



Geschätzte Leserin, geschätzter Leser,

dies ist mein Newsletter Nr. 25 – und damit ein kleines Jubiläum. Am 30. Januar 2004 habe ich meine erste Begrüßung geschrieben. Der "Übungsplatz" und die "Blüten-Ecke" waren bereits damals der Einstieg. Eine Augenübung und eine Blüte zum Thema Erschöpfung und Burnout halte ich auch heute noch für aktuell. So aktuell, dass ich den Artikel zur "Erschöpfungsblüte" heute wiederhole. Zudem passt es thematisch – vielleicht - gut zu dem heutigen Thema im Gefühlsmanagement zur "Lebenstorte".

Mit der 1. Ausgabe startete 2004 auch eine Serie zum Telefontraining: "Überprüfen Sie Ihre Einstellung vor dem Telefonat – denn: Man hört ein Lächeln und sieht ein Augenrollen". Stimmt auch heute noch. Die PC-Tipps und Berichte aus meinen Trainings finden Sie mittlerweile nicht mehr. Allerdings habe ich bereits vor über fünf Jahren den Begriff "Gefühlsmanagement" geprägt und darauf hingewiesen, dass wir zwar "ohne Verstand" = kognitives Denken sein können, jedoch niemals ohne Gefühle sind. "Linktipps" hatte ich anfangs noch in meinem Newsletter - die findet man mittlerweile ausreichend im Internet.

"Zu guter Letzt" hat sich als Rubrik in meinen Newslettern lange gehalten mit spannenden, kleinen Tipps, Übungen oder Denkanstößen. Mittlerweile hat diese Idee mit dem neuen, monatlichen WN-Coachingtipp einen eigenen Platz bekommen. Lesen Sie mehr dazu in der heutigen Ausgabe unter "Angebot".

Unter der Rubrik "Gastartikel" sind sonst sporadisch interessante Artikel von GastautorInnen erschienen. Seit diesem Jahr ist in jeder Ausgabe ein Gastartikel. In dieser Ausgabe ist Dr. Daniel Wrede mein Gastautor. Der Trainer und Coach beschreibt ein Problem, das in unserer sog. Informationsgesellschaft immer noch zu wenig Beachtung findet: Die Sammlung, Organisation und Nutzbarmachung des Wissens von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für Andere im Unternehmen. Spannend seine Darstellung und die Lösungswege, die er vorstellt.

Beim "Gefühlsmanagement" ist der heutige Beitrag wieder mehr ein "Mitmach-" statt "Bequem-lese-Artikel".

Ihre Wera Nägler

- **Übungsplatz** [Zeigt her eure Füße!](#)
- **Blüten-Ecke** [Erschöpfung und Burnout](#)
- **Organisation+Kommunikation** [Prioritäten im Blick – C-Aufgaben](#)
- **Gefühlsmanagement** [Welche Bereiche sind wichtig in Ihrem Leben?](#)
- **Gastartikel** [Das Gold in den Köpfen](#)
- **Angebot** ["WN-Coachingtipp" und "Bürotipps von A-Z" abonnieren](#)



■ **Übungsplatz** ■ Blüten-Ecke ■ Organisation+Kommunikation ■ Gefühlsmanagement ■ Gastartikel ■ Angebot

Bett-Gym Teil 2: Zeigt her eure Füße!

Egal ob Sie morgens von allein aufwachen oder von Ihrem Wecker aus dem Tiefschlaf geholt werden – diese Übungen erleichtert Ihnen garantiert den Start in den Tag.

Versuchen Sie es mal damit:

- » Legen Sie sich entspannt mit ausgestreckten Beinen auf den Rücken.
- » Strecken und beugen Sie nun die Füße sanft in den Gelenken. Fußspitzen Richtung Bettende und dann zur Decke strecken. Das bekommen garantiert auch die Top-Morgenmuffel hin!
- » Lassen Sie jetzt die Bewegung immer intensiver werden und spüren Sie, wie beim Strecken Ihr Fußrücken gedehnt wird. Spüren Sie beim Beugen Ihre Wadenmuskulatur.
- » Krallen Sie die Zehen ganz fest zusammen und spreizen Sie sie dann aktiv auseinander.
- » Nehmen Sie die Knie zur Brust und kreisen Sie die Füße langsam, bewusst und intensiv in den Gelenken - in beide Richtungen, so oft Sie es gut schaffen.

Vielleicht machen Sie anfangs die Erfahrung, dass diese Übungen gar nicht so leicht sind. Die Füße tragen uns zwar durch den ganzen Tag, werden meist aber wenig bewegt und gefordert. Ein Grund mehr, sie regelmäßig in Ihr Bewegungsprogramm einzubauen und damit immer flexibler zu werden. Einen guten Start in den Tag!

■ **Übungsplatz** ■ **Blüten-Ecke** ■ Organisation+Kommunikation ■ Gefühlsmanagement ■ Gastartikel ■ Angebot

Alpine Mint-Bush bei Erschöpfung und Burnout

Blütenessenzen wurden zu aller Zeit und in allen Kulturen eingesetzt. Australische Bush-Blüten sind wie die vor 60 Jahren von Edward Bach entwickelten Bach-Blüten kraftvolle Katalysatoren, die von jedem Menschen verwendet werden können. Sie sorgen für ein klares Bewusstsein und entwickeln intuitive Fähigkeiten. Sie lösen (unbewusste) negative Glaubenseinstellungen und unterstützen uns auf der Ebene, auf der wir – meist unbewusst – Entscheidungen über unsere Gefühle, unsere Gesundheit, unsere Vitalität und unsere Beziehungen treffen. Bush-Blüten helfen uns, unser Potential zu entwickeln. Und die australischen Blütenessenzen sind für die Probleme und die Veränderungen unserer heutigen Zeit besonders gut geeignet.

Alpine Mint-Bush richtet sich vor allen an Personen, die sich um andere kümmern und Verantwortung übernehmen. Das können einmal Menschen sein, die ihre Angehörigen pflegen sowie entsprechende Berufsgruppen, die professionell mit anderen Menschen arbeiten und mit viel Leid oder manchmal auch „Negativität“ konfrontiert werden. Hierzu zähle ich z. B. BeraterInnen, HeilpraktikerInnen, PflegerInnen, TherapeutInnen, LehrerInnen, (Sozial-)PädagogInnen, aber auch Führungskräfte und die, die „Super-Frauen“ sein müssen, um den Alltag erfolgreich zu bewältigen.

Die Blüte wirkt sehr sehr schnell im Akutfall, sehr gut aber auch zur Prävention. Sie entlastet enorm (Erschöpfung), verhilft zur Klarheit und bringt einen wieder



mit der eigenen Lebendigkeit und dem eigenen Idealismus in Kontakt. Nach meiner Ansicht: Ein „Muss“ für alle entsprechenden Berufsgruppen!

Anmerkung 2009: Die Berufsgruppen würde ich heute erweitern. Die Wirkung der Blüte noch mehr "anpreisen" und den Hinweis geben: Blüte nehmen ist der erste Schritte, danach muss man unbedingt "ran" an sein Thema, das dazu führt, dass man sich so verausgabt.

■ Übungsplatz ■ Blüten-Ecke ■ **Organisation+Kommunikation** ■ Gefühlsmanagement ■ Gastartikel ■ Angebot

Prioritäten im Blick – Umgang mit C-Aufgaben

Prioritätensetzen ist das kleine 1x1 im Zeit- und Organisationsmanagement, hier in der knappen Übersicht eine Einteilung in A-, B- und C-Aufgaben:

» Priorität A → sofort erledigen

Wichtig für den Geschäftserfolg.

Fragen Sie sich, was passiert, wenn Sie diese Aufgabe nicht sofort erledigen.

Nichts? Dann handelt es sich nicht um eine A-Priorität.

Meist anspruchsvoll, oft zeitaufwändig.

» Priorität B → später erledigen

Es wäre gut, wenn Sie sich noch heute dieser Aufgabe widmen könnten.

Wenn Sie es nicht schaffen, wird sie am folgenden Tag zur A-Priorität.

Oft vorbereitende Aufgaben von B-Aufgaben.

» Priorität C → bei Gelegenheit erledigen

C-Prioritäten sind Aufgaben, die nicht dringend sind und die weder heute noch am folgenden Tag erledigt werden müssen.

Es handelt sich um Aufgaben, die Sie auf einen bestimmten Termin legen können, an dem sie dann erledigt werden sollten.

C-Aufgaben sind oft schnell zu erledigen und inhaltlich meist nicht besonders anspruchsvoll.

Soweit die Theorie. In Seminaren höre ich immer wieder, wie schwierig es für viele ist, ihre C-Aufgaben in den Griff zu bekommen. Oft landen diese Aufgaben in irgendeinem Stapel oder sie liegen verstreut auf dem Schreibtisch herum. In beiden Fällen sind sie nicht wirklich verschwunden – und lenken somit von der aktuellen Aufgabenbearbeitung ab. "Ich weiß aber nicht, wohin damit" lautet eine häufige Erklärung. Denn ganz aus dem Blick verlieren darf man die C-Aufgaben auch nicht.



Richten Sie ein Extrafach für C-Aufgaben ein.

- » Entweder einen Postkorb (bitte beschriften) oder
- » wenn Sie ein Hängemappen-System nutzen, eine Hängemappe.

So kommen Sie immer mal dazu, C-Aufgaben abzuarbeiten:

- » Zur "Erholung" zwischen zwei A-Aufgaben,
- » zwischen A- und B-Aufgaben
- » wenn Sie Wartezeiten überbrücken, in denen es sich nicht lohnt, anspruchsvollere Aufgaben zu beginnen.
- » Sie hatten einen "schlechten Tag", alles ging schief, dann haben Sie wenigstens eine ungeliebte C-Aufgabe geschafft, bevor Sie nach Hause gehen.
- » Immer gern bei geringerer Auslastung
- » Oder als letzte Aktion vor dem Feierabend.

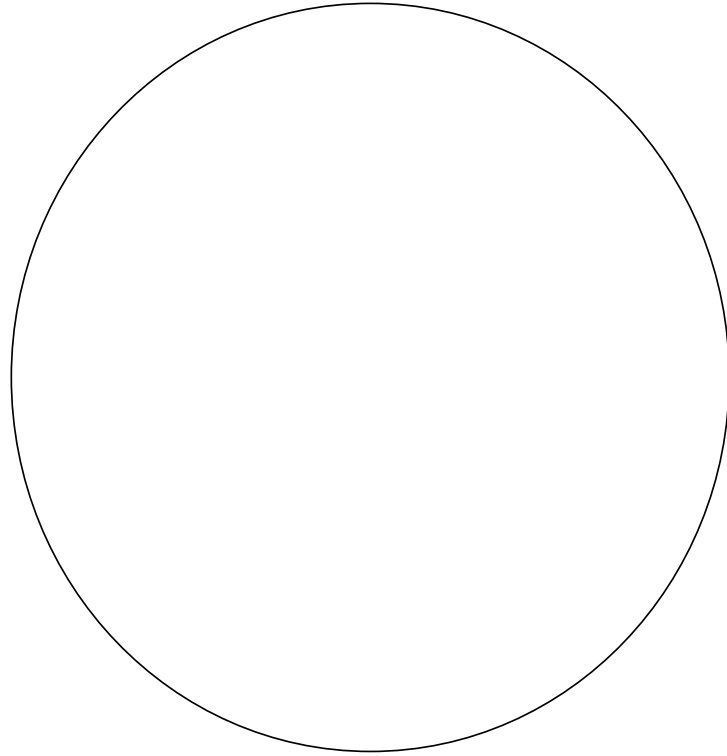
Die Auswahl - gehen Sie spielerisch heran

- » Natürlich können Sie alle C-Aufgaben regelmäßig durchsortieren und in eine sinnvolle, priorisierte Reihenfolge bringen. Vielleicht müssen Sie das auch, dann sind die nachfolgenden Tipps nichts für Sie.
- » Nehmen wir an, Sie haben zwölf Vorgänge in Ihrem C-Fach. Dann überlegen Sie sich willkürlich eine Zahl zwischen 1 und 12, beispielsweise die 8, nehmen sich ohne ansehen den 8. Vorgang heraus und erledigen diesen.
- » Oder Sie mischen Ihr Fach ohne hinsehen kräftig durch und nehmen dann immer von 3. Vorgang von oben und erledigen ihn.
- » Oder Sie weihen eine Kollegin oder einen Kollegen ein, rufen an und die sagt Ihnen z. B. "nimm Nr. 5" und dann wird die C-Aufgabe erledigt.
- » Oder

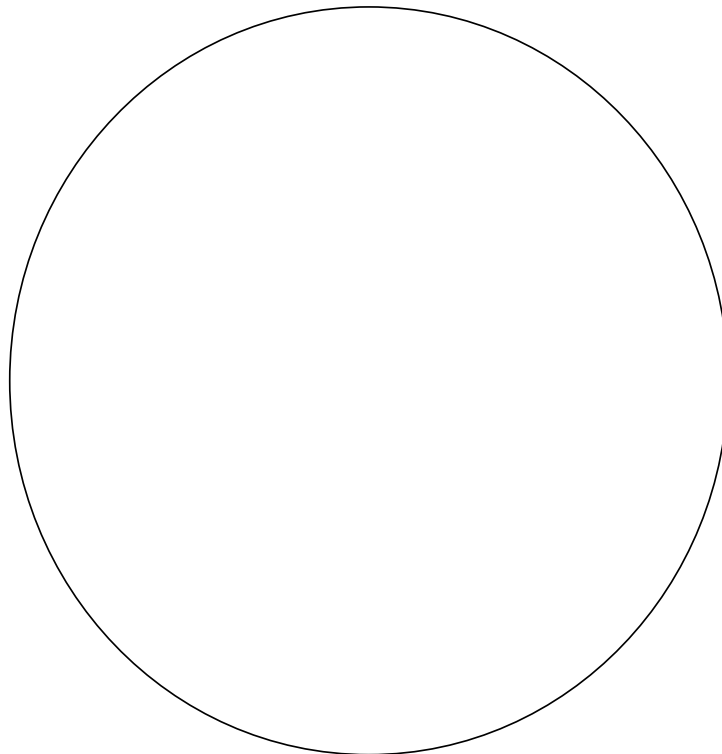
Ihrer Fantasie sind keine Grenzen gesetzt – Hauptsache Sie bringen sich dazu, dass Ihr C-Fach regelmäßig abgearbeitet wird.



- Wie groß sind dann die einzelnen Segmente? ▪ Stimmen sie so?



- Wie würde eine „Wunsch- oder Zieltorte“ in einem ersten spontanen Bild aussehen?





Ihre Konsequenz – was müssen Sie verändern?

Sammeln Sie Ihre ersten fünf Ideen, wie Sie von Ihrer Ist-Torte kurz- und/oder langfristig zu Ihrer Wunsch-Torte kommen.

Nr.	Was will ich verändern und erreichen?	1. Schritt dazu	2. Schritt dazu	Wann fange ich an?
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

Machen Sie sich klar: Wenn Sie mit Ihrem Leben in Teilbereichen unzufrieden sind, sind Sie die einzige Person, die 1. zuständig ist, etwas zu verändern und die 2. die Möglichkeiten dazu hat. Alle anderen Menschen, egal, wie sehr die Sie lieben, sind weder zuständig noch in der Lage Ihr Leben für Sie zu verändern.

■Übungsplatz ■Blüten-Ecke ■Organisation+Kommunikation ■Gefühlsmanagement ■Gastartikel ■Angebot

Das Gold in den Köpfen

von Dr. Daniel Wrede

„Telling everybody that between 5 and 6 p.m., they should be contributing knowledge – and if they do so, they will get a mousepad – won’t change the way people work.“

Trotz der Explosion an verfügbaren Informationen bereitet die Transformation von Informationen in Wissen in der Praxis erhebliche Probleme. Angesichts einer alternden Gesellschaft gewinnt zudem die Frage an Bedeutung, wie das Wissen des Einzelnen auch nach seinem Ausscheiden aus der Organisation weiter zur Verfügung stehen kann.

Die Literatur zum Wissensmanagement hat sich bisher vorwiegend betriebswirtschaftlich-technisch orientiert mit der Frage beschäftigt, wie das Wissen einer Organisation in einer geordneten, verwalteten, kategorisierten und systematisierten Form erschlossen und gespeichert werden kann. In der Praxis hat dies meist zur Folge, dass nur riesige Informationssammlungen ohne wirklichen Nutzen angelegt werden. Die Nutzbarmachung des Wissens der Experten vor Ort gelingt nicht so einfach, wie uns dies in populären Konzepten zum Management des Wissens versprochen wurde.



Die Ursachen lassen sich in zwei Punkten zusammenfassen:

Die Doppelseitigkeit von Wissen

Bei den meisten Ansätzen zur Aufnahme und Verteilung innerorganisationalen Wissens wird nur eine Hälfte des beim Menschen vorliegenden Wissens abgefragt: Das faktische Expertenwissen über tatsächliche Sachverhalte, Objekte, Vorgänge und Personen. Es handelt sich dabei um bewusste und kommunizierbare, also explizite Wissensanteile, die für erfolgreiche betriebliche Innovationen von eher geringer Bedeutung sind.

Viel bedeutender hingegen ist das implizite Wissen. Um das Potential des menschlichen Wissens als nachhaltigen, nichtimitierbaren Wettbewerbsvorteil nutzen zu können, bedarf es der Nutzbarmachung erfahrungsbasierter, ungewusster, impliziter Wissensanteile. Implizites Wissen wird durch Handlungen erworben und hat daher eine sehr subjektive Qualität, die in den persönlichen Erfahrungen verwurzelt ist.

Was implizites Wissen ist und wie wichtig es ist, lässt sich sehr gut feststellen: Man muss nur seine eigene Großmutter am Telefon um ein bestimmtes Rezept bitten. Das explizite Wissen, die Zutaten und auch die Prozessschritte, wie sie im Kochbuch stehen, sind schnell übermittelt. Aber wenn es darum geht festzuhalten, wie „dieser typische“ Geschmack herzustellen ist, kommt es zu Formulierungsnöten. Was die Großmutter anders macht, wie sie den Kuchen wirklich zubereitet, ist ihr gar nicht bewusst, für das Endprodukt jedoch entscheidend. Sehr viel Erfolg versprechender ist es hingegen, sie beim nächsten Backvorgang zu beobachten bzw. den Kuchen gemeinsam zu erstellen. D.h., um ein einzigartiges Produkt zu erstellen bedarf es der Verknüpfung und Verfügbarmachung der impliziten Wissensanteile. Das Eine existiert aber nicht ohne das Andere. Die Wechselwirkung zwischen beiden Seiten und zwischen unterschiedlichen Personen stellt einen Quell neuen Wissens dar.

Wissen ist kein Paket

Die zweite Ursache lässt sich gut an einem Beispiel aus der Ornithologie verdeutlichen: In einer kleinen britischen Ortschaft hatten Meisen und Rotkehlchen begonnen, die Aluminiumdeckel der allmorgendlich vor die Haustüren gestellten Milchflaschen aufzupicken, um die Milch zu erbeuten. Einmal erprobt, breitete sich dieses Verhalten in kürzester Zeit auf ganz England aus. Seltsamer Weise aber nur bei den Meisen, nicht bei den Rotkehlchen. Der Grund dafür wurde im Sozialverhalten der Tiere gefunden: Während Rotkehlchen eher schweigsame Einzelgänger sind, neigen Meisen zu regem Gezwitscher – oder: zum Wissensaustausch in sozialen Gruppen.

Dieser Gedanke des Austauschs in Gruppen steht aber in erheblichem Widerspruch zu den Annahmen der meisten organisatorischen Gestaltungskonzepte zum Wissenstransfer. Dort sieht der Ansatz aus wie ein einfaches Kommunikationsmodell: Der Wissensgeber (Sender) übergibt halbwegs verlustfrei sein Wissenspaket an den Rezipienten, der nach Abschluss der Transaktion das neugewonnene „Wissen“ seinem vorhandenen Bestand hinzufügt und es nutzt. Wissen wird dabei aber nicht mehr trennscharf von Informationen unterschieden, so dass eher das Sammeln von Informationen stattfindet, aber nicht der Transfer von Wissen.

Wissen ist aber kein einfach weiterreichbares Paket. Wissen entsteht erst aus der erfolgreichen Verarbeitung von Informationen, die kommuniziert werden und



denen im wechselseitigen Austausch Bedeutungen beigemessen werden. Wissen kann also nur dort entstehen, wo sozialer Austausch stattfindet. Das heißt, Wissen ist nicht wie Informationen als Input in Prozesse zu verstehen, sondern als deren Ergebnis: Es ist sowohl an Personen gebunden als auch sozial vermittelt.

Wissensmanagement steht also vor zwei Herausforderungen: Die Adressaten der Programme haben das Wissen nicht vollständig, sondern nur zum Teil explizit vorliegen und die Weitergabe dieses Wissens ist an soziale Interaktionen gebunden. Wir können also nicht das Wissen managen, sondern nur den Prozess durch den es entsteht und weitergegeben wird. Dort gilt es anzusetzen. Damit Wissenstransfer stattfinden kann, bedarf es der Schaffung von sozialen Netzwerken.

Informelles Wissensmanagement in Communities of Practice

Ein Konzept, dem hinsichtlich der Lösung der skizzierten Problempunkte hohes Potential zugeschrieben wird, sind Communities of Practice. Sie stellen eine Form der Zusammenarbeit jenseits des Üblichen dar: In unserer jeweiligen Organisationseinheit lösen wir Routineaufgaben, in Teams werden Projekte bearbeitet, in unseren Netzwerken pflegen wir Beziehungen. Und in Communities of Practice entwickeln wir das Wissen, das es uns ermöglicht all das zu tun. Kurz gefasst wären sie als Praxis- oder Wissensgemeinschaften zu bezeichnen, die jedoch einige Besonderheiten aufweisen:

In Communities of Practice kommen Menschen freiwillig über einen zunächst unbestimmten Zeitraum zusammen, um sich auszutauschen. Der Grund, der sie zusammenführt ist das geteilte Interesse an einem Thema. Durch die intensive Beschäftigung mit dem Thema ihres Interesses in vorrangig sozialen Interaktionen entwickeln die Mitglieder der Community of Practice eine kollektive Identität: Sie erlangen einen gemeinsamen Erfahrungshintergrund und verständigen sich darüber, was sie tun, wie sie es tun und wie sie dabei miteinander in Verbindung stehen. Dies schafft ein Mindestmaß an geteilten Denkmustern und bildet die Grundlage des Vertrauens, vor dessen Hintergrund sie sich zur Entwicklung neuen Wissens und neuer Lösungsansätze im Gebiet ihres Interesses gegenseitig die Teilhabe am vorhandenen Wissen Einzelner ermöglichen.

Communities of Practice entstehen meist zunächst informell, weil das gemeinsame Interesse an einem Thema, einer Problemstellung existiert. So bieten sie die Gelegenheit, das Wissen, das sich mit formalen Systemen nicht erfassen lässt, zu kommunizieren, denn ihre Grundfunktion, der Grund ihres Entstehens liegt darin, Erfahrungen auszutauschen und in den Dialog darüber zu treten. Sie bieten die Möglichkeit zu Interaktionen und ermöglichen bereichs- und fachübergreifendes Denken bzw. Problemlösen. Der ungezwungene Erfahrungsaustausch (im Gegensatz zu schriftlichen Dokumentationen bei Projekten) in Communities of Practice und der Rückhalt der Gemeinschaft, neue und auch risikoreiche Ideen weiterzuverfolgen, machen den Transfer von vorhandenem und die Entwicklung von neuem Wissen zu einem zentralen Aspekt. Durch die intensive Auseinandersetzung mit verschiedenen Problemstellungen im Themengebiet ihres Interesses finden auch die impliziten Wissensanteile in einer Community of Practice Anwendung.

Als einen ersten, praktischer Schritt zur Installation von Communities of Practice bietet sich der Blick in die eigene Organisation an: Wo existieren bereits Communities, d.h. wo treffen sich Organisationsteilnehmer, um ihre Erfahrungen auszutauschen: Beim Essen? Auf dem Parkplatz? Am Kaffeevollautomat? Beim Drucker auf dem Flur? Wer sind die regelmäßigen Mitglieder dieser Zusammen-



künfte? Wie findet der Austausch statt (virtuell, face-to-face, nach Dienstschluss)? Was sind die Themen, worum drehen sich die Gespräche? Gibt es organisatorische Unterstützung? Wohin wandert das Wissen anschließend? Und: Wo bieten sich weitere Orte an, um Erfahrungen auszutauschen?

Dr. Daniel Wrede
Lehren – trainieren - coachen
Trainer, Dozent, Coach (IACC)
0511/ 33 52 39 4 0176/ 820 44 99 5
dialog@danielwre.de www.danielwre.de

auch im Internet als eBook: <http://www.wera-naegler.de/ebooks.html>

■Übungsplatz ■Blüten-Ecke ■Organisation+Kommunikation ■Gefühlsmanagement ■Gastartikel ■Angebot

Angebote "Coachingtipp" und "Bürotipps von A-Z"

Mein Newsletter hat ja schon seinen festen Platz in meinen Angeboten. Neu hinzugekommen sind dieses Jahr 2 kleine "Newsletter-Geschwister": die "Bürotipps von A-Z" und der Coachingtipp.

- » **Bürotipps von A-Z // wöchentlich // 2 Artikel**
Komfortabel können Sie sich meine Fachartikel zum Thema Büroorganisation und Zeitmanagement in Ihr E-Mail-Postfach liefern lassen.
 - » Einfach beim VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft anmelden und Sie hören von mir:
<http://www.vnr.de/newsletter/spezialreport/bueroorganisation>
 - » Als kleines Dankeschön für ihre Anmeldung erhalten Sie den VNR-Spezialreport „Büroorganisation“ als PDF gratis zum Download.
 - » Selbstverständlich finden Sie die Hinweise auf die Artikel nach wie vor auf meiner website unter dem Punkt "Bürotipps":
<http://www.wera-naegler.de/buerotipps.html>
- » **WN-Coachingtipp // monatlich // 1 Thema – 1 Seite**
 - » Hier der Hinweis auf den ersten Tipp: **Glücklich sein**
Glück ist ein Thema, über das man viel nachdenken, reden, lesen und philosophieren kann. Mein Vorschlag: Sie lesen meinen Coachingtipp "Glücklich sein" und schauen, ob es Ihnen gelingt, gezielt etwas dafür zu tun, dass Sie das innere Gefühl verspüren, glücklich zu sein. Bereit? Dann geht's los!
 - » Bestellen können Sie den Coachingtipp auf meiner website:
<http://www.wera-naegler.de/kontakt.php>



Impressum

Verantwortlich im Sinne des Presserechts und des Telemediengesetzes:

- × Wera Nägler, Diplom Pädagogin, Diplom Sozialpädagogin/Sozialarbeiterin (FH)
Am Propsteihof 64, 31139 Hildesheim, Telefon und Fax 05121 741311
E-Mail: wn@wera-naegler.de Internet: <http://www.wera-naegler.de>
- × Umsatzsteuer-ID-Nr.: DE218834931
- × Der Newsletter erscheint als PDF-Dokument. Er wird unter der ISSN-Nr. 1614-5704 bei dem Nationalen ISSN-Zentrum für Deutschland / Die Deutsche Nationalbibliothek geführt.
- × © **Copyright 2009 by Wera Nägler**. Alle Rechte vorbehalten.
- × Der Newsletter sowie alle weiteren Publikationen von Wera Nägler sind urheberrechtlich geschützt. Vervielfältigung, Verbreitung, Verleih, Vermietung, elektronische Weitergabe und sonstige Nutzung, auch nur auszugsweise, nur mit ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung von Wera Nägler. Bei vollständiger Quellenangabe sind Zitate gewünscht und gestattet. Bitte setzen Sie sich vor der Übernahme von Texten mit Wera Nägler in Verbindung.
- × Alle Angaben erfolgen nach bestem Wissen. Eine Beratung oder sonstige Angaben sind in jedem Fall unverbindlich und ohne Gewähr, eine Haftung wird ausgeschlossen. Der Newsletter ersetzt keine Beratung, Therapie oder Arztbesuch. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle wird keine Haftung für die Inhalte externer Links übernommen. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.
- × Feedback und Anregungen bitte an: newsletter@wera-naegler.de
- × **Abo oder Abbestellen:** Einfach eine Mail an newsletter@wera-naegler.de mit dem Betreff "Newsletter abonnieren" oder "Newsletter abbestellen". Dankeschön.
- × Das **PDF-Archiv** der Newsletter finden Sie hier: <http://www.wera-naegler.de/newsletter.html>
- × Der nächste Newsletter erscheint am 1. November 2009.