



Culture Work



10 KOMPETENZEN FÜR DEN ERFOLGREICHEN KULTURWANDEL

E-BOOK



Überblick

Wenn wir Organisationen vor 50 Jahren und heute miteinander vergleichen, fällt eine entscheidende Herausforderung ins Auge. Die Welt dreht sich schneller. Wissen, Vorgehensweisen und Fähigkeiten, die früher Standard waren, sind heute überholt. An immer neue IT-Lösungen hat sich die arbeitende Bevölkerung mittlerweile gewöhnt. Dass sich Märkte, Produkte und soziale Systeme aufgrund der Globalisierung viel schneller verändern als früher, haben oftmals gerade die alt-eingesessenen Unternehmen schmerhaft spüren müssen. Die Geschwindigkeit, mit der das Internet und die neuen „Social Media“ ganze Branchen verändern, ist bisher beispiellos. Diese Veränderungen und die Tatsache, dass aufgrund der Demographie die Belegschaft altert und Nachwuchs fehlt, erfordern von den Unternehmen auch in Deutschland ein Umdenken.

Falls die Organisationen noch nicht durch eine Krise oder anderweitige Herausforderungen von außen in einen Veränderungsprozess gezwungen werden, ist es ratsam, sich dem Thema Veränderung und Wandel selbstbestimmt aktiv zu stellen.

„Es ist nicht die stärkste Spezies, die überlebt, auch nicht die intelligenteste, es ist diejenige, die sich am ehesten dem Wandel anpassen kann.“ (Charles Darwin)

Die Forderung sich an zukünftige Herausforderungen anpassen zu können ist nicht neu. Die Notwendigkeit dazu ist nur größer geworden. Die Fähigkeit sich schnell anpassen zu können ist uns Menschen in die Wiege gelegt. Viele Jahre des Wohlstandes und der Sicherheit haben uns aber träge werden lassen, so dass wir viel eher daran denken, wie wir unseren Status und unsere Standards bewahren können, als dass wir nach vorne schauen und die neuen Herausforderungen begrüßen. Wer seine Aufmerksamkeit mehr auf den Verlust des Erreichten richtet als auf das Erschaffen von neuen Dingen, reagiert emotional oft mit Angst, Ohnmacht oder Wut.

Wir brauchen hierzu ein Umdenken und ein sehr konsequentes und stringentes Handeln.



„Die Fähigkeit einer Organisation zu lernen und das Gelernte schnell in Taten umzusetzen ist der ultimative Wettbewerbsvorteil.“ (Jack Welch)

Um dies zu erreichen, stellen wir Ihnen die unserer Meinung nach entscheidenden 10 Kompetenzen vor, die jede Organisation beherrschen sollte, die fit für die Zukunft sein will.

Management – Koordination und Organisation

1. Methodenkompetenz und systematische Vorgehensweise, um effizient handeln zu können.
2. Verantwortung und Befugnis in einer Hand, um Entscheidungen schnell treffen zu können.
3. Eindeutige Ausrichtung und Erwartungshaltung, damit alle am gleichen Strang ziehen.
4. Klare Prioritäten und Beibehalten des Fokus, um die richtigen Dinge auch richtig tun zu können.
5. Konsequente Umsetzung, um die PS schnell auf die Straße zu bringen.

Die hier zusammengefassten fünf Punkte bilden den Kern der heute typischen Manageraufgaben. Es sind eher technische und faktenbasierte Vorgehensweisen, die den Menschen als Ressource betrachten und nicht als fühlende Individuen. Diese fünf Punkte sind wichtig notwendig für eine funktionierende Organisation, aber bei weitem nicht ausreichend.



Leadership – Motivation und Entwicklung der Menschen

6. Mutige Vorbilder, damit die Organisation folgen kann.
7. Kultur der Problemlösung und kontinuierlichen Verbesserung, um schnell zu lernen.
8. Transparenz und Offenheit aller Mitarbeiter, damit Schwierigkeiten und Hindernisse sofort sichtbar werden.
9. Wertschätzende Kommunikation, um Menschen in ihrer Eigenverantwortung zu bestärken.
10. Ausgewogenheit zwischen Bewahren und Verändern, um Stabilität zu erhalten und Anpassung zu gewährleisten.

Die eher „menschlichen“ fünf Punkte haben wir unter dem Thema „Leadership“ zusammengefasst. Unter Leadership verstehen wir das Fordern und Fördern der einzelnen Menschen und weniger die Koordination von Organisationseinheiten. Ohne Leadership wird kein Management auf Dauer funktionieren.

Eine Kurzbeschreibung der 10 Punkte erhalten Sie in den nächsten Kapiteln. Die Reihenfolge der Punkte gibt unsere subjektive Einschätzung des Schwierigkeitsgrades der Einführung wieder.



Inhaltsverzeichnis

Überblick.....	2
Management – Koordination und Organisation.....	3
Leadership – Motivation und Entwicklung der Menschen.....	4
Management – Koordination und Organisation.....	6
1 Methodenkompetenz und systematische Vorgehensweise, um effizient handeln zu können.....	6
2 Verantwortung und Befugnis in einer Hand, um Entscheidungen schnell treffen zu können	6
3 Eindeutige Ausrichtung und Erwartungshaltung, damit alle am gleichen Strang ziehen	7
4 Klare Prioritäten und Beibehalten des Fokus, um die richtigen Dinge auch richtig tun zu können.....	8
5 Konsequente Umsetzung, um die PS schnell auf die Straße zu bringen	9
Leadership – Motivation und Entwicklung der Menschen	10
6 Mutige Vorbilder, damit die Organisation folgen kann	10
7 Kultur der Problemlösung und kontinuierlichen Verbesserung, um schnell zu lernen.....	11
8 Transparenz und Offenheit aller Mitarbeiter, damit Schwierigkeiten und Hindernisse sofort sichtbar werden.....	12
9 Wertschätzende Kommunikation, um Menschen in ihrer Eigenverantwortung zu bestärken	13
10 Ausgewogenheit zwischen Bewahren und Verändern, um Stabilität zu erhalten und Anpassung zu gewährleisten.....	14
Zusammenfassung.....	15



Management – Koordination und Organisation

1 Methodenkompetenz und systematische Vorgehensweise, um effizient handeln zu können

Methoden und systematische Vorgehensweisen sind das Handwerkszeug, das wir nutzen, um Aufgaben effizient bearbeiten zu können. Immer dann, wenn wir Aufgaben erfolgreich erledigt haben, nutzen wir nicht nur das Ergebnis dieser Aufgabe, sondern wir lernen auch aus dem Lösungsweg. Auf diese Weise wächst unser Werkzeugkoffer mit der Zeit an und wir können erfolgreiche Vorgehensweisen auch an unsere Mitmenschen weitergeben.

Diese Methodenkompetenz ist in jeder Organisation vorhanden. Die Frage ist oft nur, wie systematisch wir diese Kompetenz auch einsetzen und Nutzen daraus ziehen. Entscheidend dabei ist es auch erfolgreiche Vorgehensweisen, immer wieder konsequent zu hinterfragen, damit wir uns weiterentwickeln und uns an veränderte Umstände anpassen können (siehe auch „Kultur der Problemlösung und kontinuierlichen Verbesserung, um schnell zu lernen“).

2 Verantwortung und Befugnis in einer Hand, um Entscheidungen schnell treffen zu können

Wenn Mitarbeiter Aufgaben erledigen sollen, benötigen sie neben der Verantwortung, die diese Aufgabe mit sich bringt, auch eine ausreichende Befugnis, so dass sie die Aufgabe ausüben können. Gerade großen Unternehmen fällt es häufig schwer diese Befugnisse zu übertragen, da sie Angst davor haben, dass die Mitarbeiter nicht im Sinne der Organisation handeln könnten.

Aus diesem Grund wird ein Korsett aus Regeln und Kontrollsleifen eingezogen, um den Managern die vermeintliche Sicherheit zu geben und Fehler zu vermeiden.

Dieses Mikromanagement – komplizierte FreigabeprozEDUREN oder im Extremfall auch undefinierte Entscheidungsprozesse – führt dazu, dass Abläufe sehr lange dauern und Mitarbeiter nicht in ihre Eigenverantwortung kommen. Menschen,



die aber nicht bei ihrer Eigenverantwortung gepackt werden können, werden irgendwann nur noch unselbständige Ausführungsgehilfen, die dann genau die Fehler machen, die durch die Kontroll- und Entscheidungsprozesse vermieden werden sollten. Die Konsequenz daraus sind noch stärker fragmentierte Prozessketten aus Ausführungs- und Kontrolltätigkeiten, die fast zur Handlungsunfähigkeit führen können.

Die einzige Chance aus diesem Teufelskreis zu entrinnen ist, Menschen dahingehend zu entwickeln, Aufgaben eigenverantwortlich durchführen und die nötigen Entscheidungen selbst treffen zu dürfen. Fehler, die unweigerlich passieren, sollten als Chance zum Lernen und nicht als Problem des Mitarbeiters verstanden werden. Mitarbeiter, die neben der Aufgabe auch die Verantwortung fühlen und die Befugnis zur Handlung übertragen bekommen, erledigen die Aufgaben langfristig besser und schneller und sind zufriedener, da sie ihre Selbstwirksamkeit spüren.

3 Eindeutige Ausrichtung und Erwartungshaltung, damit alle am gleichen Strang ziehen

Die Fähigkeit einer Organisation zur effizienten Durchführung von Aufgaben ist allerdings nur die halbe Miete. Entscheidend ist, dass die Erledigung der Aufgabe zu den Zielen der Organisation passt und dass die Ziele wiederum einen Schritt auf dem strategischen Weg zur langfristigen Ausrichtung der Organisation sind.

Gerade die Durchgängigkeit dieser strategischen Kette fällt vielen Organisationen schwer. Das liegt zum einen daran, dass dieser Prozess zeitaufwändig ist und zum anderen daran, dass viele Unsicherheiten den Blick in die Zukunft trüben. Der Strategieprozess erfordert unternehmerisches Denken und eine klare Positionierung der Führungsebene. Diese Führungskräfte fürchten genau das häufig aber, da sie Angst haben, für Ihre Entscheidungen belastet zu werden und verlegen sich lieber auf kurzfristiges Mikromanagement, das in seinen Folgen weit weniger klar zu beurteilen ist.

Die eindeutige Positionierung und Ausrichtung der Organisation ist aber nicht nur für eine sinnvolle Ableitung der Aufgaben notwendig, sondern auch dafür,



dass die Mitarbeiter ihren Beitrag zur Entwicklung der Organisation kennen. Der daraus für den Einzelnen entstehende „Sinn“ seiner Tätigkeit ist ein wichtiger Baustein auf der Motivationsskala.

Zusätzlich äußern Manager auf der Basis einer eindeutigen Strategie ihre Erwartungshaltung an die Mitarbeiter klarer und verständlicher. Dadurch werden Missverständnisse vermieden, die die häufigste Ursache für Konflikte in Teams darstellen.

4 Klare Prioritäten und Beibehalten des Fokus, um die richtigen Dinge auch richtig tun zu können

Eine eindeutige Ausrichtung der Organisation hilft allen Beteiligten außerdem dabei, die richtigen Prioritäten setzen zu können. Jede Priorisierung kann dagehend überprüft werden, ob sie zu den Zielen der Organisation beiträgt oder nicht. Neben der Fähigkeit, die richtigen Prioritäten setzen zu können, benötigt ein Unternehmen aber auch die Fähigkeit, die Anzahl priorisierter Tätigkeiten begrenzen zu können.

Aufgrund unserer Gehirnstruktur sind wir als Menschen leider nur in der Lage eine sehr begrenzte Anzahl an Aufgaben gleichzeitig, das heißt in einem kurzen begrenzten Zeitraum, zu bearbeiten. Versuchen wir diese Anzahl über das Maß unserer Fähigkeit zu steigern, wird die Qualität der Ergebnisse der einzelnen Aufgaben massiv leiden und wir werden in Stress geraten.

Aus diesem Grund müssen wir die Anzahl der Aufgaben auf das von uns handhabbare Maß reduzieren. Dazu müssen wir die Aufgaben priorisieren und gemäß ihrer Priorität abarbeiten. Um bei der Abarbeitung effizient vorgehen zu können, sollten wir, sobald wir eine Aufgabe begonnen haben, den Fokus halten und Re-Priorisierung möglichst vermeiden.

Jeder Wechsel der Aufgabe kostet uns Energie. Je häufiger wir Aufgaben wechseln, umso mehr unserer Zeit und Energie wird ohne Ergebnis verschwendet. Vor allem für Führungskräfte ist diese Erkenntnis wichtig, da viele dazu neigen, aufgrund spontaner Einfälle ihren Mitarbeitern kurzfristig zusätzliche Aufgaben zu geben. Diese zusätzlichen Aufgaben können in den Arbeitsvorrat des



Mitarbeiters aufgenommen werden, sollten aber nicht zu einer ständigen Unterbrechung der Bearbeitung angefangener Aufgaben führen. Jede zusätzliche Aufgabe muss vor der Bearbeitung erst im Zusammenspiel mit anderen Aufgaben neu priorisiert werden und wir sollten uns hüten begonnene Aufgaben niedriger zu priorisieren, da das die Bearbeiter verunsichert und befürchten lässt, dass die gerade aktuellen Aufgaben für die Organisation unwichtig sind.

5 Konsequente Umsetzung, um die PS schnell auf die Straße zu bringen

Das Fokussieren auf eine Aufgabe hat neben der Effizienz der Bearbeitung noch eine andere Wirkung. Aufgaben werden zu Ende gebracht. Ein Problem vieler Organisationen ist, dass sehr viele Aufgaben begonnen werden, irgendwann einmal in ihrer Priorität heruntergestuft wurden und als unfertige Fragmente liegen bleiben. Jede Aufgabe, mit der so verfahren wurde, ist reine Zeitverschwendug, da kein greifbares Ergebnis entstanden ist.

Ein weiterer Grund, warum Aufgaben nicht beendet werden, ist, dass unvorhergesehene Probleme während der Bearbeitung auftauchen. Lassen wir uns von diesen Problemen entmutigen oder lassen wir den Bearbeiter mit seinen Problemen allein, wird die Anzahl der erfolgreichen Ergebnisse ebenfalls reduziert.

Bevor eine Aufgabe unterbrochen oder gar abgebrochen wird, sollten sehr gute Gründe dafür vorliegen. Wenn Aufgaben in einem sinnvollen Prozess aus Zielen abgeleitet wurden und nicht durch spontane Eingabe entstanden sind, ist es unwahrscheinlich, dass sich die Bedingungen, die zur Definition der Aufgabe geführt haben, so schnell verändert haben. Zumindest muss dies vor einer Entscheidung hinterfragt werden.

Sind Aufgaben eher spontan entstanden, was gerade bei Entscheidungsprozessen, die unter Zeitdruck ablaufen, normal ist, muss zumindest eine Neueinschätzung der Lage vorgenommen werden und nicht das neue Problem allein die Sicht eintrüben. Je konsequenter umgesetzt wird und je besser durchgehalten wird, umso fähiger wird eine Organisation langfristig von außen wahrgenommen.



Leadership – Motivation und Entwicklung der Menschen

6 Mutige Vorbilder, damit die Organisation folgen kann

Allen guten Managementmaßnahmen zum Trotz wird eine Organisation nur dann funktionieren, wenn die Führung als solche von den Mitarbeitern anerkannt, respektiert und geschätzt wird. Diese Anerkennung genießen Menschen, die als Vorbild wahrgenommen werden und die eine natürliche Autorität und Charisma besitzen. Härte und Druck können Mitarbeiter durchaus zum Handeln bewegen, da sie Angst vor Nichterfüllung ihrer Aufgaben haben.

Begeistert mitmachen und mitdenken, Eigenverantwortung übernehmen und zum Wohl des Unternehmens handeln, können aber nur die Menschen, die von ihren Führungskräften dazu eingeladen, ermutigt und inspiriert werden. Wenn Menschen sich verstanden, gewürdigt und sich zum Unternehmen zugehörig fühlen, dann kommt alle intrinsische Motivation, die wir Menschen in uns tragen, zum Vorschein.

Führungskräfte erreichen diese Aufbruchsstimmung dann, wenn sie den Menschen eine Perspektive bieten, die diese Person erfüllt. Wenn sie authentisches Interesse an der Sache und den Menschen haben, die ihnen folgen. Sie erreichen das allerdings nicht, wenn ihnen der eigene Profit oder die Karriere am Herzen liegt.

Führung kann nicht von höheren Hierarchieebenen verliehen werden, sondern wird von den eigenen Mitarbeitern zugestanden oder eben auch nicht. Genau das macht den Unterschied zwischen Management und Führung aus.



7 Kultur der Problemlösung und kontinuierlichen Verbesserung, um schnell zu lernen

So mancher mag meinen, dass Problemlösung und Verbesserung methodische und sachorientierte Vorgehensweisen sind. Im Gegenteil: Die meisten Probleme in Organisationen sind eher sozialer und zwischenmenschlicher Natur. Die meisten Verbesserungen lassen sich in der Abstimmung und Kommunikation zwischen den Menschen erzielen.

Damit diese Probleme zutage treten und die vorherrschende Situation langfristig verbessert werden kann, ist die Anerkennung der Bedürfnisse der Menschen in der Firma nötig – vor allem aber der Blick auf die menschlichen Themen und die Bereitschaft, diese in den Vordergrund zu stellen.

Problemlösung ist eine uns Menschen angeborene Fähigkeit, ja geradezu eine Notwendigkeit, damit wir Selbstwirksamkeit erfahren können. Problemlösung ist durch Versuch und Irrtum geprägt. Nur wenn wir bereit sind, uns aus sicheren Routinen herauszubewegen, können wir neue Lösungen finden.

Dazu ist eine Kultur notwendig, in der Experimente erlaubt sind, die auch schief gehen können. Dazu ist ebenfalls eine Kultur notwendig, in der Fehler zum Lernen herausfordern und einem nicht den Kopf kosten. Nur dann werden die Menschen den Mut aufbringen, Neuland zu betreten. Ansonsten versuchen sie so lange, das Bekannte fehlerfrei auszuführen, bis äußere Umstände sie dazu zwingen, den Weg zu verändern.

Es ist unsere Entscheidung, ob wir uns für ein proaktives Vorgehen, das immer fehlerbehaftet sein wird, entscheiden oder für ein reaktives Vorgehen, das versucht, Fehler um jeden Preis zu vermeiden und bei auftretenden Fehlern eher die Schuld sucht als die Lösung. Diese Entscheidung macht den Unterschied zwischen Fortschritt und Stillstand.



8 Transparenz und Offenheit aller Mitarbeiter, damit Schwierigkeiten und Hindernisse sofort sichtbar werden

Damit Weiterentwicklung möglich ist, ist nicht nur die Bereitschaft zur Problemlösung und Verbesserung notwendig, sondern im ersten Schritt auch die Bereitschaft zu Offenheit und Transparenz. Denn nur wenn wir Probleme als solche erkennen und offen ansprechen, können wir an Lösungen arbeiten.

Andernfalls reden wir die Lage schön und versuchen unangenehme Dinge zu vertuschen. Da es uns als Menschen natürlicherweise schwerfällt, Fehler zuzugeben, da wir die Konsequenz der Offenheit fürchten, ist ein hohes Maß an Vertrauen notwendig, dass die Transparenz uns nicht schadet, sondern im Gegenteil langfristig für uns und unsere Mitmenschen positiv ist.

Dieses Vertrauen wird nur langsam über die Zeit aufgebaut, kann aber in Kürze zerstört werden, wenn es missbraucht wird. Dieses Vertrauen wird Menschen verliehen und nicht einer abstrakten Rolle oder einem Kästchen im Organigramm. Verschieben wir Menschen in der Organisation und würfeln wir Teams neu zusammen, muss dieses Vertrauen jedes Mal erst wieder neu aufgebaut werden.

Teams, deren Mitglieder einander blind vertrauen, sind nicht nur im Sport erfolgreicher als andere, sondern in jeder Organisation. Diese Tatsache berücksichtigen wir im beruflichen Kontext allerdings nicht allzu oft, da wir davon ausgehen, dass das in einem „professionellen“ Umfeld keine Rolle spielt. So „professionell“ kann aber kein Mensch sein, dass er seine Ängste und Vertrauen in Menschen bei seinen Entscheidungen komplett beiseitelegt.



9 Wertschätzende Kommunikation, um Menschen in ihrer Eigenverantwortung zu bestärken

Jede Aufgabe und jeder Ablauf, die von mehr als einem Mitarbeiter durchgeführt werden, leben von der Interaktion der beteiligten Menschen und Teams. Unsere wichtigste Interaktionsfähigkeit ist die verbale und nonverbale Kommunikation. Sobald ein Prozess oder eine Aufgabe nicht zu 100% Routine ist, reichen beschriebene und standardisierte Abläufe nicht mehr aus, sondern die Menschen müssen direkt miteinander in Kontakt gehen.

Einfache Informationen können dabei durch die heute üblichen elektronischen Medien transportiert werden. Je komplexer aber die Sachverhalte werden, umso wichtiger ist die direkte zwischenmenschliche Kommunikation.

Wenn wir des Weiteren bedenken, dass die Bedürfnisse von uns Menschen nicht primär darin liegen, Sachinformationen auszutauschen, sondern uns zu anderen Menschen zugehörig zu fühlen, spielt die direkte Kommunikation eine entsprechend wichtigere Rolle. Ohne dass wir die Mimik und Körpersprache des Empfängers der Nachricht wahrnehmen, können wir nicht ermessen, wie die Nachricht bei ihm angekommen ist.

Denn neben der für die Sache wichtigen inhaltlichen Botschaft senden wir immer auch Signale, welche Bedeutung der Empfänger der Botschaft für uns hat und wie wir ihn sehen.

Die zwischenmenschliche Kommunikation ist vor allem dann von Erfolg gekrönt und Sachinformationen werden dann bestmöglich übermittelt, wenn sich der Empfänger durch den Sender geschätzt und gewürdigt fühlt. Ansonsten schwingen immer ungestillte Bedürfnisse mit, die uns von der Sache ablenken und uns ein ungutes Gefühl vermitteln.



10 Ausgewogenheit zwischen Bewahren und Verändern, um Stabilität zu erhalten und Anpassung zu gewährleisten

Die wohl schwierigste Aufgabe der Führung ist es jedoch, die Organisation und die Menschen darin an einen Punkt zu bringen, an dem ungestillte Bedürfnisse oder Ängste keine negativen Auswirkungen auf das Ergebnis haben, an dem aber die Weiterentwicklung und Anpassung an Neues bereits auf einem hohen Niveau stehen. Stabilität und Bewahren auf der einen Seite und Innovation und Weiterentwicklung auf der anderen Seite halten sich die Waage.

Dieser Punkt ist allerdings sehr schwer zu erkennen und noch schwerer zu erreichen, da er für jeden Menschen subjektiv an einer anderen Stelle liegt und durch Zusammenspiel im Team, geübtes Verhalten und Vertrauen der Menschen beeinflusst wird.

Um diesen Punkt zu erkennen, ist es notwendig, dass sich eine Führungskraft intensiv und regelmäßig mit jedem Mitarbeiter in seinem Verantwortungsbereich beschäftigt und immer wieder auslotet, wo der Einzelne gerade steht, um entsprechend handeln zu können.

Themen wie Offenheit und die Fähigkeit aus Problemen zu lernen müssen einen hohen Reifegrad erreicht haben, damit es überhaupt möglich wird, ein Team oder eine Organisation an diesen so wichtigen Punkt heranzuführen.



Zusammenfassung

Organisationen bzw. Unternehmen sind gut beraten, 10 wichtige Punkte nicht unberücksichtigt zu lassen, wenn sie in Zukunft nicht nur erfolgreich sein wollen, sondern auch dann, wenn sie sich aktiv einem Kulturwandel und somit dem Thema „Veränderung und Wandel“ stellen.

Durch die mehrjährige Erfahrung zu effektiven und effizienten **systematischen** Vorgehensweisen in Unternehmen und Organisationen, durch die Expertise im sozialen und menschlichen Bereich und insbesondere durch die konsequente Verbindung dieser beiden Ebenen in allen Aktivitäten und Angeboten ist Culture Work auf einzigartige Weise in der Lage, Ihnen die richtige, nachhaltige und langfristige Unterstützung – von der Analyse bis hin zur Umsetzung – zu allen diesen 10 Punkten zu bieten.

Sie möchten Ihr Unternehmen für die Zukunft neu positionieren? Sie wollen aktiv einen Kulturwandel in Ihrer Organisation beginnen? Kontaktieren Sie uns für ein erstes persönliches und unverbindliches Gespräch.

Auf unserer Webseite stehen Ihnen auch kostenlose Leitfäden zum Selbststudium zur Verfügung, mit denen Sie sofort beginnen können, einzelne der hier aufgeführten Punkte umzusetzen.

Culture Work GmbH

Kontakt: info@culture-work.com

Weitere Informationen: www.culture-work.com

Geschäftsführer: Dr. Bernd Müssig

HRB 201993, Amtsgericht München