



Kreissportbund
Ludwigslust-Parchim e.V.
Newsletter 4/2016

“VERSUCHS DOCH MAL...”

TEILPROJEKT: GEMEINSAM NACH VORNE
Projekt zur Zukunftsfähigkeit Sportvereine im KSB LUP

Der Ball rollt wieder....,

die zweite Halbzeit ist in vollem Gange – unsere Projekte nehmen Gestalt an. Drei Vereine, drei Herausforderungen, drei engagierte Teams, in deren Händen unsere Projekte in konkrete Umsetzungsstrategien gegossen wurden. Im zweiten großen Projektmeeting am 8. Oktober wiederum in Balow ging es um den Feinschliff. Mittels Modellbau wurden die „großen W’s“ des Projektmanagements (Wer, Was, Wann, Wie, Wo) diskutiert und die nächsten Schritte beschlossen. Jetzt geht es zurück in die Vereine, wir starten die Testphase!

Es grüßt Euch für das Projektteam Henning Bombeck



Was ist inzwischen passiert?

Modellieren war angesagt - die umfangreichen Vorarbeiten galt es in einem handhabbaren Projekt zusammenfließen zu lassen. Die Ausgangsposition der Arbeitsgruppe „Captain Future“



konnte nach einer intensiven Mitgliederbefragung im Grabower SV kaum besser sein. Aber nicht immer wird mit einer umfassenden Bestandsaufnahme die Arbeit leichter.

Nachdem sich die AG mit der komplexen Struktur des SV Grabow beschäftigt hatte begann eine leidenschaftliche und bis dato noch nicht vollständig abgeschlossene Diskussion, um die richtige Strategie zur Beantwortung der Leitfrage:

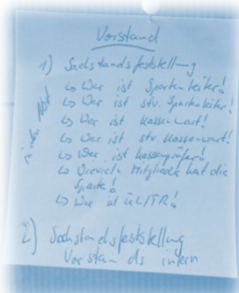
Wie können wir eine spartenübergreifende Vereinsidentität entwickeln, um Synergien im Verein besser zu nutzen und nach Außen mit einer Stimme zu sprechen?

„Ein dickes Brett...“ so die einhellige Meinung der engagierten Captains, „... da hilft nur Kommunikation!“

Vielfalt ist die Stärke des Grabower SV, die Breite und Attraktivität des Angebote bindet viele Akteure aus Stadt und Umland. In sich sind die Sparten gut organisiert, nahezu für jede konnten Spartenleiter benannt werden.



Das Finanzwesen ist ebenfalls in den Sparten gebunden. Doch wo ist das Miteinander auf der Vereinsebene? Sind die Sparten bereit aufeinander zuzugehen, sieht man einen Mehrwert in der gemeinsamen Mitgliedschaft im SV. Diese sinnstiftende Frage sollte weiterhin gemeinsam besprochen werden. Captain Future empfiehlt hierzu einen Vereinsworkshop, der jetzt mit dem Vorstand abgestimmt wird.





Kreissportbund
Ludwigslust-Parchim e.V.
Newsletter 4/2016

DIE ARBEITSGRUPPEN

DIESE INFORMATIONEN SIND NICHT TEIL DES
ÖFFENTLICHEN NEWSLETTERS

Die Arbeitsgruppe

SVG – Sportvereine gemeinsam

des SV Traktor Zachun gestaltete beim Treffen in Balow ihre Projektidee „kreativ, bastelfreudig und realitätsnah, dem Prinzip der kleinen Schritte folgend.



„Gemeinsam auf dem Weg zu Sicherung und Entwicklung vielfältiger Angebote – attraktive Möglichkeiten zur sportliche Betätigung für alle Generationen und vor allem bei jedem Wetter.“

„Der Neubau einer Halle geht nur im Miteinander“, so die Meinung der Arbeitsgruppe, „und sollte hinsichtlich der für ihren Bau und Betrieb notwendigen Aufwendungen vorerst standort-neutral diskutiert werden. Welche Kooperationsmöglichkeiten hat Zachun darüber hinaus, wo lassen sich im Miteinander mit Nachbarn Synergien erschließen, welche Ressourcen vor Ort und in der Region können noch erschlossen werden, bzw. besser ausgenutzt werden? Über die Partnerschaft mit dem SV Warsow steht der SV Traktor Zachun schon seit Jahren für erfolgreiche Kooperation auf Ebene von Sportvereinen. Der hierin erworbene Wissens- und Erfahrungsvorsprung wird zum Ausgangspunkt des Zachuner Projektes, dessen Ziel



Kooperationspartner auf dem Radar, die Befragung ist vorbereitet...

die Schaffung einer breit angelegten Informationsplattform zur Vorbereitung weiterer Kooperationen ist.

Die Vorstände Zachuns und Warsows geben hierzu gemeinsam den Takt an. Aus ihrem Kreis delegieren sie zwei Mitglieder, die einen Kreis Engagierter um sich scharen. Deren Aufgabe ist die Identifikation und Befragung weiterer möglicher Kooperationspartner. Hierzu gehören beispielsweise benachbarte Gemeinden, deren Vereine und Kommunalpolitiker, die Schulen, Kindergärten, Kirchen, Ortsfeuerwehren und Gastronomiebetriebe. Ausgestattet mit einem gemeinsam entwickelten Interviewleitfaden macht man sich auf den Weg, um Kooperationsfelder auszuloten.



Die gute Vorbereitung ist der Schlüssel zum Erfolg...

Nicht jeder will zusammenarbeiten, nicht jedes Kooperationsfeld ist für die möglichen Partner gleichsam attraktiv. Alle in der Arbeitsgruppe gesammelten Informationen werden in einem Runden Tisch zusammengetragen und für eine Regionale Kooperationskonferenz aufgearbeitet. So können anlässlich dieses großen Treffens zielgerichtet Felder des Miteinanders identifiziert und in Frage kommenden Partner konkret benannt werden. Dieses Vorgehen erleichtert den Start in jetzt notwendigerweise folgende konkrete Verhandlungen zwischen den einzelnen Akteuren.



Kreissportbund
Ludwigslust-Parchim e.V.
Newsletter 4/2016

DIE ARBEITSGRUPPEN

DIESE INFORMATIONEN SIND NICHT TEIL DES ÖFFENTLICHEN NEWSLETTERS

Die Arbeitsgruppe WMUG - Warsower Management Unterstützungsgruppe



Am 08.10.2016 kam das WMUG –Team: Armin, Ivonne und Veronika im Rahmen der Ideenwerkstatt in Balow zusammen.

Die Recherche-Ergebnisse wurden im Vorfeld zusammen getragen, daraus wurden Brainstorming-Fragen abgeleitet. Es wurde sich schnell auf eine Leitfrage für die Ideenentwicklung geeinigt:

Wie können wir die Arbeitsorganisation des Vereinsmanagements umgestalten, um kontinuierlicher neue Mitglieder zu generieren und diese frühzeitig für Verantwortungspositionen im Verein zu qualifizieren?

Entwickelt wurde entlang Comic-ähnlicher Skizzen die „perfekte Vorstandssitzung“. Dieser Prototyp beschreibt den Verlauf, die Vorbereitung und die Nachbereitung der Sitzung, Kommunikationsgrundsätze, eine klare Sitzungsstruktur und damit verbundene Management-Instrumente wie einen Newsletter, Patenschaften für neue aktive Vereinsmitglieder oder ein Instrument zur Nachwuchsförderung.



Die entwickelte „optimale Vorstandssitzung“ soll in der nächsten erweiterten Vorstandssitzung des SV Warsow einfach einmal getestet werden. Das WMUG-Team ist als stiller Beobachter und als Coach zur Einhaltung der „Spielregeln“ mit dabei – so die Idee - und sammelt das Feedback der Vorstandsmitglieder und Sitzungsteilnehmer ein. Mit dem gewonnenen Feedback wird der Leitfaden zur Vorstandssitzung verfeinert und ausformuliert. Es werden dem SV Warsow weitere Gedanken zu Ausbaustufen für das moderne Vereinsmanagement mitgegeben.

Es stellen sich daneben weiterführende Fragen rund um die Weiterentwicklung des Vereinsmanagements: Wie kann der Jugendvorstand und das Ehrenamtspotential der Eltern in die Management-Prozesse integriert werden und wie sieht ein gelungener Anreiz (materiell oder ideell) zur Teilhabe aus? Welche Aufgaben und Entscheidungen können vom Vorstand potentiell dezentralisiert und in die Verantwortung einer breiteren Mitglieder-Basis übergeben werden? Wie kann der Austausch und das gemeinsame Wirken zwischen Vorstand und allen Vereinsmitgliedern potentiell erhöht werden, um gemeinsam Projekte anzugehen? Wie können Kommunikationsprozesse und -wege potentiell gestaltet sein, die leicht zugänglich und transparent sind und auf Augenhöhe zwischen allen Vereinsaktiven stattfinden?



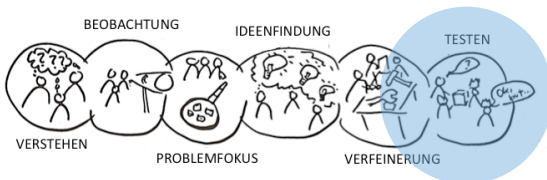
DER PROJEKTVERLAUF

Projekt und Testlauf

Design Thinking – der letzte Schritt

Mit diesem Newsletter teilen wir mit Euch die wichtigsten methodischen Punkte zu der letzten **Design Thinking** Arbeitsphase: der Testphase.

Die Methode hat Euch geholfen, Veränderungsfragen durch die richtige Frage-technik zu thematisieren. In einem bunten Team habt ihr durch Recherche ein ausführliches Zielgruppenverständnis rund um die Problemstellung erarbeitet. Ihr habt darauf aufbauend Ideen gesponnen und konkrete Prototypen entworfen.



Das Testen

In der Test-Phase wird der Prototyp nun der Zielgruppe zugänglich gemacht, um die Ideen schnell, unkompliziert und kostengünstig zu testen. Damit soll geprüft werden, inwieweit die Idee tatsächlich die Bedürfnisse der Zielgruppe anspricht oder wo sie hier und da noch weiter ausgereift werden sollte. Grundsätzlich gilt hier die gleiche offene Haltung einzunehmen, wie in der Recherche-Phase. Es geht nicht darum, seine eigens entworfene Idee zu rechtfertigen, schön zu reden oder zu verteidigen. Es geht vielmehr darum, die Reaktionen und Verhaltensweise der Zielgruppe in der Auseinandersetzung mit dem Prototypen zu beobachten und urteilsfrei aufzunehmen.

Jede Frage, jedes Verhalten jede Skepsis der Zielgruppe wird beim Testen dokumentiert und zur anschließenden Verfeinerung des Prototypen im Team ausgewertet. Um das Testen der Idee richtig anzugehen, sind zwei Fragen die Ausgangsbasis:

1. Welche Annahmen verbergen sich hinter der entwickelten Idee, denen wir uns im Team (noch) nicht gewiss sind und welche deshalb mit der Zielgruppe geprüft werden sollten?

2. Welche Gründe könnte es für ein mögliches Scheitern der Idee geben? Und wie können wir herausfinden, ob diese möglichen Gründe ein tatsächliches Erfolgsrisiko darstellen?

Diese beiden Fragen sind zu beantworten und die entsprechenden Risiko-Faktoren sind zusammen zu tragen. Es gilt, sich aufbauend darauf zu überlegen, wie diese Risiko-Elemente der Idee einfach, schnell und unkompliziert mit Hilfe eines Prototypen getestet werden können.

Beim Testen geht es also darum in kurzer Zeit Annahmen herauszukristallisieren und Unsicherheitsfaktoren zu überprüfen. Was glauben wir funktioniert, von dem wir es aber nicht sicher wissen? Welche Hürden könnte es für einen Umsetzung geben, die wir vorab erkunden und Überprüfen sollten? Welche Schlüsselpersonen sind beim Testen zu involvieren?

Unsere Annahme	Diese würde wir folgendermaßen überprüfen	Dafür müssten wir folgende Schlüsselpersonen einbinden	Wichtigkeit der Annahme (Auf einer Skala von 1-5)

Das sind unsere nächsten Schritte, um die Idee Realität werden zu lassen:

Auf Basis dieser Gedanken wird einer Test-Prototyp oder mehrere Test-Prototypen gebaut, diese werden der Zielgruppe ausgesetzt, das Feedback wird aufgesaugt und in die verfeinerte Idee übersetzt.



Kreissportbund
Ludwigslust-Parchim e.V.
Newsletter 4/2016

THEMENSCHWERPUNKT SOZIOKRATIE

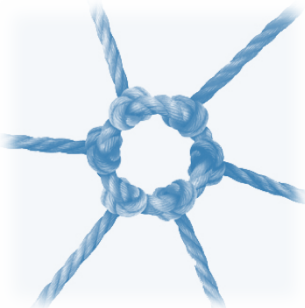
EINE NEUE FORM DER ZUSAMMENARBEIT IM VEREINSWESEN

Die Iteration

Design Thinking versteht sich nicht als einmal durchzuführender geradliniger Lösungsprozess. Vielmehr sind die verschiedenen Arbeitsphasen wiederkehrend anzuwenden, solange bis die Zielgruppe die entwickelte Lösung zu 100% funktional annimmt. Hier braucht man sich nur an das Arbeiten von Designern erinnern, die ihre Produkte zunächst auch in kleinen Anwendergruppen testen, das Benutzen ihrer Produkte liefert hierbei viele Einblicke, an welchen Stellen das Design noch nicht vollständig funktional ist.

Im letzten Newsletter erhalten Sie noch einmal die wichtigsten Punkte des Design Thinking in Form einer Check-Liste zusammen gefasst.

Sonderteil Soziokratie – eine neue Form der Zusammenarbeit im Vereinsleben



Wir alle kennen das: sich im Vereinsleben zur Vorstandswahl aufstellen zu lassen ist gleichbedeutend mit der Aussage: „Ja, ich bin bereit die Arbeit im Verein zu machen, die sonst keiner machen will.“.

So ist der Vorstand oft als einziges für alle Management-Aufgaben sowie für die Weiterentwicklung des Vereins zuständig. Klar, es gibt Aufgaben, die vorschriftsmäßig in den Händen des gewählten Vorstands liegen, so zum Beispiel das Finanzmanagement, die Vertretung des Vereins nach Außen, die Kommunikation nach innen. Aber müssen diese Tätigkeiten auch vom Vorstandsmitglied selbst erledigt werden? Müssen Vorstandsmitglieder nach dem Leiten von Trainings um 23 Uhr oder am Sonntag nach den Wettspielen halb ausgebrannt noch die Rechnungen zahlen, sich mit nicht eingehaltenen Sponsoring-Verträgen ärgern oder den Vereins-Newsletter verfassen? Oder geht es nicht vielmehr darum, dass der Vorstand lediglich sicher zu stellen hat, dass die wichtigen Management-Aufgaben erledigt werden, ohne dass sie jede Aufgabe selbst übernehmen müssen?

Im Folgenden möchten wir Euch gerne einmal das soziokratische Arbeitsmodell, die „Holokratie“ als **alternativen Management-Ansatz** für Euren Verein vorstellen und Euch einladen, diesen in der Weiterentwicklung Eures Vereins durchaus in Betracht zu ziehen.

Die Begrifflichkeit „Holon“ stellt ein Ganzes dar und ist zugleich auch Teil eines größeren Ganzen. Als bildhaftes Beispiel stellt die Leber als Organ ein eigenständiges Ganzes dar, ist aber gleichzeitig auch Bestandteil eines größeren Ganzen – dem Körper. Bezogen auf den Sportverein sind alle Vereinsmitglieder im Rahmen ihrer Trainings, Sparten oder Wettkämpfe eigenständig und selbstverantwortlich tätig, zugleich aber auch Teil der gesamten Selbstorganisation des Vereins. Dazu gehören Finanzen und Buchhaltung, Korrespondenzen mit dem Finanzamt, Mitglieder-Management und –akquise, der Außenauftritt, die Transparenz und Informationspflicht nach innen, die Kommunikation mit wichtigen Entscheidungsträgern wie Bürgermeistern, das Anwerben von Geldern, der Erhalt der Infrastruktur, etc.

In **klassischen Vereinsorganisationsformen** erfolgt die Entscheidungsfindung und Aufgabendelegation nach dem Top-Down-Prinzip von oben und zentral durch den gewählten und eingesetzten Vorstand, das Vereins-Management. Die Holocracy als alternative Organisationsstruktur hingegen favorisiert dezentrale Entscheidungsprozesse in zuvor gebildeten s.g. Arbeitskreisen.

Die Arbeitskreise bestehen aus mehreren zu definierenden Rollen, die durch verschiedene Personen wahrgenommen werden. **Die Rolle** ist die kleinste Organisationseinheit. Sie umfasst ein Bündel an Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Eine Rolle wird von einer realen Person ausgefüllt. Dabei kann eine Person mehrere Rollen übernehmen und umgekehrt.

Mit jeder Rolle sind unterschiedliche Erwartungen, Aufgaben, Kompetenzen und Grenzen verbunden. Diese Komponenten müssen im Vorfeld klar definiert sein und dem Rolleninhaber sowie allen anderen kommuniziert sein, sodass transparentes Handeln die Folge ist.



THEMENSCHWERPUNKT SOZIOKRATIE

EINE NEUE FORM DER ZUSAMMENARBEIT IM VEREINSWESEN

Eine klare Definierung ermöglicht die Beantwortung folgender Fragen:

- Was darf ich von der jeweiligen Rolle erwarten?
- Was sind die Aufgabenbereiche/Verantwortlichkeiten der jeweiligen Rolle?
- Welche Erwartungen werden an meine Rolle gestellt?
- Welche Erwartungen muss ich erfüllen?

Der Arbeitskreis ist die thematische Gruppierung mehrerer Rollen. Den Personen sollte die Arbeitsaufteilung bekannt sein, die Personen erfüllen Ihre Rollen und Aufgaben aus den Arbeitskreisen im Rahmen des Tagesgeschäftes selbständig und fortlaufend. Die Kommunikation untereinander erfolgt nach Bedarf. Eine gesonderte Protokollierung findet nicht statt.

Ein Arbeitskreis sollte sich je nach Aufgabenbereich ca. 1 Mal im Monat treffen. Entscheidungen werden mindestens nach dem 4 Augen Prinzip getroffen, am besten in der Arbeitskreis-Gruppe.

Inhaltlich Neues bzw. unerwartete oder zu große, d.h. den Verein betreffende Themen werden als Entscheidungsvorlage für das Takt-Treff gegeben und dort diskutiert und anschließend bestätigt oder geändert.

Durch dieses Vorgehen werden Kontrollmaßnahmen erlässlich, weil jedes Vereinsmitglied im Rahmen seiner Rolle klare Vorstellungen über Art und Inhalt seines Aufgaben- und Wirkungsbereiches hat. Die Zusammenarbeit der einzelnen Arbeitskreise erfolgt auf Basis zuvor festgelegter und kommunizierter Spielregeln.



In regelmäßig stattfindenden Sitzungen, dem s.g. Takt-Treff und dem s.g. Form-Treff werden relevante Themen besprochen und entschieden, wie z. B. neue Rollen, gegenwärtige Probleme oder strategische Fragen.

Das Takt-Treffen dient der Steuerung und dem Informationsaustausch über die Arbeitskreise hinweg. Es nimmt je ein Vertreter jedes Arbeitskreises teil. Das Treffen findet im regelmäßigen und angemessenen Rhythmus z.B. alle vier Wochen statt. Wichtige Entscheidungen und Entwicklungen aus den Arbeitskreisen werden mitgeteilt. Die Entscheidungsvorlagen aus den Arbeitskreisen werden diskutiert und anschließend bestätigt oder geändert. Die Takt-Treffen werden mit einem Ergebnisprotokoll protokolliert.

• Inhalt/Ziel

- Entscheidungsprozesse
- Kontrollprozesse
- Informationsprozesse
- strategische und operative Fragen
- Synchronisierung aller Arbeitskreise

• Teilnehmer:

- Arbeitskreisleiter
- Jeder Arbeitskreisleiter bringt seine Punkte aus dem Arbeitskreis mit und Themen und Agenda werden zu Beginn der Sitzung festgelegt
- Wichtige Entscheidungen können von dem Takt-Treff zurück in die Arbeitskreise genommen und dort eruiert werden, bevor es dann beim nächsten Takt-Treff eine finale Entscheidung gibt
- wichtig: Vertretung für die Arbeitskreisleiter zu organisieren, falls dieser nicht anwesend sein kann
- Moderator und Schriftführer (Vorschlag)
 - Moderation sollte fix sein und jemand übernehmen, der die Kapazität dafür aufweist (bei Bedarf natürlich Vertretung)
 - Protokollant flexibel



THEMENSCHWERPUNKT SOZIOKRATIE EINE NEUE FORM DER ZUSAMMENARBEIT IM VEREINSWESEN

• Abstimmungsprozesse

- laut der Holocracy wird ein Vorschlag angenommen/eine Entscheidung nach einer ausführlichen Diskussion getroffen
- ein Entscheidungs-Vorschlag wird z. B. durch einen Arbeitskreisleiter eingereicht und erläutert
- wenn keiner was dagegen hat so ist die Entscheidung angenommen
- wenn jemand Einwände hat, dann werden diese diskutiert: Warum gibt es Einwände?; Welche Probleme sind präsent?;
- Sind diese Probleme auch vorschlagsunabhängig präsent? Wenn ja, dann gilt der Einwand nicht, da der Vorschlag nicht kausal für das Problem ist, da das Problem bereits präsent ist
- Hat der Vorschlag einen maßgeblichen Einfluss auf das entstehende Problem? Sind die Einwände berechtigt? Wenn die Einwände berechtigt sind gilt die Frage: Wie können wir den Vorschlag anpassen, damit es keine Einwände mehr gibt und alle zufrieden sind?
- Ziel ist immer die Erarbeitung einer gemeinsamen Lösung!

Das Form-Treffen dient dazu, die Organisationsstruktur an die aktuelle Entwicklungen anzupassen. Es findet ein Abgleich mit den Aufgaben/Visionen und dem Tagesgeschäft statt. In dieser Funktion werden Rollen angepasst/ geschaffen/ gestrichen. Das Form-Treffen findet ca. alle 3 Monate und nach Bedarf statt.

• Inhalt

Kontinuierliche Klärung und Verfeinerung bestehender Rollen auf Basis gegenwärtiger Spannungen
Bei Bedarf Definierung neuer Arbeitskreise, Rollen und Regeln
Bei Bedarf Abschaffung bereits bestehender Arbeitskreise, Rollen und Regeln
Bei Bedarf Anpassung bereits bestehender Arbeitskreise, Rollen und Regeln

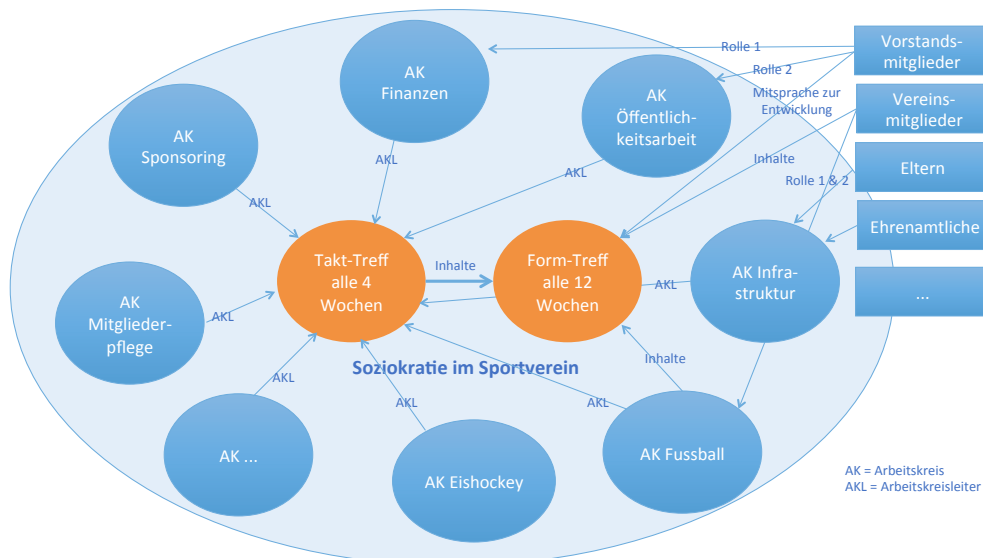
• Teilnehmer

Alle aktiven Mitglieder, aber mindestens einer aus jedem Arbeitskreis

• Abstimmungsprozesse

Agenda sollte rechtzeitig im Vorfeld bekannt sein, sodass sich die einzelnen Arbeitskreise besprechen können – wichtig: klare Trennung der Themen – gehört ein Thema in das Takt-Treffen, dann wird es im Form-Treffen nicht weiter diskutiert, sondern in das Takt-Treffen verschoben

Abbildung: Mögliche Skizze der praktischen Soziokratie in einem Sportverein (Veronika Schubring)

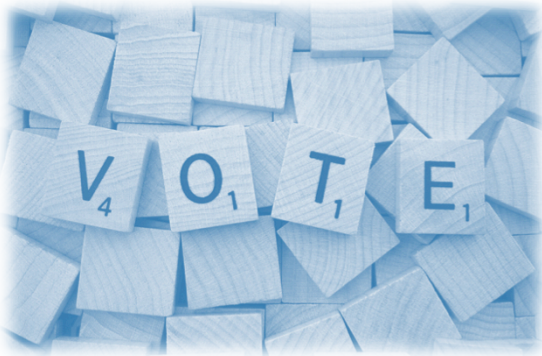




Kreissportbund
Ludwigslust-Parchim e.V.
Newsletter 4/2016

DIE LETZTE SEITE

Durch die Anwendung der Soziokratie können Arbeitsproduktivität sowie Arbeits- und Prozessabläufe optimiert und auf alle Schultern verteilt werden. Jedes Vereinsmitglied leistet gleichermaßen seinen Beitrag, so dass langfristig das Ziel der Selbstverwaltung angestrebt und realisiert werden kann. Durch die Partizipation aller Vereinsmitglieder werden Autorität, Macht und Verantwortung auf jedes einzelne Mitglied (statt nur auf den Vorstand) verteilt. Als wichtigste Voraussetzung gelten zum einen die Bereitschaft zur Eigenverantwortung des Menschen und zum anderen eine klare Definierung der Spielregeln, Aufgabenbereiche, Erwartungen, Verantwortungen sowie Grenzen des Wirkungsbereiches.



Förderung

Das Projekt des Kreissportbundes Ludwigslust Parchim e.V. wird gefördert durch den:



Europäische Fonds EFRE, ESF und ELER
in Mecklenburg-Vorpommern 2014-2020

Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raumes. Hier investiert Europa in die ländlichen Gebiete, der LAG Südwestmecklenburg



und dem



LANDESSPORTBUND
MECKLENBURG-VORPOMMERN E.V.

Kontaktadresse und Impressum

Der vorliegende Newsletter erscheint unregelmäßig, das Projekt „Versuchs doch mal...“, mit seinem Teilprojekt „Gemeinsam nach Vorn“, des Kreissportbundes Ludwigslust-Parchim e.V. begleitend. Die verantwortliche Redaktion liegt bei :

Fischer Kommunikation
Prof. Dr. Henning Bombeck
Justus-von-Liebig-Weg 6

18059 Rostock
Telefon (03 81) 4 98 - 32 43

Telefax (03 81) 4 98 - 32 42

Wir freuen uns über ihre Anregungen, Diskussionsbeiträge und guten Erfahrungen im eigenen Verein, die Sie dem Projekt beisteuern wollen. Die Redaktion behält sich vor, diese für die Veröffentlichung zu kürzen.

Die Redaktion setzt das Einverständnis zu etwaigen Kürzungen und redaktionellen Änderungen voraus. Die Redaktion setzt auch bei allen Beiträgen und Abbildungen voraus, dass der Einsender im Besitz der Veröffentlichungsrechte ist. Für Beiträge und Fotos übernehmen wir keine Haftung.

Bildnachweis: alle Grafiken zum Thema Kooperation – pixabay.com