

WIRTSCHAFTS- PSYCHOLOGIE aktuell

Zeitschrift für Personal und Management



EMOTIONALE
KOMPETENZ

Gefühlen in Unternehmen Raum geben

Die agile Arbeitswelt braucht Achtsamkeit /// Warum Alpinismus bessere
Entscheidungen lehrt /// Autorität als transformative Kommunikationsbeziehung

Liebe Leserinnen und Leser,

vor einigen Jahren durfte ich für einen großen Konzern an der Neugestaltung der Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit mitarbeiten. Emotionale Kompetenz war damals eine dringliche Neuerung. Heute scheint sie ein etablierter notwendiger Aspekt von Führung zu sein, was sich gerade in den vergangenen Jahren manifestiert hat, besonders dort, wo es um virtuelle Teams, unpersönliche Meetings und das Büro als Ort der menschlichen Begegnung geht. Aber auch im Blue-Collar-Bereich macht sich ein menschlicher, zugewandter Umgang immer besser. Deswegen haben wir in dieser Ausgabe unseren Schwerpunkt auf emotionale Kompetenz gesetzt.

Ein Befund, den Sie aus der Lektüre dieses Hefts mitnehmen werden: Beim Umgang mit Emotionen haben viele Organisationen und Unternehmen trotz bester Absichten weiterhin Lernbedarf. Im Interview sagte uns etwa der Psychologe Wolfgang Roth, der als Coach Führungskräfte trainiert: „Wir bewegen uns immer noch in einer Mindset-Kultur und im Motivationsbereich, weniger im ‚Feelset‘ und in der Integration von Gefühlen.“ Wie aber wird eine Führungskraft zum „Emotional Leader“? Dafür muss sie als Erstes die psychologischen Grundbedürfnisse von Menschen kennen, schreibt Denis Murlane in seinem Beitrag. Er bietet Ihnen darin außerdem eine kurze Anleitung, wie Sie sich selbst weiterentwickeln und Ihr eigenes Verhalten reflektieren können. Markus Ebner legt beim Thema Führungsverhalten einen starken Fokus



Foto: Matthias Wegner

Ludwig Andriane

Psychologe (M. Sc.), Vorstandsvorsitzender der Sektion Wirtschaftspsychologie im BDP e.V. und freiberuflicher Unternehmensbegleiter.

ludwig.andriane@wirtschaftspsychologie-bdp.de

auf positive Emotionen im Rahmen des PERMA-Lead-Modells, während sich Nicole Nolden, Fee Vogel und Anja Gebhardt den Gefühlen von Trauernden widmen – und der Frage, wie mit ihnen umzugehen sei. Ein wichtiger Beitrag, denn bei Trauer zeigen sich Vorgesetzte und Kolleg:innen von Betroffenen oft genug hilf- und sprachlos. Ähnlich wertvoll sind auch die Empfehlungen zu achtsamer Agilität, die Ihnen Lotte Bock und Madiha Rana geben. In meiner Rolle als Fachgruppenleiter in der Sektion Wirtschaftspsychologie, aber auch in meiner Beratertätigkeit höre ich immer wieder, wie Agilität mit „flexibel alles einfach irgendwie machen“ verwechselt wird. Daher freut es mich besonders, dass Frau Bock und Frau Rana diese Thematik mit einem realistischen Blick und praktischen Tipps aufgegriffen haben.

Ich wünsche Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre!

Inhalt

1

Editorial

4

News & Trends

41

Sachliche Romanze

Weinen Sie im Homeoffice dem guten alten Büro hinterher? Oder lässt Sie der Abschied kalt? Svenja Hofert geht Trennungsgefühlen in der Arbeitswelt nach.

60

5 Bücher, die mich inspirieren

Die Wirtschaftspsychologin Franziska Kramer stellt ihre wichtigsten fünf Bücher vor.

64

Vorschau/ Impressum

HR

8

Die agile Arbeitswelt braucht Achtsamkeit

Prozesse, Strategien und auch die Menschen in einem Unternehmen sollen flexibel und schnell auf Veränderungen reagieren. Doch der Ruf nach Anpassung kann uns überfordern, wenn wir dabei allein auf das Tempo fokussieren. Wir sollten stattdessen öfter innehalten, um achtsam mit uns selbst und unserer Umgebung umzugehen.

Führung

14

Transformative Autorität in der Führung

Wer führt eigentlich? Und wer folgt? Das fragen wir uns permanent, meist unbewusst. Die Frage könnte auch lauten: Wer hat Autorität? Dabei ist Autorität kein Ding, das sich besitzen lässt, sondern eine Beziehung, in der Menschen über freiwilliges Führen und Folgen verhandeln.

20

Warum Alpinismus bessere Entscheidungen lehrt

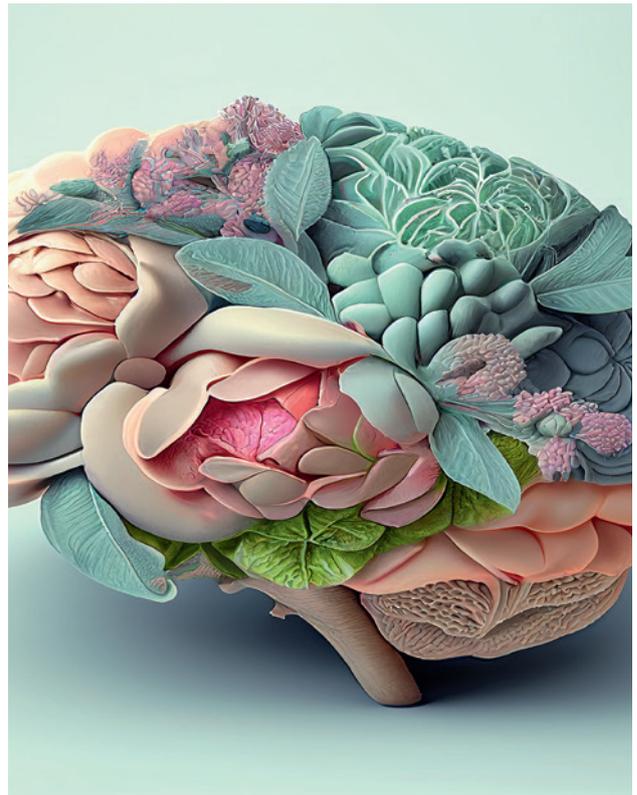
Wir Menschen überschätzen gern unsere Fähigkeiten. Einige Unternehmen bauen auf dieser kognitiven Verzerrung ihren Erfolg auf. Andere steuern damit geradezu in den Ruin. Doch wie verhindert man, dass Selbstüberschätzung zu fatalen Fehlentscheidungen führt? Ein Blick in die Domäne Alpinismus hilft hier weiter.

Schwerpunkt

Mit Positive Leadership Potenziale entfalten

Arbeit soll Spaß machen. Das wünschen sich viele Menschen. Organisationen mit einer positiven Kultur erscheinen ihnen attraktiver. Führungskräfte haben hier eine zentrale Rolle. Dafür müssen sie nicht die Stimmungskanone spielen, aber sie sollten für positive Emotionen am Arbeitsplatz sorgen. Mit Positive Leadership fördern sie Mitarbeitende und werden selbst resilienter.

26



32

Mehr Motivation durch Emotional Leading

Entscheidend für erfolgreiche Führung ist es, die psychologischen Grundbedürfnisse von Menschen zu kennen. Gute Orientierung bietet hier die Konsistenztheorie von Klaus Grawe. Mit diesem Wissen können Führungskräfte die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden gezielt ansprechen, um den wohl größten Motivator in ihnen zu fördern – die Erwartung positiver Emotionen am Arbeitsplatz.

42

„Permanente Veränderungen erzeugen starke Emotionen“

Wie viele Emotionen tun dem Miteinander am Arbeitsplatz gut? Und wie können Führungskräfte dafür sorgen, dass aus Gefühlen ein kreatives Arbeitsklima entsteht? Ein Gespräch mit dem Fürther Wirtschaftspsychologen Wolfgang Roth, der Führungskräfte coacht und in Resilienz trainiert.

48

Emotionale Intelligenz kann man lernen

Der Mensch legt in der Arbeit seine Emotionen nicht mit dem Mantel in der Garderobe ab. Doch welchen Raum bekommen sie? Wie erwünscht ist es tatsächlich, dass wir uns lebendig zeigen? Die Antwort ernüchtert: Gefühle werden am Arbeitsplatz weiterhin kaum zugelassen. Es ist an der Zeit, dies zu ändern: Unternehmen und Organisationen sollten die Schlüsselkompetenz emotionale Intelligenz fördern.

54

Trauer – mehr als eine Privatsache

Bei Trauer betreten wir oft unsicheres Terrain, erleben die eigene Sprachlosigkeit und Ohnmacht. Die Betroffenen fühlen sich im Gegenzug einsam und isoliert. Dabei ist es so wichtig, am Arbeitsplatz das Thema nicht zu ignorieren oder zu bagatellisieren. Aber auch wilder Aktionismus kann schaden. Unternehmen sollten bei Trauer also bewusst agieren. Mit klaren Vorgaben für den Trauerfall sorgen sie für mehr Sicherheit in der Krise.



**Mit Positive Leadership
Potenziale entfalten**

Arbeit soll Spaß machen. Dies wünschen sich viele Menschen von ihrem Beruf. Organisationen mit einer positiven Kultur erscheinen ihnen attraktiver. Führungskräfte haben hier eine Schlüsselrolle. Dafür müssen sie nicht die Stimmungskanone spielen, aber sie sollten für positive Emotionen am Arbeitsplatz sorgen: Mit Positive Leadership fördern sie Mitarbeitende und werden selbst resilienter.

Die meisten Menschen werden die Erfahrung teilen, dass Arbeit leichter von der Hand geht, wenn sie mit positiven Emotionen wie Spaß, Interesse oder Verbundenheit einhergeht. Das dürfte auch einer allgemeinen Sichtweise entsprechen, wie eine australische Studie gezeigt hat (Fisher, 2002). Immerhin 92 Prozent der teilnehmenden Personen meinten dabei, dass ein „glücklicher Arbeiter auch ein fleißiger Arbeiter“ sei.

Der Erforschung von Emotionen ist in der Psychologie stark verankert. In der berühmten „Nonnen-Studie“ wurde beispielweise nachgewiesen, dass positive Emotionen die Lebensdauer signifikant verlängern (Danner, Snowdon & Friesen, 2001). Jene Nonnen, die vor vielen Jahrzehnten bereits eine positivere Lebenseinstellung hatten – und somit mehr positive Emotionen –, wurden im Schnitt um zehn Jahre älter als ihre Kolleginnen. In späterer Folge wurde das „Broaden and build“-Modell der positiven Emotionen entwickelt (Fredrickson, 2013). In kurzen Worten geht es dabei darum, dass positive Emotionen die Wahrnehmung erweitern („broaden“) und es dadurch zu einem Ressourcenaufbau („build“) kommt. Zusammenfassend zeigt dieses empirisch belegte Modell, dass es durch positive Emotionen zu einer kurzfristigen Veränderung der Wahrnehmung und der Art des Denkens kommt. Menschen werden dadurch neugieriger, offen für Neues, und die Kreativität steigt. Dadurch werden langfristig Ressourcen aufgebaut, die sich wiederum positiv auswirken und weitere positive Emotionen hervorrufen: Eine positive Aufwärtsspirale entsteht.

Positive Organisationskultur

Im Bereich von Unternehmen entwickelten sich, inspiriert durch die Erkenntnisse der Positiven Psychologie, ressourcen- und stärkenorientierte Ansätze, in denen Emotionen eine bedeutende Rolle spielen. In die Wirtschafts- und Organisationspsychologie fand dieser Ansatz seinen Weg überwiegend durch Kim Cameron, einen bekannten Wirtschaftsprofessor an der Universität Michigan, der die Denkweisen der Positiven Psychologie auf Organisationskultur übertrug. Er beschäftigte sich mit der Frage: Was genau ist in der Organisationskultur jener Unternehmen anders, die nach einer schwierigen Zeit nicht nur weiterexistieren, sondern besser als zuvor Erfolge vorweisen können? Das Ergebnis seiner Studien war, dass die vier Aspekte positiver Sinn, positives Klima, positive Kommunikation und positive Beziehungen den signifikanten Unterschied machten (Cameron, 2008). Durch eine positive Organisationskultur werden positive Emotionen gefördert, das führt ganz im Sinne der bereits beschriebenen „Broaden and build“-Logik zu einer Aufwärtsspirale und zeigt sich direkt im Erfolg des Unternehmens.

Positive Leadership mit PERMA-Lead

Für Positive Leadership gab es anfangs noch keine einheitliche Definition und somit unterschiedliche Modelle. Vor rund zehn Jahren wurde in der Positiven Psychologie ein Ansatz vorgestellt, der heute

als Standard für Potenzialentfaltung gesehen wird: das PERMA-Modell (Seligman, 2011). Jeder Buchstabe von PERMA steht für den Anfangsbuchstaben einer der notwendigen Faktoren, die dazu führen, dass Menschen ihr Potenzial entfalten: „positive emotions“, „engagement“, „relationships“, „meaning“ und „accomplishment“. Mein Team und ich haben in den vergangenen Jahren dieses Modell zu einem Führungsansatz weiterentwickelt und mit PERMA-Lead ein praxistaugliches Modell und Messinstrument entwickelt, das Führungsverhalten im Sinne von Positive Leadership wissenschaftlich fundiert untersucht und daraus konkrete Verhaltensweisen für den täglichen Führungsalltag ableitet. Zahlreiche Unternehmen wie Lidl, Bosch, IKEA, DM und andere haben diesen Ansatz bereits in ihre Führungskultur aufgenommen.

P-Lead: Ein/Eine Positive Leader trägt dazu bei, dass sich Mitarbeiter:innen am Arbeitsplatz wohlfühlen, zufrieden sind und Spaß bei der Arbeit haben.

E-Lead: Ein Positive Leader gibt seinen Mitarbeiter:innen Aufgaben, die ihren individuellen Stärken entsprechen, und hilft ihnen, diese auszubauen. Er/Sie unterstützt Mitarbeiter:innen dabei, Fähigkeiten zu erkennen.

R-Lead: Ein Positive Leader sorgt dafür, dass sich Mitarbeiter:innen im Team gegenseitig unterstützen und wertschätzend miteinander umgehen. Er/Sie trägt dazu bei, dass sich jede/r als Teil des Teams erlebt.

M-Lead: Ein Positive Leader trägt dazu bei, dass Mitarbeiter:innen Sinn in ihrer Arbeit erleben und dass sie wissen, wozu ihre Arbeit wichtig ist. Er/Sie vermittelt seinen/ihren Mitarbeiter:innen, dass sie wertvolle Arbeit leisten.

A-Lead: Ein Positive Leader freut sich mit seinen Mitarbeiter:innen, wenn sie Ziele erreicht haben, und lobt sie dafür. Er/Sie gibt seinen/ihren Mitarbeiter:innen positives Feedback, wenn etwas erreicht wurde.

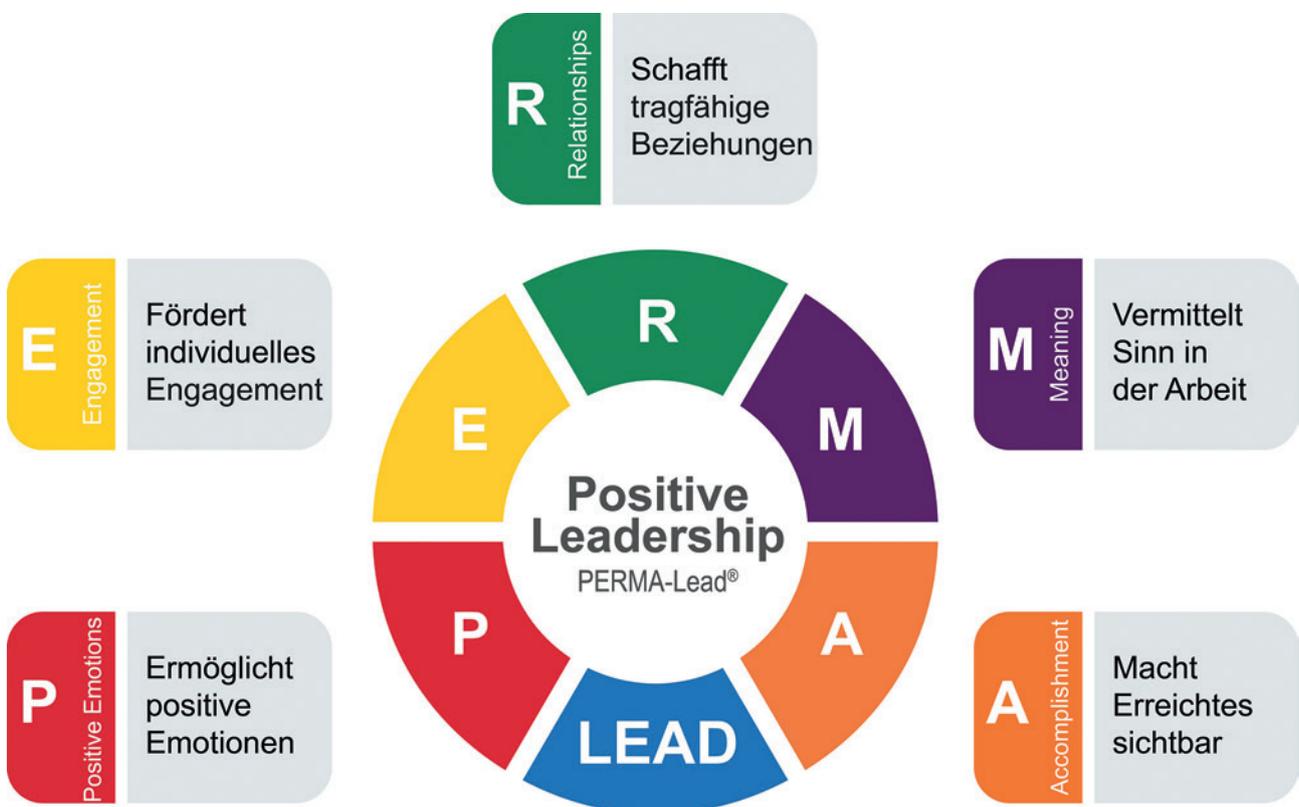


Abbildung 1: PERMA-Lead-Modell (Ebner, 2019)

PERMA-Lead ist somit ein konkretes Führungsverhalten, das dazu beiträgt, das PERMA der Mitarbeiter:innen am Arbeitsplatz günstig zu beeinflussen.

In diesem Modell sind positive Emotionen ein expliziter Faktor. Aber auch die anderen Faktoren sind weitere Auslöser für positive Emotionen. Das Ausleben der eigenen Stärken, Kolleg:innen, zu denen man eine gute Beziehung hat, eine sinnhafte Arbeitstätigkeit sowie das bewusste Erreichen von Zielen sind eine reichhaltige Quelle positiver Emotionen.

Die Wirkung von PERMA-Lead wurde in zahlreichen Studien gezeigt. So konnte belegt werden, dass Mitarbeiter:innen, die von einem Positive Leader geführt werden, deutlich weniger Stresssymptome zeigen und eine messbar geringere Burn-out-Gefährdung haben. Und es gibt auch Vorteile für die Führungskräfte selbst: Diejenigen, deren Führungsstil von Positive Leadership geprägt ist, sind widerstandsfähiger, gehen mit stressigen Situationen lockerer um, kommen nach beruflichen Rückschlägen schneller wieder auf die Beine und bewahren auch in schwierigen Situationen mehr Ruhe. Kurzum: Sie sind resilienter. In Supermärkten, in denen die Filialleitung nach diesem Prinzip führt, kaufen Kund:innen mehr ein, während die Fluktuation der Mitarbeitenden deutlich sinkt.

Was Führungskräfte tun sollten

Braucht es nun Spaß bei der Arbeit, oder reicht es einfach, wenn Führungskräfte dafür sorgen, dass die Arbeit erledigt wird? Nun, die Antwort ist relativ simpel: Wenn eine Führungskraft es als ihre Aufgabe sieht, ihr Team stetig weiterzuentwickeln und das Beste in jedem Mitarbeitenden zu fördern, dann sind positive Emotionen die Basis dafür! Das gilt sogar für High-Performance-Teams. Um das herauszufinden, wurden Teammeetings hinter Einwegspiegeln beobachtet, und es wurde akribisch mitnotiert, wenn beispielsweise Wertschätzung und

Ermütigung, aber auch Sarkasmus und Missbilligung formuliert wurden (Losada & Heaphy, 2004). Das Ergebnis zeigt eindeutig, dass in High-Performance-Teams weitaus mehr positive als negative Emotionen vorherrschen.

Eine britische Studie zeigte, dass ein gezieltes Herbeiführen positiver Emotionen die Arbeitsleistung um rund zwölf Prozent steigerte, und eine weitere Studie belegte, dass der Verkaufserfolg stieg, wenn das Wohlbefinden erhöht wurde (Oswald, Proto & Sgroi, 2015). Die Wirkung von Emotionen innerhalb eines Teams endet allerdings nicht am Unternehmenseingang. James Harter (2010), ein Forscher der Gallup Organization, führte mit einem Team eine selbst für Gallup überdimensionale Studie mit 141.900 Teilnehmenden durch. Eines der spannenden Nebenergebnisse dieser Studie war, dass sich die emotionale Verfassung der Mitarbeiter:innen direkt auf die Kundenloyalität auswirkt. Das bedeutet, dass Teams oder Unternehmen, in denen auf eine gute emotionale Stimmung Wert gelegt wird, loyalere Kund:innen haben. Gerade in einer Zeit, in der es für die meisten Konsument:innen sehr einfach ist, fast alle Produkte im Internet zu kaufen, den Stromanbieter in Minutenschnelle zu wechseln oder das Gehaltskonto ohne wenig Aufwand auf eine andere Bank zu transferieren, ist die Loyalität der Kund:innen ein wichtiges Erfolgskriterium für Unternehmen. Die Forschung zeigt klar, wo Kund:innenloyalität beginnt: bei Mitarbeitenden, die sich wohlfühlen!

„Der Generationenmythos“

Spätestens seit den 80er-Jahren ist ein relevantes Führungsthema, dass Menschen unterschiedlich sind und daher auch unterschiedlich geführt werden sollten. Seitdem beschäftigen sich Führungskräfte mit der Frage, welche Unterschiede ihrer Mitarbeiter:innen für sie relevant sind. Einer der in den vergangenen Jahrzehnten besonders beachteten Aspekte ist dabei die Generation. Unzählige Stu-

dien haben sich damit beschäftigt, welche unterschiedlichen Bedürfnisse, Erwartungshaltungen und auch Vorstellungen verschiedene Generationen an die Arbeitswelt haben und somit auch an Führung. Dabei darf allerdings nicht übersehen werden, dass es auch generationsübergreifende Gemeinsamkeiten gibt. So kommt beispielsweise eine Studie mit dem Titel „Der Generationenmythos“ (Schröder, 2018) zu dem Schluss, dass in Bezug auf Lebensziele, Sorgen und politisches Engagement kaum Unterschiede zwischen den Generationen existieren.

Wir haben uns daher die Frage gestellt, inwiefern unterschiedliche Generationen unterschiedliche Erwartungen dazu haben, in welchem Ausmaß eine Führungskraft zu positiven Emotionen am Arbeitsplatz beitragen sollte. Dazu haben wir beinahe 6.000 Arbeitstätigen mehrere Fragen gestellt, zum Beispiel wie sehr eine gute Führungskraft dazu beitragen sollte, dass man sich am Arbeitsplatz wohlfühlt, zufrieden ist oder auch Spaß bei der Arbeit hat. Weiter haben wir erhoben, wie die unterschiedlichen Menschen ihre derzeitige Führung erleben. Die Ergebnisse sind in Abbildung 2 dargestellt.

Selbst wenn sich die Generationen in einigen Aspekten unterscheiden – was die Erwartung an Führungskräfte bezüglich des Förderns von positiven Emotionen am Arbeitsplatz betrifft, tun sie es nicht. Auch im Erleben von Führung zeigt sich kein praxisrelevanter Generationenunterschied. Was ebenfalls sehr stabil ist, ist die Differenz zwischen Wunsch und Wirklichkeit. Oder anders formuliert: Positive Emotionen sind für alle wichtig! Die Kunst der Führungskraft – ganz im Sinne des situativen Führens – ist es allerdings, herauszufinden, welches Führungsverhalten unterschiedliche Menschen beziehungsweise vielleicht auch Generationen verbindet.

Wie Führungskräfte zu positiven Emotionen beitragen

Um an dieser Stelle gleich einem Missverständnis vorzubeugen: Es geht nicht darum, dass Führung die Aufgabe hat, ausschließlich für positive Emotionen zu sorgen und Negatives zu verdrängen. So zu tun, als sei alles Ordnung, und dabei Unangeneh-

mes einfach zu ignorieren, ist nicht der Weg zu positiven Emotionen. Ein übertriebenes Streben nach positiven Emotionen kann paradoxerweise sogar das Gegenteil bewirken. Das Ziel ist hingegen, bewusst *auch* zu positiven Emotionen beizutragen und selbst inmitten von emotional schwierigen Situationen, wie zum Beispiel in der Pandemie oder einer schwierigen wirtschaftlichen Unternehmensphase, gezielt auch positiven Emotionen Raum zu geben. Führungskräfte,

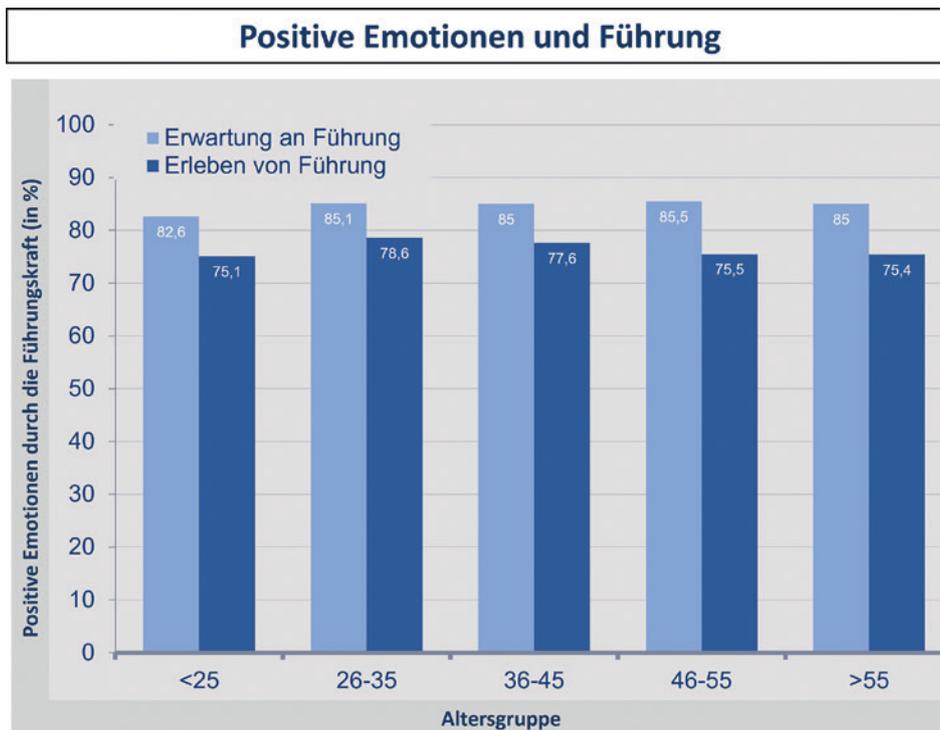


Abbildung 2: Erleben und Erwartung in Bezug auf Führung (Quelle: ebner-team GmbH, 2023; n = 5977)

die von ihren Mitarbeiter:innen besonders positiv bewertet wurden, habe ich gefragt, was sie konkret zur Förderung positiver Emotionen im Team tun.

Hier einige Anregungen aus der Praxis:

- Zeit für Small Talk nehmen und dabei bewusst angenehme Themen wie Urlaub oder Wochenendgestaltung einbringen
- Budget für die individuelle Gestaltung des Arbeitsplatzes und des Pausenraumes bereitstellen, auch im Homeoffice, um den Wohlfühlfaktor zu erhöhen
- Kleine Feiern, wenn jemand Geburtstag hat; auch zehn Minuten sind eine schöne Wertschätzung
- Externes Lob unbedingt weitergeben
- Motivationstipps der Woche: Jede Woche ist eine andere Person aus dem Team dafür zuständig, einen aktuell für die Gruppe passenden Tipp zu googeln und aufzuhängen
- Positives und negatives Feedback trennen: Positives Feedback sollte nicht nur die Einleitung für etwas sein, was man eigentlich sagen möchte
- Gemeinsam überlegen, wie man Meetings angenehmer gestalten könnte. Obst bereitzustellen in den Meetings, die länger dauern, oder auch öfter mal ein Meeting im Gehen abzuhalten, könnte ein guter Anfang sein

Wenn Führungskräfte aktiv zu positiven Emotionen beitragen, dann tragen sie damit dazu bei, dass sich das Potenzial ihrer Organisation entfalten kann: das der Organisation an sich, das der Mitarbeiter:innen, aber auch das der Führungskräfte selbst – eine Win-win-win-Situation!

LITERATUR:

Cameron, K. S. (2008). *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Danner, D. D., Snowdon, D. A. & Friesen, W. V. (2001). Positive emotions in early life and longevity: Findings from the nun study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(5), 804–813.

Ebner, M. (2019). *Positive Leadership: Erfolgreich führen mit PERMA-Lead: die fünf Schlüssel zur High Performance*. Wien: Facultas.

Ebner, M. (2021). *Positive Leadership in Action: Tools, Techniques & Best Practices*. Wien: Facultas.

Fisher, C. D. (2002). Antecedents and consequences of real-time affective reactions at work. *Motivation and Emotion*, 26(1), 3–30.

Fredrickson, B. L. (2011). *Die Macht der guten Gefühle: Wie eine positive Haltung Ihr Leben dauerhaft verändert*. Frankfurt: Campus Verlag.

Fredrickson, B. L. (2013). Positive emotions broaden and build. *Advances in experimental social psychology*, 47, 1–53.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., Asplund, J. W., Killham, E. A. & Agrawal, S. (2010). Causal impact of employee work perceptions on the bottom line of organizations. *Perspectives on Psychological Science*, 5(4), 378–389.

Longinus, A. & Ebner, M. (2020). Führung als Burn-out-Prävention. *CNE Pflegemanagement*, 7(06), 7–10.

Losada, M. & Heaphy, E. (2004). The role of positivity and connectivity in the performance of business teams: A nonlinear dynamics model. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 740–765.

Oswald, A. J., Proto, E. & Sgroi, D. (2015). Happiness and productivity. *Journal of Labor Economics*, 33(4), 789–822.

Schröder, M. (2018). Der Generationenmythos. *KZfSS Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 70(3), 469–494.

Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A New Understanding of Happiness and Well-Being – and How to Achieve Them*. London: Nicholas Brealey Publishing.

DER AUTOR:

Dr. Markus Ebner

Wirtschaftspsychologie, Universitätslektor, Trainer und Coach sowie Autor zahlreicher Publikationen.

ebner@ebner-team.com



Bleiben Sie stets auf dem Laufenden:

Bei aktuellen und unternehmensrelevanten Themen rund um die Wirtschaftspsychologie ist unser Jahresabo genau richtig für Sie!

Ihre Vorteile:

- Sie erhalten 4 Zeitschriften zum Vorteilspreis
- Lesen Sie bequem jede Ausgabe bereits vor Veröffentlichung von zuhause aus
- Profitieren Sie exklusiv vom Zugang zu allen Heften ab 2007 über die App



Zum Bestellen des Jahresabonnements einfach den QR-Code scannen.