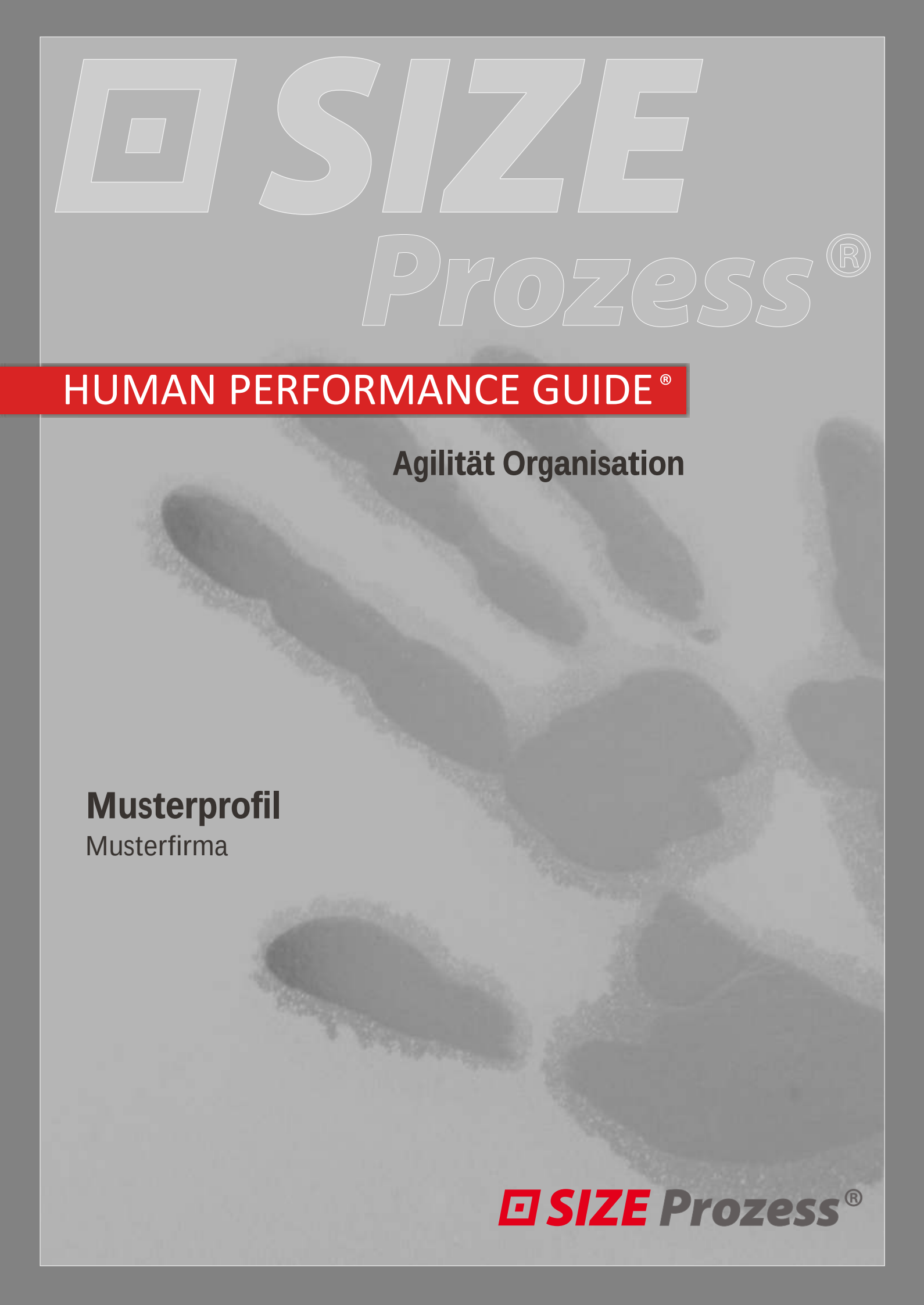


A large, faint, grey handprint is visible in the background of the entire page, with fingers spread out.

SIZE *Prozess*®

HUMAN PERFORMANCE GUIDE®

Agilität Organisation

Musterprofil

Musterfirma

 **SIZE** *Prozess*®

SIZE Prozess®

Nico-Dostal Straße 4
4614 Marchtrenk - Österreich
Telefon: +43(0)7243/ 53198 12
Fax: +43(0)7243/ 53198 15
office@topimjob.at
www.sizeprozess.at

Auswertung vom 30.04.2018

© 2018 SIZE Prozess und Top im Job GmbH

Alle Rechte vorbehalten.

Es ist ohne schriftliche Genehmigung von SIZE Prozess® oder der Top im Job® GmbH nicht erlaubt, dieses SIZE Prozess Profil® oder Teile daraus auf fotomechanischem Weg (Fotokopie, Mikrokopie) zu vervielfältigen oder unter Verwendung elektronischer bzw. mechanischer Systeme zu speichern, systematisch auszuwerten oder zu verbreiten.

Wir verarbeiten Ihre Daten ausschließlich auf Grundlage der gesetzlichen Bestimmungen (DSGVO).

AGILITÄT – als notwendige Fähigkeit in einer veränderten Arbeitswelt 4.0

Förderung der Agilität von Unternehmen, Management und Führung

Was bedeutet Arbeitswelt 4.0

Die Welt um uns herum verändert sich rasant. Beschleunigung der Märkte und eine steigende Komplexität von Möglichkeiten und Anforderungen fordern Unternehmen und Führungskräfte in bisher nicht bekannter Form. Die Arbeitswelt 4.0 ist gekennzeichnet durch eine hohe Komplexität mit der moderne Wissensarbeiter umgehen müssen. Die Digitalisierung verändert unseren Alltag - die Art und Weise wie wir kommunizieren, wie wir konsumieren und, immer stärker auch wie wir arbeiten.

Das wirkt sich längst nicht nur auf Produktionsprozesse aus, sondern beeinflusst auch unseren Lebensstil bis hin zu unseren Werten. Die Veränderungsdynamik der Arbeitswelt gleicht einer Kerze, die an beiden Enden brennt. Da sind nicht nur die jungen Talente, die immer weniger bereit sind das Arbeitsleben der Generation ihrer Eltern zu führen, dem sich alles andere – Familie, Freunde, Interessen – unterzuordnen hat. Auch die Unternehmen bemerken, dass sie mit traditionellen Führungsmethoden immer schlechter in der Lage sind, im Wettbewerb und gegen den Innovationsdruck zu bestehen. Das Zeitalter der quasimilitärischen Unternehmensführung ist vorbei (vgl. Aufbruch in eine neue Arbeitswelt, XING).

Was bedeutet Agilität:

Für ein Unternehmen bedeutet Agilität die Fähigkeit, in einer Wettbewerbsumgebung gewinnbringend zu operieren, die charakterisiert ist durch ständig aber unvorhersehbar sich ändernde Kundenwünsche (Goldman et al., 1996, S. 3). Die Märkte und die technologischen Möglichkeiten treiben die Unternehmen vor allem in die „Agilität“ (lateinisch agilis: flink; beweglich) und fordern diese Fähigkeit, auf die Umweltveränderungen schnell und adäquat zu reagieren. Denn jede Innovations-Chance ist auch eine Chance des Wettbewerbs und wer morgen nicht fähig ist, „agil“ auf Veränderung auf den Märkten und neue Kundenanforderungen zu reagieren, verliert daher im Vergleich zu anderen. Es wird immer andere geben, die die neuen Chancen für ihren Wettbewerbsvorteil nutzen. Bedingt durch diesen externen Verbesserungsdruck des Marktes muss sich das interne Wirksystem Unternehmen ganzheitlich immer wieder neu gestalten, von der Strategie über Strukturen und Prozesse bis - schließlich - hin zu den (IT-)Systemen. Da Unternehmen verstärkt mit der Änderung ihrer Umwelt von "stabil-statisch-transparent" hin zu "instabil-dynamisch-intransparent" zu tun haben, sind in diesem unberechenbaren Umfeld Prognosen und Pläne fast unmöglich.

Dazu bietet sich der Vergleich mit einer Jacht-Regatta auf offener See geradezu an: Skipper und Crew müssen, basierend auf internen und externen Informationen wie Wetter, Verhalten der Konkurrenz, mögliche Schäden an der Ausrüstung usw., ihre Route und Strategie planen. Das entspricht einem Vergleich mit dem Alltagsleben in heutigen Unternehmen. Sowohl die Jachtbesatzung als auch Unternehmen müssen jederzeit auf den „großen Sturm“ vorbereitet sein. Reagiert die Crew nicht rasch genug, läuft sie Gefahr die Kontrolle zu verlieren, ihre Yacht zu beschädigen oder im Extremfall unterzugehen.

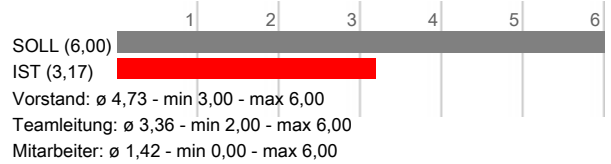
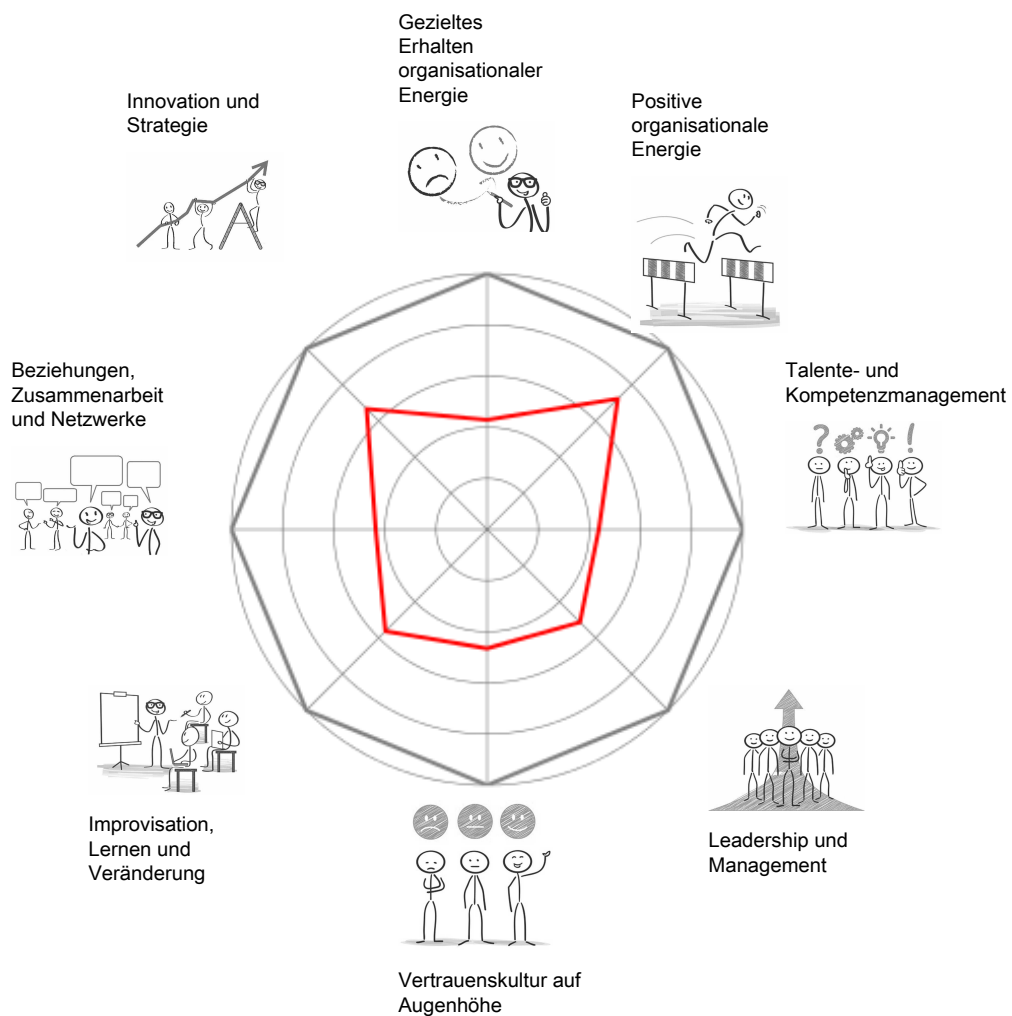
Zu den wichtigsten Maßnahmen zur Stärkung der Agilität zählen:

- Fähigkeit, auf die Umweltveränderungen schnell, flexibel und adäquat zu reagieren
- Laufende strategische Weiterentwicklung und Erneuerung (Rhythmus muss zumeist stark erhöht werden)
- Innovationen zur täglichen Aufgabe von Mitarbeiter/innen machen
- Schaffen eine motivierenden Arbeitsumfeldes, das Mitarbeitern/innen ermöglicht ihre Potenziale auszuschöpfen und sie anspornt, das Beste zu geben

Kompetenzprofil - Musterprofil

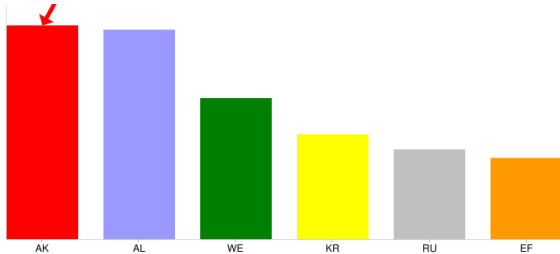
Agilität als organisationale Kompetenz

- Positive organisationale Energie
- Talente- und Kompetenzmanagement
- Leadership und Management
- Vertrauenskultur auf Augenhöhe
- Improvisation, Lernen und Veränderung
- Beziehungen, Zusammenarbeit und Netzwerke
- Innovation und Strategie
- Gezieltes Erhalten organisationaler Energie

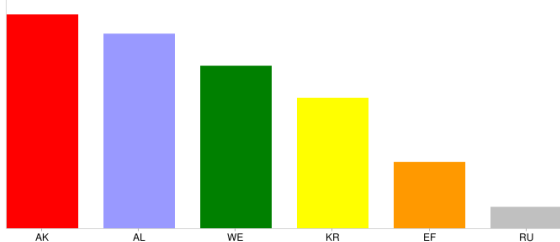


Persönlichkeitsprofil - Musterprofil

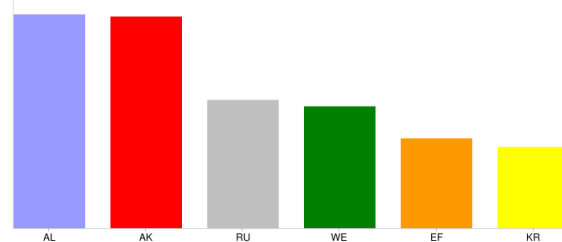
Persönlichkeits-Stile im Alltag:



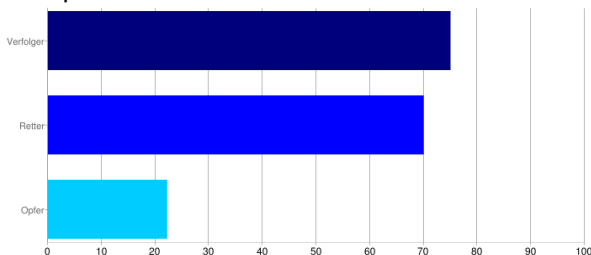
Erwartet von sich selbst:



Möchte gerne gesehen werden:



Manipulative Rollen im Drama Dreieck:



Antwortverhalten:



Legende Persönlichkeits-Stile

Aktiv = AK, Analytisch = AL, Einfühlsam = EF, Kreativ = KR, Ruhig = RU, Werteorientiert = WE

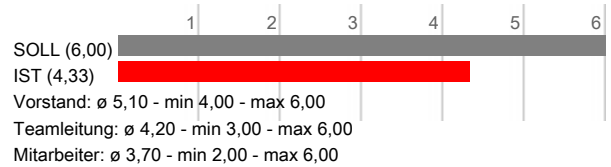
Legende Drama-Dreieck

V = Verfolger, R = Retter, O = Opfer

- Was sind Begabungen und Talente?
- Was sind Präferenzen, Neigungen, Wahrnehmungen
- Wie ist vermutlich das Anpassungsverhalten an die Rollenerwartung des Umfeldes
- Möglich sind die Misserfolgsmuster, wenn eigene Erfolgsrezepte versagen
- Was sind vermutlich typische Steuerungsmuster
- Wie sind die bevorzugten Kontakt- und Kommunikationsmuster
- Was sind die psychologischen Bedürfnisse der Organisation
- Wie liegt das Entwicklungspotenzial
- Was sind mögliche Lern- und Entwicklungsthemen
- Was sind typische Kulturenmuster unter Stress, Problemdruck, Konflikten unter ungünstigen Rahmenbedingungen
- Wie hoch ist die derzeitige Stresstabilität (Drama-Dreieck)?

Agilität als organisationale Kompetenz

Positive organisationale Energie

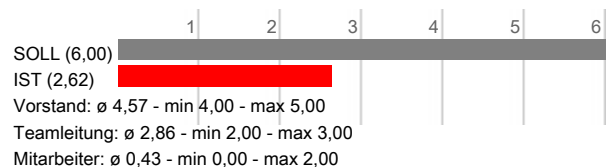


Organisationen meistern Krisen wenn die Mitarbeiter mitziehen! Nach einer Studie von Prof. Heike Bruch (Universität St. Gallen) benötigen Organisationen positive organisationale Energie als die Kraft mit der sie arbeiten oder zielgerichtet Dinge bewegen. Positive Energie ist der Treibstoff der Organisationen zum Laufen bringt und hat einen entscheidenden Einfluss auf den Organisationserfolg (Jane E. Dutton). Diesen Organisationen gelingt es, im Vergleich zu weniger erfolgreichen Organisationen, Energiepotenziale stärker zu mobilisieren und für entscheidende Vorhaben in der Organisation nutzbar zu machen.

Diesen Organisationen gelingt es, Emotionen, Aufmerksamkeit und Anstrengungen auf die Erreichung gemeinsamer Ziele hin auszurichten. Positive Energie zeichnet sich durch ein hohes Aktivitätsniveau und hohe Begeisterung - bei gleichzeitig starker Leistungsorientierung - aus. Diese Leistungsorientierung ist mit intensiven, positiven und emotionalen Erfahrungen verbunden, die sich in gesunden Emotionen, wie z.B. Begeisterung, Stolz und Flow-Erlebnissen, äußern. Diese Unternehmen bewältigen Herausforderungen schnell und sind dabei gleichzeitig außergewöhnlich effektiv. Bei neuen Herausforderungen gelingt es ihnen meist, Informationen schnell weiterzugeben und die erforderlichen Ressourcen zur Bewältigung zu mobilisieren.

Das Ergebnis dieser Kompetenz zeigt Ihnen, wie weit in Ihrer Organisation vermutlich wünschenswerte positive Energie vorhanden ist.

Talente- und Kompetenzmanagement

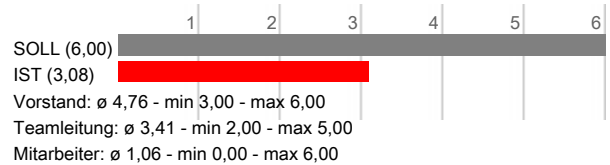


Innovationsfähigkeit, Effektivität, Zielerreichung und Ertragskraft einer Organisation hängen in der heutigen Zeit stark von der Fähigkeit ab, die richtigen Kompetenzen aufzubauen, sowie vorhandene Stärken, Begabungen, Talente und Kompetenzen der Mitarbeiter zu nutzen und zielgerichtet zu entwickeln (K. North; K. Reinhardt). Kompetenzmanagement ist eine Managementdisziplin mit der Aufgabe, Kompetenzen zu beschreiben, transparent zu machen, sowie den Transfer, die Nutzung und Entwicklung der Kompetenzen, orientiert an den persönlichen Zielen des Mitarbeiters sowie den Zielen der Unternehmung, sicherzustellen (K. North; K. Reinhardt).

Kompetenzmanagement sollte allerdings nicht in einem defizit-orientierten Ansatz münden, indem lediglich Kompetenzdefizite identifiziert werden und Führung und Personalentwicklung versuchen die „Lücken“ zu schließen. Gewählt werden sollte ein potenzialorientierter Ansatz. Das bedeutet, dass Führungskräfte jeden Mitarbeiter individuell betrachten und sich mit dessen individuellem Potenzial auseinandersetzen. Dazu sollten Führungskräfte nicht nur die individuellen Begabungen, Talente, Fähigkeiten und Kompetenzen ihrer Mitarbeiter anerkennen, sondern sie ermutigen, ihre Potenziale zu nutzen und ihnen dabei helfen, sie weiterzuentwickeln.

Das Ergebnis dieser Kompetenz zeigt Ihnen wie weit in Ihrer Organisation derzeit die vorhandenen Mitarbeiterfähigkeiten und -fertigkeiten effektiv genutzt und darauf basierend, die für eine nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit notwendigen Kompetenzen, gezielt entwickelt werden.

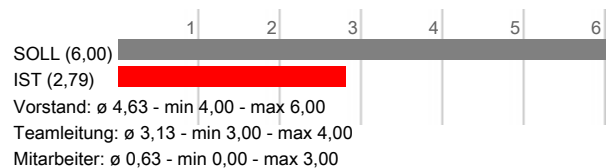
Leadership und Management



Erfolgreiche Führung - in Zeiten rascher Veränderungen - zeichnet sich dadurch aus, dass sie Mitarbeiter/innen auf einer eher emotionalen Ebene anspricht und sie für die Erreichung eines gemeinsamen Ziels begeistert. Sie vermittelt Mitarbeitern/innen Sinn und Orientierung und zeigt ihnen, wofür sich ihr Einsatz lohnt, bzw. warum Veränderungen notwendig sind.

Die Vorbildrolle der Führung ist ausschlaggebend für das Verhalten der Mitarbeiter/innen. Menschen lernen zum überwiegenden Teil durch Nachahmung. Wenn Handlungen - wie auch Werte - authentisch vorgelebt werden, können sich Mitarbeiter/innen damit identifizieren. Führungskräfte werden zu einer Symbol- und Galionsfigur, hinter der sich individuelle Mitarbeiterpersönlichkeiten versammeln können. Für die Mobilisierung positiver Energie ist dazu nicht nur das Top-Management mit seinem Führungsverhalten entscheidend, sondern auch Führungskräfte mit ihrem Führungsverhalten auf den nächsten Führungsebenen. Das ist vor allem für die Mobilisierung energetischer Potenziale der Organisation besonders entscheidend.

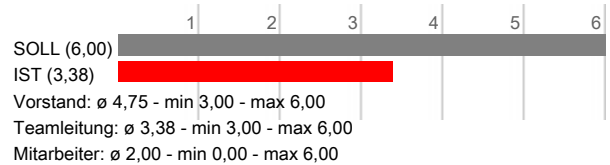
Vertrauenskultur auf Augenhöhe



Eine Vertrauenskultur schafft die Voraussetzung für Selbstorganisation in Organisationen. Führung schafft die Rahmenbedingungen die Menschen dazu einzuladen, bei einem Vorhaben mitzugestalten. Unter Vertrauenskultur ist eine Kultur in der Organisation gemeint, die Vertrauen in Leistungsfähigkeit, in die Leistungswilligkeit und Verantwortungsbereitschaft aller Mitarbeiter/innen setzt. Vertrauen, als Kulturwert und als Grundwert der Zusammenarbeit in der Organisation, fördert unternehmerisches Denken und Handeln, denn Vertrauen bedeutet Ansporn gute Leistung zu bringen.

Begegnung auf Augenhöhe bedeutet die Arbeitswelt so zu gestalten, dass Menschen ihre Potentiale entfalten und ihre Fähigkeiten einbringen können – zu ihrem eigenen Wohl und dem des Unternehmens. Der Dialog zwischen Menschen ist Voraussetzung dafür, etwas Gemeinsames zu schaffen. Auf Augenhöhe besteht nicht aus „Gleichmacherei“, respektiert die Unterschiede, betont aber die Gleichheit im sozialen Miteinander im Sinne einer Grundeinstellung: „Ich bin o.k. und du bist o.k. (+/+). O.k. sein bedeutet so viel wie „in Ordnung“ und auf eine existenzielle Zustimmung oder Akzeptanz. Diese Grundeinstellung zeigt sich im Prozess des Redens und Zuhörens, im Mitgehen mit den Gedanken und Empfindungen des anderen, wodurch gegenseitiges Verstehen erst möglich wird. Fairness, Innovation, Eigenverantwortung und Zusammenarbeit sind dabei gelebte Werte. Es geht um eine Kultur der Zusammenarbeit, die menschlich und ökonomisch erfolgreich ist.

Improvisation, Lernen und Veränderung

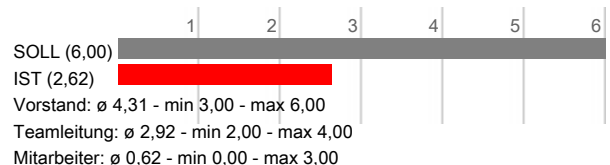


In einer Zeit stetigen Wandels ist nicht die Größe das relevante Kriterium für die Stärke einer Organisation, sondern Anpassungsfähigkeit an sich ändernde Rahmenbedingungen. Der Schlüssel, um mit Ungewissheit umzugehen, ist dazu das Experiment. Agile Organisationen haben gelernt, dass es besser ist Dinge auszuprobieren, Hypothesen zu testen und zu verfeinern und so herauszufinden, welche die Regeln des Geschäftes, in einem neuen und veränderten Bereich, sind.

Nur Organisationen, die sich fortwährend infrage stellen und lernbereit sind, bleiben stabil. Führungskräfte stehen heute vor der Wahl entweder auf Veränderungen zu reagieren, oder aber den Wandel selbst aktiv zu gestalten. Führungskräfte spielen bei der Förderung von Innovation und Lernbereitschaft eine entscheidende Rolle. Die Frage der Führungskultur bezieht sich dabei nicht nur auf das Top-Management. Es sind vor allem Führungskräfte der zweiten, dritten und vierten Führungsebene, die - durch ihr tägliches Tun und Handeln - darüber bestimmen inwieweit das Innovationspotenzial von Mitarbeitern/innen ausgeschöpft oder eben nicht ausgeschöpft wird.

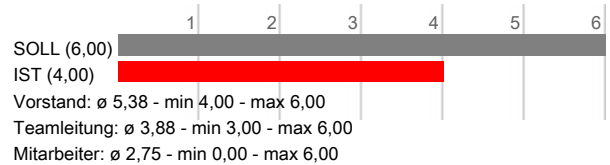
Ein wichtiger Faktor für die Innovationsfähigkeit einer Organisation ist ihre Lernbereitschaft und -fähigkeit. Gemeint ist damit vor allem die Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit, denn Veränderung ist immer mit Lernen verbunden. Durch Lernen auf der individuellen, der Team- und organisationalen Ebene öffnet sich eine Organisation für neue Impulse.

Beziehungen, Zusammenarbeit und Netzwerke



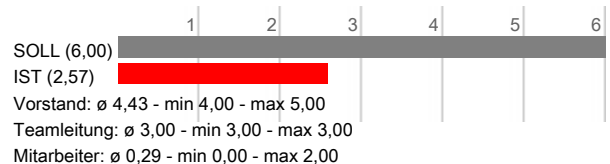
Die Kraft von Kooperation, Zusammenarbeit und Teamarbeit sind wesentliche Faktoren in der Entwicklung von agilen Organisationen. Teamgeist und Engagement, bei der Bewältigung gemeinsamer Aufgaben, werden gefördert. Der Teamerfolg wird anerkannt und über Einzelleistungen gestellt. Diese Teams und Organisationen haben interne und externe Netzwerke gebildet, Beziehungen ausgebaut und gefestigt. Man hilft einander gegenseitig bei Schwierigkeiten. Die Kultur besteht aus kollegialen Beziehungen und gegenseitiger Unterstützung, um erfolgreich zu sein. Man nützt Meinungsunterschiede, um Themen tiefgreifender zu besprechen und weicht Konflikten nicht aus. Entscheidungen werden mutig in einer vertrauensvollen Dialogkultur getroffen.

Innovation und Strategie



Agilität bedeutet für Unternehmen die Fähigkeit, in einer Wettbewerbsumgebung gewinnbringend zu operieren. Sie ist auch charakterisiert durch ständig, aber unvorhersehbar, sich verändernde Kundenwünsche. Innovation und Strategie sind dazu wichtige Treiber für agile Unternehmen. Sie sind aber nicht nur für die Agilität wichtig, sondern auch für den Geschäftserfolg und die Marktposition des Unternehmens. Diese Unternehmen suchen und fördern den Ideenaustausch mit externen Partnern. Sie fokussieren sich darauf, Flexibilität zu schaffen, um neue und unvorhersehbare Chancen für künftige Erfolge zu fördern.

Gezieltes Erhalten organisationaler Energie



Agile Organisationen verstehen es Mitarbeiter/innen vor Erschöpfung zu schützen. Sie vermeiden lang anhaltende Überlastungen, bei denen sie ihren Mitarbeitern/innen zu viel aufbürden und für die Bewältigung ihrer Aufgaben nicht ausreichende Zeit und Ressourcen zur Verfügung stellen. Sie haben einen klaren Fokus, der darauf ausgerichtet ist, ständige Mehrfachbelastungen der Mitarbeiter/innen durch zu viele verschiedenartige Aktivitäten zu vermeiden, da sie zu Erschöpfung und Leistungsstagnation führen können.

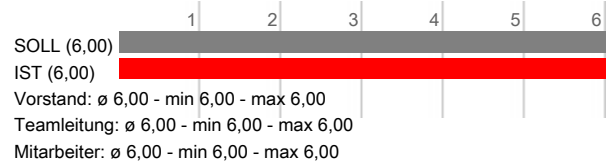
Agile Unternehmen achten darauf, dass berufliche Leistungen adäquate Belohnungen, in Form von Gehalt, Anerkennung und Wertschätzung und beruflichen Entwicklungsperspektiven, zur Folge haben. Sie sorgen dafür, dass alle Mitarbeiter/innen über die notwendigen Fähigkeiten, Kenntnisse und Ressourcen verfügen, die es ihnen ermöglichen ihre Aufgaben erfolgreich zu erledigen.

Agile Organisationen achten darauf, dass Veränderungen und außergewöhnliche Belastungen nicht zum Dauerzustand werden bei dem sich das Unternehmen permanent an seiner Leistungsgrenze bewegt und Erholung und Regeneration fehlen. Ebenso achtet die agile Organisation darauf, dass Veränderungsprozesse ausreichend Zeit benötigen, um sich erfolgreich in der Gestaltung neuer Strukturen und der Anpassung von Entscheidungswegen und Arbeitsabläufen abzubilden.

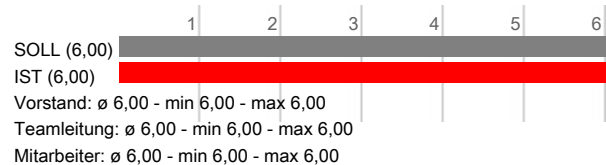
GAP Analyse

TOP Stärken - Selbsteinschätzung im Vergleich zu SOLL

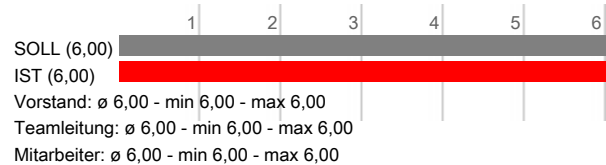
Positive organisationale Energie
Systematische Kostenoptimierungen werden mit Energie vorangetrieben.



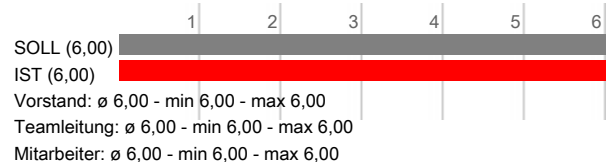
Improvisation, Lernen und Veränderung
Es wird laufend nach Verbesserungsmöglichkeiten gesucht.



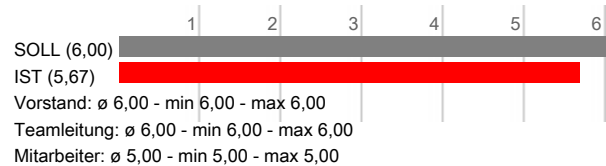
Innovation und Strategie
Alle Bereiche des Unternehmens sind auf Kundenanforderungen ausgerichtet.



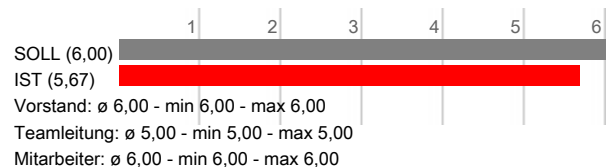
Innovation und Strategie
Es wird viel Wert auf eine kontinuierliche Markenentwicklung gelegt.



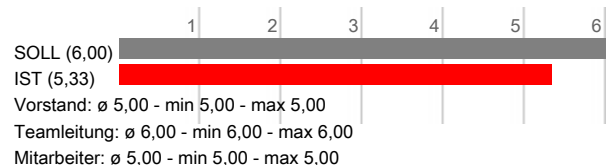
Positive organisationale Energie
Innovative Neuausrichtungen wie die Entwicklung neuer Produkte und / oder Dienstleistungen werden mit großer Kraft vorangetrieben.



Leadership und Management
Einmal getroffene Entscheidungen werden schnell umgesetzt.

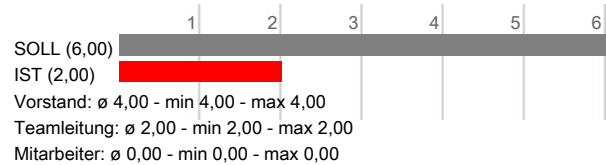


Positive organisationale Energie
Es besteht ein hohes produktives Aktivitätsniveau.

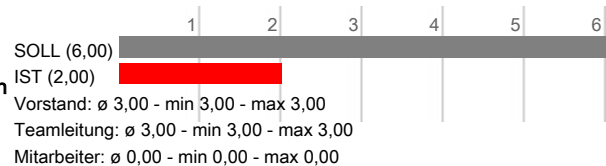


TOP Entwicklungsfelder - Selbsteinschätzung im Vergleich zu SOLL

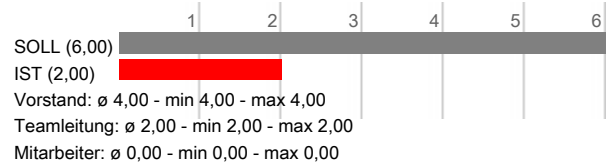
Talente- und Kompetenzmanagement
Die Kernkompetenzen der Mitarbeiter/innen, zur optimalen Erledigung ihrer Aufgaben, werden regelmäßig aktualisiert.



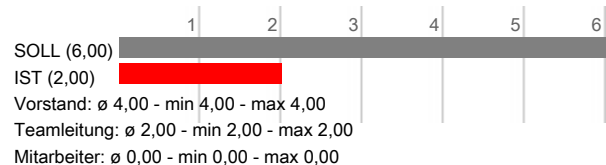
Leadership und Management
Führung fordert Feedback von den Mitarbeitern zum eigenen Führungsverhalten aktiv ein.



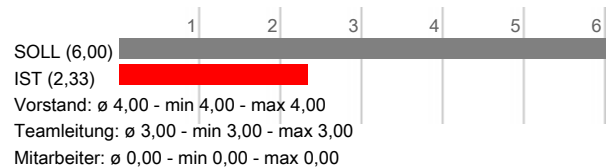
Leadership und Management
Die Führung geht, je nach persönlichen Stärken, Schwächen und Talenten, auf jede/n Mitarbeiter/in individuell ein.



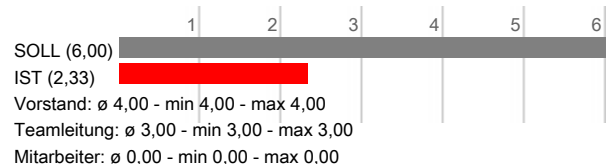
Beziehungen, Zusammenarbeit und Netzwerke
Kritikfähigkeit wird entwickelt und gepflegt.



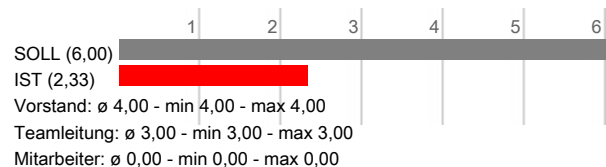
Talente- und Kompetenzmanagement
Mitarbeiter/innen werden bei der Entwicklung persönlicher Kompetenzen und Perspektiven unterstützt.



Leadership und Management
Führung kommuniziert transparent und auf Augenhöhe.



Leadership und Management
Mitarbeiter erhalten regelmäßig Feedback zu Verhalten und erbrachten Leistungen.



Empfehlungen Literatur, Publikationen, Studien

- Studie der Allied Consultants Europe (ACE) 2010 – Unternehmensagilität – die neue Normalität
- Studie: Plattform for Agile Management: Erfolgreiche Führung in der Agilen Welt
- Studie: Arbeit & Führung im Wandel unter der Leitung von Prof. Dr. Peter Kruse 2014
- Studie: Alois Geyer, Johannes Steyrer, Messung und Erfolgswirksamkeit transformationaler Führung
- Studie: Transformationale Führung 2012, Institut für Management-Innovation, Prof. W. Pelz
- Dissertation Burkhard Schmidt, Transformationale und transaktionale Führung als erfolgreicher Führungsstil für Leistung und Gesundheit, 2011
- Studie: Zwischen Hochleistung und Erschöpfung, Heike Bruch, Sandra Kowalewski, Universität St. Gallen 2011
- Studie: Organisationale Energie, Heike Bruch, Universität St. Gallen 2012
- Talente erkennen und nutzen, F. Zehetner 2006
- Brauchen wir Alphas, F. Zehetner, 2014
- Talent wird Kompetenz, F. Zehetner, 2014
- Kompetenzen entwickeln, messen und bewerten; Herausgeber Prof. Dr. Gerhard Niedermair; JKU Linz 2012
- Kompetenzmanagement in der Praxis; K. North; K. Reinhardt; Gabler Verlag 2005
- Resilienz, E. G. Amann, 2015
- Das Sowohl-als-auch-Prinzip: Resilienz: Mit Sicherheit stark durch die Krise, E. G. Amann, F. Alkenbrecher, 2015
- Selbstorganisation braucht Führung, B. Gloger, D. Rösener, 2014
- Reinventing Organizations, F. Laloux, 2015
- Organisationsentwicklung - Komplexität kultivieren; Handelsblatt Fachmedien
- Kienbaum Change-Management Studie 2014/2015



Human Performance Guide®

SIZE Prozess®

Potenziale und Ressourcen ausschöpfen – Krisen und Stress erfolgreich bewältigen. Fritz Zehetner gibt in diesem Kompendium nicht nur einen umfassenden Überblick zum Persönlichkeits- und Kommunikationsmodell SIZE Prozess®, sondern arbeitet auch die wesentlichen Erkenntnisse und Entwicklungen aus den letzten 10 Forschungsjahren auf. Begleitet werden die anschaulichen Texte von Übungen und Praxisbeispielen. Ein hochspannendes Fachbuch für Coaching bzw. Persönlichkeitsentwicklung sowie Management und Leadership.

**SIZE Prozess®
Human Performance Guide®**

1. Auflage 2017: Hardcover,
352 Seiten, farbig illustriert
Autor: Fritz Zehetner
ISBN 978-3-902489-21-0
Preis: € 46,-

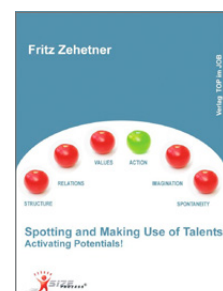


Fritz Zehetner

**Talente erkennen und nutzen! (dt. Ausgabe 2006)
Spotting and Making Use of Talents! (engl. Ausgabe)**

Das SIZE Prozess® Grundlagenbuch als Kompaktversion zum Persönlichkeits- und Kommunikationsmodell. Fachlektüre für alle Personalmanager, Personalentwickler und Führungskräfte.

Preis: € 29,80; ISBN-13 978-3-902489-11-1, ISBN-13 978-3-902489-12-8



Bestellmöglichkeit in unserem Online-Shop auf www.sizeprozess.at

(Preise inkl. der MwSt. Nicht inkludiert sind die Versandkosten innerhalb Österreichs in der Höhe von € 5,30. Buchversand außerhalb Österreichs gem. gültigen internationalen Pakettarife der österreichischen Post AG.)