

Myriam Fleck und Cathrine Niermann

*„Sag es mir, und ich werde es vergessen. Zeige es mir,  
und ich werde mich daran erinnern. Beteilige mich, und  
ich werde es verstehen.“  
(Chinesisches Sprichwort)*

## Zusammenfassung

Tagungen sind ein klassisches Veranstaltungsformat, um Themen näher an den Menschen zu bringen, Inhalte zu vermitteln und Netzwerke zu stärken. Die Inhaltsvermittlung erfolgt häufig dozierend über Vorträge und Podiumsdiskussionen. Dabei fehlt eine Verankerung der Themen durch den emotionalen Bezug zum Rezipienten. Der Teilnehmer bleibt Publikum.

Wir bei CB.e gehen davon aus, dass Menschen Produkte und Unternehmen unmittelbarer erleben wollen – weil es ihre Gefühlswelt stärker berührt und weil Teilhabe ein gesellschaftlicher Wert geworden ist.

Seit der Gründung der Agentur 1997 entwickeln wir Tagungsformate für unsere Kunden. In den letzten Jahren konnten wir uns dabei große Expertise in der internen Unternehmenskommunikation und der Entwicklung und Umsetzung von Veranstaltungen für Führungskräfte aufbauen. Das CB.e Hands-

---

M. Fleck (✉) · C. Niermann  
CB.e Clausecker | Bingel AG, Berlin, Deutschland  
E-Mail: myriam.fleck@cbe.de

C. Niermann  
E-Mail: cathrine.niermann@cbe.de

on-Prinzip bezieht sich auf die Sehnsucht nach echter Begegnung und emotionaler Ansprache von Tagungsteilnehmern. Sein Kern besteht darin, klassische Tagungsformate aufzubrechen und die Teilnehmer effektiv miteinander zum Denken, Zusammenarbeiten und Gestalten zu bringen.

Ziel einer jeden Tagung sollte es sein, die Teilnehmer zu inspirieren, sie zu animieren, gemeinsam etwas anzustoßen. Dafür schafft Hands-on einen Rahmen, in dem die Teilnehmer in echten Kontakt mit den zu vermittelnden Inhalten kommen und einen Perspektivwechsel erleben.

Hands-on fördert die Kommunikation und hilft Themen in die Praxis zu transformieren.

Am Beispiel verschiedener CB.e-Projekte zeigen wir, wie wir mithilfe dieses Prinzips nachhaltig und emotionalisierend Themen und Botschaften umsetzen und Vertrauen aufbauen. Außerdem geben wir mit „Hands-on selbstgemacht“ Hinweise und Tipps zum Selbermachen.

---

## 2.1 Wo stehen wir?

Kommunikation hat sich verändert. Und sie hört nicht auf, sich zu ändern. Wo gestern Frontalbeschallung war, ist heute AdBlock. Aus Pop-ups wurde Native Advertising und Vorträge wurden zu Dialogen. Wir sind jetzt alle Entscheider. Menschen erreicht man verstärkt über Beteiligung. Mit dem, was ihnen wichtig ist. Mit Geschichten und Gefühlen. In Zeiten der Digitalisierung zählt die persönliche Ansprache, gerade bei der internen Kommunikation, immer mehr.

In unserer Wahrnehmung gibt es einige Themen, die aktuell nicht nur einzelne Unternehmen und Konzerne beschäftigen, sondern uns in unserer Arbeit für verschiedene Kunden immer wieder begegnen. Dies sind zum Beispiel die Herausforderungen, die durch die digitale Transformation von Unternehmen entstehen, die wachsende Wichtigkeit von persönlichen Netzwerken der Mitarbeiter und die bereichsübergreifende Zusammenarbeit.

„Ownership Culture“ und „Empowerment“ sind nur zwei Schlagworte, mit deren „ins Leben und den Arbeitsalltag bringen“ Unternehmen intensiv beschäftigt sind.

Wir sehen Unternehmen konfrontiert mit der Herausforderung, sich zu entwickeln, den eigenen Platz in der Komplexität zu behaupten und dabei motivierte und eigenständige Mitarbeiter auf diese Reise mitzunehmen. Häufig müssen sich Unternehmen sogenannten wicked problems stellen, für die es keine klare Lösung gibt, die einer Veränderung der Grundhaltung der Mitarbeiter bedürfen. Da Veränderung Widerstand erregt und mit Angst besetzt ist, ist das keine leichte Aufgabe.

Wir erleben immer wieder, dass die Gemeinplätze „Holt die Leute ab, wo sie sind“ und „Es ist wichtig, die Emotionen der Beteiligten aufzugreifen und damit

zu arbeiten“ nicht die Beachtung erfahren, die sie verdient hätten. Gerade in der internen Kommunikation setzen Unternehmen und Institutionen häufig auf eine reine Sachkommunikation und wundern sich, dass die Mitarbeiter nicht richtig mitziehen. Dabei sind Emotionen von großer Bedeutung, wenn es um die Informationsverarbeitung im menschlichen Gehirn geht: Mit der Informationsflut werden wir nur fertig, weil wir selektiv filtern, und dabei übernehmen Emotionen die Führungsrolle. Themen, die nicht positiv belegt sind, werden herausgefiltert.

Die Informationsvermittlung durch einen Vortragenden, wie beispielsweise beim schulischen Frontalunterricht, wird in den letzten Jahren zunehmend kritisch bewertet. Psychologen und Pädagogen weisen auf die Limitierung der Gedächtnisleistung hin; bei der reinen Informationsvermittlung ist der Mensch nur begrenzt aufnahmefähig und -willig.

- ▶ Gut geplante Mitarbeitererevents können helfen, Kultur und Werte emotional erfahrbar zu machen. Denn für die persönliche Ansprache bieten sich Erlebnisse im Rahmen von Live-Formaten an – Begegnungsformate wie Tagungen oder Konferenzen ergänzen digitale Formate wie Online-Meetings, das hauseigene Intranet oder andere Plattformen des Austausches und erweitern diese um den persönlichen und emotionalen Kontakt. Veranstaltungen und Raumkonzepte erlauben in einer zunehmend digitalisierten Welt das sinnliche Erleben.

---

## 2.2 Das Ziel definiert die Mittel

Heute wählen Unternehmen und Veranstalter aus einer großen Palette an Methoden der Informationsvermittlung aus. Diese verschiedenen Methoden sollten aber, wie häufig beobachtet, nicht losgelöst vom Thema und Ziel der Veranstaltung eingesetzt werden, sondern müssen sich sinnhaft in die Dramaturgie der Veranstaltung und die gesamte strategische Planung der Unternehmenskommunikation einfügen, diese ergänzen und unterstützen. Innovative Formate sind kein Selbstzweck.

Daher stellen wir uns täglich die Frage, wie wir die kommunikativen Ziele unserer Kunden optimal vermitteln und Teilnehmer bewegen können. Die Grundlage unserer Arbeit bilden aktuelle Erkenntnisse der Lerntheorie, Pädagogik und Didaktik und natürlich die Beobachtung der gesellschaftlichen Kommunikationskultur, in der in unserer Wahrnehmung dialogische Ansätze immer wichtiger werden.

Zur Definition der Mittel ist ein klares Ziel nötig. Essenziell für die Entwicklung unserer Konzepte ist daher die Prägnanz der gewünschten Botschaft. Denn erst wenn ich weiß, was ich ausdrücken will, was mein Kommunikationsziel ist, kann ich eine kreative Übersetzung dafür finden.

## 2.3 Was müssen wir beachten?

Wenn wir Veranstaltungen entwickeln, ist es immer unser Ziel, dass die Kernbotschaft in drei Aspekten zum Ausdruck kommt:

- a. Dem Thema, das die Veranstaltung wie ein roter Faden durchzieht
- b. Einem großen Bild, das exemplarisch für die zentrale Botschaft steht und im Kopf bleibt
- c. Individuellen und kollektiven Erlebnissen, die das Ereignis emotionalisieren

Diese Dreiteilung zeigt den hohen Anspruch an die Eventkommunikation von heute. Hinzu kommt, dass wir auch im Veranstaltungsbereich nicht mehr rein analog denken können und wollen. Es kann ergänzend zu aller Authentizität und Nähe bei realen Veranstaltungen sehr sinnvoll sein, digitale Elemente zu integrieren. Denn sie ermöglichen Dialog und Partizipation während der Begegnung – und darüber hinaus. Das ist wichtig, da der Konsument von heute sehr viel anspruchsvoller in seinem Kommunikations- und Adaptionsverhalten geworden ist.

- ▶ Das „Mitmachen und Mitreden“, also das aktive Einflussnehmen, wurde von einer ganzen Generation von Konsumenten erlernt. Das heißt für uns in der internen Unternehmenskommunikation: Um aus passiven Arbeitskräften engagierte Mitarbeiter zu machen, müssen Unternehmen sie auch zur Interaktion, zum Dialog oder sogar zur Einflussnahme einladen.

Nach unserer Erfahrung kann die Beteiligung der Mitarbeiter im Vorfeld einer Veranstaltung und während ihrer Umsetzung essenziell für ihren Erfolg sein, Identifikation stiften und sich positiv auf die Mitarbeiterzufriedenheit auswirken. Wenn wir es schaffen, dass Mitarbeiter, Vorgesetzte und Unternehmensführung ein gemeinsames Erlebnis kreieren, kann das ein hoher Stabilitätsfaktor in Zeiten schneller Veränderung sein.

Hier setzt unser Prinzip an. Denn mit Hands-on ist es immer unser Ziel, komplexe Themen auf ein persönliches Erleben herunterzubrechen und dadurch greifbar und leicht verständlich zu machen.

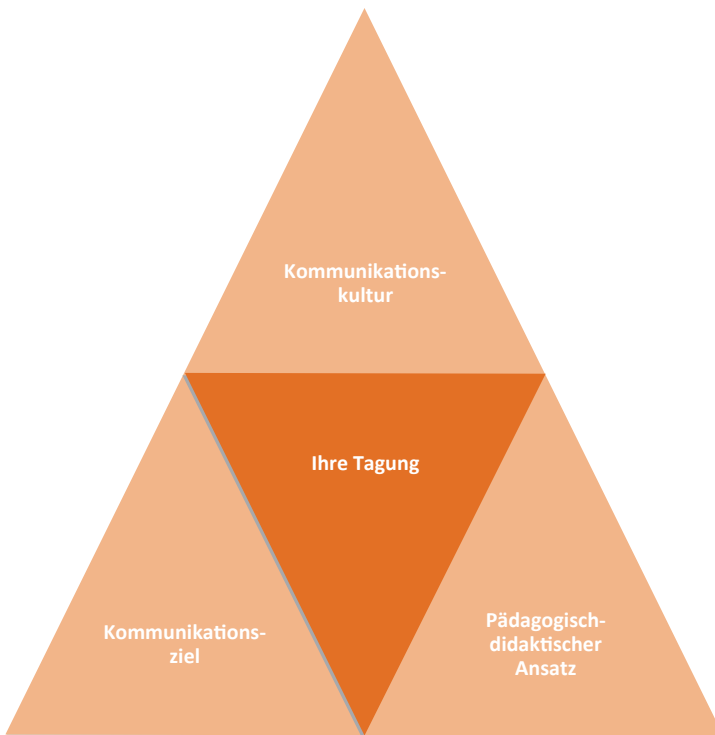
---

## 2.4 Unser Ansatz

Bei allem, was wir planen und tun, ist es unser Ziel, den Verstand der Teilnehmer zu fesseln und mit ihren Herzen durchzubrennen ([1], frei nach Marty Neumeier, vgl. Lockwood 2010). Unsere Formate sollen die Teilnehmer zur Reflexion des

eigenen Standpunktes anregen. Wir initiieren Perspektivwechsel und verdeutlichen, dass viele Prozesse heute iterativ verlaufen. Dabei arbeiten wir intern häufig nach den Prinzipien des Design Thinking (Informationen dazu zum Beispiel unter <http://dschool.stanford.edu/>) und greifen auch in unseren Konzepten auf dessen Methoden und Ansätze zurück.

Wir bewegen uns immer im Spannungsfeld von gewünschter, moderner Kommunikationskultur, dem Kommunikationsziel und dem zu verfolgenden adäquaten pädagogisch-didaktischen Ansatz (Abb. 2.1).



**Abb. 2.1** Kommunikationsziel und -kultur und Didaktik

**Kommunikationsziel** Das, was das Unternehmen (der Absender) mit der Tagung erreichen möchte. Dies kann zum Beispiel die Vermittlung von Informationen (neue Struktur, neues Produkt ...) oder auch die Vermittlung bzw. Vertiefung von Werten sein.

**Kommunikationskultur** Definiert sich einerseits intern über das Selbstverständnis und die Positionierung des Unternehmens (hippes, junges basisdemokratisches Start-up vs. klassisches, hierarchisch patriarchal geführtes Unternehmen, um zwei Extreme zu nennen), aber auch extern über die gesellschaftliche Situation, in der das Unternehmen steht und die immer neue Herausforderungen an professionelle Kommunikation stellt.

**Pädagogisch-didaktischer Ansatz** Die Wahl der Mittel. Alles von frontaler Informationsvermittlung über Gruppenarbeit zum gemeinsamen Floßbau.

In den letzten Jahren haben sich innerhalb dieses Spannungsfeldes für uns drei Elemente gelungener Tagungen herauskristallisiert, die wir unter dem Dach „Das Hands-on-Prinzip“ subsumieren:

### **(A) Gamification**

Gamification nutzt außerhalb eines Spielkontextes Spielmechaniken, Spieleästhetik und spielerisches Denken, um Menschen zum Handeln, Lernen und Problemlösen zu motivieren. Spielerische Elemente, die wir nutzen können, sind zum Beispiel Wettbewerbsmechaniken mit Punktevergaben, der Zusammenschluss Einzelner zu einem Team mit gemeinsamem (spielerischem) Ziel und das spielerische Lösen von Aufgaben. Je nach Veranstaltungsformat und Zielgruppe können die spielorientierten Elemente analog oder digital sein und im Vorfeld oder während der Veranstaltung eingesetzt werden. Sie können das Format der Veranstaltung inhaltlich prägen oder auch „nur“ zur Auflockerung dienen, um Kommunikationsbarrieren abzubauen und alle zu involvieren.

### **(B) Durch die Hand in den Kopf**

Ein altes didaktisches Prinzip ist es, dass Schüler sich schriftlich mit dem zu lernenden Stoff befassen sollen, um diesen im Bewusstsein zu verankern. Lernen durch reines Lesen oder Hören ist lange nicht so erfolgreich, wie wenn man sich selbst mit Themen auseinandersetzt und die intellektuelle Leistung mit einer physischen verbindet. Dieses Prinzip lässt sich wunderbar auf die Vermittlung von Themen im Kontext der Unternehmenskommunikation anwenden. Sie wollen zum Beispiel, dass Ihre Mitarbeiter sich stärker untereinander vernetzen? Bringen Sie sie außerhalb des Unternehmenskontextes ins gemeinsame Tun. Sie möchten die Auseinandersetzung mit schwer zu greifenden Themen fördern? Lassen Sie Ihre

Kollegen basteln. Das hört sich vielleicht etwas verrückt an. Aber es funktioniert. Zum Beweis stellen wir weiter unten konkrete Beispiele vor.

### **(C) Mitbestimmung von Inhalten der Veranstaltung**

Durch Partizipation und dialogorientierte Kommunikation im Vorfeld und während einer Veranstaltung fördern wir, dass die Mitarbeiter Strategien des Unternehmens nicht nur akzeptieren, sondern sie begrüßen. Wenn sie selbst gestalten können, bringen sie sich mehr ein und identifizieren sich stärker mit den Ergebnissen. Im Idealfall führt Mitbestimmung dazu, dass Mitarbeiter die Implementierung strategischer Themen langfristig unterstützen. Mitbestimmung kann ganz einfach sein. Lassen Sie zum Beispiel im Vorfeld der Veranstaltung Ihre Mitarbeiter bei der Anmeldung aus Themenvorschlägen die Schwerpunkte der Veranstaltung wählen. Das gibt Ihnen auch einen ganz guten Überblick darüber, wo Ihre Kollegen gerade stehen. Oder erarbeiten Sie in Workshops auf der Veranstaltung gemeinsam Projekte, die auf die übergeordnete Strategie einzahlen. Diese Projekte können Sie dann in langfristigen vernetzten Arbeitsgruppen durch die Mitarbeiter weiter betreuen lassen. Auch dies führt zu Identifikation mit dem Unternehmen, denn in unserer Erfahrung ist es in der Regel so: Je größer der Gestaltungsrahmen des einzelnen Mitarbeiters, desto größer sind die Motivation, die Identifikation und die Mitarbeiterbindung und desto besser das Ergebnis für das Unternehmen.

---

## **2.5 Beispiele**

### **(A) Selbst machen statt machen lassen – wie ein Erlebnisevent den Servicegedanken der Mitarbeiter stärkt**

**Kunde:** einer der führenden Aufzughersteller

**Aufgabe:** das Serviceverständnis der Mitarbeiter und deren Vernetzung untereinander fördern

**Idee:** do it yourself

Ziel der Abendveranstaltung ist es, die Inhalte der vorangegangenen Tagesveranstaltung emotional, nicht didaktisch in die abendliche Veranstaltung zu übersetzen und dabei Ehrgeiz und Freude bei der Entdeckung und Wahrnehmung der eigenen Kundenkompetenzen zu wecken. Werte wie Eigenverantwortung, Teamwork, Leidenschaft, Effizienz und Veränderungsbereitschaft sollen nachhaltig in den Köpfen der Mitarbeiter verankert werden. Dadurch soll die Zusammenarbeit der Kollegen verbessert und das Verständnis für die Endkunden vertieft werden.

Bereits die Wahl der Location ist ein Musterbruch. In der urban-puristischen Kunsthalle des Architekten Ludwig Mies van der Rohe, der Neuen Nationalgalerie in Berlin, finden sich die Gäste zwischen hölzernen Industriepaletten wieder und es wird klar, die Gäste betreten eine Party, die es noch zu bauen gilt. Am Eingang erhält jeder Teilnehmer ein Partykit, dessen Inhalt – eine farbige Schürze und diverses Equipment – die Gäste ihrer Arbeitsgruppe zuweist und bereits über ihre Aufgaben an diesem Abend nachdenken lässt. Nach dem offiziellen Startschuss durch den Geschäftsführer heißt es gemeinsam anpacken. 400 Paletten stehen, aufgestapelt in Form des Firmenlogos, zum Aufbau bereit. Aus den rohen Holzbausteinen konstruiert das Bauteam modulare Elemente zu einer urbanen Lounge- und Sitzlandschaft. Und natürlich bleibt es nicht bei den nackten Paletten – das Dekoteam versieht alles mit Tapes in Firmenfarben und mit Stickern, wobei im Verlauf des Abends ein dekoratives Branding entsteht. Das Sammeln und Auflegen der Lieblingstitel der Kollegen sowie einer stimmungsvollen Beleuchtung ist Aufgabe des Entertainmentteams. Selbst das Essen wird eigenhändig zubereitet und sich gegenseitig serviert. Salate marinieren, Pasta kochen, Spieße fertigen und Grillen – den Part der Köche übernehmen die Gäste. Sie tauschen sich mit ihren Kollegen aus und sorgen gemeinsam für das Ergebnis für die Gruppe. Bier zapfen und Cocktails mixen inklusive.

Was aussah wie ein großer Spaß, war auch einer. Aber es war auch strategisch fundiert: Um die Inhalte der vorangegangenen Tagung für alle Teilnehmer noch einmal auf andere Art erlebbar zu machen, mussten die Führungskräfte ihre Ärmel ordentlich hochkrempeln. Für den Kundenkontakt wichtige Eigenschaften wie Kommunikationsstärke und Flexibilität waren auch beim gemeinschaftlichen Aufbau und im laufenden Betrieb des Festes schwer gefragt. Die enge Zusammenarbeit bei der Veranstaltung schärfte bei den Teilnehmern sowohl das Bewusstsein für die eigene Verantwortung im Unternehmen als auch für die Stärken der Kolleginnen und Kollegen. Zudem entdeckten die Mitarbeiter neue eigene Talente, kamen untereinander in Austausch und entwickelten Bereitschaft dafür, über den eigenen Arbeitsbereich hinaus Verantwortung zu übernehmen.



**(B) Ideen entfalten – wie eine asiatische Falttechnik der Verankerung eines Leitbildes dient**



**Kunde:** ein mittelständischer Fachverlag

**Aufgabe:** ein Unternehmensleitbild implementieren und in den Köpfen und Herzen der Mitarbeiter verankern

**Idee:** Origami

Wer Zukunftschancen nutzen will, muss den Wandel als Chance begreifen. Auch unsere Kunden müssen sich weiterentwickeln, um langfristig erfolgreich zu sein. Dennoch gibt es Konstanten, die der Orientierung dienen und an denen sich das operative Handeln ausrichten wird. Diese Konstanten sind im Leitbild, der schriftlichen Erklärung über Unternehmenszweck und Grundprinzipien, zusammengefasst. Sie bietet Orientierung und nach ihr wird das Handeln in Zukunft ausgerichtet. Das Leitbild beschreibt, wofür das Unternehmen steht und was es auszeichnet. Daraus werden Strategien, Ziele und Selbstverständnis abgeleitet.

Das Unternehmen, für das wir dieses Konzept entwickelt haben, stellt seinen Kunden Wissen zur Verfügung und sorgt dadurch dafür, dass diese in ihrem Berufsalltag noch erfolgreicher werden. Im übertragenen Sinne ermöglicht es seinen Kunden, Ideen zu entfalten.

Auch die Mitarbeiter sollen auf der Basis des Leitbildes tagtäglich ihre Ideen entfalten. Auch im wörtlichen Sinne. Origami ist die Kunst des Papierfaltens. Eine sehr anspruchsvolle Kunstform mit einer langen Historie, die ihren Niederschlag im pädagogischen, künstlerischen, therapeutischen und mathematischen Bereich findet. Durch Origami entstehen zwei- oder dreidimensionale, mitunter sehr komplexe Objekte, für deren Faltung mehrere Stunden benötigt werden. Es gibt verschiedene Techniken, bestimmte Papiersorten, bekannte Künstler und mittlerweile sogar Computerprogramme, die das Entwerfen von Origamimodellen vereinfachen. Origami muss man beherrschen, ein bestimmtes Wissen und eine intensive Beschäftigung sind die Voraussetzungen. Origami passt daher gut zu einem Unternehmen, das sich mit komplexem Fachwissen beschäftigt.

Indem wir Bilder erzeugen und Emotionen wecken, schaffen wir es, das Leitbild in den Köpfen und Herzen der Mitarbeiter zu verankern. Die Beschäftigung mit den Inhalten des Leitbildes sollte im Idealfall nicht nur Orientierung bieten, sondern zusätzlich unterhaltsam sein. Daher haben wir eine spielerische und symbolische Übersetzung gewählt: Für unterschiedliche Aspekte des Leitbildes stehen sinnbildlich Origamifiguren im typischen Stil. Sie symbolisieren das jeweilige Thema und helfen, die Inhalte zu transportieren.

Die Geschäftsführung stellt den Mitarbeitern das Leitbild in Workshops vor. Einzelne Aspekte werden innerhalb der Abteilungen weiter bearbeitet. Die Übersetzung des Leitbildes in die Kunst des Origami dient dabei lediglich als trojanisches Pferd und bildet den roten Faden für die Ausgestaltung der Workshops und der Anschlusskommunikation. Im Mittelpunkt stehen immer die Inhalte des Leitbildes. Die Origamiidee und die Symbole dienen der Emotionalisierung und

sorgen für eine bessere Merkfähigkeit. Die Origamifiguren sind so angelegt, dass die Mitarbeiter sie selbst basteln können. Die Figuren sind so hübsch, dass man sie gerne auf dem Schreibtisch oder im Regal aufstellt.

**(C) Die erste Führungskräftetagung in neuer Unternehmensstruktur – wie wir zeigen, dass viele gemeinsam ein Ziel schneller erreichen als alleine**

**Kunde:** ein international tätiger Konzern

**Aufgabe:** die Mitarbeiter für eine abstrakte neue Unternehmensstruktur begeistern

**Idee:** Swarmworks (siehe [www.swarmworks.com](http://www.swarmworks.com))

2011 stellt sich der Servicebereich eines internationalen Industriekonzerns neu auf. Alle Serviceleistungen für den Konzern wie Marketing, Controlling, Human Resources, die bisher den inhaltlichen Sparten zugehörig waren, werden in einer übergeordneten Service-Division gebündelt. Bei der ersten Führungskräftetagung in der neuen Konstellation sollen sich 250 internationale Manager kennenlernen und Aufgaben, Struktur und Strategie der neuen Division verstehen, um sie ihren Teams und Kunden weitervermitteln zu können.

Concentrating our Energy, Creating new Networks, Focusing on our Customers – diese drei Steps, die die Manager in eineinhalb Tagen stellvertretend für 16.000 Kolleginnen und Kollegen weltweit vollziehen, strukturieren die Agenda der Tagung. Eingangs durchlaufen alle Teilnehmer eine emotionale Gaming-Sequenz, die wir mittels Swarmworks-Technik umsetzen. Dazu ist der Tagungssaal zunächst unbestuhlt und schon durch das ungewöhnliche Setting wird klar: Hier beginnt etwas Neues, das wir gemeinsam gestalten. Mit der Bühnenleinwand als Spielfläche startet nun ein dreistufiges, interaktives Computerspiel. In zwei Teams steuern die 250 Manager jeweils eine Spielfigur über das Spielfeld. Die Aufgaben, die die Spielfigur bewältigen muss, leiten sich aus den drei Steps ab. Das Prinzip der Schwarmintelligenz, das der Teaminteraktion zugrunde liegt, macht es für alle erlebbar: Mit der Energie der Gruppe lassen sich die anstehenden Herausforderungen einfacher bewältigen als allein oder in einem kleineren Team.

Nach diesem spannenden, aktiven Auftakt geht es weiter mit einem iPad-gestützten World Café, in dem sich die Teilnehmer nun inhaltlich mit den Themen und Aufgaben der neuen Division beschäftigen.

**(D) Das Mitarbeiterfest – wie wir ein Jubiläum nutzen, um die Vernetzung der Mitarbeiter zu fördern**

**Kunde:** ein Zusammenschluss aus 14 mittelständischen Betrieben

**Aufgabe:** Vernetzung der Standorte, Vertrauensbildung

**Idee:** Heimspiele

<http://www.springer.com/978-3-658-10154-1>

Neue Konzepte für einprägsame Events  
Partizipation statt Langeweile - vom Teilnehmer zum  
Akteur

Knoll, T. (Hrsg.)

2016, XXI, 146 S. 32 Abb., 12 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-10154-1