



Einführung und Analyse der Arbeitssituation

Khalil Naffissa, Tobias Isaak



Video zum Thema „Pünktlichkeit“





Agenda

1. Vorüberlegungen zum Zeitmanagement
2. Das eigene Arbeitsverhalten einschätzen
3. Übungen



Agenda

1. **Vorüberlegungen zum Zeitmanagement**
2. Das eigene Arbeitsverhalten einschätzen
3. Übungen



Was ist Zeitmanagement?



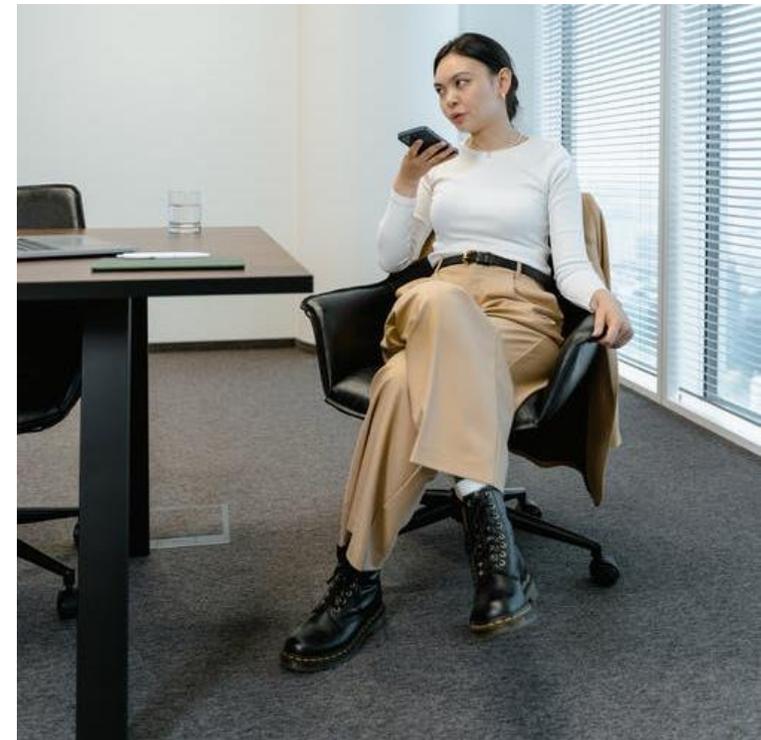
Merke:

Zeitmanagement ist die Fähigkeit, die zur Verfügung stehende Zeitressource so einzusetzen, dass

- gesetzte Ziele mit **minimalem zeitlichen Einsatz** erreicht werden,
- mit gegebenen Mitteln **größtmögliche Ziele** erreicht werden,
- die dafür **erforderliche Leistung** dauerhaft erbracht werden kann,
- die Betroffenen **an Lebensqualität gewinnen**.

Einstellung zum beruflichen Erfolg

- Ziele an Anforderungen ausrichten
- Folgen im Blick Viel Zeit im Beruf =
weniger Zeit im Privatleben
- Aktiv oder passiv?
- Zielorientiertes Arbeiten



Das berufliche soziale Umfeld

- Zeitmanagement hat Auswirkungen auf die Kollegen
- Rückgrat beweisen
- Sich nicht steuern lassen
- Beziehung zum Vorgesetzten pflegen



Überlegungen zum Umgang mit Zeit und Geld

- Geld kann man sparen, Zeit nicht 
- Zeit nimmt unaufhörlich ab, jeden Tag um einen Tag 
- Die noch verfügbare Zeit ist unbekannt 
- Zeit hat kein Sollsaldo 
- Zeit ist die wichtigere Ressource 
- Der vernünftige Umgang mit Zeit ist der Schlüssel zu mehr Lebensqualität 

Effektivität und Effizienz

- Effektiv = Zielerreichungsgrad ist hoch 
- Effizient = der Aufwand zur Zielerreichung wird gering gehalten 



Effizienz



Merke:

Eine Arbeit ist dann **effizient**,

- wenn ein gegebenes Ziel **mit möglichst geringen Mitteln** erreicht wird (**Minimalprinzip**)
- oder **mit gegebenen Mitteln ein maximales Ziel** erreicht wird (**Maximalprinzip**).

Effizienz am Beispiel eines Herbstfestes

Zwecks Organisation eines **Herbstfestes zur Kundenbindung** am **15. Oktober** selektieren Sie die Daten in Ihrer Kundenkartei

Ziel ist es, mit dem **Budget von 3.500€** eine größtmögliche Kundenbindung zu erzielen.

Kunden, die eines der folgenden Kriterien erfüllen, bekommen eine **Einladung** mit der Bitte, ihr Kommen **bis zum 5. Oktober** zu **bestätigen**:

- a) Umsatz von Januar bis August **größer als 10.000€**
- b) Umsatz von Januar bis August **zwischen 3.000€ und 10.000€**, wobei der Kunde großes Potenzial hat



Effektivität am Beispiel eines Herbstfestes

Sie wollen

- am **15. Oktober**
- ein **Herbstfest zur Kundenbindung** veranstalten.

Dazu verschicken Sie

- **am 15. September**
- **an alle Kunden Einladungen**
- mit der Bitte, ihr Kommen bis **zum 5. Oktober** zu bestätigen.

Diese Aufgabe ist **effektiv**, denn Sie kommen dem Ziel, das Herbstfest durchzuführen, näher.

Der **Zielerreichungsgrad** der Aufgabe ist **hoch**.



Effektivität bzw. Effizienz steigern

	Aufgabe aus meinem Arbeitsbereich	Möglicher Weg zur Verbesserung
Effektivität 	Teilnehmer per Rundmail zu Veranstaltungen einladen	Soziale Medien, persönliche E-Mails und Telefonate nutzen, Werbung bei Institutionen machen
Effizienz 	Teilnehmer einzeln zu Veranstaltungen einladen	Rundmail schreiben

Effektivität bzw. Effizienz steigern



	Aufgabe aus meinem Arbeitsbereich	Möglicher Weg zur Verbesserung
Effektivität 		
Effizienz 		



Agenda

1. Vorüberlegungen zum Zeitmanagement
2. **Das eigene Arbeitsverhalten einschätzen**
3. Übungen



2. Das eigene Arbeitsverhalten einschätzen

Nr.	Aussage	Punktezahl		
1	Ich bin gezwungen, meine Arbeit zu unterbrechen, weil das Telefon (Handy) klingelt.		Bewerten Sie auf einer Skala von 0 bis 4 Punkten, wie sehr die folgenden Aussagen auf ihr eigenes Arbeitsverhalten	
2	Ich mache zunächst den Kleinkram, um für die großen Dinge den Kopf frei zu haben.			
3	Besucher (Vorgesetzte, Kollegen, Kunden) stören meinen Arbeitsfluss.		Antwort	Punktezahl
4	Mir fällt es schwer, klare Prioritäten zu setzen und sie durchzuhalten.		trifft sehr häufig zu	0
5	Ich arbeite die Pausen durch, um die anfallende Arbeit zu schaffen.		trifft häufig zu	1
6	Ich schaffe nicht das Pensum, das ich mir vorgenommen habe.		trifft manchmal zu	2
7	Sitzungen dauern länger als geplant und bringen wenig Ergebnisse.		trifft sehr selten zu	3
8	Es fällt mir schwer, ungerechtfertigte Forderungen von Kollegen, Vorgesetzten und Kunden abzulehnen.		trifft fast nie zu	4
9	Ich arbeite unter Zeitdruck, weil viele unerwartete Arbeiten zusätzlich erledigt werden müssen.			
10	Der Informationsfluss ist unzureichend, mir fehlen Daten, um arbeitsfähig zu sein. Deshalb kann ich Termine nicht einhalten oder es sind Doppelarbeiten erforderlich.		Die Gesamtpunktzahl zeigt Ihnen wie Sie mit Ihrer Zeit umgehen	
11	Ich habe viele Vorgänge und Merkzettel auf meinem Schreibtisch. Die Ordnung auf meinem Schreibtisch erschließt sich nur		Ergebnis	Gesamtpunktzahl
12	Das Delegieren von Aufgaben ist unzureichend organisiert und stellt eine Fehlerquelle dar.		Sie bestimmen kaum selbst über Ihre Zeit. Sie lassen sich die Zeit von Mitarbeitern, Kollegen, Kunden und Vorgesetzten weitgehend gestalten.	0 - 20 Punkte
13	Ich nehme Arbeiten an, deren Umfang ich nicht einschätzen kann.		Sie streben an, Ihre Zeit in den Griff zu bekommen. Doch Sie sind zu nachgiebig und inkonsequent gegenüber den eigenen Zielen.	21 - 40 Punkte
14	Ich verpflichte mich zu Leistungen, obwohl die zur Verfügung stehenden Ressourcen unklar sind.		Sie setzen schon viele Instrumente des Zeitmanagements um und realisieren dadurch auch berufliche Erfolge. Es gibt jedoch Bereiche, in denen es Ihnen schwerfällt, sich gegenüber den Anforderungen der Umwelt durchzusetzen.	41 - 60 Punkte
15	Es besteht ein Kritikstau, das heißt, es gibt Anlass zur Kritik, doch die Ansprache des Fehlverhaltens unterbleibt.		Wenn Sie bei der Selbsteinschätzung diese Kategorie ehrlich erreicht haben, gebührt Ihnen Anerkennung für Ihr konsequentes Zeitmanagement. Ihr Umgang mit Zeit ist vorbildlich. Lassen Sie andere mit Diplomatie und Fingerspitzengefühl an Ihren Techniken und Strategien teilhaben. Dadurch können Sie die Arbeitsfähigkeit in Ihrem beruflichen Umfeld	61 - 80 Punkte
16	Ich knüpfe und pflege Kontakte innerhalb und außerhalb meiner Organisation wenig, weil ich dazu wenig Zeit habe.			
17	Es fällt mir schwer, berufliche und private Ziele zu setzen.			
18	Mir fehlt es an der Selbstdisziplin, die gesetzten Ziele auch zu erreichen.			
19	Ich werde oft aktiv, weil andere passiv bleiben. Andere entlasten sich auf meine Kosten.			
20	Es fällt mir schwer, meine eigenen Erwartungen gegenüber meinem Chef zu formulieren.			
	Gesamtpunktzahl	0		

Zündstoff für Konflikte

1. „Ich bin gezwungen, meine Arbeit zu unterbrechen, weil das Telefon (Handy) klingelt.“

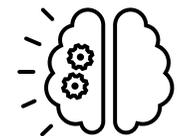
→ Telefonanrufe unterbrechen Sie in Ihrer Arbeit. Durch die Telefonanrufe selbst und durch die Reaktivierung der unterbrochenen Aufgabe verlieren Sie Zeit. Sollten Sie im Gespräch sein, geht es Ihrem Gesprächspartner ähnlich.



Zündstoff für Konflikte

2. „Ich mache zunächst den Kleinkram, um für die großen Dinge den Kopf frei zu haben.“

- Wenn Sie Kleinkram immer zuerst erledigen, führt das systematisch dazu, dass Sie die komplexeren Aufgaben aufschieben und gegebenenfalls unter Zeitdruck erledigen müssen.



Zündstoff für Konflikte

3. „Besucher (Vorgesetzte, Kollegen, Kunden) stören meinen Arbeitsfluss.“

→ Sie sind selten vorbereitet und räumen dem Besucher höhere Priorität ein als Ihrer gegenwärtigen Aufgabe. Das ist nicht immer gerechtfertigt.



Zündstoff für Konflikte

4. „Mir fällt es schwer, klare Prioritäten zu setzen und sie durchzuhalten.“

→ Wenn Sie keine klaren Prioritäten setzen, erhält Ihr berufliches Umfeld die Möglichkeit, über Ihre Zeit zu verfügen.



Zündstoff für Konflikte

5. „Ich arbeite die Pausen durch, um die anfallende Arbeit zu schaffen.“

→ Pausen sind wichtige Erholungsphasen, um dauerhaft leistungsfähig zu sein. Auf Dauer zahlen Sie mit insgesamt abnehmender Leistungsfähigkeit, wenn Sie auf Pausen verzichten.



Zündstoff für Konflikte

6. „Ich schaffe nicht das Pensum, das ich mir vorgenommen habe.“

→ Viele Menschen überfordern sich selber mit überhöhten Anforderungen, denen Sie dann nicht gerecht werden.



Zündstoff für Konflikte

7. „Sitzungen dauern länger als geplant und bringen wenig Ergebnisse.“

- Das ist ein Beispiel für gemeinsame Zeitverschwendung. Wenig ziel- und ergebnisorientierte Leitung und weitschweifige Beiträge zerren an den Nerven derjenigen, die auf heißen Kohlen sitzen, weil noch viele dringende Aufgaben erledigt werden müssen.



Zündstoff für Konflikte

8. „Es fällt mir schwer, ungerechtfertigte Forderungen von Kollegen, Vorgesetzten und Kunden abzulehnen.“

→ Viele Menschen hoffen darauf, dass sich das „Ja“ positiv auf der Beziehungsebene auswirkt. Die Hoffnung hält sich meist sehr hartnäckig, ohne dass entsprechende Gegendienste erfolgen.



Zündstoff für Konflikte

9. „Ich arbeite unter Zeitdruck, weil viele unerwartete Arbeiten zusätzlich erledigt werden müssen.“

- Wer immer unter Zeitdruck arbeitet und viele unerwartete Aufgaben zusätzlich erledigt, braucht die eigenen Ressourcen sehr schnell auf. Ob sich die gewünschten Effekte einstellen, bleibt zumindest fraglich.



Zündstoff für Konflikte

10. „Der Informationsfluss ist unzureichend, mir fehlen Daten, um arbeitsfähig zu sein. Deshalb kann ich Termine nicht einhalten oder es sind Doppelarbeiten erforderlich.“

- Wer unter Zeitdruck steht und dann fertige Aufgaben nochmals bearbeiten muss, weil falsch oder unzureichend informiert gearbeitet wurde, erhöht sich selber den Druck enorm.



Zündstoff für Konflikte

11. „Ich habe viele Vorgänge und Merktzettel auf meinem Schreibtisch. Die Ordnung auf meinem Schreibtisch erschließt sich nur Eingeweihten.“

- Mit Zetteln ist es wie mit Socken in der Waschmaschine: Sie verschwinden auf unergründliche Weise. Damit ist die Information weg und die Beweisbarkeit ist nicht mehr gegeben. Unordnung verlängert Suchprozesse und erschwert die Konzentration.



Zündstoff für Konflikte

12. „Das Delegieren von Aufgaben ist unzureichend organisiert und stellt eine Fehlerquelle dar.“

- Oft wird zwischen Tür und Angel mal schnell eine Aufgabe delegiert. Der anschließende Zeitaufwand für Feinabstimmung, Terminierung und das Aufräumen von Missverständnissen ist enorm.



Zündstoff für Konflikte

13. „Ich nehme Arbeiten an, deren Umfang ich nicht einschätzen kann.“

→ Wenn Sie Arbeiten annehmen, deren Umfang Sie nicht einschätzen können, setzen Sie sich selbst unter Druck. Der Arbeitstag ist ungeplant. Das Hinarbeiten auf verlässliche Termine ist schlicht unmöglich.



Zündstoff für Konflikte

14. „Ich verpflichte mich zu Leistungen, obwohl die zur Verfügung stehenden Ressourcen unklar sind.“

- Ohne zusätzliche Mittel sind Sie gezwungen, die erweiterten Leistungen mit den vorhandenen Ressourcen zu erreichen. Entweder Sie steuern auf eine Situation mangelhafter Ressourcenausstattung zu oder Sie haben vorher zu üppig geplant. In beiden Fällen bieten Sie Angriffsfläche.



Zündstoff für Konflikte

15. „Es besteht ein Kritikstau, das heißt, es gibt Anlass zur Kritik, doch die Ansprache des Fehlverhaltens unterbleibt.“

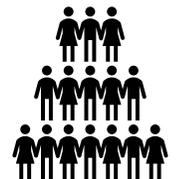
- Durch einen Kritikstau kommt Sand ins Getriebe einer Organisation, Kritikpunkte wachsen sich zu handfesten Problemen aus. Die Probleme werden zur Gewohnheit. Die Arbeit wird zäh und macht wenig Freude.



Zündstoff für Konflikte

16. „Ich knüpfe und pflege Kontakte innerhalb und außerhalb meiner Organisation wenig, weil ich dazu wenig Zeit habe.“

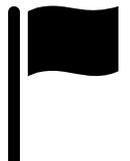
- Gute Kontakte sind sehr wichtig, um auf dem kleinen Dienstweg Zeit einzusparen. Wer für das Knüpfen und Pflegen von Kontaktdaten keine Zeit investiert, beraubt sich vieler Möglichkeiten, die andere nutzen, um gute Leistungen schneller zu erbringen.



Zündstoff für Konflikte

17. „Es fällt mir schwer, berufliche und private Ziele zu setzen.“

→ Berufliche und private Erfolge beginnen mit der verbindlichen Zielsetzung. Wer beim Setzen des Ziels am Start schon schwach beginnt, der wird auf dem Weg erlahmen und das Ziel nur selten erreichen. Andere werden zügig an ihm vorbeiziehen.



Zündstoff für Konflikte

18. „Mir fehlt es an der Selbstdisziplin, die gesetzten Ziele auch zu erreichen.“

→ Wer ein zu großes Feuer abbrennt, dem geht möglicherweise der Brennstoff aus und er muss am Schluss doch im Kalten sitzen. Setzen Sie erreichbare Ziele und seien Sie diesen gegenüber unnachgiebig.



Zündstoff für Konflikte

19. „Ich werde oft aktiv, weil andere passiv bleiben.
Andere entlasten sich auf meine Kosten.“

→ Sie werden durch die Passivität anderer gesteuert. Leider werden Sie dann oft aktiv, wenn andere wertvolle Zeit verschwendet haben. Damit schaufeln andere Dringlichkeit in Ihren Aufgabenbereich. Sollten Sie unter dem Druck anderer leiden, lehnen Sie die Aufgabe ab.



Zündstoff für Konflikte

20. „Es fällt mir schwer, meine eigenen Erwartungen gegenüber meinem Chef zu formulieren.“

- Die Wurzel vieler Konflikte sind Erwartungen, an die wir uns nicht halten, weil wir sie nicht kennen. Sprechen Sie über eigene Erwartungen und erfragen Sie die Erwartungen des Gegenübers. Nur dadurch ergibt sich die Chance, Verhalten anzupassen oder Erwartungen zu korrigieren.





Agenda

1. Vorüberlegungen zum Zeitmanagement
2. Das eigene Arbeitsverhalten einschätzen
3. **Übungen**



1. Welche 3 Aussagen zum Zeitmanagement treffen zu?

- a) Gutes Zeitmanagement bewirkt, dass gesetzte Ziele mit minimalem zeitlichem Einsatz erreicht werden.
- b) Zeitmanagement sollten nur die Führungskräfte beherrschen, denn sie disponieren die Zeit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.
- c) Gutes Zeitmanagement führt dazu, dass die Betroffenen an Lebensqualität gewinnen.
- d) Sie sollten bei Ihrem persönlichen Zeitmanagement darauf achten, dass Sie die erforderliche Leistung dauerhaft erbringen können.
- e) Zeitmanagement ist nur bei langfristigen Aufgaben sinnvoll, denn diese Aufgaben brauchen viel Zeit.



1. Welche 3 Aussagen zum Zeitmanagement treffen zu?

Lösung

- a) Gutes Zeitmanagement bewirkt, dass gesetzte Ziele mit minimalem zeitlichem Einsatz erreicht werden.
- b) Zeitmanagement sollten nur die Führungskräfte beherrschen, denn sie disponieren die Zeit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.
- c) Gutes Zeitmanagement führt dazu, dass die Betroffenen an Lebensqualität gewinnen.
- d) Sie sollten bei Ihrem persönlichen Zeitmanagement darauf achten, dass Sie die erforderliche Leistung dauerhaft erbringen können.
- e) Zeitmanagement ist nur bei langfristigen Aufgaben sinnvoll, denn diese Aufgaben brauchen viel Zeit.



2. Welche 3 Aussagen über die Bedeutung des beruflichen sozialen Umfeldes sind richtig?

- a) Mein geändertes Verhalten in Sitzungen oder Gesprächen regt mein soziales Umfeld zum Nachdenken an und löst Lernprozesse aus.
- b) In unserem vernetzten und arbeitsteiligen Berufswelt lassen sich die Instrumente des Zeitmanagements viel besser umsetzen, wenn eine ganze Abteilung ihre Arbeitstechniken synchronisiert.
- c) Arbeitstechniken sind etwas sehr Persönliches. Deshalb wird das soziale Umfeld auf geändertes Arbeitsverhalten nicht reagieren.
- d) Durch die Pflege der Beziehungen zu Kollegen und Mitarbeitern wächst deren Bereitschaft, auch selbst strukturierte Arbeitsmethoden in der Praxis einzusetzen.



2. Welche 3 Aussagen über die Bedeutung des beruflichen sozialen Umfeldes sind richtig?

Lösung

- a) Mein geändertes Verhalten in Sitzungen oder Gesprächen regt mein soziales Umfeld zum Nachdenken an und löst Lernprozesse aus.
- b) In unserem vernetzten und arbeitsteiligen Berufswelt lassen sich die Instrumente des Zeitmanagements viel besser umsetzen, wenn eine ganze Abteilung ihre Arbeitstechniken synchronisiert.
- c) Arbeitstechniken sind etwas sehr Persönliches. Deshalb wird das soziale Umfeld auf geändertes Arbeitsverhalten nicht reagieren.
- d) Durch die Pflege der Beziehungen zu Kollegen und Mitarbeitern wächst deren Bereitschaft, auch selbst strukturierte Arbeitsmethoden in der Praxis einzusetzen.



3. Wann ist eine Arbeit effizient? Zwei Aussagen sind richtig.

- a) Wenn die Arbeit mit einem möglichst geringen Mitteleinsatz erledigt wird.
- b) Wenn ich in der Lage bin, zwei Arbeiten gleichzeitig zu bearbeiten.
- c) Wenn ich die Arbeit genau termingerecht fertiggestellt habe.
- d) Wenn ich mit einem angemessenen Budget eine möglichst große Steigerung meines Bekanntheitsgrads erreiche.



3. Wann ist eine Arbeit effizient? Zwei Aussagen sind richtig.

Lösung

- a) Wenn die Arbeit mit einem möglichst geringen Mitteleinsatz erledigt wird.
- b) Wenn ich in der Lage bin, zwei Arbeiten gleichzeitig zu bearbeiten.
- c) Wenn ich die Arbeit genau termingerecht fertiggestellt habe.
- d) Wenn ich mit einem angemessenen Budget eine möglichst große Steigerung meines Bekanntheitsgrads erreiche.



4. Welche zwei Einstellungen zur Arbeit sichern die dauerhafte Leistungsfähigkeit?

- a) Die nächsten fünf Jahre gebe ich richtig Gas, dann lasse ich es ruhiger angehen.
- b) Ich arbeite zügig und geplant, ohne mich dauernd unter Druck setzen zu lassen.
- c) Ich schöpfe Kraft aus meiner Freizeit. Meine Mittagspause ist mir sehr wichtig.
- d) Prioritäten lassen sich kaum durchhalten, weil so viel Unvorhergesehenes passiert.



4. Welche zwei Einstellungen zur Arbeit sichern die dauerhafte Leistungsfähigkeit?

Lösung

- a) Die nächsten fünf Jahre gebe ich richtig Gas, dann lasse ich es ruhiger angehen.
- b) Ich arbeite zügig und geplant, ohne mich dauernd unter Druck setzen zu lassen.
- c) Ich schöpfe Kraft aus meiner Freizeit. Meine Mittagspause ist mir sehr wichtig.
- d) Prioritäten lassen sich kaum durchhalten, weil so viel Unvorhergesehenes passiert.



Zusammenfassung

- **Zeitmanagement** ist die Fähigkeit, die zur Verfügung stehende Zeitressource so einzusetzen, dass Ziele entweder mit minimalem zeitlichen Einsatz erreicht werden (Minimalprinzip) oder dass mit gegebenen Mitteln größtmögliche Ziele erreicht werden (Maximalprinzip). Dauerhafte Leistungsfähigkeit ist dabei genauso wichtig wie der Gewinn an Lebensqualität für die Betroffenen.
- Viele Menschen können ihre berufliche und private Zeit nicht frei **einteilen**. Sie richten sich nach betrieblichen und familiären Anforderungen aus. Für den damit verbundenen Zeiteinsatz tragen Sie die Verantwortung. Sie haben gelernt, das Ihnen das Zeitmanagement ein Instrumentarium verfügbar macht, um Ihren **Gestaltungsspielraum** zu **erhöhen**. Über diesen Weg bekommen Sie mehr Freude an der Arbeit.

Zusammenfassung

- Sie wissen, dass die Vielzahl der möglichen Alternativen Ihre bewusste **Entscheidung** zwischen dem Ziel A und dem Ziel B erfordert.
- Sie können die Werkzeuge des Zeitmanagements in Ihrem Verantwortungsbereich nur dann erfolgreich umsetzen, wenn es Ihnen gelingt, Ihr berufliches soziales Umfeld zu **überzeugen** und zum Mitmachen zu **motivieren**.
- Die richtige **Einstellung** zu Zeit und Geld sowie der kluge Einsatz dieser Ressourcen entscheiden maßgeblich mit über den Erfolg im (Arbeits-) Leben.
- **Effektiv** ist eine Arbeit immer dann, wenn der Zielerreichungsgrad hoch ist.

Zusammenfassung

- **Effizient** ist eine Arbeit immer dann, wenn der benötigte Aufwand zur Zielerreichung möglichst gering gehalten wird.
- Ein verbessertest Zeitmanagement trägt zur Verbesserung der Wertschöpfung im Unternehmen bei. Zu den **Werkzeugen** des Zeitmanagements gehören:
 - Ihre Planung
 - Das Setzen Ihrer Prioritäten
 - Das Definieren und Erreichen von Zielen
 - Das Delegieren an Mitarbeiter
 - Der Umgang mit möglichen Störungen
- Sie sollten Ihr persönliches **Arbeitsverhalten überprüfen**, damit Sie wissen, welche Problembereiche es bei Ihnen gibt.

Buchtipp

Zeit erfolgreich nutzen - Mit dem richtigen Zeitmanagement zum Ziel



- Arbeitsbuch
- 101 Seiten
- Preis: 13,80 € (Print)
- Weitere Informationen [hier](#)

Das Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

In Kooperation mit:

Kontakt



Khalil Naffissa

Tel. 0 52 31 / 64 03 – 665

k.naffissa@netzwerk-lippe.de



Tobias Isaak

Tel. 0 52 31 / 64 03 – 78

t.isaak@netzwerk-lippe.de