

TRACOM® GROUP

DACH & ITALY Distributor

patraeus
INTELLIGENT BUSINESS



**ENGAGEMENT UND
LEISTUNGEN DES TEAMS:**

**KOMMUNIKATION UND
STRESSBEFÄHIGKEIT SIND
DIE MERKMALE, DIE ÜBER
ERFOLG ODER MISSERFOLG
ENTSCHEIDEN**



ENGAGIERTE UND NICHT ENGAGIERTE TEAMS

Emily arbeitet in einer Versicherungsagentur und leitet eine Gruppe von Kundendienstmitarbeitern, die sich um die Bearbeitung von Schadensfällen kümmern und Kunden bei der Erweiterung ihres Versicherungsschutzes beraten. In den letzten zwei Jahren verzeichnete ihr Team eine hohe Fluktuation, und sie verlor einige ihrer besten Mitarbeiter. Sie musste nicht nur länger arbeiten, um die gestiegene Arbeitsbelastung zu bewältigen, sondern auch ihr Team über unpopuläre Maßnahmen der Geschäftsleitung informieren, wie beispielsweise die neue Vorschrift, mindestens drei Tage pro Woche im Büro zu sein. Sie fühlt sich wie eine echte Führungskraft der mittleren Ebene, die zwischen zwei Fronten steht, und das zehrt an ihr.

Anthony hat dieselbe Position wie Emily, arbeitet jedoch an einem anderen Standort und ist denselben Stressfaktoren ausgesetzt. Wie Emily hat auch er Momente, in denen er sich überfordert fühlt, aber er hat einige Fähigkeiten erworben, die ihm und seinem Team helfen, nicht nur durchzuhalten, sondern auch gute Ergebnisse zu erzielen. Auch wenn seine Arbeit sicherlich nicht einfach ist, fühlt er sich engagiert und ist bestrebt, die Ziele seines Teams zu erreichen.

Vielleicht erkennen Sie einige Aspekte von Emily und Anthony in Ihrem Unternehmen wieder. Leider sind wenig engagierte und leistungsschwache Manager (und Teams) sehr verbreitet, obwohl sie in derselben Organisation mit demselben Gehalt, denselben Sozialleistungen und denselben hybriden Arbeitszeiten arbeiten. Sogar die Tischfußballtische sind identisch.

Was ist also der Unterschied zwischen Emily und Anthony? Es hat mit zwei grundlegenden Fähigkeiten zu tun: Kommunikation und Belastbarkeit. Zusammen haben diese Fähigkeiten (oder deren Fehlen) einen tiefgreifenden Einfluss auf sie und das Engagement ihrer Teams. Wir werden später auf diese beiden Fähigkeiten zurückkommen, aber zuerst wollen wir über Engagement und dessen Auswirkungen auf Menschen und Organisationen sprechen.



ENGAGEMENT VON FÜHRUNGSKRÄFTEN UND TEAMS

Ein engagiertes Team ist von entscheidender Bedeutung, denn motivierte Mitarbeiter geben ihr Bestes, um Ziele zu erreichen und zum Erfolg des Unternehmens beizutragen. Es sind die Menschen, auf die Sie sich verlassen können, Ihre besten Mitarbeiter, diejenigen, die ihre Arbeit gut machen.

Die Vorteile von Engagement, sowohl für Mitarbeiter als auch für Unternehmen, sind durch zahlreiche Forschungsstudien gut dokumentiert. Zum Beispiel: Engagierte Mitarbeiter

- ▶ Haben weniger Stress
- ▶ Sind gesünder und weniger krankheitsbedingt abwesend
- ▶ Engagieren sich stärker für ihr Unternehmen
- ▶ Kündigen seltener
- ▶ Engagieren sich stärker für den Erwerb und die Entwicklung neuer Kompetenzen
- ▶ Ergreifen mehr Initiativen
- ▶ Sie sind innovativer
- ▶ Sie machen weniger Fehler

Engagement führt auch zu besseren Unternehmensergebnissen: Motivierte Teams erzielen bessere Finanzergebnisse, eine höhere Produktivität und einen effizienteren Kundenservice. Eine Studie unter mehr als 100 börsennotierten Unternehmen hat gezeigt, dass das Engagement der Mitarbeiter ein prädiktiver Faktor für die Rentabilität und Kundenzufriedenheit ist.

Leider nimmt das Engagement ab. Gallup berichtet, dass nur 32 % der Mitarbeiter engagiert sind, während 17 % aktiv desengagiert sind, was bedeutet, dass sie dem Unternehmen mehr schaden als nützen. McKinsey stuft diese aktiv unengagierten Mitarbeiter als Störenfriede ein, die ihre negativen Gefühle offen zum Ausdruck bringen und mit schlechter Leistung ein schlechtes Beispiel geben. Sie sind „Produktivitätsvampire“, die ihren Kollegen die Motivation rauben, anderen mehr Arbeit bescheren und die Arbeitsmoral untergraben.

Laut Untersuchungen von McKinsey können Unzufriedenheit und Fluktuation von Mitarbeitern ein durchschnittliches Unternehmen im S&P 500-Index zwischen 228 und 355 Millionen Dollar pro Jahr an Produktivitätsverlusten kosten.

Natürlich sind auch Führungskräfte nicht immun gegen Unzufriedenheit. Im Gegenteil: Laut Gallup **ist die Wahrscheinlichkeit, dass** Manager unzufrieden **sind**, in der aktuellen Situation **sogar größer** als die, dass einzelne Mitarbeiter sich zurückziehen. Manager zu sein bedeutet heute, die Arbeit der gekündigten Teammitglieder zu übernehmen und dem Manager zu sein bedeutet heute, die Arbeit der Teammitglieder zu übernehmen, die gekündigt haben, und dem Team unpopuläre Maßnahmen wie Rückkehrverpflichtungen mitzuteilen. All dies bedeutet mehr Stress und mehr Arbeit. Gallup hat herausgefunden, dass Manager eher als Angestellte die folgenden Eigenschaften aufweisen

- ▶ Desinteresse an der Arbeit
- ▶ Ausgebrannt
- ▶ Auf der Suche nach einem neuen Job
- ▶ Das Gefühl, dass sich ihr Unternehmen nicht um ihr Wohlergehen kümmert.

Während Unternehmen seit 2021 mit diesen Problemen zu kämpfen haben, ist der Rückgang bei Führungskräften besonders deutlich. Angesichts all dieser Veränderungen und Unterbrechungen brauchen Führungskräfte und ihre Teams Unterstützung. Das Angebot von Vorteilen und flexiblen Arbeitszeiten kann helfen, aber es handelt sich dabei um kurzfristige Lösungen, die allein nicht ausreichen, um das Engagement aufrechtzuerhalten. Unmotivierte Teams können ihr Engagement wiederfinden, und wenn dies geschieht, können sie den negativen Trend ihrer Leistung umkehren. Das wichtigste Element für ein dauerhaftes Engagement ist die Führung. Führungskräfte an vorderster Front haben einen direkten und starken Einfluss auf das Engagement, der sich aus ihrer Fähigkeit ergibt, effektiv zu kommunizieren und die Belastbarkeit ihrer Teams zu stärken.



KOMMUNIKATION UND ENGAGEMENT

Untersuchungen zeigen, dass Führungskräfte das Engagement fördern, indem sie so kommunizieren, dass **eine Verbindung** zu den Teammitgliedern entsteht, was zu produktiven Beziehungen, Zusammenarbeit, Zielorientierung und psychologischer Sicherheit führt. Es scheint intuitiv, dass Führungskräfte das Engagement beeinflussen, aber Untersuchungen zeigen, dass Unternehmen die Kommunikationsfähigkeiten ihrer Führungskräfte stärker fördern sollten, da diese Art von Training wirksam ist und das Verhalten von Führungskräften erheblich beeinflusst.

In einer umfassenden Langzeitstudie wurde festgestellt, dass Führungskräfte das Engagement direkt durch ihre Fähigkeit beeinflussen, effektiv mit Teammitgliedern zu kommunizieren, vor allem, indem sie die grundlegenden Kommunikationsbedürfnisse der Mitarbeiter erfüllen, z. B. indem sie die Ziele einer Person verstehen und wissen, wie sie diese erreichen will. Der direkteste und effektivste Weg, die Kommunikationsbedürfnisse von Menschen zu erfüllen, besteht darin, ihre Verhaltensweisen zu verstehen, die die Präferenzen der Mitarbeiter bei der Erledigung ihrer Arbeit und der Kommunikation mit anderen beeinflussen.

Die TRACOM-Studie hat gezeigt, dass Führungskräfte, die so kommunizieren, dass sie den Bedürfnissen ihrer Teammitglieder gerecht werden (sogenannte Anpassungsfähigkeit), deutlich effektiver sind als Führungskräfte, die nicht effektiv kommunizieren. Diese engagierten Führungskräfte sind beispielsweise

- ▶ 27 % effektiver bei der Entwicklung effektiver Beziehungen
- ▶ 27 % effektiver beim Management von Teams
- ▶ 25 % effektiver beim Coaching anderer
- ▶ 22 % effektiver bei der Beeinflussung des Engagements der Teammitglieder
- ▶ 19 % Verbesserung bei der Übernahme persönlicher Initiative.

Diese Studie zeigt den spürbaren Einfluss, den vielseitige Führungskräfte auf das Engagement ihrer Teams haben. Und diese Ergebnisse waren unabhängig vom SOZIALEN STIL der Führungskräfte: Eine analytische Führungskraft ist genauso effektiv wie eine expressive Führungskraft, solange beide vielseitig kommunizieren.

Wie kommuniziert Emily mit ihrem Team? Sie beruft eine Teambesprechung ein und teilt die Ergebnisse der vierteljährlichen Umfrage zur Kundenzufriedenheit und die Verkaufsziele mit. Sie betont, dass die Ergebnisse der Kundenzufriedenheit von vielen Faktoren beeinflusst werden und dass das Team einfach sein Bestes geben muss. Sie betont außerdem, dass die Umsatzerwartungen der Geschäftsleitung wahrscheinlich unrealistisch hoch sind und dass man einfach weiter versuchen muss. Emilys Team hat einige der niedrigsten Kundenzufriedenheitswerte im Unternehmen und hat seit über einem Jahr die Umsatzziele nicht erreicht. Aber damals war ihr Team noch ganz anders: Die meisten Mitglieder haben einen neuen Job gefunden, und die anderen sind einfach nur noch da... die meiste Zeit. Sie trifft sich nur mit Teammitgliedern, wenn es ein Problem mit ihrer Leistung gibt, aber dann ist es oft schon zu spät und die Person hat bereits beschlossen, zu kündigen.

Wenn Anthony sein Team trifft, freut er sich über die erzielten Ergebnisse in Bezug auf die Kundenzufriedenheit und hebt die Aspekte hervor, in denen das Team gute Ergebnisse erzielt hat. Er bittet sie um Verbesserungsvorschläge und legt auf der Grundlage dieser Gespräche konkrete Ziele für das Team und Strategien zu deren Erreichung fest. Er hilft dem Team zu verstehen, wie der Kundenservice mit den Verkaufszielen des Teams zusammenhängt. Er trifft sich regelmäßig mit jedem Teammitglied, um deren persönliche Ziele zu besprechen und zu erörtern, wie sie ihre Fähigkeiten weiterentwickeln und innerhalb des Unternehmens wachsen können. Er betrachtet die Teammitglieder als Individuen und kommuniziert mit ihnen auf motivierende Weise. Anthonys Vorgesetzter hat bemerkt, wie gut Anthony mit seinem Team in Kontakt tritt und es dazu inspiriert, sein Bestes zu geben. Er hat auch festgestellt, dass Anthonys Team stets seine Verkaufsziele erreicht und eine hohe Kundenzufriedenheit verzeichnet.

Anthony kommuniziert effektiv mit seinem Team, aber Engagement endet nicht mit guter Kommunikation. Vielmehr öffnet effektive Kommunikation die Türen für ein noch größeres Engagement. Manager können ein noch größeres Engagement des Teams fördern und die Unternehmensleistung weiter verbessern, indem sie mit gutem Beispiel vorangehen und Resilienz fördern.

Daher ist die Entwicklung von Anpassungsfähigkeit der nächste Schritt, den Manager unternehmen müssen, um ihre Effektivität zu steigern.

ANPASSUNGSFÄHIGKEIT UND ENGAGEMENT

Anpassungsfähigkeit, also die Fähigkeit, sich von Rückschlägen zu erholen und weiterhin produktiv zu sein, ist eine grundlegende Kompetenz im Leben. Psychologen betrachten sie als die vielleicht wichtigste Fähigkeit, um im Leben erfolgreich zu sein, da sie Menschen die notwendigen Werkzeuge an die Hand gibt, um Herausforderungen zu meistern, optimistisch zu bleiben und produktiv voranzukommen.

Obwohl Resilienz zweifellos wichtig ist, wurde sie erst kürzlich als Aspekt des Mitarbeiterengagements untersucht, und diese Forschung hat eindeutig gezeigt, dass Anpassungsfähigkeit zu Engagement führt: Resiliente Mitarbeiter fühlen sich stärker mit ihrer Arbeit und ihrem Unternehmen verbunden. Noch bedeutender ist die Tatsache, dass Führungskräfte durch ihre eigene Resilienz einen direkten Einfluss auf das Engagement ihrer Mitarbeiter haben. Zwei Längsschnittstudien haben gezeigt, dass Führungskräfte das Engagement direkt beeinflussen, indem sie den Optimismus, die Resilienz, die Anpassungsfähigkeit an Veränderungen und das Selbstvertrauen ihrer Teammitglieder beeinflussen.

Mit anderen Worten: Eine Führungskraft, die sich resilient verhält und anderen ein Vorbild ist, inspiriert ihre Teammitglieder dazu, sich besser an Veränderungen anzupassen und mehr Selbstvertrauen zu entwickeln. Diese Mitarbeiter sind zufriedener mit ihrer Leistung, können sich besser von Rückschlägen erholen und sind optimistischer in Bezug auf ihre Ergebnisse. Und das ist noch nicht alles. Untersuchungen haben gezeigt, dass das Klima des Engagements, das diese Führungskräfte schaffen, auch zu einer höheren Teameffizienz führt, beispielsweise beiseite in der Zusammenarbeit untereinander und mit anderen Teams.

Nicht nur Führungskräfte spielen eine wichtige Rolle beim Aufbau eines resilienten und motivierten Teams: Auch die Teammitglieder selbst können durch ihre eigene Resilienz ihr Engagement beeinflussen. Eine Studie mit über 11.000 Mitarbeitern hat gezeigt, dass die Resilienz einzelner Teammitglieder ein zuverlässiger Indikator für das Engagement der Mitarbeiter ist als herkömmliche Bewertungsparameter. So erwiesen sich beispielsweise der Optimismus der Teammitglieder, ihr Gefühl der Kontrolle und ihre persönliche Resilienz als zuverlässigere Indikatoren für das Engagement als externe Faktoren wie eine klare Aufgabenstellung und die erhaltene Anerkennung.

TRACOM hat Untersuchungen durchgeführt, die den Zusammenhang zwischen Resilienz, Engagement und Arbeitsleistung belegen. Wir haben 322 Führungskräfte untersucht, die von ihren Teams hinsichtlich ihrer Resilienz und anderer Fähigkeiten bewertet wurden, und Führungskräfte mit hoher Resilienz mit denen mit geringer Resilienz verglichen. Wir haben festgestellt, dass Führungskräfte mit hoher Resilienz in einigen Bereichen um mehr als 20 % besser abschnitten als andere Führungskräfte. Beispielsweise waren Führungskräfte mit hoher Resilienz

- **22 %** besser im Umgang mit Stress
- **21 %** effektiver darin, andere in Zeiten des Wandels zu beeinflussen
- **20 %** besser darin, Veränderungen einzuleiten, wenn dies erforderlich ist
- **18 %** besser darin, eine positive Unternehmenskultur zu schaffen
- **15 %** besser darin, Chancen in Herausforderungen zu erkennen und Veränderungen zu unterstützen.

Diese Zusammenstellung aktueller Forschungsergebnisse zum Thema Engagement zeigt deutlich, dass Resilienz ein wichtiger Faktor ist, den Unternehmen bei der Entwicklung ihrer Mitarbeiter berücksichtigen müssen.

Nachdem wir nun etwas über Resilienz wissen, kehren wir zu Emily zurück. Ihnen ist wahrscheinlich aufgefallen, dass sie die Bedeutung des Kundenservice und der Erreichung finanzieller Ziele herunterspielt, indem sie ihrem Team einfach sagt, es solle „sein Bestes geben“. Im Grunde genommen sagt sie ihnen damit, dass die Ziele **außerhalb ihrer Kontrolle** liegen und dass sie, egal was sie tun, wahrscheinlich keinen Erfolg haben werden. Seine Botschaft ist klar: In diesem Unternehmen passieren Dinge, also streng dich nicht zu sehr an, denn es wird sowieso nichts bringen. Wahrscheinlich ist ihm gar nicht bewusst, welche Auswirkungen sein Verhalten auf das Team hat, aber er erteilt ihnen eine Meisterklasse darin, wie man **nicht** resilient und effektiv ist, was sich in der hohen Fluktuation und der schlechten Leistung des Teams widerspiegelt.

Anthony hingegen wählt einen völlig anderen Ansatz. Er zeigt Optimismus, indem er die Erfolge des Teams feiert und ihre Verbesserungsvorschläge begrüßt. Er setzt realistische Ziele und arbeitet mit dem Team zusammen, um konkrete Pläne zu deren Erreichung zu entwickeln. Auf diese Weise zeigt er dem Team, dass er die Situation **unter Kontrolle hat** und dass es erfolgreich sein kann. Er kommuniziert offen, wenn es notwendig ist, auch wenn er weiß, dass die Botschaft unpopulär sein könnte, zum Beispiel wenn es darum geht, wieder an die Arbeit zu gehen. Anthony ist ein Meister in der Kunst, eine widerstandsfähige und effektive Führungskraft zu sein, und das zählt sich sowohl für ihn als auch für sein Team aus. Anthony und sein Team sind nicht immun gegen den Stress der modernen Arbeitswelt, aber sie verfügen über einige grundlegende Fähigkeiten, die ihnen helfen, nicht nur zu überleben, sondern auch zu gedeihen.



FAZIT

Das aktuelle wirtschaftliche Umfeld war für Führungskräfte und ihre Teams noch nie so schwierig und stressig wie heute. Es ist klar, dass Engagement der entscheidende Faktor ist. Motivierte Mitarbeiter sind produktiver und bleiben tendenziell länger im Unternehmen, während motivierte Teams effektiver sind und bessere Ergebnisse erzielen.

Jüngste Untersuchungen haben gezeigt, dass diese Ergebnisse nur erzielt werden können, wenn Führungskräfte und Teams effektiv kommunizieren und auch unter widrigen Umständen belastbar sind. Alles beginnt mit der Kommunikation, da sie der direkteste Weg ist, um Teammitglieder zu beeinflussen und produktive Beziehungen aufzubauen. Auf der Grundlage der Kommunikation führen die Entwicklung und das Vorleben von Belastbarkeit zu einer noch größeren Steigerung des Engagements und der Effektivität.

Auch wenn Emily und ihr Team demotiviert und kurz vor dem Burnout stehen, ist noch nicht alles verloren. Sie kann es schaffen, sie muss nur ihre Fähigkeiten weiterentwickeln und verstehen, wie kleine Veränderungen in ihrem Verhalten große Vorteile für ihr Team, sich selbst und ihre Karriere bringen können.

SCHULUNG IN SOZIALER INTELLIGENZ

Die TRACOM-Gruppe ist führend im Bereich der sozialen Intelligenz. Alle unsere Schulungslösungen sind leicht zu erlernen, zu merken und anzuwenden und basieren auf strengen Forschungsergebnissen, die Fachleuten helfen, sich selbst und andere besser zu verstehen.

UNSERE SCHULUNGSLÖSUNGEN

- SOCIAL STYLE für die Kommunikation
- Adaptive Mentalität für Resilienz



Schaufeli, W. B., and Bakker, A. B. (2020). "Work engagement: a critical assessment of concept and measurement," in Handbook of Positive Psychology Assessment, eds W. R. Tych, A. B. Bakker, L. Tay and F. Gander (Göttingen: Hogrefe).

Schneider, B., Yost, A. B., Kropp, A., Kind, C., and Lam, H. (2018). Workforce engagement: what it is, what drives it, and why it matters for organizational performance. *Journal of Organizational Behavior*. 39, 462–480. doi: 10.1002/job.2244

Gallup (2022, April 25). Disengagement persists among U.S. employees. Retrieved from: <https://www.gallup.com/workplace/391922/employee-engagement-slump-continues.aspx>

McKinsey (2023, September 11). Some employees are destroying value. Others are building it. Do you know the difference? Retrieved from: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/some-employees-are-destroying-value-others-are-building-it-do-you-know-the-difference>

Gallup (2023, September 6). The manager squeeze: How the new workplace is testing team leaders. Retrieved from: <https://www.gallup.com/workplace/510326/manager-squeeze-new-workplace-testing-team-leaders.aspx>

Schaufeli, W. (2021). Engaging leadership: how to promote work engagement? *Frontiers in Psychology*. 12:754556. doi: 10.3389/fpsyg.2021.754556 Retrieved from: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.754556/full#h5>

Nielsen, K., Randall, R. & Christensen, K.B. (2010). Does training managers enhance the effects of implementing team-working? A longitudinal, mixed methods field study. *Human Relations*. 63(11), 1719–1741. 10.1177/0018726710365004.

Mazzetti, G. & Schaufeli, W.B. (2022). The impact of engaging leadership on employee engagement and team effectiveness: A longitudinal, multi-level study on the mediating role of personal and team resources. *PLoS One*. 17(6): e0269433. doi: 10.1371/journal.pone.0269433. PMID: 35767536; PMCID: PMC9242457.

Schaufeli, W. (2021).

TRACOM Group. (2023). Research: Managerial success study. Retrieved from: <https://tracom.com/resources/versatility-and-job-performance-success-story>

American Psychological Association (2020, February 1). Building your resilience. Retrieved from: <https://www.apa.org/topics/resilience/building-your-resilience>

Jangsiriwattana, T. (2021). The mediating effect of resilience on the relationship between perceived organizational support and work engagement. *Academy of Strategic Management Journal*. 20(5). Retrieved from: <https://www.abacademies.org/articles/the-mediating-effect-of-resilience-on-the-relationship-between-perceived-organizational-support-and-work-engagement-11995.html>

Wut, T. M., Lee, S. W., & Xu, J. B. (2022). Role of Organizational Resilience and Psychological Resilience in the Workplace-Internal Stakeholder Perspective. *International journal of environmental research and public health*, 19(18), 11799. <https://doi.org/10.3390/ijerph191811799>

Wang, J., van Woerkom, M., Breevaart, K., Bakker, A., Xu, S. (2023). Strengths-based leadership and employee work engagement: A multi-source study. *Journal of Vocational Behavior*, Volume 142, 103859, ISSN 0001-8791, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103859>.

Mazzetti, G. & Schaufeli, W.B. (2022). The impact of engaging leadership on employee engagement and team effectiveness: A longitudinal, multi-level study on the mediating role of personal and team resources. *PLoS One*.

Schaufeli, W. (2015). From burnout to work engagement: work and well-being in the Netherlands. *M O* 69, 15–31.

Mazzetti, G. & Schaufeli, W.B. (2022). The impact of engaging leadership on employee engagement and team effectiveness: A longitudinal, multi-level study on the mediating role of personal and team resources. *PLoS One*.

Leadership IQ: Author. (2023). Employee engagement is less dependent on managers than you think. Retrieved from: <https://www.leadershipiq.com/blogs/leadershipiq/employee-engagement-is-less-dependent-on-managers-than-you-think>

TRACOM Group. (2023). Research: Corporate resilience training connected to overall job performance. Retrieved from: <https://tracom.com/resources/research-connection-between-resilience-and-job-performance>

DER AUTOR

Dieses Dokument wurde von Dr. Casey Mulqueen, Senior Director der Abteilung für Schulung und Entwicklung bei TRACOM, verfasst. Casey Mulqueen ist Referent und Autor, dessen Arbeiten in Forbes, Inc., Chief Learning Officer, Talent Management und Fast Company veröffentlicht wurden. Er promovierte am Illinois Institute of Technology und war Dozent an der Fakultät für Psychologie der Colorado State University. Dr. Mulqueen ist Mitglied der American Psychological Association, der Society for Industrial & Organizational Psychology und der International Association of Applied Psychology. Casey Mulqueen leitet die Entwicklung von Schulungsmodellen, Bewertungen und Programmen für TRACOM.

TRACOM® GROUP

DACH & ITALY Distributor

www.tracom.com | www.patraelus.ch

+41.91.940.29.00 | info@patraelus.ch