

Menschen und Organisationen in ihrer Entwicklung sowie bei Veränderungen unterstützen und die Lebendigkeit fördern.

Veränderung

*Neuausrichtung
ermöglichen*

Transformation

*Blockaden
beheben*

*Conscious (Self-/ Selfless)
Leadership*

*Lebendigkeit
fördern*

*Ganzheitliche
Kultur*

Raum schaffen

Lebendigkeit

*Neues
Wachstum
sicher stellen*



Markus Weigl

MWCC

Markus Weigl Consulting & Coaching

*Nachhaltig erfolgreiche
Projekt- und Produkt-
Organisationen*

*Entwicklung
unterstützen*

August 2024



**Berater, Autor, Agile Coach,
Business Transformation**

**Scrum (CSM, A-CSM, CSPO),
Agile Coach**

**Systemische Veränderungs-
beratung und Transformation**

**Systemisches Coaching &
Organisationsentwicklung**

**Change Management
Organisationsveränderung**

**Organisationsprojekte
Projektmanagement
Führungserfahrung
in bzw. für IT-/Consulting-Org.**

**BWL (Unternehmensführung
und Beratung, Reengineering)**



Reife und erfahrene Persönlichkeit
(Leader, Organisationsberater, Coach,
psychosozialer Berater (LSB),
Lehrberechtigung für TCE & Meditation)

**Umfassende berufliche Erfahrung bei
und in Veränderungen und
Transformationen, im Bereich
Leadership sowie in Krisensituationen**

**Erfahren in unterschiedlichen Rollen,
u.a. als (fachlicher bzw. auch
systemischer) Berater, Trainer, Coach
für Personen & Teams, Führungskraft**

Ziel & Intention:

Durch mein **bereicherndes Vorgehen
Neuorientierungen zu ermöglichen,
Blockaden zu beheben, Raum zu
schaffen** bzw. unproduktiven Druck
aus dem System zu nehmen, **um
maßgeschneiderte Lösungen,
Orientierung und Sicherheit sowie
neues Wachstum zu ermöglichen**
sowie **die Lebendigkeit und das
Leben auf allen Ebenen zu fördern.**

Berufliche Erfahrung

Persönlichkeit & Person

Markus Weigl

Mag rer. soc. oec., MSc in Coaching, LSB (psy. Berater)
CSM, A-CSM, CSPO

Persönliche Basis



Markus Weigl: Portfolio und Angebot

Ich unterstütze Organisationen, Menschen sowie das Leben und Lebendigkeit

- als **Organisationsentwickler und Unternehmensberater** durch
 - Gestaltung von Business | Kultur | HR | IT | Agile | Organisations Transformationen („Strategie – Struktur – Kultur“)
 - Entwicklung von auch in Multikrisenumfeldern nachhaltig erfolgreichen Projekt- und Produkt-Organisationen
 - Organisationsausrichtungen und Kulturveränderungen unter Weiterentwicklung der Führung sowie des Führungsverständnisses
 - Förderung wirksamer „(Selbst- bzw. „selbstloser“) Führung“, Bewusstsein und Achtsamkeit (Leadership-Entwicklung)
- als **Coach | Counsellor | Berater | Begleiter in Entwicklungsprozessen** durch
 - Executive | Business Coaching im beruflichen Kontext
 - Förderung der persönlichen Entwicklung | ganzheitliche (psychosoziale) Lebensberatung (Sinn, Werte, Lebensausrichtung)
 - Förderung wirksamer Lebensführung sowie Bewusstseins- und Achtsamkeitsprozesse
- als **Daoistischer Lehrer für Meditation, Stille, Ein-Sicht | TCE[®] (Traditionelle Chinesische Energiearbeit)** durch
 - Unterstützung in bewussten persönlichen Entwicklungsprozessen mittels umfassender Geistes- und Bewusstseinsschulung
 - Förderung wirksamer, realitätsbezogener und erfolgreicher Lebensführung und Aktivität in allen Lebensbereichen
 - Bewusstseins- und Achtsamkeitsprozesse auf dem Weg zu umfassender Erkenntnis und Einsicht in die Wesensnatur





Beruflicher Hintergrund Markus Weigl



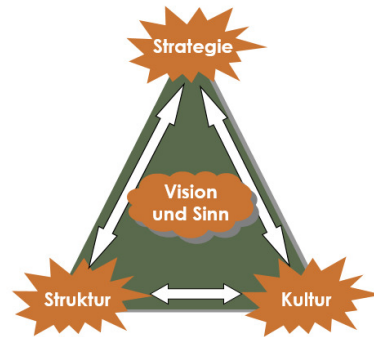
- **Unternehmens- und Organisationsberater, Coach und Begleiter in Veränderungsprozessen bzw. "Business Transformation"**
- **Autor zum Thema Transformation | Change Management, Organisationsberatung und Projektmanagement**
- **Lehrbeauftragter / Lektor** an Fachhochschulen und Universitäten
- **Geschäftsführer** in mehreren **Informationsdienstleistungsunternehmen**
- **Geschäftsleitung Vertrieb und Region Österreich** in **IT-Dienstleistungsunternehmen**
- **COO (Chief Operating Officer)** eines HR-Softwareunternehmens, u.a. verantwortlich für Neugestaltung der internen Prozesse, Aufbau eines Qualitätssicherungssystems. Turnaround zentraler Kundenprojekte
- **Projektverantwortungen, Business Development, Sales / Vertrieb, Großkundenbetreuung** und **Management-Verantwortung** innerhalb von international tätigen Unternehmen in Österreich und Europa
- **Manager Consulting** bei SAP
- **Projekt Manager** und **Organisationsberater**: diverse Organisationsentwicklungs-, Veränderungs-, Geschäftsprozess-, Strategie-, Controlling-, HR-, Vertriebs- und IT-Projekte im internationalen Umfeld
- **Langjährige Erfahrung in IT-Projekten** (SAP, P&I, CubeServ) bzw. auch in der Weiterentwicklung von **IT-Organisationen** sowie im **Zusammenspiel Business - IT**
- **Psychozialer Berater (Lebens- und Sozialberater)**
- **Lehrer für Daoistisches Stilles Qi Gong, Meditation, Bewusstsein und Geistesschulung**

Qualifikationen Markus Weigl (Auszug)



- **Expertise in der Gestaltung, (Neu)Ausrichtung und geschäftlichen Entwicklung von Organisationen und Bereichen**
- Expertise in der Unterstützung von „**Business Transformationen**“ und **Veränderungen Betriebswirtschaftliche Kompetenz**: Studium Betriebswirtschaft, Wirtschaftsuniversität-Wien (WU-Wien), Mag. rer. soc. oec.
- **Coaching-Kompetenz**: Master of Science (MSc) Coaching, European Systemic Business Academy (ESBA)
- **Change-Kompetenz**: Ausbildung Change Management bei der Beratergruppe Neuwaldegg
- **Projektmanagement-Kompetenz**: Train-the-Trainer bei next level (IPMA)
- **Organisationsberatungs-Experte**: Systemisch-komplementäre Organisationsberatungs-Ausbildung bei Roswita Königswieser und **mehrjährige Mitarbeit als Netzwerkpartner** bei Königswieser International Management Consulting
- **Agile Ansätze**: Langjährige Beschäftigung mit partizipativen Ansätzen (u.a. mit Soziokratie), Zertifizierung u.a. als CSM (02/18), CSPO (01/22), A-CSM (06/22)
- **Organisations- und Unternehmensberater, Coach, Lebens- und Sozialberater (psychozialer Berater)**
- **Lehrberechtigung für Traditionelle Chinesische Energiearbeit (TCE[®]), Stilles Qi Gong und Meditation der Zhi-Chang Li Akademie Österreich (12/19)**, laufende umfangreiche Fort- und Weiterbildungen im Bereich Geistesschulung und Bewusstheit

Transformationen von IT-Dienstleistungsunternehmen



Menschen und Organisationen in ihrer Entwicklung zu unterstützen sowie die Lebendigkeit zu fördern stellt das Herzensanliegen von Markus Weigl dar.

Bereits in seinem Betriebswirtschaftsstudium spezialisierte er sich auf Unternehmensführung und –steuerung sowie Business Process Reengineering (inkrementell-evolutionär und disruptiv-innovativ). Aufbauend auf sowohl weiterführende Ausbildungen (u.a. als Lebens- und Sozialberater, systemischer Organisationsentwickler, Coach) sowie seine **langjährige Erfahrung in der Führung unterschiedlicher IT-Dienstleistungsunternehmen** und seine **Expertise in der Gestaltung adäquater (u.a.) Vertriebs-, Business Development-, Presales- und Projektmanagement-Prozesse** unterstützt Markus Weigl in **Transformationsprozessen, Strategie-, Struktur-, Kultur- und Führungskräfteentwicklungen** sowie der **nachhaltig erfolgreichen Gestaltung und Ausrichtung von kundenorientierten IT-Produkt- bzw. IT-Projekt-Organisationen**.

Wirkliche und nachhaltige Veränderung kann nur aus einer nachhaltigen inneren Motivation entstehen – der Zugang zu unseren vorhandenen eigenen Ressourcen geht mit einer **ganzheitlichen und situativen Bearbeitung aktuell vorhandener Themenstellungen** einher – das ist es, wofür sein Herz schlägt.



EXPERTISE

- Ganzheitliche Entwicklung von IT-Organisationen im Wirkungsfeld „Strategie – Struktur – Kultur“
- Organisationskultur- und Leadership-Entwicklung
- Begleitung der nachhaltig erfolgreichen Entwicklung von IT-Produkt- / IT-Projekt-Organisationen
- Executive Coaching | Sparring Partner in persönlichen Entwicklungsprozessen und Leadership-Development
- IT & Change („Warum der Wandel nicht auf Mausclick funktioniert“)

- Langjährige Führungs-, Vertriebs-, Presales-, Projektmanagement- und Innovationserfahrung in Geschäftsführungs- und Geschäftsleitungs-Verantwortungen in IT-Dienstleistungsunternehmen
- Langjährige Beratungserfahrung in der Unterstützung von IT-Dienstleistungsorganisationen im Kontext von Veränderungen | Transformationen | Organisationsentwicklungen (u.a. mit Fokus auf Vertriebs-, Organisations-, Prozess- bzw. HR- / Personalthematiken)
- u.a. auch (Co-)Autor bzw. Vortragender / Lektor zum Thema Kreativität & Innovation, Projektmanagement, IT-Consulting bzw. IT & Change

PROJEKTERFAHRUNGEN (Auszug)

A1, APG Austrian Power Grid, Austrian Airlines, AustroControl, B1 Consulting, Bisnode, BMF, CubeServ Group, D. Swarovski, e-lab.net, Energie AG, F. Egger Spanplatten, Flexso for People, Herold Business Data, Hörbiger Ventilwerke, Integration Niederösterreich, KALEIDOS, KELAG, Kommunalkredit, Krankenanstalt Göttlicher Heiland, Lafarge Perlmooser, Lauda Air, M. Kaindl Holzindustrie, Magistrat Wien, MAN Nutzfahrzeuge, ÖBB, ORF, Österreichische Post, ÖVAG Österr. Volksbanken, P&I, Pepsi International, Plansee, PORR AG, Prinzhorn Holding, Raab-Karcher Sicherheit, Raiffeisen, Salzburg AG, SAP, SAP Business School, SAPPI, T-Systems, Unicredit BA CA, UNIDO, UTA Telecom, Verbund, Vinzenz Gruppe, Voestalpine Stahl, Vogel & Noot, Wiener Linien, Wiener Stadtwerke, Wiener Wohnen, Zellstoff Pöls

Coaching Markus Weigl – Überblick

Markus Weigl ist ein erfahrener, persönlich gereifter und ganzheitlicher Berater, Begleiter und Coach mit mehr als 25+ Jahren an Erfahrung in unterschiedlichen Führungsverantwortungen in Geschäftsführungs- und Geschäftsleitungsfunktionen in Dienstleistungsunternehmen, bei diversen Veränderungsprojekten und Veränderungsvorhaben sowie als von der Grundorientierung her systemischer Coach & psychosozialer Berater (Lebens- und Sozialberater).

„Change is a constant process,
stability an illusion.“
Steve De Shazer



- **Mehrjährige zertifizierte Coaching-Ausbildungen** (u.a. bei ESBA / MOC) – beginnend mit 2002
- **Master of Science in Coaching** – seit 2006
- **Psychosozialer Berater** (Lebens- und Sozialberater) – seit 2007
- **Umfangreiche Aus- und Weiterbildungen**, u.a. in Aufstellungsarbeit, Leadership, Meditation, Veränderungen, Transformation und vielem mehr
- **20+ Jahre Erfahrung in Leadership- und Management-Verantwortungen** (u.a. Geschäftsführung und Geschäftsleitung)
- **Unternehmens- und systemischer Organisationsberater**
- **Lehrer für Meditation, Bewusstsein, Resilienz, Achtsamkeit, Leadership Embodiment, ganzheitliche Körper-Energie-Geist (Bewusstseins)-Integration**

Coaching Markus Weigl – Grundhaltung

„Um klar zu sehen, genügt oft
ein Wechsel der Blickrichtung.“
Antoine de Saint-Exupéry



Meine zugrunde liegende Coaching-Grundhaltung lässt sich unter anderem wie folgt anskizzieren:

- Coaching als eine **interaktive KlientInnen-fokussierte Form der Gesprächsführung**, basierend auf **Kooperation, Reflektion, Kommunikation und Respekt**
- Coaching als **Interaktion und Kooperation von Ebenbürtigen und Experten**:
 - Der **Klient, die Klientin** als der inhaltliche Experte für seinen Lebens- und Arbeitsbereich
 - Der **Coach** als der Experte für die Gestaltung des Coaching-Prozesses
- Coaching als ein **ressourcen- und lösungsorientierter Prozess**:
 - Jeder Coachee und jede/r KlientIn ist **kreativ, ressourcenvoll und bereits vollständig**.
- Coaching zielt darauf, die **Selbstreflektion und Selbstwahrnehmung des Klienten bzw. der Klientin** um **andere Perspektiven und Möglichkeiten** zu **erweitern**, um die **Co-Konstruktion / Co-Kreation von Lösungen** auf Basis des Klienten-definierten **Zieles** und **Auftrags** zu ermöglichen.
- Coaching basiert auf **striker Vertraulichkeit und klarem ethischen Verhalten**.
 - Verweis auf **Ethik-Code** der **ICF** (International Coach Federation) **bzw.** des **ACC** (Austrian Coaching Council) bzw. des **Österreichischen Coaching-Dachverbands**

Coaching Markus Weigl – häufige Anliegen

„Man sieht nur mit dem Herzen gut,
das Wesentliche ist
für die Augen unsichtbar.“

Antoine de Saint-Exupéry



Coaching-Anliegen, welche an mich herangetragen werden, fallen oftmals in eines der folgenden Anliegen- bzw. Themenfelder:

- Persönliche Weiterentwicklung, Rollenverständnis, Stärken und Potentiale
- Umgang mit inneren und äußeren Konflikten bzw. Krisen, Behebung von Blockaden
- Umgang mit Veränderungen
- Selbstwirksamkeit
- Kraftvolles, hochwirksames und unangestregtes Handeln aus der eigenen Mitte
- Resilienz
- Innere Balance & Ausgeglichenheit mit erfolgreicher Wirkung im Außen
- „Warum mit der richtigen inneren Ausrichtung tatsächlich alle gewinnen können“
- und vieles mehr

Markus Weigl – Grundsätze der Arbeitsweise

„Man sieht nur mit dem Herzen gut,
das Wesentliche ist
für die Augen unsichtbar.“

Antoine de Saint-Exupéry

Grundsätze der Arbeitsweise der Person Markus Weigl lassen sich exemplarisch unter anderem wie folgend beschreiben:

■ „Mehr als nur Verstand“:

■ Die Arbeit an Klarheit, Vision und Umsetzung erfolgt zugleich auf der Ebene des **Verstandes**, des **Herzens** (Emotion, Energie) und der **Intuition**.

■ „Transfer in das wirkliche Leben“:

■ Der Fokus der Arbeit liegt auf der Bearbeitung der **Themen des wirklichen Alltags** und der **Verankerung der Lösungen in diesem**.

■ „Wirklicher Wandel kann nur aus dem Inneren entstehen“:

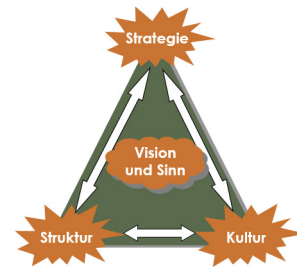
■ Den Zugang zur **Quelle tatsächlichen Wandels** können wir **nur über uns selbst** und **über die Annahme unserer Eigenverantwortung** erlangen.

■ „Die Intention des Intervenierenden bestimmt über Erfolg einer Intervention“:

■ Mein Handeln ist in **tiefliegenden Werten** und einer **fundamentalen Wertschätzung gegenüber dem Leben und jedem Lebewesen** verankert.

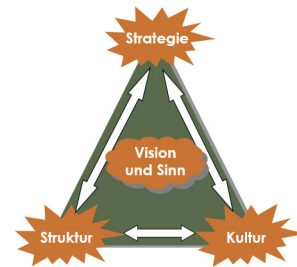


Projekterfahrungen Organisationsberatung (Exemplarischer Auszug – 1 von 2)



- **Ausrichtung, Professionalisierung bzw. Organisationsveränderung von IT-Dienstleistungsorganisationen sowie HR-Organisationen** (u.a. Strategie, Umsetzung, Prozesse, Steuerungs- und Anreizsysteme, etc.) (**mehrere Aufträge bzw. Projekte**, unterschiedliche Unternehmensgrößen von kleinen eigentümergeführten KMUs (ab ca. 30 MitarbeiterInnen) bis zu großen international tätigen Gesellschaften)
- **Veränderungsbegleitung** im Rahmen eines **Gesamtveränderungsprogramm** in einem **internationalen Produktionsunternehmen** (ca. 30.000 MitarbeiterInnen, weltweit) mit den Themenschwerpunkten **Internationalisierung, Kommunikation, Verbesserung der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit** zwischen Vertrieb und Technik/Produktion, **Kultur** und **Führung**: Organisationsentwicklung und Personalentwicklung, Mitarbeit an einer Organisations-Systemanalyse und Durchführung von Strategie-Dialoggruppen, Gestaltung und Durchführung von Großgruppenveranstaltungen auf unterschiedlichen Hierarchieebenen, Initiierung von diversen Kulturveränderungsmaßnahmen, Steuerung und Gestaltung des Teilprojekts „Veränderungskommunikation & Internationalisierung“, Projektleitung und Steuerung im Teilprojekt „Übergreifende Geschäftsprozesse“, Mitarbeit im Teilprojekt „Führung“
- **Organisationsneuausrichtung eines international tätigen Beratungsunternehmens** (u.a. **Ist-Zustandsanalyse (SWOT)**, **Strategie** und daraus abgeleitete **Maßnahmen betreffend künftiger Organisationsstrukturen, Rollen, Verantwortungsbereiche und Aufgaben, Steuerungs-, Anreiz- und Entlohnungsmodelle**, etc.) als leitendes Kernteammitglied, um neues zusätzliches Wachstum in der Zukunft zu ermöglichen: Veränderung von Verantwortlichkeiten, Initiierung eines Kulturveränderungsprozesses (Stärkung der unternehmerischen Eigenverantwortung auf allen Ebenen), Einführung transparenter Management- und Entscheidungsprozesse & neuer zusätzlicher Rollen und Entwicklungs- und Karrieremodelle, Neuausrichtung der Compensation- bzw. Vergütungsmodelle, etc.
- **Transformation eines IT-Finanzdienstleistungsunternehmens** (Konsequente **Kunden- und Prozessorientierung**, Förderung der **Eigenverantwortung** in Kombination mit Abbau der Hierarchieorientierung, **vertriebliche Neuausrichtung**, etc.): Initiierung der strategischen und operativen Neuausrichtung der österreichischen Organisationen als Alleingeschäftsführer (ca. 70 Mitarbeiter, ca. 12 Mio EUR Umsatz), Change Management, Konzeption & Umsetzung von Umsatzsteigerungsmaßnahmen, Konzeption & Umsetzung von Kosteneinsparungen, Prozess- und Strukturverbesserungen, **Kulturveränderung als relevante Basis**

Projekterfahrungen Organisationsberatung (Exemplarischer Auszug – 2 von 2)



- **Interimsmanagement-Geschäftsführer Österreich** für den **Aufbau einer neuen Gesellschaft im Bereich HR Transformation / HR Digitalisierung** eines belgischen Unternehmens in Österreich: **Markteintritt & Aufbau** in Österreich, Geschäftsplanung, Unternehmensführung (Interim), Etablierung von Partnerschaften, Aufbau des lokalen Kernteams, Beginn der lokalen Marktbearbeitungsaktivitäten
- Unterstützung bei der **HR-Transformation** und beim **Change Management** einer **international tätigen österreichischen Industriegruppe** (ca. 8.000 MitarbeiterInnen): Beratung und Coaching zu anstehenden Veränderungen mit dem Fokus auf HR Transformation (HR Strategie – HR Struktur (Prozesse, Organisation, Systeme) – HR Kultur) inklusive Set-Up der Projektorganisation und des Projektvorgehens für das umzusetzende mehrjährige internationale Programm (technische Umsetzung mittels SAP SuccessFactors)
- **Beratung, Projektleitungs- und Umsetzungsunterstützung** im Rahmen eines **Organisationsentwicklungsprojekts in einem Dienstleistungsunternehmen des öffentlichen Bereichs in Wien**: Fachliche Beratung und Unterstützung in **HR-, Kommunikations- und Organisations-Themenstellungen**, wie z.B. Gestaltung von dialogorientierten Kommunikationsformaten, Gestaltung und Harmonisierung von Mitarbeiter-Funktionsprofilen, Neugestaltung der Mitarbeiterbefragung, Gestaltung von Gesprächsformaten für interne und externe Feedbackgespräche, Gestaltung förderlicher Anreizsysteme, etc.
- **Beratung, Projektleitungs- und Umsetzungsunterstützung** im Rahmen eines **Organisationsveränderungsprojekts in einem Dienstleistungsunternehmen des öffentlichen Bereichs in Wien**: **Veränderungsberatung** und **Begleitung einer Organisations- und Kulturveränderung** in einem unterstützenden Geschäftsbereich (inhaltlich: HR, Controlling, Finance, Prozessmanagement, Projektmanagement, Qualitätssicherung, Recht, Facility & Office Management) mit den Schwerpunkten der Initiierung eines integrativen **Leitbilderarbeitungsprozesses** und der Stärkung der **Kundenorientierung** sowie **Change Management** und **interaktive Kommunikation** (u.a. Großgruppenveranstaltungen)
- **Projekt- bzw. Programmleitung / Chief Product Owner** für ein umfassendes **Organisations- und IT-Projekt mit weitreichender Business Transformation** (technische Umsetzung mittels SAP S/4HANA) innerhalb einer österreichischen Utilities- und Service-Gruppe (ca. 16.000 MitarbeiterInnen), betraut mit einer Budgetverantwortung von ca. 27 Mio EUR und einer Führungsspanne von 60+ internen Projektmitarbeiter*innen, zusätzlich betraut mit der Rolle als **Agiler Coach** und u.a. in der **Ausgestaltung des agilen Vorgehensmodells und der Zusammenarbeit**

Publikationen Markus Weigl (Auszug)

- KILIAN, Dietmar / MIRSKI, Peter / HAUSER, Martin / WEIGL, Markus: „**Projektmanagement: Werkzeuge für Praktiker - Praxis Theorie Werkzeuge**“, Verlag Linde, Wien 2008, ISBN 3-709-301 94-7
- WEIGL, Markus: „**Change Management**“. In: KILIAN, Dietmar / MIRSKI, Peter / HAUSER, Martin / WEIGL, Markus: „**Projektmanagementwerkzeuge für Praktiker: mit Fallbeispielen aus unterschiedlichen Branchen**“, Verlag Linde, Wien 2008, ISBN 3-709 301-94-7
- FUCHS, Reinhard / HAMM, Ralf / HASSELMANN, Margrit / SAMMER, Martin / WEIGL, Markus: „**Kreativität & Veränderung: Die Geschichte vom Doppelpendel und dem Buschfeuer kleiner Gruppen**“, Verlag Nausner & Nausner, Graz 2006, ISBN 3-901402-10-1
- WEIGL, Markus: „**Haltung und Kreativität: Über die Nützlichkeit des systemischen Konstruktivismus in einer unsicheren Welt**“. In: FUCHS, Reinhard / HAMM, Ralf / HASSELMANN, Margrit / SAMMER, Martin / WEIGL, Markus: „**Kreativität & Veränderung: Die Geschichte vom Doppelpendel und dem Buschfeuer kleiner Gruppen**“, Verlag Nausner & Nausner, Graz 2006, ISBN 3-901402-10-1
- WEIGL, Markus / LANG, Erik: „**IT & Change: Warum Veränderungen nicht auf Mausclick funktionieren**“. In: KÖNIGSWIESER, Roswita / SONUC, Ebru / GEBHARDT, Jürgen / HILLEBRAND, Martin (Hrsg.): „**Komplementärberatung: Das Zusammenspiel von Fach- und Prozess-Know-how**“, Verlag Klett-Cotta, Stuttgart 2006, ISBN 3-608 94142-8
- **Artikel, Postings, Beiträge** in diversen Foren





Kontaktdaten

MWCC
Markus Weigl Consulting & Coaching

Mag. Markus Weigl, MSc

 Schlossgasse 30, A-2100 Stetten  mw@mwcc.eu
 +43 664 210 29 81  www.mwcc.eu



Menschen und Organisationen in ihrer Entwicklung sowie bei Veränderungen unterstützen und die Lebendigkeit fördern.