

TRANSFORMATION UND LEADERSHIP

Klare Sicht und Rückenwind
in komplexen Veränderungen

10

Erfolgsfaktoren aus
der Führungspraxis

Ein Whitepaper von:

HILGENSTOCK 

 **PETER KUHLE**
INTERIM MANAGER



Transformation ist eine Abenteuerreise mit unbekanntem Gefahren – aber auch mit großen Wachstumschancen.

Einführung:

GESTALTEN SIE IHR UNTERNEHMEN MIT!

Kontinuierliche Veränderung war schon immer Teil eines Unternehmens. Man denke an Nokia: von einer Papierfabrik zum Gummistiefelhersteller zum Weltmarktführer für Mobilfunkgeräte zum multinationalen Unternehmen für Telekommunikation und Netzwerktechnik.

Was Charles Darwin einst für die Natur definierte, zählt oftmals genauso für die Wirtschaft: „Es ist nicht die stärkste Spezies, die überlebt, auch nicht die intelligenteste, sondern eher diejenige, die am ehesten bereit ist, sich zu verändern.“¹ Nun ist der digitale Wandel, wie wir ihn heute erleben, mit besonders großen Veränderungen im rasanten Tempo verbunden. Die notwendige Transformation fühlt sich für Verantwortliche oftmals wie ein Blindflug an, wie das Stochern im Nebel mit unbekanntem Ausgang. Dieses Gefühl führt dann zu zögerlichen, risikofreien Handlungen, die nicht ausreichen, um am schnelllebigen Markt zu bestehen.

Der Führung kommt im Transformationsprozess eine besondere Aufgabe zu. Es gilt, die Mitarbeitenden mitzunehmen und auch in Phasen der Unklarheit und Unsicherheit den Kurs im Auge zu behalten, das operative Tagesgeschäft weiterzuführen und gleichzeitig die Weichen zu stellen für den Weg Richtung Neuland. Eine Transformation ist eine Doppelbelastung für alle Beteiligten. Sie erfordert einen experimentierfreudigen, transformativen und partizipativen Führungsstil, agile Arbeitsformen, Krisenerfahrung und Resilienz. Unsere Praxiserfahrung als Interim Manager für Transformation haben wir in diesem Whitepaper gebündelt – und in 10 Erfolgsfaktoren zusammengetragen. All diese Faktoren sind miteinander verknüpft, sollten ganzheitlich betrachtet werden. Uns geht es nicht um die strategische Frage, was Ihr Zielbild beinhalten sollte. Das müssen Sie sich selbst erarbeiten, und das haben wir schon in diversen Fachmedien publiziert.² Uns geht es darum, wie Sie das Zielbild ins Unternehmen tragen, gemeinsam mit der Belegschaft den Wandel gestalten – und ihm eine Bedeutung geben.

Eine aufschlussreiche Lektüre wünschen Ihnen Peter Kuhle und Eckhart Hilgenstock.

¹ Das Zitat wird Darwin fälschlicherweise in den Mund gelegt. Es stammt ursprünglich von Leon Megginson, einem Professor für Management und Marketing an der Louisiana State University. Megginson, L. (1963): „Lessons from Europe for American Business“. In: The Southwestern Social Science Quarterly, Vol. 44. S. 4. Link: <https://www.jstor.org/stable/42866937?refreqid=excelsior%3A2bc18714d2f696f71a0f9591278fd0b9>, aufgerufen: 07.10.2021.

² Vgl.: Hilgenstock, E., Kuhle, P. (2021): „Mit dieser Transformationsarchitektur gelingt der Wandel“. Springer Professional. Link: <https://www.springerprofessional.de/change-management/transformation/mit-dieser-transformationarchitektur-gelingt-der-wandel/18970346>, aufgerufen: 10.10.2021.

Erfolgsfaktor 1 Das Führungsteam einschwören

Bei Veränderungsvorhaben stehen vor allem die Mitarbeiter im Fokus. Das ist auch richtig, aber: Die Führungsteams sollten sich ebenfalls auf den Wandel einschwören und gemeinsam reflektieren. Was bedeutet die Transformation für uns? Welche Phasen der Veränderung werden wir durchlaufen, wo steht jede einzelne Führungskraft gerade in der Change-Kurve? Wie gehen wir damit um? Und: Wie groß ist die Veränderungsbereitschaft im Führungsteam?

Der Wandel ist mit Phasen der Unsicherheit verbunden und kann bei Verantwortlichen auch ein Gefühl des Kontrollverlusts hervorrufen. Das alte, sichere Führungsterritorium verändert sich, Verantwortungsbereiche verschieben sich und werden neu sortiert. Das kann für Führungspersönlichkeiten schmerzhaft sein. Darüber sollte die Geschäftsführung transparent mit ihren Führungsteams sprechen und klarstellen:

Hier geht es um den Erfolg der Organisation. Individuelle Interessen Einzelner müssen sich dem Interesse des Unternehmens unterordnen. Bei einer Transformation müssen Sie als Führungskraft danach handeln, was das Beste für das Unternehmen ist. Hilfreich ist hierbei, sich in Workshops mental in die nahe Unternehmenszukunft zu begeben.³ Wer in die Zukunft denkt, kommt innerlich direkt in der „neuen Welt“ an und hat einen ganz anderen Sense of Urgency.

Erfolgsfaktor 2 Wo stehen die Mitarbeiter?

Ohne Mitarbeiterengagement keine Transformation! Es ist Aufgabe der Führung, den Reifegrad der Transformationsfähigkeit ihrer Teams festzustellen. Die Teams können sich nach dem von Frederic Laloux (2014) weiterentwickelten Graves-Modell in unterschiedlichen Mindset-Stadien befinden.⁴ Sind die Mitarbeiter von den Anweisungen der Führungskraft abhängig? Gibt es nur wenige Wissens- und Leistungsträger? Dann besitzt das Team eher einen niedrigen Reifegrad der Transformationsfähigkeit. Haben dagegen alle den Zugang zum nötigen Wissen, arbeiten sie interdisziplinär und erarbeiten sie sich die Lösungswege eigenverantwortlich? Dann weist das Team einen hohen Reifegrad der Transformationsfähigkeit auf.

Wer weiß, welches Team in welchem Mindset-Stadium ist, kann die einzelnen Teams kommunikativ und inhaltlich besser auf den Wandel vorbereiten. Wenn ein Team beispielsweise schon eine agile und eigenverantwortliche Arbeitsweise hat, muss es anders abgeholt werden als ein homogenes Team, für das Digitalisierung immer noch „E-Mails und Excel-Tabellen“ bedeutet. Leadership bedeutet in diesem Zusammenhang also, zu erkennen: Wo stehen die Mitarbeiter? Wie erreichen und wie befähigen wir sie für das Transformationsvorhaben? Und wie sollten wir sie abholen, damit auch sie mental in die Zukunft denken und das Gespür der Veränderungsnotwendigkeit entwickeln?

³ Vgl.: Radatz, S. (2009): „Veränderung verändern. Das Relationale Veränderungsmanagement.“ Wien.

⁴ Laloux, F. (2014): „Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness“. Diateino Verlag, Belgien.

Erfolgsfaktor 3 Re-Skilling/Up-Skilling

Mitarbeiterbefähigung ist ein essenzieller Bestandteil im Transformationsprozess. Die Herausforderung des Leadership ist es, zu identifizieren:

- a) welche Skills in den Teams vorhanden sind,
- b) welche Skills benötigt werden,
- c) wann der passende Zeitpunkt ist, nötige Qualifizierungen durchzuführen.

Eine Transformation ist eine Doppelbelastung: Auf der einen Seite muss das operative Tagesgeschäft weiterlaufen, auf der anderen Seite müssen alle Beteiligten in die neue Richtung arbeiten. Darum ist es oftmals schwierig, Mitarbeiter zusätzlich zu dieser Doppelbelastung in Trainings und Weiterbildungen zu schicken. Idealerweise haben die Verantwortlichen

die notwendigen Skills vor dem Transformations-Kick-off identifiziert und können ihre Leute schon in der Vorbereitungsphase auf den Umbruchprozess für die nötigen Skills befähigen. Manchmal kommen notwendige Kompetenzen aber auch erst im Laufe der Transformation zum Vorschein. Dann müssen Verantwortliche entscheiden: Reicht es aus, diese Kompetenzen erst nach dem Transformationsprozess aufzubauen? Können sich Mitarbeiter diese Kompetenzen in kurzer Zeit aneignen? Oder sollten wir externe Kompetenzen auf Zeit einkaufen?

Ein Interim Manager mit entsprechenden Kompetenzen könnte das Team oder die Abteilung beispielsweise durch den Wandel steuern, die richtigen Impulse setzen und die Mitarbeiter befähigen, auch ohne angelegte Kompetenzen die richtigen Schritte zu gehen.

Erfolgsfaktor 4 Unermüdliche Kommunikation

Oftmals soll ein Change-Team den Wandel kommunizieren. Es besteht aus Mitarbeitern unterschiedlicher Fachbereiche, die schon früh in das Veränderungsvorhaben eingebunden wurden und mit den Begrifflichkeiten des Wandels vertraut sind. Die Gefahr: Auf Informations- und Kick-off-Veranstaltungen überfordert das Change-Team die anderen Mitarbeiter, die sich nun das erste Mal damit auseinandersetzen müssen. Und während das Change-Team glaubt, die Inhalte ordentlich vermittelt zu haben, gibt es bei den anderen noch viele Fragezeichen.

Hier sind Verantwortliche gefragt, für eine transparente und kontinuierliche Kommunikation zu sorgen. Ein paar Veranstaltungen reichen bei weitem nicht aus. Al Zollar, der erste IBM-Chef für Lotus Development lange nach der Übernahme durch IBM, soll im Post-integrations-Kick-off-Meeting zu seinen Managern gesagt haben: „Wenn ihr müde werdet, es zu erklären, dann beginnen eure Mitarbeiter, es zu verstehen“. Die Verantwortlichen und die interne Kommunikationsabteilung müssen über den gesamten Zeitraum des Wandels kommunizieren. Dazu gehört:

- Teilerfolge einzelner Teams allen sichtbar zu machen und auch zu feiern,
- Rückschläge zu kommunizieren und daraus Lernerfahrungen abzuleiten,
- Statusmeldungen der einzelnen Bereiche fachübergreifend zu teilen.

Es gilt, dem Wandel eine Bedeutung zu geben und alle Mitarbeiter in die Kommunikation einzubeziehen. Nur so fällt niemand zurück in alte Verhaltensmuster. Die Verantwortlichen sollten kreative Tools nutzen und auch Feedback-Kanäle schaffen, also nicht nur unidirektional Wasserstandsmeldungen versenden. Mitarbeiterinterviews, Umfragen und Town-Hall-Meetings sorgen für einen stärkeren Schulterschluss zwischen allen Beteiligten. Vor allem die Führungskräfte sollten sich während des Transformationsprozesses als Ansprechpartner auf Augenhöhe anbieten. Wer sich in seinem Büro verschanzt, signalisiert Unerreichbarkeit und schafft eine emotionale Distanz zu den Mitarbeitern – pures Gift für eine Transformation. Auch reicht es nicht aus, Anzug und Krawatte mit Poloshirt und Sneakers zu tauschen. Nein! Leadership in der Transformation bedeutet, in den Dialog zu treten: Coffee Breaks, „Meet the Chief“-Runden oder ähnliche Formate sorgen für emotionale Nähe mit den Mitarbeitern – und stärken die Bereitschaft zur Veränderung.

Erfolgsfaktor 5 Die Doppelbelastung annehmen

Die Transition von Alt nach Neu stellt eine Doppelbelastung dar. Das gehört dazu und ist auch wichtig. Neue Themen müssen erst einmal erarbeitet werden, während alte Potenziale noch ausgeschöpft werden können. In der Organisationslehre spricht man von „organisationaler Ambidextrie“ („Ambidextrie“ bedeutet Beidhändigkeit).⁵ Diese fußt auf zwei gegensätzlichen Handlungsfeldern im Unternehmen:

- der „Exploitation“, hier: Nutzbarmachung und Effizienzsteigerung vorhandener Prozesse und Abläufe,
- der „Exploration“, hier: Erkundung neuer Wachstumsmärkte und innovativer Geschäftsmodelle.

⁵ Brinkshaw, J., Gibbson, C. (2004): „Building Ambidexterity into an Organization.“ In: MIT Sloan Management Review, Ausgabe 45, S. 47–55. Download-Link: https://www.researchgate.net/publication/40967507_Building_Ambidexterity_into_an_Organization, aufgerufen: 07.10.2021.

Die „Exploration“ darf dabei ausdrücklich das bestehende Geschäftsmodell kannelisieren. Gisbert Rühl, Vorstandsvorsitzender des Metallhändlers Klöckner & co, schreibt passend: „Ich kannelisiere mein Geschäft, bevor es andere tun.“⁶ Ein plakatives Beispiel für organisationale Ambidextrie ist im Automotive-Sektor gerade zu beobachten: Die steigende Nachfrage und Wichtigkeit der Elektromobilität zwingt Automobilhersteller dazu, ihre Fahrzeugflotte mit E-Motoren auszustatten. Das geht nicht von heute auf morgen. Darum werden noch Fahrzeuge mit Kraftstoffmotoren abgesetzt (Exploitation) und gleichzeitig innovative Technologien der Elektromobilität erforscht und genutzt (Exploration).

Es ist Aufgabe der Führungskräfte, die Wichtigkeit dieser phasenweisen Beidhändigkeit zu kommunizieren. Dabei sollte nicht die Mehrbelastung im Fokus stehen, sondern das Ziel. Für das Leadership ist also entscheidend, gemeinsam mit allen Beteiligten das „Ende vom Tunnel“ anzuvisieren – und dem Ziel wie eine Rudermannschaft Schlag für Schlag näherzukommen. Auch hier ist uner müdliche Kommunikation wieder der Schlüssel zum Erfolg.

Erfolgsfaktor 6 Widerstände erkennen

Widerstände gehören zum Wandel dazu. Die Herausforderung ist, sie rechtzeitig zu erkennen oder ihnen sogar präventiv zu begegnen. Dafür sollten Verantwortliche verstehen, warum sich manche Menschen dem Wandel widersetzen. Dazu gehören:

- kein klares Zielbild oder oder klare Perspektive, was nach dem Wandel besser sein soll,
- Angst vor Unbekanntem,
- Verlustängste von Status oder Arbeitsplatzsicherheit,
- Misstrauen dem Management gegenüber.

All diesen Widerständen können Verantwortliche mit transparenter Kommunikation entgegenwirken. Dabei sollten sie die Zweifel und Ängste ihrer Leute ernst nehmen und ihnen zur Verfügung stehen, um sie aus dem Weg zu räumen. Tun sie das nicht, entstehen Schattenorganisationen: Nach außen hin ziehen die Mitarbeiter an einem Strang, aber unter sich arbeiten sie in dem alten Modus Operandi weiter. So etwas kann erst sehr spät auffallen – und der Transformation nachträglich schaden.

Es gilt also, das Betriebsklima regelmäßig zu messen: durch anonyme Umfragen, One-to-one-Gespräche und Gruppen-Meetings. Transformatives Leadership bedeutet hier, eine Atmosphäre des Vertrauens herzustellen, einen Safe Space, in dem jeder seine Zweifel äußern darf, ohne bewertet zu werden. Wer die Betroffenen zu Beteiligten machen, versteht auch schnell die Hintergründe potenzieller Widerstände – und kann sie gemeinsam beheben.

⁶ Gisbert Rühl 2016 in einer Xing-Klartext-Debatte. Link: <https://www.xing.com/news/klartext/ich-kannelisiere-mein-geschäft-bevor-andere-es-tun-1329>, aufgerufen: 11.10.2021.

Erfolgsfaktor 7 Wer sind die Change-Agents?

Neben Widerständen gibt es immer auch schon von Anfang an eine Anzahl von Mitarbeitern, die den Veränderungskurs voll mitgehen, und die mit ihrer Begeisterung und ihrem Elan auch andere Kolleginnen und Kollegen anstecken. Je früher Verantwortliche diese Change-Agents identifizieren, desto eher können sie sie aktiv einsetzen. Denn sie sind wahre Transformationsmultiplikatoren und Change-Ansprechpartner für die anderen. Sie sind interne Influencer, die während des Transformationsprozesses eine Art soziale Leadership-Funktion im Team innehaben. Sie sind eine Schnittstelle zwischen Führungsetage und Shop-floor-Ebene, weil sie:

- die Notwendigkeit der Veränderung in positive Energie unter der Belegschaft umwandeln,
 - den horizontalen und vertikalen Informationsaustausch fördern,
 - Probleme erkennen und ansprechen,
 - in kritischen Phasen stabilisieren,
 - geplante Maßnahme in konkrete Handlungen umsetzen.⁷
- Vorsicht, Leadership-Falle: Change-Agents sind ausdrücklich nicht der Ersatz der Führungskraft. Sie sind dazu da, das Führungsteam zu unterstützen und in der Basis zu verstärken. Sie helfen, das Zielbild weiterzubreiten. Die Führungskräfte müssen aber die Rahmenbedingungen vorgeben und die Leitplanken abstecken, innerhalb derer die Change-Agents frei agieren können. Und: Auch sie müssen nah bei den Mitarbeitern sein, um das Wir-Gefühl und die emotionale Verbundenheit zu fördern.

Erfolgsfaktor 8 Kundenzentriert agieren

Die Entscheidung zur Transformation entsteht nicht aus sich selbst heraus. Sie ist das Ergebnis sich verändernder äußerer Rahmenbedingungen: technologischer Wandel, Marktveränderung und neue Kundenanforderungen. Um in Zukunft als Unternehmen einen sichtbaren und spürbaren Mehrwert für die Kundenseite zu bieten, sollten Verantwortliche den gesamten Transformationsprozess unter einer kundenzentrierten Ausrichtung gestalten.⁸ Das bedeutet, Kundenthemen, Trends, Herausforderungen und Gewinnchancen der Kunden zu kennen und in die Organisationsveränderung einzubinden. Hier sei wieder an die organisationale Ambidextrie erinnert: Wer nur Prozesse optimiert, vollzieht „Exploration“. Das macht das Unternehmen zwar effizienter, für die Kundenseite entsteht aber kein sichtbarer Mehrwert. Wer jedoch zusätzlich neue (zum Beispiel digitale) Geschäftsmodelle entwickelt, schafft direkten Kundennutzen.⁹

⁷ Vgl.: Karakaya, E., e. a. (2020): „Diffusion“. In: International Encyclopedia of Human Geography, Second Edition, S. 311–315.

⁸ Vgl.: Kuhle, P. (2021): „Gemeinsam verändern – Service & Vertrieb in der Transformation“. S. 18. Link: https://www.peterkuhle.com/sites/default/files/downloads/pK-Peter-Kuhle-Magazin_Gemeinsam-veraendern_web.pdf, aufgerufen: 11.10.2021.

⁹ Hilgenstock, E., Kuhle, P. (2021): „Interim Management: Change–5 Erfolgsfaktoren für die Umsetzung von Transformationen in Unternehmen“. Interview für United Interim. <https://www.youtube.com/watch?v=z8Tym2h9fHE>, aufgerufen: 11.10.2021.

Erfolgsfaktor 9 Die vielfältige Lernkultur

Leadership in der Transformation bedeutet Verantwortung für viele. Nicht einer trifft die Entscheidung allein, sondern die möglichst vielfältig zusammengesetzte Gruppe erarbeitet Lösungsansätze für Entscheidungsgrundlagen. Denn: je vielfältiger die Perspektiven, desto vielseitiger die Problembearbeitung – und desto kreativer die Ansätze. Diversity kann sogar unmittelbar zum Unternehmenserfolg beitragen.¹⁰ Wenn Verantwortliche ihre Leute in Entscheidungsprozesse einbeziehen, erhöhen sie deren Engagement und Selbstverpflichtung.

Auch ist es wichtig, eine Kultur zu etablieren, in der sich niemand für eine Entscheidung rechtfertigen muss. Das Unternehmen muss zu einem Safe Space werden, wo:

- klare Kritik geübt werden darf,
- Ängste und Zweifel angesprochen werden können,
- Diskussionen entfacht werden sollen,
- Fehler nicht bestraft, sondern als Lernerfahrung kommuniziert werden.

So eine Feedback- und Lernkultur bedeutet nicht, dass die gesamte Organisation in blinder Harmonie lebt. Im Gegenteil: Hier dürfen unterschiedliche Meinungen ausgefochten werden, weil die auf Respekt und Wertschätzung basierende Kultur dies ermöglicht. Fehler werden überall gemacht. Sie nicht auszusprechen, ist die wahre Gefahr. Hier kommt wieder die Kommunikation ins Spiel. Beispielsweise können Verantwortliche sogenannte „Fuck-up“-Veranstaltungen¹¹ organisieren, in denen Mitarbeiter oder Teams ihre Fehler oder Rückschläge mit den Teilnehmenden teilen können – und was sie daraus gelernt haben. Dadurch etablieren sie einen wichtigen Wissenstransfer-Kanal und fördern schnelles Lernen in der sich wandelnden Organisation.

Erfolgsfaktor 10 Datenintegration und cross-industrieller Benchmark

Um die Veränderungsfähigkeit der Organisation messen und analysieren zu können, ist es notwendig, Zugriff auf die richtigen Daten zu haben. Dabei geht es vor allem um die internen Unternehmensdaten zu Prozessen, Abläufen, Performance und Produktivität. Darüber hinaus ist es auch hilfreich, sich erfolgreiche Transformationen aus anderen Branchen anzuschauen – und mit den Unternehmen in den Dialog zu treten. Dadurch erhalten Verantwortliche Benchmark-Daten, die sie auf die eigene Organisation anwenden können. So unterschiedlich Branchen und Unternehmen auch sind: Jedes Unternehmen hat eine Finance-, HR- oder Vertriebsabteilung. Bei Transformationen ähneln sich die Herausforderungen in diesen Teilbereichen oftmals. Branchenübergreifender Wissenstransfer und datenbasierte Ansätze helfen allen Beteiligten bei der Entscheidungsfindung.

¹⁰ Vgl.: Hunt, V., e. a. (2018): „Delivering through Diversity“. McKinsey. Link: https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/delivering%20through%20diversity/delivering-through-diversity_full-report.ashx, aufgerufen: 11.10.2021.

¹¹ Vgl.: Ackermann, R., e. a. (2015): „Fuck Up Night in Berlin – Bühne frei für Loser.“ Spiegel Online. Link: <https://www.spiegel.de/karriere/fuckup-night-unternehmer-erzaehlen-vom-scheitern-a-1034303.html>, aufgerufen: 11.10.2021.

WIR BEGLEITEN SIE IN DER TRANSFORMATION

Als erfahrene Interim Manager haben wir eine Vielzahl an Unternehmen transformiert, erkennen typische Stolperfallen und ungenutzte Potenziale – und wissen, wie Sie in kritischen Phasen des Wandels vorgehen sollten.

Gerne begleiten wir auch Sie bei Ihrer Abenteuerreise der Veränderung – im Unternehmen, der Abteilung oder im Team. Richten Sie Ihr Anliegen gerne per E-Mail entweder an info@peterkuhle.com oder an heh@hilgenstock-hamburg.de.

Wir freuen uns, Sie in die Zukunft begleiten zu dürfen.



Peter
Kuhle



Eckhart
Hilgenstock

Peter Kuhle ist Executive Interim Manager und Senior Advisor aus Bad Honnef. Er begleitet Unternehmen in erfolgskritischen Phasen von Wachstum und Wandel. Dabei blickt er auf langjährige Erfahrung in Sales & Service, Transformation & Effizienz und diversen Managementfunktionen bei namhaften Unternehmen aus Konzernen und Mittelstand zurück. Seine Themenschwerpunkte sind Vertrieb, Direktvertrieb, After Sales, Service und technischer Kundendienst. Er ist Preisträger des „Interim Management Excellence Awards“. Über seine Erfahrung schreibt er in diversen Wirtschaftsmedien.

Mehr Infos: www.peterkuhle.com

Eckhart Hilgenstock ist Interim Executive (EBS) mit ausgewiesener Digitalkompetenz. Als international erfahrener Berater und Coach, agil und mit Feingefühl, bringt er Struktur und Rhythmus in das Geschäft seiner Auftraggeber: Er begleitet Unternehmen dabei, ihren Verkauf effizienter zu gestalten, den Auftragszugang zu steigern und das Kundenerlebnis zu verbessern. Als Digital Transformation Manager führt Hilgenstock Mitarbeiter durch den Veränderungsprozess, gestaltet komplexe Projekte erfolgreich und strukturiert Prozesse hin zu einem gewinnbringenden Business-Rhythmus.

Mehr Infos: www.hilgenstock-hamburg.de

MEDIENINHABER UND HERAUSGEBER

Peter Kuhle

Im Gier 34

53604 Bad Honnef

+49 (0) 151 / 585 80 808

info@peterkuhle.com

Eckhart Hilgenstock

Meisenweg 27

22926 Ahrensburg

+49 (0) 176 / 103 20 928

heh@hilgenstock-hamburg.de

Text und Konzept:

Benjamin Wulff – Medienarbeit

Gestaltung:

Creative Mules

Rechtlicher Hinweis:

©2021 Peter Kuhle/Eckhart Hilgenstock. Alle Rechte vorbehalten. Diese Publikation darf – auch auszugsweise – nicht ohne schriftliche Zustimmung der Autoren oder Herausgeber kopiert oder anderweitig vervielfacht werden.

