



TEAMKOMMUNIKATION

Wie in Deinem Team Zusammenarbeit
durch effiziente Kommunikation
gelingt

Online-Seminar, Mi, 15.11.2023,
18:00-21:00 Uhr, Bremer
Sportjugend

OLIVER SCHMIDT



Teamentwickler &
Teamcoach

Fokus = Teams in der
Zusammenarbeit und bei der
Zielerreichung zu unterstützen

Sozialarbeiter &
Bildungswissenschaftler

Gebürtiger Hesse und seit
2010 Wahl-Hamburger

Erlebnispädagoge &
Outdoor Trainer

Management
Trainer & Business
Moderator



Seit 2003 bei der
Sportjugend Hessen Teamer
und Referent



ONLINESEMINAR-ETIKETTE

Wähle eine ruhige, neutrale Umgebung, in der du ungestört bist



Wähle dich pünktlich, bereits einige Minuten vor Beginn ein



Wähle eine gute, bequeme Sitzposition



Stelle gutes Licht her, damit man dich gut erkennen kann



Nehme mit einem Laptop/ PC und nicht mit Tablet oder Handy teil



Vermeide technische Probleme und schlechtes Netz



Nimm alleine und nicht mit Anderen an einem Gerät teil



Kleide dich so, wie du es auch im Präsenzseminar tun würdest



Bleibe bei der Sache und reduziere Ablenkung auf ein Minimum



Schalte die Kamera ein, damit dich jeder sieht

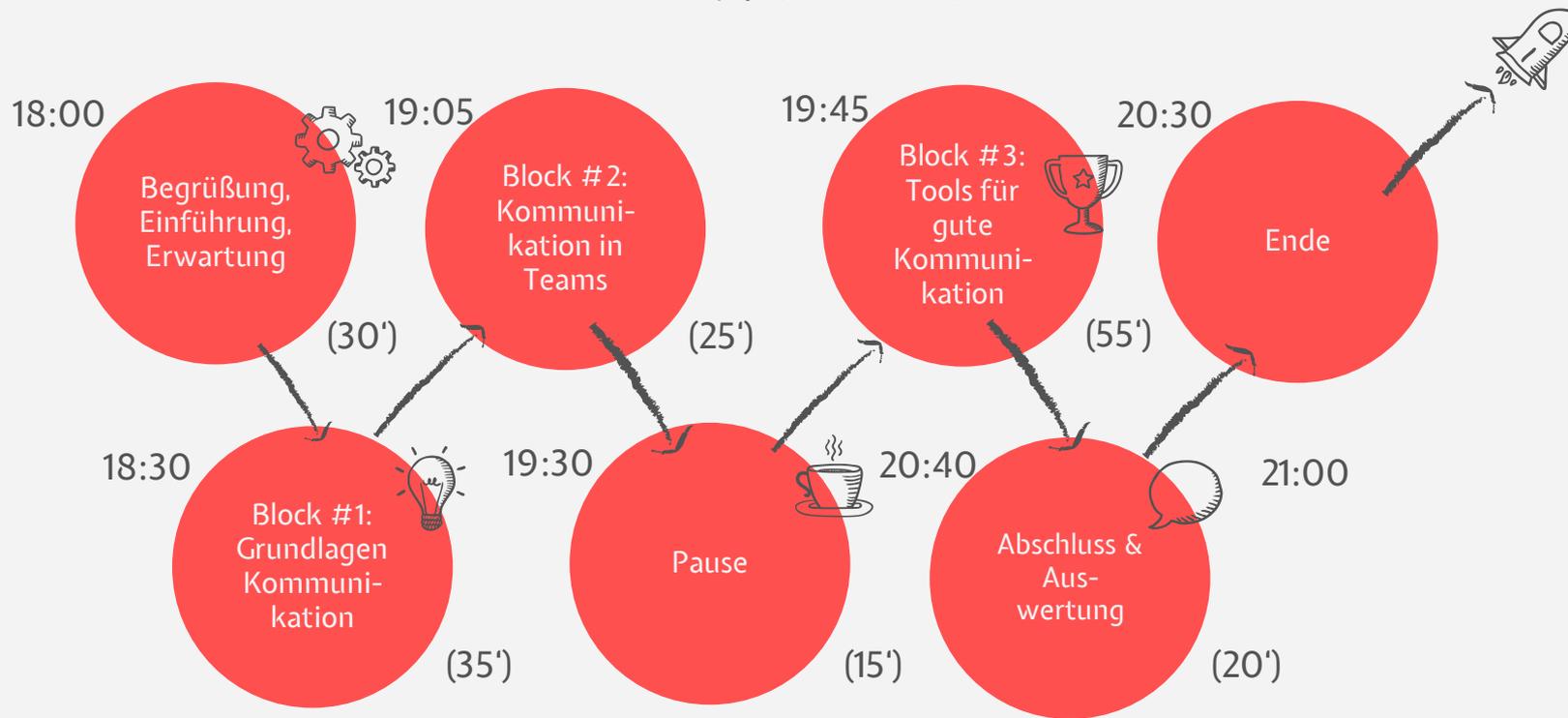


Sorge für guten Ton, damit man dich versteht



ORGANISATORISCHES

UNSER ABLAUF HEUTE



ÜBUNG



HASHTAG-VORSTELLUNG

Überlege dir drei „Hashtags“ (Stichpunkte), die dich möglichst gut beschreiben und stelle dich mit ihrer Hilfe kurz vor.

ÜBUNG



BAD PRACTICE

Überlege kurz für dich jeweils ein Negativbeispiel für missglückte Kommunikation (aus dem privaten oder beruflichen Kontext).

Überlege: Wie ist die Kommunikation abgelaufen und warum war sie in der Situation schlecht/ nicht erfolgreich oder zielführend?

Im Plenum, Einzelarbeit + Diskussion

THESE

KOMMUNIKATION IST KOMPLEX!



GRUNDLAGEN DER KOMMUNIKATION

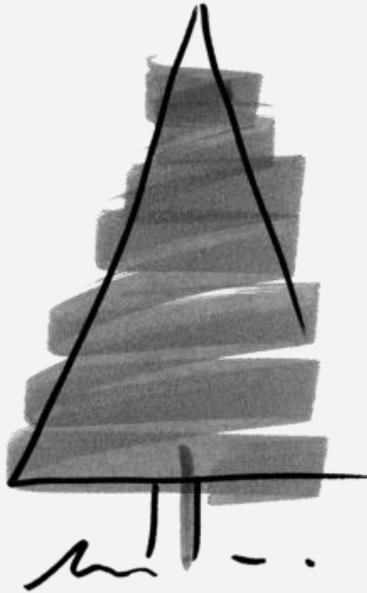
Was muss man unbedingt über Kommunikation wissen?

ÜBUNG



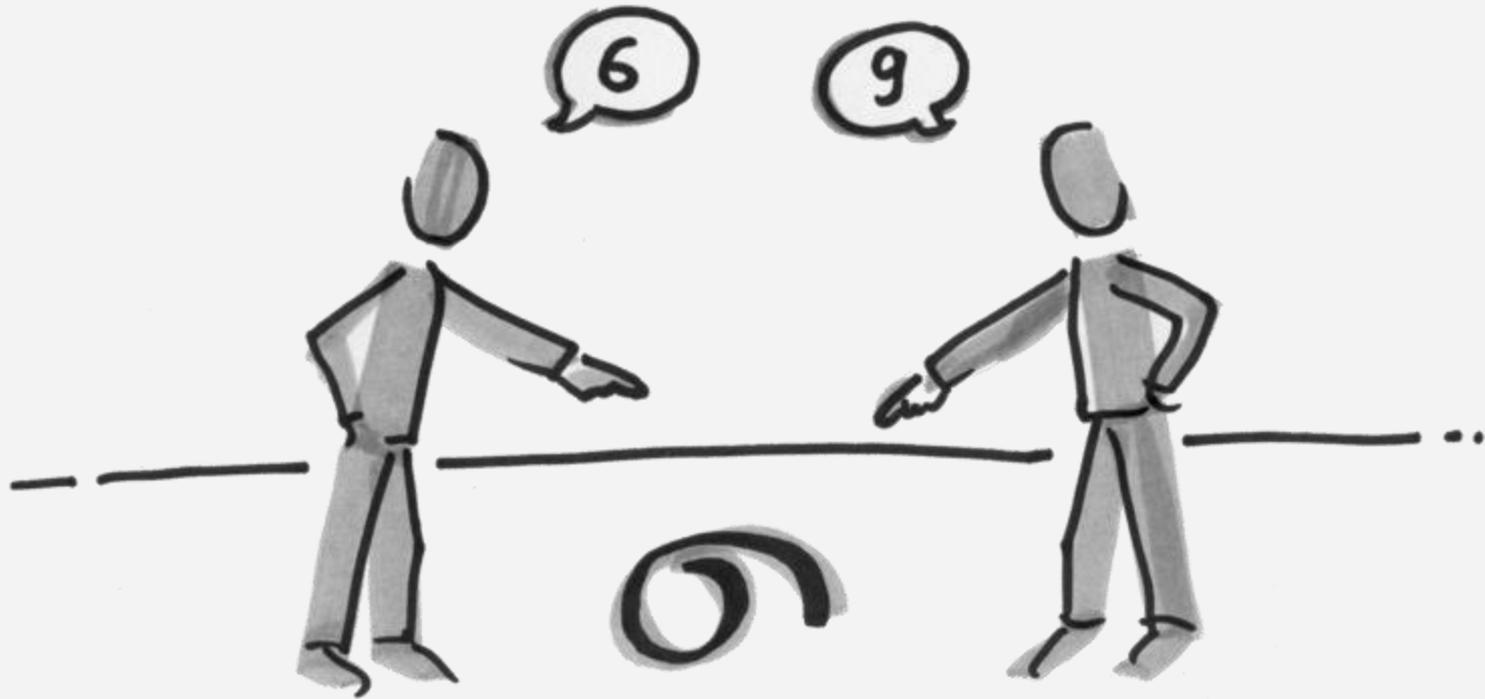
DER BAUM

Nehmt euch bitte ein Papier und einen Stift und malt einen Baum!



„Wenn Menschen das Gleiche sehen,
müssen sie nicht unbedingt das Gleiche
wahrnehmen.

Wenn Menschen das Gleiche sagen,
müssen sie nicht unbedingt das Gleiche
meinen.“



Bildquelle: <https://www.managerseminare.de>

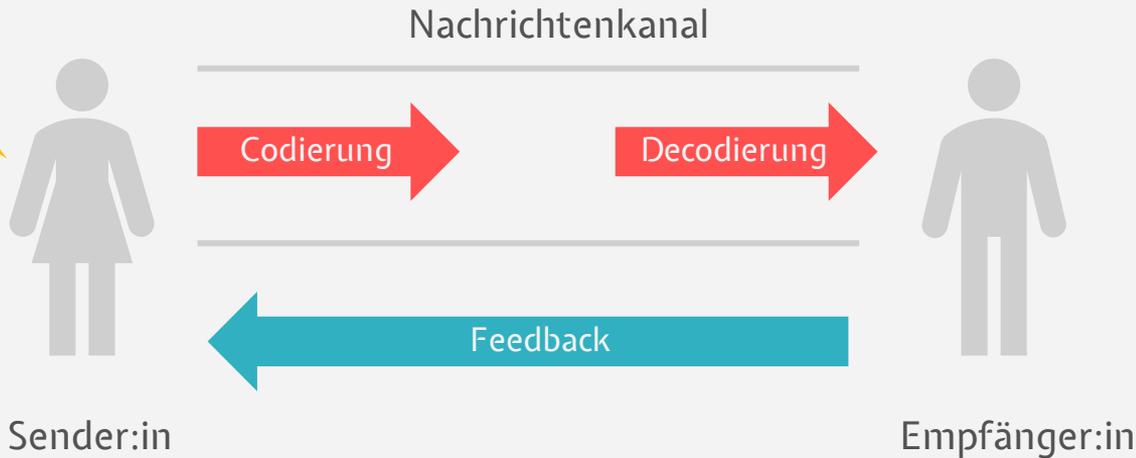
Zu Störungen führen z. B.

- ▶ akustische
- ▶ sprachliche
- ▶ kulturelle Schwierigkeiten

DAS SENDER-EMPFÄNGER-MODELL

NACH SHANNON UND WEAVER

„Everything in green area!“



Verbale, paraverbale & nonverbale Kommunikation

Geschriebene und gesprochene Worte

Artikulation, Sprechlautstärke, Sprechtempo, Sprechpausen und Tonfall

Gestik, Mimik, Körperhaltung, z. B. Schulterzucken, Lachen etc.

Quelle: Bohinc (2017), S. 151



„Kommunikation ist der Austausch von Botschaften (bewerteten Informationen) zwischen zwei oder mehreren Personen mit dem Ziel, ein geteiltes Verständnis zu erzeugen.“



„Je deutlicher der Sender machen kann, worum es ihm geht, je offener die im Vordergrund stehende Seite der Nachricht ausgedrückt wird, desto eher kann es zu einer Verständigung kommen. Natürlich trägt auch der Empfänger wesentlich zur Verständigung oder Nichtverständigung bei.“

Quelle: https://gm-benner.de/wp-content/uploads/2018/03/Grundlagen_der_Kommunikation.pdf

DAS EISBERGMODELL DER KOMMUNIKATION

20 %

Worte
Taten
Körpersprache

Sachebene
Zahlen, Daten, Fakten



DIE VIER SEITEN EINER NACHRICHT

NACH FRIEDEMANN SCHULZ V. THUN



Quelle: <https://alibelian.ch/der-mensch/mit-vier-ohren-hoeren-1/>

DIE VIER SEITEN EINER NACHRICHT: 4 OHREN UND 4 SCHNÄBEL

NACH FRIEDEMANN SCHULZ V. THUN

Was ist das für einer?
Was ist mit ihm?

SELBSTOFFENBARUNG

Wie ist der Sachverhalt?
Worum geht es?

SACHEBENE

BEZIEHUNGSEBENE

Wie definiert der andere unsere Beziehung?
Was denkt er von mir?

APPELL

Was erwartet der andere von mir?
Was soll ich seiner Meinung nach tun, denken,
fühlen?



DIE VIER SEITEN EINER NACHRICHT: BEISPIEL

NACH FRIEDEMANN SCHULZ V. THUN

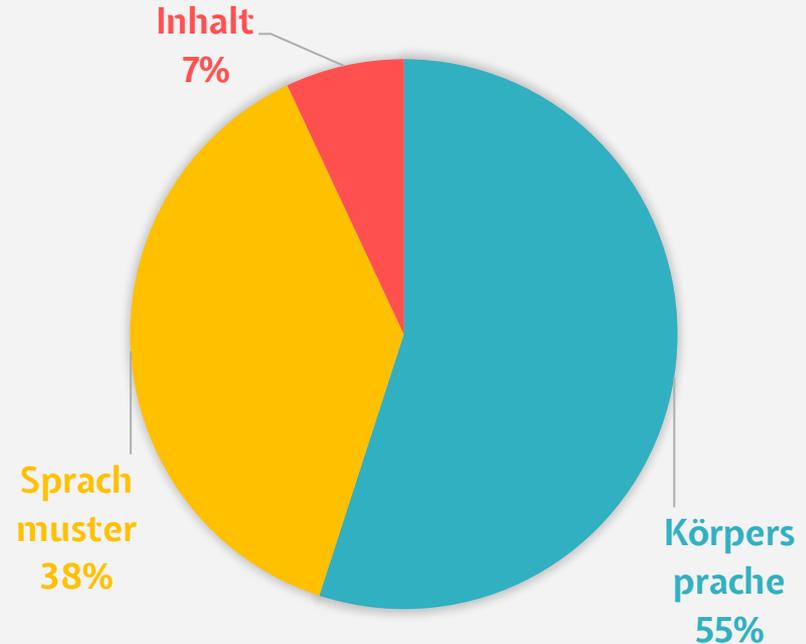


Quelle: <https://www.mittwald.de/blog/arbeitsalltag/kommunikation/kommunikation-verstehen-das-4-seiten-modell>

DIE 7-38-55-REGEL

NACH ALBERT MEHRABIAN

- ▶ nur zu **7 Prozent** bestimmt das was jemand sagt den Eindruck, den er beim Gegenüber hinterlässt. Wie es gesagt wird, also die Tonalität der Stimme bestimmt zu **38 Prozent** die Wahrnehmung.
- ▶ Die restlichen **55 Prozent** der Wahrnehmung setzen sich aus visuellen Eindrücken zusammen, also Haltung, Mimik und Gestik, Tonalität der Stimme und der Kleidung.
- ▶ Anders ausgedrückt: die Sachebene, also die rein sprachliche Botschaft, macht gegenüber der Beziehungsebene nur einen geringen Teil der Kommunikation aus.
- ▶ Aber wir können mittels Körpersprache unsere verbalen Botschaften verstärken und besser transportieren – Kongruenz vorausgesetzt.



Quelle: <https://marie-theres-braun.de/stimme-und-koerpersprache-wichtig-inhalt-egal-der-7-38-55-mythos/>

© Oliver Schmidt, 2023 | www.teamwerft.de | info@teamwerft.de



Teamwerft
Training > Beratung > Coaching



„**Kongruenz** beschreibt die Übereinstimmung zwischen dem, was eine Person empfindet, wahrnimmt und fühlt, und dem, was sie nach außen kommuniziert. Das bedeutet, eine Person ist dann kongruent, wenn sie authentisch kommuniziert und sich als echte und transparente Person ins Gespräch einbringt.“

Quelle: <https://coachingakademie-berlin.de/service/lexikon-glossar/Kongruenz/>

Ein als absolut richtig erkannter Grundsatz/ eine gültige Wahrheit, die keines Beweises bedarf

DIE 5 AXIOME DER KOMMUNIKATION

NACH PAUL WATZLAWICK

5 AXIOME DER
KOMMUNIKATION
NACH
WATZLAWICK



„Man kann nicht nicht
kommunizieren.“

- Paul Watzlawick -

Beispiel

Tom sitzt im Bus und hat Kopfhörer auf. Lisa steigt ein und setzt sich zu ihm. Tom nimmt die Kopfhörer aber nicht ab, sondern nickt Lisa einmal zu und schaut dann wieder aus dem Fenster.

5 AXIOME DER
KOMMUNIKATION
NACH
WATZLAWICK

2



„Jede Kommunikation hat einen
Inhalts- und einen Beziehungsaspekt “

- Paul Watzlawick -

Beispiel

Lisa ist sauer auf Tom, weil er sie ignoriert, obwohl die beiden doch gut befreundet sind. Als sie an der Schule aus dem Bus steigen und Tom sie fragt, ob sie das Gedicht in Deutsch auswendig gelernt hat, antwortet Lisa genervt: "Ja, natürlich habe ich das Gedicht gelernt!"



5 AXIOME DER
KOMMUNIKATION
NACH
WATZLAWICK



„Kommunikation ist immer
Ursache und Wirkung.“

- Paul Watzlawick -

Beispiel

Tom kann Lisas genervte Reaktion nicht verstehen und fragt sie deshalb, was los sei. Daraufhin rollt Lisa mit den Augen und antwortet: "Jetzt willst Du auf einmal mit mir reden!".

Tom entgegnet ihr darauf: "Tut mir leid, dass ich im Bus nicht mit Dir geredet habe. Ich war müde. Dafür halte ich Dir morgen aber einen Platz frei, damit wir uns unterhalten können, ja?"

Lisa schaut ihn lächelnd an und sagt: "Okay, dann bis morgen!"

5 AXIOME DER
KOMMUNIKATION
NACH
WATZLAWICK

4

“

„Menschliche Kommunikation bedient sich analoger* und digitaler** Modalitäten.“



*nicht eindeutig/
Interpretationsspielraum
gegeben

**eindeutig/kein
Interpretationsspielraum

- Paul Watzlawick -

Beispiel

In der Pause sieht Lisa ihren Freund Tom allein mit hängenden Schultern und Tränen in den Augen auf der Bank sitzen. Daraufhin vermutet sie, dass es Tom nicht gut geht. Lisa geht auf ihn zu und fragt, warum er denn traurig sei. Daraufhin erzählt Tom ihr, dass er eine schlechte Note in Deutsch für das Gedicht bekommen hat.



5 AXIOME DER
KOMMUNIKATION
NACH
WATZLAWICK



„Kommunikation ist symmetrisch*
oder komplementär**.“

- Paul Watzlawick -

*gleichartig/
deckungsgleich



***gegensätzlich*

Beispiel

Tom unterhält sich mit Lisa im Unterricht über den
Kinofilm, den sie gestern gemeinsam gesehen haben.
Daraufhin wird er vom Lehrer ermahnt: "Hör auf zu
quatschen, Tom!".



2.

KOMMUNIKATION IN TEAMS

Warum ist Kommunikation in der Teamarbeit so wichtig?



„**Teams** sind künstlich geschaffene soziale Gruppen, um bestimmte Aufgaben zu lösen.“

(Was ein Team auszeichnet, ist also der (radikale) Fokus auf die Aufgabe. Alles andere, etwa wer wie lange Mitglied ist und wer nicht, hat sich diesem Ziel unterzuordnen)



„Kommunikation ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Zusammenarbeit. Fragt man Teammitglieder nach dem Grund für das Scheitern eines Projektes, erhält man überwiegend ‚schlechte Kommunikation‘ als Antwort.“

FRAGE



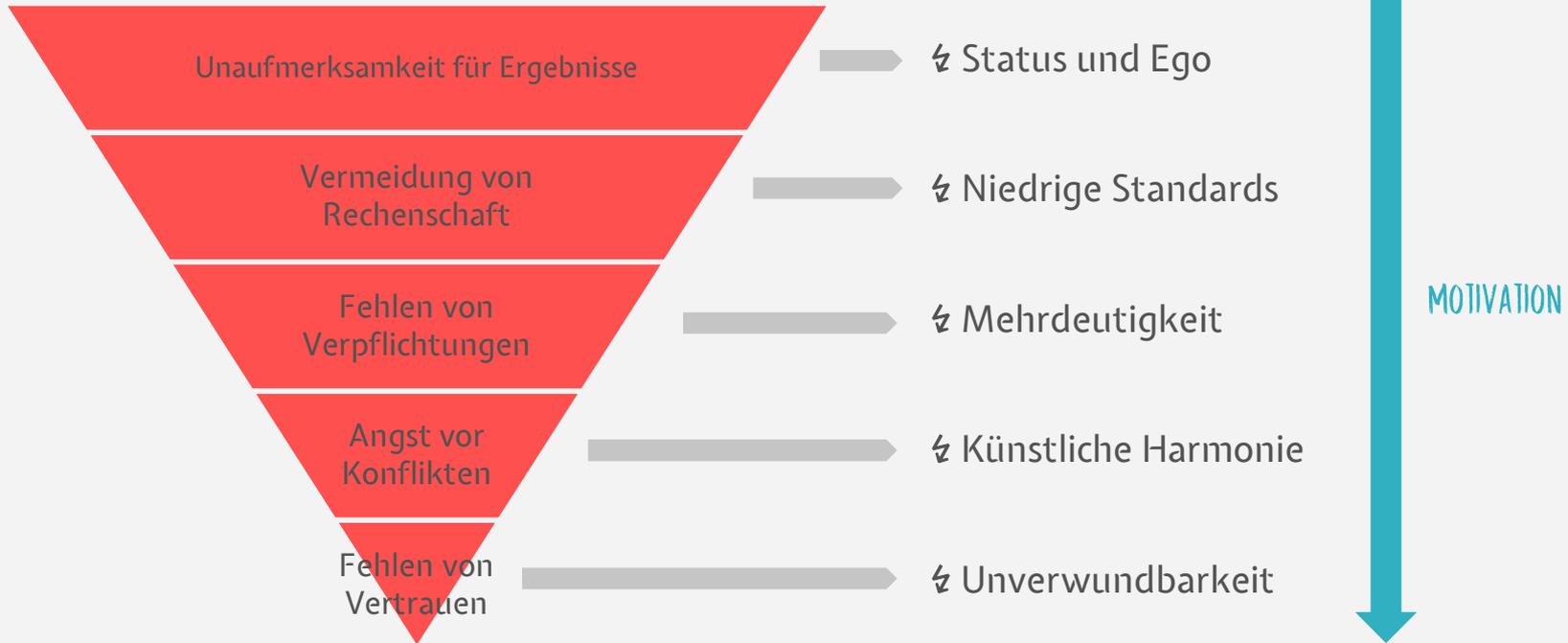
WAS KENNZEICHNET GUTE KOMMUNIKATION IM TEAM?

Brainstorming in zwei Gruppen in Breakout Sessions (5 Minuten)

Bildquelle: Adobe Stock

© Oliver Schmidt, 2023 | www.teamwerft.de | info@teamwerft.de

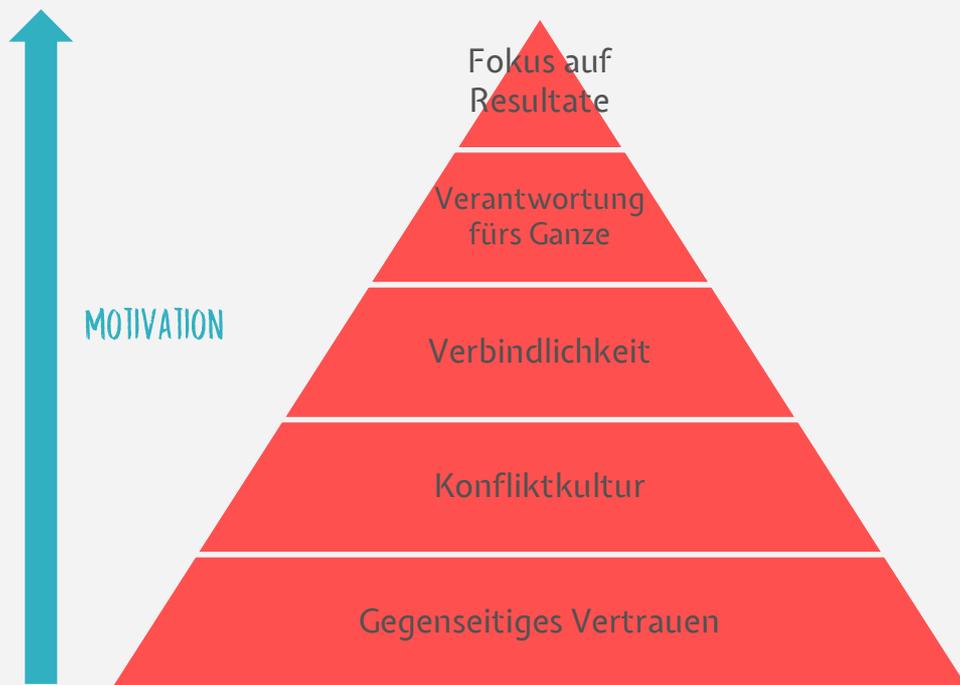
DIE 5 DYSFUNKTIONEN EINES TEAMS



Nach Patrick Lencioni (Buch "The Five Dysfunctions of a Team – A Leadership Fable")

© Oliver Schmidt, 2023 | www.teamwerft.de | info@teamwerft.de

DIE PYRAMIDE ERFOLGREICHER TEAMARBEIT



Die Mitglieder des Teams vertrauen einander und wissen, welches **Vertrauen** ihnen entgegengebracht wird, im Team herrscht eine **Atmosphäre**, welche konstruktive Auseinandersetzung mit ihnen erlaubt, **klare Regeln und Vereinbarungen** sorgen dafür, dass gemachte Aussagen zuverlässig und verbindlich eingehalten werden, Jede:r Einzelne ist sich der **Verantwortung**, die er zu Gunsten des Ganzen übernimmt, bewusst und handelt in dessen Sinne, die Teammitglieder arbeiten gemeinsam auf **ein vereinbartes Ziel** hin.

Nach Patrick Lencioni (Buch "The Five Dysfunctions of a Team – A Leadership Fable")

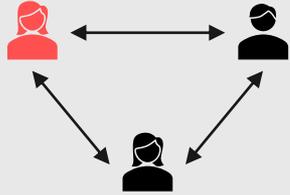
© Oliver Schmidt, 2023 | www.teamwerft.de | info@teamwerft.de

60

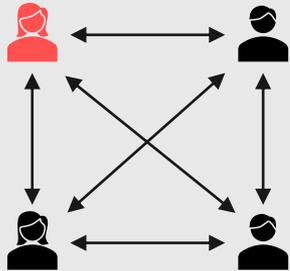
KOMMUNIKATION IN GRUPPEN: WARUM ES KOMPLIZIERT IST ...



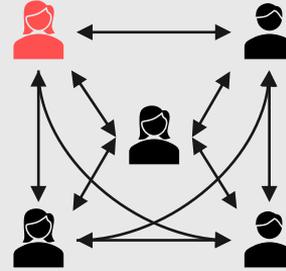
- ▶ 1 Kontaktmöglichkeit
- ▶ 1 Zweierbeziehung



- ▶ 2 Kontaktmöglichkeiten
- ▶ 3 Zweierbeziehungen



- ▶ 3 Kontaktmöglichkeiten
- ▶ 6 Zweierbeziehungen



- ▶ 4 Kontaktmöglichkeiten
- ▶ 10 Zweierbeziehungen



- ▶ 19 Kontaktmöglichkeiten
- ▶ 190 Zweierbeziehungen



Bei 30 Personen sind es schon 435 Zweierbeziehungen

KRITERIEN FÜR EINE GUTE KOMMUNIKATION IM TEAM

MANGELNDE KOMMUNIKATION IST EHER ...

- ▶ vergangenheitsorientiert
- ▶ problemorientiert
- ▶ anweisend
- ▶ monologisch
- ▶ sachlich
- ▶ pauschal, verallgemeinernd
- ▶ aufgabenorientiert
- ▶ spaltend

GUTE KOMMUNIKATION IST EHER ...

- ▶ zukunftsorientiert
- ▶ lösungsfokussiert
- ▶ vereinbarend
- ▶ dialogisch
- ▶ beziehungnehmend
- ▶ klar, spezifisch
- ▶ zielorientiert
- ▶ verbindend

DIE VORTEILE GELINGENDER KOMMUNIKATION

Verringerung
von
Missverständnissen und
dadurch
weniger
Reibungsverluste

besseres
Verständnis für
Andere

Stärkung des
Vertrauens
ineinander

rasche und
zufriedenstellende
Konfliktlösungen

stärkere
gegenseitige
Unterstützung

höhere
Motivation aller
Beteiligten

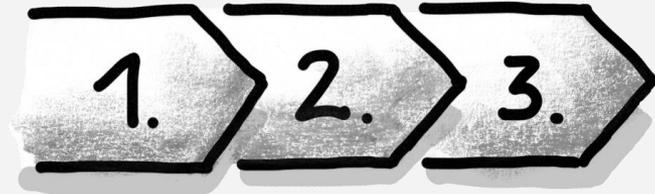


3 MERKMALE EINER

EFFIZIENTEN

TEAMKOMMUNIKATION

Wie kann ich aktiv die Kommunikation in meinem Team verbessern?



ZUHÖREN



WIE GEHT ZUHÖREN?

AUF DIE
KÖRPER-
SPRACHE DES
REDNERS
ACHTEN

AUF DIE
EIGENE
KÖRPER-
SPRACHE
ACHTEN

ABLENKUNGEN
VERMEIDEN

FRAGEN
STELLEN

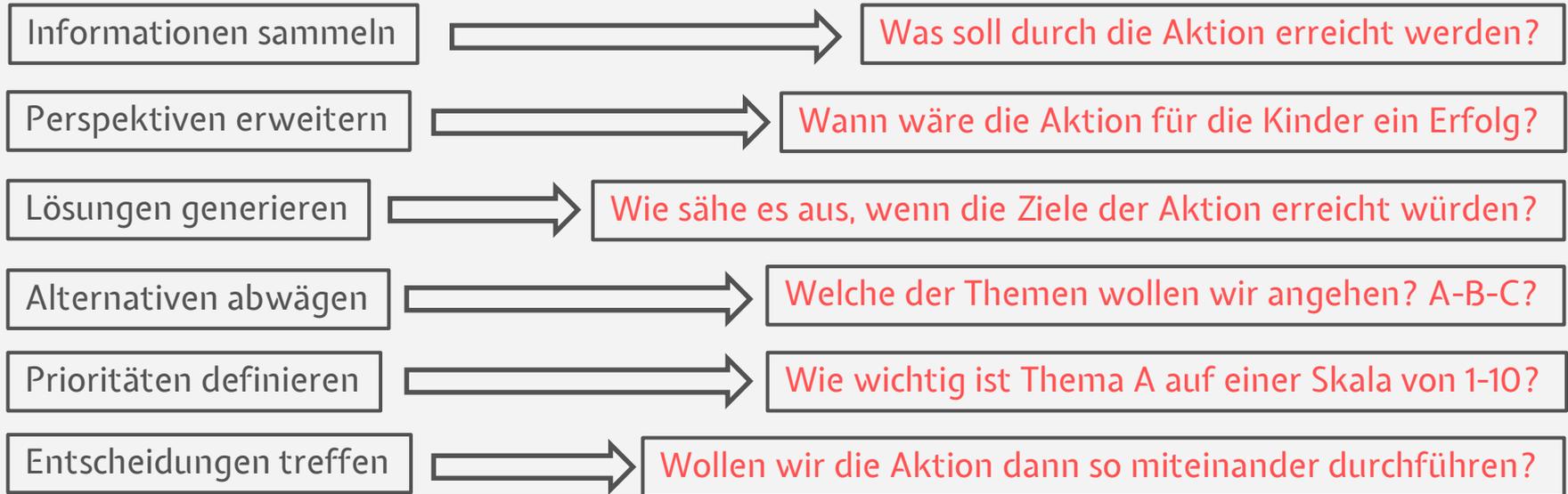
RECHT-
FERTIGUNG
VERMEIDEN

UMSCHREIBEN

PAUSEN
MACHEN

VERSCHIEDENE FRAGEFORMEN

In verschiedenen Situationen sind unterschiedliche Frageformen gefragt:



GESCHLOSSENE VS. OFFENE FRAGEN

GESCHLOSSEN

- ▶ „Geht es Dir gut?“
- ▶ „Siehst Du das auch so?“
- ▶ „Hast du noch Fragen?“
- ▶ „Sind wir bis jetzt einer Meinung?“
- ▶ „Gefällt Dir die Stadt Hamburg?“
- ▶ „Magst du es Musik zu hören?“
- ▶ „Arbeiten Sie gerne dort?“
- ▶ „Hast du schon Erfahrung als Trainer:in?“

OFFEN

- ▶ „Wie geht es Dir?“
- ▶ „Wie siehst Du das?“
- ▶ „Welche Fragen hast du noch?“
- ▶ „Was denkst du dazu?“
- ▶ „Was gefällt Dir gut an Hamburg?“
- ▶ „Welche Art von Musik hörst du gerne?“
- ▶ „Was können Sie mir über Ihre Firma erzählen?“
- ▶ „Welche Erfahrungen hast du schon als Trainer:in gemacht?“

FEEDBACK



DAS JOHARI-FENSTER

Nach Joseph Luft und Harry Ingham (1955)

VOR DEM FEEDBACK

Der eigenen Person ...

bekannt

unbekannt

A: öffentliche Person	B: Blinder Fleck
C: Private Person	D: Unbekannte Aspekte, Unbewusstes

bekannt

Anderen ...

unbekannt

NACH DEM FEEDBACK

Der eigenen Person ...

bekannt

unbekannt

A: öffentliche Person	B: Blinder Fleck
C: Private Person	D: Unbekannte Aspekte, Unbewusstes

1 = Ich gebe preis

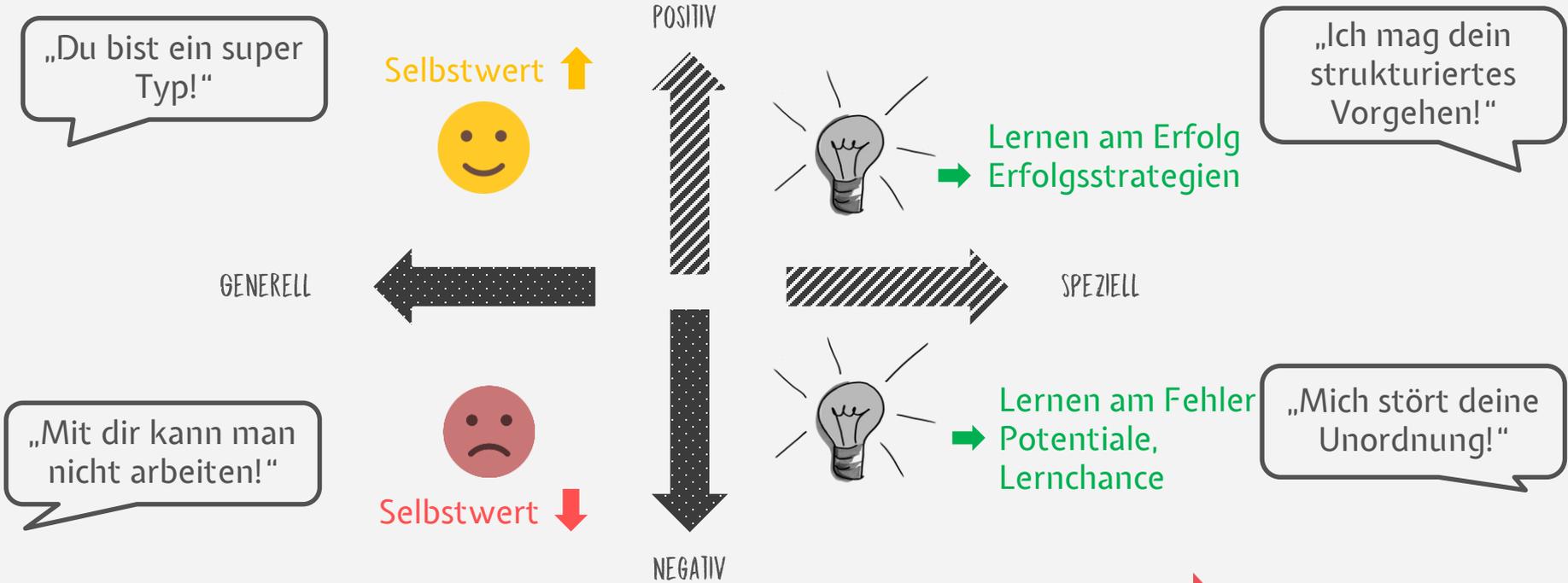
2 = Andere teilen mir mit

bekannt

Anderen ...

unbekannt

FEEDBACKSTERN NACH DR. ANKE HANDROCK



DER „UNSÄGLICHE“ FEEDBACK-BURGER



LOB oder aber unaufrichtiges Kompliment



ABER ... als Überleitung zum eigentlichen Gesprächsgrund

KRITIK, die leider untergeht oder aber überinterpretiert wird



LOB oder aber unaufrichtiges Kompliment

VOR- UND NACHTEILE DES FEEDBACK-BURGERS



VORTEILE

- ▶ Mildert die Wirkung der Kritik
- ▶ Erleichtert das Feedback-Geben
- ▶ Lässt Feedbackgespräche positiv enden
- ▶ Hilft Feedbacknehmer:innen, ihre Empfänglichkeit für Kritik zu erhöhen

NACHTEILE

- ▶ Das Feedback ist nicht klar ("War das jetzt gut oder schlecht?")
- ▶ Die/der Feedbacknehmer:in interpretiert Burger-Feedback meist auf ihre/seine Art und Weise
- ▶ Das Feedback optimiert künftige Leistungen nicht - oft im Gegenteil
- ▶ Es verkompliziert die Beziehung zwischen Feedbackgeber:in und Feedbacknehmer:in
- ▶ Wörter wie "aber" oder "dennoch" innerhalb des Feedbacks untergraben jedes Lob guter Leistungen

Quelle: <https://www.harbinger-consulting.com/blog/feedback-burger/>

WWW-FEEDBACK

Wahrnehmung

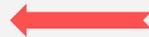
Schildern Sie eine wahrgenommene Tatsache.

„Mir ist aufgefallen, dass Sie in den letzten vier Wochen wiederholt Abgabedaten verpasst haben.“

Wirkung

Beschreiben Sie die Wirkung, die das wahrgenommene Verhalten auf Sie hatte.

„Das wirkt auf mich, als priorisieren Sie gerade Dinge, die uns im Tagesgeschäft nichts nützen.“



Klärende Fragen & Beziehung: „Normalerweise geben Sie mir doch Bescheid, wenn Sie mehr Zeit zur Bearbeitung einer Aufgabe benötigen.“

Wunsch

Bitten Sie um die Änderung, die Sie sich im Verhalten Ihres Feedbacknehmers wünschen.

„Ich möchte, dass Sie mich künftig wieder davon in Kenntnis setzen, wenn ein zugesagter Termin nicht eingehalten werden kann.“

FEEDBACK-BURGER IN „MODERN“



POSITIVER BEGINN



WAHRNEHMUNG

WIRKUNG

WUNSCH



POSITIVER ABSCHLUSS

„Schön, dass wir endlich Gelegenheit zum Sprechen finden. Aktuell ist ja viel los in der Firma!“

Feedbackgeber schildert
Wahrnehmung, Wirkung und
Wunsch!

„Wie geht es Dir mit dem Feedback, kannst du damit was anfangen? Mir war es wichtig, das anzusprechen!“

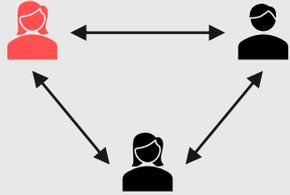
INFORMATIONSFLOSS



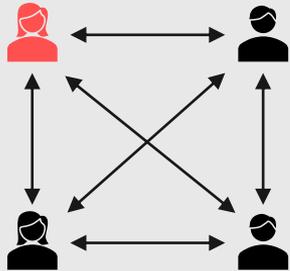
KOMMUNIKATION IN GRUPPEN: WARUM ES KOMPLIZIERT IST ...



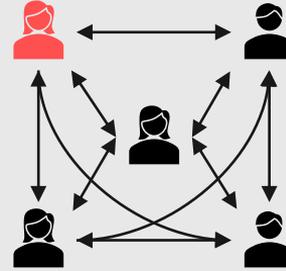
- ▶ 1 Kontaktmöglichkeit
- ▶ 1 Zweierbeziehung



- ▶ 2 Kontaktmöglichkeiten
- ▶ 3 Zweierbeziehungen



- ▶ 3 Kontaktmöglichkeiten
- ▶ 6 Zweierbeziehungen



- ▶ 4 Kontaktmöglichkeiten
- ▶ 10 Zweierbeziehungen



- ▶ 19 Kontaktmöglichkeiten
- ▶ 190 Zweierbeziehungen



Bei 30 Personen sind
es schon 435
Zweierbeziehungen

1. FINDE RAUS, AN WELCHER STELLE ES KLEMMT!

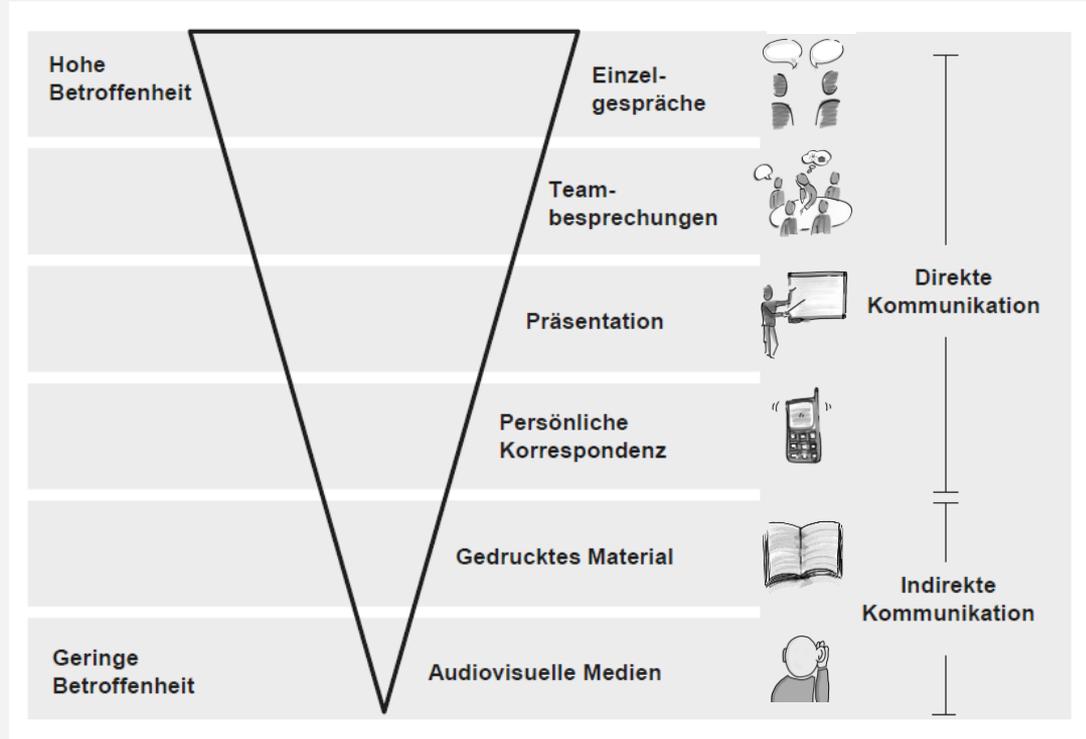


Quelle: <https://portal.minevo.de/blog-post/podcast-folge-8-mit-gast-tom-esche-iii>

© Oliver Schmidt, 2023 | www.teamwerft.de | info@teamwerft.de

DIE RICHTIGE KOMMUNIKATIONSFORM AUSWÄHLEN

Je stärker die persönliche Betroffenheit, umso wichtiger ist dialogorientierte Kommunikation!



Quelle: Skript „Change ManagerIn“, Competence On Top

© Oliver Schmidt, 2023 | www.teamwerft.de | info@teamwerft.de

3 MERKMALE EINER EFFIZIENTEN TEAMKOMMUNIKATION

- 1. Zuhören:** Einfach zuhören genügt meist nicht. Eine effiziente Kommunikation zeichnet sich aus durch Offenheit und Transparenz einerseits und durch ein Eingehen auf das Anliegen der andern andererseits aus. Spitzen Sie die Ohren, wenn das berühmte Wörtchen „man“ zu oft fällt: das ist ein Zeichen, dass die andern mitgemeint sind, ohne sich zum Thema im Detail geäußert zu haben – und der Anfang von Missverständnissen...
- 2. Feedback:** Alle Teammitglieder müssen in einem gesunden Team die Möglichkeit haben, sich zu äußern. Hat eines der Mitglieder etwas zu sagen oder mitzuteilen, muss er oder sie sich melden und zum Entscheidungsfindungs- oder Klärungsprozess beitragen können, wenn ein Problem auftaucht.
- 3. Informationsfluss:** Eine Information bleibt nicht in einer Gruppe, sondern zirkuliert frei. Dies muss nicht per Email sein: oft ist dies nicht die beste Kommunikationsform. Hat ein Team z.B. einen gemeinsamen Platz, an dem sich die Mitglieder regelmäßig auch außerhalb der Sitzungen treffen, kann er schnell als Umschlagplatz für Informationen fungieren.

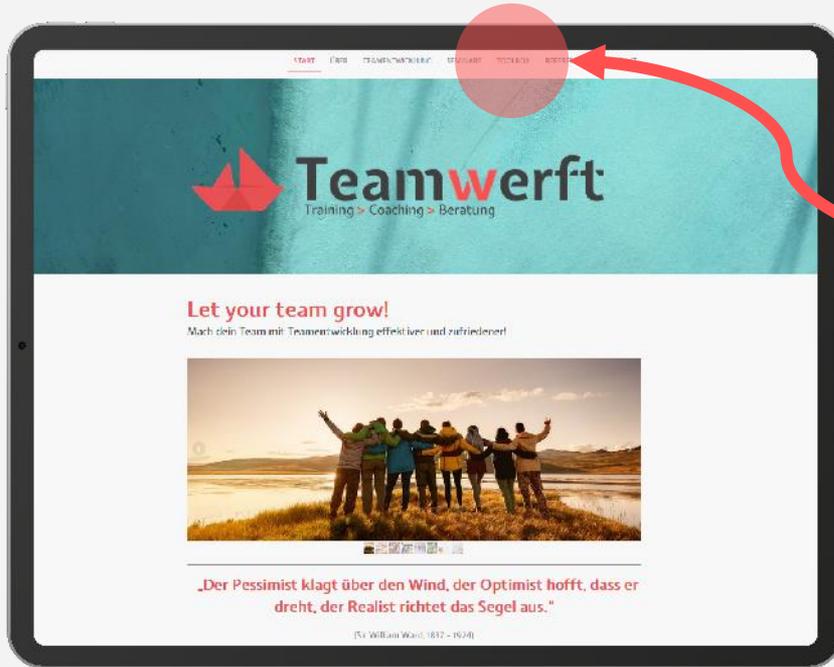
LITERATUR „KOMMUNIKATION“ (1/2)

- ▶ **Baxter, L., Bett, K. et. al (2016)**. Präsentieren und Aktivieren: 18 Impulse für kreative Interventionen in Seminaren, Workshops und Vorträgen, mit denen Sie noch erfolgreicher präsentieren können (H. Reiter, Hrsg.; 1. Aufl.). Jünger Medien + Burckhardthaus-Laetare.
- ▶ **Allhoff, D.-W., & Allhoff, W. (2021)**. Rhetorik & Kommunikation: Ein Lehr- und Übungsbuch. 18. Edition. Ernst Reinhardt Verlag.
- ▶ **Hupprich, C. & Bakara, D. (2021)**. Überleben Im Organisationszoo: Vom erfolgreichen Umgang mit Meeting-Gorillas, Panik-Kaninchen und Krawall-Wildschweinen. tredition.
- ▶ **Lauff, W. (2019)**. Perfekt schreiben, reden, moderieren, präsentieren: Die Toolbox mit 100 Anleitungen für alle beruflichen Herausforderungen. 2. akt. Und erw. Auflage. Schäffer-Poeschel.
- ▶ **Patrzek, P. & Scholer, S. (2022)**. Die Kraft des Fragens. Weinheim: Beltz.
- ▶ **Plate, M. (2021)**. Grundlagen der Kommunikation: Gespräche effektiv gestalten. 3. bearb. Aufl. utb.

LITERATUR „KOMMUNIKATION“ (2/2)

- ▶ **Röhner, J., & Schütz, A. (2015).** Psychologie der Kommunikation (2. Aufl.). Springer Fachmedien.
- ▶ **Simon, W. (2014).** GABALs großer Methodenkoffer Grundlagen der Kommunikation. 8. Auflage. GABAL.
- ▶ **von Thun, F. S. (2014).** Miteinander reden 1-4: Störungen und Klärungen / Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung / Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation / Fragen und Antworten. ROWOHLT Taschenbuch.
- ▶ **Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (2017).** Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien. Hogrefe AG.
- ▶ **Weisbach, C.-R., & Sonne-Neubacher, P. (2015).** Professionelle Gesprächsführung: Ein praxisnahes Lese- und Übungsbuch (9. Aufl.). C.H. Beck.

INFORMATIONEN UND HANDOUT



HANDOUT

<https://www.teamwerft.de/toolbox/dokumentation/>

Passwort: Kommunikation

TIPPS

<https://www.teamwerft.de/toolbox>

BEWERTUNG

Da es in meinem Berufsfeld ganz viel um Weiterempfehlung geht, freue ich mich über eine aussagekräftige Bewertung auf

<https://www.teamwerft.de/referenzen/feedback/>



DANKE!

KONTAKT

Oliver Schmidt | Trainer > Berater > Coach

Haydnstraße 26
22761 Hamburg
01734763129

info@teamwerft.de
www.teamwerft.de

TEAMWERFT AUF ...

