

Kommunikation und Führung VI



1

Führen mit Zielen



2

Für Ziele sorgen

Zielorientierung als Grundeinstellung in der Führung: „Die erste Aufgabe des Managements ist es, für Ziele zu sorgen.“ (F. Malik)

- Führen mit Zielen (Management by Objectives – MbO) ist ein vielfach bewährter und erfolgreicher Führungsgrundsatz.
- MbO sollte als Führen mit persönlichen Jahreszielen verstanden werden. Das schließt ein, die MA über die generelle Marschrichtung für die nächste Periode zu informieren. Dies sollte mündlich und auch schriftlich getan werden. (F. Malik)

3

3

Für Ziele sorgen

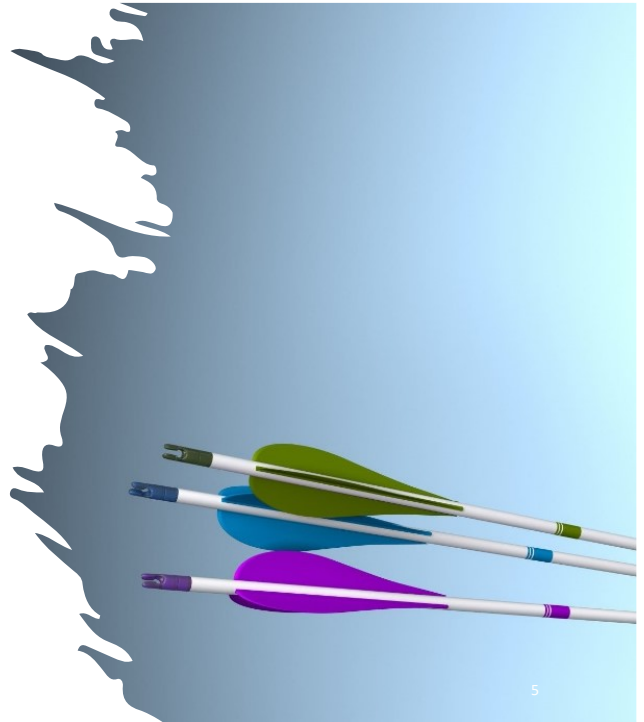
- Maßgeblich für den Ziel-Managementprozess sind stets die **Ziele des Gesamtunternehmens**.
- Durch Ziel-Management soll eine bessere Einbindung der verschiedenen Bereiche und Abteilungen in die **Gesamtstrategie eines Unternehmens** gewährleistet werden.
- Zugleich erhofft man sich eine **Steigerung der Mitarbeitermotivation**, indem den Mitarbeitern der eigene Beitrag zum Erreichen der Gesamtziele verdeutlicht wird.

4

4

Für Ziele sorgen

Was verstehen Sie unter Zielen?



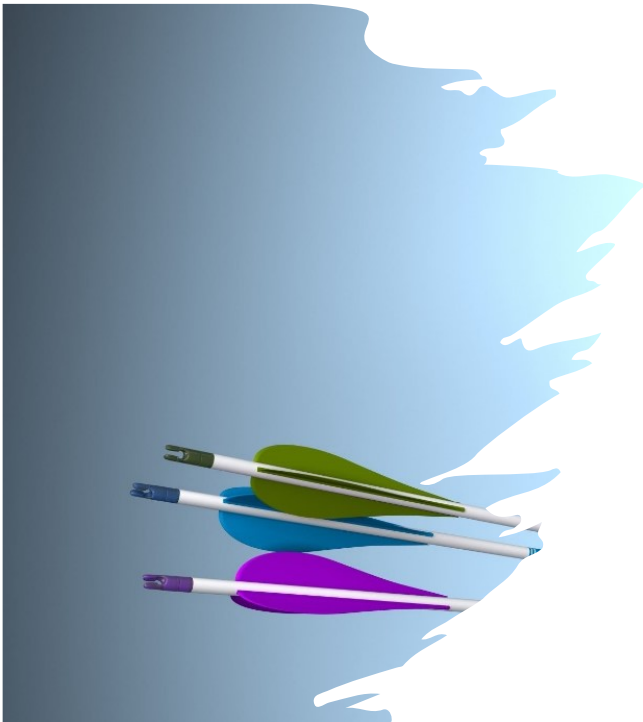
5

Für Ziele sorgen

„Ein Ziel ist ein Wunsch mit Datum“

Reinhold Pabst

Ein Ziel ist eine Sollgröße, mit der ein Ist-Zustand verglichen wird, der so lange zu bearbeiten ist, bis er dem Sollzustand entspricht. Gabler Wirtschaftslexikon



6

6

Für Ziele sorgen

Ziele lassen sich als **gedanklich vorstellbarer zukünftiger Zustand** beschreiben, den Sie sich **bewusst auswählen** und den Sie durch **aktives Handeln** erreichen möchten. Ziele brauchen wir, um ...

- dem (Führungs-) Alltag eine konkrete Richtung zu geben,
- auf konkrete Resultate hinarbeiten zu können,
- Pläne zur Zielerreichung zu erarbeiten und im Rahmen dessen Prioritäten zu setzen,
- uns organisieren und unsere Ressourcen (finanzieller oder menschlicher Natur, zum Beispiel) entsprechend einzusetzen,
- das beteiligte Team zu motivieren,
- über Sinn und Zweck eines bestimmten Vorhabens mit anderen Teilnehmern kommunizieren zu können und
- Erfolge bei Zielerreichung dokumentieren und natürlich auch feiern zu können.

7

7

Die Unternehmens-Vision

- **Die Unternehmens-Vision** ist die motivierende, positiv-formulierte Vorstellung des Zustandes, den Sie mit Ihrem Unternehmen erreichen wollen.
- Mit einer **Vision** geben Sie die Richtung an, in die sich Ihr Unternehmen entwickeln soll. Die Vision drückt aus, wo und wofür Sie in der Zukunft stehen wollen.
- Das **Vision Statement** beschreibt dabei das Ziel, welches mit dem **Mission-Statement** verfolgt wird. Das Mission Statement hingegen beschreibt, welcher Weg und welche Richtung dafür gegangen werden. Daraus ergibt sich letztendlich die **Strategie** eines Unternehmens.

8

8

Die Unternehmens-Vision

- **Apple** - „Wir wollen anwenderfreundliche Computer bauen, mit denen alle Menschen sofort zurecht kommen. Wir sind darauf fokussiert, einfache und klare Produkte mit einem tollen Design zu entwickeln, da wir alle als physische Wesen Klarheit und Übersichtlichkeit schätzen. Wir wollen das Leben der Menschen bereichern.“
- **IKEA** - „Einen besseren Alltag für die vielen Menschen schaffen.“
- **Microsoft** - „Ein Computer auf jedem Schreibtisch und in jedem Zuhause.“

9

9

Von der Problem- zur Zielorientierung

- Die **Problemorientierung** ist meist fester Bestandteil vieler Abteilungen und Teams, jedoch bleibt die **Zielorientierung** oft auf der Strecke. Von der Problem- zur Zielorientierung ist es jedoch nur ein kleiner Schritt.
- Wenn wir im Problemdenken gefangen sind, rückt die Lösung in weiter Ferne. **Zielorientierung hingegen setzt immer auf die Zukunft.** Aus dieser Zukunft heraus lassen sich Lösungen ableiten, wie diese Zukunft erreicht werden kann.

10

10

Von der Problem- zur Zielorientierung

- Das kleine Wörtchen „**stattdessen**“ ist sehr hilfreich, wenn Sie sich vom Problem hin zum Ziel arbeiten möchten. Denken Sie an Ihre Mitarbeiter: die wissen für gewöhnlich sehr genau, was nicht geht. Was sie jedoch „**stattdessen**“ tun können, ist **vielfach unklar**.
- Als Führungskraft können Sie Fragen stellen wie: „**Was könnten Sie stattdessen tun?**“ oder auch: „**Ihr Ziel steht ja fest, wie können Sie es stattdessen erreichen?**“. Fokussieren Sie sich vom „Warum klappt das jetzt nicht?“ hin zum „**Wie könnte es denn klappen?**“ und Ihr Denken wird zielorientierter.

11

11

Von der Problem- zur Zielorientierung

Ständiges Bewusstsein ist Zielorientierung.

- Wenn Sie **Zielorientierung als Grundhaltung** annehmen, werden Sie deutlich bewusster. Denn Ihr Denken ist dann geprägt von der einzig relevanten Frage: „**Ist das, was ich gerade mache, wirklich wichtig?**“
- „**Wichtig**“ ist letztlich alles, was Sie Ihrem Ziel näherbringt. „**Dringend**“ ist hingegen alles, was dennoch erledigt werden möchte. So kann beispielsweise das Gewinnen von Kunde XY als „wichtig“ eingestuft werden. Das Mitarbeitergespräch hingegen ist eine dringende Angelegenheit.
- **Zielorientiertes Handeln erfordert, das Wichtige vor dem Dringenden zu erledigen** – wenn es denn möglich ist. Nicht selten ist eine Abgrenzung auch schwer möglich: das Feedbackgespräch mit Ihrem Mitarbeiter kann Feedback zu Ihrem Ziel enthalten. Dann wird aus der dringenden Sache eine Wichtigkeit.

12

12

Von der Problem- zur Zielorientierung

Zielorientierung ermöglicht solides Führen

- Wenn Sie als Führungskraft Ihren Mitarbeitern Ihr Ziel vorgestellt haben, wird sich das auf die gesamte **Führung positiv** auswirken. Ihre Mitarbeiter wissen dann, worauf Sie hinarbeiten. Sie und Ihre Mitarbeiter ziehen am selben Strang. Das schafft **Verbundenheit** und motiviert, das Ziel zu erreichen.

Um Ihr Ziel zu formulieren, hilft es, die richtigen Fragen zu stellen:

- **Wohin** möchten Sie?
- **Was** möchten Sie erreichen, was vermeiden?
- **Welchen** Zustand/ welches Ziel streben Sie **konkret** an?
- **Wann** möchten Sie es erreicht haben?
- **Welche Rahmenbedingungen** müssen Sie dabei akzeptieren?

13

13

Von der Problem- zur Zielorientierung

Win-Win-Ziele: wenn Sie gewinnen, gewinnen auch Ihre Mitarbeiter

- Wie Sie als **Führungskraft**, so haben auch Ihre Mitarbeiter sowohl persönliche als auch berufliche Ziele. Wenn Sie diese mit Ihren eigenen beruflichen und privaten Zielen „harmonisieren“, **beflügeln** Sie Ihre **Mitarbeiter** geradezu!
- **Überlegen Sie, wie Sie die Unternehmensziele, die Ihrer Mitarbeiter und Ihre eigenen unter einen Hut bekommen.** Vielfach werden Sie hier auf längerfristige Ziele stoßen. Aus diesen längerfristigen Zielen können Sie schneller erreichbare Teilziele ableiten. Jedes Erreichen eines Teilziels darf als Meilenstein auf dem Weg zum eigentlichen Ziel gefeiert werden.

14

14

Von der Problem- zur Zielorientierung

Zielorientierung ist mehr als Technik

- Zielorientiertes Führen fragt ständig „Wie“: **„Wie“ kommen wir gemeinsam ans Ziel?** „Wie“ können wir persönliche und Unternehmensziele vereinbaren? „Wie“ kann ich mein Team so motivieren, dass es ebenfalls das Ziel vor Augen hat?
- Zielorientiertes Denken kaut nicht auf Problemen herum, sondern richtet sich auf Lösungen aus. **Zielorientiertes Denken ist eine (Lebens-) Haltung** – und damit weit mehr als bloße eine Technik.

15

15

Von der Problem- zur Zielorientierung

Geben Sie uns eine Rückmeldung zu folgenden Fragen:

- Haben Sie persönliche Ziele für das Jahr?
- Haben Sie klare unternehmerische Ziele?
- Kennen Sie Ihre persönlichen unternehmerischen Ziele?
- Wer hat sie erarbeitet?
- Nennen Sie 3 wichtige unternehmerische Ziele für dieses Jahr.

Zeit 15 Minuten

16

16

Von der Problem- zur Zielorientierung

- **Klar definierte und durchgängige Zielstrukturen** sind ein wesentlicher Faktor für eine nachhaltige erfolgreiche Unternehmensführung.
- Basierend auf den **strategischen Zielfeldern** des Unternehmens werden für die einzelnen Unternehmensebenen die entsprechenden Ziele abgeleitet.
- Der **Zielmanagementprozess** besteht aus den vier Elementen *Zielfindung*, *Zielvereinbarung*, *Umsetzung* und *Zielverfolgung*, die in einer engen Wechselbeziehung zueinander stehen.

17

17

Der Zielmanagementprozess



Quelle: <https://www.qz-online.de/qualitaets-management>

18

18

Der Zielmanagementprozess

- Im ersten Schritt werden **Zielfelder, Zielinhalte, Messgrößen und Datenquellen** festgelegt, denen langfristige Unternehmensziele zu Grunde liegen.
- Wichtig sind dabei eher wenige als zu viele Ziele.
- Es muss **Prioritäten** geben. Posterioritäten oder Nachrangigkeiten müssen unter Kontrolle gebracht und unter Kontrolle gehalten werden.
- **Zu viele und zu verschiedene Ziele führen meist zu Kompromissen und Halbheiten in der Umsetzung.**

19

19

Der Zielmanagementprozess

Wenige aber große Ziele, die ins Gewicht fallen, etwas bedeuten und erreicht werden müssen, sind die Basis für den Erfolg. „Die Aufgabe, der Job und das Ziel soll den Menschen führen, nicht der Chef!“ (F. Malik)

- Das Ziel soll die Quelle von Motivation, Autorität, Direktion und Kontrolle sein, nicht ein Vorgesetzter.
- Frage dich: **„Was sollte ich und will ich nicht mehr tun?“** Der Anfang muss das Ausmisten sein! Tue genau dies schriftlich. Wenn du es nicht aufschreibst, bleiben es vage Vorsätze und schöne Absichten.

20

20

Der Zielmanagementprozess

Nach der Zieldefinition werden zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern klar verständliche, anspruchsvolle und überprüfbare Ziele vereinbart. Bei der **Zielvereinbarung** sollten folgende **Grundprinzipien** beachtet werden:

- Basis einer Zielvereinbarung ist die partnerschaftliche Zusammenarbeit der Beteiligten.
- Zielvereinbarungen beruhen auf gegenseitiger Verständigung zwischen den Mitarbeitern und Vorgesetzten bzw. zwischen den Prozessbeteiligten.
- Die Inhalte der Zielvereinbarung können vom Vorgesetzten und vom Mitarbeiter bzw. von den Prozessbeteiligten eingebracht werden.

21

21

Zielvereinbarungen

- Kompetenz und Verantwortung sind eindeutig definiert.
- Ziele sind erreichbar, nachvollziehbar, möglichst positiv formuliert und zeitlich definiert.
- Die Rahmenbedingungen zur Erreichung der Ziele – Ressourcen, Qualifikation, Information, Zeitbedarf – sind geklärt und sichergestellt. Falls sie sich wesentlich ändern, sind die Zielvereinbarungen zu überprüfen.
- Wenn absehbar ist, dass vereinbarte Ziele nicht erreicht werden können, wird der Vorgesetzte unverzüglich informiert.
- Die Ziele werden dokumentiert und an die Beteiligten kommuniziert.
- Mögliche Zielkonflikte sind zu berücksichtigen und auch zu lösen.

22

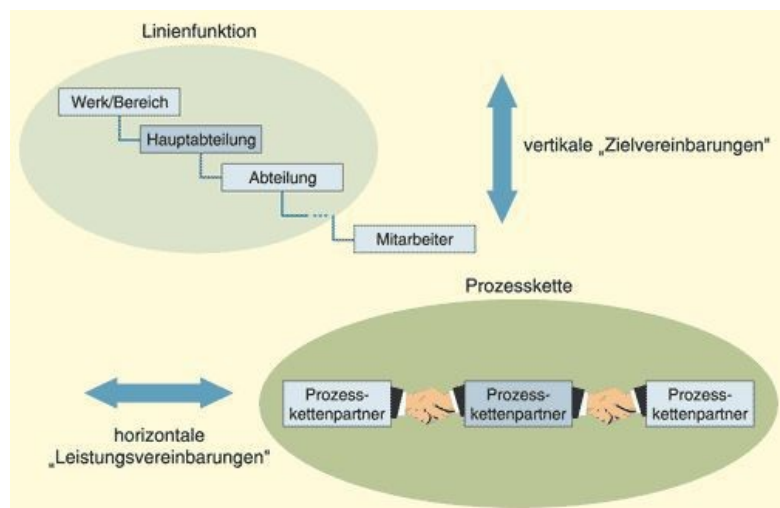
22

Zielvereinbarungen

- Die Zielvereinbarung findet in vielen Unternehmen nach dem so genannten **3-Ebenen-Modell** statt, wonach stets drei Organisationsebenen eingebunden sind. Dadurch wird gewährleistet, dass die Interessen aller Beteiligten hierarchieübergreifend berücksichtigt werden und nur realistische Ziele in durchgängigen Zielstrukturen vereinbart werden.
- Neben der vertikalen Zielvereinbarung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern gewinnt die horizontale Leistungsvereinbarung zwischen den Prozesskettenpartnern zunehmend an Bedeutung. **Erst die Vernetzung von Ziel- und Leistungsvereinbarungen bildet die Zielstruktur im Unternehmen gesamthaft ab.**

23

23



Quelle: <https://www.qz-online.de/qualitaets-management>

24

24

Zielvereinbarungen

- Im **Umsetzungs-Schritt 3** werden von den Zielverantwortlichen innerhalb der vereinbarten Kompetenzen **Maßnahmen und Aktivitäten** festgelegt, die Umsetzung durchgeführt und deren Fortschritt laufend überprüft.
- Ist eine Zielgefährdung erkennbar, so sind Vorgesetzte oder Prozesspartner frühzeitig und eigenverantwortlich zu informieren.



25

25

Zielvereinbarungen




- Im **vierten Schritt** wird in vereinbarten regelmäßigen Zielreviews der Zielerreichungsgrad überprüft (Zielkontrolle). Zeichnen sich Abweichungen bei der Zielerreichung ab, werden entsprechende Korrekturmaßnahmen eingeleitet. Bei der Überprüfung des Zielerreichungsgrades ist eine Statusbewertung sowie eine Vorschau zum Endtermin abzugeben.
- Eine **Ampelbewertung** ist bei der Visualisierung der Ergebnisse hilfreich. Sie dient zur komprimierten Darstellung der Bewertungsergebnisse bzw. der Zielerreichung, zur einfachen Visualisierung des Zielstatus – man muss Farbe bekennen – sowie zur Ableitung von Handlungsbedarf in Abhängigkeit von der Ampelfarbe.

26

26

Zielvereinbarungen

- Zu Verdeutlichung von Sachverhalten und Wiedergabe eines Zustands / Status werden häufig Ampeldarstellungen eingesetzt.
- Wie bei einer Verkehrsampel werden dabei die Farben rot, gelb und grün verwendet. Es werden in der Regel einzelne Größen wie Kosten / Aufwände oder Zeiten / Termine überwacht, d.h. regelmäßig überprüft und die Sollwerte mit den Istwerten verglichen.

| | | Bedeutung |
|------|---|---|
| Rot |  | <ul style="list-style-type: none"> • Die überwachte Größe ist kritisch / weit außerhalb der erlaubten Toleranzgrenzen • Maßnahmen müssen (unmittelbar) ergriffen werden |
| Gelb |  | <ul style="list-style-type: none"> • Die überwachte Größe ist teilweise kritisch / außerhalb der erlaubten Toleranzgrenzen • Maßnahmen sind notwendig |
| Grün |  | <ul style="list-style-type: none"> • Die überwachte Größe ist unkritisch / innerhalb der Toleranzgrenzen • Maßnahmen sind nicht notwendig |

Quelle: <https://www.peterjohann-consulting.de/ampeldarstellung/>

www.balance-project.de 27

27

Zielkontrolle

„Kontrollieren ist die umstrittenste und unbeliebteste Managementaufgabe.“ (F. Malik)

Ob man kontrollieren soll oder nicht, darf nicht zur Diskussion gestellt werden. Wie man am besten kontrolliert, ist selbstverständlich ein Thema. Häufige Gegenargumente:

- Menschen mögen es nicht, kontrolliert zu werden. Aus dieser Tatsache darf nicht abgeleitet werden, auf Kontrolle zu verzichten.
- Kontrolle kann der Motivation schaden – muss es aber nicht.

28

28

Zielkontrolle

- **Kontrolle oder Controlling** ist, bei einer systemtheoretischen Sichtweise, ein **Führungssystem** innerhalb der Unternehmung, dessen Kernfunktion in der Koordination (Steuerung) liegt.
- „Controlling“ kann als die „Beschaffung, Aufbereitung und Analyse von Daten zur Vorbereitung zielsetzungsgerechter Entscheidungen“ (WOLFGANG BERENS) verstanden werden.
- In Abgrenzung zur Managementtätigkeit ist Controlling als eine entscheidungsunterstützende Tätigkeit zu begreifen.

29

29

Zielkontrolle

- Die beste Form der Kontrolle wäre wahrscheinlich die **Selbstkontrolle**. Fragen Sie sich, wie das erreicht werden kann, und ob sie wirklich umgesetzt wird. (*Bsp. Geschwindigkeitskontrolle*) Menschen könnten sich kontrollieren, sie tun es aber nur selten.
- Die Grundlage von Kontrolle muss das Vertrauen in die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der MA sein. Wenn das nicht zutrifft, hat man kein Kontrollproblem, sondern vielleicht ein Stellenbesetzungs- oder Personalproblem.

30

30

Zielkontrolle

- **Die Grundregel jeder Kontrolle muss lauten: Berichten Sie beim ersten erkennbaren Anzeichen über die drohende Entwicklung eines Problems.** Im Anfangsstadium können Fehlentwicklungen korrigiert werden. Später ist das immer schwieriger.
- Lückenlos müssen „hängige“ Angelegenheiten kontrolliert werden. Es ist wichtig, dass nichts, was vereinbart wurde, vergessen oder übersehen wird.
- **Kontroll-Berichte genügen nicht. Gehen Sie an den Ort des Geschehens und überzeugen Sie sich selbst!**

31

31

Zielkontrolle

Steuerungsaufgaben des Controllings

- hierunter versteht man die **systematische Überwachung** des Geschäftsverlaufs durch Vergleich von erreichten Ist-Werten mit geplanten Sollgrößen.
- Es empfiehlt sich, neben den ursprünglich festgeschriebenen Planwerten die sich verändernden, mitlaufenden Sollwerte separat zu dokumentieren. Nur so ist eine aussagekräftige Überprüfung des Geschäftsverlaufs zu jedem denkbaren Zeitpunkt möglich.

32

32

Zielkontrolle

Koordinationsaufgaben des Controllings

- Der Schwerpunkt liegt in der generellen Zielausrichtung und zum anderen in der Koordination des Planungs- und Kontrollsystems mit dem Informationssystem. Wir unterscheiden **systembildende und systemkoppelnde Koordinationsaufgaben**.
- **Systembildende Koordination** bedeutet, ein funktionsfähiges Planungs- und Kontrollsystem bzw. Informationssystem bereitzustellen sowie laufende Gestaltungs-, Anpassungs- und Abstimmungsaufgaben innerhalb dieser Teilbereiche vorzunehmen. Mit **systemkoppelder Koordination** ist die Abstimmung zwischen den Teilsystemen gemeint, d.h. insbesondere die Abdeckung des Informationsbedarfs von Planungs- und Steuerungsprozessen durch das Rechnungswesen und durch das Berichtswesen.

33

33

Zielkontrolle

5 Arten der Ziel-Kontrolle:

- **(1) Zielkontrolle** (Soll-Soll-Vergleich): verschiedene Planziele werden auf Verträglichkeit überprüft → vor der Zielrealisation im Rahmen der Realisierbarkeit
- **(2) Planfortschrittskontrolle** (Soll-Wird-Vergleich): während der Planperiode auf Grund gemachter Erfahrungen Vergleich des Soll-Wertes mit Wirkungsprognosen (Wird-Größen), um Störgrößen bzw. Fehler frühzeitig aufzudecken
- **(3) Ergebniskontrolle** (Soll-Ist-Vergleich): Ermittlung des erreichten Grads der Planerfüllung
- **(4) Prognosekontrolle** (Wird-Wird-Vergleich): Konsistenzüberprüfung prognostizierter Größen bei Wirkungsprognosen
- **(5) Prämissenkontrolle** (Wird-Ist-Vergleich) : überwacht die zugrunde gelegten strategischen Annahmen und überprüft sie an der Wirklichkeit.

34

34

Quantifizierung von Zielen

- Zu beachten ist das **Prinzip der Quantifizierung**. Es darf im Minimum kein Ziel ohne Termin geben. Was nicht quantifizierbar ist, ist nicht wichtig – und bedarf keiner Beachtung.
- Je größer ein Ziel ist, desto weniger ist es quantifizierbar. Fragen Sie sich: „**Woran wollen wir am Ende der nächsten Periode feststellen und beurteilen können, ob wir dem Ziel näher gekommen sind oder nicht?**“
- Verschiedene, widersprüchliche Zielsetzungen müssen gegeneinander abgewogen werden.
- **Wichtig: Setzen Sie Ziele und keine Maßnahmen!**

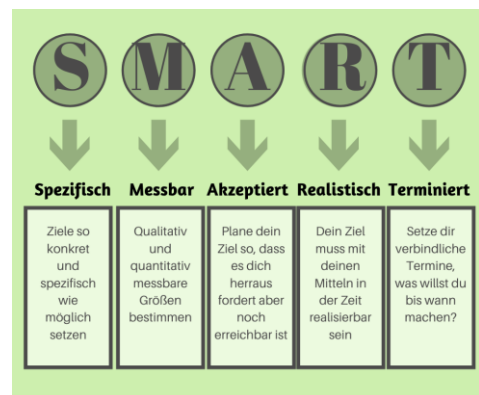
35

35

Quantifizierung von Zielen

Jedes Deiner Ziele solltest Du nach der **SMART-Methode** aufschreiben. Die Abkürzung SMART steht für:

- **S = Specific (spezifisch),**
- **M = Measurable (messbar),**
- **A = Achievable (erreichbar oder akzeptiert))**
- **R = Realistic (realistisch),**
- **T = Time framed (Zeitrahmen, terminiert)**

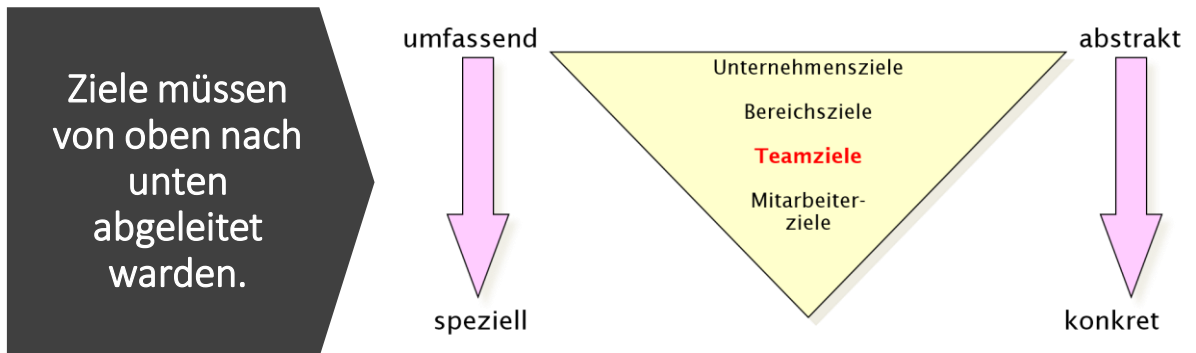


www.balance-project.de

36

36

Ziele-Arten



www.balance-project.de

37

37

Ziele-Arten

Beispiele für weitere Zielarten

- **1. Zeitbasierte Ziele:** Lang- und kurzfristige Ziele
- **2. Leistungsbasierte Ziele:** Leistungsbasierte Ziele sind Ziele für bestimmte Aufgaben. Sie sind klar definiert und einfach zu messen und zu bewerten. Sie können auch zum Messen der Mitarbeiterleistung herangezogen werden.
- **3. Quantitative und qualitative Ziele:** Quantitative Ziele basieren auf Zahlen oder Statistiken, z. B. das Erreichen einer bestimmten Zahl von Seitenaufrufen für eine neu eingeführte Website. Qualitative Ziele sind weniger gut greifbar, z. B. die Akzeptanz der Website durch die Benutzer.
- **4. Ergebnis- und prozessorientierte Ziele:** Das Ergebnis ist dein Ziel und der Prozess führt dich zu diesem Ziel, wenn du ihn befolgst.

38

38

Ziele-Arten

1. Erhaltensziele: Das Niveau sichern – und leistungsstarke Mitarbeiter motivieren

- Der Erfolg guter Mitarbeiter ist nicht zufällig. Meist gibt es handfeste Ursachen dafür: ein bestimmtes Spezialwissen, eine wichtige Fertigkeit oder ein erfolgreiches Verhalten.
- Da sich die Zeiten schnell ändern und damit auch die Garanten des Erfolgs, muss bei der Entwicklung von Zielen immer eine Frage lauten: **Was ist die Ursache für den Erfolg der Vergangenheit, und was müssen wir tun, damit der Erfolg für die Zukunft garantiert bleibt?**

39

39

Ziele-Arten

2. Veränderungsziele: Machen Sie Veränderungen immer an konkreten Aufgaben fest

- Was können Mitarbeiter verändern, um erfolgreicher zu sein? Vielleicht laufen diese und jene Dinge nicht so gut, vereinbarte Ergebnisse werden nicht erreicht, Termine überschritten: Aus diesen praktischen Erfahrungen können Sie mit den Mitarbeitern Veränderungsziele herleiten.
- **Veränderungsziele beziehen sich immer auf eine Aufgabe, die nicht gut erfüllt wird, und beschreiben exakt, in welchem Sinne sich dieser Zustand ändern soll.**

40

40

Ziele-Arten

3. Innovationsziele: Maßhalten bei Innovationszielen

- Für jeden Arbeitsbereich ist es wichtig, dass neue Verfahren und Techniken ausprobiert werden, sich die Arbeitsabläufe von Zeit zu Zeit den neuen Gegebenheiten anpassen sowie neue Produkte, Dienstleistungen und Konzeptionen entwickelt werden.
- Dieser Bereich ist die Quelle für die Innovationsziele. Bei ihnen geht es darum, dass etwas ausprobiert werden soll, was die Mitarbeiter bis dahin noch nicht getan haben.
- **Innovationsziele führen meist zu einer grundlegenden Veränderung des Aufgabenbereichs der Mitarbeiter.**

41

41



**Zielearbeit bringt viel
Erfolg und weniger Stress!**

Quelle: <http://engarde.de/team/>

42

42