



Interview

„Führungstalent kommt in unterschiedlicher Gestalt. Wir nehmen uns die Zeit, es zu erkennen.“

Als Markenunternehmen, das vom Vertrauen der Verbraucher lebt, achtet General Mills bei der Auswahl seiner Hoffnungsträger auf Integrität, visionäres Denken und Erfolgswillen. Kendall J. Powell, Chairman und CEO des Unternehmens, hat seine gesamte berufliche Laufbahn bei General Mills verbracht. Mit FOCUS sprach er darüber, wie das Unternehmen die Führungskräfte von morgen identifiziert, entwickelt und an das Unternehmen bindet.

FOCUS: Das *Forbes Magazine* kürte General Mills – nicht zuletzt wegen seiner hervorragenden Personalpolitik – 2012 zum vertrauenswürdigsten Unternehmen Amerikas. Es ist bemerkenswert, dass die Jury auf den Zusammenhang zwischen Ansehen beim Verbraucher und Führungsqualitäten hingewiesen hat.

Kendall J. Powell: Für mich ist dieser Zusammenhang ein ganz zentrales Element. Unser erprobter Führungsansatz umfasst drei Ebenen: individuelle Führungsqualitäten, Teamstärke und langfristig erstklassige Performance. Bei den individuellen Führungsqualitäten steht bei uns persönliche Integrität ganz oben auf der Anforderungsliste. Nur wenn das Handlungsprinzip unserer Executives „Das Richtige tun“ lautet, schaffen sie als Führungskräfte Vertrauen. Es mag selbstverständlich klingen, aber wer als Unternehmen hohes Ansehen genießen will, braucht Führungskräfte mit tadellosem Charakter.

Was sind neben Integrität weitere wichtige persönliche Eigenschaften einer echten Führungspersönlichkeit?

Respektvoller Umgang miteinander ist ein unverzichtbares Zeichen erstklassigen Führungsstils. Damit meine ich die Bereitschaft, den Rat anderer anzunehmen, nicht impulsiv, sondern wohlüberlegt zu handeln, bereit zu sein, dazuzulernen, sich

rasch umzuorientieren und sich weiterzuentwickeln. Emotionale Resilienz ist ebenfalls von Vorteil, denn Rückschläge bleiben nicht aus. Die Fähigkeit, sich von Widrigkeiten nicht aus der Bahn werfen zu lassen und nach dem Fallen wieder aufzustehen, ist immens wichtig.

Individuelle Führungsqualitäten allein reichen jedoch nicht aus. Die zweite Ebene ist Teamstärke. Bei uns sind Erfolge immer Teamerfolge. Wir haben keine Stars. Aber wir haben Führungskräfte, die die Fähigkeit haben, eine Vision und die dazugehörige Strategie zu entwickeln. Zur Teamstärke gehört die Fähigkeit, grenzübergreifend zu arbeiten, unterschiedliche Standpunkte als Bereicherung zu sehen und sie zu einer überlegenen Lösung zu verweben.

Die dritte Ebene, die wir aktiv fördern und pflegen, ist die Bereitschaft, Überdurchschnittliches zu leisten, also der „will to win“. Bei der Performance geht es vor allem darum, konkrete Erfolge zu erzielen, also im Laufe der Tätigkeit einen wertvollen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten. Das verlangt Entschlossenheit, ein festes Augenmerk auf den Markt und die Fähigkeit, die persönliche Führungsstärke in überdurchschnittlichen Unternehmenserfolg umzumünzen. Dies sind die drei Ebenen, auf die wir uns bei der Beurteilung von Führungskräften konzentrieren.

Angenommen, Sie könnten die Herangehensweise Ihres Unternehmens auf einer dieser Ebenen schlagartig optimieren, für welche würden Sie sich entscheiden?

Die größten Stolpersteine auf dem Weg in verantwortliche Managerpositionen sind unserer Erfahrung nach Defizite bei persönlichen Führungsqualitäten wie Integrität, der Bereitschaft, Rat von anderen anzunehmen, und Resilienz – also die Eigenschaften, die viel über den tatsächlichen Charakter eines Menschen aussagen. Je mehr wir hier herausfinden, desto besser.

Sind genau diese Eigenschaften nicht auch die stärksten Indikatoren für das Potenzial als Führungskraft? Da sich diese persönlichen Eigenschaften früh herausbilden, müsste es doch möglich sein, sie auch relativ früh zu identifizieren ...

Das stimmt schon. Die Eigenschaften der zweiten und dritten Ebene lassen sich bis zu einem gewissen Grad erlernen, Teamführung etwa. Und auch die Fähigkeit, Ergebnisse zu erzielen, lässt sich durch gezielte Zusammenarbeit mit Mentoren und internen Leistungsträgern erhöhen. Persönliche Eigenschaften hingegen sind größtenteils Veranlagung und daher nur schwer veränderbar. Wir haben eine hochentwickelte Personalentwicklungskultur und unsere HR-Manager leisten Großartiges. Dennoch: Wenn es bessere Möglichkeiten gäbe, persönliche Eigenschaften in einer frühen Phase schlüssig zu beurteilen, würden beide Seiten – die Mitarbeiter und das Unternehmen selbst – sehr davon profitieren.

Haben Sie den Eindruck, dass sich angesichts des rasanten Wandels in der Welt einige früher eher untergeordnete Attribute Ihres Führungsmodells als zunehmend wichtig herauskristallisieren?

Das Tempo unseres Geschäfts und unsere verstärkte internationale Präsenz haben in der Tat eine Reihe neuer Attribute in den Vordergrund gerückt. Angesichts des rasanten Wandels müssen unsere Führungskräfte vor allem flexibel und anpassungsfähig sein. Sie müssen in der Lage sein, Trends rascher zu erkennen, sich in kürzester Zeit umzuorientieren – und sie müssen entschlossen sein. Mehr als die Hälfte unserer Mitarbeiter agiert heute außerhalb der USA. Dadurch wächst unser Bedarf an Mitarbeitern, die in der Lage sind, in unterschiedlichen kulturellen Umfeldern erstklassige Ergebnisse abzuliefern. Die Entsendung von Expats ist eine hervorragende Möglichkeit, um Know-how zu transferieren und unsere Unternehmenskultur an neuen Standorten zu verankern. Das bedeutet aber nicht, dass Expats unser Allheilmittel sind. In der Regel stellen wir in den Ländern, in denen wir vertreten sind, lokale Teams zusammen, wünschen uns aber auch Mitarbeiter, die die persönlichen Entwicklungschancen schätzen, die ein Auslandseinsatz mit sich bringt.

Wie identifizieren Sie jene High Potentials, die einmal fähig sein werden, höchste Aufgaben in Ihrem Unternehmen zu übernehmen?

Die Beurteilung beginnt mit dem ersten Tag bei General Mills. Wir geben den Mitarbeitern laufend Feedback, fördern

sie, beurteilen regelmäßig ihre Leistungen und planen gemeinsam mit ihnen ihre weitere Entwicklung. Wir beobachten die Mitarbeiter laufend. An einem bestimmten Punkt in ihrer Karriere werden sie dann in die Liste der High Potentials aufgenommen. Wir setzen uns mit ihren Vorgesetzten zusammen und treffen gemeinsam Aussagen darüber, wie wir das Potenzial der einzelnen Hoffnungsträger einschätzen. Gemeinsam beurteilen wir, ob sie die erforderlichen persönlichen Führungseigenschaften mitbringen, ob sie in der Lage sind, Teams wirksam zu führen und gleichbleibend erstklassige Ergebnisse abzuliefern. Im nächsten Schritt übertragen wir ihnen besonders anspruchsvolle Aufgaben und beobachten, wie sie mit den extrem ambitionierten Zielen klarkommen und sich weiterentwickeln.

Die geburtenstarken Jahrgänge bereiten sich auf den Abgang aus dem Berufsleben vor. Viele Unternehmen sind dadurch mit Nachwuchsproblemen konfrontiert. Sollten Unternehmen angesichts dieses Talentmangels ihre Netze nicht vielleicht doch weiter auswerfen und Kandidaten in Erwägung ziehen, die zwar nicht unbedingt erste Wahl sind, bei entsprechender Entwicklung und Förderung aber durchaus exzellente Topmanager werden könnten?

Das ist das große Plus eines gemeinschaftlichen Beurteilungsprozesses, in den Vertreter aus der gesamten Organisation eingebunden sind. Typischerweise sind fünf oder sechs Führungskräfte aus ganz unterschiedlichen Funktionen und Sparten in

General Mills

General Mills wurde 1866 gegründet. Aus dem Zusammenschluss zweier Mühlenbetriebe entwickelte sich rasch ein florierendes Unternehmen, das mit Mehl in erstklassiger Qualität die Branche revolutionierte. 1880 präsentierte General Mills seine Mehlsorten auf der ersten Fachausstellung für Mühlenbetriebe in Cincinnati und holte dort prompt die begehrten Gold-, Silber- und Bronzemedailen. „Gold Medal“ ist heute die Nr. 1 unter den Mehlmärken in Amerika. Das in Minneapolis ansässige Unternehmen ist heute einer der größten Lebensmittelhersteller weltweit und rangiert auf der Fortune-500-Liste 2013 auf Platz 169. General Mills vertreibt mit 39 000 Mitarbeitern, davon etwa die Hälfte außerhalb der USA, seine Produkte in mehr als 100 Ländern. Zu den General-Mills-Topmarken gehören Betty Crocker, Cheerios, Green Giant, Häagen-Dazs, Pillsbury, Jus-Rol, Liberté, Wanchai Ferry, Yoki und Yoplait. Im Geschäftsjahr 2013 setzte das Unternehmen weltweit 17,8 Milliarden US-Dollar um.



den Evaluierungsprozess eingebunden, die den zu beurteilenden Manager gut kennen. So stellen wir sicher, dass interessante Kandidaten, die sonst vielleicht übersehen würden, mit in den Auswahlprozess gelangen. Wir bringen auch in Erfahrung, wie die nächsttiefere Hierarchieebene den zu beurteilenden Manager einschätzt. Unsere kontinuierlichen Beurteilungsprozesse stellen zudem sicher, dass Kandidaten für Führungspositionen nicht nur einmal, sondern mehrfach unter die Lupe genommen werden. Wir wollen langfristige Karrieren aufbauen. Führungstalent kommt in unterschiedlicher Gestalt. Wir nehmen uns die Zeit, es zu erkennen.

Es kommt doch aber sicher vor, dass ein High Potential an einem Stretch Assignment scheitert. So ein Misserfolg kann leicht demoralisierend wirken und einen Schatten auf die Karriere werfen. Inwieweit gestehen Sie Ihren Hoffnungsträgern Fehler zu?

Karrieren verlaufen nicht immer geradlinig und Kandidaten für Führungspositionen sind nicht gegen Rückschläge gefeit. Wir sind weitsichtig genug, das größere Bild zu sehen, und lassen Hoffnungsträger, an die wir wirklich glauben, nicht wegen eines Rückschlags fallen. Bei ihren Stretch-Aufgaben müssen High Potentials genügend Raum haben, um sich in der neuen Aufgabe zurechtzufinden und mit ihr zu wachsen. Natürlich läuft nicht immer alles glatt. Wenn sie sich aber in der Summe nicht ganz klar als führungstauglich erweisen und die geforderte Leistung nicht bringen, dann stimmt etwas nicht.

Die Suche nach High Potentials setzt meist in der Konzernzentrale an, während aussichtsreiche Kandidaten an entfernteren Standorten eher selten in Erwägung gezogen werden. Wie stellen Sie sicher, dass bei General Mills die nahe liegendere Option nicht bevorzugt wird?

Typischerweise ist in allen General-Mills-Unternehmen weltweit die Geschäftsleitung zu 95 Prozent mit Einheimischen besetzt. Wir legen Wert darauf, dass die Führungsriege an den verschiedenen Standorten unsere Kunden und Verbraucher in den einzelnen Märkten genau kennt. Wir sind uns auch der Tatsache bewusst, dass diese Mitarbeiter zu unseren stärksten Trümpfen zählen und dass es sich um sehr starke Führungskräfte mit hohem Potenzial handelt.



„Wir sind weitsichtig genug, das größere Bild zu sehen, und lassen Hoffnungsträger, an die wir wirklich glauben, nicht wegen eines Rückschlags fallen.“

Das Interview mit Ken Powell in Minneapolis führten Justus O'Brien, Egon Zehnder, New York, und Dick Patton, Egon Zehnder, Boston (links).



„Wenn man in eine komplexere Position wechselt, braucht es Zeit, bis man erkennt, wie man seine Stärken zum Wohl des Unternehmens einsetzen kann.“

Da wir uns erst vor relativ kurzer Zeit dafür entschieden haben, unsere Präsenz global auszubauen, gibt es hier sicher noch viel zu tun. Wir alle wissen aber, dass wir dort, wo wir präsent sind, lokale Teams aufbauen müssen, und uns ist absolut bewusst, dass es High Potentials überall auf der Welt gibt. **Es kostet Zeit und Mühe, Hoffnungsträger für Führungspositionen fit zu machen. Wie stellen Sie sicher, dass sich diese Investition auch auszahlt und Sie Ihre hervorragenden Leute nicht an die Konkurrenz verlieren?**

Unserer Erfahrung nach ist die Motivation, bei uns zu bleiben, umso höher, je stärker wir die angehenden Topmanager fordern. Der Aufstieg in eine der 500 bis 600 Toppositionen bei General Mills ist extrem schwierig. Wer bei uns in die oberste Führungsebene aufsteigt, hat einen gründlichen und umfangreichen Entwicklungsprozess durchlaufen, hat von allen Seiten Förderung erfahren, wurde aber auch sehr kritisch unter die Lupe genommen. Wer alle diese Stufen erfolgreich genommen hat, wird seine Aufgabe als sehr erfüllend erleben, denn wir widmen jeder unserer angehenden Topkräfte sehr viel Aufmerksamkeit, überlegen genau, wie wir ihre Potenziale voll zur Entfaltung bringen können, und unterstützen sie dabei, als Topmanager immer besser zu werden. Weil unsere Leute wissen, dass sie Teil eines starken Führungsteams in einem Unternehmen werden, das gleichbleibend erstklassige Ergebnisse erzielt, bleiben die meisten uns auch langfristig erhalten.

Wie passt die gezielte Förderung von Hoffnungsträgern mit Ihrer früheren Aussage zusammen, dass es bei General Mills keine Stars gibt?

Führungskräften, die ihre Potenziale optimal entfalten, übertragen wir zunehmend anspruchsvollere Aufgaben, was sehr erfüllend ist. Dazu gehört auch, dass wir sie angemessen honorieren. Wir halten aber nichts

von Personenkult. Nicht die Topposition, die jemand bei General Mills innehat, zählt, sondern das Unternehmen General Mills und die Werte, für die wir stehen. Es geht darum, die Wirkungskraft des Teams optimal zu nutzen und Shareholder-Value zu schaffen.

Je weiter die Hoffnungsträger in einer Organisation aufsteigen, desto komplexer wird auch ihr Aufgabenspektrum. Sie müssen in der Lage sein, mit Ambiguität und Unsicherheit umzugehen, gleichzeitig aber entschlosskräftig sein.

Das ist sicher so. Nicht nur die Aufgaben werden komplexer, auch die Organisationen selbst. Je größer und komplexer eine Organisation ist, desto schwieriger ist es, die richtige Vision zu entwickeln und die richtige strategische Richtung vorzugeben. In der ersten Zeit nach der Beförderung hat manch einer vielleicht das Gefühl, ganz allein dazustehen. Wenn man von einem vertrauten, klar definierten Aufgabenbereich in eine viel komplexere Position wechselt, braucht es Zeit, bis man erkennt, wie man seine Stärken zum Wohl des Unternehmens einsetzen kann.

Der größte Sprung ist natürlich der Wechsel auf den CEO-Posten. Wie entscheiden Sie und Ihr Board, wer das Potenzial dazu hat, eines Tages das Ruder bei General Mills zu übernehmen?

Unser Board weiß, dass Nachfolgeplanung zu seinen wichtigsten Aufgaben gehört. Die Board-Mitglieder lernen unsere Senior Leaders mit der Zeit genau kennen und das Thema Nachfolgeplanung steht mehrmals im Jahr bei uns auf der Tagesordnung. Wir führen intensive Gespräche darüber, welche Eigenschaften der CEO mitbringen muss, was das Unternehmen in Zukunft braucht, was wir tun, um unsere zehn bis 15 Leader zu entwickeln, und wie die ein-

zelnen Topkandidaten vorankommen. Der Beurteilungsprozess und die Entscheidung brauchen Zeit und sind deshalb regelmäßig Gesprächsthema.

Ein CEO muss heute nicht nur das Unternehmen mit sicherer Hand lenken, sondern auch die Interessen und Anliegen der Stakeholder fest im Blick behalten. Wie können sich angehende Top-Executives das dafür notwendige Rüstzeug aneignen?

Das ist eine gute Frage. Als wären die Anliegen der Stakeholder nicht schon komplex genug, kommt heute als zusätzliche Herausforderung hinzu, dass von Seiten der Aktionäre und Interessengruppen der Ruf nach unabhängigen Boards immer lauter wird. Vor 20 Jahren hätten sicher drei oder vier Senior Executives einen Sitz im Aufsichtsrat gehabt – was auch sinnvoll war, weil sie dadurch die Sichtweise der verschiedenen Anspruchsgruppen direkt kennenlernten. Heute, wo dies eher die Ausnahme ist, ermutigen wir unsere Vorstandsmitglieder, externe Aufsichtsratsmandate zu übernehmen.

General Mills ist bekannt dafür, dass ehrenamtliches Engagement fest im Unternehmen verankert ist. Geht es Ihnen darum, hierdurch bestimmte Führungsqualitäten zu entwickeln, oder wollen Sie eher den Blick der aufstrebenden Executives dafür schärfen, welche Rolle die Wirtschaft in der Gesellschaft spielen soll?

Es geht um beides. Erstens ist es eine erstklassige Entwicklungschance. Auch große Non-Profit-Organisationen müssen sich strategischen Fragen stellen. Wenn General-Mills-Führungskräfte ein Mandat im Board solcher Institutionen übernehmen oder sich in anderer Form einbringen, erhalten sie eine neue Perspektive. Sie finden dort ganz



Ken Powell

Kendall J. Powell, 1954 in Denver, Colorado, geboren, schloss 1976 sein Studium an der Harvard University ab und erwarb drei Jahre später einen MBA an der Stanford University. Anschließend trat er als Marketing Assistant bei General Mills ein. Powell verbrachte mehr als ein Drittel seiner Laufbahn im Ausland und war 1990 an der Einführung von Cereal Partners Worldwide (CPW), dem Joint Venture mit Nestlé im schweizerischen Lausanne, beteiligt. Nach weiteren Jahren in den USA, wo er u. a. zum President der General Mills Division Big G ernannt wurde, ging er 1999 erneut in die Schweiz und übernahm dort die Position des CEO für CPW. Unter seiner Ägide entwickelte sich das Joint Venture zum globalen Cerealien-Geschäft mit aktuell 2 Milliarden US-Dollar Umsatz. 2006 wurde Powell zum President und COO von General Mills ernannt. Im September 2007 folgte die Wahl zum Chief Executive Officer und im Mai 2008 zum Chairman. Powell hält zudem zahlreiche Board-Mandate.

andere Gegebenheiten vor und haben die Möglichkeit, die Organisation mitzugestalten. Es ist eine Chance, selbst herauszufinden, was in ihnen steckt. Außerdem decken sich die Stakeholder-Themen vieler Non-Profit-Unternehmen vielfach mit denen kommerzieller Unternehmen wie General Mills.

Zweitens ist die Rolle der Wirtschaft in der Gesellschaft im Umbruch. Bürger und Verbraucher haben heute höhere Erwartungen. Sie schauen bei Unternehmen genauer hin und achten darauf, dass wir in unserem Streben nach wirtschaftlichem Erfolg auch ethisch und moralisch korrekt handeln. Sind die Lebensmittel, die wir produzieren, sicher? Werden sie nachhaltig produziert? Meinen wir es ernst mit unserem gesellschaftlichen Engagement im lokalen Umfeld unserer Standorte? General Mills ist ein Markenartikelunternehmen – unser Handeln fußt auf dem Vertrauen, das uns die Verbraucher entgegenbringen. Um dieses Vertrauen zu verdienen und zu erhalten, müssen wir den Verbrauchern nachvollziehbar beweisen, dass wir weit mehr im Blickfeld haben als nur die Erhöhung des Shareholder Value.

Gab es in Ihrer eigenen Karriere eigentlich ein Schlüsselerlebnis, das Ihnen dabei half, Ihr Potenzial optimal zu entfalten?

Ich wollte ursprünglich Arzt werden. Während des Studiums bin ich in einer von Studenten geführten Firma namens Harvard Student Agencies gelandet, einem Non-Profit-Unternehmen, das Studenten Praktika

in Unternehmen vermittelte. Wir haben Reiseführer herausgegeben und hatten auch Charterflüge im Angebot. Wir steckten voller Energie, Ideen und Pläne. Damals erkannte ich, dass ich über einen ausgeprägten Geschäftssinn verfügte. Diese Erkenntnisse in Organischer Chemie waren entscheidend dafür, dass ich den Gedanken an ein Medizinstudium aufgab und mich stattdessen an der Business School immatrikulierte. Als ich den Abschluss in der Tasche hatte, kam für mich weder eine Karriere als Consultant noch als Banker in Frage, sondern nur eine Tätigkeit, die mir die praxisorientierte Arbeit ermöglichte, die ich von Harvard Student Agencies kannte. General Mills bot mir genau das.

Sie sind seit 34 Jahren bei General Mills und dort vom Marketingassistenten zum Chairman und CEO aufgestiegen. Was war für Sie die entscheidendste Erfahrung in Ihrer Karriere?

Ich wurde ins schweizerische Lausanne entsandt, um die Markteinführung von Cereal Partners Worldwide – dem Joint Venture mit Nestlé – mit vorzubereiten. Diese Mission war eine Schlüsselerfahrung für mich, erstens weil es ein Auslandseinsatz war und zweitens aufgrund der Struktur. Wir berichteten einem international besetzten Board. Unsere Standorte waren über den gesamten Globus verteilt. Wir waren auf 100 Märkten vertreten und arbeiteten überall mit sehr fähigen und hochmotivierten Leuten zusammen – unter Lei-

tung eines kleinen, zentralen Managementteams. Es war eine sehr herausfordernde Erfahrung. Ich musste entscheiden, wie die internationalen Standorte am besten zu organisieren waren, was machbar war und wie der Spagat zwischen einer Strategiezentrale und dem richtigen Maß an Autonomie in den Märkten gelingen konnte. Nicht alles funktionierte auf Anhieb. Anfangs waren die Abläufe zu stark zentralisiert und wir mussten einiges an Lehrgeld zahlen. Alles in allem war es aber eine sehr wichtige Lernerfahrung, und mit der Zeit bekamen wir die Dinge in den Griff.

Sie haben einmal gesagt, der Nachteil, seine gesamte berufliche Laufbahn in einem einzigen Unternehmen zu absolvieren, liege darin, dass es in der persönlichen Einschätzung der Dinge blinde Flecken gibt. Wie bewahren Sie sich persönlich Ihre Neugier und die Offenheit für neue Ideen?

Uns kommt entgegen, dass in unserer Branche derzeit vieles im Umbruch ist: Die Art, wie sich Verbraucher informieren, das Verbraucherverhalten selbst und die Erwartungen, die die Verbraucher an die Nahrungsmittelhersteller haben – hier ändert sich gerade sehr viel. Das betrifft auch unser Unternehmen. Mit dem Ausbau unserer internationalen Präsenz geht einher, dass wir unsere Abläufe und Konzepte auf den Prüfstand stellen. Tendenziell geben wir zwar der „Beförderung aus den eigenen Reihen“ den Vorzug. Das heißt aber nicht, dass wir nicht gewillt sind, externe High Potentials ins Boot zu holen, wenn unser eigener Talentpool nicht ausreicht. Zudem war fast die Hälfte meines Topmanagementteams auch in anderen Unternehmen tätig – in Consultingfirmen und mittelständischen Unternehmen bis hin zu großen Lebensmittelkonzernen. Zudem hat die Hälfte meines Senior-Teams umfangreiche Erfahrungen auf dem internationalen Parkett gesammelt, was der Ideenvielfalt in den Vorstandssitzungen eindeutig förderlich ist. Ich selbst habe elf Jahre lang in verschiedenen Positionen weltweit gearbeitet und dadurch Kontakte und wertvolle Beziehungen zu Kollegen mit ganz unterschiedlichem Hintergrund in einer Vielzahl von Ländern geknüpft – Kollegen, die meine eigenen Ideen und Überzeugungen immer wieder kritisch begleitet und hinterfragt haben. Das ist eine sehr spannende Erfahrung und einer der erfüllendsten Aspekte meiner Tätigkeit überhaupt.

