



Inhalt



Seite 2

Editorial

Die Herausforderung „Motivation“

Eine (un)-mögliche Aufgabe für Führungskräfte?!



Seite 3

MOTIV-ation in Seminaren – ein Erfahrungsbericht



Seite 4

Eine motivationstheoretische Facette



Seite 5

Systemische Spots powered by develop



Seite 6

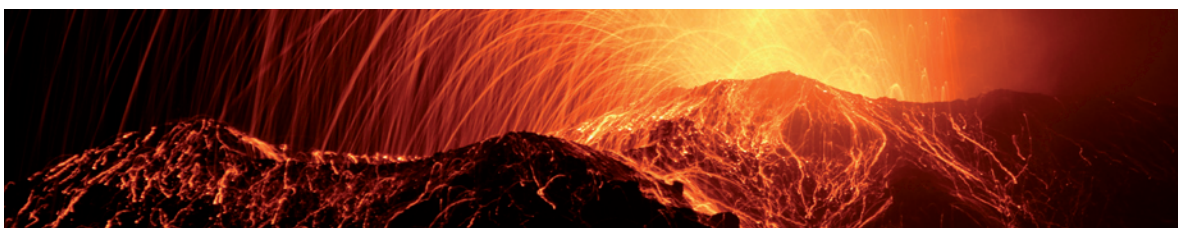
Neuigkeiten aus Neustadt

Die Herausforderung „Motivation“

„Wie kann ich meine Mitarbeiter motivieren?“
 „Was kann ich mit meinen unmotivierten Mitarbeiter tun?“



Ihre Ansprechpartnerin
 für inhaltliche Fragen
 Ute Waidelich
 waidelich@develoop.de



Solche Fragen werden im Rahmen von Führungsentwicklungen sehr häufig gestellt. Beide Fragen gehen von grundlegenden Denkfehlern aus: Erstere unterstellt, dass Motivation den Mitarbeitern von außen eingeflößt werden kann. Die zweite glaubt, dass es Mitarbeiter gibt, die keine Motive haben.

Jeder Mensch hat Motive, die ihn „antreiben“. Motive können auch als Bedürfnisse verstanden werden, die nach Erfüllung streben. Neben den physiologischen Bedürfnissen (z.B. Hunger) interessieren uns im Arbeitsleben eher die psychologischen Bedürfnisse (z.B. Anerkennung).

Eines unserer Grundbedürfnisse besteht darin, zu wachsen. Seit wir eine befruchtete Eizelle waren, haben wir kontinuierlich erlebt, wie wir „wachsen“. Erst im quantitativen Sinne, die Zellen haben sich vermehrt, wir haben enorm an Gewicht zugelegt, bis zum Erreichen des Erwachsenenalters wird das so weitergehen (bei manchen Menschen auch darüber hinaus). Von Gelerntem erleben wir aber auch qualitative Wachstumsschritte: Wir erkunden neugierig die Welt, bewältigen zunehmend komplexe Bewegungsumfänge, wir lernen zu sprechen und Dinge herzustellen. – Und das macht Lust – . Wenn uns heute Menschen begegnen, denen diese Lust nicht mehr anzumerken ist, so liegt das eher an der mangelnden Anerkennung, die sie für Lernen erhalten haben bzw. an der Angst vor dem Versagen. Da aber die individuelle und soziale Anerkennung, die Zugehörigkeit zu einer sozialen

Einheit und einem größeren Ganzen weitere Motive für uns darstellen, widersprechen sich hier das Motiv „Wachstum über Lernen“ und „Soziale Wertschätzung für Erfüllung von Erwartungen“. Im oberen Beispiel hat wahrscheinlich das 2. Motiv „gewonnen“.

Jeder Mensch möchte spüren, dass er einen „Unterschied“ macht. Jeder von uns kennt die große innere Befriedigung, wenn wir etwas geschafft haben, wozu es Anstrengung in irgendeiner Form bedurfte, wir am Ende aber unser Ziel erreicht haben. Damit sind die wesentlichen Bedürfnisse beschrieben. Die konkrete Realisierung, das heißt die Art und Weise, wie das Individuum diese „Urmotive“ nach Wachstum und Zugehörigkeit konkret auslebt, sind nun sehr vielfältig.

Aus obigen Ausführungen ergeben sich nun die Verantwortungen einer Führungskraft: z.B. Aufgaben angemessen mit dem Maß an Freiraum und Orientierung zu gestalten, die jeder Einzelne braucht, um sich gefordert zu fühlen – ohne sich zu unter- oder zu überfordern.

Um also die erste Frage zu beantworten, sollten sich Führungskräfte damit beschäftigen, was ihre Mitarbeiter schon motiviert, wie deren konkrete und spezifische Motivstruktur aussieht. Erst wenn Führungskräfte wissen, von welchen Bedürfnissen ihre Mitarbeiter geprägt sind, sind sie in der Lage, durch konkretes Führungsverhalten die vorhandene Motivation zu stärken.

Etwas schwieriger gestaltet sich die Antwort auf die 2. Frage. Der Mitarbeiter ist sicher-

lich nicht „unmotiviert“. Rein hypothetisch könnte man unterstellen, dass das Engagement, um arbeitsplatzbezogene Leistung zu bringen, mit der Befriedigung eines anderen Bedürfnisses „im Clinch“ liegt. Im inneren Bilanzsystem, das zwischen den einzelnen Bedürfnissen ausgleicht, wurde in diesem Fall gegen Arbeitsplatz und für die Befriedigung eines anderen Motivs entschieden. Hier stellt sich für die Führungskraft die Frage, welche Faktoren in dieses innere Bilanzsystem einfließen und was er tun könnte, um die Entscheidung so zu beeinflussen, dass die Befriedigung für den Mitarbeiter („pro“ Arbeitsplatz) in Summe höher ausfällt.

Es geht mit „Motivation“ weiter: Frau Flamm nimmt die Perspektive eines Trainers ein, der durch sein Verhalten die Teilnehmer zum Lernen „motivieren“ möchte. Frau Obst beschreibt in ihrem Artikel Facetten einer „neueren“ Motivationstheorie und deren Konsequenzen für die Selbststeuerung. Herr Henn beschreibt in seinem Spotlight, wie wir in Seminaren Führungskräfte an das Thema heranzuführen und ihnen Möglichkeiten eröffnen, in konstruktiver Weise auf die Motivation ihrer Mitarbeiter Einfluss zu nehmen. Frau Hoffmann beschäftigt sich mit dem neurobiologischen Blick auf Motivation. Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen unserer Depesche ☺

Jhr develoop Team!



„Ich will so bleiben, wie ich bin...“



Ihre Ansprechpartnerin
für inhaltliche Fragen
Silke Flamm
flamm@develop.de

Motivierte Teilnehmerinnen und Teilnehmer wünscht sich jede Trainerin, jeder Trainer – auch ich.

Doch dieser Wunsch entspricht nicht immer der Wirklichkeit.

Teilnehmer sind mit unterschiedlichen Befindlichkeiten unterwegs, wenn sie ein Seminar besuchen. Da sind jene Teilnehmer, die das Lernen an sich, den Austausch mit Anderen, neue Erkenntnisse suchen und sich darauf freuen (=intrinsisch motiviert). Es gibt auch jene Teilnehmer, die erkennen, dass es Schwierigkeiten im Job gibt, neue Anforderungen auf sie zukommen, die Erwartungen steigen etc., diese aber bewältigen wollen (=extrinsische Motivation). Herausfordernd sind nun insbesondere jene Teilnehmer, die nicht aus eigenem Antrieb, sondern aus „Zwang“ an dem Seminar teilnehmen. Sie sind eher da, weil sie negative Konsequenzen vermeiden wollen, als dass sie unmittelbar einen Nutzen für sich sehen. Aufgabe des Trainers ist es nun, bei der geschilderten Ausgangslage so auf die Teilnehmer zuzugehen, dass bei möglichst vielen die Grundbedürfnisse zu wachsen und zu lernen aktiviert werden.

Was tue ich konkret, um dieses Ziel zu erreichen und wie gehe ich nun mit diesen unterschiedlichen Teilnehmern um?

1. Meine innere Haltung: „Lassen können“

Jeder Mensch ist in seinen Grundzügen in Ordnung. Jeder hat bestimmte Motive, warum er so handelt, wie er handelt oder so ist, wie er ist. Jeder darf so sein wie er ist. Ich habe im Seminar „Angebote“ dabei, die angenommen oder auch abgelehnt werden dürfen.

2. Mein eigenes Engagement und meine Freude an der Arbeit

„Nur wer selbst brennt, kann das Feuer in anderen entfachen“. Ein Zitat, das mich schon immer in meiner Arbeit begleitet. Ich durfte schon oft die Erfahrung machen, dass mein Enthusiasmus, meine Begeisterung und Freude, die ich im Training habe, auf meine Teilnehmer überspringt. So kann es durchaus passieren, dass Teilnehmer, die sich zu Beginn eher ablehnend verhalten haben, am Ende des Seminars sehr viel mitnehmen, weil die Art, wie ich das Thema transportiere, sie begeisterte.



3. Unterschiedliche Sichtweisen zulassen und bereichernd einfließen lassen

Ich habe erfahren, wie wertvoll es (nicht nur) im Seminar ist, auf die Menschen und ihre Unterschiedlichkeit zu schauen, sie zu akzeptieren und davon zu profitieren. Jeder hat seine Sicht auf die Dinge und ist davon überzeugt, dass diese Sicht genau „die Richtige“ ist. Ich nutze die unter-

schiedlichen Sichtweisen, um die Dynamik erlebbar zu machen, die auch entsteht, wenn meine Teilnehmer an ihrem Arbeitsplatz oder zu Hause diese Andersartigkeit erleben. Ich lasse sie als Bereicherung ins Seminar einfließen.

4. Sprachlicher Fokus

Auch sprachlich kann ich als Trainerin sehr viel dazu beitragen, dass Sinnhaftigkeit und Motivation entsteht. Wie leite ich Übungen oder Rollenspiele ein? Wie z.B. „Ich lade Euch alle ein, wertvolle Erkenntnisse über Euch selbst in Konflikten zu gewinnen und durch Rückmeldung von anderen zu überprüfen, ob Euer Bild, mit dem von anderen übereinstimmt...“. Wie Sorge ich dafür, dass der theoretische Input sofort Praxisbezug bekommt, somit also die „Welt der Teilnehmer“ einbezieht? All das ist möglich und macht für meine Teilnehmer sofort einen Unterschied.

5. Wann und wie lernen Teilnehmer

Die Geschwindigkeit, mit der Teilnehmer sich einlassen oder lernen ist unterschiedlich. Ich gebe jedem und jeder die Zeit, die er oder sie braucht, um sich in der eigenen Geschwindigkeit und Tiefe einlassen zu können oder auch einlassen zu wollen.

Mein kurzes Fazit ganz zum Schluss:

Für meine eigene Rolle als Trainerin „zu brennen“ ist ein Teil der Aufgabe. Die Klarheit darüber zu haben, dass es meine Verantwortung ist, Motivation bei meinen Teilnehmern zu stärken ist der andere Teil der Aufgabe.

Und das Wissen, dass jeder selbst entscheidet, wann er lernen möchte und wann nicht, kommt als dritte Komponente dazu. ☺



Ein Anwendungsbeispiel



Ihre Ansprechpartnerin
für inhaltliche Fragen
Katharina Obst
obst@develop.de

Singapur; 25.5.2010; 10.35 h. Daniel Kramer, Nachwuchsführungskraft in einem großen Technologie Konzern, sitzt in der Runde seiner Kollegen und bringt einen Vorschlag zur Gestaltung der diesjährigen Vorstandsklausur ein. Seine Kollegen sind begeistert und Herr Kramer übernimmt die Aufgabe, den aktuellen Stand der wissenschaftlichen Forschung zum Thema Quantendynamik zusammenzufassen. Er ist hoch motiviert, sich nach Abschluss seines Studiums endlich mal wieder mit wissenschaftlichen Themen auseinanderzusetzen und Bücher, auch zur eigenen Weiterentwicklung, zu lesen. Dies ist in den turbulenten Jahren seines Berufseinstiegs und der rasanten Karriere, die er im Unternehmen gemacht hat, einfach zu kurz gekommen.

München; 17.8.2010; 22.00 h; 5 Tage vor der Vorstandsklausur. Daniel Kramer sitzt vor seinem PC. Sein Blick schweift resigniert über den Schreibtisch. Vereinzelt liegen Bücher und Kopien über Auszügen aus Wikipedia. Er blickt verzweifelt auf die leere Präsentationsvorlage und hat keine Ahnung, wie er seine Aufgabe noch rechtzeitig erledigen soll.



Was ist passiert?

Um diese Frage zu klären, wage ich einen kurzen, sehr ausgewählten motivationstheoretischen Blick auf die fünf Quellen der Motivation nach Barbuto und Scholl (Motivation sources inventory: development and validation of new scales to measure an integrative taxonomy of motivation. In: Psychological Reports. 1998, Vol. 82):

1. Intrinsische Prozessmotivation, nach der wir eine Aufgabe um ihrer selbst Willen tun.
2. Internes Selbstverständnis, bei dem sich das Verhalten und die Werte an internen Maßstäben und Standards orientieren, die z.T. aus nicht mehr nachvollziehbaren oder unbewussten Gründen als Idealvorstellung verinnerlicht wurden.
3. Instrumentelle Motivation, die im Wesentlichen aus der Aussicht auf konkrete Vorteile oder Belohnungen besteht und eng mit dem Machtmotiv verbunden ist.
4. Externes Selbstverständnis, das sich primär aus der Rolle von Erwartungen des Umfeldes speist.
5. Internalisierung von Zielen, bei dem sich die Ziele eines Unternehmens zu Eigen gemacht werden.

Herr Kramer ist mit einer Reihe konfligierender Bedürfnisse konfrontiert. Zunächst ist da die Aussicht auf Anerkennung und Karriereschub (instrumentelle Motivation), der Wunsch zu brillieren und herauszustechen aus den Anderen (Machtmotiv). Dann ist da aber noch der innere Anspruch (internes Selbstverständnis): "Wenn ich etwas präsentiere, dann muss es den neusten wissenschaftlichen Erkenntnissen gerecht werden". Dies braucht Zeit. Zeit, die Herr Kramer aufgrund anderer Prioritäten, er ist in München Leiter eines strategischen

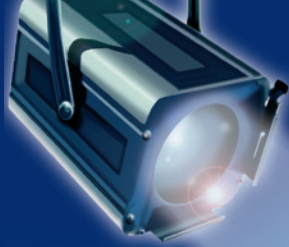
Konzernprojekts, vielleicht sogar dem Wissen um die Notwendigkeit dieses Projektes für die Organisation (Internalisierung von Zielen), nicht hat. Dazu erlaube ich mir zu behaupten, dass Herr Kramer die Aufgabe in Singapur weder durch den Erwartungsdruck seiner Kollegen (externes Selbstverständnis) übernommen hat, noch, weil er schon immer wissenschaftlich arbeiten wollte und darin seine Erfüllung sieht (intrinsische Prozessmotivation). Besonders durch das Fehlen der intrinsischen Prozessmotivation bringt ihn dies in eine Pattsituation, vielleicht sogar in eine vorübergehende Handlungsunfähigkeit.

Motivation ist ein komplexes Thema, ob zur Selbststeuerung oder zur Steuerung von Mitarbeitern. Wann immer wir es mit dem Thema zu tun haben, müssen wir in Kontakt treten. In Kontakt zu uns selber oder unseren Mitarbeitern. Fragen stellen:

- Was müsste passieren, um die Aufgabe auszuführen?
- Wann würdest Du es bereuen, sie nicht gemacht zu haben?
- Wie müsste man die Aufgabe gestalten, dass Sie in dieser Situation machbar wird und dennoch Sinn macht? u.s.w.

München; 19.8.2010; 16.00 h. Herr Kramer blickt auf seine Präsentation. Kein Stand der aktuellen wissenschaftlichen Forschung, sondern eine Präsentation über eine ausgewählte Theorie am Praxisbeispiel seines Projektes. Herr Kramer ist erschöpft. Aber er hat etwas gelernt. Das eigene Motiv zu brillieren, gepaart mit dem inneren Anspruch braucht eine wohl überlegte Abschätzung des Aufwandes. Motivation und Selbststeuerung sind komplex.

Ein nächstes Mal in Singapur sähe anders aus! 🌀



„Wie motiviere ich meine Mitarbeiter?“

Seit drei Jahren bin ich einer von zehn Trainern, die in der BASF die Führungskräfteentwicklung für die 1. Ebene durchführen. Im Rahmen der Erwartungsabfrage hinsichtlich der gewünschten Seminarinhalte wird regelmäßig die Frage gestellt: „Wie motiviere ich meine Mitarbeiter?“ Meine Antwort darauf lautet: „Gar nicht!“. Ich bitte die Teilnehmer zu diesem Thema den 2. Seminartag abzuwarten. Dann möchte ich darauf gezielt eingehen. Nach der Vorstellung des Führungskreis-

laufs beginne ich dann die Motivations-Sequenz mit den beiden Fragen „Wann geht ihr mit Spaß zur Arbeit?“ und „Wann seid ihr bei der Arbeit motiviert?“ Nach der Nennung von etwa 15 – 20 Antworten, wie zum Beispiel:

- wenn ich mich langfristig fachlich und persönlich gut entwickeln kann
 - wenn ich am Ende des Tages meinen inneren „Seelenfrieden“ habe
 - wenn ich meine Kenntnisse einbringen und ausbauen kann
 - wenn ich ein positives Feedback und Anerkennung für meine Leistung bekomme
- halten wir gemeinsam die folgenden Schlussfolgerungen fest:
- Es gibt sehr viele verschiedene Motive
 - Jede Person hat eine individuelle Motivstruktur
 - Motive sind „innere“ Antriebe
 - Motive ändern sich im Laufe eines Lebens – die Prioritäten verschieben sich

Im Anschluss danach stelle ich die Zweifaktoren-Theorie von Herzberg (siehe Schaubild) vor. Ich lade dann die Führungskräfte ein, mit mir über das Modell in seinen Auswirkungen auf Menschen und seinen Einfluss

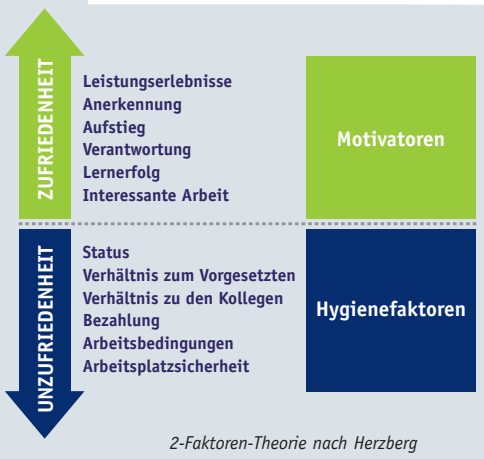
von Führung auf Motivation zu diskutieren. Und das im Zusammenhang mit den vorher erarbeiteten Ergebnissen. Meistens herrscht zuerst einmal Stille im Raum. Die Teilnehmer überlegen, reflektieren und nennen meistens nur wenige ihrer Gedanken:

- ich müsste „eigentlich“ wissen, was jeden meiner Mitarbeiter „wirklich“ motiviert.
- eigentlich sollte ich vorab schon mal wissen, was mich motiviert.
- was wären erfolgsversprechende Aktionen zur Umsetzung dieser beiden Punkte?

So richtig zufrieden erlebe ich die Anwesenden im ersten Moment danach nicht. Der eine oder andere hängt vielleicht doch noch dem Wunsch nach, dass es eine „technische Schubladenlösung“ dafür geben müsste und jetzt merken sie, dass sie sich bei diesem Thema mit ihren Mitarbeiter auseinander setzen müssen. Letzen Freitag beendete einer der Teilnehmer diese „Denkpause“ mit dem Satz: „Motivation ist doch eine Führungsaufgabe, aber ganz anders als ich bisher dachte!“ ☺

Sepp Henn

Nähere Informationen erhalten Sie unter henn@deloop.de



Motivation aus neurobiologischer Sicht

Die neurobiologische Forschung hat die menschlichen Wohlgefühlbotstoffe analysiert und deren Zusammenspiel erforscht und entdeckte bei ihren Forschungen das menschliche Motivationssystem.

Die daraus resultierenden Erkenntnisse: „**Menschen sind auf soziale Resonanz und Kooperation angelegte Wesen**“.

Der Kern menschlicher Motivation sind **Anerkennung – Wertschätzung – Zuneigung**. Für die Verhaltenspsychologie für wahr keine Überraschung. Spätestens seit der Maslowschen Bedürfnispyramide weiß man, dass ziemlich weit oben die „sozialen Bedürfnisse“ angesiedelt sind. Wie werden nun diese Wohlgefühlbotstoffe aktiviert?

Die Freisetzung der Wohlgefühlbotstoffe: **Dopamin** – Motivationsdroge, erzeugt Wohlbefinden, psychische und physische Konzentration, Handlungsbereitschaft

Oxytozin – Ursache und Wirkung von Bindungserfahrung, ausgeprägtes Glücks- u. Genusspotential, vertrauensstiftend

Endogene Opioiden – Endorphine, schützen vor jeder Art von Schmerz (keine Unterscheidung von körperlichem oder seelischem Schmerz) sind an Voraussetzungen gebunden. Motivation ist auf lohnende Ziele gerichtet, um diese Ziele zu erreichen wird der Organismus durch eigenes Verhalten in die Lage versetzt, möglichst günstige Bedingungen zum

Erreichen der Ziele zu schaffen. Alle Formen von sozialem Zusammenwirken begünstigen bzw. setzen die Wohlgefühlbotstoffe frei.

- Motivationssysteme schalten ab, wenn keine Chance auf soziale Zuwendung besteht.
- Sobald Anerkennung und Liebe im Spiel sind, springen sie an.

Die Frage „Wie motiviere ich meine Mitarbeiter?“ ist nach diesen Forschungsergebnissen ziemlich schnell beantwortet, oder? ☺

Bettina Hoffmann

Nähere Informationen erhalten Sie unter bettina.hoffmann@deloop.de



Vorstellung Christine Reuther

Seit Januar diesen Jahres verstärkt Christine Reuther unser Office Team. Anfangs ist ihre Haltung auf diese, für sie neue, Rolle zweigeteilt. Zum einen kann sie sich in ansteckender Art über ihre Fortschritte und Erfolge im Rahmen der Einarbeitung freuen. Sie lernt kontinuierlich und kann dies auch zunehmend wahrnehmen. Auf der anderen Seite lässt sie sich noch (zu) stark beeindrucken, von dem was die „alten“

Hasen kennen und können. Wir sind sicher, dass sie es in einem ½ Jahr locker mit diesen aufnimmt, ihre Energie und Neugierde sind gute Voraussetzungen hierfür.

Familiär nimmt sie großen Anteil an der Entwicklung ihrer „Großen“, Jana, die zurzeit in Irland studiert. Daneben erlebt sie das Wechselbad der Gefühle eines Baby Boomers, der mit einem jungen Vertreter der Generation Y (oder doch schon Z?),

ihrem Max, zurecht kommen muss. Neben ihrer körperlichen Fitness, die Christine über Jahre als Aerobictrainerin aufgebaut hat und aktuell durch Laufen und Radfahren aufrechterhält, bringt sie viel gute Laune mit. Sie stellt damit und mit ihrer pfälzischen Bodenhaftung eine echte Bereicherung für unser Team dar.

Herzlich willkommen !!



Was wir sonst noch zum Thema „Motivation“ gefunden haben:

Der Hahn bringt ein Straußenei in den Hühnerstall und ruft alle Hennen zusammen: „Meine Damen, ich will Ihnen keine Vorwürfe machen, aber Sie sollten sich wenigstens einmal ansehen, was andernorts geleistet wird.“

Quelle unbekannt



Die Motivation ist ein Urinstinkt. Zu glauben, man könnte Menschen extrinsisch motivieren, ist der verzweifelte Versuch von Unwissenden über die Naturgesetze!

Quelle: Elmar Schulz, deutscher Personalcoach

Jeder Arbeitgeber sollte sich fragen, warum Menschen sich in einem Sportverein schinden und dafür noch Beitrag bezahlen.

Quelle: Peter Hohl, deutscher Journalist und Verleger

Wer mit falschem Lob motiviert, wird die falschen Motive wecken.

Quelle: Prof. Dr. Hans-Jürgen Quadbeck-Seeger, deutscher Chemiker

Das Hauptproblem im Winter ist Motivation: wie kriegt man 180 Zentimeter Sohn dazu, 15 Zentimeter Schnee wegzuschippen?

Quelle unbekannt

Dan Brown. Originalvideo zum Thema „Motivation“
http://www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation.html

Die Rede von Dan Brown grafisch unterstützt
<http://www.youtube.com/watch?v=u6XAPnuFjJc>



Vorstellung Cordula Damm

Cordula Damm ist „die“ neue Trainerin und Beraterin, die seit März 2011 unser Team unterstützt. Als zweifache Mutter, die „angestellt sein“ genauso kennt wie die Selbständigkeit – im Osten und Westen von Deutschland zu Hause war – bringt sie viel Geerdet-sein und Gelassenheit mit.

Da sie als Pädagogin (noch) ein gesundes Misstrauen gegenüber psychologischen Persönlichkeitstests hat, wird an dieser Stelle auch kein MBTI Profil veröffentlicht! Stattdessen der Versuch einer kurzen qualitativen Beschreibung:

Sie strahlt eine Freundlichkeit und Offenheit aus, die nicht nur im Team, sondern auch bei Auftraggebern für eine gute Anknüpfung sorgt. Sie zeigt ein Maß an Eigeninitiative,

das Führen „leicht“ macht und hält dabei eine gute Balance zwischen dem engagierten Anpacken neuer Herausforderungen und der realistischen Zurückhaltung bei „fremden“ Inhalten. Dabei interessiert sie sich für viele unterschiedliche Themen (Zielgruppen, Sprachen, Auftraggeber) und hat eher das Problem, dass ein Tag nur 24 Stunden bzw. ihre Woche nur 2,5 Arbeitstage hat.

Ihr sensibles Gespür für soziale Situationen erleichtert ihr das Einbringen ihrer Ideen (derer viele) in einer einladenden Art und Weise. Genau auf diese Ideen freuen wir uns!

Herzlich willkommen !!

Impressum

Redaktion: Alla Busse, Sepp Henn
Martin-Luther-Str. 63-65,
67433 Neustadt/Weinstraße
Telefon 06321-18-99-92-0;
e-mail: depesche@deveoop.de
Layout: POZZI7, 0621-33-61-72-6
Erscheint dreimal jährlich

Für Feedback, Anregungen oder Kritik sind wir Ihnen jederzeit dankbar.
Zum Abmelden des Infobriefes senden Sie uns eine kurze Mail.