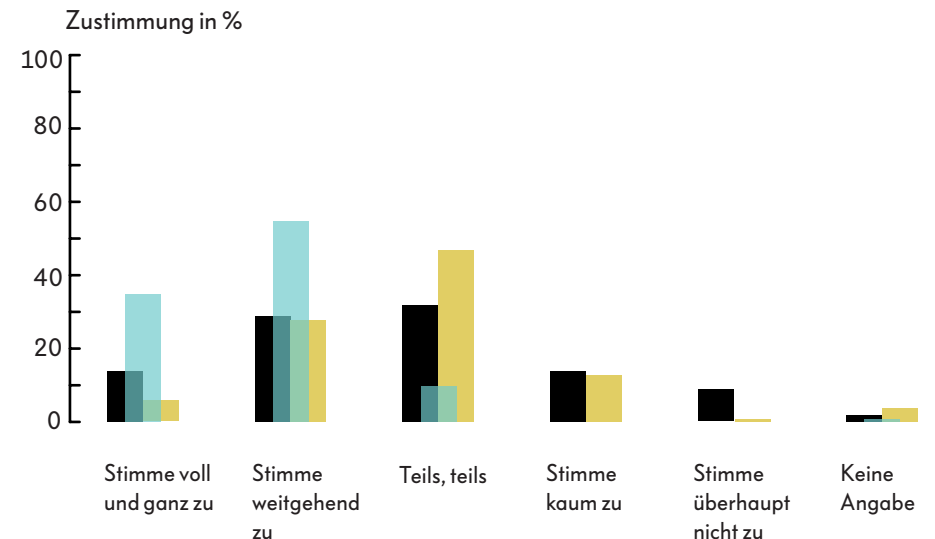
## Kernaufgabe Zusammenarbeit: Schlechte Noten für deutsche Manager

Doch wie steht es um die Zusammenarbeit im Arbeitsalltag, wo gibt es Defizite? Während fast 90 % der Führungskräfte angeben, dass die Zusammenarbeit mit ihren Mitarbeitern wirkungsvoll ist, sehen das auf Mitarbeiterseite nur 43 % ähnlich optimistisch. Mitarbeiter, die aus weniger erfolgreichen Teams kommen, haben noch schlechtere Erfahrungen mit der Zusammenarbeit: Hier sagen nur 18 % der

Mitarbeiter, dass sie mit ihrer Führungskraft wirkungsvoll zusammenarbeiten. Schlechte Zusammenarbeit – schlechte Performance. In Bereichen, in denen Zusammenarbeit nicht unbedingt notwendig ist, z. B. in der Kunst, braucht es keine Führung, um erfolgreich zu sein. Da, wo Zusammenarbeit wichtig ist, bildet sie gleichzeitig auch den Wesensgrund wirksamer Führung und legt die Basis für den Unternehmenserfolg.

**HR-Fachleute: Die Zusammenarbeit zwischen unseren Mitarbeitern und unseren Führungskräften ist wirkungsvoll.**  
**Führungskräfte: Die Zusammenarbeit mit meinen Mitarbeitern ist wirkungsvoll.**  
**Mitarbeiter: Die Zusammenarbeit mit meinem Vorgesetzten ist wirkungsvoll.**

- HR-Fachleute
- Führungskräfte
- Mitarbeiter



## Führungskräfte sind vom Mars, Mitarbeiter von der Venus...

Konkret zeigen sich die Defizite bei der Zusammenarbeit im Arbeitsalltag wie folgt: 93 % der Führungskräfte sind davon überzeugt, einen offenen und ehrlichen Dialog mit ihren Mitarbeitern zu führen. Dies bestätigt nicht einmal die Hälfte der Mitarbeiter (42 %).

86 % der Führungskräfte sagen, dass sie ihren Mitarbeitern Ziele vorgeben. Gleichzeitig ist lediglich ein Drittel (33 %) der Mitarbeiter der Meinung, dass ihre Führungskraft klare Ziele definiert.

Während knapp drei Viertel (74 %) der Führungskräfte der Meinung sind, regelmäßig Rückmeldung zur Leistung ihrer Mitarbeiter zu geben, gibt nur ein Viertel (25 %) der Mitarbeiter an, regelmäßig Feedback von ihrer Führungskraft zu erhalten. Fast die Hälfte (46 %) der befragten Angestellten gibt an, keinerlei Feedback zu bekommen. In Abteilungen, die sich im Vergleich zu anderen als weniger erfolgreich einstufen, sind es sogar 70 % der befragten Mitarbeiter, die sagen, kein Feedback zu erhalten.

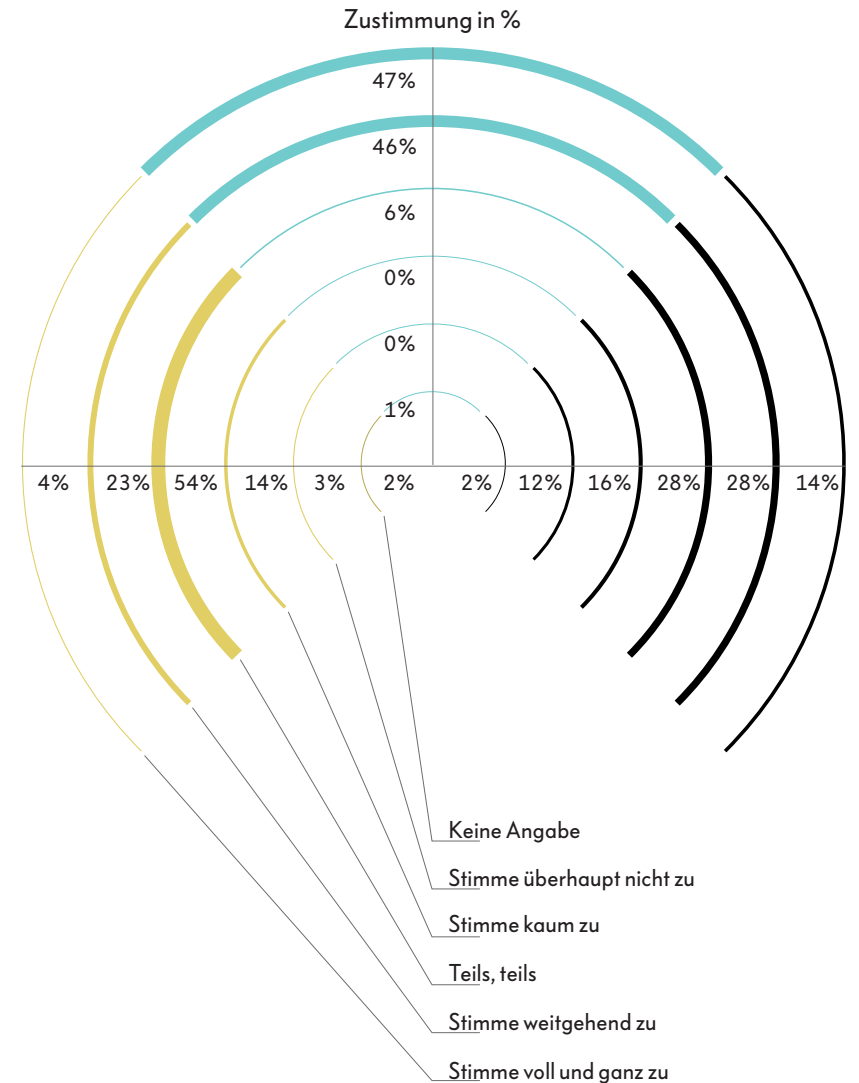
Ähnlich sind die Wahrnehmungsunterschiede schließlich auch bei der Begeisterung, die Führungskräfte vermitteln: So glauben immerhin noch drei Viertel der Führungskräfte (76 %) von sich selbst, mit Begeisterung über das, was erreicht werden soll, zu sprechen. Diese Begeisterung nehmen allerdings nur 36 % der Mitarbeiter bei ihren Führungskräften wahr.

Führungskräfte und Mitarbeiter leben offenbar in Parallelwelten. Dabei sind gerade Feedback und klare Zielvorgaben besonders wichtige Voraussetzungen für eine gute Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Führungskraft.

Interessanterweise spiegeln sich diese Unterschiede zwischen Führungskraft und Mitarbeiter auch in der Motivation wieder. So sagen fast 90 % der Führungskräfte, dass sie gerne Vorgesetzte sind, und nahezu drei Viertel (73 %) der Führungskräfte betonen, dass ihnen ihre derzeitige Arbeit Freude bereitet. Demgegenüber sind es nur 45 % der Mitarbeiter, die Spaß in ihrem Job haben. Entsprechend der hohen Zustimmung zur Führungsrolle ist Führung also keine undankbare Aufgabe, mit der nur Anstrengung verbunden ist. Im Gegenteil: Führen motiviert und kann die Zufriedenheit erhöhen. Vielleicht werden aber auch vor allem motivierte Mitarbeiter Führungskraft? Besorgniserregend ist in jedem Fall die geringe Anzahl an Mitarbeitern, die Freude an ihrer Arbeit haben.

**HR-Fachleute: Unsere Führungskräfte führen einen offenen und ehrlichen Dialog mit ihren Mitarbeitern.**  
**Führungskraft: Ich führe mit meinen Mitarbeiter/-innen einen offenen und ehrlichen Dialog.**  
**Mitarbeiter: Meine Führungskraft führt mit mir einen offenen und ehrlichen Dialog.**

- HR-Fachleute
- Führungskräfte
- Mitarbeiter



## Perspektiven und Entwicklungspotenziale

Welche Ursachen machen Mitarbeiter und Führungskräfte für die teils sehr weit auseinanderliegenden Sichtweisen verantwortlich? Mitarbeiter sehen die größten Führungsschwächen bei den Anforderungen an die Mitarbeiterführung und bei der Mitarbeitermotivation. Führungskräfte dahingegen sehen ihre Entwicklungspotenziale vor allem bei den unternehmerischen Kompetenzen. Folgerichtig decken sich auch die Aussagen, wo sich Führungskräfte weiterentwickeln sollten, weitgehend mit den ausgemachten Defiziten.

Die Gebiete, auf denen sich Führungskräfte laut Mitarbeitern weiterentwickeln sollten, sind: Sozialkompetenz, Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterführung und kommunikative Kompetenz. Führungskräfte hingegen möchten sich in erster Linie fachlich weiterentwickeln, legen aber auch Wert darauf, kommunikativ besser zu werden. Die Mitarbeiterführung ist den Führungskräften ebenfalls wichtig, aber einen ebenso hohen Stellenwert ordnen sie der unternehmerischen Kompetenz zu.

In wie weit stimmen Sie diesen Aussagen zu?

**Führungskraft: Ich erfülle die...**  
**Mitarbeiter: Meine Führungskraft erfüllt die...**

- 01 Anforderungen an die unternehmerische Kompetenz (Neue Marktchancen und Geschäftsideen aufgreifen, Fokussierung auf Kundenbedürfnisse, hoher Anspruch an Arbeitsergebnisse im Verantwortungsbereich).
- 02 Anforderungen an die Mitarbeiterführung (Kommunikation Unternehmensziele, Delegation, Zielerreichung, Korrekturen bei Fehlentwicklungen).
- 03 Anforderungen an die Mitarbeitermotivation (Anerkennung, Wertschätzung, Lob, Vorbild sein, Teamförderung).

80%  
47%



01

89%  
38%



02

91%  
34%



03

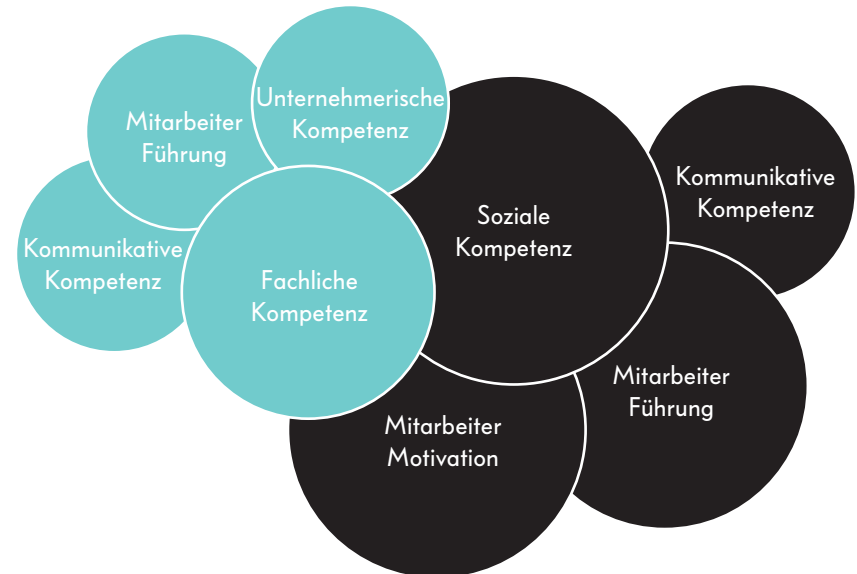
● Führungskräfte  
● Mitarbeiter

Die Ergebnisse malen folgendes Bild: Führungskräfte sehen die Welt in erster Linie aus der Unternehmensperspektive und vernachlässigen unter Umständen die Tatsache, dass sie Projekte ohne ihre Teams und Experten nicht erfolgreich bewältigen können (Typ „Einsamer Wolf“ bzw. „Einsame Wölfin“). Mitarbeiter stellen häufiger sich selbst, die eigenen Bedürfnisse und Motivationsstruktur in den Mittelpunkt und vergessen dabei vielleicht, dass auch sie einen Beitrag zu einer gelungenen Führungsbeziehung leisten müssen („Couch Potatoe-Mitarbeiter“). Für die Zusammenarbeit und damit eine wirksame Führungskultur wird es dann zunehmend riskant, wenn die Führungskraft es zulässt oder sogar fördert,

dass der Mitarbeiter sich zurückzieht und das „Geführt-werden“ in der Schonhaltung konsumiert. Hippie-Leader sind ein schlechtes Vorbild. Mittelfristig wirkt es demotivierend und macht unproduktiv. Weil man heute als Mitarbeiter den Anspruch hat, mehr Freiraum zu erhalten und mitzubestimmen, muss auch mehr Verantwortung für das große Ganze (Unternehmenserfolg) möglich sein. Eine Verantwortung, der man sich als Mitarbeiter in der Wissens- und Netzwerkgesellschaft nicht mehr entziehen kann. Eine Verantwortung, die Führungskräfte ihren Mitarbeitern transparent und attraktiv machen können und dann auch einfordern sollten.

**Führungskraft: Wo möchten Sie sich weiterentwickeln?**  
**Mitarbeiter: Wo sollten sich Führungskräfte weiterentwickeln?**

● Führungskräfte  
● Mitarbeiter



## Quo vadis HR

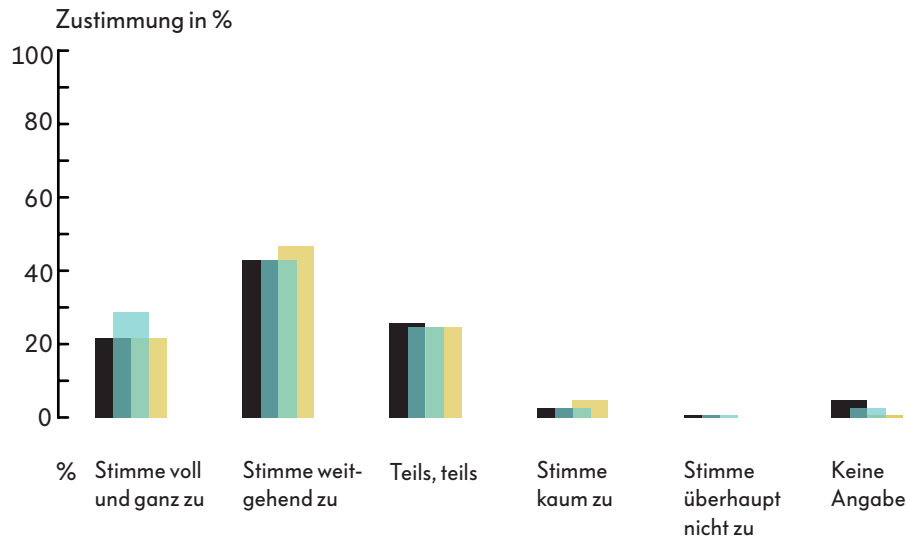
Die Frage, ob die falschen Personen Führungskraft werden, bejahen immerhin 52 % der Führungskräfte und 64 % der Mitarbeiter. Ist das der Grund für die Qualitätsprobleme in Sachen Leadership? Ganz so einfach ist es in der Ursachenforschung nicht, das zeigen auch die Umfrageergebnisse. 65 % der Führungskräfte sind der Meinung, dass sie zu wenig auf ihre Rolle vorbereitet werden.

69 % der HR-Befragten schließen sich dieser Aussage an. Auch Mitarbeiter sind mit 71 % mehrheitlich der Meinung, dass Führungskräfte besser vorbereitet werden könnten. Nahezu genauso viele Führungskräfte (69 %) und auch HR-Mitarbeiter (69 %) finden, dass Führungskräfte bei der Personalführung besser von der HR-Abteilung unterstützt werden sollten. Mitarbeiter (65 %) fordern hier ebenfalls stärkeren Einsatz der Personaler.

In wie weit stimmen Sie dieser Aussage zu?

**Führungskräfte sollten von der Personalabteilung besser unterstützt werden.**

- HR-Fachleute
- Führungskräfte
- Mitarbeiter



## Doing the right Things

Es gibt einige HR-Instrumente, die Führungskräfte bei der Kommunikation mit den Mitarbeitern unterstützen, oder ihnen dabei helfen, zu erkennen, welche Wirkung ihr Führungsverhalten auf andere hat. Beispielsweise lassen sich Zielvereinbarungen klarer gestalten. Ein gutes Mitarbeitergespräch mit Leistungsbeurteilung fördert die Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, schafft klare Ziele und sorgt für Transparenz. Ein 360°-Feedback zeigt der Führungskraft die Unterschiede zwischen Selbst- und Fremdbild, ermöglicht eine Standortbestimmung und bietet eine gute Basis für die Weiterentwicklung der Führungsleistung. Die Mittel, die es braucht, sind vorhanden. Jetzt gilt es, sie zielführend einzusetzen und für gute Führung zu nutzen!

Damit aber noch nicht genug: Auch die Wirksamkeit der bestehenden Führungsprogramme wird angezweifelt: Rund ein Drittel (34 %) der Führungskräfte stufen Führungsprogramme in ihrem Unternehmen als nicht zielführend ein. Diese pessimistische Einschätzung teilen fast genauso viele (31 %) HR-Mitarbeiter.

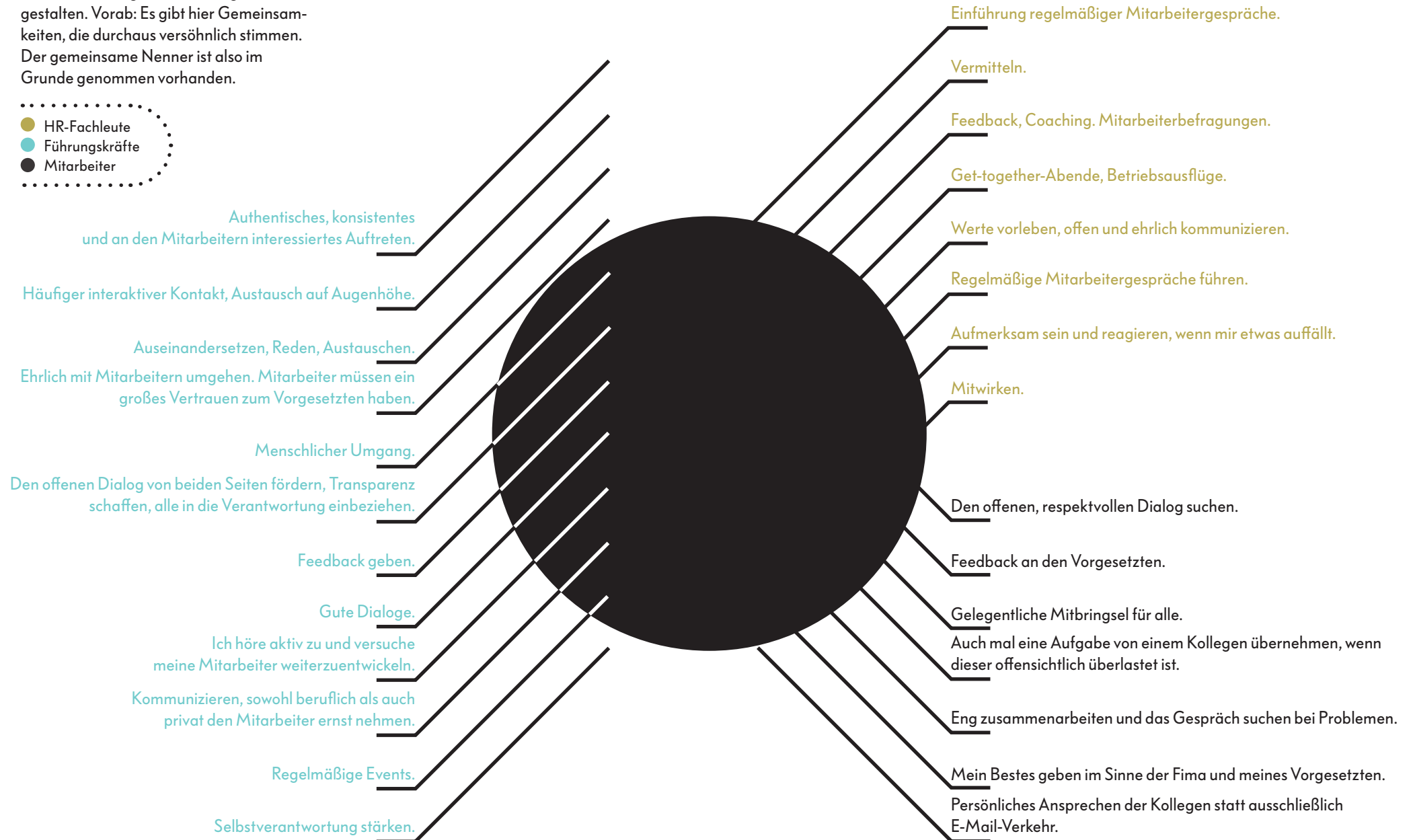
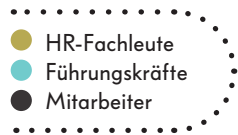
Der Konsens ist interessant, aber: Woran fehlt es denn dann eigentlich und warum werden die Probleme mit angebotenen Führungsprogrammen nicht aufgegriffen und gelöst?

Ein Grund mag sein, dass HR-Mitarbeiter grundsätzlich stärker die Meinung der Mitarbeiter teilen als die der Führungskräfte. So unterscheiden sich z. B. die Einschätzungen von HR und Mitarbeitern, ob die Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitern wirkungsvoll ist, kaum voneinander. Die Sichtweise der Führungskräfte ist jedoch fundamental anders. Vielleicht besteht die Lösung darin, dass Personaler mehr interne Kundenorientierung und Empathie entwickeln, mehr auf die Belange der Führungskräfte eingehen, damit die Programme noch besser auf die tatsächlichen Anforderungen zugeschnitten werden können.

Führung ist anspruchsvoll – und wird angesichts zunehmender Dynamik anspruchsvoller. Umso wichtiger ist es für HR, will man die Führungskräfte bei ihren Aufgaben noch besser unterstützen, die zukünftigen Herausforderungen mehr mit den Augen der Führungskräfte zu sehen und die täglichen Herausforderungen besser zu verstehen. Sich auf die Rolle des passiven Beobachters oder gar Kritikers zu beschränken, wäre jetzt unklug.

## Mein Beitrag zu einer erfolgreichen Führungsbeziehung

Ein interessantes Bild zeichnen auch die Antworten auf die Frage, was man macht, um die Beziehung zwischen Mitarbeitern und Führungskräften erfolgreich zu gestalten. Vorab: Es gibt hier Gemeinsamkeiten, die durchaus versöhnlich stimmen. Der gemeinsame Nenner ist also im Grunde genommen vorhanden.





## Wrap-up Leadership

- Führungskräfte spielen eine essentielle Rolle im Hinblick auf den Unternehmenserfolg. Nicht nur, was die Wirtschaftlichkeit anbelangt, sondern auch in Bezug auf die „weichen“ Faktoren, wie z. B. Arbeitgeberattraktivität. Die Führungsqualität ist von entscheidender Bedeutung, Tendenz weiter steigend.
- Top Leadership-Kompetenzen beziehen sich hauptsächlich auf die Mitarbeiterorientierung: Eine wirksame Führungskraft kommuniziert erfolgreich, baut relevante arbeitsbezogene, fachliche Beziehungen auf und versteht die Belange der Mitarbeiter.
- Zwischen Führungskräften auf der einen Seite und Mitarbeitern sowie HR auf der anderen Seite gibt es deutliche Wahrnehmungsunterschiede, was die Qualität der Zusammenarbeit betrifft. In Hinblick auf Kommunikation, Feedback und Zieldefinition werden Führungskräfte von Mitarbeitern sehr kritisch bewertet, während Führungskräfte hier vermutlich zu optimistisch sind.
- Entwicklungspotenzial in Sachen Führung in Deutschland sehen die Befragten bei den Themen Mitarbeiterführung, Mitarbeitermotivation, Sozialkompetenz und kommunikative Kompetenz. Führungskräfte haben vor allem das unternehmerische Denken und Handeln auf ihrer Verbesserungsliste.
- Für den in Deutschland weiter auf dem Vormarsch befindlichen neuen Mitarbeitertypus des hochqualifizierten Experten brauchen Führungskräfte neue Blaupausen. Das Konzept „Wohltaten verteilen“ und es allen „Recht machen“ geht nicht mehr auf – die Mitarbeiter werden zunehmend unzufriedener. Der Kampf um die besten Talente wird in Deutschland verzweifelt aber nicht klug geführt.

HR steht nun in der Pflicht, aktiv zu werden und das Spiel zu drehen. Das bedeutet in erster Linie, die notwendigen Maßnahmen einzuleiten, um vorhandene Stärken auszubauen und noch bestehende Barrieren zu überwinden. Dann gewinnt die Zusammenarbeit die Qualität, die benötigt wird, um auch langfristig auf der Erfolgsspur zu bleiben und die kommenden Herausforderungen gemeinsam zu schultern.

## Information Factory

Information Factory – Managementberatung und Softwarehaus für Führungsprozesse. Als strategischer Partner digitalisiert Information Factory maßgeschneiderte Prozesslösungen, um Wissen besser zu nutzen und wettbewerbsorientiert zu handeln. Zu den Kunden zählen sowohl Großunternehmen als auch KMU, Banken und öffentliche Institutionen.

## Flower

powered by Information Factory

Flower ist spezialisiert auf Performance- und Evaluationsprozesse im HR-Umfeld. Die aus Mitarbeiterbefragungen, Puls Checks, 90° - 360° Feedbacks, Leistungsbeurteilungen, Vorgesetztenbewertungen oder Kundenbefragungen gewonnenen Informationen nutzen Unternehmen für die Weiterentwicklung und erfolgreiche Umsetzung ihrer Geschäftsstrategie.

[www.information-factory.com](http://www.information-factory.com)



INFORMATION  
FACTORY



## Unser besonderer Dank geht an unsere Umfragepartner

### Personalwirtschaft

Die „Personalwirtschaft“ bietet ein umfassendes Programm für HR-Führungskräfte in modernen Unternehmen und Großkonzernen, deren Fokus auf strategischen und wertschöpfenden Personalthemen liegt und die den Unternehmenserfolg entscheidend mitgestalten wollen. Das Angebot erstreckt sich über Themen wie Personalmanagement und -entwicklung, Führung, Recruiting, sowie Aus- und Weiterbildung.

[www.personalwirtschaft.de](http://www.personalwirtschaft.de)



**Personalwirtschaft**

### stellenanzeigen.de

stellenanzeigen.de wurde 1995 als eine der ersten Online-Jobbörsen in Deutschland gegründet und ist heute eines der bekanntesten deutschen Online-Karriereportale. Unternehmen aus allen Regionen und Branchen veröffentlichen ihre freien Positionen auf stellenanzeigen.de – und Bewerber mit unterschiedlichster Qualifikation und Erfahrung finden unter diesen Angeboten passgenau den richtigen Job.

[www.stellenanzeigen.de](http://www.stellenanzeigen.de)



**stellenanzeigen.de**  
So sucht man heute.