



52. AK Tagung Berlin-Brandenburg

"Was wir aus der Hirnforschung fürs Controlling ableiten können - Warum wir so ticken, wie wir ticken"?



www.controllerverein.com

Stefanie Fürst

Kerstin Hoffmann

Heike Neumann

Jörn Ney

Walter Schmidt

AGENDA



„Was wir aus der Hirnforschung fürs Controlling ableiten können - Warum wir so ticken, wie wir ticken“?

- Management der Aufmerksamkeit – *Jörn Ney*
- Erkenntnisse aus der Hirnforschung und deren Relevanz für das Controlling - *Stefanie Fürst*
- Wie können wir die Aufmerksamkeit steuern? - *Heike Neumann*
- Ein Kultur-Modell und seine Anwendung auf die Controlling-Praxis bei Dussmann - Walter Schmidt /Kerstin Hoffmann
- Analyse kultureller Elemente bei U2T und Ableitung eines Aufmerksamkeitsmanagements - *Jörn Ney*
- Fazit und Aufteilung der Arbeitsgruppen – *Kerstin Hoffmann*



52. AK Tagung Berlin-Brandenburg

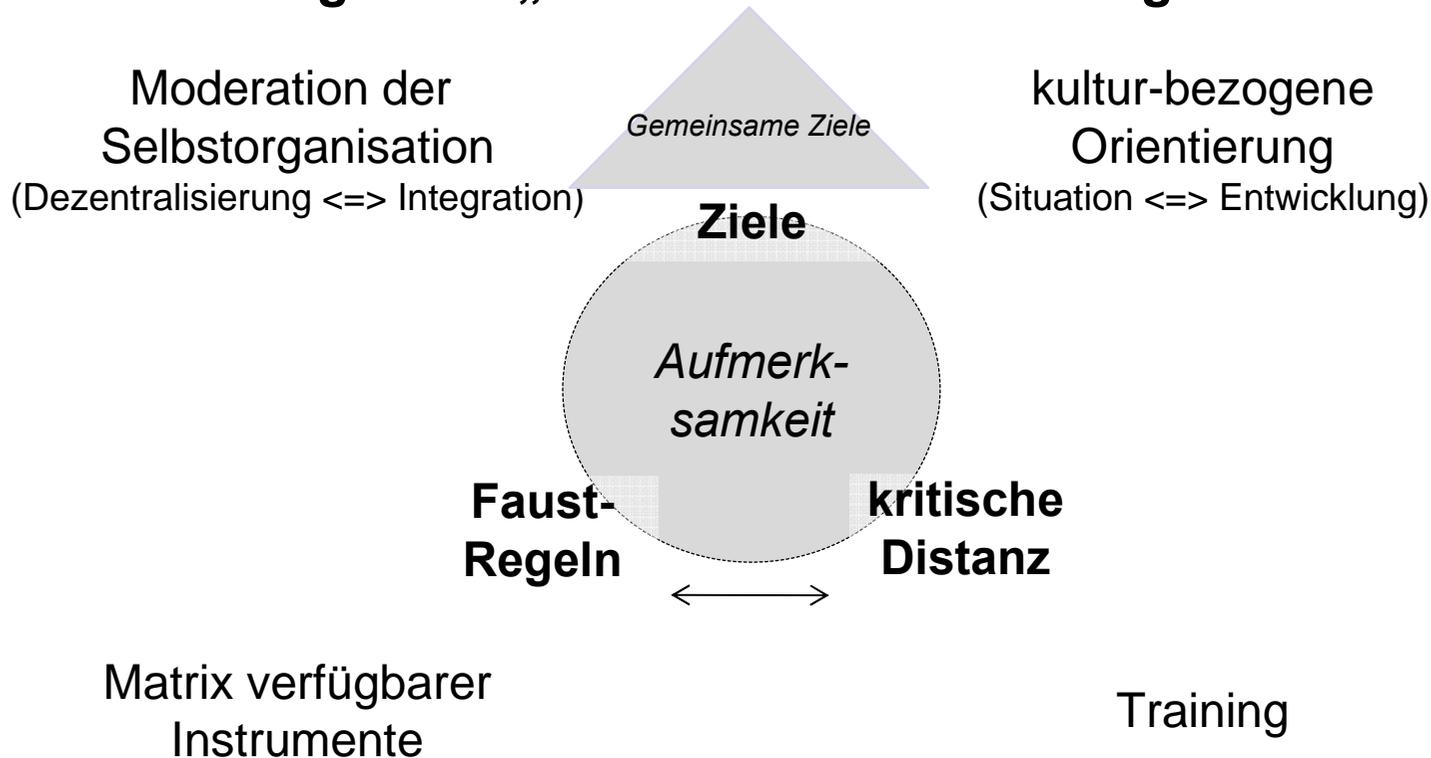
Management der Aufmerksamkeit



Jörn Ney

www.controllerverein.com

Controller benötigen ein „Aufmerksamkeits-Management“



Organisationselemente Kulturellen Managements

Wie beeinflusst die Kultur das Aufmerksamkeits-Management ?



52. AK Tagung Berlin-Brandenburg

Erkenntnisse aus der Hirnforschung und deren Relevanz für das Controlling



Stefanie Fürst

www.controllerverein.com

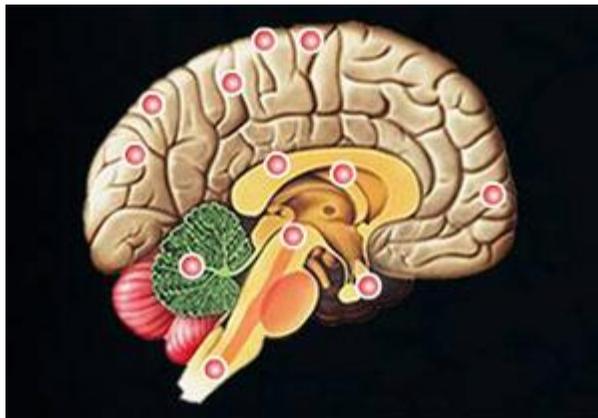
Erkenntnisse aus der Hirnforschung



1. Auszug interessanter Forschungsergebnisse aus der Hirnforschung
2. Was kann man daraus für uns und das Controlling ableiten?
3. Relevanz/Nützlichkeit der Erkenntnisse für den Arbeitsalltag

1. Forschungsergebnisse

- „Mehr“ an Merk- und Aufnahmefähigkeit ist möglich, aber sinnvoll?
 - Beispiele aus der Literatur
- Vorhandene Ressourcen besser/optimal nutzen





2. Was kann daraus für das Controlling abgeleitet werden?

Wie steuere ich Aufmerksamkeit → Ziele

- Sich Lernen bewusst machen: Wie lernen wir ?
 - optische Einflüsse, akustische Einflüsse
 - Was benötige ich, um optimal zu lernen?

- Orientierung auf **Ziele**
 - Zielfokussierung bei allen Handlungen beachten, **Aufmerksamkeit** lenken

- Was sind meine Ziele, stimmen sie mit dem vorgegebenen Zielen überein?



2. Was kann daraus für das Controlling abgeleitet werden?

Wie steuere ich Aufmerksamkeit → „Faustformeln“

- Fragetechniken: Struktur des Problems erkennen
- Feedback nutzen (aus Fehlern lernen)
- Möglichkeiten sehen, wachsen
- Unterschiedlichkeit der Menschen akzeptieren und nutzen
 - eigene Erfahrungen nutzen
 - von den Erfahrungen der Kommunikationspartner/Geschäftspartner etc. lernen



2. Was kann daraus für das Controlling abgeleitet werden?

Wie steuere ich Aufmerksamkeit → kritische Distanz wahren

- eigene Ziele immer wieder hinterfragen, ob sie der Erreichung des Gesamtzieles dienen
- versuchen zu objektivieren (Bspw. Nicht nur rechnerische Überprüfung, sondern auch inhaltliche Prüfung, stimmt Sinn?)
- Erfahrungen anderer nutzen



3. Relevanz der Erkenntnisse für den Arbeitsalltag im Controlling

- Zur Problemerkennung möglichst konkrete Fragen stellen, Zielfokussierung stets im Hinterkopf behalten
- Erkennen was meint mein Gegenüber, dabei auch nonverbale Signale beachten
- Für Vorträge beachten: wer ist mein Zielpublikum, wie denken die
- Ähnliche Vorstellungen: konzentrieren auf neue Inhalte
- Andere Vorstellungen, Hintergründe und Erfahrungen: eingehen auf Hintergründe hinter den neuen Inhalten



52. AK Tagung Berlin-Brandenburg

Wie können wir die Aufmerksamkeit steuern?



Heike Neumann

www.controllerverein.com



Was ist Aufmerksamkeit?

Definition:

Aufmerksamkeit = Zuweisung von beschränkten Bewusstseinsressourcen auf Bewusstseinsinhalte

z.B. Wahrnehmung der Umwelt oder des eigenen Verhaltens und Handelns

Als Maß für Intensität und Dauer der Aufmerksamkeit gilt die Konzentration.

-> abhängig vom emotionalen und physischen Zustand



Aufmerksamkeitsmanagement

Gehirn hat nur begrenzte Verarbeitungskapazität

- Selektion der Informationen nach Relevanz notwendig
- Zuwendung und Auswahl von Gegenständen/Ereignisse ist gleichbedeutend mit Unaufmerksamkeit für andere
- Zuwendung = gesteigerte Wachheit
- Auswahl = Filter zwischen wichtig und unwichtig

Relevanz der Gegenstände/Ereignisse:

- 1) Gefahr
- 2) Unbekanntes
- 3) Emotional belegte Informationen
- 4) Sonstiges

-> Je emotionaler der Reiz, desto leichter fällt die Wahrnehmung

Bedürfnisse, Interessen, Einstellungen und Motive von Personen spielen eine große Rolle bei der Entstehung und Verteilung von Aufmerksamkeit.



Bewusstsein und Wahrnehmungsfokus

- Aufmerksamkeit ist eng mit Bewusstsein verbunden
- Zuwendung zu Reizen/Informationen ist notwendige Bedingung für Bewusstmachen des Reizes/der Information
- trotzdem verarbeitet Gehirn auch Reize, auf die keine Aufmerksamkeit gelenkt wird => unbewusste Verarbeitung

Neue Forschungsergebnisse von David Kahneman:

- Zwei Systeme im Gehirn -> System 1 und System 2

Siehe Buch „Schnelles Denken, langsames Denken“

“



Zwei Systeme im Gehirn

System 1	System 2
	<p style="text-align: center;">37 x 18</p>
<p>Schnell, automatisch, mühelos, ohne Willenssteuerung</p>	<p>Überwacht und kontrolliert vorgeschlagene Handlungen und Gedanken von System 1</p>
<p>Ersetzt schwierige Frage durch eine leichtere (Heuristik)</p>	<p>Langsam, faul, nur mit Willenssteuerung</p>
<p>Konzentriert auf verfügbare Informationen, blendet fehlende aus</p>	<p>Mentale Arbeit</p>
<p>Reagiert empfindlicher auf Veränderungen als auf Zustände</p>	<p>Gesetz der geringsten Anstrengung</p>

Aufmerksamkeitsmanagement



Ziele

=> Einklang zwischen persönlichen Einstellungen, Motiven, Interessen der Mitarbeiter mit Unternehmenszielen herstellen

Beispiele bei Hasse & Wrede:

Wer	Wem	Ziel	Umsetzung
Zentrale Knorr-Bremse München	Geschäftsführung	Vorgabe: x % Gewinn	Abhängigkeit Tantieme der Geschäfts- und Abteilungsleitungen von Zielerreichung
GF/Werksleitung	Instandhaltungsabteilung	Auditsicher dokumentierte planmäßige Instandhaltung	Einführung SAP-PM-Modul
GF/Werksleitung	Produktionsarbeiter	Erhöhung der Produktivität, Erleichterung der Arbeit	Aktivierung Vorschlagswesen mit Prämien



Aufmerksamkeitsmanagement

Faustregeln

- WYSIATI – What you see is all there is (Nur was man weiß, zählt)
- Primat von System 1 gegenüber System 2
- Controlling muss einfach sein
 - wenige Kennzahlen zur Orientierung
 - einfache Schnellprüfungen (25 % Deckungsbeitrag pro Stück = 10 % Gewinn)
 - Signal-/Ampelfarben im Reporting
- max. 7 Punkte pro Thema
- „Übung macht den Meister“ – Verlagern von Denken von System 2 zu System 1
- Verlustaversion

(Beispiel: Anstrengungen zur Vermeidung Bandstillstand beim Kunden vs. Pünktliche Lieferung)



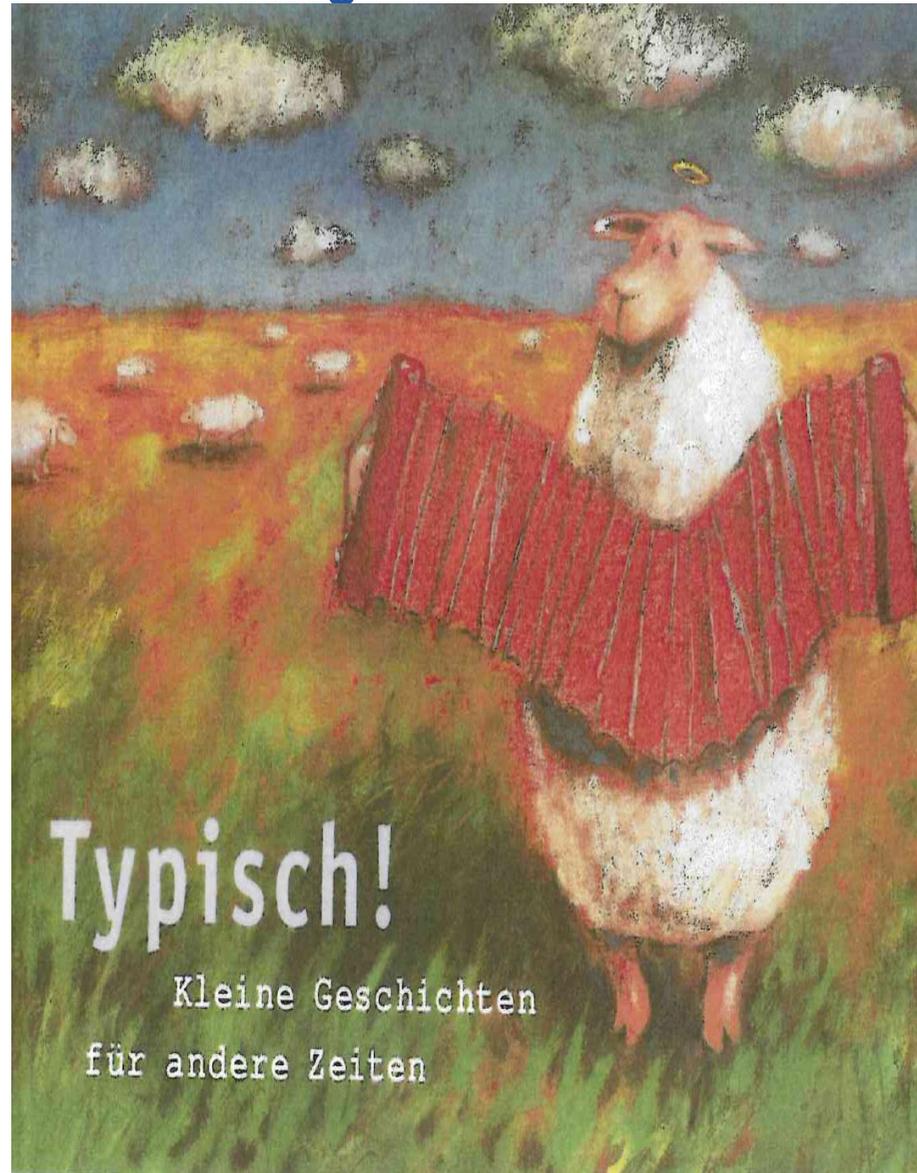
Kritische Distanz

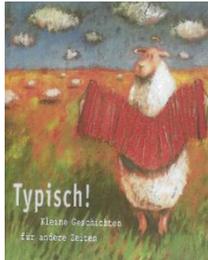
- Hinterfragen, was macht unser Gehirn mit uns - arbeitet nur System 1 oder auch System 2
- kognitive Leichtigkeit
 1. Erfahrung
 2. Klare Darstellung => Gefühle:
 3. Gute Laune

} gut
} vertraut
} erscheint wahr

zu 1) 20. Reporting: kleine Klippen durch Veränderungen im Detail
zu 2) Tricks der Werbewirtschaft, gute Präsentationen + Grafiken, Manipulation der Darstellung
- Anker
Preise vom Kunden-Einkäufer genannt => +/- 10% ist real
- Illusionen
 - Halo-Effekt
 - Illusion der Wahrheit: Wiederholung lässt Dinge wahrer erscheinen

Aufmerksamkeitsmanagement





Die drei Siebe

Eines Tages kam Kritias zu Sokrates. Aufgeregt rief er: „Höre, Sokrates, das muss ich dir erzählen, wie ein Freund...“

„Halt ein!“, unterbrach ihn der Weise, „lass sehen, ob das, was du erzählen willst, durch die drei Siebe geht.“

„Drei Siebe?“, fragte Kritias voll Verwunderung.

„Ja, mein Freund, drei Siebe! Das erste Sieb ist die Wahrheit. Ist das, was du mir erzählen willst, wahr?“

„Nun, ich weiß nicht, ich hörte es erzählen, und...“

„Aber vielleicht hast du es im zweiten Sieb geprüft, dem Sieb der Güte. Ist das, was du mir erzählen willst, wenn schon nicht als wahr erwiesen, wenigstens gut?“

Zögernd sagte Kritias: „Nein, das nicht, im Gegenteil...“

„Dann“, unterbrach ihn der Weise, „lass uns auch das dritte Sieb noch anwenden: Ist es notwendig, mir zu erzählen, was dich so erregt?“

„Notwendig nun gerade nicht...“

„Also“, lächelte Sokrates, „wenn das, was du mir erzählen willst, weder wahr noch gut noch notwendig ist, so lass es begraben sein und belaste dich und mich nicht damit!“



52. AK Tagung Berlin-Brandenburg

Ein Kultur-Modell und seine Anwendung auf die Controlling-Praxis bei Dussmann



Kerstin Hoffmann

Walter Schmidt

www.controllerverein.com

Management der Aufmerksamkeit

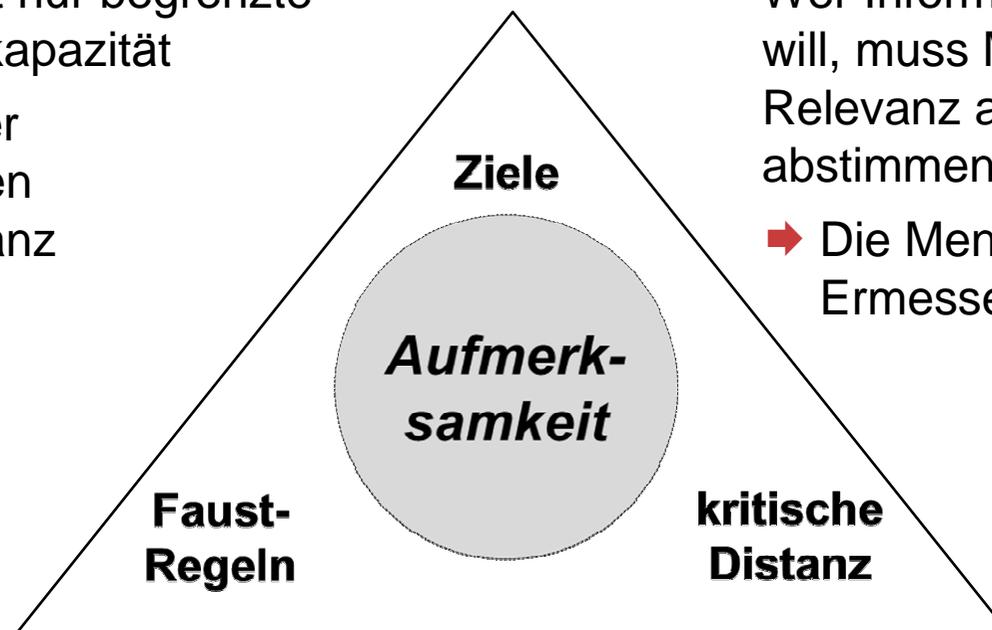


- Das Gehirn hat nur begrenzte Verarbeitungskapazität

➔ Selektion der Informationen nach Relevanz

- Relevanz der Gegenstände / Ereignisse:

1. Gefahr
2. Unbekanntes
3. Emotional belegte Informationen
4. Sonstiges

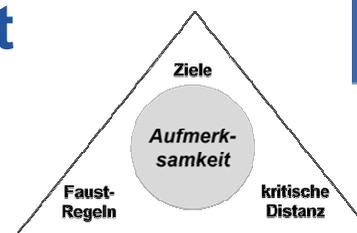


- Wer Informationen platzieren will, muss Menge und Relevanz aufeinander abstimmen

➔ Die Menge liegt im Ermessen des Senders

➔ Die Relevanz liegt im Ermessen des Empfängers

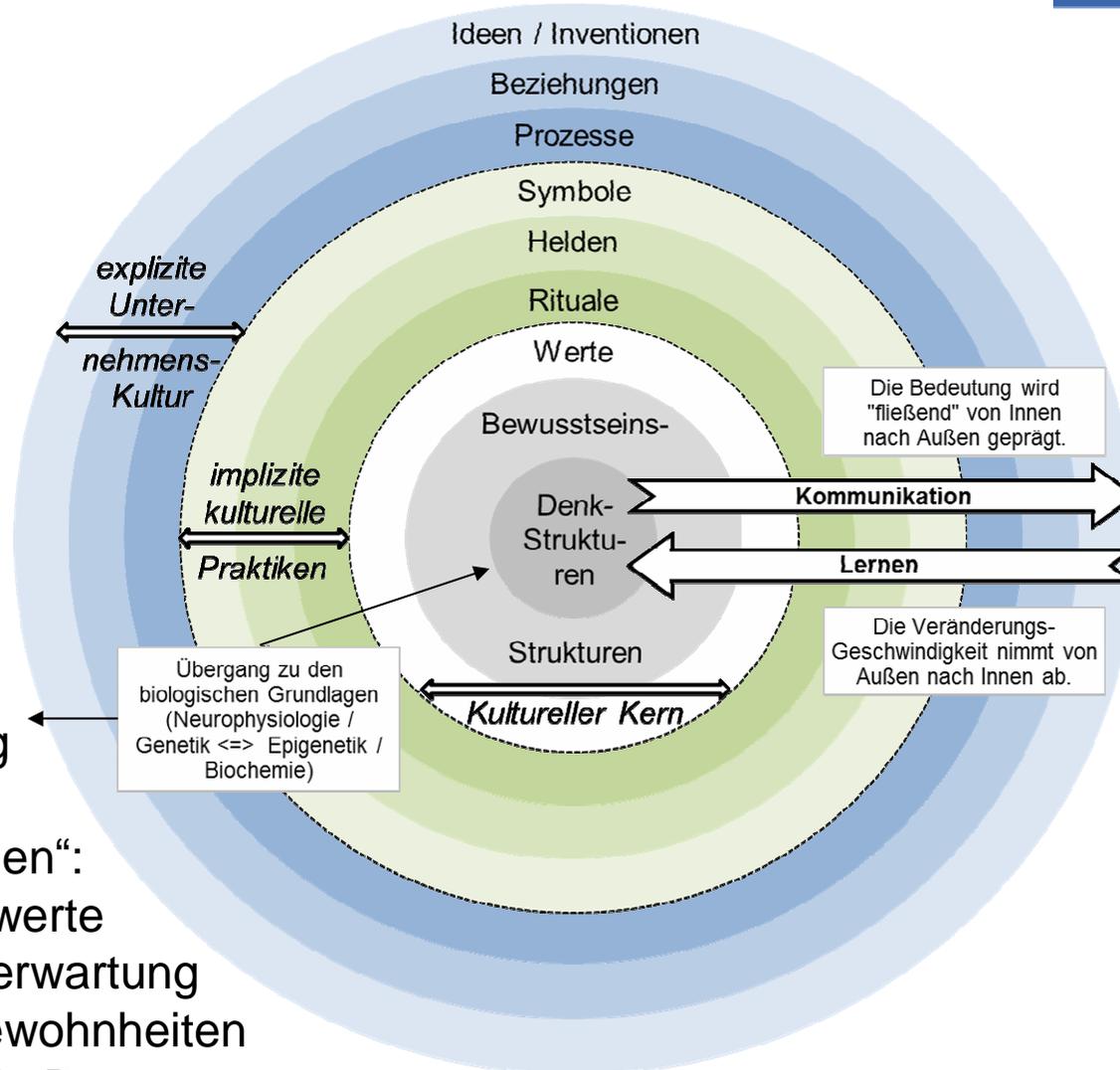
Management der Aufmerksamkeit



Praktische Fragen	Menge der Information steuern	Relevanz der Information beobachten
Ziele (Orientierungen)	Was ist für die Steuerung des Unternehmens maßgeblich ? Wie viele Orientierungen braucht das Unternehmen ?	Was ist für das Verhalten „der Anderen“ maßgeblich ? Wann entstehen welche emotionale Reaktionen ?
Faustregeln (Automatismen / Kultur)	Beispiele: <ul style="list-style-type: none"> ■ Weniger ist mehr <i>(max. „eine Handvoll“ Ziele und Faustregeln)</i> ■ Setze Einen über Zehn <i>(Bibel)</i> ■ Leistungskennzahl > X => existenzsichernder Überschuss ■ 2 neue auf 1 verlorenen Kunden 	Was gilt im praktischen Verhalten als „selbstverständlich“ (Kultur)? Was gilt als „Gefahr“ und welche Reaktionen resultieren daraus? Wie wird mit Unerwartetem umgegangen ?
Kritische Distanz (Aktualität & Training)	Ergeben die Ziele und Faustregeln noch Sinn ? Ersetzen neue Ziele / Regeln die alten oder kommen sie dazu ?	Wecken die Ziele noch emotionale Erwartungen ? Haben die Faustregeln und Automatismen noch praktische Geltung ?

Kultur-Schichten (ein Erklär-Modell)

Quellen:
 Rudolf Steiner
 Geert Hofstede
 Jean Gebser
 Daniel Kahneman

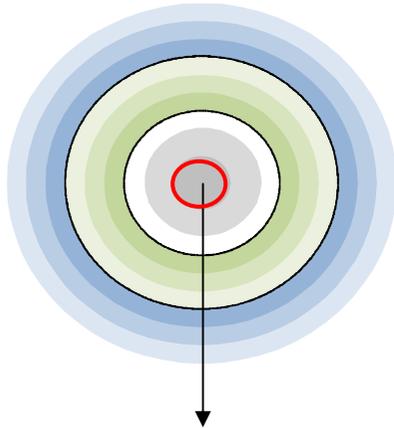


Aus Prägung und Erfahrung entstehende

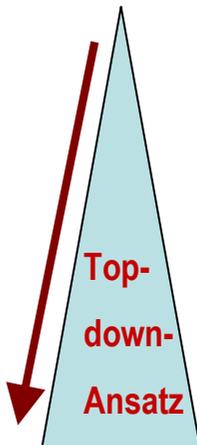
„Verschaltungen“:

- Belohnungswerte
- Belohnungserwartung
- Profil der Gewohnheiten
- Post-rationale Bewertung

"Das Leben wird vorwärts gelebt und rückwärts verstanden.., (Kiekegaard)



- Reduzierung auf Zahlen
- Homo oeconomicus



Aufmerksamkeits-Management



Kultur

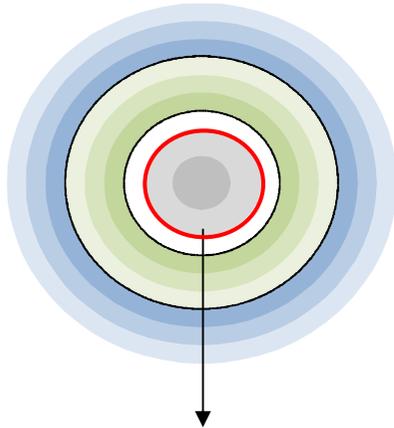
- Pyramiden-Denken
- Schrumpfen ist nicht normal
- Wachstum ist wichtig

Einfluss auf Planungsprozess

- Fokussierung auf Steigerungsraten
- Reduzierung der Mitarbeiter auf Kopfzahl und Personalkosten

Handlungsbedarf / Konsequenzen

- attraktiver Arbeitgeber sein (neue Personal-Politik)
- Leistungs-Index (DBI)
- Headquarter-Index (Anteil HQ am NE)
- Innovationen in den GB und den internen Prozessen



- Erlebnisse
- Geschichten
- Argumente

Aufmerksamkeits-Management



Kultur

- Dussmann als attraktiver AG
- Internationales Umfeld
- Investition in die Zukunft
- Umgang mit Planabweichungen
- Dussmann Award

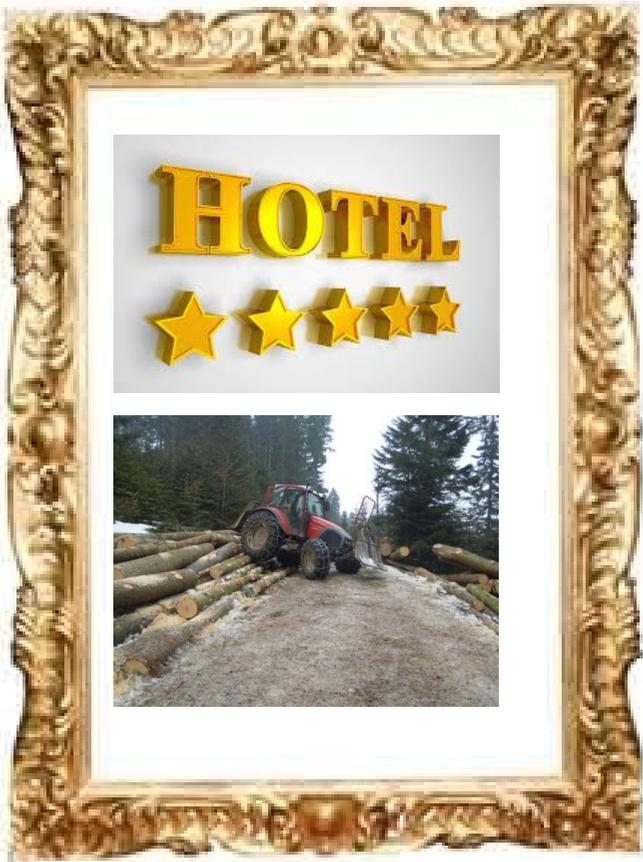
Einfluss auf Planungsprozess

- Wie findet sich der „attraktive AG“ in der Planung ?
- Wie erzählt der Controller mit dem Planungsansatz die „Story“ der Dussmann-Strategie?

Handlungsbedarf / Konsequenzen

- Aufbau M&A Kompetenzen (Ausrichtung auf „gesundes“ Wachstum)
- Kommunikations-Schulung von Controllern

Kultureller Kern - Bewusstseinsstrukturen

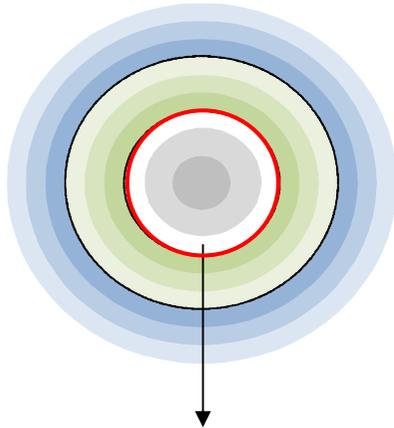


Vision

123456789	41152263	13717421	4572473,67
345283	115094,333	38364,7778	12788,2593
3436	1145,33333	381,777778	127,259259
438237447	146079149	48693049,7	16231016,6
54765237	18255079	6085026,33	2028342,11
2937498	979166	326388,667	108796,222
2937499	979166,333	326388,778	108796,259
2937500	979166,667	326388,889	108796,296
2937501	979167	326389	108796,333
2937502	979167,333	326389,111	108796,37
2937503	979167,667	326389,222	108796,407
2937504	979168	326389,333	108796,444
2937505	979168,333	326389,444	108796,481
2937500	979166,667	326388,889	108796,296
2937501	979167	326389	108796,333
2937502	979167,333	326389,111	108796,37
2937503	979167,667	326389,222	108796,407
2937504	979168	326389,333	108796,444
2937505	979168,333	326389,444	108796,481

Zahlen

Kultureller Kern - Werte



- Normal - unnormal
- gut – böse / schlecht



Aufmerksamkeits-Management



Kultur

- Termintreue
- Zahlungs-Konditionen
- Datenqualität
- Meetingkultur
- Wertigkeit durch Stellung in der Hierarchie
- Bekleidung

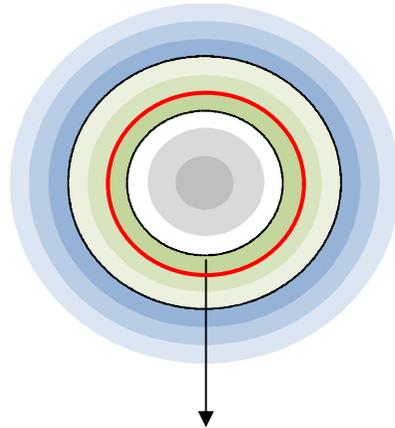
Einfluss auf Planungsprozess

- pünktliche Lieferung der Daten differenziert
- Datenqualität (Validität der Basiserfassung)

Handlungsbedarf / Konsequenzen

- Verhalten bei Terminuntreue
- systemseitige Unterstützung
- Qualitäts-Verantwortung der Controller für die Daten (Darstellung Objekte, Zuordnung der Kosten)

Kulturelle Praktiken – Rituale



- Kollektive Tätigkeiten, sozial erforderlich
- Geschäftliche Zusammenkünfte

Aufmerksamkeits-Management



Kultur

- Planungsgespräche
- Monatliche Abweichungsanalyse

Einfluss auf Planungsprozess

- Vorbereitung und Abstimmung durch CO (Unterstützung und positive Einflussnahme)
- Ablauf Planungsprozess hat Einfluss auf Identifikation mit Plan
- Vermeidung von Schattenrechnungen (Abweichungs-Analyse)

Handlungsbedarf / Konsequenzen

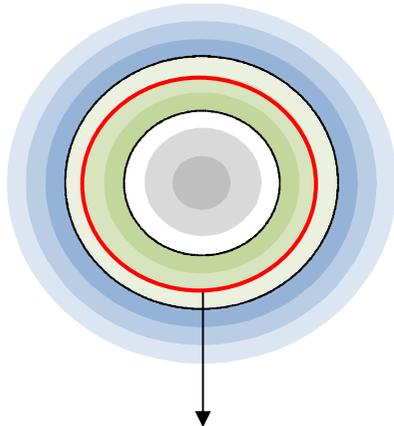
- Abbau von Asymmetrien im Planungs- und Reporting-Prozess („von Vorgaben zu Vereinbarungen“ => Kommunikation auf Augenhöhe)

Kulturelle Praktiken – Rituale



Planungsgespräche





- Personen mit hoch angesehenen Eigenschaften
- Vorbilder



Aufmerksamkeits-Management



Kultur

- „Ergebnisbringer“
- Motivatoren
- Kommunikatoren
- Mitarbeiterführung
- Planerfüllung ist „gut“

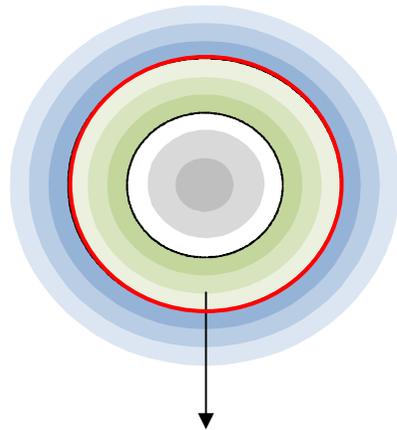
Einfluss auf Planungsprozess

- Wie feiern wir Erfolge und wer wird gefeiert?

Handlungsbedarf / Konsequenzen

- richtiges Maß zwischen „Freiheit“ und „Gängelei“ finden
- Dussmann Award („zweischneidiges Schwert“)
- Lob und Kritik im Alltag der Controller als Selbstverständlichkeit

Kulturelle Praktiken – Symbole



- Objekte mit bestimmter Bedeutung für eine Gruppe



Aufmerksamkeits-Management

Kultur

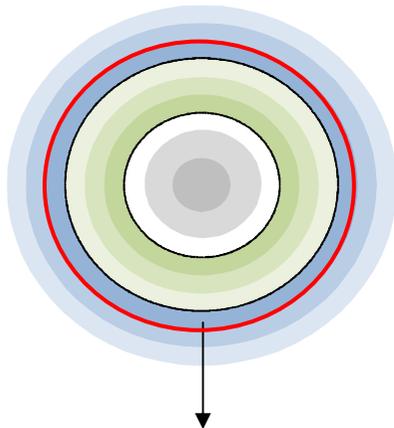
- € = Erfolg
- Marge = Erfolg
- MA sind wesentlichster Kostenfaktor
- Ranglisten der NL / Länder

Einfluss auf Planungsprozess

- Versuchung, ambitionierte Pläne zu verhindern

Handlungsbedarf / Konsequenzen

- Erweiterung des Planungshorizontes
- Welche Kenngrößen brauchen wir für unsere Visionen? von Kostengrößen => Leistungsgrößen; von Ressourcen => Kapazitäten



- Integration und Verlässlichkeit der Systeme



Aufmerksamkeits-Management



Kultur

- Planungskalender
- Systemunterstützung mangelhaft
- Einbeziehung der operativen Einheiten unterschiedlich

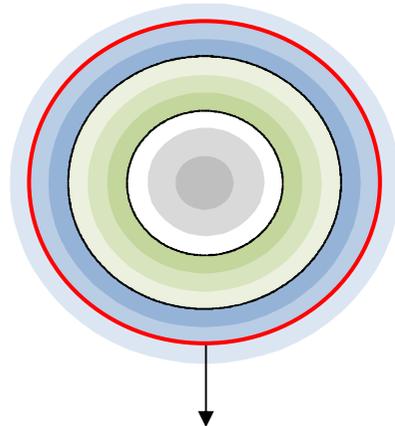
Einfluss auf Planungsprozess

- Dateien stehen vor Inhalten

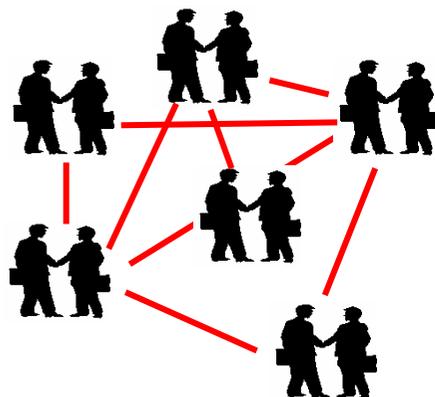
Handlungsbedarf / Konsequenzen

- abgestimmte Abläufe
- Integration aller Plandaten
- kurzer Planungsprozess konzernweit
- Inhalte (Datenqualität)

Unternehmenskultur – Beziehungen



- Würde und Gegenseitigkeit



Aufmerksamkeits-Management



Kultur

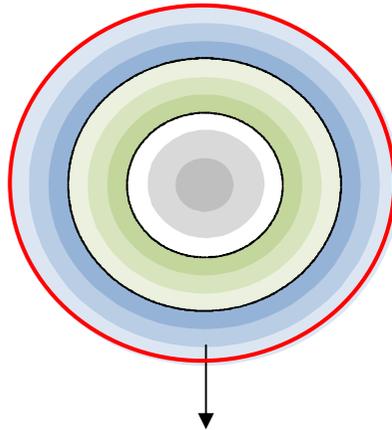
- Vorgegebene Supportstrukturen
- persönliche Beziehungen der Mitarbeiter

Einfluss auf Planungsprozess

- systemische Defizite werden durch gegenseitige Unterstützung kompensiert

Handlungsbedarf / Konsequenzen

- Förderung abteilungsübergreifender Kommunikation
- Abbau von hierarchischen Asymmetrien in der Kommunikation der Controller



- Freiheit und Kreativität

Aufmerksamkeits-Management



Kultur

- Freiraum in Abhängigkeit der Führungskräfte
- Keine systemischen Strukturen für „Freiräume“ vorgegeben

Einfluss auf Planungsprozess

- Planung von „Freiräumen“ für neue Ideen sind nicht vom System vorgesehen
- Projekt-Planung

Handlungsbedarf / Konsequenzen

- systematische „Freiräume“ für KVP im Controlling-Prozess
- Weiterbildung mit dem Erneuerungs-Prozess verzahnen

52. AK Tagung Berlin-Brandenburg

Ein Beispiel aus der Praxis: Analyse kultureller Elemente bei U2T und Ableitung eines Aufmerksamkeitsmanagements



Jörn Ney

www.controllerverein.com



Explizite kulturelle Praktiken

Unternehmenskultur – Ideen / Inventionen

Ideen / Inventionen => Grad der Freiheit und Kreativität

- hoher Markt getriebener Innovationsdruck
- großer Formaler Aufwand, Institutionalisierte Zielführung (mehrere Gremien begleiten die Ideen über unterschiedliche Entscheidungsprozesse hinweg),
- Ergebnisgetriebene Innovations-Projekte (Beschränkung von Freiheit und Kreativität)
- hoher Freiheitsgrad in der individuellen Umsetzung (Kollegialität)

Beziehungen => Grad von Würde und Gegenseitigkeit

- respektvoller Umgang untereinander
- offene Kommunikationskultur, hohe interdisziplinäre Akzeptanz (Interesse der Ingenieure/Produktion an Betriebswirtschaftlicher Bewertung/Ergebnis)



Explizite kulturelle Praktiken

Unternehmenskultur – Ideen / Inventionen

Prozesse => Grad an Disziplin und Verlässlichkeit

- branchenbedingt hoher Dokumentationsgrad der Unternehmensprozesse (ISO 9001),
- praxisbedingt oft nicht konfliktfrei (werden Prozesse konsequent gelebt?)
- belastbare Strukturen vorhanden
- Entscheidungsprozesse nicht immer transparent (Vorstand überstimmt)
- Reports auf Powerpoint (Foliendollars)
- Jahresplanung, mehrere unterjährige Vertriebsforecasts
- Finanzreports nach HGB (GKV)
- ad hoc Reports nach UKV/US-GAAP



Implizite kulturelle Praktiken

Symbole

- Gesten: mit dem Mobiltelefon spielen (Desinteresse wird offen gezeigt)
- Zeichen: corporate Identity
- Kennzahlen: Gross Margin (%), Materialmehrerverbrauch
- Relevante Zahlen: Umsatz
- Konten der Buchhaltung: Wareneingang ohne Rechnung,
- WIP, Lager CM

Helden

- erfolgreiche Projektmanager
- erfolgreiche Mitarbeiter der Produktion (insbes. Koppler)
- ABER: große Ungleichbehandlung (Gesprächsthema No.1)



Implizite kulturelle Praktiken

Rituale

- konsequentes Duzen auf allen Ebenen
- monatliche Abteilungsreporting -> ohne Konsequenzen
- Detaillierte und aufwändige Jahresplanung, mehrere unterjährige Vertriebsforecasts
- umfangreiches monatliches Projektreporting
- Meilensteinreporting der Entwicklungsprojekte
- Wöchentliches Management Committee des Top Managements



Kultureller Kern

Unternehmenskultur – Ideen / Inventionen

Werte

- Gut
- Rational
- groß (wachsend)

Bewusstseins-Strukturen

- Integrativ (niemanden entlassen)
- Magisch (Vertrieb)
- Mental (keine Entscheidungen)

Denk-Strukturen

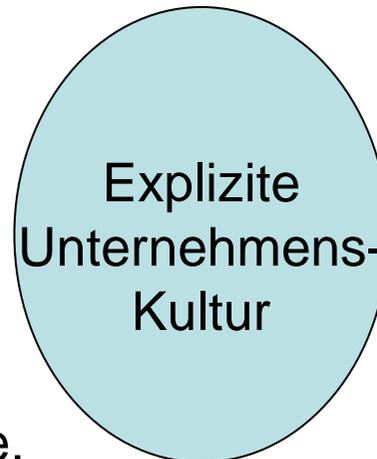
- selbst erlebend, spontan (Vertrieb)
- Automatismen
- Phlegmatisch (selbst beschäftigt / nicht operativ)

Aufmerksamkeitsmanagement



Kaufmännische
Begleitung der
Innovationsprojekte

Integration der
Innovationsprojekte in
Bilanzpolitik /Buchhaltung
konzeptionelle
Entwicklung von KPI's



Einrichten interner Projekte,
Personalaufwands-
Erfassung durch
Leistungsverrechnung

*->> Vergangenheit und
Zukunft gegenwärtig
machen*

Messbarkeit:

-> Wertvoll

-> Gerechtigkeitsfördernd

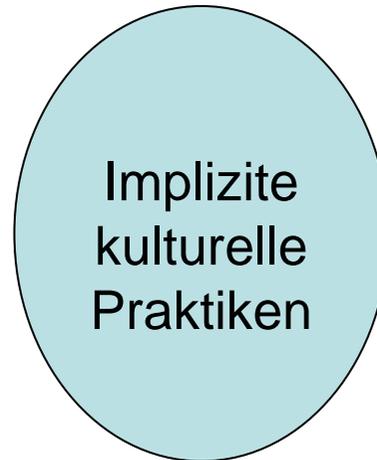
-> Motivierend

Aufmerksamkeitsmanagement



Aufzeigen von
Konsequenzen

Aufbau von
Handlungsmaximen
(Helden)



Integrierte Abweichungs-
Analyse

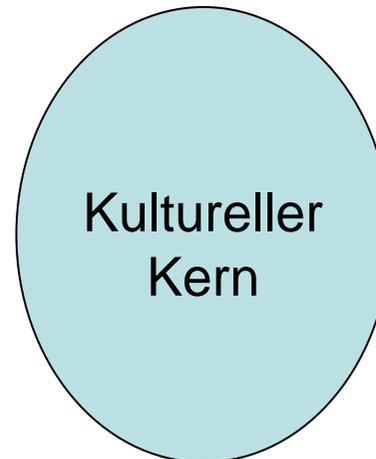
*-> Aufbau eines Rituals:
z.B.: Bewertbare
Entwicklungsprojekt*

Aufmerksamkeitsmanagement



Vielleicht:
Liquiditäts- und
Unternehmenswert-
Rechnung

Gemeinsames Ziel?



Monatsabschlüsse in der
Buchhaltung
Integration von
Projektbewertung

Abbildung verschiedener
Szenarien und Risiko-
und Chancenanalyse

*->> Impairment zwischen
kulturellem Kern und
Unternehmenskultur!
-> Änderung der
Denkstrukturen notwendig
(wie möglich?)*



52. AK Tagung Berlin-Brandenburg

Fazit und Arbeitsgruppen



Kerstin Hoffmann

www.controllerverein.com

Welche Zutaten brauchen wir ?





„Was wir aus der Hirnforschung fürs Controlling ableiten können - Warum wir so ticken, wie wir ticken“?

1. Wie könnte ein hilfreiches Trainingsprogramm aussehen? *Walter*
2. Welches Set an Instrumenten / Faustformeln wäre geeignet für ein „einfach verständliches Controlling“? *Jörn*
3. Wie gewinne ich die Aufmerksamkeit meines Chefs? *Heike*
4. Wie Sorge ich als Controller dafür, dass ich mich auf die wichtigen Dinge konzentrieren kann? *Stefanie*
5. Wie beeinflussen unterschiedliche Kulturen das Arbeiten mit Zahlen – Beispiele aufzeigen – eigene Erlebnisse *Kerstin*