

Gemeinsames Kochen allein erzeugt noch kein Team

Outdoor-Trainings mit Hochseilgarten und viel Action! So sahen Teamtrainings noch vor wenigen Jahren aus. Was davon blieb und wohin der Trend geht, hinterfragte [Eva Selan](#).

Kochen im Team – das ideale Rezept, um als Team besser zusammen zu wachsen! Ob ich das einfach unhinterfragt glauben kann? TRAiNiNG 2/10 verrät in einem Seminarbericht (S. 42, »Die eingebrockte Suppe auch selber auslöffeln«, CTC-Academy) die Sicht einer – sehr zufriedenen – Teilnehmerin des Koch-Seminars.

Die Schlussätze dieses Beitrags lauten:

- Es war für mich erstaunlich, wie authentisch alles war – vieles war genauso wie bei uns im Büro.
- Verblüffend war allerdings die Entdeckung veränderter Beziehungsqualitäten,

wenn es um eine andere Art der Aufgabe ging.

Genau diese beiden Sätze widersprechen einander auf den ersten Blick. Genau diese beiden Sätze sind es, die ich hinterfrage. Ich hinterfrage sie hinsichtlich ... lassen Sie mich laut denken:

Im Unternehmensumfeld sind die Kompetenz-Level klar festgelegt – nehmen wir zum Beispiel eine Führungskraft, drei Fachkräfte, zwei Assistenten. In der neuen Situation – in diesem Fall Kochen – werden die Rollen neu verteilt. Nehmen wir an, ein Assistent und eine Fachkraft sind



Fotolia.com © Franck Boston

Hobbyköche, die Führungskraft hatte noch nie einen Kochlöffel in der Hand und der Kompetenz-Level der anderen liegt irgendwo dazwischen. Das Verteilen der Rollen im Koch-Seminar funktioniert ganz automatisch. Und genau im »automatisch« liegt das spannende Element:

Übernimmt die Führungskraft die Führung, auch wenn sie keine Ahnung vom Geschehen hat? Im Zweifelsfall könnte sie ausschließlich die Position des Delegierens besetzen. Übernimmt der Hobbykoch, der täglich »nur« als Assistent fungiert, jetzt eine Führungsrolle oder ist er weiterhin »Zuarbeiter«? Akzeptieren die anderen die neue Rollenverteilung?

Was sagt die neue Rollenverteilung über die künftige Zusammenarbeit aus – dann, wenn eben nicht das Kochen, sondern wieder das Alltagsgeschäft im Fokus steht?

Angenommen, die Führungskraft übernimmt auch hier das Sagen, ist dann die Erkenntnis dieses Trainings, dass sie im Unternehmen auch an der richtigen Position ist? Angenommen, sie akzeptiert die Expertise der Hobbyköche und begnügt sich mit dem Klein-Schneiden des Gemüses – bedeutet das, dass sie im realen Leben besser keine Führungskraft wäre? Oder bedeutet es das Gegenteil: dass sie sehr wohl einschätzen kann, worin ihre Stärken liegen und wann besser andere die Führung übernehmen?

Kann »Kochen im Team« die reale Arbeitssituation abbilden – in dieser anderen Umgebung, mit geänderten Rollen und Inhalten, mit völlig neuen Kompetenz-Leveln? Oder breiter gedacht: Welche Teamentwicklungs-Trainings haben generell eine hohe Reliabilität?

»Die Reliabilität von diversen Trainingsmethoden lässt sich nicht immer einwandfrei empirisch feststellen«, erklärt Günther Mathé, MBA (Geschäftsführer, careercenter). »Kochen im Team, gemeinsames Malen, Orientierungswanderungen, Teamaufstellungen, Teamvideodreh – alle Methoden haben ihre Berechtigung und ihren Erfolg. Das Angebot von kreativen Methoden zur Stärkung des Teams wird immer facettenreicher.« Der Erfolg einer Methode hängt sowohl von der Gruppe als auch von der Durchführung und Anleitung des Trainers ab. Inwiefern das Gelernte im Job umgesetzt wird, liegt auch an den Führungskräften und Teamleitern. Die Vorgesetzten müssen den Prozess, der am und im Team-



Günther Mathé



Yvonne van Dyck



Gunhard Keil

training gestartet wurde, begleiten und zulassen. Mathé weiter: »Leider wurden viele Methoden in den letzten Jahren durch selbst ernannten ›Trainer‹ in ein schlechtes Licht gestellt. Eine gute Köchin sollte nicht Kochen im Team anbieten, nur weil sie gut kocht und eine Malerin kein Teammalen und dann wird zwanghaft versucht irgend etwas ›herbei zu interpretieren.«

Daher achten wir immer darauf, dass wir mit Profis in ihrem Spezialgebiet zusammenarbeiten, wenn es erforderlich ist, und die Reflexion und Transferarbeit beim prozessleitenden Trainer und Coach bleibt.«

Die Reliabilität eines Teamtrainings ist eng verbunden mit dem erwünschten Output, der Zielsetzung des Team-Workshops. Generell finden sich unter dem Titel »Teamentwicklung« die unterschiedlichsten Vorstellungen und Erwartungen. Gunhard Keil (Geschäftsführer, 5p consulting): »Geht es um den Aufbau von Vertrauen, um die Reduktion von Spannungen oder um effizientere Kooperationsprozesse? – Je nach Zielsetzung können z. B. Koch-events oder andere gemeinsame Aktivitäten, die Spaß machen (Rafting, Volleyball, Theaterspielen, ...) dazu führen, dass Menschen erfolgreiche Kontakte haben. Und Vertrauen entsteht nun mal nur durch die Summe der erfolgreichen Kontakte.«

Das heißt, wir haben zwei Ebenen der Teamentwicklung: eine kognitive und eine emotionale. Günter Rattay (Geschäftsführer, Primas Consulting): »Daher bieten sich Trainingsmaßnahmen an, die ›Brainfood‹ liefern – einfache Modelle und Hilfsmittel,

die Teamphänomene nachvollziehbar machen und praktisches Üben an Situationen, die möglichst nahe der Praxis-Situation sind«, und somit genau diese beiden Ebenen vereinen. Rattay: »Für Projektmanager und deren Teams sind Simulationen von Projekten zu empfehlen, wie zum Beispiel die Errichtung eines technischen Objekts (als Muster), bestehend aus mehreren voneinander abhängigen Teilen, die wie in der Praxis in Teilteams zu planen und zu gestalten sind. Wenn sich zusätzlich noch ein tiefer gehender Sinn oder ein realer Nutzen mit der Projektsimulation verbinden lässt, ist der nachhaltige Wert erfahrungsgemäß am höchsten. Dafür eignen sich z. B. kleine Sozialprojekte – wie Errichtung eines Baumhauses für eine karitative Einrichtung, der Bau eines Hochbeets für ein Behindertenheim oder die »72 Stunden ohne

Kompromiss«-Aktion (eine gemeinsame Aktion von Ö3, Caritas und der Katholischen Jugend Österreich, www.72h.at).«

Ein Training kann nur dann eine hohe Reliabilität aufweisen, wenn es zu dem passt, was trainiert

werden soll. Einfach auf »Standardprodukte« zurückzugreifen, weil sie vor zwei Jahren auch so großartige Ergebnisse lieferten und so viel Spaß machten, wird nicht zum Ziel führen. »Um die Arbeitssituation ideal zu simulieren, ist die Recherche mit dem Auftraggeber und gegebenenfalls dem Team selbst relevant«, ist Mag. Pia Kasa (Trainerin und Coach, MDI) überzeugt und bringt ein Beispiel: »Der Auftrag eines Ministeriums lautete, aus zwei Lagern eine Einheit zu bilden. Die Führungskraft war neu und noch wenig etabliert. Wir führ-

Viele Auftraggeber haben erkannt, dass extreme Erlebnisse nicht zwangsläufig extrem erfolgreiche Ergebnisse liefern.

SEMINAR DMC
Development – Management – Consulting

www.seminardmc.at

**„Weiterbildung für Führungskräfte,
die sich entwickeln und
etwas Neues erleben möchten.“**

**Unsere nächsten
offenen Seminare:**

„Fundamente der Führung“
10.-11.06.2010

„Intercultural Awareness“
04.10.2010

„Führen herausfordernder Gespräche“
21.-22.10.2010

„Führung Kompakt“
11.-12.11.2010

„Management & Fechten“
29.-30.11.2010

Tel.: +43-1-890 55 48-11

ten eine Teamanalyse mittels TMS® (Team Management System) und der Ist-Situation durch, um die Situation und die Arbeitsbedingungen besser zu verstehen. Danach präsentierten wir die Ergebnisse der Ist-Erhebung und stellten die Inhalte des darauffolgenden Trainings vor. Im Training verwendeten wir eine Mischung aus erlebnispädagogischen und künstlerischen Methoden. Inhalte waren: Konflikte aufarbeiten, gemeinsame Team-Vision und Zielsetzungen finden, Weg und konkrete Maßnahmen definieren und gegenseitiges Feedback sowie Vereinbarungen untereinander fixieren. Im Follow-up wurde die neue Qualität des Zusammenarbeitens nochmals evaluiert und vertieft. Das Team arbeitet heute gut zusammen und entwickelt sich bestens weiter.«

Idealer Weise ist das Training so nah wie möglich an der individuellen Realität des Teams, sagt auch Yvonne van Dyck (Geschäftsführerin id³ institute consulting): »Es müssen konkrete Resultate aus den Trainings erfolgen, die nachhaltig wirksam sind. Kurze Impulsworkshops, die effizientes, elegantes und einfaches Lernen ermöglichen. Trainings, die die Teilnehmer selbst zu Lösungen kommen lassen, die ein klares WAS vorgeben und in denen das WIE vom Team erarbeitet wird. Trainings, die sowohl die Kommunikation im Team, als auch zwischen den Teams und darüber hinaus in einem Arbeitsgang behandeln.«

DI Gernot Stöger, MC (Geschäftsleitung, Solution Management Center) spricht von

Real-Time-Trainings: »Man erspart sich die mühsame und sinnlose Diskussion um Transferprobleme, wenn man gleich an den ›Echtzeit-Problemen‹ des Teams direkt arbeitet. Man diagnostiziert, was im Team funktioniert und was nicht funktioniert und setzt dort unmittelbar mit den Learnings an.«

Ein eingespieltes Team

Das Ziel von Teamtraining ist, Strukturen und Muster zu erkennen, gegenseitiges Vertrauen aufzubauen etc. Schlicht: ein funktionierendes, eingespieltes Team zu schaffen.

Was aber macht ein eingespieltes Team erfolgreich?

»Ein eingespieltes Team orientiert sich an gemeinsamen Zielen und Teamnormen«, analysiert Pia Kasa. »Jedes Team durchläuft immer wieder die unterschiedlichsten Teamphasen (Forming – Storming – Norming – Performing – Reforming). Wenn das Team eingespielt ist, kennt es diese Phasen und kann leichter gemeinsam durchgehen. Es leistet sich Service-Stops, um auf die Beziehungsqualitäten zu schauen und die unterschiedlichen Erfahrungen zu reflektieren. Die Mitglieder feiern gemeinsam erreichte Ziele und leiten dadurch Motivation für die zukünftigen Herausforderungen ab. Bestes Beispiel sind die österreichischen Skispringer, die sich gegenseitig zu Höchstleistungen bei Olympia motiviert haben.«

Für Günter Rattay zeichnet sich ein erfolgreiches Team aus durch:

- »füreinander einstehen, voller Einsatz für das Team oder einzelne andere Teammitglieder, auch wenn es einmal über den eigenen Aufgabenrahmen hinaus geht,
- einen Teamspirit der Freude und des gemeinsamen Zieles, das es zu erreichen gilt,
- klare Spielregeln und eine akzeptierte Führung.
- Kreativität, Vertrauen und Verlässlichkeit sind bestimmende Faktoren der Teamarbeit.«

Darüber hinaus ist ein ganzes Arsenal an Parametern verantwortlich dafür, dass ein Team gut harmonisiert und funktioniert: Ein eingespieltes Team zeichnet sich aus durch

- Konsens,
- gutes Klima,
- gute Konfliktfähigkeit,
- das Wissen um die Potenziale und Fähigkeiten der Kollegen,
- das Nutzen der Synergien, die sich im Team ergeben,
- Zielorientierung,
- gegenseitiges Vertrauen und Wertschätzung,
- Offenheit im Umgang miteinander,
- das Wissen um die Aufgaben- und Verantwortungsbereiche der Kollegen.

Gunhard Keil hat in einem aufwändigen Verfahren (5p Teammonitor®) »folgende Erfolgskriterien erarbeitet:

- klare, bekannte und von allen Teammitgliedern anerkannte Teamziele,
- definierte Rollen, die von den Rolleninhabern präsent und kompetent gelebt werden,
- einige (meist wenige) gemeinsame verbindende und gelebte Werte sowie ein gemeinsames Verständnis darüber,
- einige (meist wenige) Kooperationsrituale (bekannte und gelebte Abläufe, die effizient zu Teamergebnissen führen),
- zeitnahe und konstruktive Lösung von Konflikten,
- gelebte Reflexion und kontinuierliche, tatsächliche Umsetzung von Verbesserung/Effizienzsteigerung.«

Hinzu kommt, dass es nicht rein auf Teamfähigkeit ankommt, sondern auch auf Teamwilligkeit. Gunhard Keil: »Die wesentliche Frage, die sich Personen stellen (sollten), ist nicht: Bin ich, oder sind andere teamfähig, sondern: Will ich

- mit diesen Personen
- zu diesen Zielen
- in dieser Rolle
- in diesem Umfeld
- auf diese Art erfolgreich sein?«

Heterogenes Team

Grundsätzlich eignet sich nicht jedes Teammitglied als perfekter Teamplayer, der sich im Team bestmöglich entfalten kann. Auch das muss respektiert werden – und auch dieses Mitglied trägt zur Heterogenität des Teams bei.

In Zeiten des Diversity Managements spricht es sich herum, dass Unterschiede

der Persönlichkeiten und Hintergründe der Menschen unbestreitbares Faktum sind. Und genau diese Unterschiede sind der Stoff aus dem herausragende Leistungen entstehen, vorausgesetzt, man unterstützt die Mitarbeiter, die Unterschiede nicht für Streit und Stress sondern für Synergien und herausragende Ideen zu nutzen.

Lehrling versus Führungskraft

»Teamtraining« umfasst – wie der Name untrügerisch sagt – das gesamte Team. Üblicher Weise. Daher muss ein und dieselbe Entwicklungsmaßnahme für unterschiedliche Hierarchieebenen gestaltet sein. Andererseits nimmt nicht der gesamte Führungsstab an derselben Maßnahme teil. So gesehen kann bzw. muss Teamtraining sehr wohl auf die Hierarchieebene angepasst sein. Nehmen wir zwei sehr unterschiedliche Gruppen: Lehrlinge versus Führungskräfte.

Worin unterscheiden sich Teamentwicklungs-Trainings für Lehrlinge von jenen für Führungskräfte?

Günther Mathé: »Teamentwicklungs-Trainings für Führungskräfte sind mit spezifisch entwickelten Aufgaben aus der Branche konzipiert. Die Aufarbeitung und Reflexion nehmen extrem viel Zeit in Anspruch und sind Schwerpunkte des Seminars. Für Lehrlinge steht die Durchführung der Übung im Vordergrund. Sie lernen im konkreten gemeinsamen Tun und Handeln. Die Reflexion darf nicht zu stark in die Tiefe gehen, viele Jugendliche wären sonst wegen der fehlenden Arbeitserfahrung überfordert. Besser ist es, die Art und Weise der Übungen mehrmals zu wiederholen, kleine Veränderungsschritte zu planen und noch während des Trainings im geschützten Rahmen auszuprobieren. Eine Führungskraft sollte in der Lage sein, die Erkenntnisse aus der Übung und Reflexion von sich aus auf den Joballtag umzulegen.«

Günter Rattay: »Jugendliche wollen genau so wie Führungskräfte anerkannt und gehört werden. Auch bei den Jugendlichen gibt es talentierte Teamworker und Einzelkämpfer, die nicht automatisch miteinander harmonieren. Das zu erkennen und dafür geeignete Entwicklungsmaßnahmen abzuleiten, ist ein wichtiger Aspekt!«



Günter Rattay



Pia Kasa



Gernot Stöger

Gernot Stöger: »Lehrlinge sind Teammitglieder, Führungskräfte haben zusätzlich die Aufgabe, Teams zu entwickeln und damit die Plattform für gelungene Teamarbeit zu bilden. Dabei geht es zusätzlich zur sozialen Kompetenz um die Fähigkeiten, Teamprozesse zu moderieren und zu strukturieren. Wichtig ist es, das generelle Bewusstsein zu schaffen, dass mit einer gelungenen Teamentwicklung eine positive Veränderung im Alltag erreicht wird, die eine Qualitätssteigerung der Teamergebnisse bedeutet. Das zu ermöglichen, liegt in der Verantwortung der Führungskraft.«

Aufgrund des unterschiedlichen Alters und des damit einhergehenden Entwicklungsstadiums und Erfahrungsschatzes dieser beiden Zielgruppen, müssen sowohl Sprache, Herangehensweise, Inhalt als auch angestrebter Output variieren.

Trend

In den letzten 2 Jahren wurden viele Team-events, Teamincentives, Teamreisen und Fun-outdoor-Events veranstaltet, die als Belohnung oder »nur zum Spaß haben« durchgeführt werden. Events mit reinem Incentive-Charakter existieren kaum noch. Was nicht bedeutet, dass Training keinen Spaß machen soll. Die Outdoor-Elemente spielen nach wie vor eine Rolle bei Trainings mit einem gu-

ten Methodenmix. Ein gut ausgebildeter Trainer bietet einen Mix an Methoden an, wozu auch erlebnispädagogische Übungen zählen. Günther Mathé bestätigt: »Reine Outdoor-Trainings wie der Besuch von Hochseilparcours oder Rafting werden im Trainingsbereich nicht mehr so häufig eingesetzt wie z. B. vor fünf bis zehn Jahren. Der Kick- und Wow-Effekt der Outdoor-Trainings ist hauptsächlich beim ersten Mal vorhanden. Erlebniswochenenden mit Outdoor-Aktivitäten wie Canyoning, Raften oder Hochseilgärten wurden in den letzten Jahren sehr stark und erfolgreich vermarktet und von Privatpersonen und Familien angenommen. Wurde eine Übung bereits just for fun durchgeführt, ist es schwierig, das noch mal auf einer anderen – tiefgründigeren – Ebene zu detaillierten Reflexionszwecken durchzuführen.

Viele Auftraggeber haben auch erkannt, dass extreme Erlebnisse nicht zwangsläufig extrem erfolgreiche Ergebnisse liefern. Erlebnispädagogik mit Hand, Herz und Hirn (»Outdoor light« von uns benannt) wird bei unseren Kunden immer beliebter. Erlebnisorientierte Übungen – wie sie bereits von Klaus Antons (Praxis der Gruppendynamik) vor 30 Jahren vorgestellt wurden – sind mit der richtigen Reflexion und konkreten Transfermethoden für das Unternehmen genau das Richtige, um die Zusammenarbeit im Team nicht in



**Karriere mit Lehre mit
Seminaren von careercenter!**



Infos unter
www.careercenter.at
+43 699 22 003 003

der Theorie zu lernen, sondern über das konkrete gemeinsame Tun.«

Der Trend geht weg vom klassischen Single-Trainingsansatz hin zur prozesshaften Herangehensweise und Berücksichtigung der beeinflussenden Faktoren wie: Zielsetzungen des Teams, Organisationsumfeld, Organisationsstruktur und -strategie, Gruppendynamik und Teamrollen sowie individuelle Persönlichkeiten.

Welche Trends sehen Sie darüber hinaus?

Pia Kasa: »Auf den Punkt gebracht:

- Realitätsnähe: Training mit einem realen Team und Arbeiten mit konkreten Fällen
- Teamcoaching: längerer Entwicklungsprozess mit laufenden Service-Stops
- Reflexion: Selbstreflexion des Teams mittels z. B. TMS® (Team Management System) sowie Reflexion der Rahmenbedingungen
- Zusammenarbeit in virtuellen Teams: steigender Bedarf
- Benchmarks: systematischer Vergleich mit anderen Spitzenteams, Ermittlung

der Best und Next Practice, Einsatz von Teamdiagnosen

- Teamentwicklung als Prozess: längerfristig angelegte Teamentwicklung, unterschiedliche Stops – von halbtägigen bis zweitägige Workshops.«

Gernot Stöger: »Meiner Meinung nach geht der Trend weg von spielerischen und gruppendynamischen Trainings hin zu sehr praxis- und nutzenorientierten kompakten Designs, die in kurzer Zeit ein unmittelbar im Team umsetzbares Wissen vermitteln. Das bedeutet auch die Notwendigkeit von maßgeschneiderten firmeninternen Teamtrainingsprogrammen und einer sauberen Diagnose, wo man das Team abholen muss.«

Yvonne van Dyck: »Ein Unternehmen ist ein lebendiger Organismus. Jedes Team ist wie eine Stammzelle, in der alle Information und alles Potenzial vorhanden ist. Jede Stammzelle kann zum Herz, zur Leber, zur Lunge usw. werden. Alle Organe stehen miteinander in Verbindung. Deshalb ist es für Teams wichtig, zu wissen:

Welche Funktion übernehmen wir? Welche konkreten Verantwortlichkeiten und Aufgaben haben wir? Was sind diesbezüglich unsere Ziele? Was sind unsere Verantwortlichkeiten? Mit welchen ›Organen‹ stehen wir in Verbindung? Wie kommt die Information zur richtigen Zeit an die richtigen Stellen? Wie überprüfen wir, ob wir diese Funktion erfüllen? Wie können wir die Eleganz der Teams immer weiter optimieren. Die Zeiten sind vorbei, in denen wir Teams isoliert sehen konnten. Man könnte sagen: Die Zeit der reinen Reparaturmedizin im Teamtraining ist vorbei. Die Zeit der reinen esoterischen Allheilmethoden ist vorbei. Es geht um ganzheitliches Lernen von Teams und Organisationen.«

Gunhard Keil: »Die Trends liegen eindeutig in der Anwendungsorientierung und in dem Bewusstsein, dass Teamkompetenzen und vor allem kontinuierliche Verbesserungsprozesse ähnlich wie in Produktionseinheiten längst üblich, forciert gefordert werden. Durch immer raschere Veränderungen wird Lernfähigkeit und Veränderungswilligkeit nicht nur bei Einzelpersonen sondern auch in Teams zunehmend wichtiger. Das bedeutet, dass Unternehmen in Zukunft auch darauf achten müssen, Organisationseinheiten fraktaler aufzustellen.«

Der Trend geht leider auch dahin, dass als Veranstaltungsort vermehrt das eigene Unternehmen gewählt wird, um Übernachtungskosten zu sparen. Der positive Effekt, der große Mehrwert, den die Entfernung zum Unternehmen bringt, wird unterschätzt. Der Mehrwert einer anderen Umgebung ist das leichtere Verlassen eingefahrener Muster, das freiere Denken, das Erleichtern von neuen Gedankenwegen.

Fazit

Kochen im Team kann das perfekte Teamtraining sein. Wenn das Team genau die darin enthaltenen Elemente braucht. Die Tatsache, dass es bei dem einen Unternehmen, der einen Abteilung die ideale Lösung war, bedeutet allerdings nicht zwangsläufig, dass es auch für das Team XY zum Erfolg führt. Nicht ein »Das klingt witzig, das wollen wir machen!« ist das Erfolgsrezept, das Erheben des Bedarfs steht an erster Stelle. Danach werden mögliche Maßnahmen diskutiert – diese können sehr wohl witzig sein und dem Team Spaß machen. □

Literatur

Bohnert, Marcel (2009): Zur Veränderung der Beziehungsstruktur in Gruppen während Teamtraining-Seminaren: Eine soziometrische Studie mit Auszubildenden dreier Unternehmen, Grin Verlag, ISBN 978-3640472291

Bonkowski, Frank (2009): Gruppen formen: 55 Spiele für Gruppenprozesse, Aussaat Verlag, ISBN 978-3761554661

Brinkmann, Ralf (2009): Offenheit und Unterstützung im Team – Ein Praxisleitfaden zur Teamentwicklung, Logos Berlin, ISBN 978-3832519490

Griesbeck, Josef (2009): Die 50 besten Gruppenspiele, Don Bosco Verlag, ISBN 978-3769815207

Vopel, Klaus (2010): Themenzentriertes Teamtraining, 4 Bde., Tl.2, Die Teammitglieder. Wie kann das Potential des einzelnen im Team wirksam werden? Iskopress Verlag, ISBN 978-3894036126

Info

5p consulting
careercenter
id⁴ institute consulting
MDI
Primas Consulting
Solution Management Center

www.5p-consulting.at
www.careercenter.at
www.id.co.at, www.cmogroup.cc
www.mdi-training.at
www.primas.at
www.solutionmanagement.at