



REFLECT Whitepaper

POTENZIALENTFALTUNG

Stellen Sie sich vor, alle Mitarbeiter könnten ihr
ganzes Potenzial entfalten...



Agenda

ABSTRACT	3
WAS IST POTENZIAL?	4
Potenzialdefinition	4
Potenzial auf drei Ebenen	5
Aus welchen Faktoren setzt sich Potenzial zusammen?	6
Die Potenzialgleichung – Potenziale analysieren	7
PRINZIPIEN DER POTENZIALENTFALTUNG	9
Grundlegende Haltung	9
Kritische Reflexion	9
Kontextgestaltung	10
Die Neun Prinzipien der Potenzialentfaltung	11
NUTZEN DER POTENZIALENTFALTUNG	13
Nutzenrechnung	13
Engagement	14
Organisationale Energie	14
Gesundheit	14
UNSERE LEISTUNGEN	16

Abstract



Ingo Kallenbach

Geschäftsführer REFLECT GmbH & Co. KG

Potenzialentfaltung – grundlegender Part der REFLECT Whitepaper Serie – entdeckt die ungeahnten Möglichkeiten, die in Ihnen, Ihrem Team und Ihrer Organisation stecken.

Potenzialentfaltung gelingt mit einer **gesamtorganisationalen Grundhaltung**, die der Entfaltung von Potenzial positiv gegenübersteht. Denn, um Potenziale identifizieren und realisieren zu können, muss ein **konstruktiver Kontext** geschaffen werden, in dem sich Mitarbeiter authentisch und sicher fühlen.

Es ist die zentrale **Aufgabe der Verantwortlichen**, entsprechende Arbeitsbedingungen zu schaffen.

Potenzialentfaltung hat direkte positive Auswirkungen auf essentielle Erfolgsfaktoren: höheres **Engagement**, stärkere organisationale **Anpassungsfähigkeit** und eine positivere organisationale **Energie**.

Abschließend stellen wir Ihnen unser **Leistungsportfolio** vor, mit denen wir Sie bei Ihrer persönlichen und organisationalen Potenzialentfaltung unterstützen.

Wertvolle Impulse und viel Freude beim Entdecken wünscht Ihnen,

A handwritten signature in blue ink that reads "Ingo Kallenbach".

Was ist Potenzial?

Zunächst erläutert der folgende Part, was Potenzial bedeutet und wo Potenziale be- und entstehen können. Diese Einleitung bietet eine Einführung und dient als Grundlage für das Verständnis von Potenzialentfaltung.

Potenzialdefinition

Potenzial – ein gerne genutzter, aber auch sehr unklarer Begriff. Oft wird Potenzial mit Talent, Kompetenz oder Leistungsfähigkeit gleichgesetzt. Um möglichst allgemeingültig und neutral zu bleiben, kann man die **Definition** des Dudens zu Hilfe ziehen. Dieser definiert **Potenzial** als die

„Gesamtheit aller vorhandenen, verfügbaren Mittel, Möglichkeiten, Fähigkeiten, Energien.“

Duden, 2015

Unserem Verständnis nach sprechen wir dann von Potenzial, wenn diese Fähigkeiten und Energien bisher noch nicht genutzt werden. Daher bedeutet **Potenzialentfaltung**:

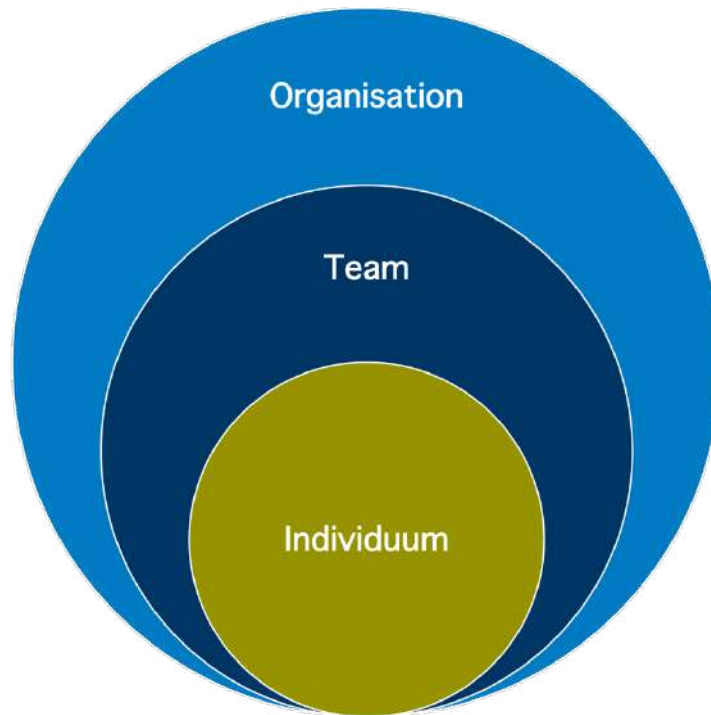
„Die vorhandenen und verfügbaren Mittel, Möglichkeiten, Fähigkeiten und Energien zu identifizieren, aktiv durch Kontextgestaltung zu fördern, planvoll und überlegt weiterzuentwickeln mit dem Ziel, eine Steigerung und Verstärkung in Leistung, Kompetenz und Persönlichkeit auf drei Ebenen (Individuum, Team, Organisation) zu erreichen.“

Dabei sprechen wir nicht von Potenzialausschöpfung, da eine „Ausschöpfung“ das Potenzial als limitiert und abbaubar ansieht. Für ein konstruktives und ganzheitliches Verständnis von Potenzial gelten daher die drei folgenden **Überlegungen**:

1. Potenzial beschreibt **ALLE** vorhandenen und verfügbaren Mittel, das bedeutet, Potenzial steckt nicht nur in einzelnen Personen, sondern ebenso in Teams wie auch der Gesamtorganisation.
2. Potenzial beschreibt die vorhandenen Mittel, nicht aber die tatsächlich realisierten Möglichkeiten. Potenzial kann **entfaltet** werden, um Vorteile zu schaffen.
3. Potenzial impliziert **Energie**, um etwas bewegen zu können. Damit gleichen die Potenziale einer Person, eines Teams, eines Unternehmens bislang ungenutzten Energiequellen, die es aber benötigt, um sich kontinuierlich weiterentwickeln zu können.

Potenzial auf drei Ebenen

Wir verstehen Potenzial als etwas, das im Individuum, im Team und in der Organisation vorhanden ist und auf allen drei Ebenen realisiert werden kann.



CC BY Kommerzielle Nutzung bei Nennung des Rechteinhabers erlaubt: Ingo Kallenbach, Führen in der Gesunden Organisation 2016

Abbildung 1: Die ITO-Perspektive: Individuum, Team, Organisation

Das klingt zunächst abstrakt, da man Potenzial eher auf Individuen bezieht. Doch auch in **Teams** können viele unerkannte und ungenutzte Potenziale schlummern. Dessen sind sich weder Führungskräfte noch Teammitglieder immer bewusst. Beispielsweise birgt die tägliche Zusammenarbeit im Team ein enormes Potenzial, da das **gebündelte Fachwissen** des Teams eine sehr hohe Innovationskraft bedeuten kann. Teams können in der Produktion erstklassiges Wissen zu Produktionsabläufen, Qualitätsstandards und Effizienzproblemen haben, ohne dass dieses für die Entwicklung dieser Faktoren berücksichtigt wird. Sie hätten das Potenzial, Produktionsprozesse effektiver und effizienter zu gestalten, die Qualität zu steigern oder die Produktionskosten zu vermindern, die Produkte weiterzuentwickeln und zu verbessern. Im gemeinsamen Diskurs mit dem Rest der Organisation könnten sie deshalb viel dazu beitragen, das Gesamtunternehmen erfolgreicher zu machen. In der Praxis wird dieses Potenzial aber nicht immer – weder von den Mitarbeitern selbst, noch von den Führungskräften – ausreichend realisiert.

Das Potenzial der **Gesamtorganisation** verbirgt sich auch in den **Beziehungen**, in der **Unternehmenskultur**, in den gelebten **Prozessen** oder **Strukturen**. Die Gestaltung einer gemeinschaftlichen Unternehmenskultur kann zu einer verbesserten Kommunikation, einem konstruktiveren Arbeitskontext und damit zu erhöhter Effizienz, zufriedeneren und gesünderen Mitarbeitern, positiveren Beziehungen und letztlich zu stärkerem Unternehmenserfolg führen. Dies ist nur ein Beispiel, welches enormes Potenzial bspw. in einer Organisationskultur schlummern kann.

Potenzialentfaltung auf allen drei Ebenen zu ermöglichen, ist ein essentieller Bestandteil in der Gestaltung einer **Gesunden Organisation**. Dabei ist Folgendes zu beachten:

„Potenzial besteht nicht nur dort, wo Schwächen erkennbar sind, sondern Potenzial kann in Bereichen, in denen keine Schwächen vorliegen, völlig unerkannt geblieben sein.“

Aus welchen Faktoren setzt sich Potenzial zusammen?

Potenzial entsteht und existiert in der Zusammenwirkung der folgenden Faktoren, welche alle auf Individuum, Team und Organisation anwendbar sind:

1. **Kontext** bedeutet Arbeitsumfeld, also alle Faktoren, die äußerlich Einfluss nehmen können und nicht steuerbar sind.
2. **Talent** beschreibt eine Begabung, die einerseits genetisch angelegt und damit angeboren ist, andererseits durch kontextuelle Einflüsse gefördert werden kann.
3. **Motivation** definiert den eigenen Antrieb, etwas erreichen zu wollen. Motivation kann beeinflusst und gefördert werden.
4. **Lernagilität** beschreibt die Fähigkeit und den Willen, sich ständig weiterzuentwickeln und neue Kompetenzen und Wissensfelder zu erlernen.

Aus den eben beschriebenen Faktoren ergibt sich folgende Gleichung:

$$\text{Potenzial} = \text{Kontext} + \frac{\text{Talent} + \text{Motivation} + \text{Lernagilität}}{x}$$

Die Potenzialgleichung – Potenziale analysieren

Die Potenzialgleichung mag zunächst etwas willkürlich erscheinen, doch im folgenden Anwendungsbeispiel wollen wir anhand eines quantitativen Beispiels aufzeigen, wie Sie diese Gleichung auf Ihr Unternehmen, Ihr Team oder einzelne Mitarbeiter anwenden können.

Für gewöhnlich gehen wir davon aus, dass der Kontext für sich genommen einen ebenso **hohen Stellenwert** einnimmt wie die individuellen Faktoren Talent, Motivation und Lernagilität zusammen. Daher empfehlen wir für den x-Wert im Allgemeinen eine 3. Sie können jedoch selbst entscheiden, welche Wertigkeit die individuellen Faktoren gegenüber dem Kontext einnehmen sollen. Der Wert für „x“ sollte aus unserer Erfahrung jedoch zwischen 1 und 4 liegen. Je wichtiger Ihnen der Kontext im Vergleich zu den individuellen Faktoren erscheint, desto höher muss der Nenner werden. Ist Ihrer Meinung nach jeder der individuellen Faktoren bereits gleich viel wert wie der Kontext, so wählen Sie einen Nenner mit dem Wert 1.



Sie haben Talent, lernen schnell und sind hochmotiviert? Ohne das richtige Umfeld können Sie Ihr Potenzial leider dennoch nicht entfalten. Stellen Sie sich vor, Sie haben Talent für Basketball, aber alle spielen Fußball. Niemand kann mit Ihnen trainieren und Sie fördern. Daher gilt: Die Gestaltung eines offenen, flexiblen, fehlertoleranten und positiven Arbeitskontexts trägt entscheidend zur Potenzialentfaltung bei.

Prinzipien der Potenzialentfaltung

Die Frage, die sich unweigerlich stellt, ist, **WIE** dieses Potenzial entfaltet werden kann? **Welche Rahmenbedingungen** sind notwendig, um Potenzialentfaltung auf individueller, teambezogener oder organisationaler Ebene zu erreichen?

Grundlegende Haltung

Potenzialentfaltung wird oft mit dem Begriff Potenzialmanagement gleichgesetzt. Potenziale sollten aber nicht gemanagt, sondern aktiv gesucht, gezielt weiterentwickelt und gefördert werden. Wenn Sie Potenziale in Ihrer Organisation identifizieren wollen, ist es entscheidend, sich nicht auf bereits entwickelte **Kompetenzen** und **Fähigkeiten** zu verlassen und diese als Potenziale darzustellen. Schließlich sind Potenziale noch nicht entwickelt, sondern „**Rohdiamanten**“. Sie können jedoch vorhandene Kompetenzsysteme mit Methoden der **Talent- und Motivationsanalyse** verbinden, um daraus zu schließen, wo in Ihrer Organisation noch Potenziale schlummern und diese „Rohdiamanten“ identifizieren. Außerdem können Sie Ihren **Organisationskontext**, also das Arbeitsumfeld untersuchen, um zu verstehen, wie und an welcher Stelle Potenziale freigesetzt werden können oder eben dies verhindert wird.

Kritische Reflexion

Finden Sie daher Antworten auf die folgenden Fragen:

- **Wie müssen wir das Arbeitsumfeld gestalten, um Mitarbeiter zu motivieren und Möglichkeiten zur Kompetenz- und Talententwicklung zu bieten?**
(z.B. *weniger Bürokratie, besserer Wissenstransfer, offener „Workflow“, Beziehungen auf Augenhöhe, Fehlertoleranz etc.*)
- **Was sind die Talente meiner Mitarbeiter und meines Teams?**
(*Stärken, Kompetenzen, Erfahrungen, Wissen etc.*)
- **Wie kann ich dazu beitragen, diese Talente zu fördern?**
(z.B. *Freiheit für Experimente, gezielte Trainings, Coachings, aktivem abteilungsübergreifenden Austausch, Mentoring, Sabbaticals etc.*)
- **Was kann ich tun, um die intrinsische Motivation meiner Kollegen und Mitarbeiter zur vollen Entfaltung kommen zu lassen?**
(z.B. *Fördern von Autonomie, Sinn, Partizipation, Ganzheitlichkeit, Selbstbestimmtheit, Herausforderung, Variabilität etc.*)

- **Wie kann ich ihre Lernagilität stärken und erhöhen?**
(z.B. Fehlertoleranz, stärkerer Selbstführung, flexiblen Arbeitsbedingungen, Weiterbildungsangeboten, Innovationswettbewerben etc.)

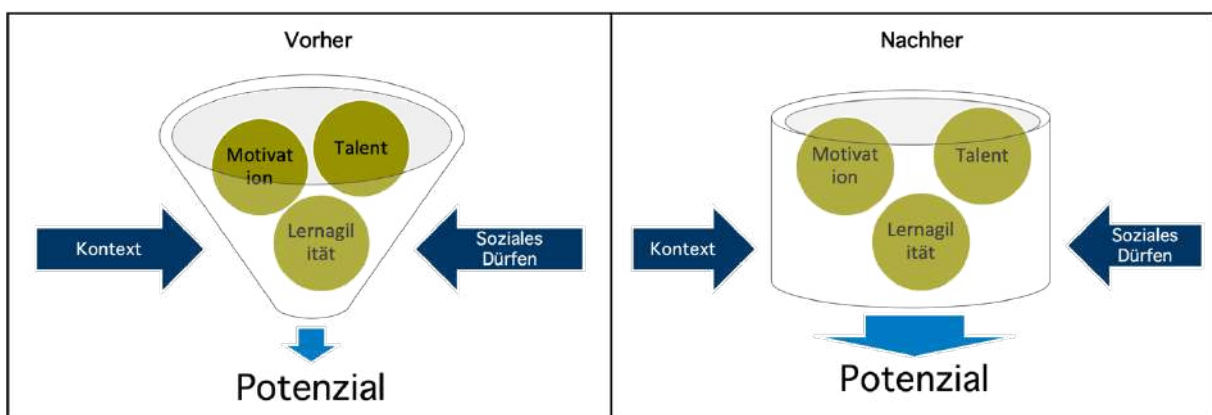
Kontextgestaltung

Der Kontext nimmt die wichtigste Rolle in der Potenzialentfaltung ein und wirkt wie ein **Filter**, der die Existenz von Potenzial im Unternehmen definiert. Ist der Kontext eher einengend und ermöglicht nur wenig Verwirklichung von Talent, Motivation und Lernagilität, stehen der Organisation nur bedingt Potenziale zur Verfügung. Bietet die Organisation allerdings ein gesundes Arbeitsumfeld, das auch die Entfaltung des eigenen Selbst erlaubt (**Soziales Dürfen**), weitet sich der Filter und ermöglicht die Freisetzung von Talent, die Motivation von Teams und Mitarbeitern und die Entwicklung von Lernagilität und führt damit zu höherem Potenzial im gesamten Unternehmen. Dies wird in der **Vorher-Nachher-Grafik** dargestellt, die deutlich macht, wie durch die Verbesserung der kontextuellen Rahmenbedingungen durch die Verantwortlichen im Unternehmen, eine deutliche Potenzialsteigerung möglich ist.

Wie wichtig ein gesunder Arbeitskontext für die Entfaltung von Potenzial sein kann, wird durch das Zitat des Neurobiologen Gerald Hüther (2016) veranschaulicht. Er sieht den Kontext im Sinne einer **gemeinschaftlichen Kultur** als wichtigste Voraussetzung, um Potenziale entfalten zu können:

„Potentiale zu entfalten heißt nichts weniger, als gemeinsam über sich hinauszuwachsen. Das heißt, wir sind nur innerhalb einer Gemeinschaft in der Lage, die in uns angelegten Potentiale zu entfalten In einer Gemeinschaft, der wir uns zugehörig, geborgen und sicher fühlen.“

Gerald Hüther



Kommerzielle Nutzung bei Nennung des Rechteinhabers erlaubt: Ingo Kallenbach, Führen in der Gesunden Organisation 2016

Abbildung 2: Ein konstruktiver Arbeitskontext als zentrales Kriterium für Potenzialentfaltung

Die Neun Prinzipien der Potenzialentfaltung

Potenzialentfaltung gelingt besonders dann, wenn Sie in Ihrer gesamten Organisation eine gemeinsame Haltung gegenüber dem Umgang mit Potenzialen etablieren können. Die folgenden **neun Prinzipien** beschreiben aus unserer Sicht Aspekte, die auf eine entsprechende Grundhaltung einzahlen, um in Ihrem Unternehmen Potenziale zu identifizieren, zu fördern und zu entfalten.

1. **Jeder Mensch**, und damit auch jedes **Team** und jede **Organisation**, birgt unzählige Potenziale.
2. Potenzialentfaltung hört niemals auf, sondern ist **ein lebenslanger Prozess**.
3. Menschen, Teams und Organisationen wollen **von sich aus** ihr Potenzial zur Entfaltung bringen; sie können dazu nicht gezwungen werden.
4. Es lohnt sich eher, Menschen gemäß ihrer Potenziale einzusetzen und entsprechend **Rollen** zu gestalten, als umgekehrt.
5. Der Versuch, Menschen auf genau definierte Positionen „**zurecht zu definieren**“, wird Menschen in der heutigen Arbeitswelt nicht gerecht.
6. Potenzialentfaltung ist ganzheitlicher und **erfolgsversprechender als Kompetenzmanagement**.
7. Zentrale Frage ist: Welche **Hindernisse** können beseitigt werden, damit das Potenzial beim Einzelnen, in Teams und in der Gesamtorganisation zur Entfaltung gebracht wird?
8. Erst durch die **systematische Einbeziehung des Kontextes** gelingt Potenzialentfaltung.
9. Zur Kontextbetrachtung gehört, neben der Analyse der äußeren Markt- und Wettbewerbsbedingungen, die **interne Reflexion** der Führungsprinzipien, der Strategie, Kultur, Prozesse, Strukturen und Beziehungen der Organisation.



Potenziale erkennen und entfalten – klingt vielleicht komplizierter als es wirklich ist. Jede/r kann Potenziale entfalten und Menschen zum „Aufblühen“ bringen. Tauschen Sie sich mit Ihren Mitarbeitern aus, seien Sie ernsthaft interessiert, hören Sie genau zu und beobachten Sie – die Leidenschaften und Talente eines Menschen werden Sie auf diesem Weg erkennen, und damit auch fördern können. Potenzialentfaltung ist konkret und machbar.

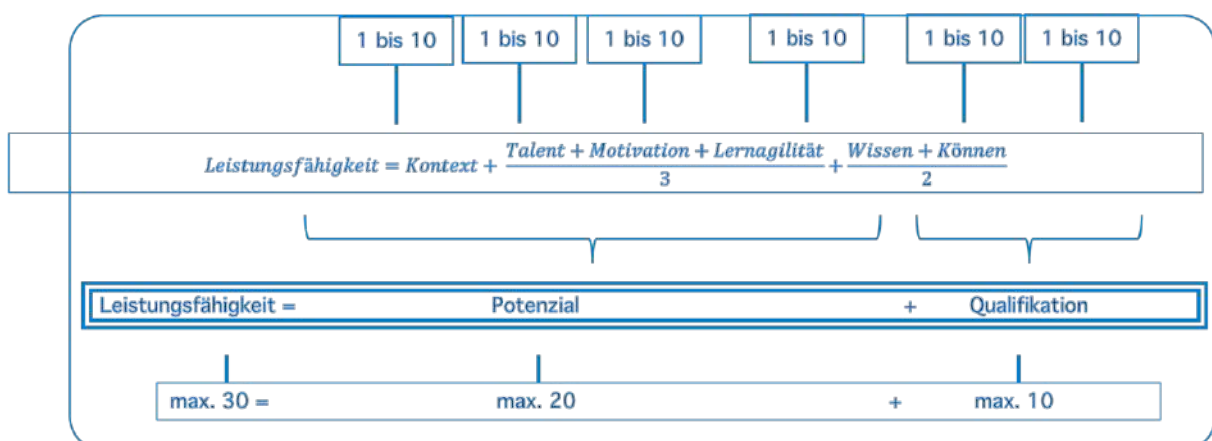
Nutzen der Potenzialentfaltung

Potenzialentfaltung erhöht **Leistung und Leistungsfähigkeit** von Mitarbeitern, Teams und Organisationen. Damit zahlt sich Potenzialentfaltung **finanziell** aus. Der alleinige Fokus auf wirtschaftlichen Erfolg wäre jedoch keine gesunde Haltung; arbeiten Organisationen aber ganzheitlich gesund, wird durch Potenzialentfaltung die Leistung gestärkt und das Unternehmen wird finanziell nachhaltig profitieren.

Nutzenrechnung

Um zu erkennen, inwiefern sich Potenzial auf die Leistungsfähigkeit in einem Unternehmen auswirken kann, sollte zusätzlich die **Qualifikation** analysiert werden. Denn: Qualifikation setzt sich aus **Wissen und Können** zusammen. Potenzial wiederum, wie bereits erläutert, aus **Kontext, Talent, Motivation und Lernagilität**. Damit ergibt sich die Gleichung, welche aufzeigt, welche essentielle Rolle die Entfaltung von Potenzial in der **Leistungssteigerung** durch die Förderung von Leistungsfähigkeit einnimmt.

Der Vollständigkeit halber sei angemerkt, dass auch diese Gleichung relativ statisch/linear und damit wenig ganzheitlich. Aus unserer Erfahrung sind solche Instrumente dennoch im Praxisalltag sehr hilfreich, da sie leicht anwendbar, gut verständlich und dennoch eine Breite und Tiefe mit sich bringen, die es erlaubt, neue Lösungen zu entwickeln.



Kommerzielle Nutzung bei Nennung des Rechteinhabers erlaubt: Ingo Kallenbach, Führen in der Gesunden Organisation 2016

Abbildung 3: Die Leistungsfähigkeits-Rechnung

Engagement

Potenzialentfaltung stärkt außerdem das **Mitarbeiter-Engagement**. Da die Potenziale von Mitarbeitern gezielter und individueller gefördert werden, können diese sich am Arbeitsplatz besser entfalten und selbst verwirklichen. Mitarbeiter können sich so auf ihre **Stärken** konzentrieren, ihr **ganzes Selbst** zeigen und sich in der **Gemeinschaft** besser identifizieren. Engagement ist ein zentraler Erfolgsfaktor, wie es bspw. der jährliche **Gallup Engagement Index** nachweist.

Potenzialentfaltung trägt dazu bei, dass sich Mitarbeiter emotional an ein Unternehmen binden – **Loyalität** und **Engagement** sind die Folgen. Aus höherem Engagement wiederum ergeben sich eine niedrigere Abwesenheitsquote (-37%), eine geringere Fluktuation (-25% bis -65%), weniger Qualitätsmängel (-41%), stärkere Kundenkennzahlen (+10%) sowie höhere Produktivität (+21%) und Rentabilität (+22%) (Gallup, 2014). So trägt Potenzialentfaltung zum **nachhaltigen Unternehmenserfolg** bei.

Organisationale Energie

Außerdem kann davon ausgegangen werden, dass sich Potenzialentfaltung positiv auf die **organisationale Energie** auswirkt. Schließlich arbeiten Mitarbeiter und Teams, die ihre Potenziale entfalten können und dürfen, **konstruktiver und motivierter**. Eine produktive, also hohe positive Energie, wirkt sich positiv auf den **Unternehmenserfolg** (vgl. z.B. Bruch & Vogel, 2008), auf die unternehmerische **Innovationsfähigkeit** (vgl. z.B. Scott & Bruce, 1994) sowie auf die organisationale **Agilität und Anpassungsfähigkeit** (Dutton, 2003) aus; zentrale Erfolgsfaktoren in einem dynamischen Unternehmensumfeld.

Gesundheit

Potenzialentfaltung ist außerdem ein wichtiger Faktor für die **Mitarbeitergesundheit**. Potenzial und Gesundheit wirken wechselseitig aufeinander ein und können sich gegenseitig stärken. Ein gesunder Mitarbeiter in einem gesunden Arbeitskontext ist eher dazu fähig, sich zu entfalten. Durch Potenzialentfaltung wiederum stärkt er seine **psychische Gesundheit**, da er Sinn in seiner Arbeit sowie eine persönliche Weiterentwicklung wahrnimmt. Ein **strategischer Fokus auf organisationale und individuelle Gesundheit** legt Mitarbeiterpotenziale frei. Bei **SAP** hat man dies verstanden und betreibt ein vorbildliches **Gesundheitsmanagement**, welches letztlich der Potenzialentfaltung, und damit auch dem ökonomischen Erfolg dient (Lotzmann, 2015). Wichtig ist jedoch, Gesundheit nicht als Schlüssel zu besseren finanziellen Kennzahlen, sondern als **Erfolg für sich** zu sehen.



Die größte Leistungssteigerung kann ein Mensch erfahren, wenn er intrinsisch motiviert ist. Als Führungskraft können Sie Menschen darin unterstützen, indem Sie Barrieren aus dem Weg räumen, Freiräume bieten und Verantwortung übertragen. Sie sind Coach, Berater, Dienstleister und Gestalter. So steigern Sie die intrinsische Motivation Ihres Teams und entfalten Potenziale.

Unsere Leistungen

Nicht reden, handeln! Wir stellen Ihre Organisation auf gesunde Füße, ganz egal wo Sie stehen. Mit bewährter Methodik, aber stets offen für Neues. Mit erfahreinem Blick, aber nie betriebsblind.

Unsere Trainer und Berater verfügen über die unterschiedlichsten Hintergründe und haben Expertisen aus diversen Branchen. Sie können sich sicher sein, auch für Ihre Organisation finden wir die bestmögliche Lösung – garantiert.

[Sprechen Sie uns an!](#)

Schildern Sie uns Ihre Situation. Das Erstgespräch ist kostenfrei – und es bringt Sie einen Schritt weiter.

In diesen Bereichen helfen wir Ihnen weiter:

- **Transformation** in eine agile, gesunde Organisation
- **Führungskräfteentwicklung** – Aufsetzen eines ganzheitlichen und stimmigen Entwicklungsprogramms.
- **Gesunde Führung** – außergewöhnliche Leistung durch Potenzialentfaltung.
- **Workplace Change** – Entwicklung von kreativen und neuen Arbeitswelten
- **Werte- und Haltungsarbeit** – Bildung eines „agile mindset“
- **„Komplexithoden“** für die VUCA-Welt: Konsent, konsultativer Einzelentscheid, Agile Projektarbeit, Kompleximeetings, Lean Coffee, Kanban, Scrum
- **Führungskräftecoaching** im Rahmen der anstehenden Veränderungen
- **Expertenvorträge – auch online:** Vorträge zum Grundverständnis von agilem Führen und agiler Transformation
- **Seminare & Workshops (auch virtuell möglich)** zu den Themen Führungskräfteentwicklung, agile Transformation und weitere



Quellen

<https://www.pexels.com/de-de/foto/mann-tragt-weisses-langarmhemd-in-der-nahe-von-basketballkorb-936129/>

https://unsplash.com/photos/NqYcMI5_dLQ

<https://unsplash.com/photos/VZfPyKPNcSM>

Titelseite von William Daigneault on Unsplash

<https://unsplash.com/photos/fb7yNPbT0I8>

<https://unsplash.com/photos/XmMsdtiGSfo>

<https://www.shutterstock.com/de/image-photo/webcam-laptop-screen-view-many-faces-1694685346>



**GOOD
NEWS
IS COMING**

Wir teilen unser Wissen gerne

Wir haben uns dem Erfolg von Unternehmen verschrieben. Deshalb gibt es bei uns zweimal im Monat sorgfältig recherchierte Artikel mit fundiertem Knowhow in Ihr Postfach.

Hier dreht sich alles rund die Themen agile Transformation, Führung und Personalentwicklung.

[Jetzt kostenlos zum Newsletter anmelden und nichts mehr verpassen](#)

Noch mehr Whitepaper?

Erhalten Sie eine gute Übersicht und gleichzeitig die notwendige Tiefe zu aktuellen Themen.

[Hier geht's zum Downloadbereich.](#)

Reflect GmbH & Co. KG
Insheimer Straße 33
D-76865 Rohrbach
Fon +49 6349 96 30 228
E-Mail info@reflect-beratung.de

