

7 LEADS

THESEN ZU FÜHRUNG
UND WIRKUNG

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

7 LEADS

Die Frage ist nicht, ob es mehr Führung braucht.
Sondern, wozu es Führung braucht.

Dr. Martina Rummel



INHALT



THESE 1

Führen ist eine Funktion im System.
Es geht um überlebensrelevante Impulse.

THESE 2

Führen ist immer Führen von Veränderung.
Es geht um (Lösungs-)Orientierung und Resonanz.

THESE 3

Führen ist die Erzeugung von Entscheidungen.
Es geht um die Ermöglichung gerichteter Selbstregulation.

THESE 4

Führen ist Einsatz für nachhaltige Resultate.
Es geht um die tatsächlich erzielte Wirkung.

THESE 5

Führung ist das Erschaffen und Vertreten von Gemeinschaft.
Es geht um die Sicherung der Gemeinschaftsinteressen.

THESE 6

Führung ist keine Stilfrage.
Es geht um das Erfassen des Führungsbedarfs.

THESE 7

Führung wird durch die Geführten realisiert.
Es geht um Zugehörigkeit und Sinn.





WOZU FÜHRUNG?

Auf den ersten Blick sollte man meinen, Führung sei dazu da, strategische Ziele zu kommunizieren und sicherzustellen, dass sie gemeinsam verfolgt werden. Es wäre schön, wenn dies funktionieren würde – doch nicht einmal wenn die Strategie klar ist, wird sie ordentlich in die verschiedenen Bereiche hinein «übersetzt». Gravierender noch ist, dass angesichts einer sich schnell wandelnden Umwelt, in der Dynamik und Komplexität immer mehr zunehmen, es immer schwieriger wird, überhaupt zu einer sinnvollen Strategie, zu den «richtigen» Zielen zu finden...



EINLEITUNG

«Es braucht mehr Leadership!» So verbreitet dieser Ruf ist, so oberflächlich bleiben in der Regel die Antworten. Martina Rummel, Beraterin in der Management School St.Gallen, setzt mit ihren sieben Thesen einen klaren Kontrapunkt. Statt die Inflation der To-do- und Checklisten weiter anzuheizen, geht sie dem Begriff der Führung auf den Grund. Denn kritische Reflexion gehört zu den wichtigsten Chefqualitäten. Ich wünsche Ihnen wertvolle Erkenntnisse beim Lesen sowie ab heute noch mehr Erfolg beim Führen.

Mac J. Rohrbach
Geschäftsführer

THESE 1

Führen ist eine Funktion im System.
Es geht um überlebensrelevante Impulse.

Wenn Führung dazu beitragen soll, dass die Organisation überlebt, wäre es interessant, sich um die Frage nach der «richtigen Richtung» vorrangig zu kümmern, um die richtigen Impulse zu setzen. Wo direkte Orientierung nicht zu haben ist – und dies ist immer häufiger der Fall –, können solche Impulse auch in einer Suchbewegung, im Aufbau von Flexibilität nach innen angesichts unklarer Bedingungen oder sogar in Abschottung zur Selbstverteidigung bestehen.

Was auch immer der Impuls ist: Er erfordert Kommunikation. Denn eine Strategie, die keiner kennt, nützt niemandem.

Je komplexer die Anforderung, desto dysfunktionaler werden dabei direkte operative Sollvorschriften und starre Zielvorgaben. Einem komplexen System – wie einem Baum – kann man nicht befehlen, wohin es wachsen soll... Aber man kann Einfluss nehmen durch

- Ausrichtung («Lichtquelle»):
Worauf kommt es am Ende an?
- Leitplanken (Begrenzung, Beschneidung):
Was darf *nicht* passieren?
- Ressourcen («Giessen»):
Empowerment, Bedarf?

Der Gedanke der «Leitplanke» beinhaltet, dass es möglicherweise wichtiger ist, zu zeigen, was *nicht* passieren darf, als operative Sollvorschriften zu kommunizieren. Gerichtete Selbstregulation – zum Beispiel im Strassenverkehr – wird durch Regeln und Bordsteinkanten erst möglich. In einer Organisation über Führung nachzudenken, beinhaltet deshalb immer auch, sich über die «Ampeln und Leitplanken» Gedanken zu machen – denn diese «führen». Viele Führungs- und Managementsysteme binden Führungsenergie, investieren aber bei näherer Betrachtung nicht in die Gesamtbewegung der Organisation – weil sie überreguliert sind, den «Fluss» behindern oder die Energie in irrelevante Zonen lenken.

THESE 2

Führen ist immer Führen von Veränderung.
Es geht um (Lösungs-)Orientierung und
Resonanz.

Überleben bedeutet für lebende/soziale Systeme, sich immer wieder so zu verändern, dass eine erfolgreiche Anpassung an die Systemumgebung gelingt. Führen bedeutet somit immer Führen von Veränderung. Das Prinzip der Äquifinalität in Systemen beinhaltet, dass Systeme sich von beliebigen Ausgangszuständen in (gleiche) Zielzustände hineinentwickeln können. Wenn die Schlüsselkriterien für erfolgreiche Anpassung im Zielzustand nicht vermittelt werden, wird der (synergetische, selbstregulative) Suchprozess für Lösungen erschwert und mehr als nötig chaotisch. Dies hat Implikationen für Führung: Kritik am Status quo enthält keine Orientierung über den Zielzustand und erzeugt, wenn sie Personen trifft, auch keine Resonanz, sondern meist das Gegenteil: Widerstand. Die Orientierung an der Realität kann sehr viel Dringlichkeit schaffen. Diese Orientierung kommunikativ einzusteuern und in sinnhaftes Tun und Lassen zu «übersetzen», wo die Kriterien nicht für alle sichtbar und evident sind, bedeutet, aus der Zukunft (der künftigen Anpassung) heraus zu führen. Das kann ungemütlich sein, fördert jedoch Lösungsorientierung und Realismus auch bei den Mitarbeitern.

In den Vordergrund rückt damit – auch im Mitarbeitergespräch – die Frage, was gebraucht wird, um diese Anpassung zu leisten. Es spricht nichts dagegen, dabei die «Messlatte» hoch zu legen. Es wird allerdings deutlich, dass Systeme, die Kritik und Personenbewertung in den Vordergrund stellen, mit dieser Logik inkompatibel sind. Gängige Beurteilungs- und Personen-Evaluierungsinstrumente geben den Beteiligten eine Rückmeldung zu ihrer relativen Position im System anhand von Daten aus der Vergangenheit. Dies trägt nicht nur nichts zur Bewältigung der Anforderungen bei, es kann sie sogar behindern. Wer Exzellenz möchte, tut sich keinen Gefallen, im Rahmen etwa eines Mitarbeiter-Rankings 80 Prozent der Organisation Mittelmasse zu bescheinigen (Pygmalion-Effekt der Selffulfilling Prophecy).

THESE 3

Führen ist die Erzeugung von Entscheidungen.
Es geht um die Ermöglichung gerichteter
Selbstregulation.

«Strategy is about choice»: Systeme müssen bei jeder «Bewegung» zwischen Optionen auswählen – dies erfordert Entscheidungen. Bei zunehmender «Dynaxity» können viele Entscheidungen nicht mehr sinnvoll im Alleingang gefällt werden – und Entscheidungsfolgen sind kaum abschätzbar. Die Führungsfunktion besteht hier im Kern darin, Bewegung zu ermöglichen, indem «Entscheidungen über prinzipiell Unentscheidbares» erzeugt werden.

Das Erzeugen von Entscheidungen ist ein komplexer diskursiver Prozess. Die Entscheidungsqualität von Gruppen bleibt meist hinter der von Individuen zurück (Risk Shift): So, wie geteiltes Leid als halbes Leid gilt, scheint auch geteilte Verantwortung eine Halbheit zu sein. Das Erzeugen von Entscheidungen gewinnt mehr Qualität, wenn geklärt wird, welche Systemperspektive die grösste Relevanz für das gemeinsame Überleben hat – und wenn Resonanz dafür erzeugt wird, dass diese Perspektive den meisten Einfluss auf die Entscheidung erhält. Nicht immer ist diese Perspektive die der Führung oder die externer Berater. Relevanz besteht bisweilen in Risikoinformation. Das soziokratische Konsentprinzip sichert im Gegensatz zum «basisdemokratischen Konsens», dass gravierende Einwände aus einer relevanten Perspektive heraus im Sinne eines Vetos wirken können – und zur steuerungsrelevanten Leitplanke werden.

Das Überleben von Systemen hängt von der erfolgreichen Anpassung an die Systemumwelt ab. In komplexen Systemen stellt sich daher die Frage, wie die System-Umwelt-Relation intelligent beobachtet werden kann und wie von dort aus Information effektiv sowie steuerungs- und entscheidungsrelevant in die Organisation gespielt werden kann. Damit verändert sich auch das Verständnis der Führungsfunktion – es erscheint zunehmend wichtiger, statt auf die Führungskraft einzelner Personen lieber auf die Führungskraft intelligenter Prozesse zu vertrauen, die Synergie und Zusammenarbeit sichern. Ein Beispiel für diese Philosophie sind holokratisch organisierte Unternehmen.

Handwritten signature or scribble, possibly reading "S. J. ...".

Horizontal line or separator.



THESE 4

Führen ist Einsatz für nachhaltige Resultate. Es geht um die tatsächlich erzielte Wirkung.

Führung, die zu nichts führt, ist als Beitrag vollständig verzichtbar. Resultate erzeugen Sinn, denn sie sind das, was am Ende herauskommen muss – bisweilen auch im Sinne von Schadensbegrenzung oder schlichter Überlebenssicherung. Die Orientierung am Resultat, an der tatsächlich erzielten Wirkung, führt zurück zum Grundsatz der wechselseitigen Bedarfsklärung. Das Monitoring der Resultate ist erneut eine Orientierung an der Realität – und motiviert nahezu automatisch, wenn die zu erzielende Wirkung sinnvoll ist.

Die erzielte Wirkung ins System zurückzuspeisen – also das Monitoring der Resultate –, ist im Übrigen das, was in der Kybernetik «Feedback» genannt wird – also steuerungsrelevant. Feedback ist das Rückspeisen der Effekte einer Regelanwendung in ein System (zum Beispiel der Temperatur ins Heizsystem), nicht aber eine Aussage über die auslösende Quelle (die Heizung).

Der systematische Missbrauch des Feedback-Begriffs in Unternehmen (Rückmeldung zur Person statt zu den Auswirkungen ihrer Aktionen – also die Verwechslung von Feedback und Fremdbild, im Beispiel von Temperatur und Heizung) ist tragisch: Zu besprechen, wie man einander einschätzt und findet, statt wie man zu Resultaten kommt, darf in Arbeitsprozessen getrost als schwere Kommunikationsstörung betrachtet werden.

Die Resultate jedoch – wer profitiert davon? Verteilungskämpfe in Organisationen drehen sich stets um «Gerechtigkeit» in der Frage, wem die Resultate gehören, wie die Beute (selbst die immaterielle...) zu verteilen ist. Systeme, die zur Verteilung der Beute erfunden werden, verhindern nicht selten, dass der Bär überhaupt erlegt werden kann. Auch für Informations-, Kommunikations- und Entlohnungssysteme stellt sich die Frage, welche Auswirkung sie tatsächlich haben. Selbst wenn sie die gefühlte Verteilungsgerechtigkeit erhöhen, sind die unerwünschten Nebenwirkungen mancher «Performance-Beurteilung» für die Leistung kontraproduktiv, besonders, wenn es wichtiger wird, beim Arbeiten individuell «gut auszusehen», als tatsächlich gemeinsam etwas zu erreichen (Simon 2004).

Führung hat die Funktion, den Vorrang des Resultats vor diesen Aushandlungsprozessen zu sichern, ohne dass die internen Verteilungskämpfe Gemeinschaft verhindern.

THESE 5

Führung ist das Erschaffen und Vertreten von Gemeinschaft. Es geht um die Sicherung der Gemeinschaftsinteressen.

Eine Grundfunktion von Führung besteht darin, die Perspektive der Gemeinschaft vor dem Einzelnen zu vertreten und Gemeinschaftsinteressen vor Partikularinteressen durchzusetzen. Die Gemeinschaft als solche hat keine Stimme, und der Einzelne ist mit der kontinuierlichen Perspektivübernahme zugunsten der Gemeinschaft grundsätzlich und unabhängig von Ethik und Kompetenz überfordert. Die Vertretung der Gemeinschaft erfordert die bewusste und konsequente Besetzung der Perspektive des übergeordneten Systems. Damit haftet jeder Führungsbeziehung eine «Zumutung» im Sinne spezifischer Reibung an. Die notwendige Begrenzung von Partikularinteressen (auch der eigenen) verläuft nicht immer konfliktfrei. Das Veto sichert wiederum, dass bei dieser Begrenzung nicht «über Leichen gegangen» wird.

Führungskräfte, denen dies klar ist, müssen nicht «bossig» auftreten – die Gemeinschaftsanliegen zu vermitteln, erzeugt Legitimation, auch in schwierigen Zeiten. Führungskräfte jedoch, die vergessen, dass sie Verantwortung für die Gemeinschaft tragen, der sie vorstehen, und die stattdessen in die eigene Tasche wirtschaften, sind ein Problem und gefährden die Organisation. Die Versuchung ist gross: Eine kleine sozialpsychologische Studie, das «Keks»-Experiment der Machtforscherin Deborah Gruenfeld (Stanford University) zeigt: Wer Macht hat, benutzt sie sofort – auch zum eigenen Vorteil. Gibt man in einer kleinen Gruppe einem Teilnehmer Statusmacht, indem man ihn Beiträge von anderen bewerten lässt, und stellt im Anschluss Kekse auf den Tisch, kann man beobachten, dass der so positionierte Teilnehmer sich signifikant ausgiebiger an der Keksschüssel bedient – und mehr krümelt...

Angesichts dessen ist es sinnvoll, nach funktionaleren Wegen in der Nutzung und Kontrolle von Hierarchie zu suchen. In hochvernetzten soziokratisch oder holokratisch geführten Organisationen gelingt dies durch Doppel-Links zwischen den Führungsebenen, die eine starke Bottom-up-Kommunikation sichern. Bearbeitung von ernsthaften Einwänden aus einer Multiperspektive heraus – auch bottom-up – sichert, dass Einzelne sich nicht auf Kosten des Ganzen durchsetzen können, und führt zu einer höheren Entscheidungsqualität im Sinne der Gemeinschaft.

THESE 6

Führung ist keine Stilfrage. Es geht um
das Erfassen des Führungsbedarfs.

Menschen haben einen unterschiedlichen persönlichen Stil im Sinn von Temperament, Einstellung und Lebensphilosophie. Ihre Verhaltensoriginalität fließt in ihre Arbeitsansätze ein. Nimmt man die Frage nach der Funktion von Führung ernst, kann Führung jedoch keine «Stilfrage» sein. Vielmehr käme es darauf an, unabhängig vom persönlichen Stil den tatsächlichen Führungsbedarf herauszufinden – und zu treffen. Dies erfordert in vielen Fällen sogar, den persönlichen, durch Temperament und persönliche Präferenzen geprägten spontanen Ansatz einzubremsen. Wer beispielsweise sehr schnell, entschlossen und extravertiert ist, mag zur «klaren Ansage» neigen, wer sich konsensorientiert verhält, mehr zur Partizipation. Je egozentrischer die Perspektive der Führungskraft, desto eher wird sie das eigene Temperament mit dem tatsächlichen Bedarf verwechseln. Die vielgepriesene «Authentizität» reicht dabei nicht aus (man kann seinem Nächsten völlig authentisch ein Messer in den Rücken rammen).

Wer einen Bedarf identifizieren und sich entsprechend ausrichten möchte, könnte «zum Äussersten greifen» und schlicht danach fragen – nach der Logik einer «Auftragsklärung» in einer Multiperspektive an allen relevanten Schnittstellen. Dieser einfachste aller Zugänge findet sich jedoch so gut wie in keinem Mitarbeitergesprächs-Leitfaden. Stattdessen wird darüber diskutiert, wie man einander «findet» und einschätzt (dies wird fälschlicherweise als Feedback bezeichnet). Diese Fragestellung belastet in unnötiger Weise die Beziehungen und erzeugt schnell Kränkungen und Risiken. Sich für den wechselseitigen Bedarf in der Zusammenarbeit zu interessieren, ist dagegen nicht nur sehr viel funktionaler, sondern auch sehr viel wertschätzender. Kommunizierte Bedarfe müssen und können oft nicht eins zu eins bedient werden, sind aber der angemessene Einstieg in den Diskurs. Während Wünsche und Erwartungen keinen zwingenden Bezug zur Arbeit haben, ist die Frage, was man voneinander braucht, schon sprachlich an einen Sinn, an ein «um zu» gebunden. Dies versachlicht die Kommunikation und führt direkter zur Erzeugung von Lösungen.

THESE 7

Führung wird durch die Geführten realisiert.
Es geht um Zugehörigkeit und Sinn.

Am Ende wird Führung durch die Geführten – die Follower – realisiert. So glaubwürdig Führung sein mag – die Motivation der Follower, soweit sie über die Realisierung der Grundbedürfnisse (Essen, Schlaf, Sicherheit, menschliche Zuwendung) hinausgeht, entsteht aus der Frage, ob für sie dabei Sinn entsteht. Das, was für uns Sinn ergibt, womit wir uns identifizieren, entspringt unserer Zugehörigkeit zu Wertewelten und wichtigen Menschen. Wozu? Für wen und was? Für Organisationen geht es dabei stets um einen relativen Kundennutzen. Entsteht dabei keine Zugehörigkeit, keine Koppelung an Sinn, entsteht keine Identifikation. Dass die Organisationsmitglieder Sinn in dem sehen, was sie tun, ist nicht nur relevant für die Leistungsfähigkeit der Organisation, sondern nachweislich auch für die individuelle Gesundheit der Beteiligten.

Führung ist so gesehen massgeblich Kommunikation von Sinn – oder wenigstens beabsichtigtem Sinn (Intention). Die prinzipielle Informationslücke, die durch unterschiedliche Positionen im System entsteht, kann dabei nur durch Vertrauen geschlossen werden. Gegenseitiges Vertrauen auf Basis einer gemeinsamen Ausrichtung und hoher Identifikation ist – so verstanden – kein «Wellnessfaktor», sondern ein Geschwindigkeitsfaktor für Organisationen.

Ein relativer Kundennutzen, der eine Koppelung an Sinn bietet, weist durch substanzielle Wertschöpfung immer Bezüge zu Humanität, Ethik und Transzendenz auf. Führungspersonen, die diese Bezüge persönlich vermitteln und glaubwürdig dafür einstehen, werden als beflügelnd erlebt, weil sie Menschen dazu einladen, ihr Potenzial für sinnhafte Ziele einzusetzen. Man arbeitet gerne mit ihnen zusammen – und gerne für das, was sie vertreten. Sie schaffen – so hat es Robert Dilts einmal ausgedrückt – eine Welt, der Menschen zugehören möchten. Und so gewinnen sie und halten die Besten...

Führung in Unternehmen
verbessern

Die Funktion von Führung tief zu verstehen, erleichtert das Führungshandeln für alle Beteiligten. In Beziehungen wird Rangordnung strukturell durch die formale Position, durch Kompetenz/Vermögen und durch Seniorität (Rechte des Älteren) erzeugt. Nicht immer hat eine Person mit Führungsfunktion das Glück, diese strukturellen Rangordnungs-Aspekte in einer Person vereinigen zu können. Wenn eine Führungskraft versteht, dass ihre wesentliche Funktion ist, Gemeinschaftsinteressen und «Überleben» zu sichern, Entscheidungen und Resultate zu erzeugen, kann sie dies immer als «Geländer» nutzen. Argumente, die darauf einzahlen, überzeugen, weil sie nicht machtbasierend sind und Kompetenz und Seniorität von anderen nicht in Frage stellen. Führungskräfte, die aus dieser Verantwortung heraus argumentieren, müssen nicht aus purer Unsicherheit «bossig» auftreten.

Ungleich verteilte Entscheidungsmacht in sozialen Systemen trägt grundsätzlich zur Entscheidungsgeschwindigkeit bei. Fehlt jedoch die beschriebene Koppelung von Macht mit Verantwortlichkeit für die Gemeinschaft, wird Führung von ihrem Sinn, das Überleben der Gemeinschaft zu sichern, entfremdet. Goethes Forderung, die Mächtigen sozial zu kontrollieren, ist ebenso ernst zu nehmen wie Bob Dylans «Don't follow leaders», wenn diese Kontrolle nicht gelingt.

Ein sehr sinnvoller Weg, Führung direkt und positiv zu verbessern, ist der gelebte Diskurs über Führungshandeln – gemeinsam, aber auch bilateral mit der jeweils eigenen Führungskraft: Dieser Austausch (Wie wollen wir führen? Was ist uns dabei wichtig? Worauf kommt es an?) kann mit Schlüsselkriterien für gutes Führen und Überlebensfähigkeit von Organisationen sinnvoll hinterlegt werden (Rummel 2010). Die gegenseitige Unterstützung in Führungsthemen fördert das Bewusstsein, gemeinsam die Organisation zu führen, und beinhaltet eine Absage an organisationsschädigendes Silo-Denken.

Dieser Diskurs kann zudem die Einsicht fördern, dass «Führung» nicht immer durch Führungspersonen realisiert werden muss, sondern auch in intelligenten Prozessen der Selbstorganisation auf Basis von Signalen, Regeln und Rollenklarheit bestehen kann. Wo es gelingt,



die Führungs«kraft» von Statusdenken, Dünkel und Machtfixierung zu befreien, können Führungskräfte auf diese Weise stark entlastet werden, ohne dass sie aus ihrer Verantwortlichkeit «herausfallen». Auch die Verführung zur Überheblichkeit («Die Kekse stehen mir zu»), die mit der Übernahme von Führungsfunktionen (dazu zählen auch Berater, Ärzte, Coaches, Therapeuten...) verbunden ist, bedarf kontinuierlicher und bewusster Eindämmung. An dieser Stelle sind Diskurse nicht unbedingt ausreichend.

Die konsequenteste Variante dieser Eindämmung ist die Möglichkeit der Wahl/Abwahl der Führungsperson durch die Geführten – von einigen Betrieben realisiert (Filmtipp: «Mein wunderbarer Arbeitsplatz»). Auf der anderen Seite ist Führung Teil des Systems: Eine Führungskraft kann nur gut arbeiten, wenn die Geführten sie aktiv tragen. Sogenanntes Charisma, das nur in Projektionen der Geführten besteht, kann an dieser Stelle durchaus gefährlich werden. Funktionales Führen durch aktive Bedarfsklärung erfordert Mündigkeit, sie erzeugt sie aber auch, indem sie sie beansprucht.

Der direkteste Weg, die operative Führungsleistung zu verbessern und gleichzeitig bei den Mitarbeitern hierarchische zugunsten von funktionalen Kommunikationsmustern abzubauen, ist die aktive Bedarfsklärung an allen Schnittstellen, insbesondere mit den direkt geführten Mitarbeitern. Wird dieser Arbeitsansatz unternehmensweit implementiert, wird über lösungsorientierte Führungskommunikation die Vernetzungsfähigkeit an allen relevanten Schnittstellen «on the job» trainiert – ein enormer Beitrag zur Weiterentwicklung der Organisationskultur.

Denn wer gut führen möchte, nicht nur aus der Hierarchie heraus, sondern auch «ohne Schulterklappen», tut gut daran, das Ziel der Reise zu klären – und die Geführten unterwegs zu fragen, was sie brauchen, um das Ganze nicht nur zu überleben, sondern so zu bewältigen, dass sie auch die nächste Reise gerne antreten – beim gleichen Veranstalter.

Die Autorin

Dr. Martina Rummel hat an der FU Berlin über arbeitsteilige Prozesse dissertiert und berät branchenübergreifend Führungskräfte und Unternehmen zur Förderung einer lösungsorientierten Kultur. Sie coacht in Veränderungsprozessen, unterstützt Teams und führt Führungskräfte-Entwicklungsprogramme durch. Als langjährige Beraterin zählt sie zu den führenden Köpfen in der Management School St.Gallen und zeichnet verantwortlich für die Themen Advanced Leadership, Leading Leaders und individuelle/organisationale Resilienz. Kontakt zur Autorin: m.rummel@mssg.ch

Führend in Sachen Führung



Management School St.Gallen

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

7 LEADS

THESEN ZU FÜHRUNG
UND WIRKUNG

MANAGEMENT SCHOOL ST.GALLEN ■
BETTER BUSINESS

ST.GALLEN