

LEADERSHIP EVOLUTION

EIN PROJEKT VON
MATERNE TRAINING
FÜR EINE NEUE FÜHRUNGSKULTUR



MATERNE TRAINING – PREMIUMPARTNER DES DEUTSCHEN BILDUNGSPREISES



Der Deutsche Bildungspreis ist im Jahr 2012 durch die TÜV Süd Akademie ins Leben gerufen worden. Im Jahr 2013 fand die erste Preisverleihung statt. Dieser Preis wird an Unternehmen für das professionellste und strategischste Bildungs- und Talentmanagement in fünf verschiedenen Kategorien (nach Branche und Größe) verliehen. In umfangreichen Audits werden die Unternehmen nach verschiedenen Kriterien untersucht.

Vor allem werden Themen wie Nachhaltigkeit, Kreativität, Innovation und Zukunftsorientierung der Bildungsmaßnahmen bewertet.

Deutschlandweit suchte die TÜV Süd Akademie Partner in den Bereichen Softskill Training, Sprachtraining und IT-Training, deren Angebot am besten zu diesen Themen passt.

In dem Bereich Softskill Training wählte uns die TÜV Süd Akademie aktiv als Premiumpartner des Deutschen Bildungspreises 2014, 2015 und 2016 aus, weil unsere Philosophie, Vorgehensweise und Trainingsmethodik am Besten die oben genannten Themen verkörpert.

Wir sind sehr stolz auf diese Auswahl und fühlen uns hinsichtlich der Qualität, Nachhaltigkeit, Kreativität, Innovation und Zukunftsorientierung unseres Trainingsangebotes sehr bestätigt.



Materne Training hat ein Konzept erarbeitet, wie in Unternehmen eine neue Art der Führungskultur gelebt werden kann.

Voraussetzung dafür ist, die bisherige Führungskultur zu hinterfragen und sich auch grundsätzlich mit der Herausforderung zu beschäftigen:

„Wie funktioniert gute Führung im Jahr 2020?“

Die folgenden Gedanken dürfen Sie gerne als Anregung verstehen, Ihr eigenes Verständnis und das Führungsverständnis in Ihrem Unternehmen mit einem neuen Blick zu betrachten.

Danach finden Sie ein Konzept, wie wir konkret „Leadership Evolution“ bereits umgesetzt haben.

Viel Spaß beim Lesen!

Ihr Materne Training Team

Die Evolution der Führung – Präsent in Beziehung

Was macht Führung erfolgreich? Mit dieser Frage beschäftigen sich jedes Jahr wieder unzählige Managementliteraten, die Bücherregale biegen sich unter den Antworten. Eins wird deutlich: Es menscht immer mehr. Da halten Begriffe Einzug wie Vertrauen, Emotionen, Mitentscheiden ...

Häufig sieht die Realität in Unternehmen jedoch (noch) ganz anders aus: Die Führungskraft erscheint allzu oft als Archetyp in unterschiedlichen Formen: Da gibt es den „Meister“, er führt durch seine Expertise. Außerdem einen „Helden“, dessen mutige Taten seine Rolle ausmachen. Wir finden einen „General“, mächtiger als andere und daher befehlsbefugt. Oder einen „Vater“, der durch emotionale Bindung leitet.

Ist der ideale Chef wirklich diese besondere Persönlichkeit, ausgestattet mit angeborenen Qualitäten und Charaktereigenschaften, die ihn auf natürliche Weise zur Führung befähigen? Unterscheiden sich Führende somit von anderen Menschen und formen Geschichte und Gesellschaft, ohne Einfluss von Seiten der Geführten?

Oder geht es vielmehr um beide Beteiligten und deren Interaktion?

Was ist Führung heute? Was meint Führung als Beziehungsgestaltung?

Im Folgenden gehen wir diesen Fragen nach. Denn die Funktion „Führung“ darf nicht mehr verwechselt werden mit der Person „Führungskraft“.

Präsenz – die Basis des Erfolgs

Präsenz (nicht nur in der Führung) zeichnet sich durch Wachsamkeit und Aufmerksamkeit in jedem Moment aus. Das gilt für das Innen – die eigene körperliche Verfassung, die Gefühle und Gedanken, das eigene Verhalten – wie für das Außen – die Umgebung, die Menschen im Umfeld, die Wechselwirkungen und Interaktionen.

Durch Wahrnehmung all dessen wird flexibles Handeln möglich: Präzise Führungskräfte handeln in jeder Situation angemessen und zielgerichtet.

Erfolgreiche Führung beginnt mit Selbstführung, rechnet mit Ihrer souveränen Persönlichkeit. Ein Schritt zur Souveränität besteht in der Wahrnehmung dessen, was ist: Präsenz.

So werden innere Freiheit, Vertrauen, Reflexion, Entscheidung, Verantwortungsübernahme, Wirksamkeit und Wandel möglich.

Wie präsent und flexibel ist Ihr Führungsstil?

Mehr als die Summe seiner Teile

Führung als „unsichtbares Phänomen zwischen sichtbaren Menschen“ (vgl. Ruth Seliger) entsteht im Kontext der Personen und ihrer Beziehungen, der zu lösenden Aufgaben, der Organisation und deren Umwelt.

All diese Faktoren sind ständiger Veränderung unterworfen, Vorhersagen werden unmöglich. Mit der Komplexität steigt auch die Herausforderung für die Führungskraft.

Die Perspektive eines einzelnen oder die Betrachtung nur weniger Aspekte wird hier der Situation nicht gerecht. Umso wichtiger ist der Blick auf das große Ganze, das System.



MATERNE TRAINING

Das Ganze und unser Blick darauf

Das System ist also mehr als die bloße Summe der Teile, hinzukommen die Beziehungen ... und hier wird es spannend: Diese Beziehungen und Wechselwirkungen, z.B. zwischen Ihnen und Ihrem Mitarbeiter, entstehen durch die subjektive Wahrnehmung der Beteiligten und ist beeinflusst von unseren Erfahrungen, Erwartungen, Einstellungen. Wir nehmen also das wahr, was zu unseren Gedanken passt, konstruieren unsere eigene Wirklichkeit und glauben doch, dass unsere Wahrnehmung objektiv real ist.

Meist folgt auf dem Fuße eine Emotion, die Situation erzeugt ein Gefühl ... glauben wir zumindest. Aber dem ist nicht so! Nicht die Situation erzeugt unser Gefühl, sondern wie wir darüber denken, wie wir sie bewerten. Das Außen ist also nicht länger Urheber unserer Gefühle, wir selbst tragen die Verantwortung – und darin liegt die große Chance: Wir können eine hinderliche Denkstrategie in vorteilhaftere Gedanken und – daraus resultierend – stimmiges Handeln und Erleben verwandeln.

Überprüfen Sie Ihre Wahrnehmung: Wo beeinflussen Vorannahmen, entstanden aus Erfahrungen, Ihre wertfreie Betrachtung der Situation und der Menschen, allen voran Ihrer Mitarbeiter?

Ihre persönliche Wahrnehmung prägt jeden Tag die Beziehung zu Ihrer Umwelt, Ihr Führungsverhalten, Ihren Erfolg – und beeinflusst auch das Verhalten Ihrer Mitarbeiter. In klare Worte gepackt: Chefs, die ihre Mitarbeiter für Versager halten, kommunizieren entsprechend. Dann werden die Mitarbeiter tatsächlich zu Versagern, obwohl sie von vornherein gar keine wären – und werden immer schlechter. Das Phänomen kennen Sie vielleicht bereits unter der Bezeichnung „Self-fulfilling Prophecy“.

Diese Dynamik nutzt niemandem und Sie nutzen das Potenzial Ihrer Mitarbeiter nicht. Vertrauen Sie Ihren Mitarbeitern und drücken Sie Ihre Wertschätzung aus – so unterstützen Sie den Erfolg!

*Wie steht es um Ihre innere Einstellung gegenüber Ihren Mitarbeitern?
„Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser.“ – Wie viel Beobachtung braucht ein Mitarbeiter wirklich?*

Zu einer Beziehung gehören bekanntlich zwei

So wie in jeder Beziehung beide Beteiligte gestalten und Verantwortung tragen, ist dies auch bei Vorgesetztem und Mitarbeiter der Fall. Seminare zur Beziehungsarbeit gibt es unzählbar viele, ebenso viele oder sogar mehr in Sachen Führung – doch findet sich kaum ein „Geführt-Werden“-Training auf dem Markt. Es braucht Bewusstsein und Reflexionsfähigkeit auf beiden Seiten. Einer allein kann nicht lösen, was an Konflikten zwischen zwei Menschen entsteht.

Das heißt, es braucht Dialog. Menschen sind unterschiedlich und haben ganz individuelle Bedürfnisse, auch in Sachen Führung. Da tut ein Austausch Not über die Fragen: Was brauche ich als Chef von Dir als Mitarbeiter, um gut führen zu können? Und umgekehrt: Was brauchst Du von mir, um Dich gut führen zu lassen?

Nehmen Sie Ihren Mitarbeiter mit in die Verantwortung und sprechen Sie seine Eigenverantwortung an!

Wie oft haben Sie Ihre Mitarbeiter schon gefragt, was sie brauchen um gut geführt zu sein? Welche Antworten haben Sie erhalten?



MATERNE TRAINING

Machtspiele – Abhängigkeit vs. Selbstverantwortung

Führung ist nicht automatisch im Besitz der Macht, ebenso wenig kann sie von oben verliehen werden. Macht ist ein Merkmal der Beziehung. Sie als Führungskraft erhalten Macht von Ihrem Mitarbeiter, das gleiche gilt umgekehrt natürlich auch für Sie und Ihren Vorgesetzten. Daraus resultiert oft eine abwartende Opferhaltung und Unzufriedenheit – Selbstentmachtung – wenn wir zu viel Verantwortung auf eine Person übertragen.

Da bedarf es der Eigenverantwortung jedes einzelnen getreu dem Motto: „Keiner hat Macht über mich, außer ich gebe sie ihm!“. Ein Wechsel von Fremd- zu Selbstbestimmung.

Und es braucht eine klare Rollendefinition und beiderseitiges Einverständnis. Aus der Autonomie der beteiligten Personen entsteht eine gesunde (Führungs-)Beziehung.

*Wo verleihen Sie Anderen Macht und wie erleben Sie Ihre eigene Macht?
Wie klar sind die Rollen zwischen Ihnen und Ihren Mitarbeitern definiert und wie einverstanden sind alle damit?*

Vom Problem zur Lösung – das Potential in uns

Jegliches menschliche Verhalten stellt den momentan bestmöglichen Umgang mit einer Situation dar. Jeder Mensch ist ein Experte in eigener Sache, lösungskompetent und ausgestattet mit wertvollen Ressourcen und Fähigkeiten. Entscheidend ist die Perspektive: Sehen wir vor allem Schwierigkeiten und Probleme oder Herausforderungen und Lösungsansätze? Unser Blick darf sich vor allem auf das Gelingen fokussieren anstatt auf die möglichen Schwierigkeiten.

Es gibt keine schlechten Mitarbeiter, nur falsch eingesetzte. Der Fokus liegt auf der Stärkung der Stärken und weniger auf der Ausmerzungen der Schwächen.

*Wie blicken Sie auf sich selbst und auf Ihre Mitarbeiter?
Wie schnell erklären sie Dinge und Verhaltensweisen für „richtig“ oder „falsch“?*

Welche Antworten Sie auch finden mögen, eins ist sicher: Zum Führen gehören mindestens zwei, Führung ist Beziehung.

Zu deren Gelingen braucht es Führungskräfte, die in Anerkennung ihrer eigenen Persönlichkeit im Dialog stehen mit den Persönlichkeiten in ihrer Umwelt. Die sich selbst als Teil des Ganzen verstehen. Die Führung als ein Geschehen begreifen, das von allen gehalten und getragen wird. Die in beiden Rollen zu Hause sind: Führen und sich führen lassen – die beziehungsfähig sind.

Ihre Präsenz in jedem Augenblick, Ihre Wachsamkeit im Innen und Außen machen Vertrauen, Reflexion, Entscheidung, Verantwortungsübernahme, Wirksamkeit und Wandel möglich – **die Evolution der Führung.**

KONZEPT LEADERSHIP EVOLUTION MIT ZIELEN, INHALTEN UND ABLAUF

ZIELE DES TRAININGSPROGRAMMS

Am Ende des Trainingsprogramms

- ⊙ haben die Teilnehmer ihr Wissen zum Thema Führung aufgefrischt bzw. vertieft und ihre Führungsfähigkeiten erweitert.
- ⊙ sind den Teilnehmern ihre Rolle als Führungskraft im sich veränderten Umfeld und die entsprechenden Aufgaben deutlich.
- ⊙ haben die Teilnehmer ihre Präsenz, ihr Situationsmanagement und ihr (spontanes) Entscheidungsverhalten in verschiedenen Führungssituationen deutlich verbessert.
- ⊙ sind die Teilnehmer mit aktuellen und zukünftigen Trends in der Führung vertraut und können sich darauf einstellen.
- ⊙ kennen die Teilnehmer die speziellen Bedürfnisse der Generation Y und sind in der Lage Mitarbeiter dieser Generation zu verstehen, zu motivieren und weiterzuentwickeln.
- ⊙ sind die Teilnehmer in der Lage, neue Methoden und Tools für eine zukunftsorientierte Führung einzusetzen.
- ⊙ haben die Teilnehmer die neuen Vorgehensweisen, Methoden und Tools in der Führung auf die spezifischen Zustände im Unternehmen adaptiert.
- ⊙ haben die Teilnehmer ihr eigenes Führungsverhalten mehrfach reflektiert und für konkrete Fälle aus der Praxis Lösungsvorschläge erarbeitet.
- ⊙ sind die Teilnehmer motiviert, die zukünftigen Herausforderungen in der Führung zu meistern.

Diese Ziele werden durch weitere Gespräche noch ganz genau auf die Bedürfnisse und Anforderungen des Unternehmens bzw. auf die Bedürfnisse und den Bedarf der jeweiligen Zielgruppen zugeschnitten.

TRENDS IN DER FÜHRUNG

- ◎ **höhere Präsenz und verbessertes Situationsmanagement**
werden in der Führung durch weitere Beschleunigung, Vernetzung und Steigerung der Komplexität immer wichtiger.
- ◎ **Führung der Generation Y**
ist eine Herausforderung vor allem für „ältere“ Führungskräfte, die nicht dieser Generation angehören, da die Generation Y spezielle Bedürfnisse, Werte und Arbeitsweisen hat, auf die sich die Führungskräfte einstellen müssen, um auch diese Mitarbeiter zu motivieren und an das Unternehmen zu binden.
- ◎ **Umgang mit neuen Medien und Technologien**
wird auch in der Führung noch wichtiger werden, da die Entwicklung weitergeht und die Generation Y sehr affin gegenüber diesen Medien und Technologien ist.
- ◎ **Virtuelles Führen (von virtuellen Teams)**
und die Durchführung von virtuellen Meetings werden weiter an Bedeutung zunehmen und stellen damit ganz besondere Anforderungen an die Führungskräfte von morgen.
- ◎ **Interkulturelle Führung und Zusammenarbeit**
werden je nach Aufstellung des Unternehmens und den Aufgaben der Führungskräfte auch für Führungskräfte der unteren Ebenen noch wichtiger werden.
- ◎ **Retention Management**
ist ein vielzitiertes Schlagwort für die Zukunftsorientierung eines Unternehmens und es wird immer wichtiger werden, dass auch die Führungskräfte mit Maßnahmen in diesem Bereich vertraut sind, um ihre Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden.

Mit diesen Trends haben wir uns in den letzten Monaten und Jahren intensiv beschäftigt und zu jedem Thema Trainingskonzepte entwickelt.

Wir haben uns dazu genau die Führungsstrukturen und Vorgehensweisen von jungen globalen Technologieunternehmen wie Google, Facebook etc. angeschaut und haben uns weiteres Know-how durch Kooperationen und Vernetzungen mit Dienstleistern, die sich auf die verschiedenen Trendthemen spezialisiert haben, angeeignet.

In der Vorbereitung werden wir herausarbeiten, welche Trendthemen für das Unternehmen und die jeweilige Zielgruppe besonders relevant sind und die Trainings daraufhin ausrichten.

PRÄSENZ UND SITUATIONSMANAGEMENT

TRAININGSINHALTE

- ⊙ Positive Möglichkeiten spontaner Entscheidungen und die eigenen spontanen und kreativen Potentiale
- ⊙ Techniken für das effiziente Finden von unterschiedlichen Lösungen
- ⊙ Umgang mit und Ausschalten von unnötigen und blockierenden Kontrollinstanzen
- ⊙ Reflexion des eigenen Entscheidungsverhalten und praxisnahe Entwicklungen für lösungsorientierte Entscheidungen in konkreten Situationen
- ⊙ Präsenz und Souveränität im Umgang mit spontanen Situationen
- ⊙ Schnellere Verwertung von Informationen in konkreten Situationen und dadurch zielgerichtete Reaktion

FÜHRUNG DER GENERATION Y

TRAININGSINHALTE

- ⊙ Vermittlung von Freude an der Arbeit, Sinnvermittlung, Schaffen von Freiräumen und der Möglichkeit zur Selbstverwirklichung als besonders wichtige Führungsaufgaben
- ⊙ Umgang mit dem Wertewandel in dieser Generation
- ⊙ Einbinden, Vermitteln, Überzeugen und Kooperieren als die neuen Kernkompetenzen
- ⊙ Symbiose von emotionalem Leadership und rationalem Management
- ⊙ Data-driven Management, Teams motivieren und erfolgreich führen
- ⊙ Vier Generationen im Arbeitsumfeld - Das Zusammenspiel von Veteranen, Baby Boomern, Generation X und Generation Y

UMGANG MIT NEUEN MEDIEN UND TECHNOLOGIEN

TRAININGSINHALTE

- ⊙ Die digitale Transformation
- ⊙ Data-driven Management
- ⊙ Technologien verstehen und strategisch nutzen
- ⊙ Social Media Nutzung
- ⊙ State-of-the-Art-Lernangebote (digital diary, WEBEX, Instant Messaging, Lern-Apps, eigene WIKI's etc.)

VIRTUELLES FÜHREN

TRAININGSINHALTE

- ⊙ Kennzeichen virtueller Führung, Formen der virtuellen Zusammenarbeit, Teamentwicklung im virtuellen Raum
- ⊙ Auswirkungen von räumlichem Abstand und Zeitzonen
- ⊙ Schwierigkeiten und Herausforderungen in der virtuellen Kommunikation/Moderation
- ⊙ Erfolgreicher Einsatz unterschiedlicher Kommunikationsmedien und technischer Kommunikationsmöglichkeiten (webex, confcall, Videokonferenzen etc.)
- ⊙ Aufbau einer vertrauensvollen Kooperation im virtuellen Team
- ⊙ Toolbox für „virtuelle“ Führung
- ⊙ virtuelle Mitarbeitergespräche und Motivation über Distanz

INTERKULTURELLE FÜHRUNG UND ZUSAMMENARBEIT

TRAININGSINHALTE

- ⊙ Interkulturalität - Verdeutlichung der kulturellen Differenzen
- ⊙ Interkulturelle Kompetenz als Schlüsselqualifikation im Unternehmensalltag
- ⊙ Interkulturelle Überschneidungssituationen - Spannungsfelder zwischen Personen, Kontext und Kulturen – Interaktion und deren Wechselwirkungen
- ⊙ Anschlussfähige und effektive Kommunikation & Zusammenarbeit im interkulturellen Umfeld
- ⊙ Erweiterung von Haltungs- und Handlungsoptionen durch passende methodische Unterstützung

RETENTION MANAGEMENT

TRAININGSINHALTE

- ⊙ Retention Management als Führungsaufgabe
- ⊙ Identifikation relevanter Zielgruppen (erfolgskritisch, schwer zu gewinnen)
- ⊙ Die wichtigsten Punkte der Mitarbeiterbindung
- ⊙ Gesundheitsvorsorge/-management als Führungsaufgabe bzw. -instrument

MATERNE TRAININGSMETHODIK

Die Methodik in den Trainings ist sehr erlebnisorientiert, interaktiv und abwechslungsreich.

Unsere Trainingsmethodik nutzt die Kombination aus Pragmatismus und modernen wissenschaftlichen Erkenntnissen aus Psychologie, Pädagogik und Gehirnforschung.

Neben vielen Erlebnisübungen zur Reflexion und Motivation zur Verhaltensänderung arbeiten wir mit der Methode „Kollegialer Kompetenzkreis“, eine von uns entwickelte Form der kollegialen Beratung.

In den Transferphasen zwischen den Trainings und auch während der Trainings können wir bei Bedarf moderne Lernmedien einsetzen.

Die gesamte Trainingsmethodik erhöht die Motivation der Teilnehmer im Training und die Umsetzungswahrscheinlichkeit nach dem Training.

BEISPIEL FÜR EIN MODULARES TRAININGSPROJEKT LEADERSHIP EVOLUTION

⊙ **Kick-Off**

Dauer 3 Stunden

⊙ **Modul 1:**

Reflection & Motivation

Vertiefung von Führungswissen, Erweiterung der allgemeinen
Führungsfähigkeiten

Präsenz und Situationsmanagement in der Führung

Kollegialer Kompetenzkreis (kollegiale Fallberatung)

Nachhaltigkeitsmaßnahmen im Training

Vorbereitung der Maßnahmen für den Transfer zwischen den Modulen

Dauer 2 Tage

⊙ **Modul 2:**

Leading & Strategy

Führung/Zusammenarbeit mit Generation Y

Umgang mit neuen Medien und Technologien

Kollegialer Kompetenzkreis (kollegiale Fallberatung)

Nachhaltigkeitsmaßnahmen im Training

Vorbereitung der Maßnahmen für den Transfer zwischen den Modulen

Dauer 2 Tage

⊙ **Modul 3:**

Create the future

Virtuelles Führen (von virtuellen Teams)

Interkulturelle Führung

Retention Management

Kollegialer Kompetenzkreis (kollegiale Fallberatung)

Nachhaltigkeitsmaßnahmen im Training

Vorbereitung der Maßnahmen für den Transfer zwischen den Modulen

Dauer 2 Tage

⊙ **Leadership Conference:**

Dauer 3 Stunden

Die hier aufgeführten Inhalte sind nur eine Möglichkeit, die wir als Beispiel aus unseren Erfahrungen mit anderen Trainingskonzepten formuliert haben. Wir werden jeweils die genaue inhaltliche Gestaltung auf die Anforderungen und Bedürfnisse und den Bedarf der jeweiligen Zielgruppen zuschneiden.

NACHHALTIGKEITS-/TRANSFERMASSNAHMEN

IM TRAINING

- ⊙ Vermittlung einer Sinnhaftigkeit, von positiven Emotionen und des persönlichen Nutzens in Bezug auf die anstehenden Veränderungen werden erzeugt
- ⊙ Begleitung der Entwicklungen im Training mittels eines speziellen Entwicklungsheftes, das für eine Reflexion zu verschiedenen Punkten und den Praxistransfer nach jeder Übung sorgt
- ⊙ Formulierung von drei Umsetzungszielen am Ende des Trainings aus der Reflexion während des Trainings und Entwicklung von Maßnahmen zur Zielerreichung durch jeden Teilnehmer
- ⊙ Check der Umsetzungsziele mit Hilfe der Affektbilanz
- ⊙ Installierung eines kollegialen Kompetenzkreises für den Transfer zwischen den Modulen
- ⊙ Einführung von Patenschaften, Peergroups, Ankerbeispiele, etc. für den Transfer zwischen den Modulen
- ⊙ Vorbereitung des Einsatzes von modernen Lernmethoden (digital diary, WEBEX, Instant Messaging, Lern- Apps, eigene WIKI's etc.) für den Transfer zwischen den Modulen

ZWISCHEN DEN MODULEN

- ⊙ Transfertag, Telefoncoachings, Video-Coachings, WEBEX-Coachings, virtuelle Transferkonferenzen (Video oder WEBEX), Einrichtung eines Forums, einer Facebookgruppe etc.
- ⊙ Reminder-Mails, Weblinks
- ⊙ Einsatz der modernen Lernmethoden
- ⊙ Patenarbeit und Peergrouptreffen
- ⊙ Durchführung des Kollegialen Kompetenzkreises

ANSPRECHPARTNER & KONTAKTDATEN



Materne Training
Inhaber: Andreas Materne
Hohenzollernstr. 26
80801 München

email: info@materne-training.de
Internet: www.materne-training.de

Andreas Materne
Inhaber

Tel: +49 (0) 89 323 62 347
Fax: +49 (0) 89 323 62 352
mobil: +49 (0) 172 74 13 133
email: a.materne@materne-training.de



Detlef Kuschka
Geschäftsführer

Tel: +49 (0) 89 323 62 347
Fax: +49 (0) 89 323 62 352
mobil: +49 (0) 151 148 43 310
email: d.kuscka@materne-training.de



Sabine Spranger
Leiterin Marketing

Tel: +49 (0) 89 323 62 347
Fax: +49 (0) 89 323 62 352
email: s.spranger@materne-training.de

