

Führung in profilierten und vielfältigen Organisationen und Einrichtungen der Pflege

**IN VIA Akademie
Paderborn, 18. März 2015**

Prof. Dr. Manfred Borutta
KatHo NRW, Abt. Aachen

Agenda

1. Teil: Diversivität

- **Was meint Diversität?**
 - Etymologie und Genealogie eines heterogenen Begriffs
- **Diversity Management heute – Vielfalt in Organisationen**
 - Wissenschaftliche Betrachtung von Diversität in Organisationen
 - Kritikpunkte
 - Zentrale Bedeutung in Organisationen und Gruppen
- **Grundlegenden Konsequenzen und Voraussetzungen für vielfältige Zusammenarbeit in Organisationen**

Agenda

2. Teil: Profilierung im Kontext von Führung und Organisation

- **Führung**
 - Zirkularität der Führung
 - Management als Hexerei
 - „Legitimierte Grenzüberschreiter/innen“

- „Lernfähigkeit“ von Organisationen

- **Projektmanagement als Irritation**
 - Beispiel: PIA

- **Kompetenzfähigkeit und Vielfalt in (Pflege-)Organisationen**

Was meint Diversität?

- Etymologisch (1): Vielfalt [ahd. 8. Jh.: *filu* ⇒ *vile* („große Menge“)]
- Etymologisch (2): Verb ‚falten‘, ‚vervielfältigen‘ i.S.v. ‚vermehrten‘, ‚vergrößern‘
- Etymologisch (3): lat. *diversitas* (Diversität)

- Ableitung aus der Pflanzenbiologie: urspr. eine „Vielfalt von Arten und Ökosystemen“

- **Vielfalt** als Gegenbegriff zu Einfalt
- Das Vorhandensein in vielen Arten, große Mannigfaltigkeit

- **Soziologisch:** synonyme Verwendung von Diversität und Vielfalt
— zur Beschreibung von körperlichen (nicht veränderbaren) und kulturellen (veränderbaren) Persönlichkeitsmerkmalen

Was meint Diversität?

(engl.) „**diversity**“:

- Entwicklung antidiskriminierender Maßnahmen als Reaktion auf verschiedene Formen der Diskriminierung in Unternehmen, (Hoch-) Schulen etc.

(Salzbrunn 2014: 8)

„**Diversity Management**“ (Unternehmen):

- Utilitaristischer Denkansatz: Verschiedenheit der Mitarbeiter/innen als Potenzial zur Profitmaximierung im Unternehmen.
- **Zielsetzung:**
 - nicht soziale Gerechtigkeit
 - sondern: Nutzenmaximierung

Genealogie der Diversität

USA 1960er Jahre (Kennedy):

- Affirmative-Action-Programme in staatlichen Einrichtungen
- Erklärtes Ziel: Beendigung von Diskriminierung jeder Art

USA 1970er Jahre:

- Entwicklung eines neuen Berufes: *Affirmative-Action(AA)-Spezialisten/innen*
- Aufgabe: „Unternehmensschutz“: Maßnahmen zur Klageabwehr entwickeln

Deutschland 1970er Jahre:

- Erste Programme zur Förderung des weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchses (Hintergrund: jahrelange Stagnation des Anteils weiblicher Akademiker an Hochschulen)

Genealogie der Diversität

USA 1980er Jahre (Reagan):

▪ Paradigmenwechsel:

- Abbau der Affirmative-Action-Programme
- Aufbau neuer Diversity-Management-Programme

▪ Hintergrund:

- „Neue Vielfalt“ der amerikanischen Gesellschaft und
- Auswirkungen auf Konsumverhalten, Wahlverhalten sowie
- kulturelle Ausdrucksformen

▪ Zielsetzung:

- Bestmögliche Effizienz von vielfältig zusammengesetzten Teams, deren Arbeit dem Unternehmen zugute kommt und damit dessen Profit maximiert
- Fragen der Antidiskriminierung (AA-Programme) treten in den Hintergrund

Genealogie der Diversität

USA 1990er Jahre:

- **Pro-Diversity-Ansätze:**

- **These:** Produktivität, Kreativität und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens steigt mit der Vielfalt seiner Angestellten
- Neue Absatzmärkte, neue potenzielle Bedürfnisse sollen hierdurch besser aufgespürt werden


EU Ende 1990er Jahre:

- Leitlinie **Diversity Mainstreaming** als Querschnittsaufgabe

Diversity-Management heute

Diversity Management:

- Vielfalt in Wirtschaft, Politik, öffentlichem Sektor
- (Problematische) Binäre Grundunterscheidung:
 - „fixed“ (angeborene, körperlich unveränderbare) Merkmale
 - Alter, Ethnizität, Geschlecht
 - „fluid“ (veränderbare, wählbare) Merkmale
 - Bildung, Religiosität, Berufserfahrung



**Gesellschaftlich
konstruiert**
(sex vs. gender)

Zielsetzung:

- **Profitmaximierung, Kapitalisierung** des durch Vielfalt gewonnenen Mehrwerts

(Salzbrunn, 2014: 117)

Diversity-Management heute

Definitionsansatz (n. Bendel et al. 2011):

Diversität als „...das Vorhandensein vielfältiger Lebensstile, Identitätsbezüge sowie als Sammelbegriff für gesellschaftlich relevant angesehene Unterscheidungsmerkmale.“

Diversität und Organisation

„Diversität meint ... eine Zustand der Heterogenität in Organisationen, in dem sich Menschen hinsichtlich verschiedener demographischer Eigenschaften und ihrer kulturellen Herkunft unterscheiden. (...)

Untersucht werden hierbei:

- *Nationalität, Ethnizität, regionale Herkunft, Religionszugehörigkeit, Alter und Geschlecht – soweit sie auf Grund unterschiedlicher Prägungen und Erfahrungen in organisationale gerahmten Interaktionen sozial relevant sind und zu In- und Out-Group-Differenzierungen führen.*
- *Außerdem wird die Dauer der Organisationszugehörigkeit als ein Unterscheidungskriterium angesehen.“*

(Padsiadlowski, 2002: 262)

Diversity-Management heute

Diversity Management:

- ⇒ ***Steuerungsinstrument bzw. multidimensionaler Managementansatz in Unternehmen***

- ⇒ Nimmt gezielt
 - die Vielfalt von Mitarbeiter/innen und
 - die Vielfalt der für die Organisation relevanten Anspruchsgruppen (Kunden/innen, Kooperationspartner/innen etc.) in den Fokus.

Diversity-Management heute

Wissenschaftliche Betrachtung von Diversität in Organisationen...

- Fragen der Wahrscheinlichkeit von Konflikten zwischen Angehörigen verschiedener sozialer Kategorien.
- Umgang mit Vielfalt auf Grund von Wahrnehmungs- und Zuschreibungsprozessen.

(Brewer 1979; Schopler u. Insko 1992)

Diversity-Management heute

Wissenschaftliche Betrachtung von Diversität in Organisationen...

- **Prozesse der sozialen Kategorisierung**, des sozialen Vergleichs zwischen Gruppen und der sozialen Unterscheidung (In- und Out-Group)
 - Unterschiede zwischen Gruppen \Rightarrow tendenziell übertrieben
 - Unterschiede innerhalb einer Gruppe \Rightarrow tendenziell minimiert
- **Folgen:**
 - Loyalität und Bevorzugung der eigenen Gruppe
 - Rivalität, negative Stereotypisierung, Misstrauen zwischen verschiedenen Gruppen *(Brewer 1979; Schopler u. Insko 1992)*

Diversity-Management heute

Kritikpunkte Diversity Management:

- Maßnahmen für bestimmte gesellschaftliche Gruppierungen (alte Menschen, Muslime, Jugendliche etc.) erfassen nicht immer die Individualität des/der Einzelnen
 - D.h.: Nicht alle Muslime haben bspw. das Bedürfnis, zu beten oder in eine Moschee zu gehen
 - D.h.: Nicht alle alten Menschen suchen „Geselligkeit“
 - D.h.: Nicht alle Jugendliche brauchen/wünschen Begleitung/ Unterstützung in der Pubertät....

(Salzbrunn 2014: 118)

Diversity-Management heute

Bedeutung in Organisationen und Gruppen...

Zentrale

- Wahrnehmungs- und Vergleichsprozesse über soziale Kategorien am Arbeitsplatz
- Soziale Beziehungen am Arbeitsplatz sind eine wichtige Quelle der Zufriedenheit.... Belohnungscharakter

Ebene der Organisation:

- Zunehmende Diversität der demografischen Zusammensetzung („*workplace diversity*“)
- Auswirkung auf den Output und die Überlebensfähigkeit der Organisation
- Personalentwicklungsmaßnahmen

Ebene der Gruppen:

- Gruppen als zentrales Strukturmerkmal der Organisation
- Mögl. positive Folgen: Innovation, Kreativität, Produktivität...
- Mögl. negative Folgen: erschwerte Kommunikation, erhöhte Fluktuation, stärkeres Stresserleben....

Diversity-Management heute

Grundlegenden Konsequenzen für vielfältige Zusammenarbeit in Organisationen

Gestalttherapeutischer Imperativ:

- *„Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“*
- Unterschiede in Erfahrungen und Arbeitsstilen der Mitglieder in diversen Arbeitsgruppen machen es möglich, mehr und bessere Lösungsalternativen und Ideen bei der Aufgabenbewältigung zu generieren und besser zu bewerten
- Minimierung von konformem Denken
und
- Förderung von Kreativität und Innovation

Diversity-Management heute

Grundlegende Voraussetzungen:

- Aufgaben und Ziele müssen als **gemeinsam** wahrgenommen werden
- Vermeidung von Statusdifferenzen
 - Hohe hierarchische Position bedeutet nicht automatisch „Besserwissen“
 - „Überkönnen erzeugt Unterwollen“
- Gelegenheiten schaffen zu positiven Kontakten: Wissen über andere Kulturen erhöht den Gruppenzusammenhalt
- Vielfalt thematisieren, um qualifizierte MA zu rekrutieren, einzustellen und zu halten

Und was ist der Auftrag von Führung...?

Was heißt hier Führung?

...Teil des Managements

...ein Gruppenphänomen

(beteiligt sind mindestens zwei Personen)

...ist der Versuch, Einfluss zu nehmen auf...

...Mitarbeiter/innen (psychische Systeme)

...Organisationen (soziale Systeme)

Die Einflussnahme verfolgt stets bestimmte (offen erkennbare oder verdeckte) Absichten bzw. Ziele.

Führung als Form der zirkulären Kommunikation

Führen ist jene ***Form der zirkulären Kommunikation***, die unter Inanspruchnahme von ***Macht und ‚Verführung‘*** auf ***intendierte Verhaltensbeeinflussung*** abzielt.

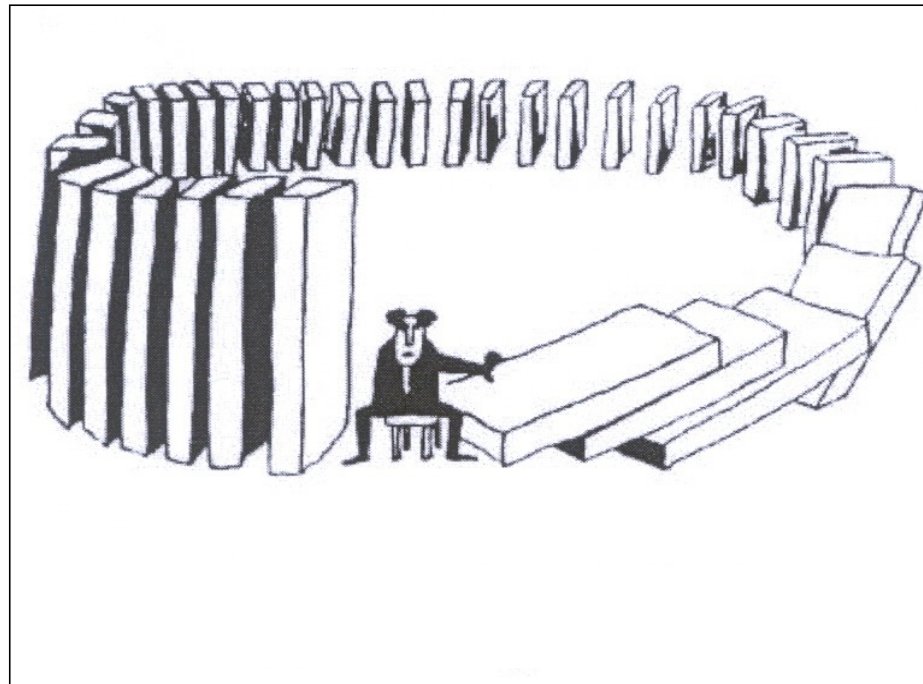
Macht hat dabei derjenige, der die Verhaltensoptionen seines Gegenübers in größerem Maße einengen oder erweitern kann, als sein Gegenüber dies bei seinen Optionen kann.

(Fritz B. Simon)

Zirkularität der Führung

Zirkularität (in) der Führung:

Führende sind Teil des Systems, auf das sie durch ihre Führungsinterventionen Einfluss zu nehmen versuchen



Vier Grundaufgaben der Führung (n. H.W. Gärtner)

1. **Sicherung der Betriebsroutine**

„Den Laden am laufen halten“

2. **Menschenführung**

- abhängig von Strukturen (Personalentwicklungspolitik)
- abhängig von den jeweils geführten Mitarbeitern

3. **Zukunftssicherung**

„Was muss ich heute tun, dass es unser Heim, unsere Abteilung, unser Team morgen noch gibt?“

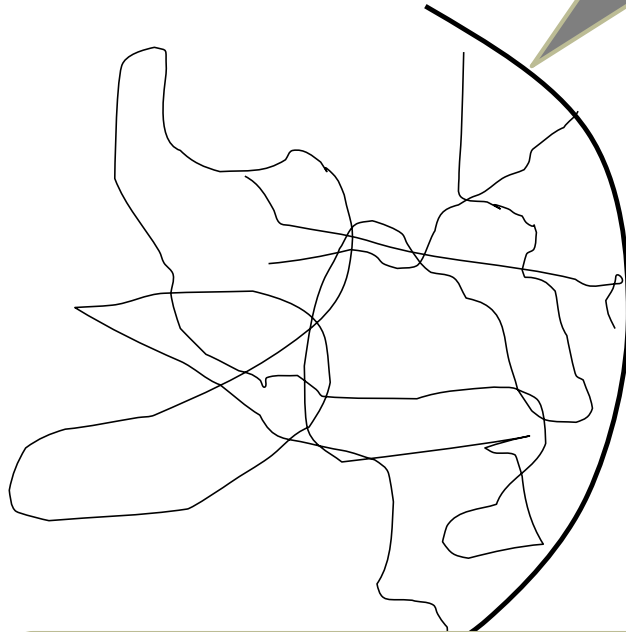
4. **Änderung von Routinen**

Vermeidung der zukünftigen Verblödung des Unternehmens, der Abteilung, des Teams

Management als Hexerei

Management als Hexerei

„...die/der auf dem
Zaun sitzt“



althd. *hagazusa* (Hexe)
hag = Zaun

VERMITTLUNG UNTERSCHIEDLICHER BEOBACHTUNGSPPOSITIONEN

Auf dem Zaun sitzen...

**..zwischen teilnehmenden und
agierenden Beobachtern,**

**...zwischen Drinnen- und
Draußensein,**

**...zwischen dem Bisher und
dem „Ab jetzt“**

18.03.2015

Prof. Dr. Manfred Borutta

25

Boundary-role-person

Boundary-role-persons (Heinz K. Stahl, 2000):

- „**Legitimierte Grenzüberschreiter/innen**“
 - besitzen eine Überbrückungsfunktion,
 - haben eine sog. „duale Rolle des Operierens zwischen den Einflussbereichen mind. zweier Organisationen.“
 - In Beziehungen mit entsprechend hoher Komplexität oder größerem Geschäftsumfang agieren auf jeder Seite BRP.
-
- BRP bilden eine **boundary spanning units** (*BSU – Grenzüberbrückende Einheiten*), im Sinne neuer Systeme, die aus dem Nichts vorhandener –aber oft nicht greifbarer – Möglichkeiten entstehen (unter Beibehaltung der bestehenden Systeme).

Frage:

Wer sind die boundary-role-persons (Personen mit grenzüberschreitenden Funktionen bzw. Aufgaben) in ihrem Unternehmen?

Zur Lernfähigkeit von Organisationen

Können Organisationen lernen?

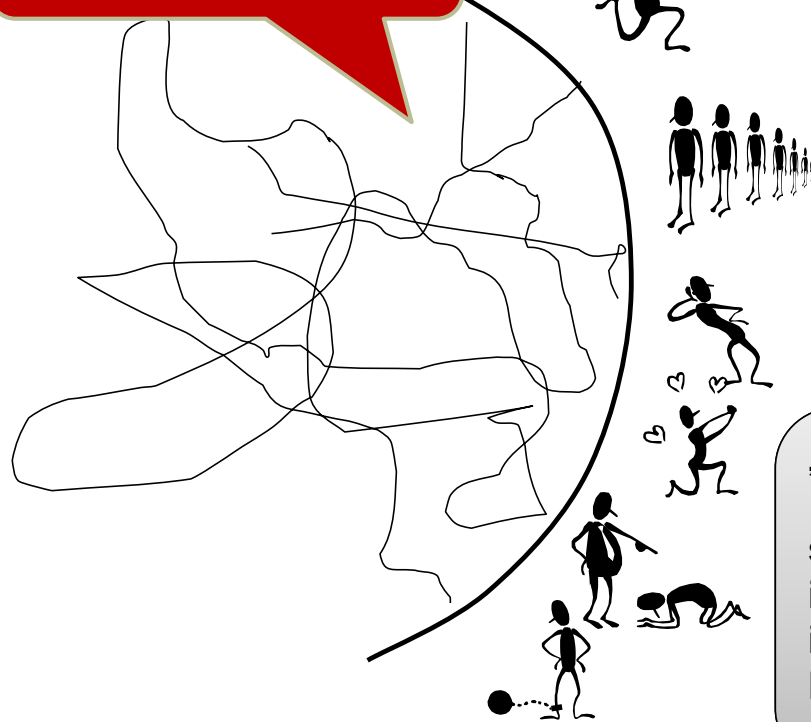
Nützliche Regeln zur
Nicht-Veränderung in Organisationen

**„Was müssen wir tun, damit es noch
schlimmer wird?“**

(Paul Watzlawick)

Systemtheoretische Beobachtung von Organisationen

**Organisation als
soziales System**
(das auf Kommunikation basiert)



**Die Organisation und ihre
Mitglieder**

**Mitarbeiter/innen als
psychische Systeme,
...und Umwelt der
Organisation**

„Wenn die Elemente des Systems
Organisation Kommunikationen
sind, so ist klar, dass weder
irgendein Organismus noch
irgendeine Psyche Teil der
Kommunikation sein kann.“

(F.B. Simon, 2013, S. 35)

18.03.2015

Prof. Dr. Manfred Borutta

29

Lernanstöße für Pflegeeinrichtungen durch vernetzte Projekte

„Organisationen können nur selbst lernen,
aber sie lernen nicht immer von selbst.“

(James G. March)



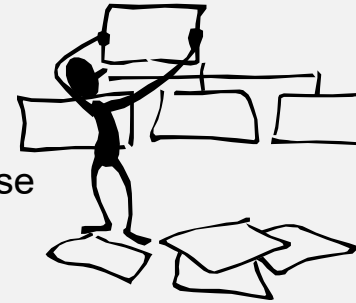
Frage:
Was hindert sie am lernen?

Lernanstöße für Pflegeeinrichtungen durch vernetzte Projekte

Lernen stellt einen *destabilisierenden* und damit *konfliktären* Prozess der *Abweichungsverstärkung* dar.

▪ **Dreischrittiger Prozess:**

- De-stabilisierung durch interne oder externe Anlässe
- Selektion (Auswahl neuer Routinen)
- Re-stabilisierung (Etablierung neuer Routinen)



⇒ **Der Ausgang dieses Prozesses ist ungewiss.**

▪ **Abweichungsverstärkung passiert durch:**

- das **Ver**lernen von Reaktionen + Routinen
- das **Er**lernen neuer Reaktionen + Routinen

Lernanstöße für Pflegeeinrichtungen durch vernetzte Projekte

Der innere Widerspruch der „lernenden Organisationen“

- Organisationen sind auf **Stabilisierung von Routinen** angelegt, d.h.:
 - Sie müssen ihre Programme (ihren Pflegeauftrag in KH/AH/amb. D.) durchführen können
 - Sie müssen für ihrer Umwelt berechenbar bleiben



Also:

- **Organisationen** versuchen, Abweichungen zu verringern bzw. zu verhindern.
- **Lernen** ist dem gegenüber auf Abweichungsverstärkung angelegt.

Lernanstöße für Pflegeeinrichtungen durch vernetzte Projekte

Vorschlag eines Paradigmenwechsel:

Von der lernenden zur „**kompetente Organisation**“

(D. Baecker, 2003)

Frage: Wann ist eine Organisation kompetent?

Antwort Dirk Baecker:

„...wenn sie bestimmte **Ressourcen** zur Lösung von Problemen vorhält und in der Lage ist, Situationen zu erkennen, in denen diese Ressourcen nicht ausreichen und ergänzt werden müssen.“

Lernanstöße für Pflegeeinrichtungen durch vernetzte Projekte

Paradigmenwechsel: „Kompetente Organisation“

(D.Baecker, 2003)

Nächste Frage: Was sind das für Ressourcen?

1. Organisation der eigenen Lernfähigkeit

- Fähigkeit, zwischen Lernen und Verlernen zu differenzieren
- D.h., gekonnter Umgang mit der eigenen Inkompetenz
- ***Inkompetenzkompensationskompetenz*** (O. Marquard)

2. Anschlussfähigkeit nach außen und nach innen

- nach außen: Fähigkeit zur Bearbeitung von Irritationen (erkennen relevanter Daten)
- nach innen: Fähigkeit der Generierung von Wissen (aus Informationen)

3. Routine zur Aufhebung von Routinen

Lernanstöße für Pflegeeinrichtungen durch vernetzte Projekte

Organisationskompetenz ist damit stets eine Frage

- von Umweltsensibilität
und
- der Reflexion innerer Strukturen im Hinblick auf
funktionale bzw. dysfunktionale Routinen

Die Kompetenz der Organisation zeigt sich

- im Umgang mit der Differenz von Lernen und Nicht-Lernen
 - **Enttäuschungsbereitschaft** („*Lass Dich überraschen...*“)
und
 - **Immunsierung** („*Ich will so bleiben wie ich bin...*“)

Lernanstöße für Pflegeeinrichtungen durch vernetzte Projekte

Vom individuellen zum organisationalen Lernen

3. Institutionalisierung von Zukunftslernen

Dauerhafte Etablierung von Wandlungsbereitschaft i.S.v.
Inkompetenzkompensationskompetenz (D. Backer)

2. Lernen als Veränderung von Organisationsregeln

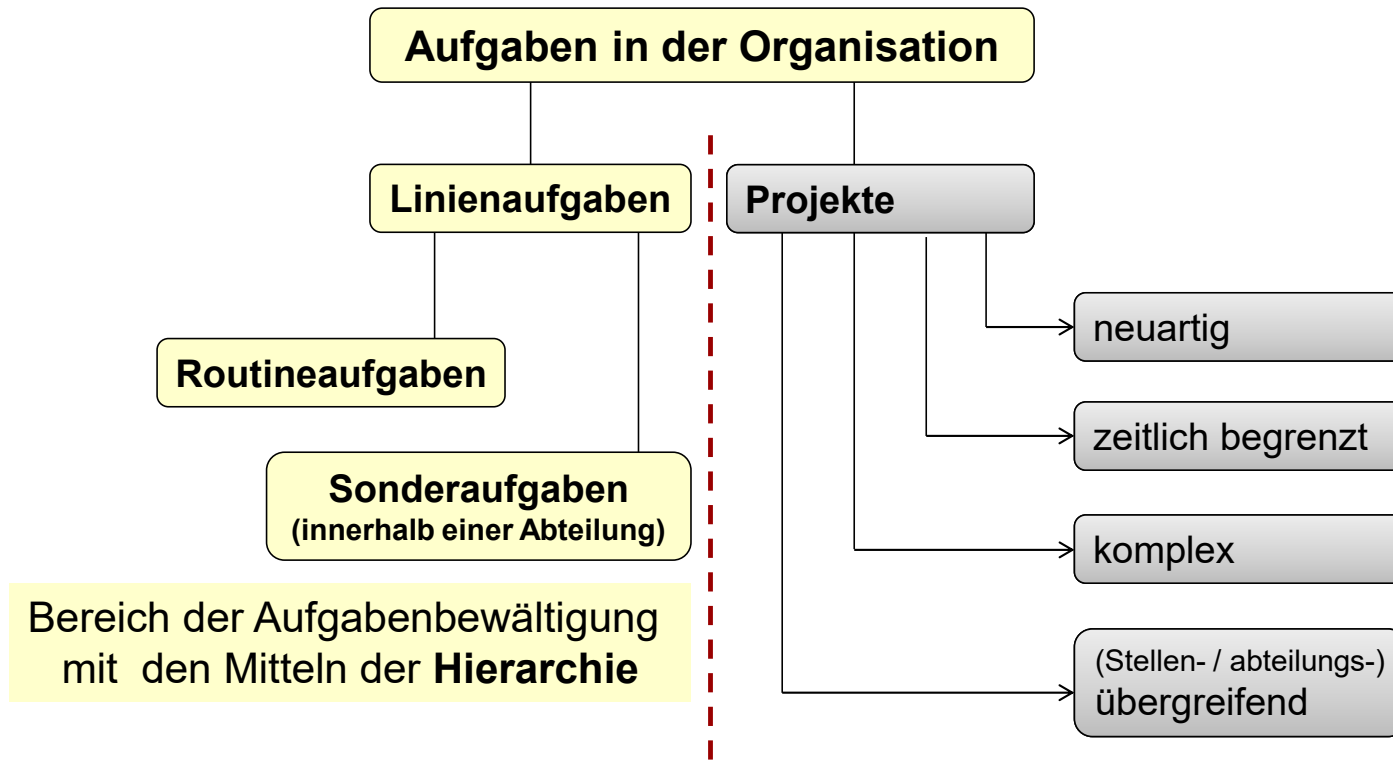
*Ver-*Lernen von bisher vertrauten und akzeptierten Spielregeln und
Lernen neuer Spielregeln

1. Klassische Fort- und Weiterbildung von Mitarbeiter/innen

„Herumwerkeln am Menschen“ (H. W. Gärtner)

Projektmanagement als Irritation

Projektmanagement als Irritation



Projektmanagement als Irritation

Hierarchie

Koordinationsweise/
Steuerungsform/
Ordnungsmuster
in Organisationen

Stratifizierte Ordnung
(Trennung durch
Ebenen/Abteilungen)

Aufmerksamkeit wird vorwiegend
nach oben gelenkt
(Wahrnehmungseinschränkung);
Verhinderung von
Selbstkoordination

Projekt

Temporäre **Führungsstrategie**
bei bestimmten Problemen oder
Entwicklungsbedarfen

Hierarchieübergreifende
Vernetzung,
Gruppe Gleichberechtigter;
Schnelle Reaktionsmöglichkeiten

Themenbezogene
Aufmerksamkeit;
hohe Selbstkoordination,
Innovationssensibel

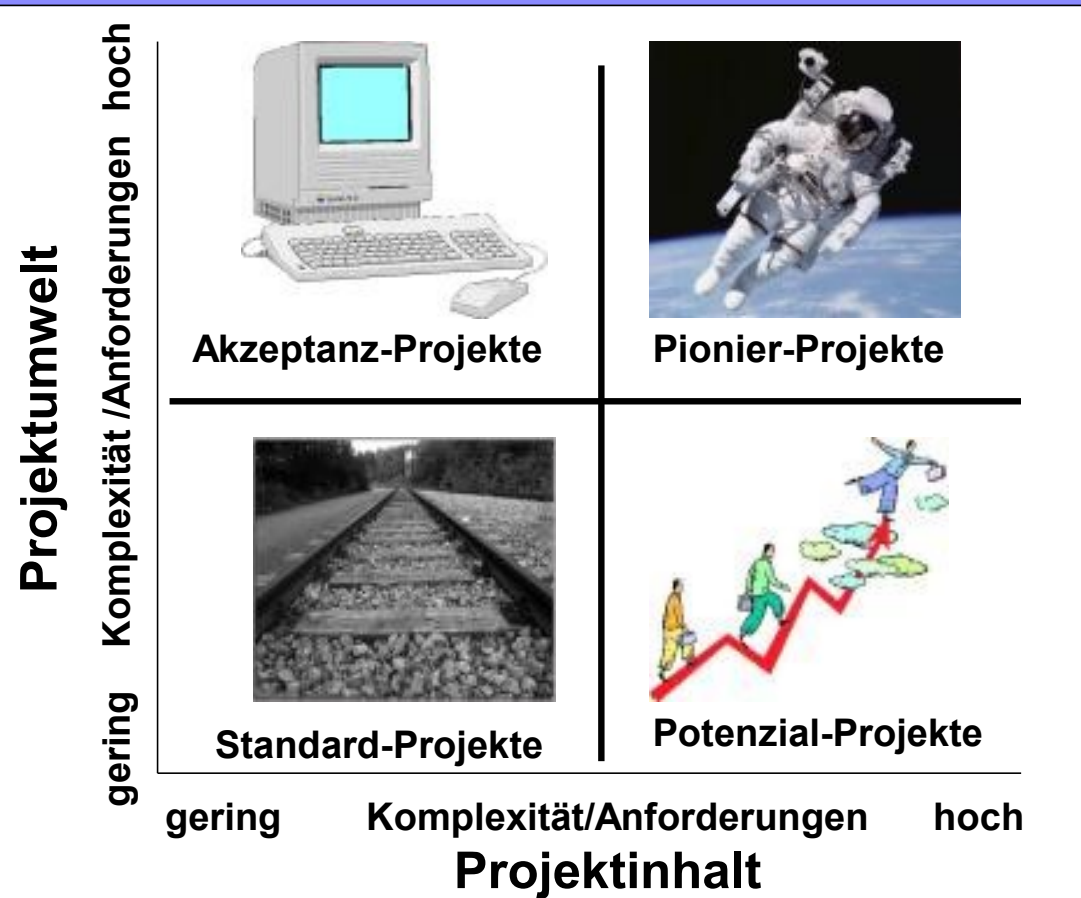
Projektmanagement als Irritation

Definitionsversuch (nach Heintel/Krainz)

PM in Organisationen stellt...

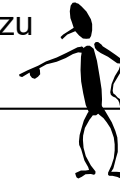
- ...eine spezielle **Führungsstrategie** dar, um den jeweiligen Bedarf der Organisation an speziellen **Entwicklungsprozessen** oder **Problemlösungsprozessen** sicher zu stellen.
- ...eine Möglichkeit dar, gezielt auf **neue Anforderungen** oder **Probleme** in der Organisation einzugehen, die sich mit den vorhandenen systemimmanenten Strukturen der Hierarchie nicht lösen lassen.

Projektmanagement als Irritation



Projektmanagement als Irritation

Votive Projekte (Initiativ-Projekte)	Führungsprojekte
<p>Nachgeordnete MA schlagen ein Projekt vor, um</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ eine Entwicklungsidee umzusetzen ▪ ein wahrgenommenes Problem zu lösen 	<p>Führung initiiert ein Projekt, um mit dem PM eine eigene Führungsaufgabe zu realisieren und</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ eine Entwicklungsidee umzusetzen ▪ ein wahrgenommenes Problem zu lösen
<p><u>Voraussetzungen:</u></p> <p>Führung akzeptiert das Projekt und zeichnet es ab</p>	<p><u>Voraussetzungen:</u></p> <p>Führung übernimmt die Projektleitung Alternativ: Führung delegiert Projektleitung</p>
<p>Projektkontrakt ⇒ Steuerung über Methode des Projektlayouts</p>	



Projektmanagement als Irritation

„PM ist ein gravierender Eingriff in die
Organisation, liegt prinzipiell quer zur
Organisation und ist für diese insgesamt
schwer zu verkraften!“

(Heintel/Krainz, 2001, 32)





Projektbeispiel: PIA-Projekt

PIA - Pflege-Innovationen in der Gesundheitsregion Aachen

Innovatives Modellprojekt in der Region Aachen

Förderung: Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales NRW vom
01.05.2009 – 30.04.2011

Beteiligte Antragsteller/Projekträger:

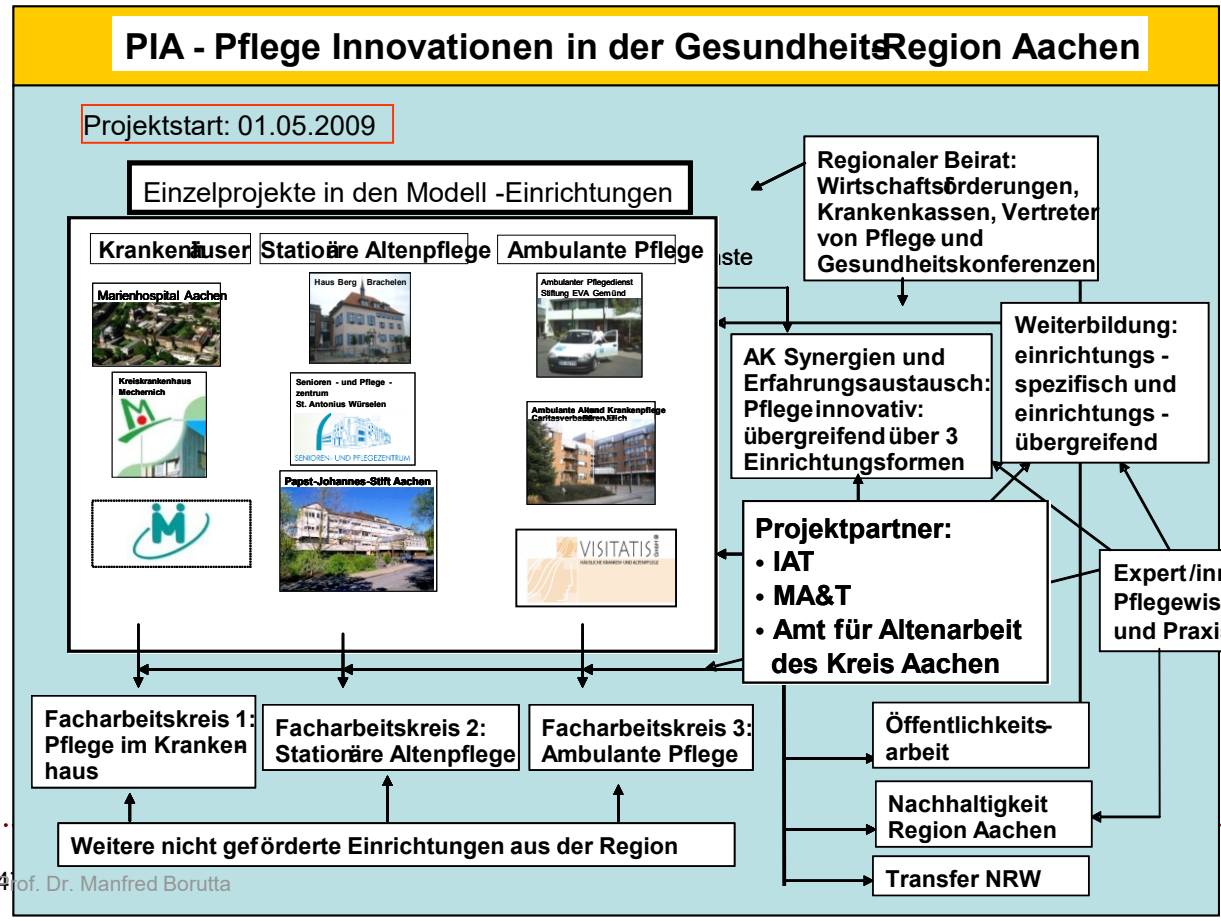
- **MA&T** Sell & Partner GmbH, Würselen
Dr. Paul Fuchs-Frohnhofen, Dipl. Psych. Claudia Bessin
- **IAT** Gelsenkirchen
Christoph Bräutigam, Sandra Dörpinghaus
- **Amt für Altenarbeit** der StädteRegion Aachen
Dr. Manfred Borutta (MScN), Ulrike Lenzen

Internet: www.pia-pflege.de

PIA - Pflege-Innovationen in der Gesundheitsregion Aachen

Ausgangspunkte und Ziele des Projekts

- **Beruflich Pflegende** sollen weniger als Kostenfaktor und mehr als „**Innovatoren**“ wahrgenommen werden.
- die **Beschäftigungsfähigkeit** beruflich Pflegender soll durch die Steigerung ihrer Innovationsfähigkeit verbessert werden
- **innerbetriebliche Reformen und Innovationen** sollen unter **Beteiligung der Pflegenden** angestoßen und umgesetzt werden
- das **Voneinander- und Miteinander- Lernen** der Pflegebereiche von **Krankenhaus, stationärem Altenheim** und **ambulanten Diensten** soll gefördert werden
- insgesamt zielt das Projekt auf die Verbesserung der **Innovationsfähigkeit der Pflege in der Gesundheitsregion AC**



Prof. Dr. Manfred Borutta

PIA - Pflege-Innovationen in der Gesundheitsregion Aachen

Einrichtungübergreifende Aktivitäten, Nachhaltigkeit und Transfer

- Das **Amt für Altenarbeit der StädteRegion Aachen** wird besonderen Wert auf den Aufbau von **Nachhaltigkeitselementen** für die Projektergebnisse in der **Region Aachen** legen:
 - Verankerung in Pflege- und Gesundheitskonferenzen,
 - Aufnahme von Projektelementen in das eigene Weiterbildungs- und Beratungsangebot,
 - Einbindung des Projekts in strategische Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Gesundheitsregion Aachen.
- Der **Transfer von Projektergebnissen zu anderen Regionen in NRW** wird u. a. durch Kontakte zum Management der Gesundheitsregionen in NRW unterstützt.

PIA-Weiterbildungsreihe 2010

Innovations- und Wissensmanagement in der Pflege

Kursleitung:

Dr. Paul Fuchs-Frohnhofen (MA&T)

und

Dr. Manfred Borutta

(Amt für Altenarbeit, StädteRegion Aachen)

**Erfolgreich abgeschlossene Projekte im Rahmen der Weiterbildung
(Auswahl):**

- Beruflich Pflegende als Innovatoren im Krankenhaus (KH)**
- „Gemeinsame Schule – gemeinsame Einführungsrituale“
(FSA/KPS)**
- Häusliche Betreuungsdienste für dementiell veränderte
Menschen“ (AH)**
- „10-Minuten-ReAktivierung für Mitarbeiter/innen“ (AH)**
- Führung als zirkulärer Prozess: Möglichkeiten partizipativer
Führung (Hospiz)**
- Motivationale Mitarbeiter/innen-Führung (AH)**

Kompetenzfähigkeit und Profilierung in (Pflege-)Organisationen

Voraussetzungen für Kompetenzfähigkeit und Vielfalt

Voraussetzungen für Kompetenzfähigkeit und Vielfalt: „Vermeidung der organisationalen Verblödung“

Kognitive Komplexität
Formelle und materielle
Qualifikation der
Mitarbeiter

Schaffung von
Interaktionsräumen
(*community of practice*)

boundary–role–persons
(BPR)
„Netzwerker“ im
Auftrag der
Organisation

Organisationale Erfordernisse in Pflegeeinrichtungen

Kontinuierliche
Gewährleistung von
personenbezogener
Fort- und Weiterbildung

Organisationsinterne
und -übergreifende
Reflexionsräume:
Projektteams/
Teamentchings

Einbezug von
Mitarbeiter/innen in
regionale und
überregionale
Netzwerke

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



www.manfred-borutta.de