

Leistungsträger verdienen noch mehr Aufmerksamkeit

2009 war erfolgreicher, als viele prognostiziert hatten

In ihrer Mehrheit haben die Unternehmen in den von uns betreuten Ländern Deutschland, Österreich und Schweiz das schwierige Jahr 2009 besser gemeistert als viele Prognosen vorausgesagt hatten. Dennoch sind die Belastungen oftmals bis an die Grenzen der Substanz gegangen. Der Heilungsprozess der Wirtschaft, auch da sind sich alle einig, wird über das Jahr 2010 hinausgehen.

Die Mitarbeiter, das wichtigste Kapital eines Unternehmens, haben viel dazu beigetragen, dass häufig schlimmere Folgen der Krise abgewendet werden konnten. Dennoch, die Anforderungen, auch wenn es banal klingt, werden nicht geringer.

Alle Mitarbeiter, aber besonders die Leistungsträger verdienen in jedem Unternehmen vollste Aufmerksamkeit. Letztlich sind sie es doch, die oftmals für alle die viel zitierten Kartoffeln aus dem Feuer holen. Im Gegensatz dazu wird die Luft für „Nichtleistende“ immer dünner. Es mag im ersten Moment hart klingen, aber sie bedrohen die Arbeitsplätze aller Mitarbeiter. Deshalb bleibt es wichtig dafür zu sorgen, alle Mitarbeiter so einzusetzen, dass sie potentiell die Möglichkeit haben, ihre beste Leistung abzurufen.

In diesem Artikel wollen wir – nicht zum ersten Mal – auf die Rolle der Führungskräfte eingehen. Schon in unserem Profiler 12 hatte Deiric McCann, unser Senior Vice President Europa, auf ihre Bedeutung für ein Unternehmen verwiesen.

Er schrieb darüber, dass „gute Führungskräfte den Unterschied ausmachen zwischen eindrucksvollem Erfolg und durchschnittlichen Ergebnissen – oder manchmal auch frapierendem Misserfolg“. Deiric McCann charakterisierte gute Führungskräfte als Persönlichkeiten, die die erforderliche Kombination von Fähigkeiten, Persönlichkeit und Interessen in sich vereinigen.

Zu häufig kommt es vor, dass selbst kluge Menschen, die eigentlich alle notwendigen



Voraussetzungen haben sollten, in der Praxis an ihren Aufgaben scheitern. Profiles International hat sich näher mit diesem Phänomen beschäftigt. Als Ergebnis einer Studie wurden sieben Risikobereiche herausgearbeitet. Dazu gehören:

1. Unzureichende fachliche Fähigkeiten
2. Unzureichende persönliche Voraussetzungen für die Position
3. Unklare Ziele und Vorgaben
4. Schlechtes Verhältnis zum Vorgesetzten
5. Schlechtes Verhältnis zu den Mitarbeitern
6. Unzureichende physische Voraussetzungen
7. Schlechte Arbeitsbedingungen

Widmen wir uns insbesondere den „Risiken“ 1-5.

1. Unzureichende Fähigkeiten

Es ist sehr wichtig, von vornherein die erforderlichen und erwarteten Qualifikationen klar zu definieren und zu klären, ob der Kandidat über diese in vollem Umfange verfügt. Darüber hinaus müssen die notwendigen technischen Voraussetzungen für die optimale Arbeitsdurchführung geschaffen werden.



Willkommen 2010!

Als wir 2009 begrüßten, hatten wir uns alle auf ein sehr herausforderndes Jahr eingestellt. In meinem Editorial schrieb ich: „Das wichtigste Geschäft ist jenes, das sich in unseren Köpfen abspielt. Also gehen Sie in sich für eine der beiden einzigen Möglichkeiten: Entweder konzentrieren wir uns voll und ganz darauf, wie wir unser Unternehmen verändern können, ... oder wir gehen unter“.

Ich war 2009 fasziniert davon, zu beobachten, dass sich nicht nur unsere Organisation sondern auch viele unserer Kunden und Partner für die erste Alternative entschieden. Sie haben Vieles umgekrempelt und schufen mit ihren Ideen stärkere Unternehmen als zuvor. Ich bewundere insbesondere die Art und Weise mit der unsere mittelständischen Kunden die Krise gemeistert haben. Darauf können alle sehr stolz sein.

Wir von Profiles International haben das vergangene Jahr ebenfalls genutzt, um unsere Produkte und Dienstleistungen noch innovativer zu gestalten. Ich freue mich ganz besonders darüber, dass die englische Version des neuen Profiles Assessment Center seine Testphase erfolgreich bestanden hat. Ich bin stolz, Ihnen mitteilen zu können, dass die neue Plattform und die neue Technologie unser gesamtes Profiling revolutionieren werden. Ich verspreche Ihnen, dass die deutschsprachige Version, in übersetzter und adaptierter Version, noch in diesem Jahr zur Verfügung stehen wird.

Der vorliegende Profiler präsentiert zwei Arbeitsbeispiele, bei denen Banken unser PXT auf sehr interessante Weise einsetzen. Während die Raiffeisenbank Mischabel-Matterhorn das Instrument zur Verbesserung der Unternehmenskultur nutzt, verfolgt die Volksbank Raiffeisenbank Starnberg-Herrsching-Landsberg das Ziel, seine Azubis optimal auszuwählen und zu entwickeln.

Wir bedanken uns sehr herzlich bei unseren Kunden und Partnern dafür, dass sie uns die Treue gehalten haben und freuen uns auf ein gemeinsames und bestimmt aufregendes 2010!

Gute Lektüre der ersten Ausgabe unseres Profilers im Jahre 2010!

Nilgün Aygen

Facts & News

Wir freuen uns, neue und großartige Personalberater, Trainer sowie Unternehmensberater für Profiles International als Partnerunternehmen begrüßen zu können.

Jeder dieser Geschäftspartner bringt seine speziellen Fähigkeiten und jahrelangen Erfahrungen im Bereich Human Resources mit.

Wir heißen unsere neuen Partner herzlich willkommen:

Buschbeck Coaching
André Buschbeck

Geniuscon - W. Rochowski
Walter Rochowski

Falkowski Consulting e. K.
Roman Falkowski

Wir heißen ebenfalls herzlich willkommen:

Compass Group (Schweiz) AG

D&B Deutschland GmbH

Gothaer Versicherungsbank WaG

Severin Elektrogeräte GmbH

Sitel International

im Kreis der Neukunden.

Wir wünschen unseren Kunden viel Freude bei der Nutzung von ProfileXT™, um die Fähigkeiten und Stärken der Mitarbeiter richtig einzusetzen.

2. Unzureichende persönliche Voraussetzungen für die Position

Hiermit sind nicht nur die Persönlichkeitseigenschaften sondern auch die beruflichen Interessen gemeint. Beide sind nach all unseren Erfahrungen wesentlich schwerer zu verändern als beispielsweise bestimmte Qualifikationen zu erwerben sind. Allerdings sind sie während eines Vorstellungsgesprächs auch sehr schwer ausreichend zu erfassen. Instrumente wie Online-Profilings können gerade hier äußerst hilfreich sein.

3. Unklare Ziele und Vorgaben

Die Studie hat hier fünf wichtige Punkte herausgearbeitet. Danach müssen Ziele und Vorgaben folgende Kriterien erfüllen: Sie müssen konkret, messbar und realistisch sein. Außerdem müssen sie einen klaren Zeitrahmen aufweisen und mit der Gesamtstrategie des Unternehmens im Einklang stehen.

4. Schlechtes Verhältnis zum Vorgesetzten

Ein schlechtes Verhältnis zum Vorgesetzten ist nach der Profiles Studie die Hauptursache für das Versagen am Arbeitsplatz. Dafür sind vor allem zwei Spannungsfelder verantwortlich. Das erste hat damit zu tun, dass der Manager bzw. Mitarbeiter die Erwartungen seines Vorgesetzten an ihn nicht genau kennt. Wichtig ist vor allem, dass die Unternehmensziele auf allen Hierarchieebenen bekannt sind, damit sie auch gelebt werden können und jeder seinen Beitrag leisten kann. Darüber hinaus sollten die Manager bzw. Mitarbeiter auch ihre Vorgesetzten in die Pflicht nehmen und auf klare Ansagen drängen.

Es ist ebenso bedeutend, dass die Vorgesetzten ihren Arbeits- und Führungsstil an die unterschiedlichen Gewohnheiten der nächsten Führungsebene anpassen. Das erleichtert die Kommunikation miteinander und vermeidet Reibungen. Man kann sieben Aspekte herausarbeiten, die für die Kompatibilität zwischen einem Vorgesetzten und seinen Unterstellten ausschlaggebend sind: Selbstbewusstsein, Eigenverantwortung, Bereitschaft sich unterzuordnen, Optimismus, Entscheidungsfreude, Objektivität und Lernbereitschaft.

5. Schlechtes Verhältnis zu den Mitarbeitern

„Können wir nicht einfach alle gut miteinander auskommen?“ ist eine oft zu hörende rhetorische Frage wenn es zu Konflikten in Teams kommt. Allerdings gibt es auch hierfür meist sehr konkrete Ursachen, die analysiert und beseitigt werden müssen. Dazu gehören unklar definierte Zuständigkeiten und Aufgabenverteilungen ebenso wie mangelnde Identifikation mit dem Unternehmen. Hinzu kommen jedoch auch zu unterschiedliche Charaktere und Arbeitsstile bis hin zu Mobbing und Feindseligkeiten einzelner Mitarbeiter untereinander.

Profiles verfügt über eine Vielzahl von erprobten und sehr bewährten Instrumenten, die helfen können die in der Studie herausgearbeiteten Risikobereiche für unzureichende Leistungen und Arbeitsergebnisse von Führungskräften auf der Grundlage einer gründlichen Analyse zu identifizieren und zu beseitigen. Dazu gehört natürlich ProfileXT™ ebenso wie unsere Instrumente Profiles Checkpoint 360°™, Profiles Performance Indicator™ und Profiles WorkForce Compatibility™.

Raiffeisenbank im Gespräch:

„ProfileXT™ sorgt für mehr Transparenz und hilft bei der Verbesserung der Unternehmenskultur“

Interview mit Karlheinz Fux, Vorsitzender der Bankleitung, Raiffeisenbank Mischabel-Matterhorn Genossenschaft.

Profilier: Guten Tag, Herr Fux, bitte erzählen Sie uns, warum Sie sich für den Einsatz von ProfileXT™ (PXT) entschieden haben?

Fux: Der Schweizer Profiles Partner, Gerth Vogel vom Zentrum für Unternehmensentwicklung, hat uns Anfang des Jahres 2009 PXT, das wir bis dahin nicht kennen, umfassend vorgestellt. Wir waren von den Möglichkeiten dieses Instruments sehr beeindruckt und haben uns

dann sehr schnell dafür entschieden, es bei uns einzusetzen.

Profilier: Wie wir erfahren haben, setzen Sie PXT zusätzlich zu bereits in der Bank vorhandenen Instrumenten ein. Was versprechen Sie sich davon?

Fux: Wir wollten als Bankleitung einen Beitrag zu einer noch besseren Unternehmenskultur leisten. Das heißt, wir wollten noch besser verstehen, wie wir



Karlheinz Fux

Vorsitzender der Bankleitung, Raiffeisenbank Mischabel-Matterhorn

unsere Mitarbeitenden führen und motivieren sollten. Das ganzheitliche Vorgehen von PXT war dafür ein idealer Ansatz.



Die Raiffeisenbank Mischabel-Matterhorn mit Hauptsitz in St. Niklaus wurde 1907 gegründet und ist heute mit ihren 12 Bankstellen eine der bedeutendsten Raiffeisenbanken der Schweiz

Wir erhielten mit einem einzigen Instrument Einblick in die kognitive Kompetenz, in Verhaltensmerkmale und Motivationsfaktoren unserer Mitarbeitenden. So etwas hatten wir bislang nicht.

Profiler: Wofür genau setzen Sie PXT ein?

Fux: Ich denke, das Besondere besteht darin, dass bei uns der Schwerpunkt des Einsatzes von PXT auf der Entwicklung eines bestehenden Teams liegt. Wir haben seit dem Frühjahr 2009 schrittweise alle Mitarbeitenden an unseren zwölf Standorten in das Profiling miteinbezogen.

Wie bereits angesprochen, war es unser Ziel, herauszufinden, was wir noch besser machen können (auch in der Bankleitung).

Profiler: Wie weit sind Sie in der Anwendung von PXT gekommen? Wie ist der Stand der Umsetzung?

Fux: Von Frühjahr bis Sommer 2009 haben alle unsere Mitarbeitenden das Profiling durchgeführt. Den Anfang haben die Führungsebenen gemacht.

Das war uns ganz wichtig, um Ängste zu nehmen und Vertrauen aufzubauen. Zudem haben wir von Anfang an höchste Transparenz gewährleistet. So waren die Mitarbeitenden über jeden Teilschritt aktuell informiert.

Gegenwärtig werden mit allen Mitarbeitenden die Profile besprochen und über alle Abteilungen und Standorte hinweg ausgetauscht. Die aktive Auseinandersetzung mit den Profilen soll uns dabei helfen, das Verständnis untereinander zu verbessern.

Profiler: Welche Rolle spielt die Bankleitung im gesamten Prozess?

Fux: Wichtig scheint mir, dass die gesamte Leitung voll hinter dem

Projekt steht. Das ist ganz entscheidend für den Erfolg. Wir gehen auch völlig offen mit unseren Profilen um. Wenn ein Mitarbeitender es wünscht, bespreche ich gerne mein Profil mit ihm.

Profiler: Welche ganz persönlichen Beobachtungen verbinden Sie mit dem Einsatz von PXT in Ihrer Bank?

Fux: Ich kann sagen, dass ich während des Projektes nicht nur viel über andere, sondern vor allem auch über mich selbst gelernt habe. Ich bin zum Beispiel ein sehr ungeduldiger Mensch. Das Profiling hat mir geholfen, die Mitarbeitenden besser zu verstehen und meine Erwartungshaltung entsprechend anzupassen.

Profiler: Hatten Sie irgendwann Zweifel, ob Ihre Entscheidung zum Einsatz von PXT richtig und sinnvoll war?

Fux: Nein. Wir waren sehr schnell von der Richtigkeit unseres Weges überzeugt. Zudem hatten wir seitens des Profiles Teams erfahrene Partner an unserer Seite. PXT ist, das kann ich voller Überzeugung sagen, ein sehr gutes Instrument.

Profiler: Was war für Sie das überraschendste Erlebnis? Gab es so einen Moment?



Gerth Vogel

Zentrum für Unternehmensentwicklung

Als Mitglied verschiedener geschäftsführender und überwachender Organe versteht Gerth Vogel Beratung als Zukunftsinvestition, die sich für den Kunden rechnen muss.

Fux: Ein spannender Moment ist natürlich die Auswertung der Profile. Ich muss schon sagen, dass es da auch für mich einige Überraschungen gab. Da waren durchaus einige Abweichungen im Vergleich zu dem, was ich erwartet hatte, festzustellen.

Auch insgesamt denke ich, dass sich unsere Banker in manchen Eigenschaften von dem unterscheiden, was so landläufig von Mitarbeitenden einer Bank erwartet wird.

Wir sind keine Großbank, sondern eine, wenn auch sehr erfolgreiche, Schweizer Regionalbank. Unsere Mitarbeitenden sind sehr bodenständig und naturverbunden. Sie sind, das kann man nach Auswertung aller Profile so verallgemeinern, sehr hilfsbereit und langfristig orientiert. Das hat sich auch in den Profilen widerspiegelt.

Profiler: Wie wurde die Zusammenarbeit mit Profiles von den Mitarbeitern aufgenommen?

Fux: Zunächst gab es sicher einige Skepsis. Als es dann aber mit den ersten Profiling losging, waren vielmehr großes Interesse und Neugier auf die Resultate zu beobachten. Im übrigen waren alle Mitarbeitenden sehr überrascht, wie richtig sie doch widerspiegelt wurden. Ich kenne keinen Mitarbeitenden, der sich nicht zutreffend charakterisiert fand.

Profiler: Wie wurden die Mitarbeiter in den Prozess einbezogen oder spielten sie eine rein passive Rolle?

Fux: Das ist eine ganz wichtige Erfahrung: Die Mitarbeitenden müssen von Anfang an in den Prozess aktiv einbezogen werden. Das beginnt bereits mit der Planung des Projektes und reicht dann über die verschiedenen Phasen bis hin zur Auswertung und den Schlussfolgerungen.

Wir wollten erreichen, dass wir im Zuge der weiteren Entwicklung unserer Unternehmenskultur noch mehr Einigkeit hinsichtlich unserer Werte, unserer Motivation und unserer Geschäftsethik erzielen. Das geht nur gemeinsam mit den Mitarbeitenden, nicht an ihnen vorbei.

Profiler: Ihre Bank wurde jüngst von der European Association for Quality Management mit vier Sternen für Business Excellence ausgezeichnet. Was kann der Einsatz von PXT zur Qualitätssicherung bzw. -steigerung beitragen?

Fux: Ich denke, dass eine hohe Unternehmenskultur einen sehr direkten Einfluss auf die Qualität der Produkte und das Niveau der Beratung und Betreuung unserer Kunden hat. Insofern hat uns der Einsatz von PXT auch in dieser Richtung weiter voran gebracht.

Ich denke, alle in unserer Bank haben von unserem Projekt profitiert und viel gelernt. Immer, wo es sich anbietet, werden wir PXT auch künftig einsetzen.

Impressum

PROFILER – aktueller Newsletter von Profiles International

V.i.S.d.P.: Nilgün Aygen

Profiles GmbH
Barckhausstraße 18
60325 Frankfurt am Main

Telefon: +49 69 247043-0
www.profilesinternational.de

Redaktion: Profiles GmbH, Frankfurt am Main
Gestaltung: Bernd Holzhausen

Volksbank Raiffeisenbank im Gespräch:

„ProfileXT™ gibt optimalen Rundumblick“

Interview mit Ronald Schmautz, Prokurist, Volksbank Raiffeisenbank, Starnberg-Herrsching-Landsberg eG, Niederlassung Herrsching

Profil: Guten Tag, Herr Schmautz, seit einigen Jahren gehen Sie und Ihr Team neue Wege bei der Auswahl Auszubildender. In Ihrem Projekt nutzen Sie ProfileXT™ (PXT). Bitte erzählen Sie uns, wie es zum Kontakt mit Profiles gekommen ist.

Schmautz: Der Personalleiter einer befreundeten Bank, die bereits mit PXT arbeitete, hat mir davon erzählt und mein Interesse geweckt. Von da an habe ich mich intensiver mit dem Thema beschäftigt.

Profil: Wie wir erfahren haben, setzen Sie PXT insbesondere dafür ein, die für Ihre Bank geeignetsten Auszubildenden zu identifizieren. Wie kam es zu dieser Idee?

Schmautz: Ursprünglich wollten wir PXT für externe Bewerber einsetzen und damit bereits bestehende Instrumente ergänzen. Inzwischen haben sich die Schwerpunkte verschoben. Wir setzen PXT nunmehr auch insbesondere für Auszubildende ein. Darüber hinaus nutzen wir das Instrument bei der Auswahl und Entwicklung aufstiegswilliger Mitarbeiter.

Die Idee, PXT bei Azubis einzusetzen hat einen praktischen Hintergrund. Unsere Bewerber kommen aus den unterschiedlichsten Schulen, haben häufig ganz verschiedene Abschlüsse. Da reichen die Zeugnisse oft nicht aus, um sich ein objektives Urteil zu bilden. Darüber hinaus ist es gerade in diesem Alter interessant, auch mehr über die Verhaltensmerkmale und die Berufsinteressen der Kandidaten zu erfahren. Und genau dabei hilft uns PXT sehr. Wir erstellen 80-90 Profile im Jahr.

Profil: Wann haben Sie PXT erstmalig eingesetzt? Können Sie bereits erste Erfahrungen weitergeben?

Schmautz: Wir setzen PXT seit 2006 ein. Das Instrument ist eine wertvolle Ergänzung zu den auch vorher von uns schon praktizierten Methoden wie teilstrukturierte Interviews und Rollenspiele. Wir erhalten durch PXT einerseits wertvolle Zusatzinformationen zu den Bewerbern und andererseits sichern wir gewonnene Erkenntnisse ab.

Ich bin davon überzeugt, dass PXT sehr dazu beigetragen hat, die für uns jeweils passendsten Azubis auszusuchen. In den letzten beiden Jahren fanden sich unter den besten Azubis der Banken in Oberbayern auch unsere Azubis, 2008 sogar die Beste aller bayerischen Genossenschaftsbanken. Aus meiner Sicht ist das

doch ein sehr klarer Hinweis darauf, dass wir offenbar eine recht effektive Methode gefunden haben.



Ronald Schmautz

Prokurist, Volksbank Raiffeisenbank, Starnberg-Herrsching-Landsberg eG

Profil: Welche, über andere Instrumente hinaus gehenden, Erkenntnisse hat Ihnen PXT vermittelt?

Schmautz: Aus meiner Sicht geht es heutzutage, gerade in den Banken, darum, verkaufstarke, vertriebsaffine Mitarbeiter zu entwickeln. Um dafür die richtigen Talente zu identifizieren, benötigen Sie Informationen, die über die rein kognitiven Fähigkeiten hinausgehen. Gute Verkäufer zeichnen sich durch ganz spezifische Eigenschaften aus. Dazu gehören Standfestigkeit, Durchsetzungsfähigkeit und z.B. auch, keine Scheu davor zu haben, auf Menschen zuzugehen. Die individuelle Ausprägung genau dieser Charaktermerkmale können wir durch den Einsatz von PXT genauer ermitteln. Das können andere Instrumente meist nicht bzw. nicht so präzise leisten.

Natürlich durchlaufen die Azubis auch bei uns alle Abteilungen und lernen die verschiedenen Aspekte der Tätigkeit einer Bank umfassend kennen. Dennoch haben wir von Anfang an unser Ziel im Blick. Und das sind nach der Ausbildung einsatzbereite Mitarbeiter im Vertrieb.

Profil: Wie haben die Azubis auf den Einsatz von PXT reagiert?

Schmautz: Sehr offen. Bereits bei der Einladung zum Bewerbungsgespräch stellen wir die Kandidaten darauf ein, dass es das Online-Profiling geben wird und dass es Bestandteil des Auswahlverfahrens ist.

Mit den Bewerbern, für die wir uns letztendlich entschieden haben, führen wir gleich zu Beginn der Ausbildung ein Gespräch durch, in dem wir sie über die Ergebnisse des Profilings informieren und erste Hinweise für die weitere Entwicklung geben.

Ich darf an dieser Stelle hinzufügen, dass unser Betriebsrat von Anfang an über das Projekt informiert und einverstanden war.

Profil: Welche Besonderheiten hat der Einsatz von PXT bei Jugendlichen aus Ihrer Erfahrung?

Schmautz: Wie bereits erwähnt, setzen wir PXT ein, um evtl. einige wichtige Zusatzinformationen zu erhalten, die über das hinausgehen, was man z.B. in einem Bewerbungsgespräch erfragen kann. So können wir mit Hilfe von PXT etwas mehr über die tatsächlichen Berufsinteressen der Bewerber erfahren. Hier muss das in einem Interview Gesagte nicht unbedingt mit den wirklichen Neigungen übereinstimmen.

Profil: Wie schätzen Sie die Zusammenarbeit mit Profiles ein?

Schmautz: Die Zusammenarbeit mit Profiles ist äußerst professionell. Wenn wir irgendwo Unterstützung benötigen, erhalten wir diese schnell und unkompliziert. Das schätzen wir sehr.

Profil: Ist der weitere Einsatz von PXT in Ihrer Bank geplant?

Schmautz: Ja, wir haben sehr konkrete Pläne zum weiteren Einsatz von PXT. So beschäftigen wir uns gerade mit den Profilen der Bewerber, mit denen wir bereits einen Ausbildungsvertrag ab 2010 abgeschlossen haben. Wir wollen insbesondere ermitteln, mit welchen Kandidaten wir die für 2010 noch freien Ausbildungsplätze besetzen sollten. Dazu geben uns die Verhaltensmerkmale der schon für das neue Jahr eingestellten Azubis wichtige Hinweise.

Profil: Was sind aus Ihrer Sicht die markantesten Merkmale von PXT?

Schmautz: Aus meiner Sicht ist es vor allem der durch PXT ermöglichte Rundumblick. Während andere vergleichbare Instrumente entweder nur die kognitiven oder mentalen Fähigkeiten abbilden und auf die beruflichen Interessen meist gar nicht eingehen, liefert PXT Informationen zu allen drei Ebenen. Diese Dreidimensionalität von PXT ist ein wichtiger Vorteil.



Die Volksbank Raiffeisenbank Starnberg-Herrsching-Landsberg eG ist durch den persönlichen Kontakt zu Mensch und Märkten in besonderer Weise im regionalen Wirtschaftsleben verwurzelt.