

Einen schönen guten Nachmittag!



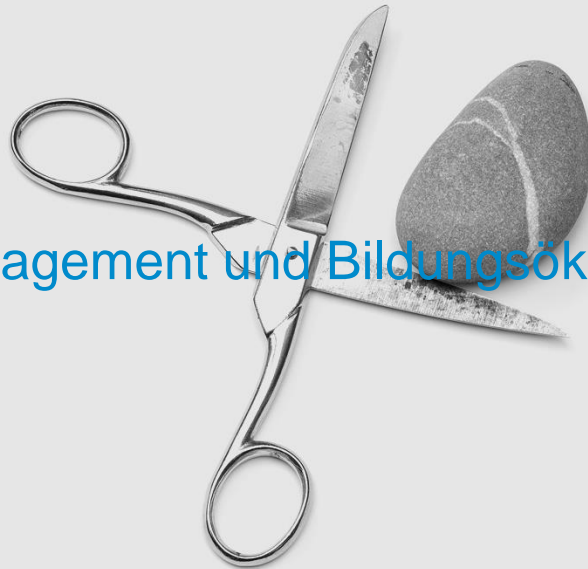
Wirksames und strategisches Schulleitungshandeln zwischen Ansprüchen und Belastungen

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber

Leiter des Instituts für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie (IBB)

www.Bildungsmanagement.net

www.Bildungssymposium.net



Gliederung

1. Wirksamkeit in Führung und Management
2. Wirksamkeit auf verschiedenen Ebenen und in zentralen Handlungsfeldern
3. Vorlieben und Belastungserleben

Fazit: Auf die Passung kommt es an sowie auf systematisches Personalmanagement.

Laufende Projekte

Lehrerbildung

Panelstudie zur Lehrerausbildung Schweiz (PaLea-CH)

Wirksamkeit von Personalentwicklung/Fortbildung

Schulmanagement

Berufserfolgskriterien, Kompetenzmodell

Managementdiagnostik/ Feedbacksysteme für Führungskräfte

Auswahl, Laufbahnmodelle

Führungskräfteentwicklung

Rolle von Führungskräften bei Veränderungen

Anforderungen und Belastungen von Führungskräften

Schulleitungssymposium und Jahrbuch Schulleitung

Kooperation

Kooperation in der Schule, kooperative Führung/ System Leadership

Kooperative Bildungslandschaften

Unterrichtsentwicklung

Beurteilen und Fördern (Beitrag von Förderdiagnostik zur Unterrichtsentwicklung)

Jugendforschung

Schweizer Jugendstudie (Jugend im Wandel):

Werteentwicklung und Lebensperspektiven

PH Zug

www.Schulleitung.net/SFK
www.Bildungsmanagement.net

www.Bildungsmanagement.net/Huber-Literatur




Films : www.Schulleitungssymposium.net – Archiv

Bildungsqualität und Bildungsgerechtigkeit



Bildungs- und Schulleitungs- Symposium 6.-8.9. 2017 Zug



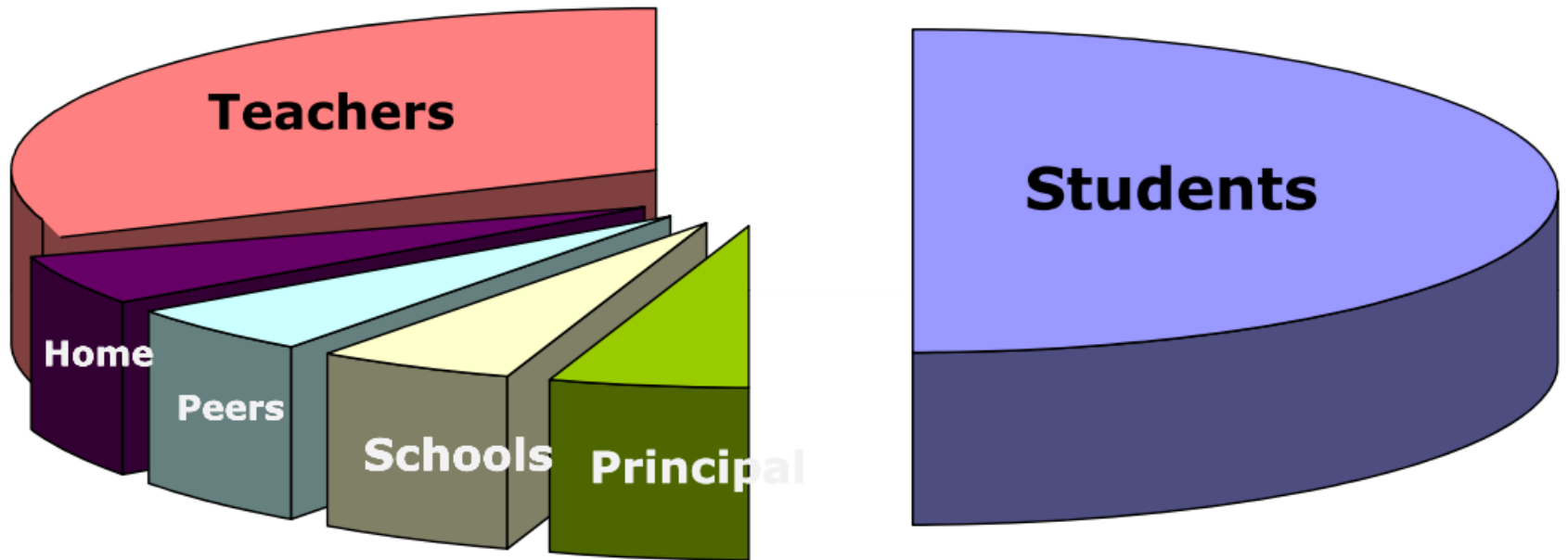
www.Bildungssymposium.net www.Schulleitungssymposium.net

Gliederung

1. Wirksamkeit in Führung und Management
2. Wirksamkeit auf verschiedenen Ebenen und in zentralen Handlungsfeldern
3. Vorlieben und Belastungserleben

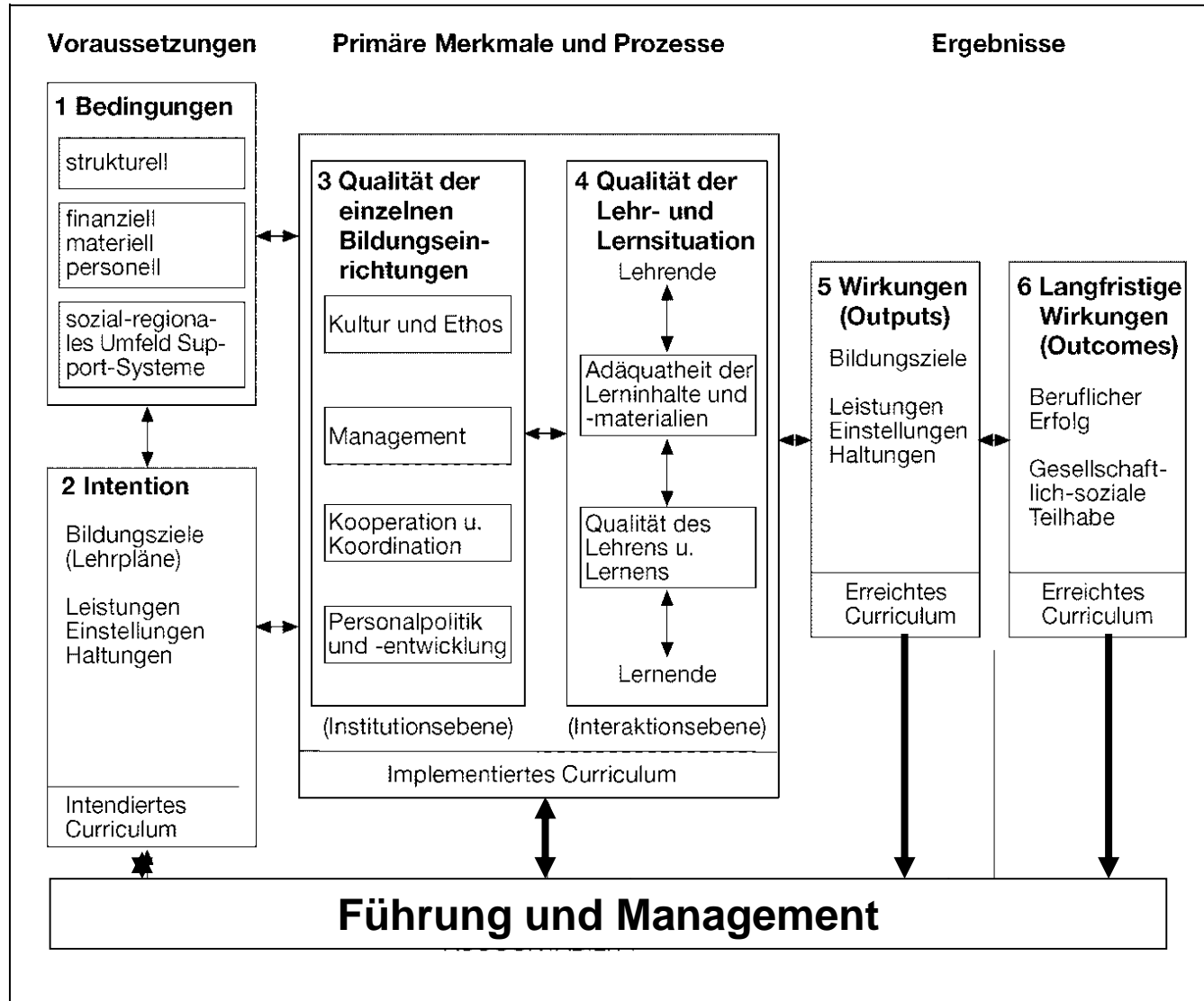
Fazit: Auf die Passung kommt es an sowie auf systematisches Personalmanagement.

Percentage of Achievement Variance

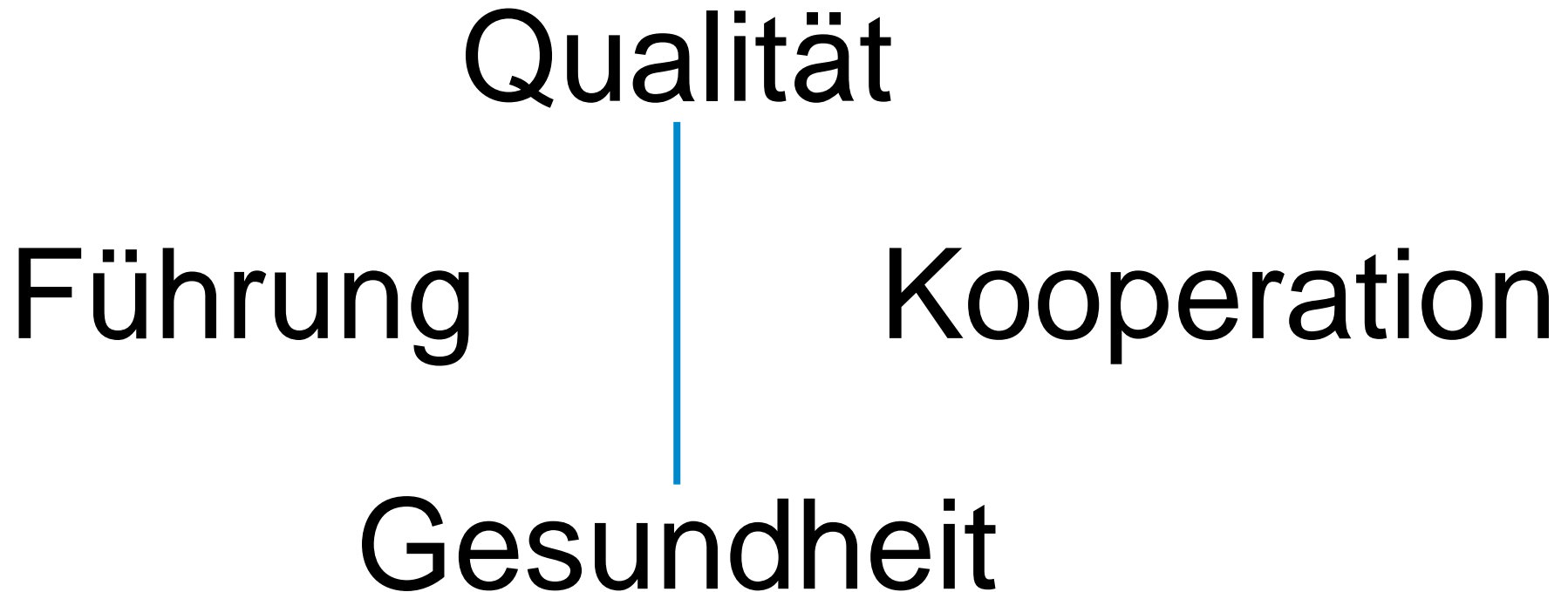


(Hattie, 2009)

Qualitäts-Modell (Cronbach, 1972, zit. in Ditton, 2002, ergänzt Huber)



Thesen / Prämissen - Wechselbeziehungen



Thesen / Prämissen - Wechselbeziehungen

Qualität

Führung ——— Kooperation

Gesundheit

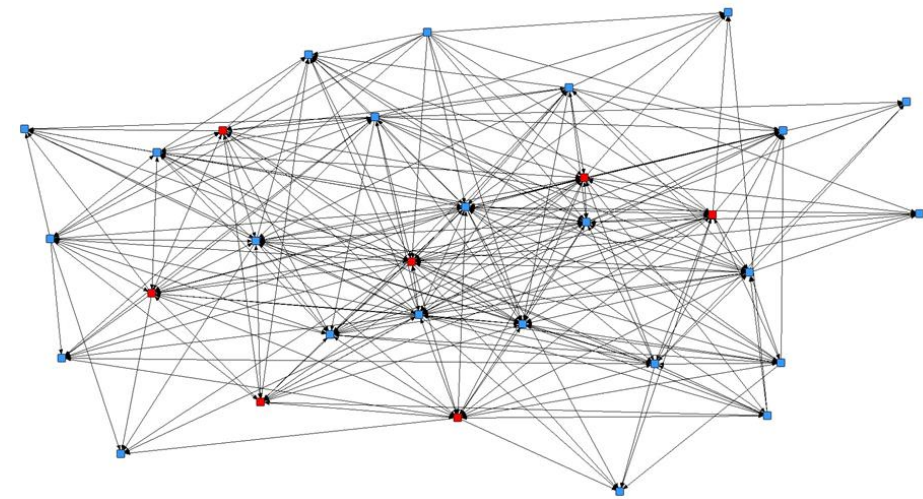
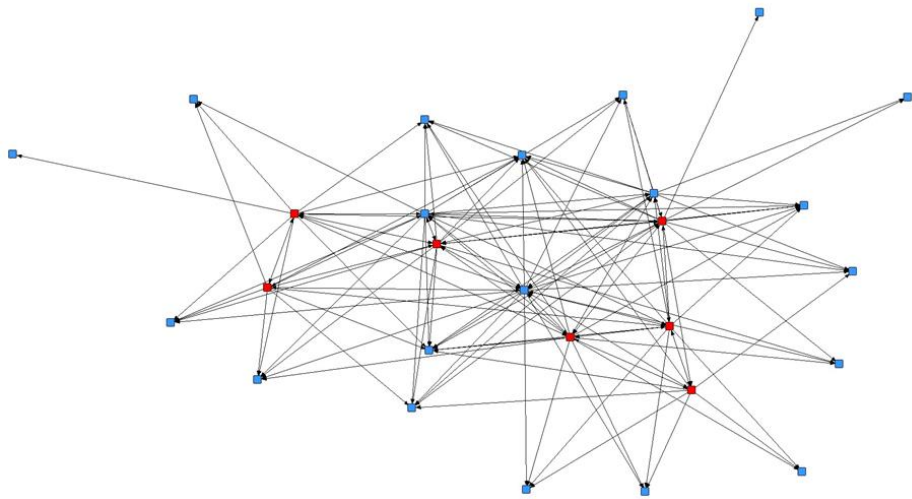
Wirksamkeit des Netzwerks

Hierarchische Regressionsmodell: Wirksamkeit des Netzwerks

Modell	R ²	Faktoren	T	β
1	49.1%	Prozessbegleitung	0.99	.149
		Lokale Projektleitung	3.06	.628**
		Kooperation im Kollegium	-0.08	-.013
2	71.5%	Prozessbegleitung	1.07	.121
		Lokale Projektleitung	0.94	.166
		Kooperation im Kollegium	0.31	.041
		Emotionale Entlastung	3.06	.356**
		Fachlicher Nutzen	1.92	.220
		Arbeitsentlastung	2.59	.249

Anmerkung: N = 43. *p ≤ 5%, **p ≤ 1%, *** p ≤ 0.1% signifikant.

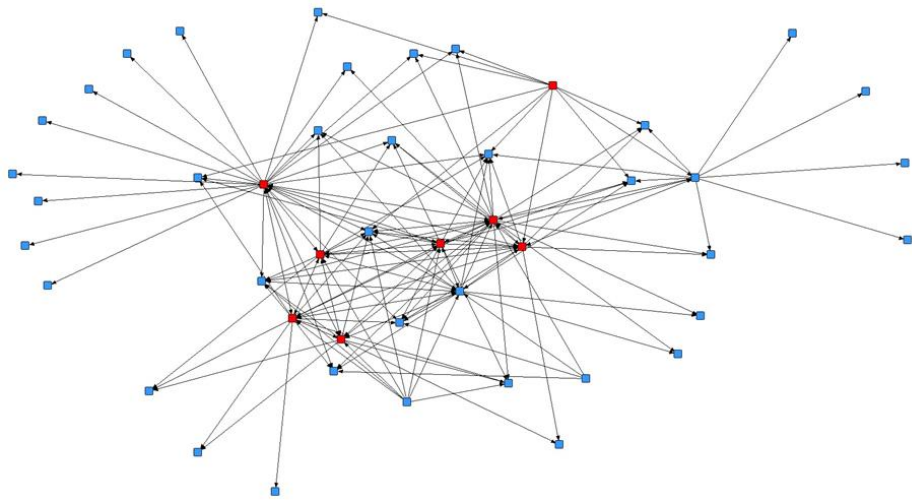
Soziale Netzwerkanalyse Projekt 1



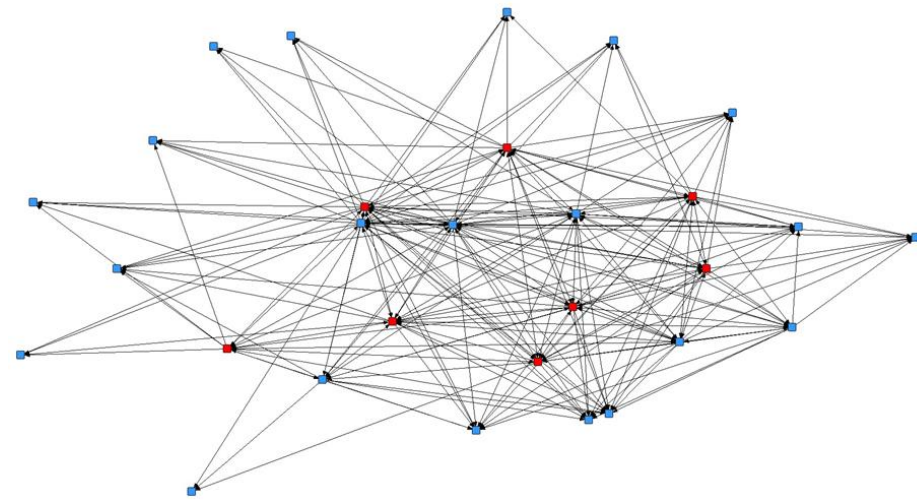
Auswertung 2014

Auswertung 2015

Soziale Netzwerkanalyse Projekt 2

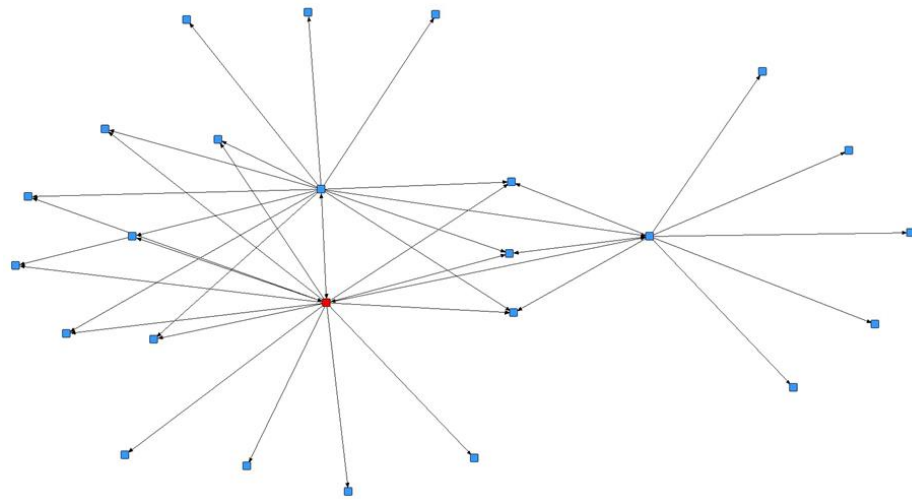


Auswertung 2014

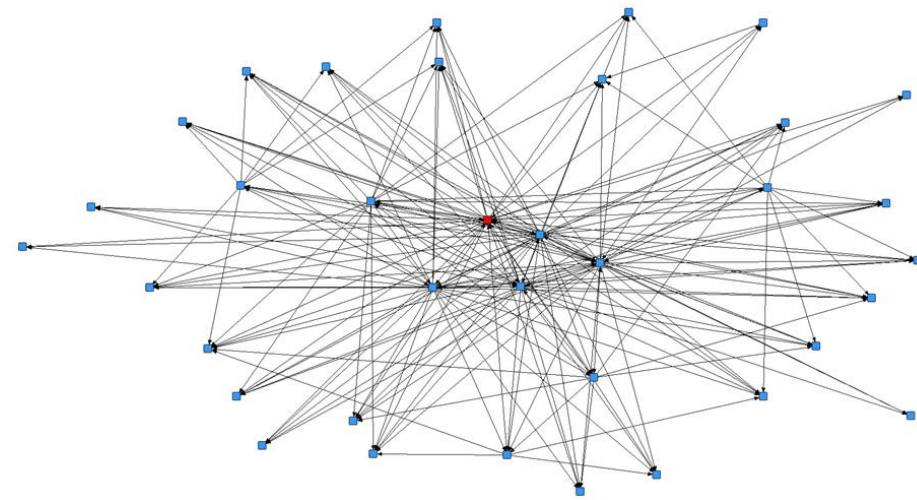


Auswertung 2015

Soziale Netzwerkanalyse Projekt 4

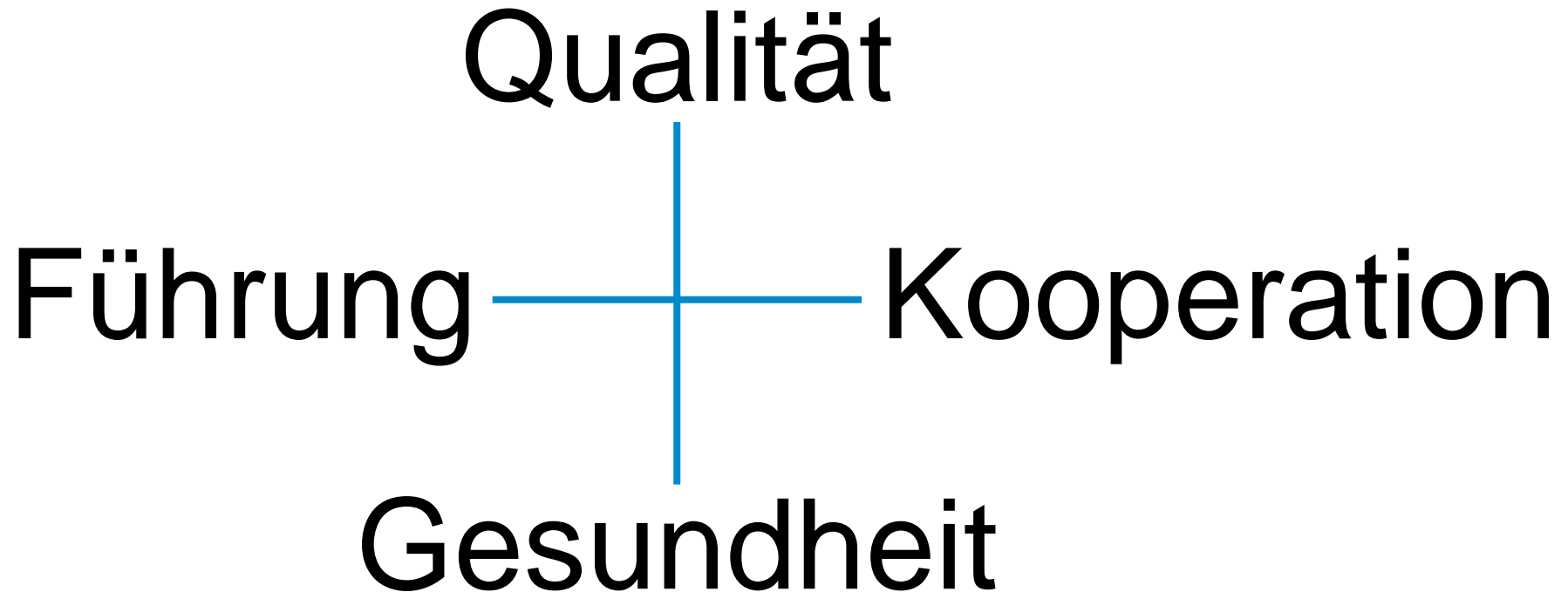


Auswertung 2014

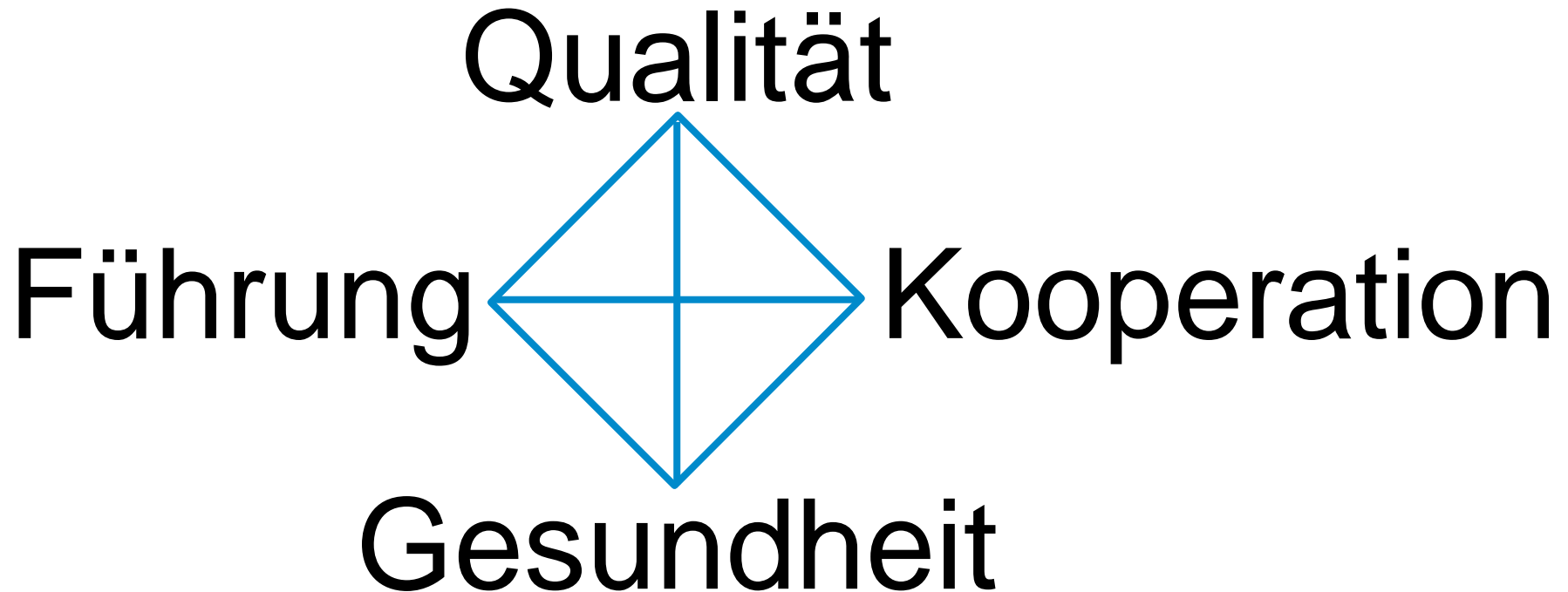


Auswertung 2015

Thesen / Prämissen - Wechselbeziehungen



Thesen / Prämissen - Wechselbeziehungen



Gliederung

1. Wirksamkeit in Führung und Management

2. Wirksamkeit auf verschiedenen Ebenen und in zentralen Handlungsfeldern

3. Vorlieben und Belastungserleben

Fazit: Auf die Passung kommt es an sowie auf systematisches Personalmanagement.

Robinson (2007): Metastudie

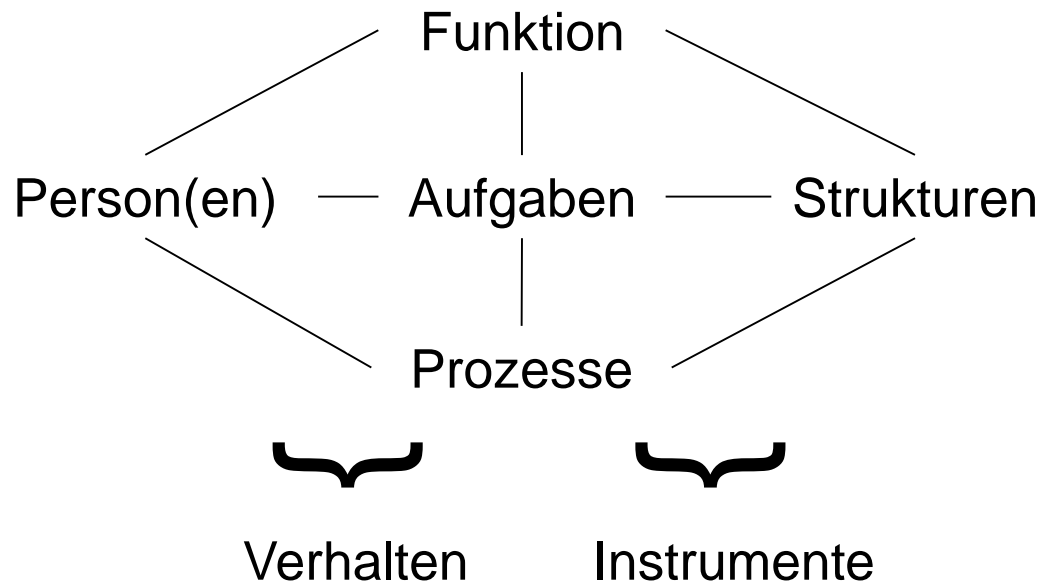
1. Zielvorstellungen entwickeln und formulieren
2. Ressourcen strategisch sinnvoll nutzen
3. Lehr-/Lernprozesse und Curriculum planen, koordinieren und evaluieren
4. Die professionelle Weiterentwicklung der Lehrkräfte unterstützen und fördern
5. Eine sichere und förderliche Lehr-/Lernumgebung gewährleisten

Huber; Huber&Mujs: Gute Schulleitung: 12 zentrale Thesen

1. guter Schulleiter = erfüllt anspruchsvolle Funktion (Aufgabenspektrum, Kompetenzen, Rahmenbedingungen, Entscheidungsbefugnisse) und ist belastbar
2. guter Schulleiter = guter Komplexitätsbewältiger
3. guter Schulleiter = guter Entwickler (Kontext: Strategien, Strukturen, Prozesse, Kultur)
4. guter Schulleiter = gute Schulleitung (kooperative Führung)
5. guter Schulleiter = guter Kooperationspartner und Kooperationsförderer
6. guter Schulleiter = von Organisation zu Organisation unterschiedlich
7. guter Schulleiter = stellt Passungen her
8. guter Schulleiter = guter Pädagoge
9. guter Schulleiter = guter Manager
10. guter Schulleiter = beachtet Aufwand-Nutzen-Verhältnis
11. guter Schulleiter = verhält sich integer und fair
12. guter Schulleiter = zeigt Vertrauen und Zutrauen

guter Schulleiter = gute Schulleiterin

Führung und Management

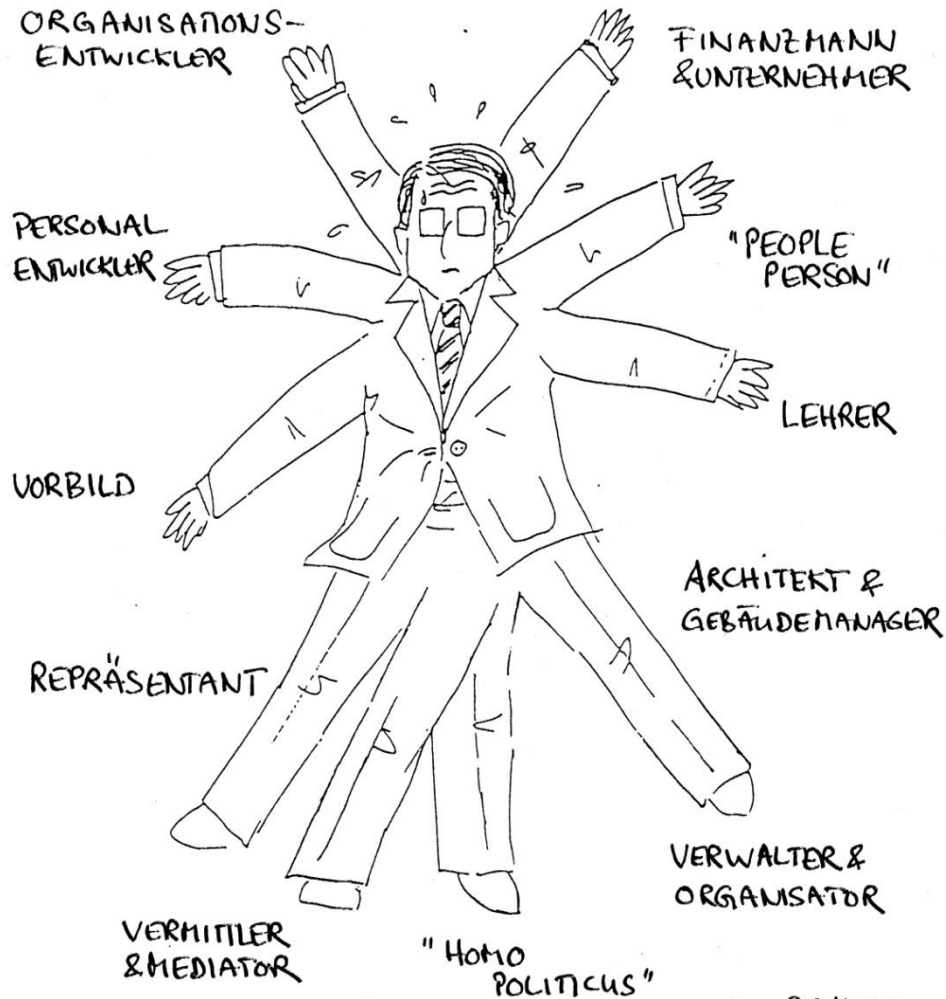


Gute Schulleitung - 12 zentrale Thesen

1. guter Schulleiter = erfüllt anspruchsvolle Funktion (Aufgabenspektrum, Kompetenzen, Rahmenbedingungen, Entscheidungsbefugnisse) und ist belastbar
2. guter Schulleiter = guter Komplexitätsbewältiger
3. guter Schulleiter = guter Entwickler (Kontext: Strategien, Strukturen, Prozesse, Kultur)
4. guter Schulleiter = gute Schulleitung (kooperative Führung)
5. guter Schulleiter = guter Kooperationspartner und Kooperationsförderer
6. guter Schulleiter = von Organisation zu Organisation unterschiedlich
7. guter Schulleiter = stellt Passungen her
8. guter Schulleiter = guter Pädagoge
9. guter Schulleiter = guter Manager
10. guter Schulleiter = beachtet Aufwand-Nutzen-Verhältnis
11. guter Schulleiter = verhält sich integer und fair
12. guter Schulleiter = zeigt Vertrauen und Zutrauen

guter Schulleiter = gute Schulleiterin

DER SCHULLEITER ALS ...



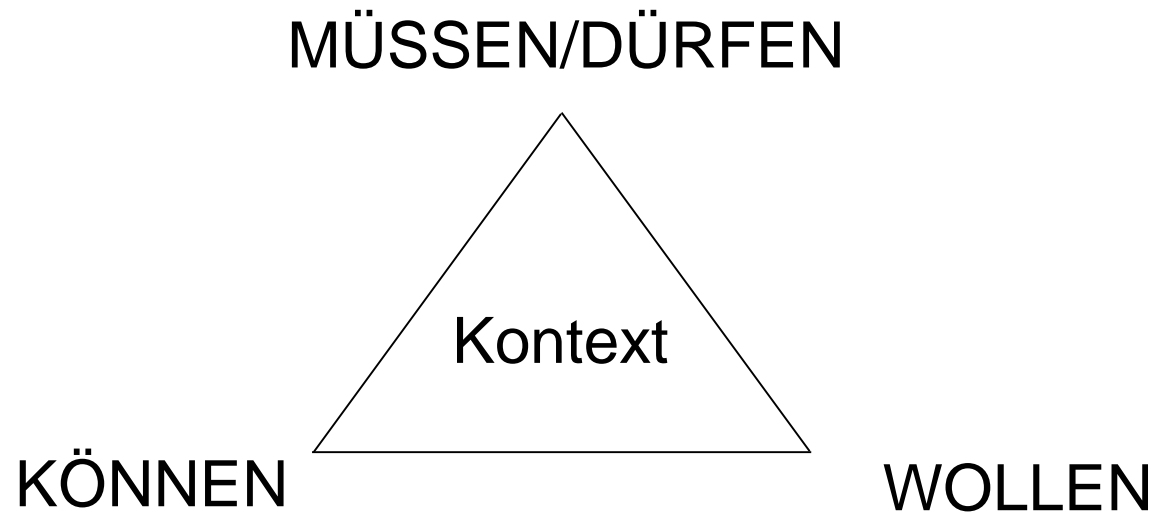
Gute Schulleitung - 12 zentrale Thesen

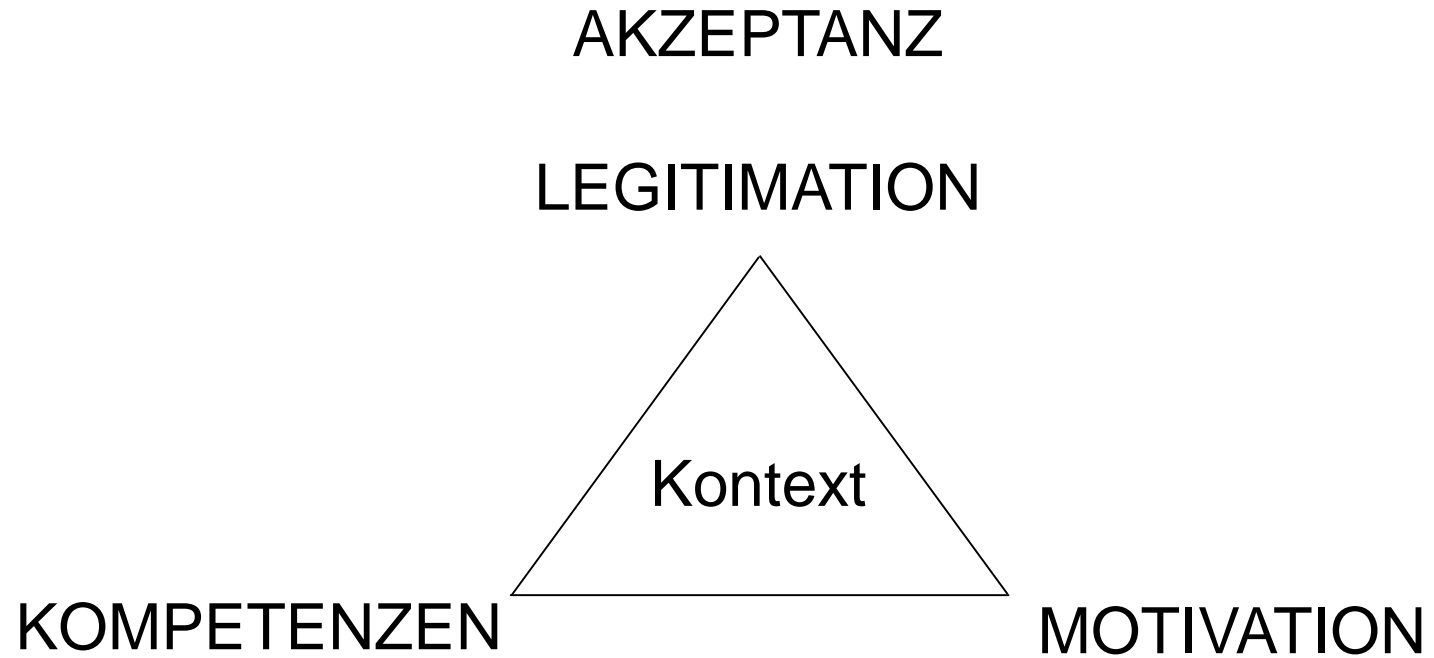
1. guter Schulleiter = erfüllt anspruchsvolle Funktion (Aufgabenspektrum, Kompetenzen, Rahmenbedingungen, Entscheidungsbefugnisse) und ist belastbar
2. guter Schulleiter = guter Komplexitätsbewältiger
3. guter Schulleiter = guter Entwickler (Kontext: Strategien, Strukturen, Prozesse, Kultur)
4. guter Schulleiter = gute Schulleitung (kooperative Führung)
5. guter Schulleiter = guter Kooperationspartner und Kooperationsförderer
6. guter Schulleiter = von Organisation zu Organisation unterschiedlich
7. guter Schulleiter = stellt Passungen her
8. guter Schulleiter = guter Pädagoge
9. guter Schulleiter = guter Manager
10. guter Schulleiter = beachtet Aufwand-Nutzen-Verhältnis
11. guter Schulleiter = verhält sich integer und fair
12. guter Schulleiter = zeigt Vertrauen und Zutrauen

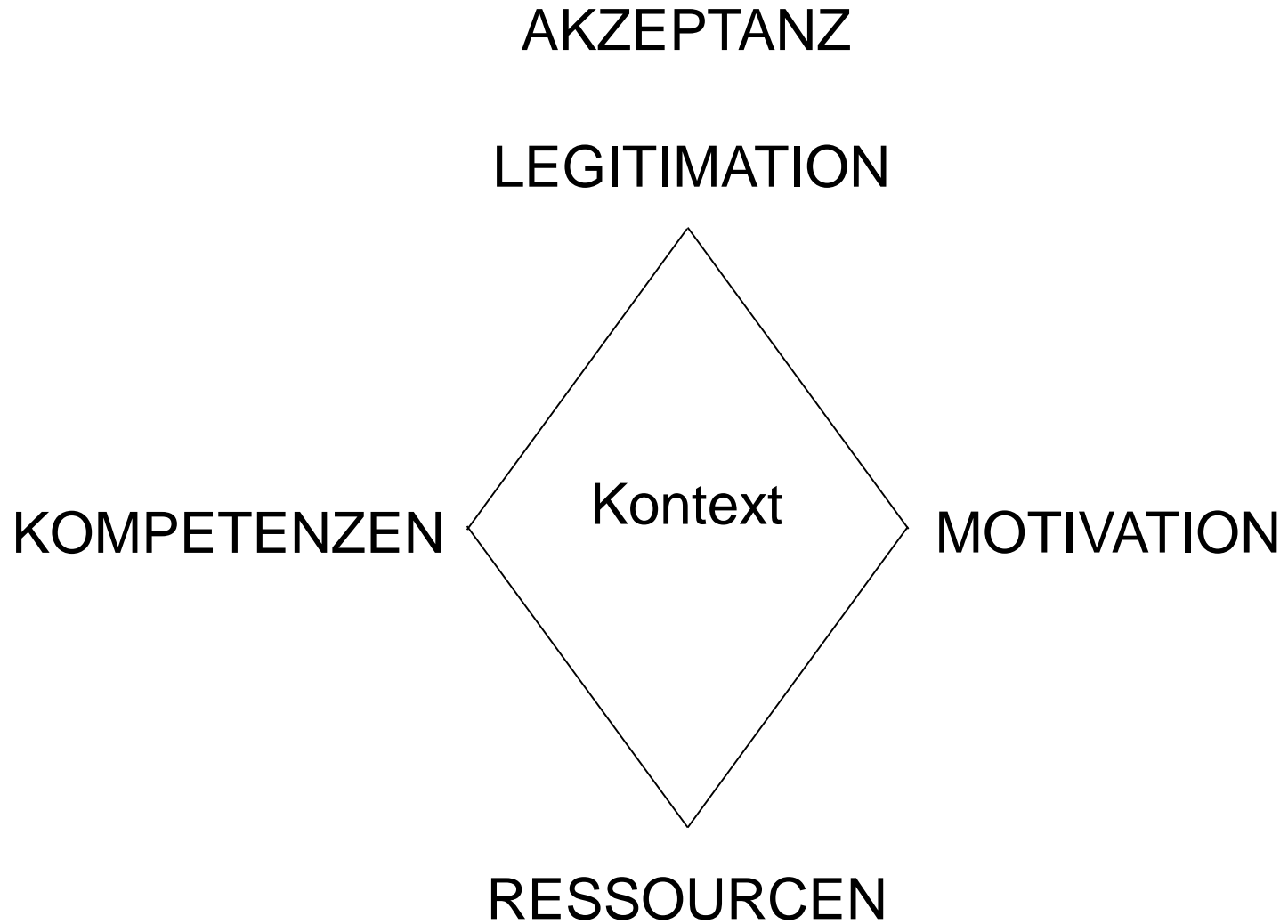
guter Schulleiter = gute Schulleiterin

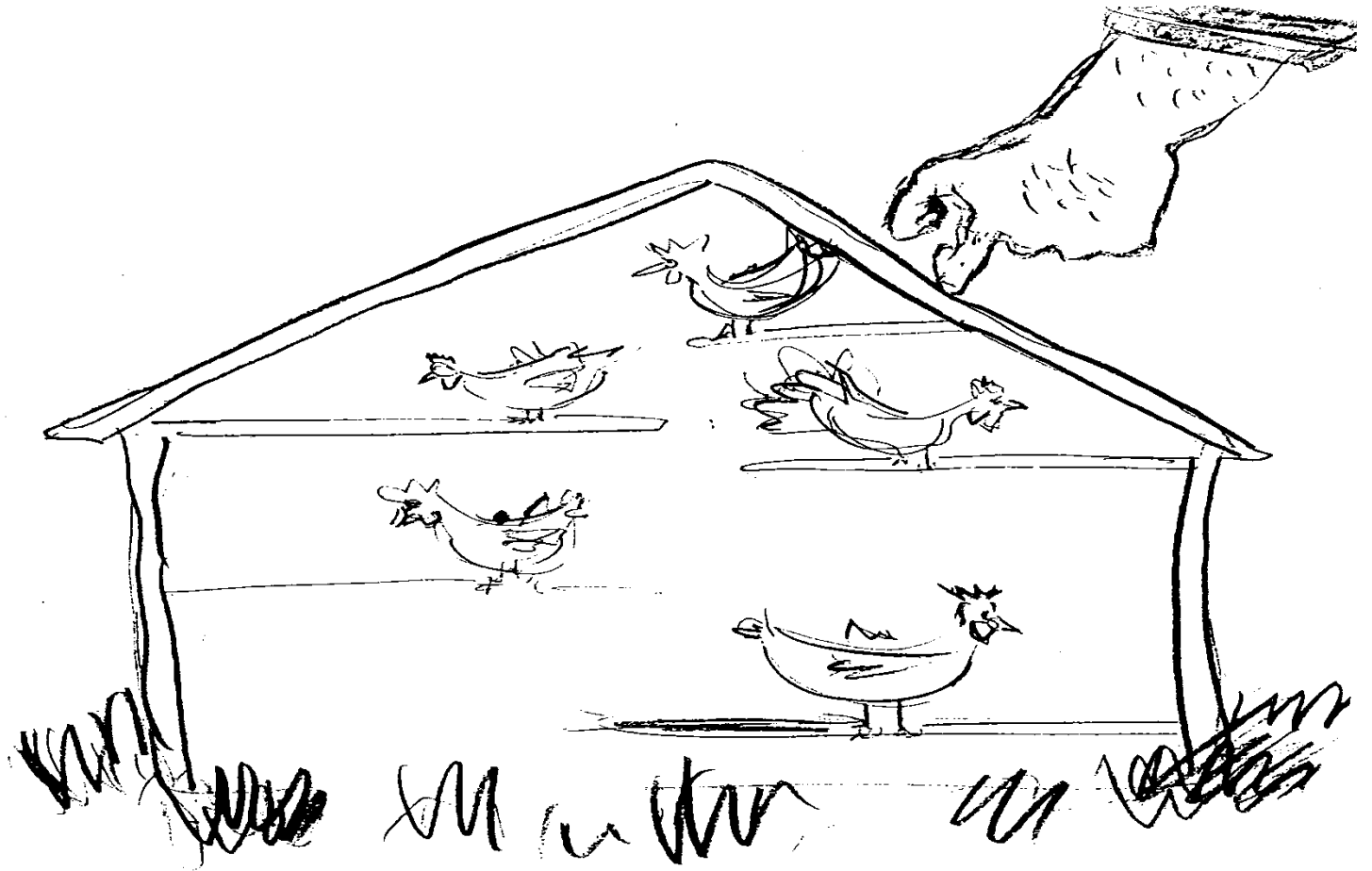
Beachtung des multiplikativen Zusammenhangs
von

- Motivation,
 - Kompetenz und
 - Legitimation sowie
 - Ressourcen
- im Kontext









"Banging on the chook shed wall"

Gute Schulleitung - 12 zentrale Thesen

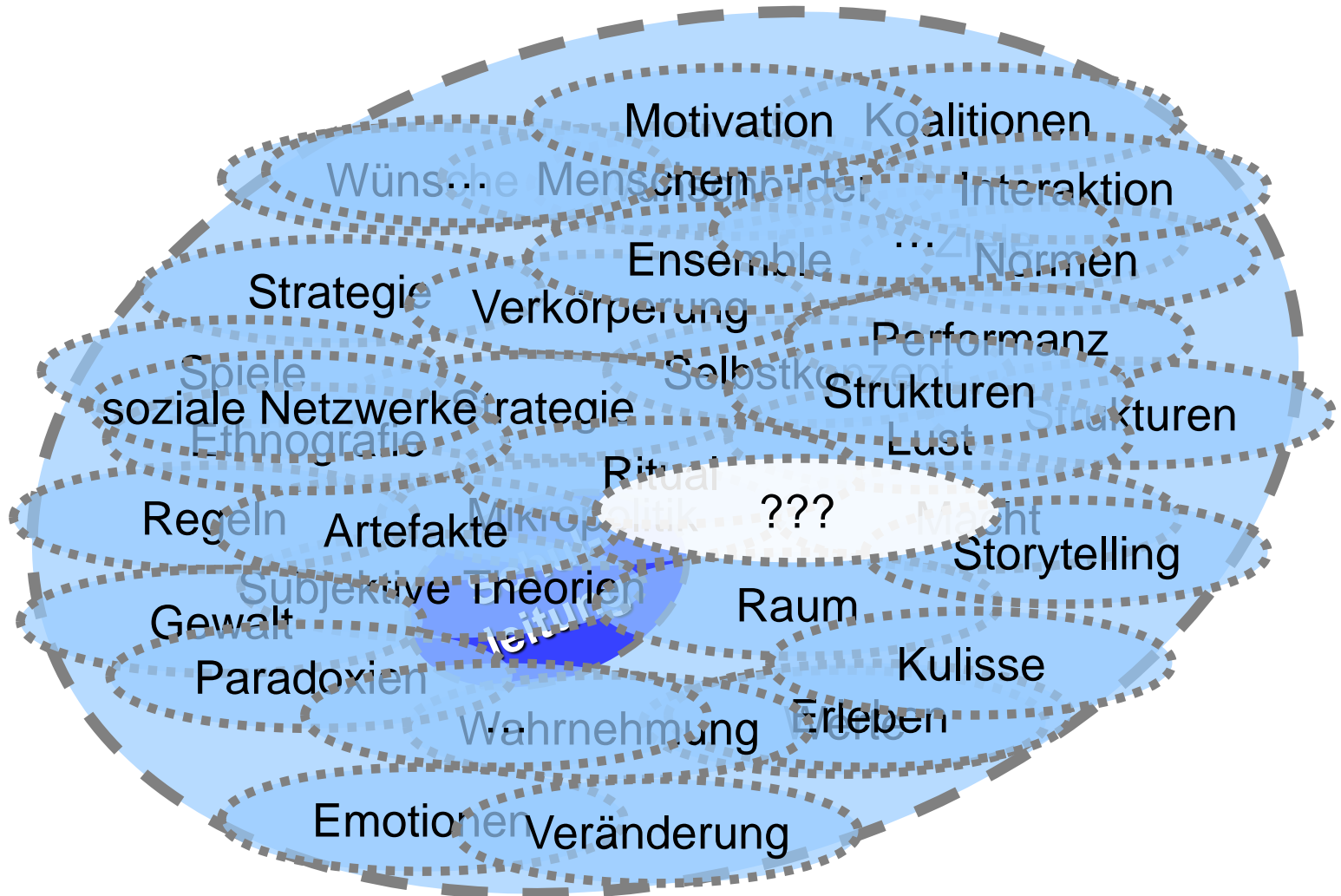
1. guter Schulleiter = erfüllt anspruchsvolle Funktion (Aufgabenspektrum, Kompetenzen, Rahmenbedingungen, Entscheidungsbefugnisse) und ist belastbar
2. guter Schulleiter = guter Komplexitätsbewältiger
3. guter Schulleiter = guter Entwickler (Kontext: Strategien, Strukturen, Prozesse, Kultur)
4. guter Schulleiter = gute Schulleitung (kooperative Führung)
5. guter Schulleiter = guter Kooperationspartner und Kooperationsförderer
6. guter Schulleiter = von Organisation zu Organisation unterschiedlich
7. guter Schulleiter = stellt Passungen her
8. guter Schulleiter = guter Pädagoge
9. guter Schulleiter = guter Manager
10. guter Schulleiter = beachtet Aufwand-Nutzen-Verhältnis
11. guter Schulleiter = verhält sich integer und fair
12. guter Schulleiter = zeigt Vertrauen und Zutrauen

guter Schulleiter = gute Schulleiterin

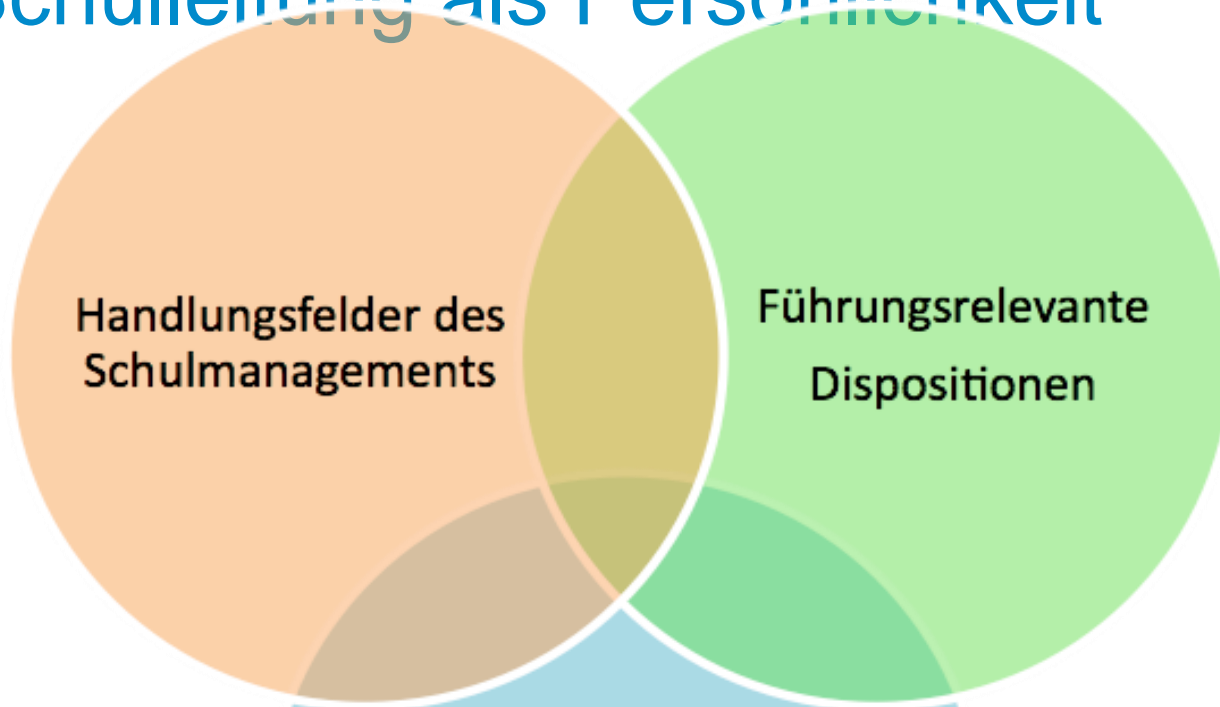
Der/die ideale Schulleiter/in

1. betont die Bedeutung von Unterricht und Erziehung und hat pädagogische Visionen, wohin sich die Schule entwickeln soll,
2. identifiziert sich selbst stark mit der Schule,
3. schafft optimale Bedingungen für die Arbeit der Lehrkräfte an der Schule,
4. zeigt Führungsstärke, Mut und Entschlussfreudigkeit und verhält sich gleichzeitig kooperativ, wertschätzend und anerkennend,
5. weiß um die Schwierigkeiten und die Leistung, die dazu gehört gute Erziehungs- und Unterrichtsprozesse zu gestalten,
6. hat profunde Kenntnisse von guten und innovativen Lehr-Lern-Methoden,
7. ist im Umgang mit der Öffentlichkeit geschickt und schafft es, einen guten Ruf der Schule aufzubauen.

Organisation als kultureller Raum



Schulleitung als Persönlichkeit



Kompetenzprofil Schulmanagement

KPSM

www.Schulleitung.net/KPSM

Allgemeine Kompetenzen pädagogischer Führung

Allgemeine Leistungsbereitschaft

- Leistungsmotivation
- Misserfolge vermeiden
- Einsatzbereitschaft

Allgemeine Leistungsfähigkeit

- Planungskompetenz
- Problemlösefähigkeit

Umgang mit eigenen Ressourcen

- Stressresistenz
- Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten

Umgang mit Veränderungen

- Gestaltungsmotivation
- Mehrdeutige Situationen mögen
- Aktives Innovationsstreben

Umgang mit anderen

- Kontaktfreude
- Teamorientierung
- Einfühlungsvermögen
- Kritikbereitschaft

Führung

- Führungsmotivation
- Einfluss anderer meiden
- Begeisterungsfähigkeit
- Durchsetzungsvermögen
- Streben n. sozialer Akzeptanz
- Machbarkeitsgrenzen erkennen

Aufgabenbezogene Kompetenzen pädagogischer Führung

- Unterrichtsentwicklung
- Erziehung
- Personalführung und Personalmanagement
- Organisation und Verwaltung
- Qualitätssicherung
- Qualitätsentwicklung
- Zusammenarbeit innerhalb des Kollegiums
- Kooperation im schulischen Umfeld
- Repräsentieren

■ Motivgitter ■ Leistungstest

■ Fragebogen

Gliederung

1. Wirksamkeit in Führung und Management
- 2. Wirksamkeit auf verschiedenen Ebenen und in zentralen Handlungsfeldern**
3. Vorlieben und Belastungserleben

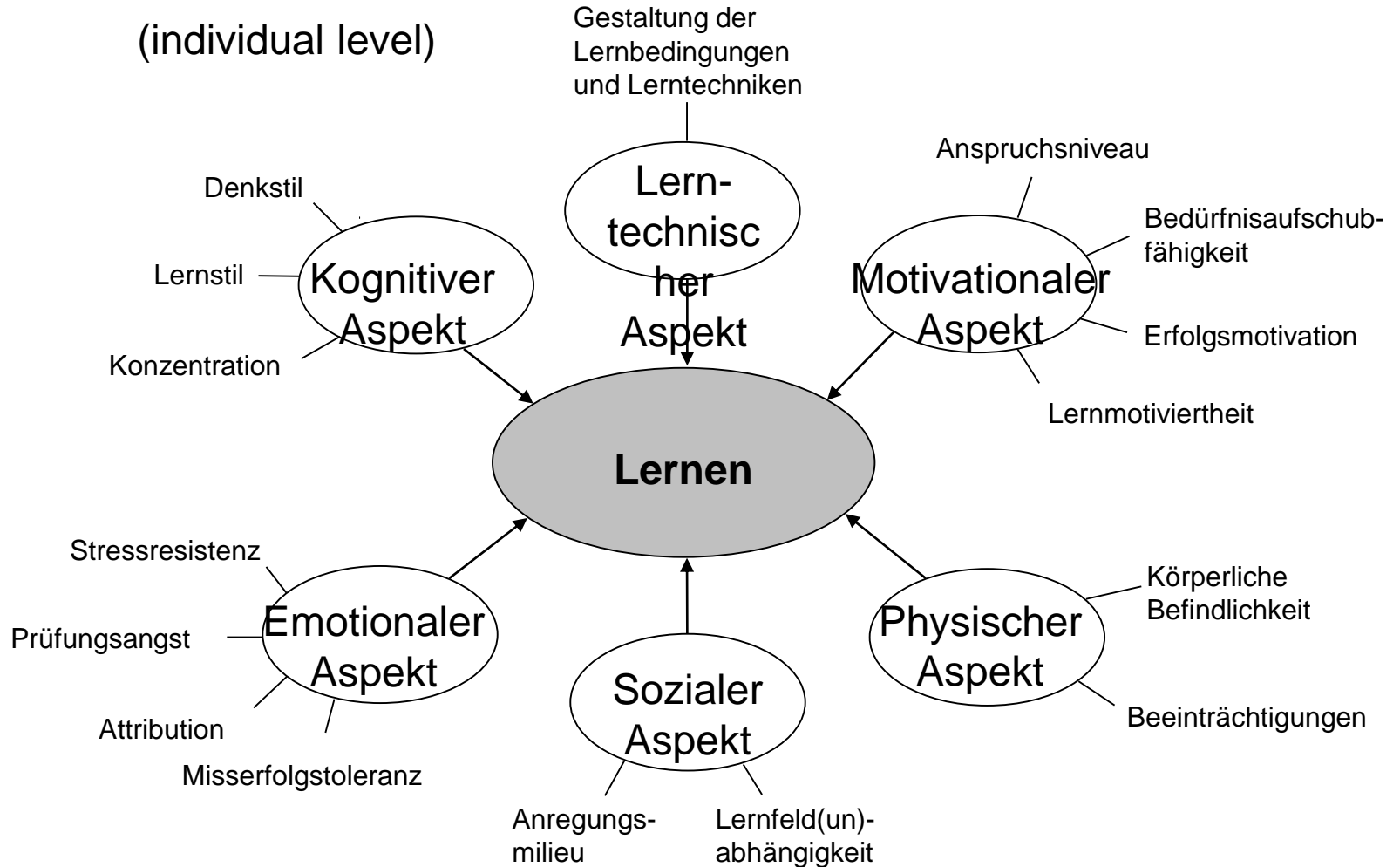
Fazit: Auf die Passung kommt es an sowie auf systematisches Personalmanagement.

Wirksamkeit auf verschiedenen Ebenen

1. Lernen
2. Unterricht
3. Schule

Individuum

(individual level)



Wirksamkeit auf verschiedenen Ebenen

1. Lernen
2. Unterricht
3. Schule

Förderliche Haltung

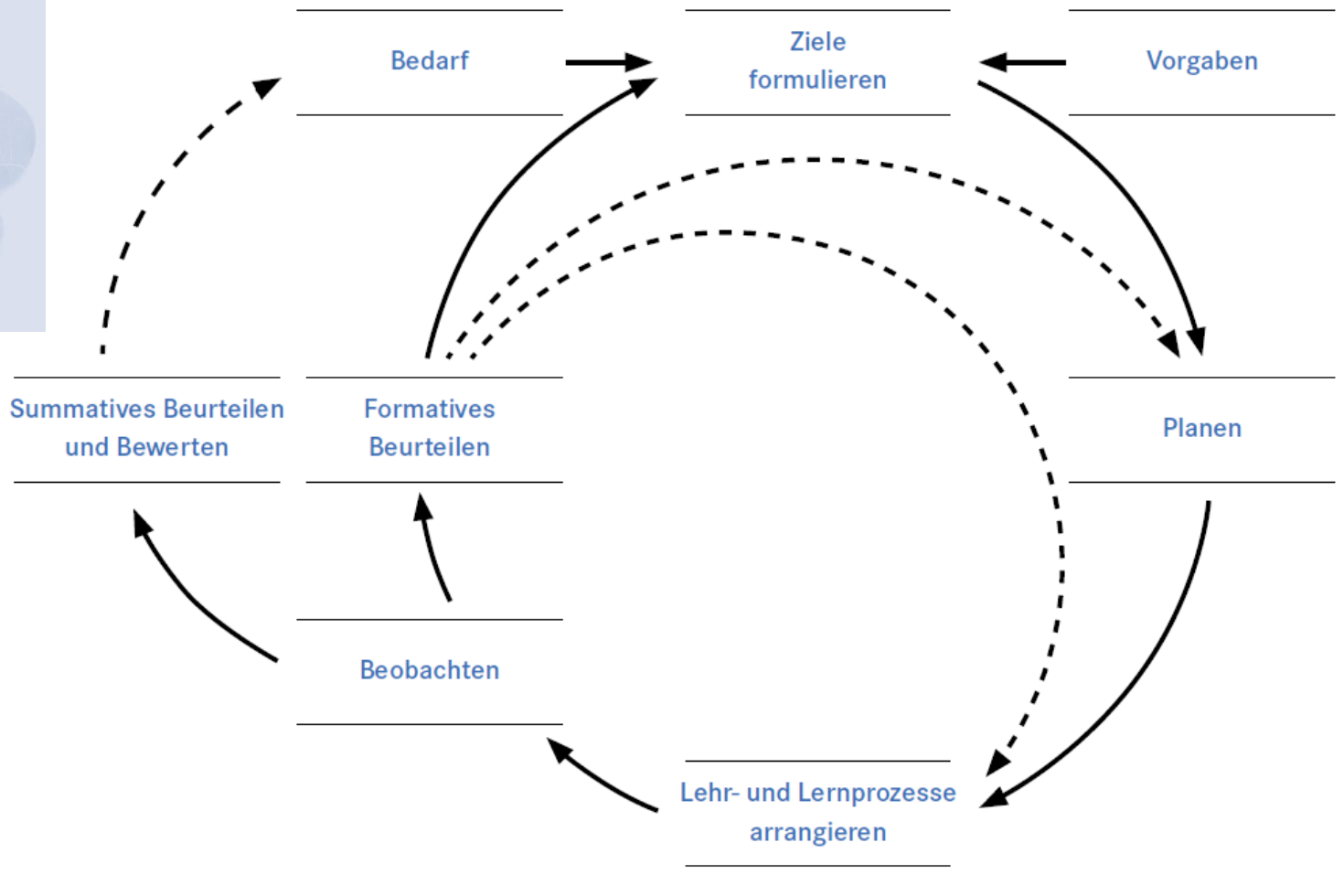


Abbildung: Förderkreislauf (Huber, Iten, Keusch, Lehmann und Roos, 2010: Konzeption Handbuch Beurteilen und Fördern B&F, an der Konzeption haben zudem mitgearbeitet: Sigrid Hader-Popp, Hanni Lötscher, Robbert Smit, Sandra Böni, Hildegard Gabi und Martin Senn.)

Wirksamkeit auf verschiedenen Ebenen

1. Lernen
2. Unterricht
3. Schule

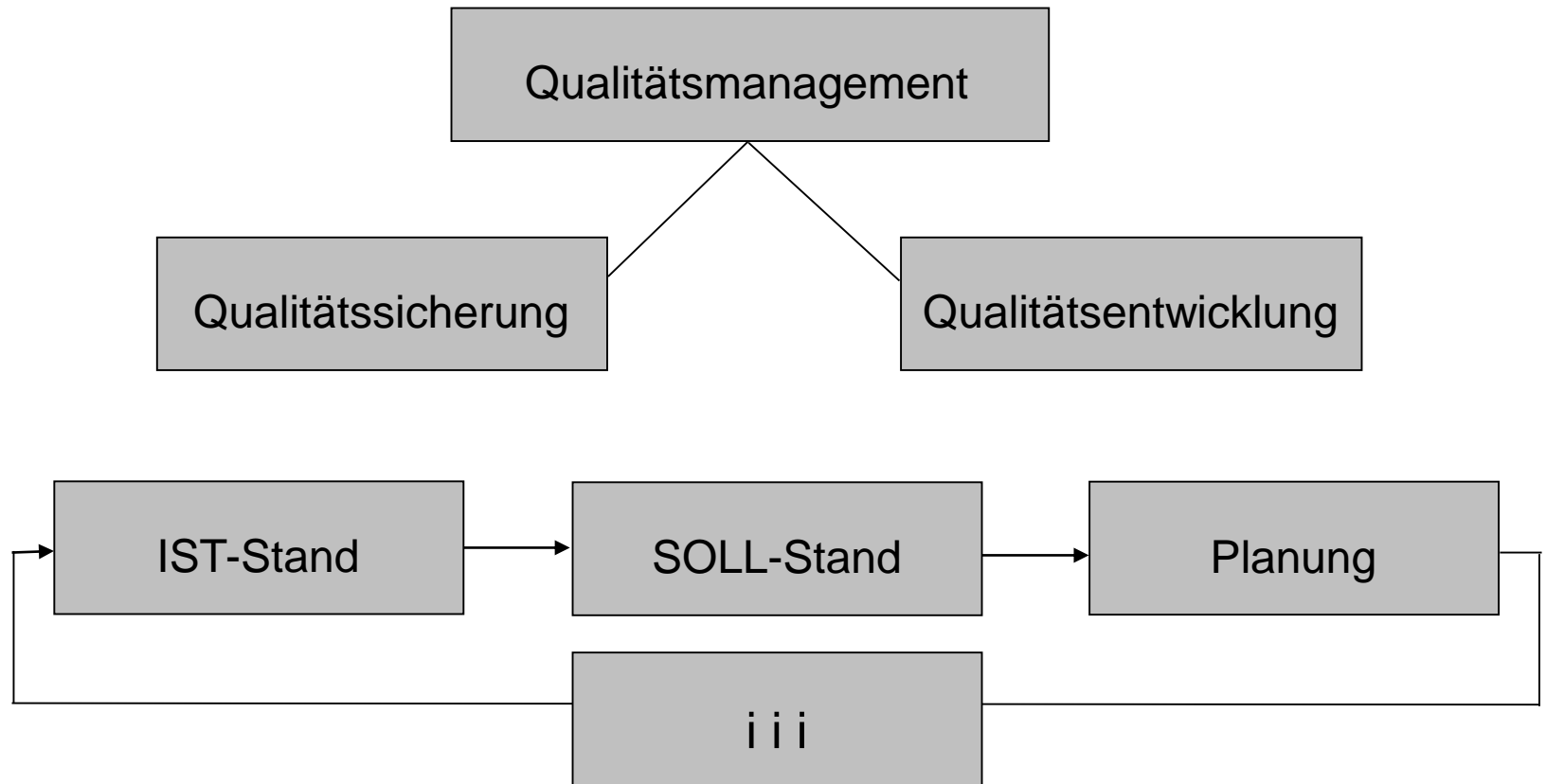
Elf zentrale Merkmale wirksamer Schulen (Sammons et al., 1995):

- professionelles Schulleitungshandeln
- Zusammengehörigkeitsgefühl und gemeinsam getragene Zielvorstellungen im Kollegium bzw. der gesamten Schule
- förderliche Lernumgebung
- Betonung von Erziehung und Unterricht, von Lehr- und Lernprozessen
- zielorientierter Unterricht
- hohe Erwartungen
- positive Verstärkung
- Überprüfen der Lernfortschritte
- Rechte und Verantwortlichkeiten der Schüler
- partnerschaftliches Verhältnis zwischen Schule und Elternschaft
- Schule als lernende Organisation

Wirksamkeit in zentralen Handlungsfeldern

1. Qualitätsmanagement
2. Personalmanagement
3. Kooperation

Qualitätsmanagement



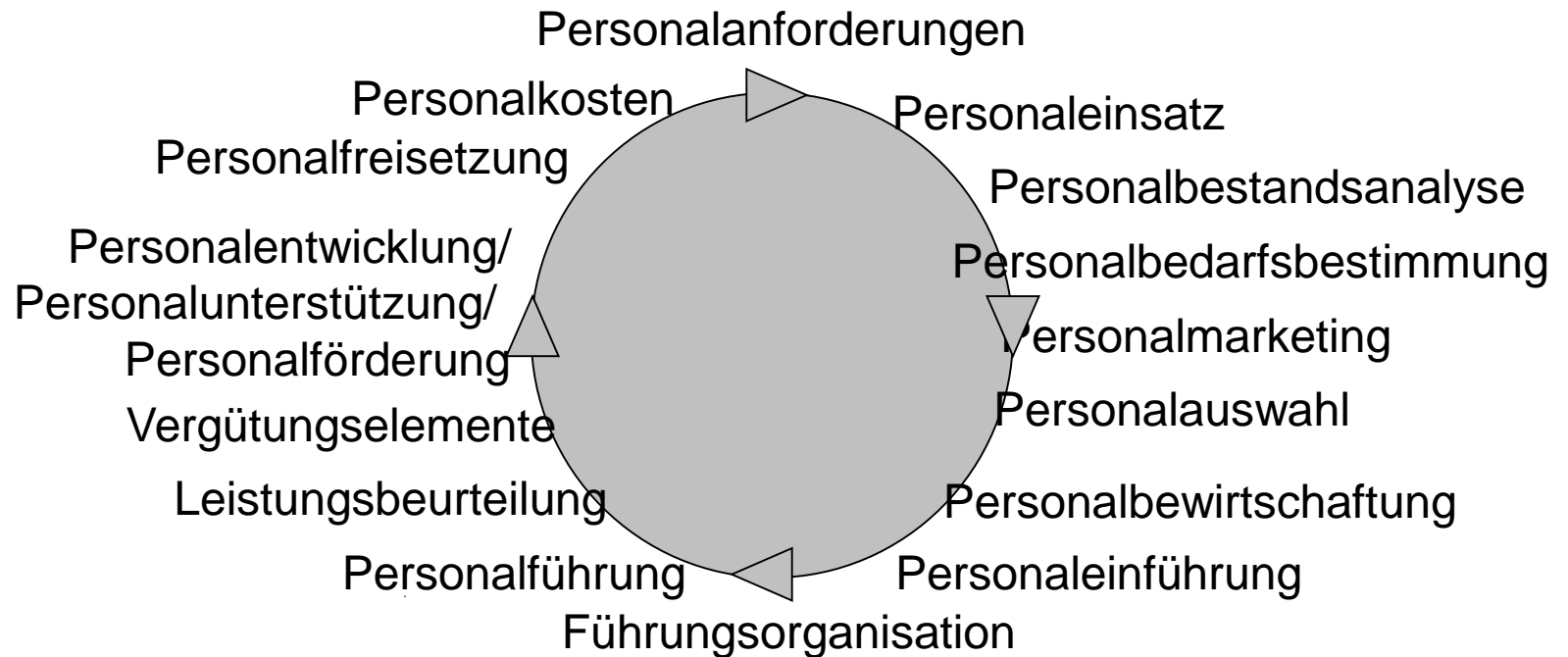
Wirksamkeit in zentralen Handlungsfeldern

1. Qualitätsmanagement
2. Personalmanagement
3. Kooperation

Human Ressource Management
/Personalmanagement

Gegenwart
Kontextbedingungen
(IST)

Zukunft
Strategische Orientierung
(SOLL)



Wirksamkeit in zentralen Handlungsfeldern

1. Qualitätsmanagement
2. Personalmanagement
3. Kooperation

Gelingensbedingungen

- Gemeinsam getragene Zielvorstellungen
- Zielklarheit/Transparenz
- Echtes Thema (Relevanz/Nutzen)
- “Freiwilligkeit”
- Kompetenzen (inhaltliche Kompetenzen, Prozesskompetenzen)
- Organisatorische Rahmenbedingungen (Raum, festes Zeitfenster)
- Zeit
- Externe und interne Unterstützung
- Ressourcen (z.B. Material)
- Gemeinsame Verantwortlichkeit
- Klare Rollenaufteilung, die von der Gruppe getragen wird
- Gerechte Arbeitsaufteilung
- Kultur des Respekts, der Anerkennung und des Vertrauens
- Mut und Kreativität
- Ergebnisse, Erleben von Zufriedenheit, Effizienz

Gliederung

1. Wirksamkeit in Führung und Management
2. Wirksamkeit auf verschiedenen Ebenen und in zentralen Handlungsfeldern
- 3. Vorlieben und Belastungserleben**

Fazit: Auf die Passung kommt es an sowie auf systematisches Personalmanagement.

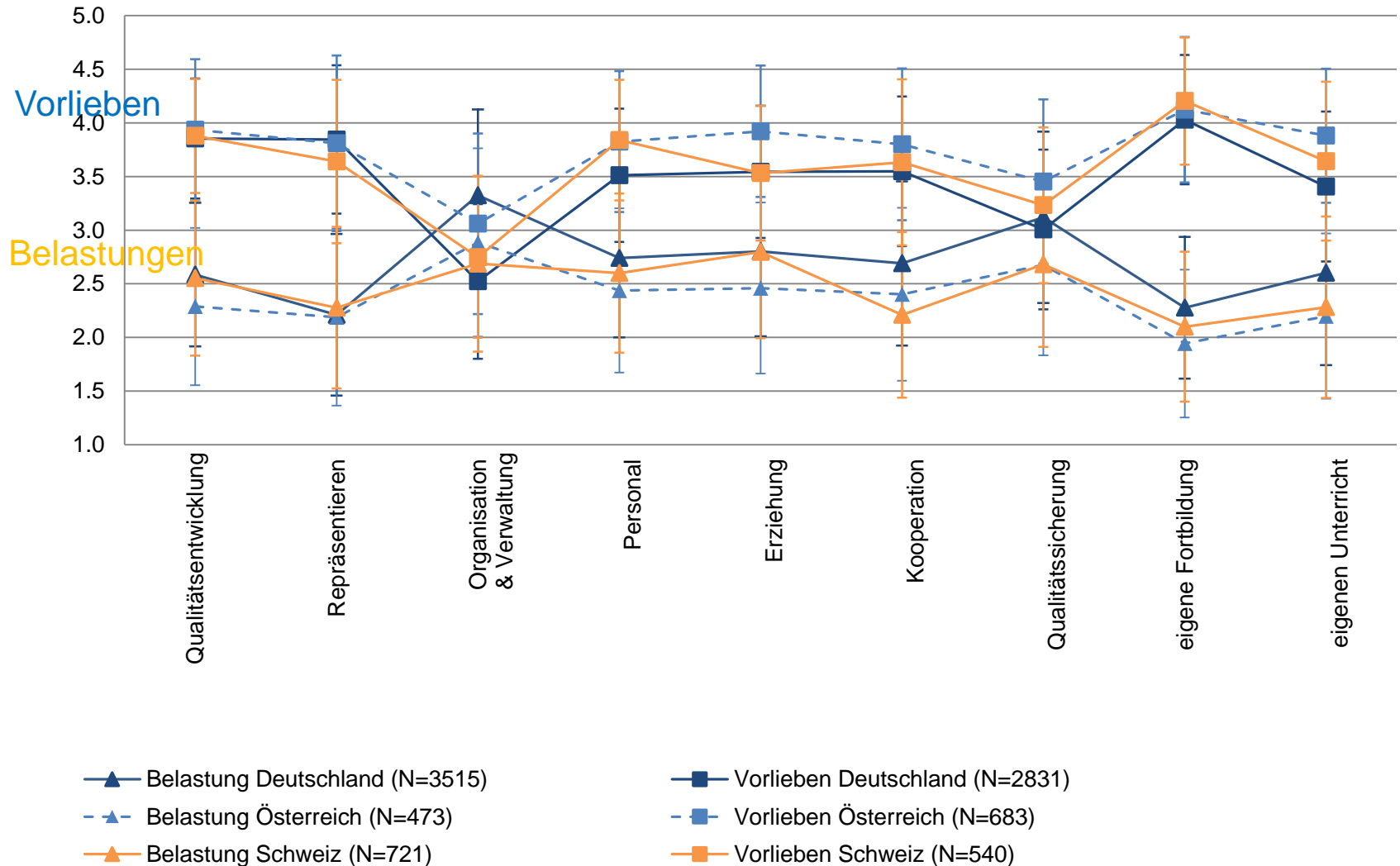
Die 10 beliebtesten Tätigkeiten

	Deutschland	Österreich	Schweiz
1	Selbst in der Klasse unterrichten (M=4.30; SD=.82)	Eine Kultur der Zusammenarbeit fördern (M=4.62; SD=.61)	Selbst in der Klasse unterrichten (M=4.48; SD=.81)
2	Eine Kultur der Zusammenarbeit fördern (M=4.29; SD=.64)	Mit anderen Schulleiter/innen über konkrete Themen sprechen (M=4.49; SD=.76)	Mit anderen Schulleiter(inne)n über konkrete Probleme sprechen (M=4.45; SD=.61)
3	Mit anderen Schulleiter/innen über konkrete Themen sprechen (M=4.28; SD=.70)	Auf die Bedürfnisse, Fragen, Probleme einzelner Schüler/innen im Unterricht eingehen (M=4.49; SD=.69)	Auf die Bedürfnisse, Fragen, Probleme einzelner Schüler/innen im Unterricht eingehen (M=4.35; SD=.70)
4	Auf die Bedürfnisse, Fragen, Probleme einzelner Schüler/innen im Unterricht eingehen (M=4.27; SD=.68)	Mitarbeiter/innen in schwierigen Situationen unterstützen (M=4.41; SD=.67)	Eine Kultur der Zusammenarbeit fördern (M=4.34; SD=.66)
5	Sich mit Experten beraten (M=4.18; SD=.69)	Mit Kollegen Fachthemen diskutieren (M=4.36; SD=.68)	Lehrkräfte bei ihrer Arbeit beraten (M=4.31; SD=.62)
6	Gäste an der Schule begrüßen und Gastgeber sein (M=4.16; SD=.76)	Selbst in der Klasse unterrichten (M=4.36; SD=.81)	Sich mit Expert/innen beraten (M=4.30; SD=.72)
7	Sich bei Problemen um einzelne Schüler/innen kümmern (M=4.15; SD=.70)	Lehrkräfte zur Erprobung neuer Unterrichtsmethoden ermutigen (M=4.35; SD=.73)	Mit Kolleg/innen Fachthemen diskutieren (M=4.29; SD=.66)
8	Mitarbeiter/innen in schwierigen Situationen unterstützen (M=4.14; SD=.65)	Verbesserungs-/Optimierungsprozesse initiieren (M=4.33; SD=.67)	Sich in Fortbildungskursen mit aktuellen Herausforderungen auseinandersetzen (M=4.26; SD=.74)
9	Mit Kollegen Fachthemen diskutieren (M=4.13; SD=.68)	Sich bei Problemen um einzelne Schüler/innen kümmern (M=4.31; SD=.73)	Fortbildungsveranstaltungen besuchen (M=4.22; SD=.75)
10	Kontakte zu den Elternbeiratsvorsitzenden (M=4.12; SD=.77)	Sich über die neusten Erkenntnisse im pädagogischen Bereich informieren (M=4.30; SD=.71)	Mitarbeitergespräche führen (M=4.21; SD=.70)

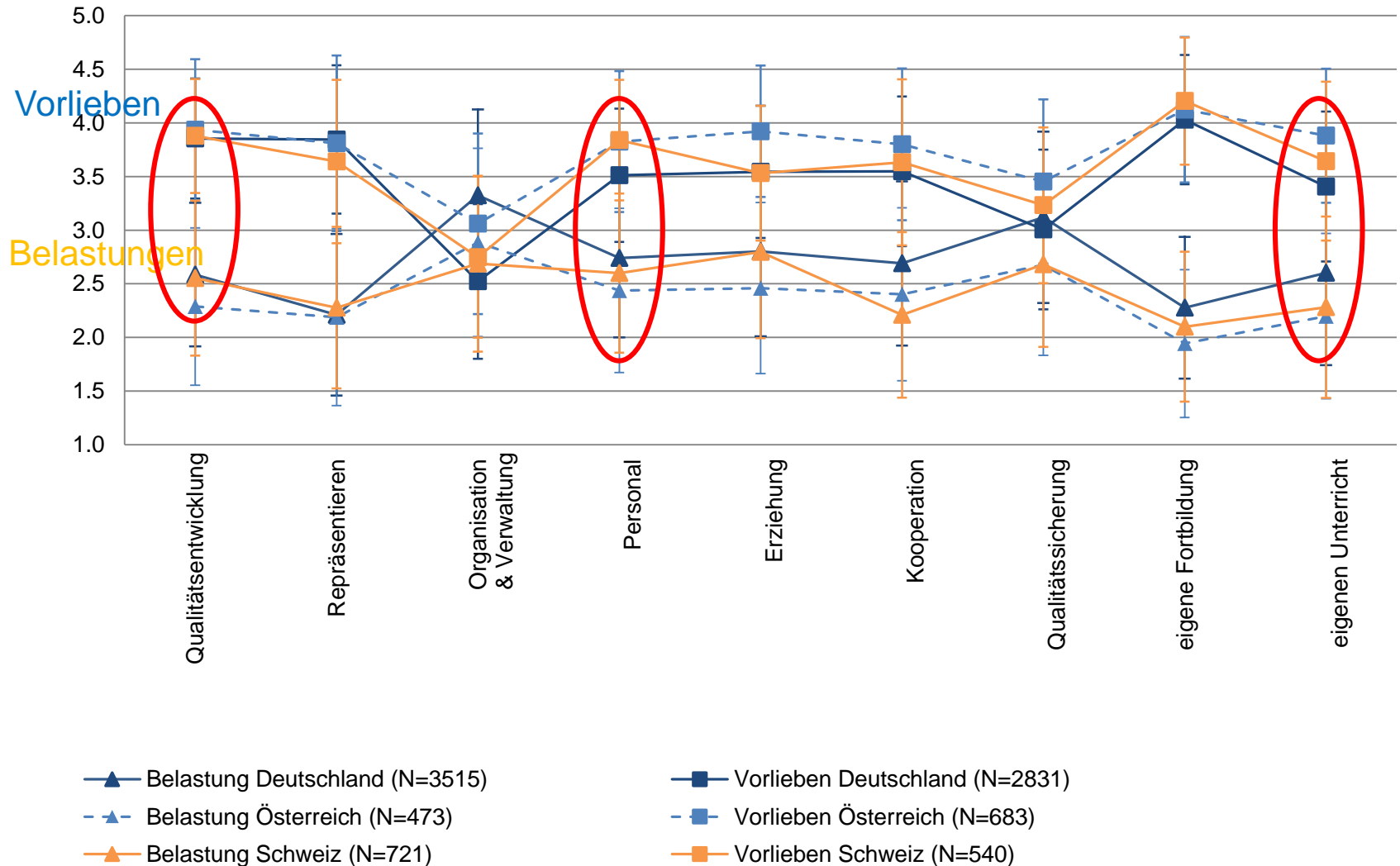
Die 10 belastendsten Tätigkeiten

	Deutschland	Österreich	Schweiz
1	Schulreformen des Ministeriums umsetzen (M=3.75; SD=0.94)	Berichte für Behörden verfassen (M=3.13; SD=1.07)	Schulreformen des Ministeriums umsetzen (M=3.53; SD=1.02)
2	Berichte für Behörden verfassen (M=3.63; SD=1.03)	Akten sichten (M=3.11; SD=1.13)	Mit Lehrpersonen Konfliktlösegespräche führen (M=3.26; SD=1.07)
3	Schulstatistik führen (M=3.56; SD=1.17)	Schulreformen des Ministeriums umsetzen (M=3.07; SD=0.96)	Zwischen Eltern und Lehrpersonen bei Konflikten vermitteln (M=3.23; SD=1.11)
4	Rechts- und Verwaltungsvorschriften sichten (M=3.42; SD=1.06)	Schulstatistik führen (M=3.07; SD=1.16)	Evaluationen durchführen (M=3.16; SD=1.00)
5	Evaluationen durchführen (M=3.4; SD=0.99)	Dienstliche Beurteilungen vornehmen (M=3.04; SD=1.06)	Berichte für Behörden verfassen (M=3.08; SD=1.05)
6	Schulsporsoring betreiben (sämtliche Finanzmittel einwerben) (M=3.39; SD=1.15)	Rechts- und Verwaltungsvorschriften sichten (M=3.03; SD=1.06)	Rechts- und Verwaltungsvorschriften sichten (M=3.00; SD=1.07)
7	Ablage/Archivierung der Verwaltungsvorgänge kontrollieren (M=3.37; SD=1.09)	Ablage/Archivierung der Verwaltungsvorgänge kontrollieren (M=3.03; SD=1.14)	Schulsporsoring betreiben (M=2.95; SD=1.25)
8	Akten sichten (M=3.31; SD=1.03)	Schulsporsoring betreiben (sämtliche Finanzmittel einwerben) (M=3.03; SD=1.21)	Mitarbeiter/innen in schwierigen Situationen unterstützen (M=2.93; SD=1.13)
9	Der Schulaufsicht Rechenschaft geben (M=3.22; SD=1.05)	An Untersuchungen zu Schülerleistungen mit der Schule teilnehmen (Leistungsvergleichsuntersuchungen: PISA, TIMSS, IGLU, VERA) (M=2.87; SD=1.06)	Ordnungsmaßnahmen durchsetzen (M=2.91; SD=1.02)
10	Instandhaltungsmaßnahmen der Schulgebäude organisieren (M=3.21; SD=1.08)	Den Unterricht der Lehrkräfte bewerten (M=2.87; SD=1.04)	Mit Eltern Gespräche über Erziehungsfragen führen (M=2.88; SD=1.07)

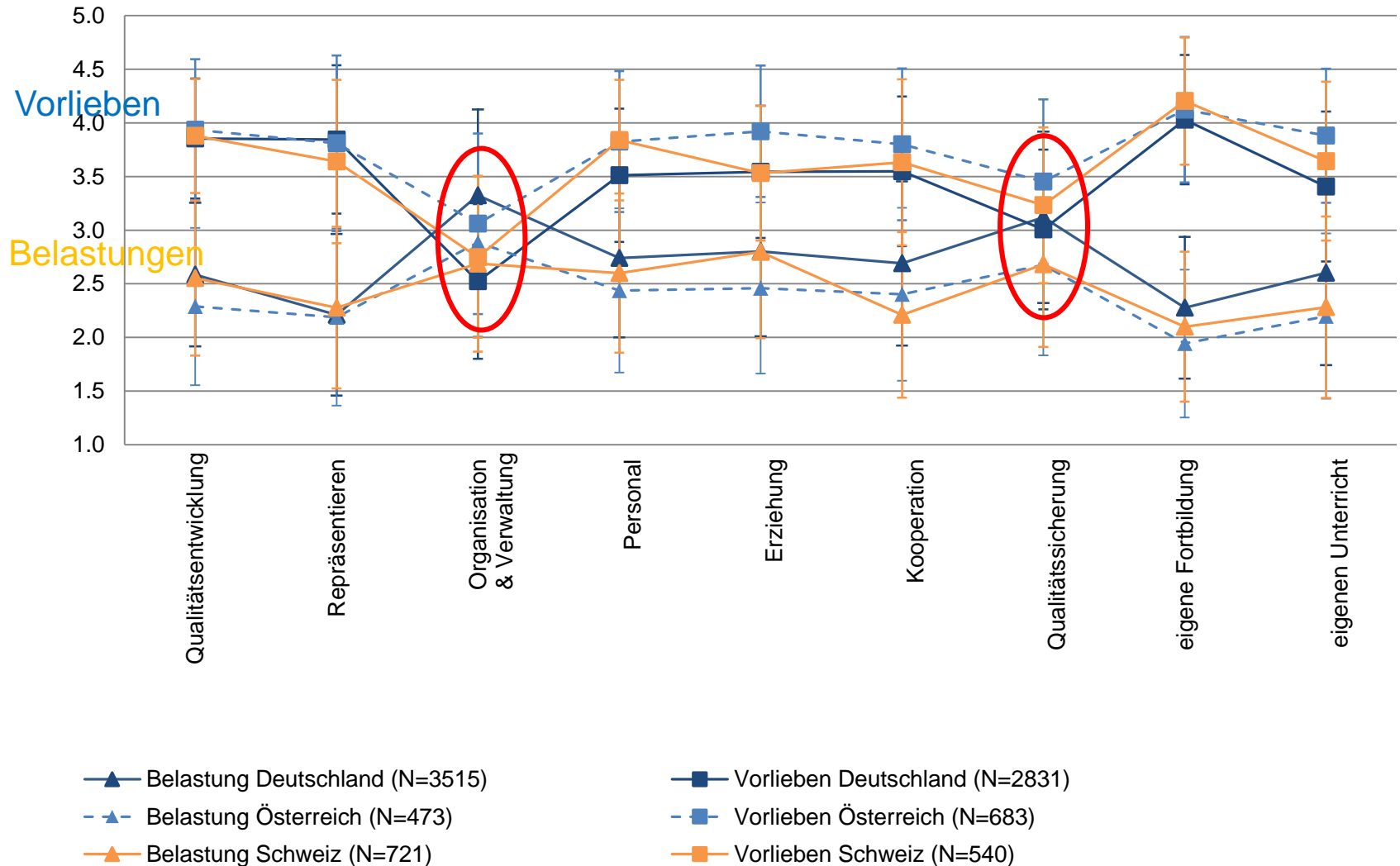
Vergleich von Vorliebe und Belastung bezüglich der Handlungsfelder: Ländervergleich D-A-CH



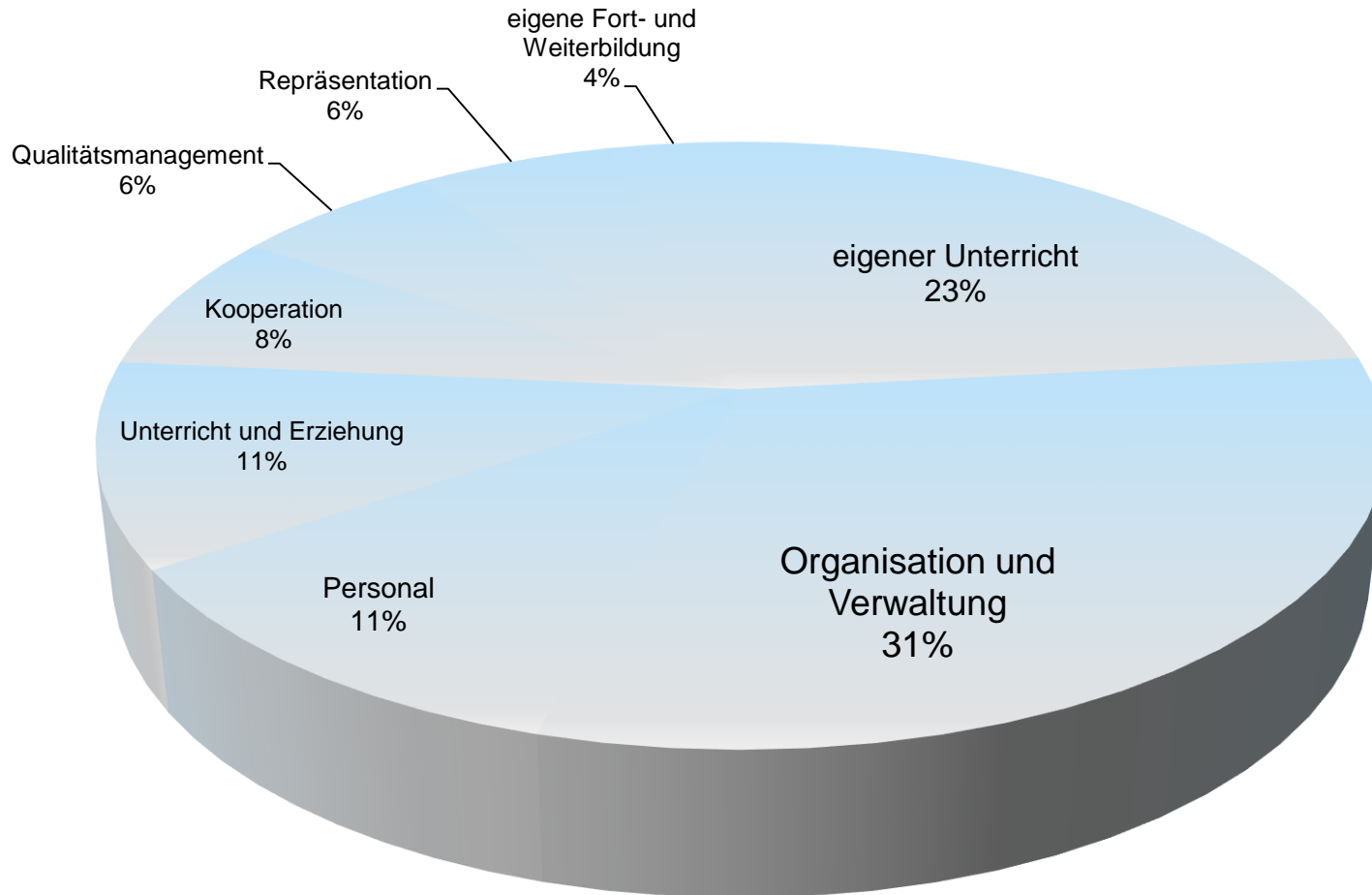
Vergleich von Vorliebe und Belastung bezüglich der Handlungsfelder: Ländervergleich D-A-CH



Vergleich von Vorliebe und Belastung bezüglich der Handlungsfelder: Ländervergleich D-A-CH

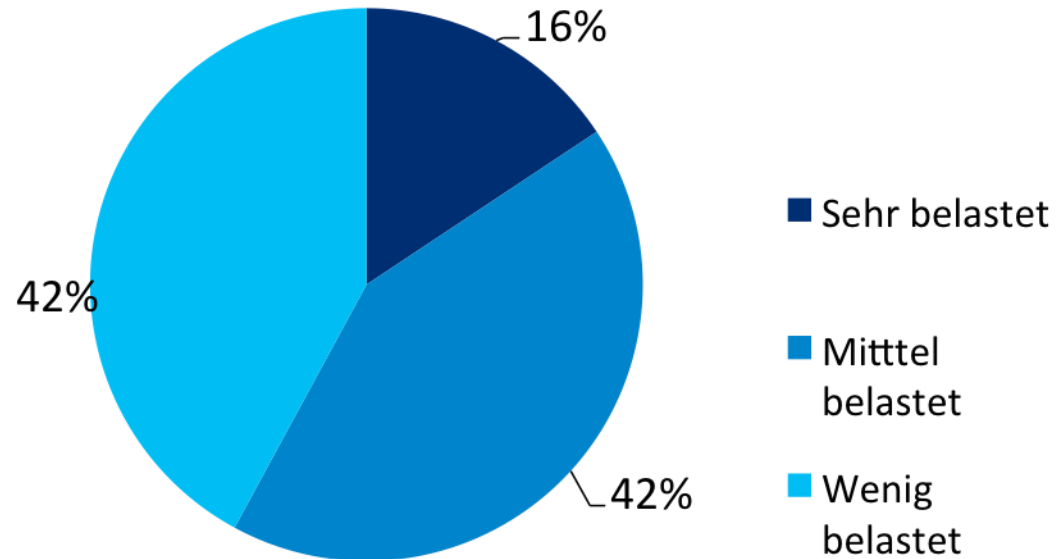


Anteil der Arbeitszeiten je Tätigkeitsbereich an typischen Tagen



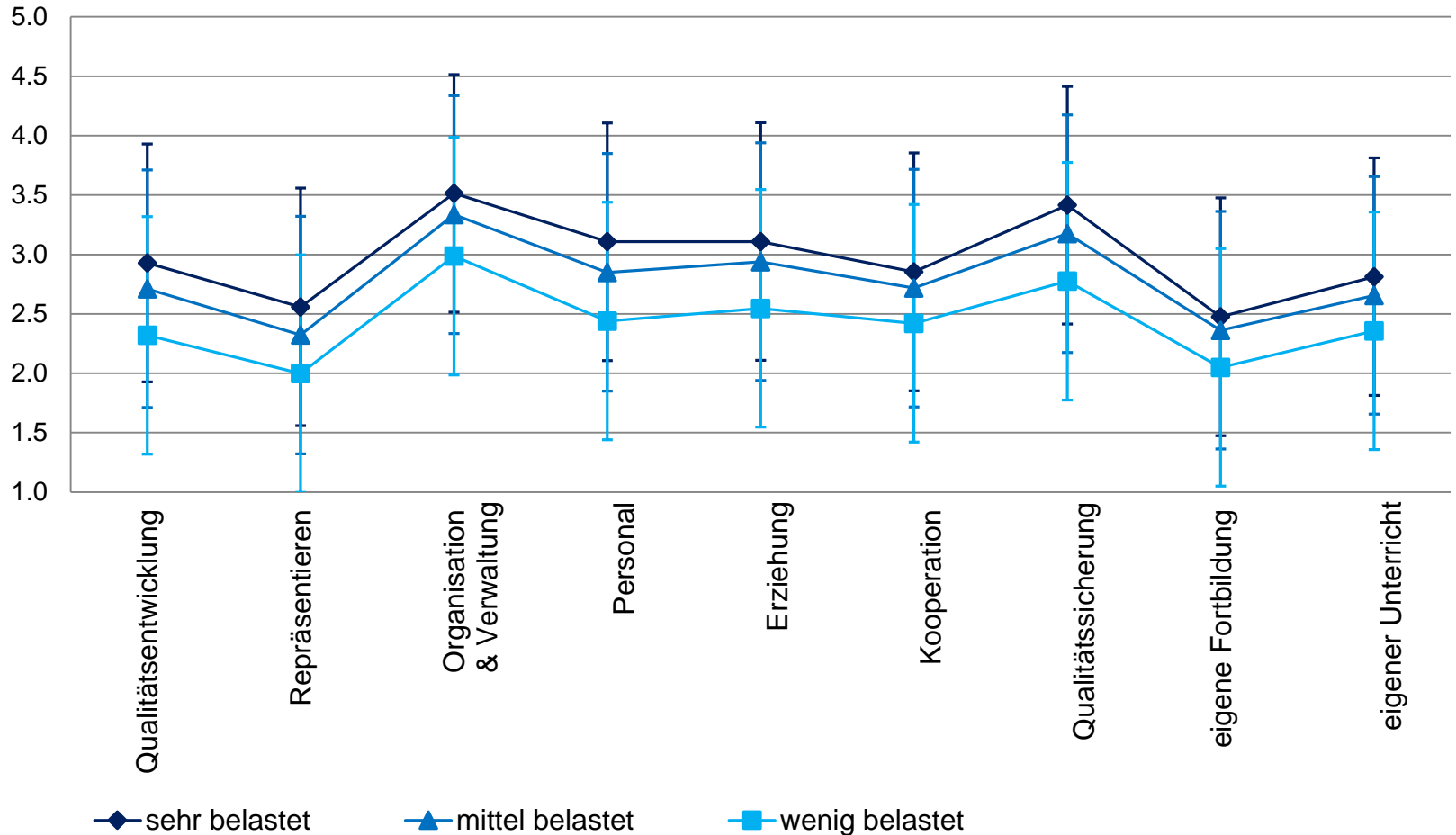
Die Mittelwerte der Arbeitsanteile von eigenem Unterricht, Personalmanagement sowie Organisation und Verwaltung unterscheiden sich auch signifikant nach dem Geschlecht. Dies ist jedoch darauf zurück zu führen, dass sich die Geschlechteranteile der Schulleitenden zwischen den verschiedenen Schultypen unterscheiden. Kovarianzanalysen bestätigen den signifikanten Einfluss des Schultyps für die Bereiche , nicht aber für das Geschlecht.
--> kein Zusammenhang (nur Scheinzusammenhang)

Drei Gruppen von Belastungstypen



	Arbeitsbelastung	emotionale Erschöpfung	Arbeitszufriedenheit
<i>sehr belastet</i>	M=3.18, SD=.456	M=2.76, SD=.420	M=2.82, SD=.536
<i>mittel belastet</i>	M=2.4, SD=.341	M=2.27, SD=.349	M=3.79, SD=.400
<i>wenig belastet</i>	M=1.69, SD=.327	M=1.75, SD=.312	M=4.49, SD=.711

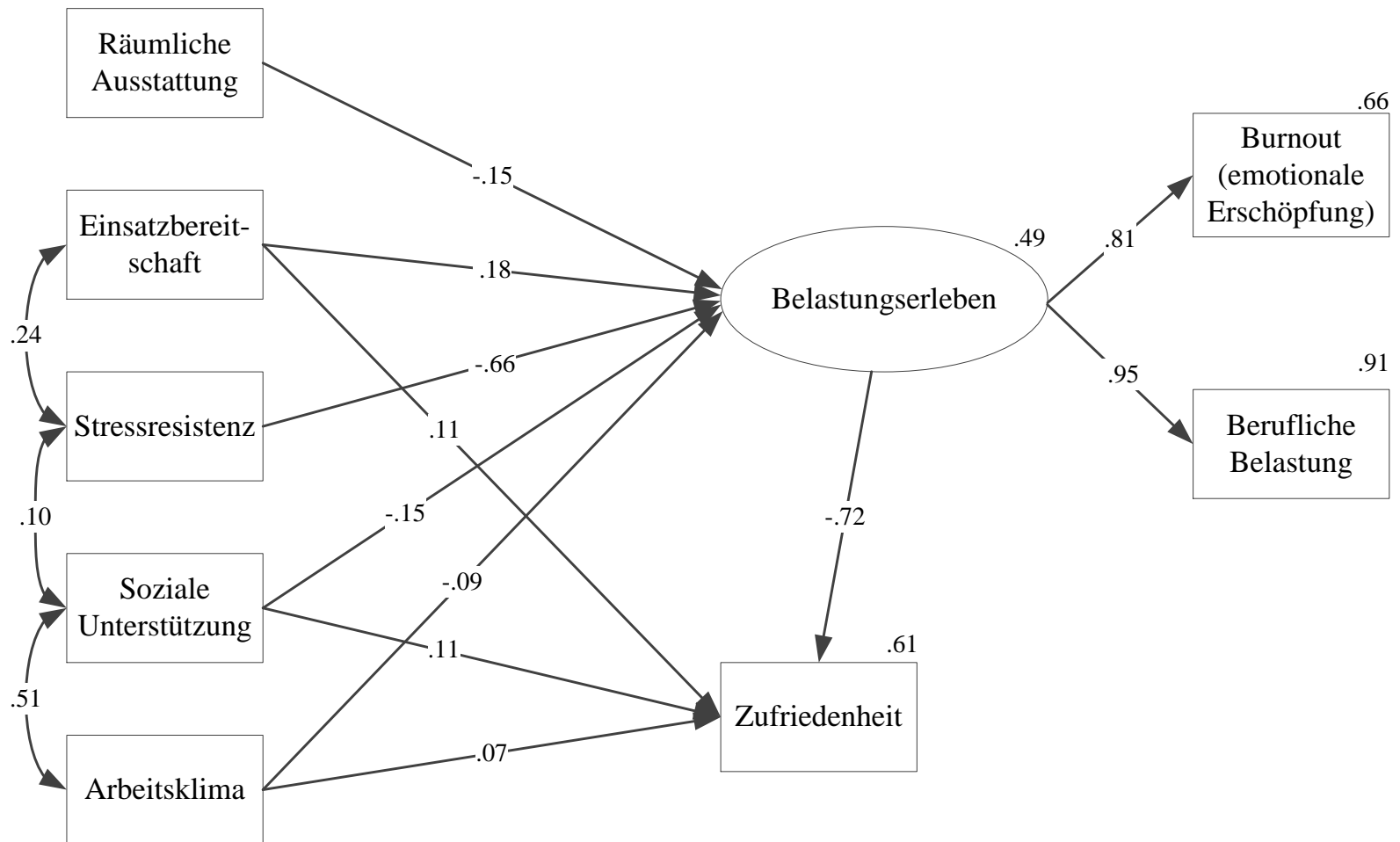
Clusteranalysen: Vergleich besonders, mittel und wenig belasteter Schulleiter/innen



Prädiktoren von Belastung für D-A-CH

	Arbeits- zufriedenheit R ² .334	berufliche Belastung R ² .403	Emotionale Erschöpfung R ² .331
Individuelle Voraussetzungen			
Geschlecht (0=w, 1=m)	ns	-.032	-.095
Alter	ns	-.054	-.045
Erfahrung als Schulleiter/in in Jahren	-.045	.049	.060
Stressresistenz	.408	-.530	-.530
Einsatzbereitschaft	-.042	.168	.168
Qualitäten der Sachbeziehungen			
Ausstattung der Schule	.114	-.098	-.053
Zielorientierung der Schule	.037	-.036	ns
Sozialindex der Schülerschaft	.043	-.029	-.058
Anzahl Schüler/innen	ns	-.038	ns
Anzahl Unterrichtsstunden	ns	.034	ns
Schweiz (im Vergleich zu Deutschland)	.063	-.061	-.085
Qualitäten der Sozialbeziehungen			
Soziale Unterstützung im Kollegium	.225	-.151	-.151
Arbeitsklima	.107	-.075	-.075

Pfadmodell der Prädiktoren von Belastung



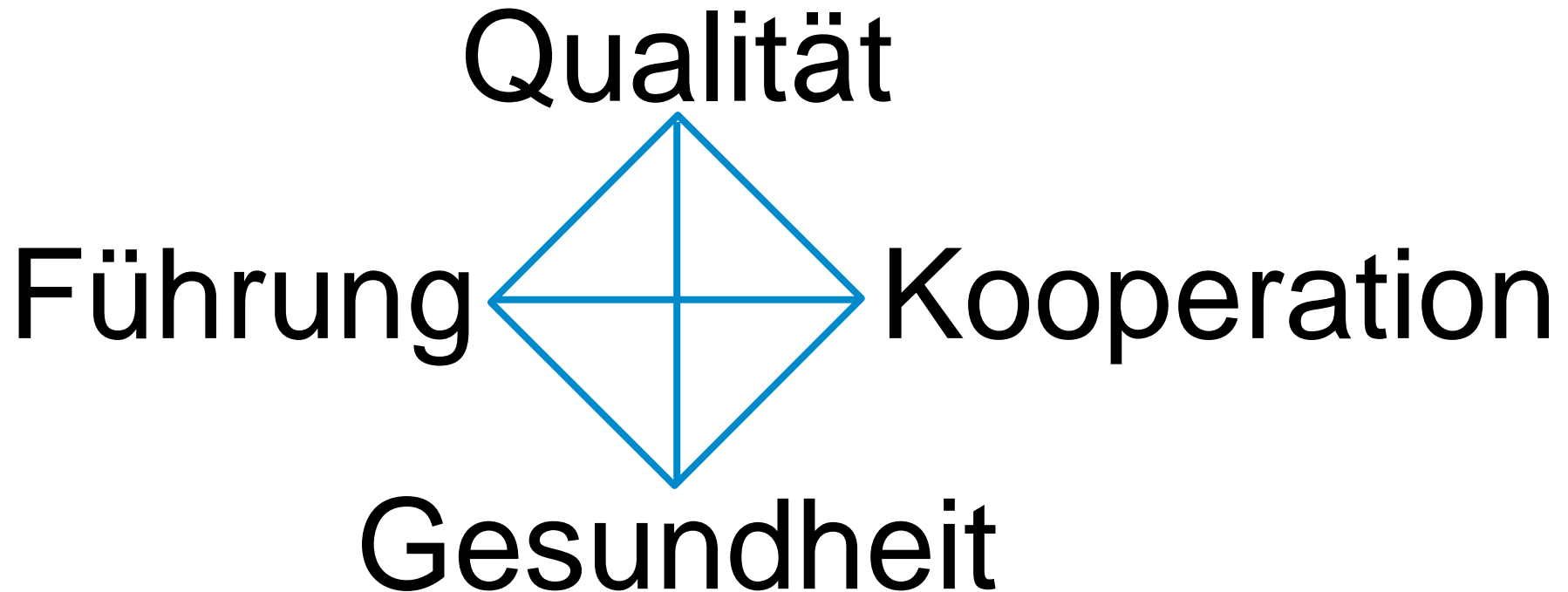
Fit-Indizes: $\chi^2/df = 1,226$, $p = .248$; CFI=.998; RMSEA=0.019

Gliederung

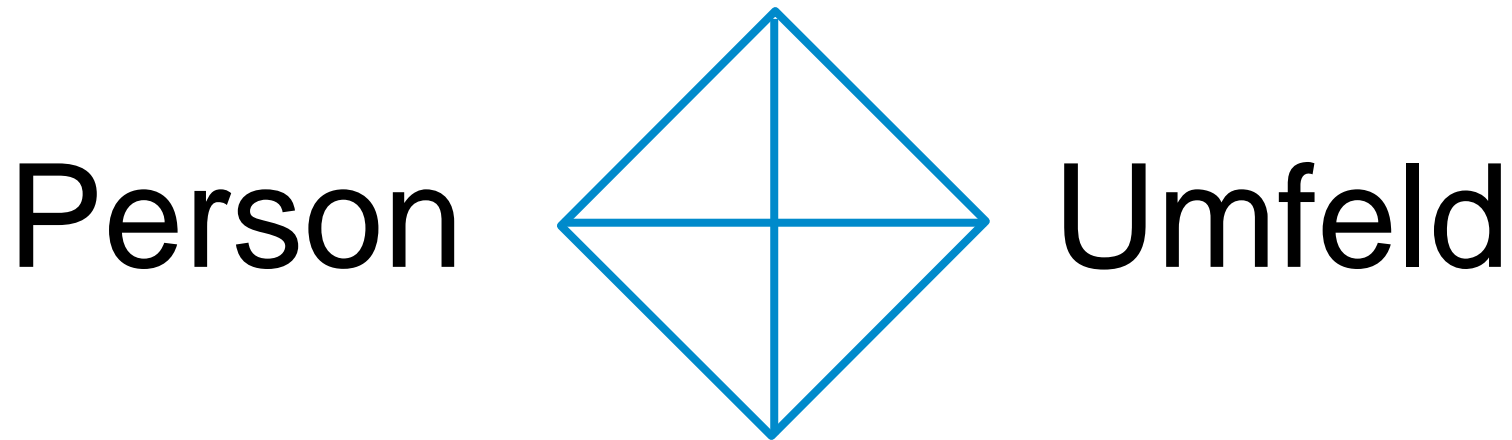
1. Wirksamkeit in Führung und Management
2. Wirksamkeit auf verschiedenen Ebenen und in zentralen Handlungsfeldern
3. Vorlieben und Belastungserleben

Fazit: Auf die Passung kommt es an sowie auf systematisches Personalmanagement.

Thesen / Prämissen - Wechselbeziehungen



Thesen / Prämissen - Wechselbeziehungen

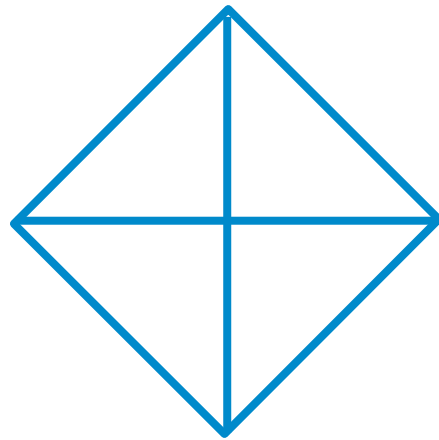


Interaktion

Passung

Thesen / Prämissen - Wechselbeziehungen

Schul-
leitung



Schule

Interaktion
Passung

Strategie!

Strategie!

Strategie!

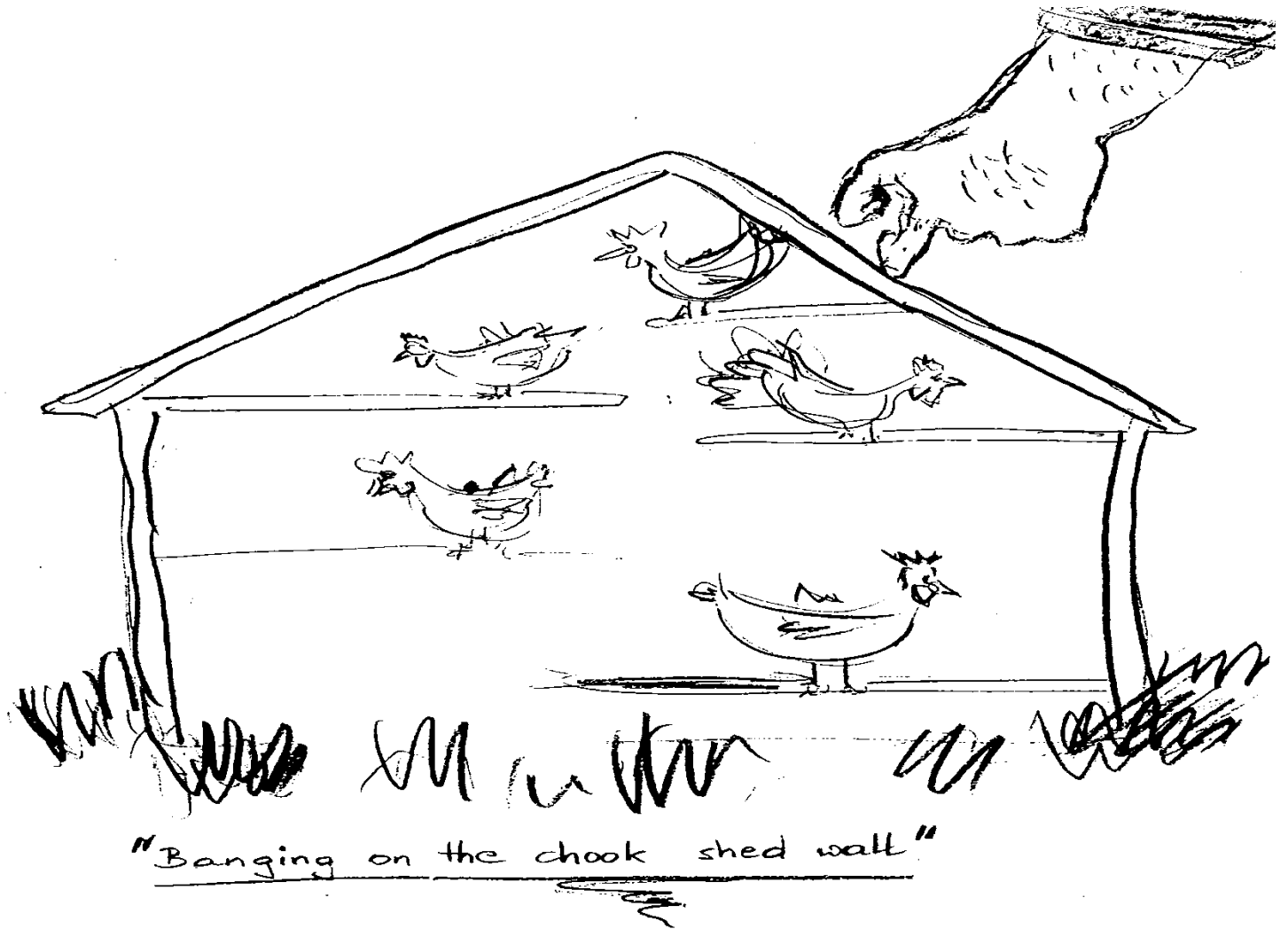
Strategie!

Strategie!

Strategie!

Um das Lernen zu fördern!

Aufwand-Nutzen-Verhältnis







Strategie!

Strategie!

Strategie!

**Um Personal systematisch
zu fördern!**

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Und bleiben Sie gesund! 😊

