

Serie Umgang mit Mitarbeitern Teil 1

Bessere Wahrnehmung

Eine Werkstatt wird nur dann langfristig erfolgreich sein, wenn die Kunden, aber auch die Mitarbeiter zufrieden sind. Den Schlüssel dazu bildet das Führungsverhalten des Chefs. Teil 1 unserer neuen Serie zum Mitarbeitermanagement in einer Werkstatt.

Es nervt, wenn immer wieder der Kollege genau das Werkzeug nutzt, das man selbst gerade braucht. Es nervt, wenn man den Wagen, an dem man arbeitet, von der Hebebühne herunterholen muss, weil ein anderes Fahrzeug dringend drauf muss. Es nervt, wenn der Chef wieder einmal fünf Minuten vor Feierabend mit einem Eilauftrag daherkommt, der natürlich sofort zu erledigen ist. Auch fehlende oder falsch bestellte Ersatzteile, defekte Prüfgeräte und Kollegen, die sich drücken, wo sie nur können, nerven. Die Liste der Faktoren, die manchen Kfz-Mechatronikern ihren Job verleiden, ist mit dieser Aufzählung nicht abgeschlossen. Natürlich gibt es immer wieder Tage, an denen in einer Werkstatt nicht alles rundläuft. Doch wenn sich der innere Monolog eines Werkstattmitarbeiters auch an den anderen Tagen nur noch darum dreht, was ihm an seinem Arbeitsplatz alles nicht gefällt, wird es gefährlich.

Organisationsstrukturen verbessern

Denn ein Kfz-Mechatroniker, der sich kontinuierlich ärgert und unzufrieden ist, wird kaum Höchstleistungen bringen und mit seinem Missmut auch die Kollegen anstecken. Außerdem ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass ein demotivierter Mitarbeiter kündigt, sobald er das Gefühl hat, anderswo wäre es besser. Organisatorische Mängel abzustellen, kann bereits einen Beitrag zur Entspannung der Lage leisten. Die Abläufe laufend zu optimieren, zählt auch im Handwerk zu den wichtigeren Aufgaben eines Unternehmers. Jedem Mitarbeiter einen gut ausgestatteten Werkzeugwagen zur Verfügung zu stellen oder Ersatzteillager und -beschaffung auf Vordermann zu bringen, kann die Produktivität einer Werkstatt spürbar erhöhen.

► **Mitarbeiterbindung** wird angesichts steigenden Fachkräftemangels zur Kernaufgabe für Unternehmer



Bild: shutterstock / Tyler Olson

Noch wichtiger ist allerdings, den Hebel auch bei den Mitarbeitern anzusetzen, mit ihnen zu sprechen und ihnen auch zuzuhören. Ideal dafür ist ein Jahresgespräch (siehe Kasten: „Reden und reden lassen“).

Wahrnehmung ist Motivation

Doch auch durch Aufmerksamkeit und Gesprächsbereitschaft im Alltag erhält der Chef Hinweise auf Verbesserungsbedarf und vermittelt seinen Mitarbeitern das Gefühl, dass sie wahrgenommen werden. Und das motiviert ungemein. Für Petra Bernatzeder, Geschäftsführerin der upgrade human resources GmbH, bildet die Wahrnehmung der Mitarbeiter ein wichtiges Kompetenzfeld einer erfolgreichen Führungskraft. „Mitarbeiter



Petra Bernatzeder, Geschäftsführerin der upgrade human resources GmbH

wollen stolz sein auf das, was sie tun. Sie wollen, dass sie und ihre Leistungen bemerkt und anerkannt werden“, erklärt die Diplom-Psychologin. „Und dazu brauchen sie die Aufmerksamkeit ihres Chefs.“ Eine gute Führungskraft gebe den Mitarbeitern daher regelmäßig entsprechende Signale und frage sie auch nach ihrer Meinung. „Wenn ich auf Dauer nämlich das Gefühl habe, dass meine Ideen auf taube Ohren stoßen, dann höre ich auch auf, mitzudenken und Vorschläge zu machen.“

Wie sage ich es ihr/ihm?

Die richtige Art und Weise, einem Mitarbeiter Feedback zu geben, bildet das zweite wichtige Kompetenzfeld. Bernatzeder empfiehlt hier generell, durch eine positive Anmerkung zuerst einmal eine angenehme Gesprächsbasis zu schaffen. Gleich mit dem Auflisten von Fehlern und Fehlertritten zu beginnen, sei wenig sinnvoll: „Das erzeugt im Stammhirn des Gesprächspartners

► **Auf Stress** reagieren Menschen instinktiv mit Flucht, Angriff oder Verteidigung und blockieren

nämlich Stress, dessen natürliche Folgen Flucht, Angriff oder Verteidigung sind.“ Mit ihrem eigentlichen Anliegen dringe die Führungskraft dann nicht mehr durch.

Das dritte Kompetenzfeld stellt die Glaubwürdigkeit einer Führungskraft dar: Basis dafür ist eine authentische Persönlichkeit, auf deren Zusagen Verlass und deren Verhalten einschätzbar ist. Und das vierte Kompetenzfeld besteht darin, dass die Anforderungen des Unternehmens bestmöglich zu den Stärken des Mitarbeiters passen. „Es geht also darum, Prozesse und Aufgaben so zu sortieren, dass die Talente der einzelnen Mitarbeiter bestmöglich zum Tragen kommen“, fasst Bernatzeder zusammen. In Großunternehmen läuft dieses Prinzip unter dem schönen Fachbegriff ‚Talent Management‘. „Bislang war es ja genau umgekehrt, da wurden die Mitarbeiter darauf getrimmt, die Anforderungen einer Stelle zu erfüllen. Doch in Zeiten des Fachkräftemangels denken immer mehr Unternehmen um.“

Individualisierung bindet

Auch kleinere und mittelständische Betriebe sollten sich mit diesem neuen Prinzip anfreunden, zum Beispiel wenn sie ältere, erfahrene Mitarbeiter im Unternehmen halten wollen. Die sind zwar

mitunter nicht mehr ganz so gut in der Lage, schwerere körperliche Arbeiten zu erledigen, doch dafür kann die Werkstatt von ihrer Routine und ihrem Erfahrungsschatz profitieren. Mechatroniker, die überaus gerne und geschickt Dellen ausbeulen, sollten genau diese Aufgabe möglichst oft übernehmen. Und ein Werkstattmitarbeiter mit einem offenen, freundlichen Wesen, der keine Scheu hat, auf Menschen zuzugehen, sollte überwiegend im Kundenkontakt eingesetzt werden.

Dass Individualisierung ein wichtiges Element ist, um Mitarbeiter zu binden, betonen auch Jan-Nikolas Sontag, Geschäftsführer und Martin Seydell, Leiter Berufsbildung und Betriebswirtschaft beim Verband des Kfz-Gewerbes Schleswig-Holstein. „Gleichmacherei ist nicht immer gerecht“, so die beiden Branchenkenner. Nicht nur bei der Verteilung der Arbeit, auch bei den Rahmenbedingungen sollte möglichst individuell vorgegangen werden und das, so Sontag und Seydell unisono, könnten kleinere Betriebe eindeutig besser. „Für viele Mechatroniker ist es zum Beispiel kein Problem, abends öfter mal eine halbe Stunde länger zu bleiben, wenn sie wissen, dass diese Zeit erfasst wird und sie dann an anderen Tagen früher gehen oder später kommen können“, erklärt Seydell. „Aber auch in diesem Fall gilt: Es gibt keine Patentlösungen, die für alle Betriebe und alle Mitarbeiter ideal sind. Wichtig ist es, gemeinsam mit dem Mitarbeiter einen individuellen Weg zu finden.“ Nicht das gesamte Team über



Jan-Nikolas Sontag (l.) und Martin Seydell vom Verband des Kfz-Gewerbes Schleswig-Holstein

einen Kamm zu scheren, bedeute auch, verschiedene Persönlichkeitstypen zu erkennen und zu unterscheiden, so Seydell weiter. Und dabei sollte der Chef am besten bei sich selbst anfangen: Wer eher technikorientiert ist und nicht so gut mit Menschen umgehen kann, ist in aller Regel nicht unbedingt eine begnadete Führungskraft. „In diesem Fall kann es durchaus sinnvoll sein, die eigene Organisation möglichst klein zu halten, um den Großteil der Arbeitszeit nicht mit der Betreuung von Kunden und der Führung von Mitarbeitern zu verbringen, sondern selbst zu reparieren“, sagt Jan-Nikolas Sontag. „Darüber hinaus sollte ein technikorientierter Werkstattinhaber darauf achten, dass er Mitarbeiter einstellt, die ihn bei seinen Führungsaufgaben und im Kundenkontakt entlasten können.“

Kenne Deine und ihre Schwächen

Die eigenen Stärken, aber auch Schwächen zu erkennen und Mitarbeiter zu suchen, die Defizite zumindest partiell ausgleichen können, ist in jedem Fall eine gute Idee. So sollte sich ein kreativer Chaos für seine Büroarbeiten lieber eine eher penible Persönlichkeit suchen – auch wenn ihm vielleicht instinktiv ein anderer kreativer Chaos sympathischer erscheint. „Keinem Chef gelingt es, Mitarbeiter auf Gedeih und Verderb so hinzubiegen, wie man sie gerne haben will“, fasst Martin Seydell zusammen. Daher sei es so wichtig, seine Leute wirklich gut auszuwählen. „Allerdings muss man auch ganz klar sagen, dass es nicht die alleinige Aufgabe einer Führungskraft ist, die Bedürfnisse der Mitarbeiter herauszufinden und zu befriedigen“, ergänzt Sontag. „Sie muss auch in der Lage sein, den Mitarbeitern die Bedürfnisse des Unternehmens zu vermitteln und dafür zu sorgen, dass die Arbeit bestmöglich erledigt wird.“

Stress macht krank

Dabei allein mit Druck zu arbeiten, hält Petra Bernatzeder jedoch für den größten Fehler bei der Mitarbeiterführung. „Auf Dauer führt Druck zu Stress – und Stress macht krank“, so die Expertin. Auch schräge Bemerkungen und Wutausbrüche führen mittel- und langfristig nicht zu besseren Leistungen. Besser sei es, für ein gutes Betriebsklima zu sorgen, so dass die Mitarbeiter gerne zur Arbeit kommen.

Reden und reden lassen

Jahresgespräche

Selbst wenn in einer Werkstatt nur drei Personen beschäftigt sind: Einmal im Jahr sollte sich der Chef mit jedem Mitarbeiter in Ruhe hinsetzen und ein Jahresgespräch führen.

Dazu fünf Tipps von Martin Seydell vom Kfz-Verband Schleswig-Holstein:

- ✓ 1. Das Jahresgespräch sollte ein ungestörtes Vier-Augen-Gespräch sein, an dem ausschließlich der Mitarbeiter und sein direkter Vorgesetzter teilnehmen. Im Gegensatz zu einem Kritikgespräch ist es anlassunabhängig, sollte also in jedem Fall einmal jährlich stattfinden.
- ✓ 2. Ein Jahresgespräch sollte angekündigt werden. Sinnvoll ist es, den Termin zehn bis zwölf Tage vorher mit dem Mitarbeiter zu vereinbaren.
- ✓ 3. Der Chef sollte sich darauf vorbereiten, in dem er sich Gedanken über die Leistungen sowie Stärken und Schwächen des Mitarbeiters macht und möglichst messbare und erreichbare Ziele für das kommende Jahr definiert.
- ✓ 4. Das Jahresgespräch sollte wertschätzend geführt werden: Ein Dankeschön für die Leistungen bildet einen guten Einstieg. Besondere Leistungen sollten darüber hinaus thematisiert und hervorgehoben werden. Aber auch Verbesserungspotenzial gehört auf die Agenda. Und natürlich eignet sich das Jahresgespräch dazu, Weiterbildungsmaßnahmen festzulegen.
- ✓ 5. Ein Jahresgespräch ist kein Monolog des Chefs. Auch der Mitarbeiter muss zu Wort kommen – und der Chef sollte gut zuhören, um für ihn wichtige Botschaften aufnehmen zu können. Wie beurteilen Sie Ihre Leistungen im letzten Jahr? Wie sehen Sie Ihre berufliche Position derzeit? Wo möchten Sie beruflich in drei oder fünf Jahren sein? Mit diesen Fragen an den Mitarbeiter kann das Gespräch so gelenkt werden, dass beide Seiten etwas davon haben.

Gerade für kleinere Unternehmen gibt es vielfältige Möglichkeiten hier zu punkten – und sich damit auch positiv von großen und vermeintlich attraktiveren Arbeitgebern abzuheben. (Mehr dazu im zweiten Teil der Serie.) „Menschenführung ist nicht unbedingt schwieriger als die Wartung eines Fahrzeugs – man braucht auch dazu theoretisches Hintergrundwissen, praktikable Konzepte und vor allem den Willen, sich damit zu beschäftigen.“

Am Kursangebot rund um das Thema Führungsverhalten herrscht kein Mangel, dafür sorgen zahlreiche freie Schulungsanbieter, aber auch Lehrgänge und Coachings, die von Herstellern und der Teileindustrie, von Handwerkskammern sowie den Verbänden und Innungen des

► **Mit gutem Betriebsklima** können kleine Betriebe gegen vermeintlich attraktivere Unternehmen punkten

Kfz-Gewerbes angeboten werden. „Die Resonanz auf diese Angebote ist in den letzten Jahren deutlich gestiegen“, berichtet Martin Seydell. „Bei unserem PiK-Programm für die Mitgliedsbetriebe der Kfz-Innungen Schleswig-Holsteins finden sich sogar zwei Seminare zum Thema Mitarbeiterführung unter den zehn beliebtesten Angeboten.“ PiK steht für „Personalentwicklung im Kfz-Gewerbe“ und ist ein öffentlich gefördertes Programm, für das keine Teilnehmergebühren fällig werden. Diese Bereitschaft zur Fortbildung in Führungsthemen mag ein Resultat des in einigen Regionen bereits deutlich zu spürenden Fachkräftemangels sein. Sie kann aber auch als Hinweis für ein generelles Umdenken im Gewerbe gelten. „Wichtig ist“, fasst Seydell zusammen, dass sich in den Betrieben die Erkenntnis durchsetzt, dass die Führungskompetenz für einen Kfz-Betrieb ein wichtiger Erfolgsfaktor ist.“

Eva Elisabeth Ernst

Serie Umgang mit Mitarbeitern Teil 2

Wohlfühl-Faktor

Beim Wettbewerb um begehrte Fachkräfte haben mittelständische Kfz-Betriebe durchaus Chancen, sich gegen Großunternehmen mit klingenden Namen und dicken Lohnkonten durchzusetzen. Dazu müssen sie jedoch ihre Stärken ausspielen.

Gut ausgebildete Kfz-Mechatroniker sind auch bei der Industrie begehrt. Aus der Region München hört man immer wieder, dass sie bei BMW extrem gerne genommen werden. Im Raum Hamburg zieht EADS viele fähige Mitarbeiter aus den Kfz-Betrieben in die Produktionshallen. „Mit Großunternehmen dieses Kalibers können kleinere Werkstattbetriebe beim Lohn meist nicht mithalten“, sagt Jan-Nikolas Sonntag, Geschäftsführer des Kfz-Verbands Schleswig-Holstein. „Ihre große Chance besteht

jedoch darin, Loyalität aufzubauen.“ Wer sich an seinem Arbeitsplatz wohlfühlt, neigt weniger dazu, allein wegen des Geldes zu kündigen.

Das bestätigt Petra Bernatzeder, Geschäftsführerin der upgrade human resources GmbH: „Für die Mitarbeiterbindung spielt die Bezahlung nur eine minimale Rolle“, weiß die Diplom-Psychologin nicht zuletzt aus zahlreichen Studien. „Nur wenn ein Unternehmer seine Mitarbeiter extrem schlecht bezahlt, kann das der ausschlaggebende Grund für eine Kündi-

Was der Gesetzgeber sagt

Bilden und binden

„Übernimmt der Arbeitgeber die Kosten für Weiterbildungsmaßnahmen eines Mitarbeiters ganz oder teilweise, besteht die Möglichkeit, diesen Mitarbeiter vertraglich zu verpflichten, dem Unternehmen innerhalb eines bestimmten Zeitraums die Treue zu halten oder den Zuschuss zurückzahlen“, erklärt Jan-Nikolas Sonntag, Jurist und Geschäftsführer des Kfz-Verbands Schleswig-Holstein. Mit der Rechtmäßigkeit von Details und Konsequenzen dieser Vereinbarungen haben sich in den letzten Jahren wiederholt auch Arbeitsgerichte beschäftigt. Wasserdichte Regeln, was zulässig ist und was nicht, gibt es bei diesem Thema immer noch nicht. Doch immerhin hat das Bundesarbeitsgericht einige Eckpunkte definiert:

- ✓ Voraussetzung für eine rechtsgültige Rückzahlungsklausel des Arbeitgebers ist, dass es sich bei der Weiterbildungsmaßnahme um eine Qualifikation handelt, die dem Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt Vorteile verschafft. „Darunter fallen im Grunde alle Fortbildungen, bei denen die Teilnehmer ein Zertifikat erhalten, das sie in ihren Bewerbungsunterlagen beifügen können“, erklärt Sonntag.
- ✓ Bei einer Lehrgangsdauer mit Arbeitsbefreiung bis zu zwei Monaten darf der Arbeitgeber maximal ein Jahr an das Unternehmen gebunden werden. Dauert der Lehrgang mehr als zwei Monate, erhöht sich diese Bindungsfrist auf bis zu drei Jahre.

„Sich allein auf die vertragliche Bindung zu verlassen, ist in der Praxis allerdings nicht empfehlenswert“, warnt Sonntag. „Angesichts des Fachkräftemangels in der Branche ist so mancher Arbeitgeber gerne bereit, in einen entsprechenden Vertrag einzusteigen und die Kosten für seinen neuen Mitarbeiter zu übernehmen.“



gung sein.“ Wenn die Arbeitsbedingungen nicht stimmen, lasse sich die Treue eines Mitarbeiters selbst mit überdurchschnittlich gutem Lohn zumindest mittel- und langfristig nicht erkaufen. „Beim Thema Loyalität spielen andere Faktoren eine Rolle“, so Bernatzeder. „Zum Beispiel, dass Mitarbeiter stolz darauf sind, in diesem Unternehmen zu arbeiten.“ Wer die Anzeigen und Stellenausschreibungen der Großunternehmen genau durchliest, stellt fest, dass sie genau diesen Punkt immer wieder betonen und darin ausdrücklich auf ihre ruhmreiche Vergangenheit, ihre hohe technische Kompetenz, die weltweit

► **Die Bezahlung** spielt für die Bindung der Mitarbeiter an ein Unternehmen eine eher untergeordnete Rolle

bekannte Marke hinweisen. „Wie es dann allerdings in den einzelnen Teams und bei der täglichen Arbeit aussieht, ist wieder eine andere Sache“, sagt Bernatzeder. Die wichtigste Voraussetzung für eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit sei die Wahrnehmung des einzelnen Mitarbeiters und seiner Leistungen. Und die könne in einem Handwerksbetrieb mindestens genauso gut erfüllt werden wie in Großunterneh-



Bild: fotolia / Annas

Leistungsanreize schaffen

Geldfragen

Überstundenregelungen, Sonderboni, Leistungsprämien, Extrapluralub: Bei all diesen Punkten kann ein Werkstattinhaber den Hebel ansetzen, um leistungsstarke Mitarbeiter zu belohnen. „Alle Mitarbeiter über einen Kamm zu scheren, ist im Grunde ungerecht“, sagt Martin Seydell. Auch wenn es abrechnungstechnisch mehr Aufwand bereitet, empfiehlt er einen Lohn-Grundsockel, der dann durch individuelle Leistungen aufgestockt werden kann. Manche davon sind sogar steuer- und sozialabgabenfrei, wie zum Beispiel Kurse zur Verbesserung der Gesundheit der Mitarbeiter, Zuschüsse für die Betreuung ihrer noch nicht schulpflichtigen Kinder oder für einen Reklameaufkleber der Werkstatt auf deren Privatfahrzeug. Auch eine monatliche Tankfüllung im Wert von maximal 44 Euro kann der Arbeitgeber übernehmen, ohne darauf Steuern und Sozialabgaben zahlen zu müssen. Bei diesem Thema gibt es allerdings zahlreiche Grenzwerte, Maximalbeträge und sonstige Restriktionen, die zu beachten sind. Darum sollte man vorab den Rat des Steuerberaters einholen.

Dass Vergünstigungen nicht nach Lust und Laune, sondern gemäß nachvollziehbarer Bedingungen vergeben werden sollen, versteht sich von selbst. Individuelle und messbare Ziele können zum Beispiel in einem Jahresgespräch vereinbart werden. Wichtig ist es, bei sämtlichen Extraleistungen des Unternehmens explizit darauf hinzuweisen, dass es sich um freiwillige Einmalleistungen handelt, so dass der Mitarbeiter diesen Teil seiner Entlohnung nicht regelmäßig, mit der Begründung auf etwaige Gewohnheitsrechte, einfordern kann. Eine Alternative dazu besteht darin, die Mitarbeiter am Erfolg, sprich am Gewinn des Unternehmens zu beteiligen. Dafür ist es allerdings erforderlich, die Mitarbeiter über Umsatz, Kosten und Gewinn auf dem Laufenden zu halten. Im Idealfall werden Mitarbeiter bei solchen Modellen zu „Mitunternehmern“, die im eigenen Interesse dafür sorgen, dass die Werkstatt möglichst viel Gewinn erwirtschaftet.

Ein Schritt weiter geht, wer seine Mitarbeiter nicht nur am Gewinn, sondern auch am Unternehmen beteiligt. „Auch das ist eine hervorragende Möglichkeit, gute Mitarbeiter zu binden und zu motivieren“, sagt Seydell. „Gesellschaftsrechtlich und organisatorisch ist diese Form der Mitarbeiterbeteiligung aber fast nur bei Kapitalgesellschaften praktikabel.“

men. Wie bereits im ersten Teil der Serie (asp 2/2012, S.51) beschrieben, sind die Glaubwürdigkeit des Chefs, das Betriebsklima und die Wertschätzung, die einem Mitarbeiter entgegengebracht werden, immens wichtig. Nette Aktionen, wie zum Beispiel gemeinsam ins Fitness-Studio zu gehen oder die Freitags-Brotzeit, die der Chef spendiert, stärken das Gemeinschaftsgefühl und damit auch die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen.

Anerkennung fördert Motivation

Martin Seydell, Leiter Berufsbildung und Betriebswirtschaft beim Verband des Kfz-Gewerbes Schleswig-Holstein, kennt einige mittelständische Werkstattbetriebe, die hier äußerst kreativ sind: „Da gibt es Betriebe, bei denen das gesamte Team im Firmenbus zu einem Oldtimertreffen fährt, in anderen dürfen die Mitarbeiter nach Feierabend die Firmenfahrzeuge oder die Werkstatt nutzen – wobei hier unbedingt auf die steuerlich korrekte Abrechnung zu achten ist“, erklärt Seydell. Andere Werkstattinhaber unterstützen jüngere Mechatroniker bei ihrem persönlichen Papierkram rund um Verträge, Steuern und Versicherungen. Tankgutscheine und Schecks, mit denen man sich ein Mittagessen kaufen kann, eignen sich

laut Seydell ebenfalls bestens dazu, besondere Leistungen zu belohnen.

Dazu zählt natürlich auch jede Form der betrieblichen Weiterbildung. Interessierte Mitarbeiter auf Kurse und Seminare zu schicken, motiviert sie nicht nur, sondern sorgt auch dafür, dass ihr Know-how aktuell bleibt. Wer seinen Mitarbeitern Weiterbildungsmaßnahmen finanziert, kann sie unter bestimmten Voraussetzungen sogar vertraglich an das Unternehmen binden (s. Kasten „Bilden und binden“).

Klein = individuell und flexibel

Der größte Vorteil, den kleine Unternehmen gegenüber den großen haben, besteht jedoch darin, dass sie deutlich flexibler auf

die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter eingehen können – und zwar bei der Arbeitszeit, bei der Verteilung der Arbeiten, aber auch bei der Entlohnung (siehe Kasten: Geldfragen). Ein junger Familienvater hat nun einmal andere Präferenzen als ein älterer Arbeitnehmer, der kurz vor der Rente steht. Ein Mechatroniker, der gerade ein Haus baut, tickt anders als sein Kollege, der von einer Weltreise mit dem Motorrad träumt. „Im Gespräch herauszufinden, welche Punkte dem einzelnen Mitarbeiter wichtig sind, und dann soweit möglich darauf einzugehen, schafft eine starke Bindung“, betont Martin Seydell. Diese Form der Individualisierung bezeichnet er als „große Kunst“, die in einer kleineren Organisation meist besser gelinge.

Eva Elisabeth Ernst