LEUPHANA
UNIVERSITÄT LÜNEBURG

Arbeitgeberverhalten in der Wirtschaftskrise

Martin, Albert

Publication date:
2010

Document Version
Verlags-PDF (auch: Version of Record)

Link to publication

Citation for pulished version (APA):
Martin, A. (2010). *Arbeitgeberverhalten in der Wirtschaftskrise: Ergebnisse empirischer Studien in den Monaten April und November 2009*. (Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung; Nr. 35). Universität Lüneburg.

General rights
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy
If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 12. Okt.. 2024

Institut für
Mittelstandsforschung
Prof. Dr. Albert Martin

Arbeitgeberverhalten in der Wirtschaftskrise
-
Ergebnisse empirischer Studien
in den Monaten April und November 2009

Albert Martin

Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung

Heft 35

Lüneburg 2010

Universität Lüneburg
Institut für Mittelstandsforschung
21332 Lüneburg
Tel.: 0 41 31/677 21 31
Fax: 0 41 31/677 21 39

ISSN 1616-568

Inhalt

Zusammenfassung 2
Methodik 3
Auswirkungen der Wirtschaftskrise 3
Bedürfnisberücksichtigung und Arbeitnehmerverhalten 8
Besonderheiten einzelner Arbeitnehmergruppen 12
Anhang 13

Zusammenfassung

Die Ergebnisse, über die im Folgenden berichtet wird, wurden im Rahmen von zwei Meinungsumfragen ermittelt. Die erste Umfrage erfolgte im April 2009 und befasste sich mit der *Wettbewerbssituation von Arbeitnehmern,*[1] die zweite Umfrage richtete sich auf die *Beurteilung der betrieblichen Sozialordnung* und wurde im November 2009 durchgeführt[2]. Ergänzend zu den genannten Hauptfragen wurden in beiden Studien (gewissermaßen im „Huckepack"-Verfahren) jeweils identische Fragen nach den beruflichen Folgen der Wirtschaftskrise gestellt. Eine der Fragen befasst sich speziell mit der Berücksichtigung von Arbeitnehmerinteressen in der Krise durch die Arbeitgeber, worauf in diesem Bericht etwas näher eingegangen wird. Zuvor werden jedoch die Ergebnisse der beiden Umfragen gegenübergestellt, die sich ganz allgemein mit der Arbeitssituation in der Wirtschaftskrise beschäftigen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Ergebnisse der Wiederholungsstudie vom November mit denen der im April durchgeführten Studie in hohem Maße übereinstimmen. Die Beurteilung der Krisensituation durch die Arbeitnehmer hat sich im Laufe des Jahres 2009 also so gut wie nicht verändert. Nach wie vor herrscht eine beträchtliche Verunsicherung und viele Arbeitnehmer blicken eher pessimistisch in die Zukunft, doch immerhin lässt sich im November ein leichter Zugewinn an Optimismus beobachten. Auf das Betriebsklima wirkt sich die Wirtschaftskrise negativ aus, und nicht wenige Arbeitnehmer fürchten um ihren Arbeitsplatz. Viele der Befragten geben außerdem an, dass ihr Arbeitgeber bei Maßnahmen der Krisenbewältigung wenig Rücksicht auf die Interessen seiner Arbeitnehmer nimmt. Darunter leiden

[1] Vgl. hierzu Martin, A. 2009: Die wirtschaftliche Krisenlage in der Beurteilung der Arbeitnehmer. Ergebnisse einer Online-Befragung. Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg. Heft 34. Lüneburg

[2] Vgl. hierzu Martin, A./Falke, M. 2010: Die betriebliche Sozialordnung – Verbreitung und Bewertung der Ergebnisse einer Arbeitnehmerbefragung. Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg. Heft 35. Lüneburg

sowohl die Qualität der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung als auch das unmittelbare Arbeitsverhalten.

Methodik

Die beiden Studien wurden als Online-Befragungen durchgeführt. Gestützt auf die Datenbank der Firma Hanseatisches Personalkontor wurden im April ca. 40.000 E-Mails und im November ca. 55.000 E-Mails mit der Bitte an die Adressaten verschickt, sich auf einer Internetseite des Instituts für Mittelstandsforschung an der Befragung zu beteiligen. Insgesamt konnten auf diesem Wege im April 2.455 Personen und im November 1.918 Personen für eine Teilnahme an der Studie gewonnen werden. Die Zielgruppe unserer Karrierestudie sind Arbeitnehmer mit qualitativ anspruchsvollen Tätigkeiten in der gewerblichen Wirtschaft, entsprechend basieren die folgenden Ergebnisse auch auf den Antworten dieser interessanten Arbeitnehmergruppe.

Auswirkungen der Wirtschaftskrise

Wie in dem erwähnten Bericht über die Ergebnisse der Frühjahrsstudie werden wir auch hier auf die folgenden Fragen eingehen, wir stellen hierbei jeweils die Ergebnisse der April- und der Novemberumfrage gegenüber:

<u>Auswirkungen auf Stimmung und Klima im Betrieb:</u>

1. Wie verbreitet sind Pessimismus bzw. Optimismus?
2. Verschlechtert sich das Betriebsklima?

<u>Auswirkungen auf die persönliche Arbeitssituation:</u>

3. Äußert sich die Wirtschaftskrise auch in einer Verschärfung des Wettbewerbs um Arbeitsplätze?
4. Wird die Krise als Bedrohung des jeweils eigenen Arbeitsplatzes erlebt?

<u>Verhalten des Arbeitgebers:</u>

5. Wie reagiert der Arbeitgeber auf die Krise, bemüht er sich darum, bei der Entwicklung von Maßnahmen die Interessen seiner Arbeitnehmer zu berücksichtigen?

In Abbildung 1 sind die Antworten auf diese Fragen summarisch wiedergegeben.

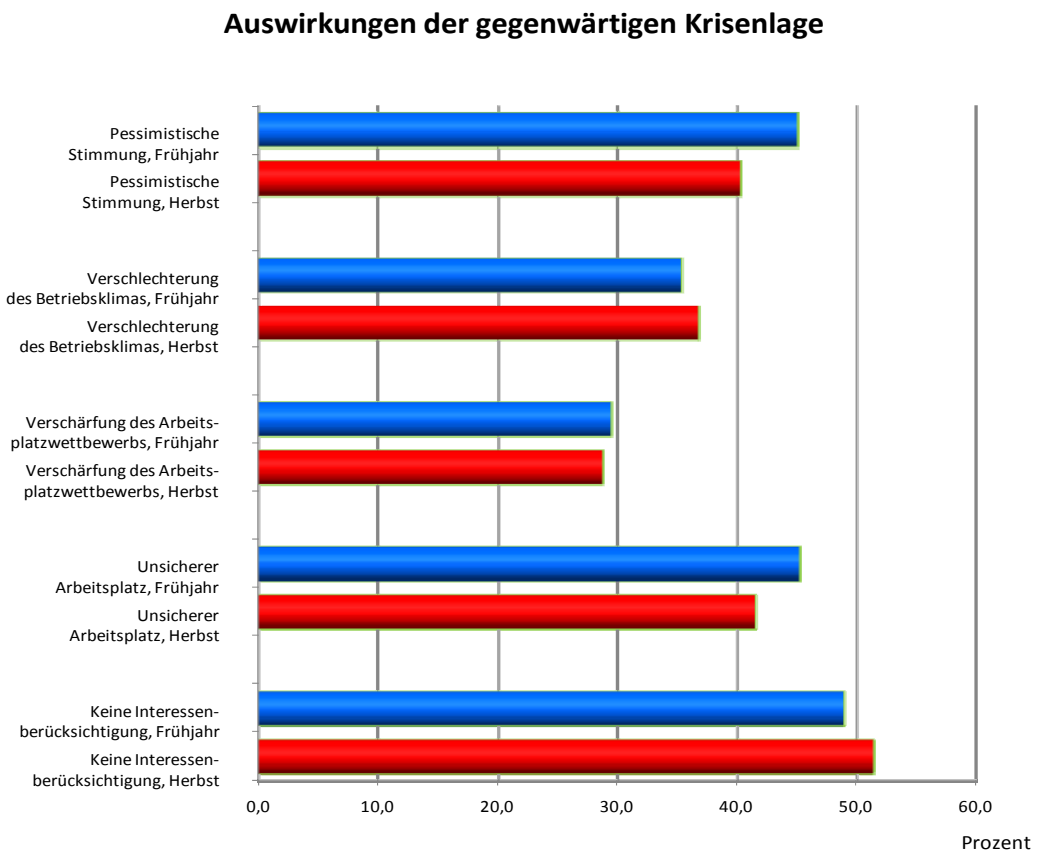


Abb. 1: Folgen der aktuellen Krisensituation
Einschätzungen im April (blau) und November (rot) 2009

Im Folgenden werden die Ergebnisse etwas ausführlicher dargestellt und kurz kommentiert.

Wie man aus Abbildung 2 sehen kann, hat sich die Zuversicht im Herbst leicht aufgehellt. Inzwischen überwiegt eine optimistische Sicht. Nur noch 30,2% der befragten Arbeitnehmer sind, was die Überwindung der Krisenlage angeht, eher pessimistisch, im Frühjahr betrug dieser Prozentsatz noch 35,1%. Dagegen äußern sich 34,8% der befragten Arbeitnehmer inzwischen optimistisch, im Frühjahr waren es nur 26,2%.[3]

Den größten Optimismus findet man in den kleineren Unternehmen. Der größere Pessimismus in den größeren Unternehmen mag sich unter anderem aus einem Wahrnehmungseffekt ergeben. Dieser begründet sich darin, dass mit der Unternehmensgröße die Zahl der potentiell Betroffenen und damit die Sichtbarkeit der Krisenfolgen steigt.

[3] Die übrigen Arbeitnehmer schwanken zwischen einer optimistischen und pessimistischen Einschätzung (Herbst: 24,9%, Frühjahr 28,7%)).

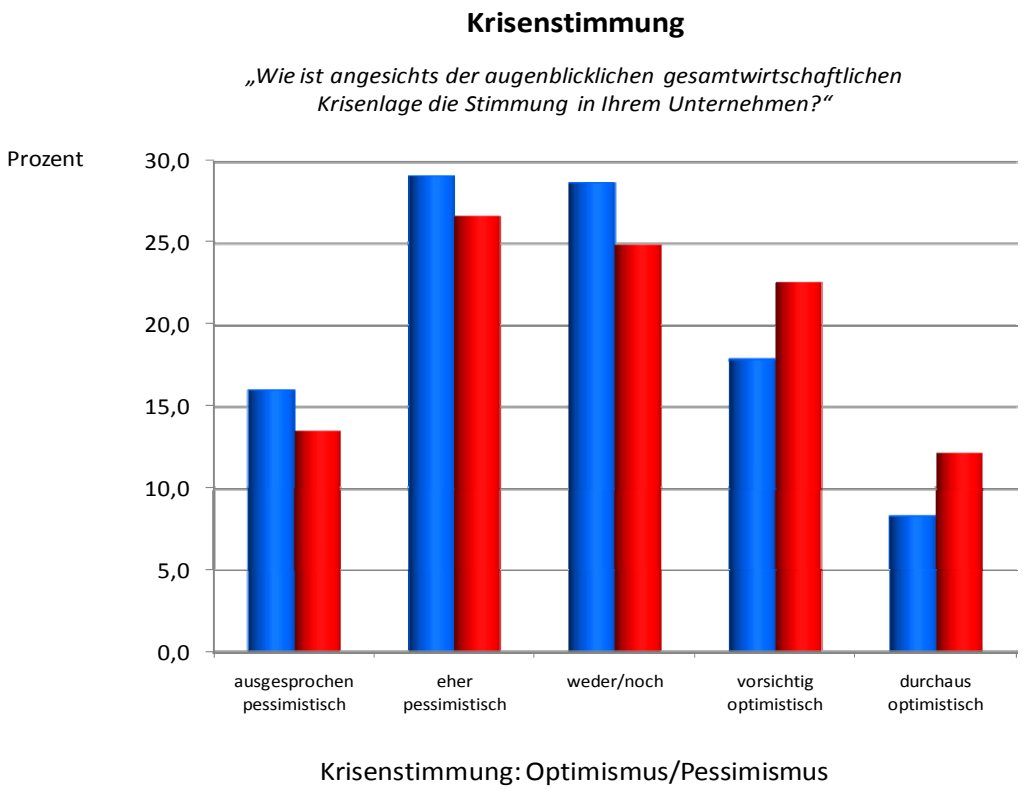


Abb. 2: Optimismus/Pessimismus in den Betrieben
Einschätzungen im April (blau) und November (rot) 2009

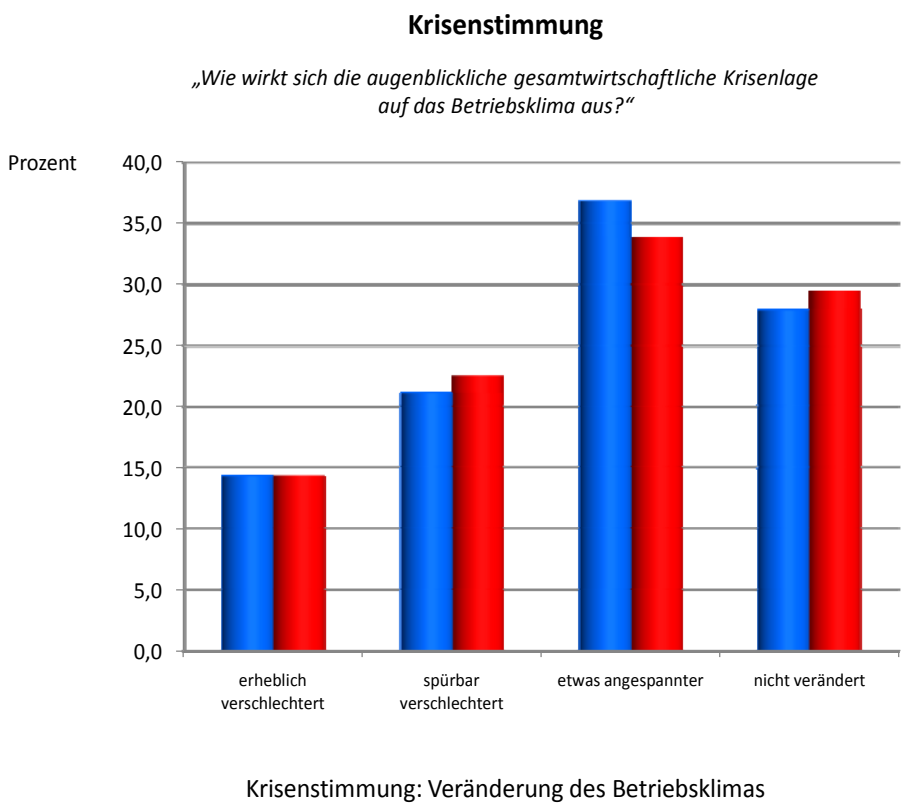


Abb. 3: Auswirkungen der Krise auf das Betriebsklima
Einschätzungen im April (blau) und November (rot) 2009

Die Krisensituation beeinträchtigt auch spürbar das Betriebsklima – so jedenfalls die Auskunft von etwa einem Drittel der Befragten. Gegenüber der Frühjahrsumfrage hat sich diesbezüglich praktisch nichts geändert (Abbildung 3).

In einer ähnlichen Größenordnung verstärkt sich durch die Krise auch der Wettbewerbsdruck zwischen den Arbeitnehmern. Auch hier zeigt sich im Herbst keine wesentliche Entspannung (Abb. 4).

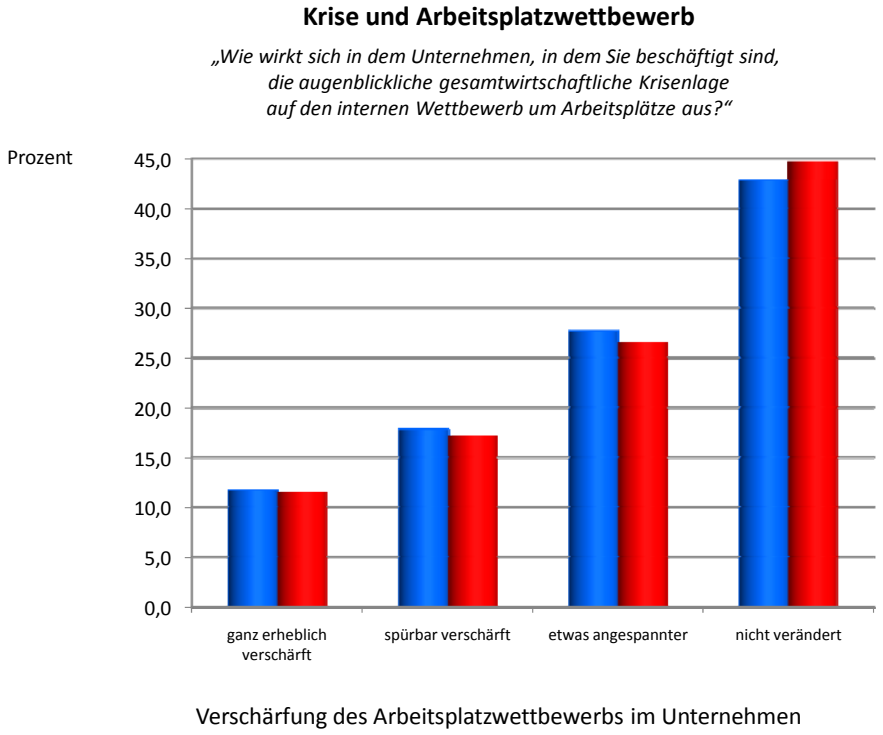


Abb. 4: Auswirkungen der Krise auf den Arbeitsplatzwettbewerb
Einschätzungen im April (blau) und November (rot) 2009

Nach wie vor zu kritischen Ergebnissen gelangt man bei der Frage nach der Arbeitsplatzsicherheit. Zwar geht die Mehrheit der Befragten auch in der Novemberbefragung davon aus, dass die Krise ihren Arbeitsplatz nicht gefährdet, andererseits ist es nach wie vor so, dass etwa jede vierte Person diesbezüglich sehr unsicher ist oder sogar davon ausgeht, dass sie ihren Arbeitsplatz ganz sicher verlieren wird.

Nahezu unverändert ist der Prozentsatz der Personen, die angeben, dass sich ihr Arbeitgeber bei der Bewältigung nicht sonderlich um die Interessen seiner Arbeitnehmer bemüht, nur etwa jeder siebte Arbeitnehmer bescheinigt seinem Arbeitgeber diesbezüglich eine besonders engagierte Haltung (Abbildung 6). Hierauf sei im Folgenden etwas näher eingegangen.

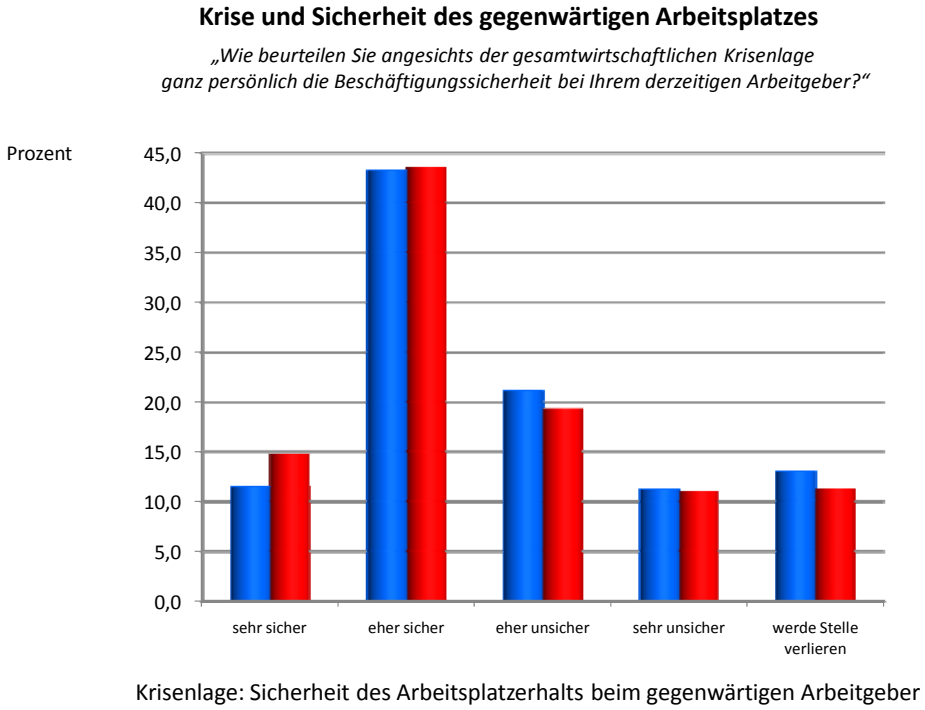


Abb. 5: Auswirkungen der Krise auf die Sicherheit des Arbeitsplatzes
Einschätzungen im April (blau) und November (rot) 2009

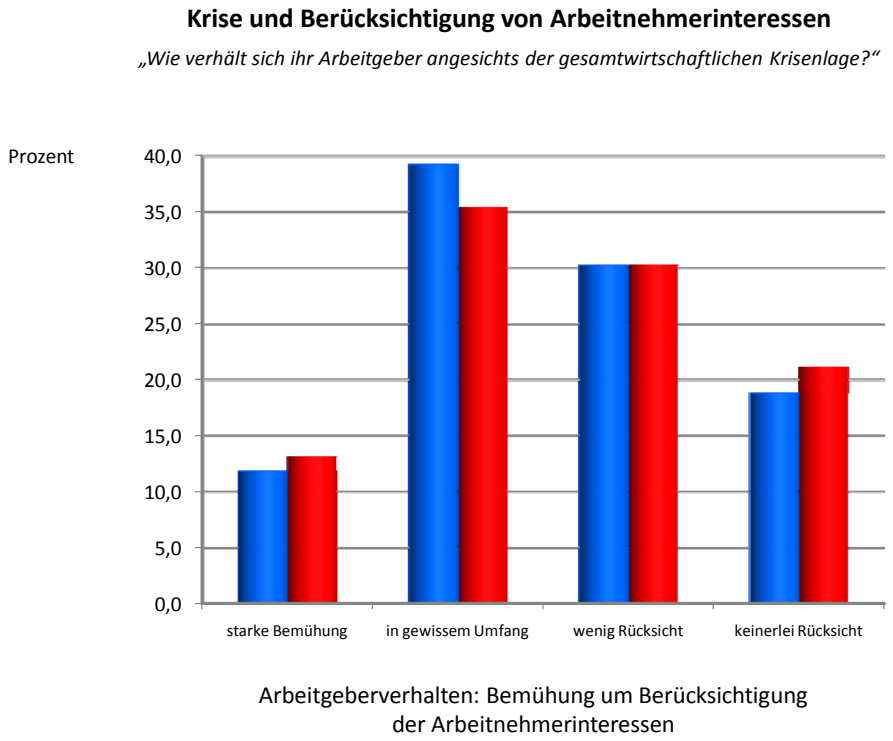


Abb. 6: Berücksichtigung der Arbeitnehmerinteressen in der Krise
Einschätzungen im April (blau) und November (rot) 2009

Bedürfnisberücksichtigung und Arbeitnehmerverhalten

Wirkt sich das Verhalten der Arbeitgeber in der Krise überhaupt in irgendeiner Weise auf das Verhalten der Arbeitnehmer aus? Um diese Frage zu beantworten, haben wir in unserer Studie verschiedene Auskünfte über das eigene Arbeitsverhalten erfragt. Auf zwei dieser Fragen wollen wir im Folgenden kurz eingehen.

In Abbildung 7 ist zu sehen, dass Personen, die ihrem Arbeitgeber bescheinigen, dass er sich bei der Krisenbewältigung (auch) an den Interessen seiner Arbeitnehmer orientiert

- auf der einen (negativen) Seite wesentlich seltener „innerlich kündigen“ und dass sie
- auf der anderen (positiven) Seite häufiger über ein besonderes eigenes Arbeitsengagement berichten als Personen, deren Arbeitgeber sich nicht sonderlich um die Arbeitnehmerinteressen bekümmern.

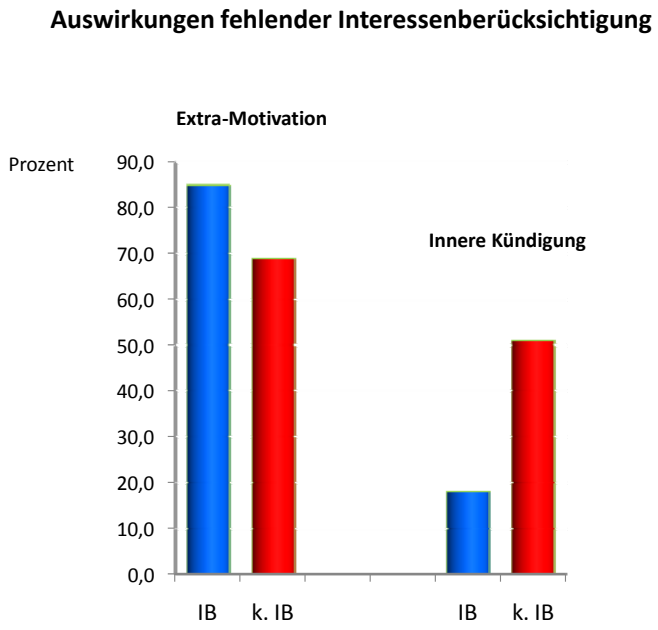
Mit „innerer Kündigung“ ist ein Verhalten gemeint, das darauf gerichtet ist, die eigenen Leistungsbeiträge soweit zu reduzieren, wie es eben geht. Man vermeidet zwar das Risiko der Entlassung, gleichzeitig tut man aber auch nicht mehr als notwendig und ist nicht bereit, sich in besonderem Maße für das Unternehmen zu engagieren.[4] Dies ist anders bei der Extra-Motivation.[5] Hier geht das Engagement der Arbeitnehmer über das hinaus, was man billigerweise erwarten kann.

Zu beachten ist dabei, dass Extra-Motivation und innere Kündigung psychologisch gesehen nicht als strikte Gegensätze gelten können, zumal positive und negative Verhaltenstendenzen gleichzeitig vorliegen können. Außerdem setzen die beiden Verhaltenstendenzen unterschiedliche Akzente, im Fall der inneren Kündigung geht es primär um die Beziehung zum Arbeitgeber, die Extra-Motivation speist sich dagegen in starkem Maße auch aus der Arbeitsaufgabe, also aus dem unmittelbaren Arbeitserleben, das nicht im strikten Sinne und ausschließlich von der Qualität der Beziehung zum Arbeitgeber bestimmt wird.

Das Niveau der Extra-Motivation ist – so die Selbsteinschätzung der Befragten – recht hoch. Die negative Erfahrung eines wenig rücksichtsvollen Arbeitgeberverhaltens in der Krise ist zwar durchaus in der Lage, dieses Niveau abzusenken, es sinkt allerdings nicht allzu sehr ab. Deutlich anders ist dies bei der inneren Kündigung.

[4] Vgl. Höhn, R. 1983: Die innere Kündigung im Unternehmen. Bad Harzburg (Verlag für Wissenschaft, Wirtschaft und Technik)
[5] Vgl. Martin, A./Bartscher, S. 2010: Motivation: In: Mayrhofer, W./Meyer, M./Titscher, S. 2010 (Hrsg.): Praxis der Organisationsanalyse. Wien (Facultas Verlag), im Druck

Diesbezüglich entfaltet das Arbeitgeberverhalten eine wesentlich stärkere Wirkung: Während in den Unternehmen, die bei ihrer Krisenbewältigung die Interessen der Arbeitnehmer in starkem Maße berücksichtigen, nur etwa 18% von sich sagen, sie hätten „innerlich gekündigt“, erhöht sich dieser Prozentsatz in den Unternehmen mit einer nur geringen oder gar fehlenden Berücksichtigung der Arbeitnehmerinteressen auf über 50%.



IB: Interessenberücksichtigung bei der Krisenbewältigung
k. IB: keine Interessenberücksichtigung bei der Krisenbewältigung

Abb. 7: Berücksichtigung der Arbeitnehmerinteressen in der Krise und Arbeitsverhalten
Einschätzungen im April (blau) und November (rot) 2009

Eine derart starke Steigerung provoziert die Frage, ob sie sich allein durch das unsensible Krisenverhalten der Arbeitgeber erklären lässt. Es ist wenig wahrscheinlich, dass die innere Kündigung von einmaligen Erfahrungen bestimmt wird, aus diesem Grund ist zu vermuten, dass immer dann, wenn jemand „innerlich kündigt“, die Arbeitsbeziehung bereits ganz grundsätzlich gestört sein dürfte. Eine derartige Störung – oder Beeinträchtigung der Qualität der Beziehung zwischen den Arbeitspartnern – liegt beispielsweise vor, wenn es an der notwendigen Fairness mangelt, d.h. wenn die jeweiligen Leistungsbeiträge nicht ausgewogen sind. In Abbildung 8 sind die Arbeitnehmer, die die Beziehung zu ihrem Arbeitgeber – ganz generell – als fair beurteilen, denjenigen Arbeitnehmern gegenübergestellt, die über Fairnessdefizite berichten. Wie man sieht, ergeben sich ganz ähnliche Zusammenhänge mit dem Arbeitsverhalten wie bei der Frage zum Krisenverhalten.

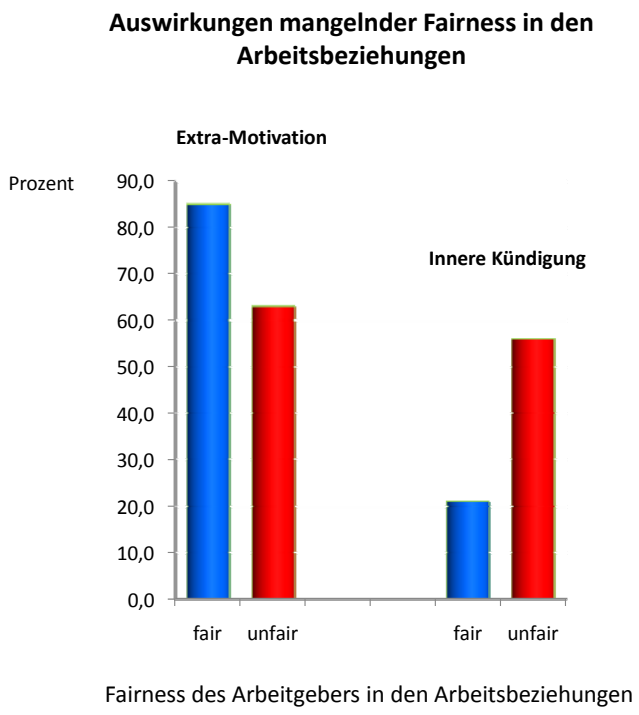


Abb. 8: Fairness in den Arbeitsbeziehungen und Arbeitsverhalten Einschätzungen im April (blau) und November (rot) 2009

Damit ist allerdings noch nichts über die Kausalität zwischen den hier betrachteten Größen ausgesagt. Aus theoretischer Sicht, besitzt das in Abbildung 9 angeführte Modell die größte Plausibilität. Die Vernachlässigung der Arbeitnehmerinteressen beeinträchtigt danach die Fairness. Wird aber das Arbeitgeberverhalten als unfair angesehen, dann steigt auch die Neigung, das eigene Engagement zu verringern und sich innerlich von der Beziehung zu verabschieden.

Die Ergebnisse der mit unseren Daten durchgeführten Modellrechnungen bestätigen die zentrale Rolle, die der Fairness in Arbeitsbeziehungen zukommt. Das Arbeitgeberverhalten tritt in seiner Bedeutung als direkte Einflussgröße auf das Arbeitsverhalten gegenüber der Fairness zurück. Dessen ungeachtet ist es von erheblichem Belang, wie sich der Arbeitgeber in der Krise verhält, weil sich dieses Verhalten in der Fairness-Wahrnehmung niederschlägt. Anders ausgedrückt: Von der Qualität der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung geht ein ganz entscheidender Einfluss auf das Arbeitnehmerverhalten aus. Die Qualität dieser Beziehung erweist sich nicht zuletzt in Krisenzeiten, missachtet der Arbeitgeber bei seinen Maßnahmen zur Bewältigung der Krise die Interessen der Arbeitnehmer, dann beschädigt er damit die Qualität der Arbeitsbeziehungen, insbesondere die gebotene Fairness.

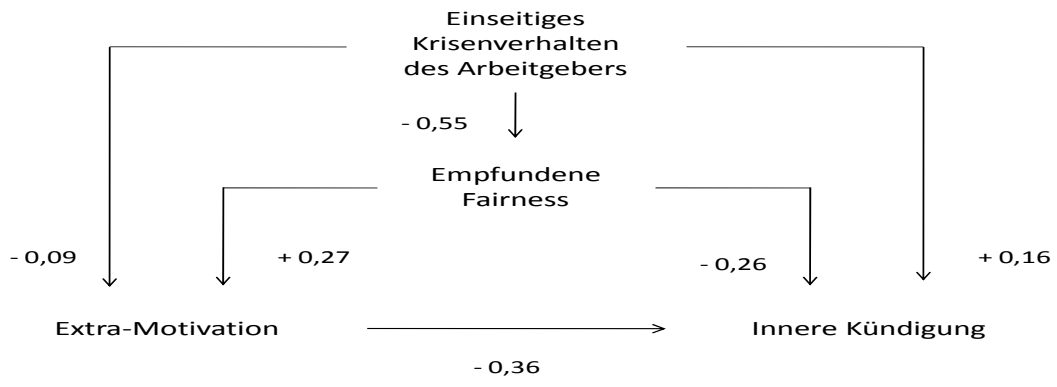


Abb. 9: Krisenverhalten, Fairness und Arbeitsverhalten (Kausalitäten)[6]
Einschätzungen im April (blau) und November (rot) 2009

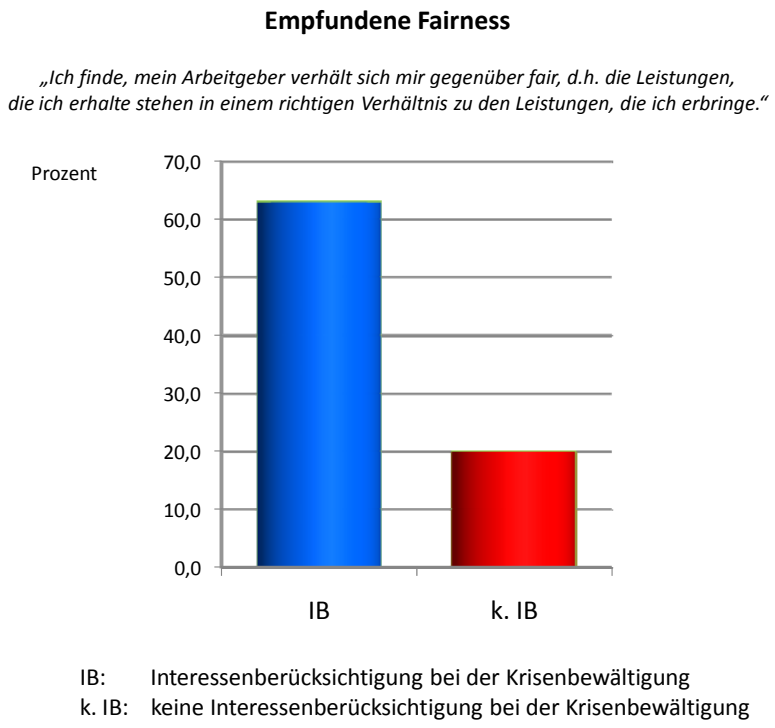


Abb. 10: Berücksichtigung der Arbeitnehmerinteressen in der Krise und Fairness
Einschätzungen im April (blau) und November (rot) 2009

[6] Mit „einseitigem Verhalten in der Krise" ist ein Verhalten der Arbeitgeber gemeint, das (in der Beurteilung der Arbeitnehmer) die Arbeitnehmerinteressen zu wenig berücksichtigt. Angeführt sind die standardisierten Pfadkoeffizienten.

Besonderheiten einzelner Arbeitnehmergruppen

In Tabelle 1 sind die unterschiedlichen Ausprägungen der untersuchten Variablen im Hinblick auf ausgewählte soziographische Merkmale der Befragten zusammengestellt.

Männer schätzen demnach die Wirtschaftslage häufiger pessimistisch ein als Frauen. Andererseits empfinden sie das Arbeitsverhältnis häufiger als fair und ziehen sich etwas seltener in „innere Kündigung“ zurück.

Variable	Geschlecht	Tätigkeitsniveau	Unternehmens-größe
Krisenstimmung	Männer etwas pessimistischer	Keine wesentlichen Unterschiede	In größeren Unternehmen pessimistischer
Interessenberücksichtigung	Keine wesentlichen Unterschiede	Keine wesentlichen Unterschiede	In größeren Unternehmen weniger Berücksichtigung
Innere Kündigung	Männer etwas seltener	Höherqualifizierte seltener	In der Größen-klasse 21-50 häufiger
Extra-Motivation	Keine wesentlichen Unterschiede	Höherqualifizierte häufiger	Keine wesentlichen Unterschiede
Fairness des Arbeitgebers	Männer bekunden häufiger Fairness	Höherqualifizierte bekunden häufiger Fairness	In der Größen-klasse 21-50 seltener Fairness

Tabelle 1: Unterschiede in den untersuchten Variablen nach soziographischen Merkmalen der Befragten

Wie zu erwarten war, äußern Arbeitnehmer in höheren Positionen (insbesondere Personen, die Führungspositionen innehaben) seltener negative Urteile über ihre Beziehungen zum Arbeitgeber. Bezüglich der Unternehmensgröße fällt insbesondere die Größenklasse zwischen 21 und 50 Mitarbeitern auf, hier machen die Arbeitnehmer offenbar häufiger die Erfahrung einer unfairen Behandlung und sie ziehen sich auch häufiger innerlich zurück.

Anhang

Geschlecht	April 2009		November 2009	
	Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent
weiblich	667	29,3	491	27,3
männlich	1609	70,7	1308	72,7
	2276	100,0	1799	100,0

Tab. A1: Zusammensetzung der Stichprobe – Geschlecht

Alter	April 2009		November 2009	
	Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent
20-30	310	13,6	179	9,9
31-35	349	15,3	298	16,5
36-40	404	17,8	293	16,2
41-45	512	22,5	423	23,4
46-50	390	17,1	337	18,7
51-55	217	9,5	210	11,6
56-60	85	3,7	61	3,4
61-70	9	0,4	5	0,3
	2276	100,0	2276	100,0

Tab. A2: Zusammensetzung der Stichprobe – Alter

Unternehmens-größe	April 2009		November 2009	
	Häufigkeit	Häufigkeit	Häufigkeit	Prozent
1-5	76	3,4	60	3,3
6-10	63	2,8	57	3,2
11-20	103	4,6	63	3,5
21-50	220	9,8	198	11,0
51-200	471	20,9	392	21,8
201-500	343	15,2	279	15,5
501-2000	396	17,6	284	15,8
mehr als 2000	579	25,7	464	25,8
	2251	100,0	100,0	100,0

Tab. A3: Zusammensetzung der Stichprobe – Unternehmensgröße

Qualifikationsniveau	April 2009		November 2009	
	Häufigkeit	Prozent	Prozent	Prozent
einfache Tätigkeit	18	0,8	14	0,8
qualifizierte Tätigkeit	697	30,8	462	24,1
hochqualifizierte Tätigkeit	1231	54,4	1052	58,4
Führungstätigkeit	318	14,0	272	15,1
	2264	100,0	100,0	100,0

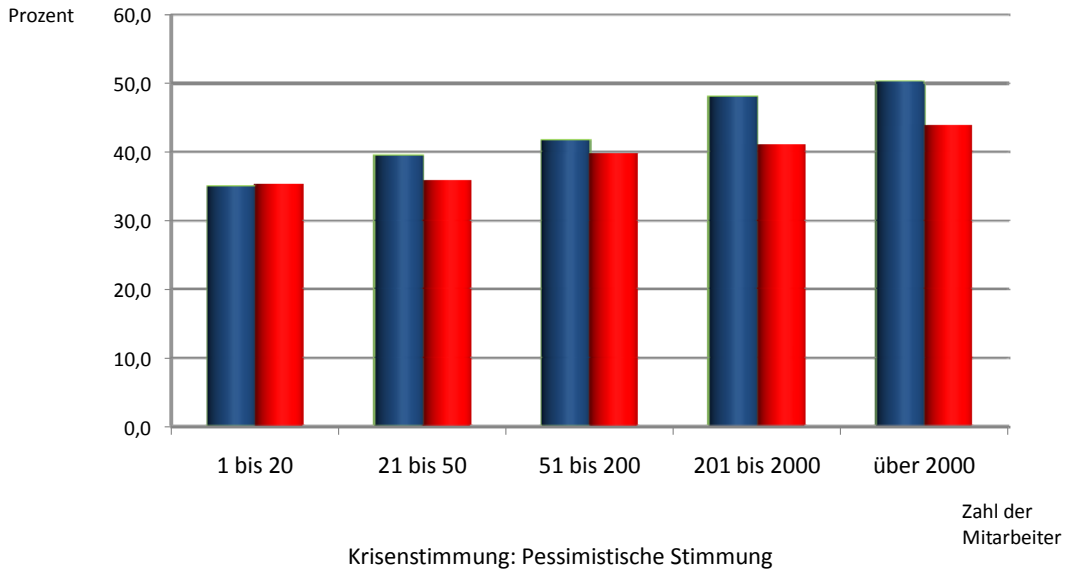
Tab. A4: Zusammensetzung der Stichprobe – Aufgabenniveau

Unternehmensgröße

April (blau) und November (rot)

Krisenstimmung

„Wie ist angesichts der augenblicklichen gesamtwirtschaftlichen Krisenlage die Stimmung in Ihrem Unternehmen?“

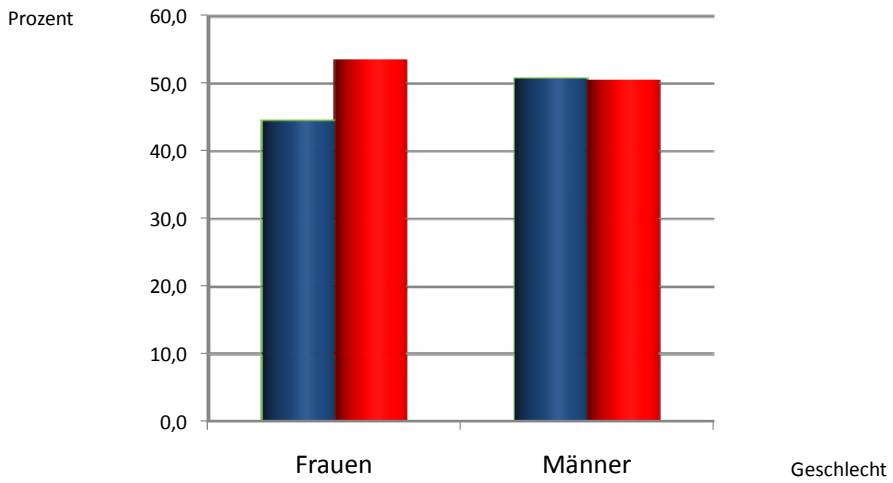


Krisenstimmung: Pessimistische Stimmung

Abb. A1

Interessenberücksichtigung

„Wie verhält sich ihr Arbeitgeber angesichts der gesamtwirtschaftlichen Krisenlage?“



Arbeitgeberverhalten: **Keine** Berücksichtigung der Arbeitnehmerinteressen

Abb. A2

Innere Kündigung

„Ich erfülle zwar meine arbeitsvertraglich festgelegten Pflichten, ein darüber hinausgehendes Arbeitsengagement für meinen jetzigen Arbeitgeber lehne ich jedoch ab, da ich hierfür weder eine Gegenleistung noch irgendeine Anerkennung erhalten würde.“

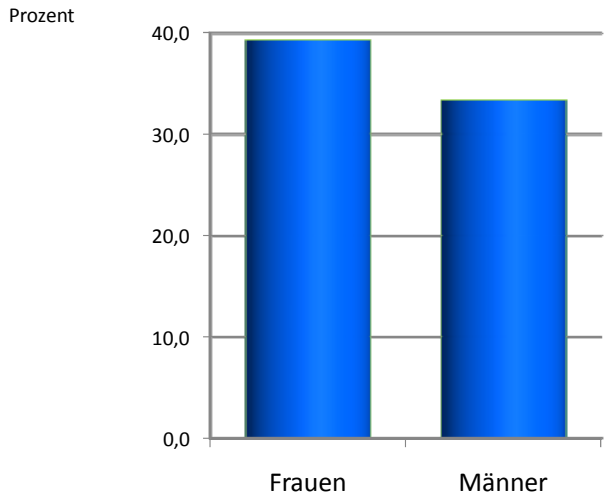
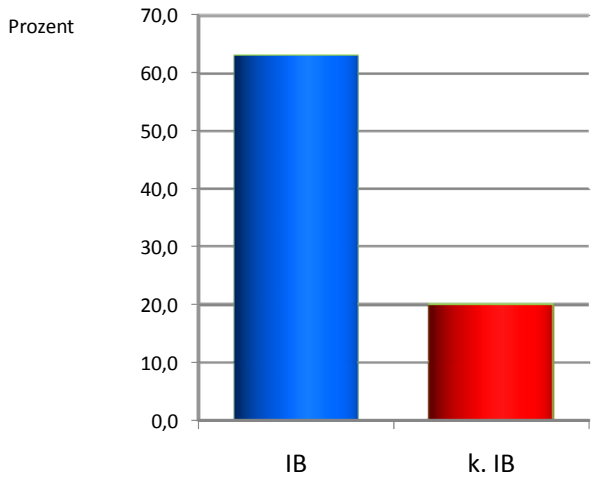


Abb. A3

Empfundene Fairness

„Ich finde, mein Arbeitgeber verhält sich mir gegenüber fair, d.h. die Leistungen, die ich erhalte stehen in einem richtigen Verhältnis zu den Leistungen, die ich erbringe.“



IB: Interessenberücksichtigung bei der Krisenbewältigung
k. IB: keine Interessenberücksichtigung bei der Krisenbewältigung

Abb. A4

Tätigkeitsniveau

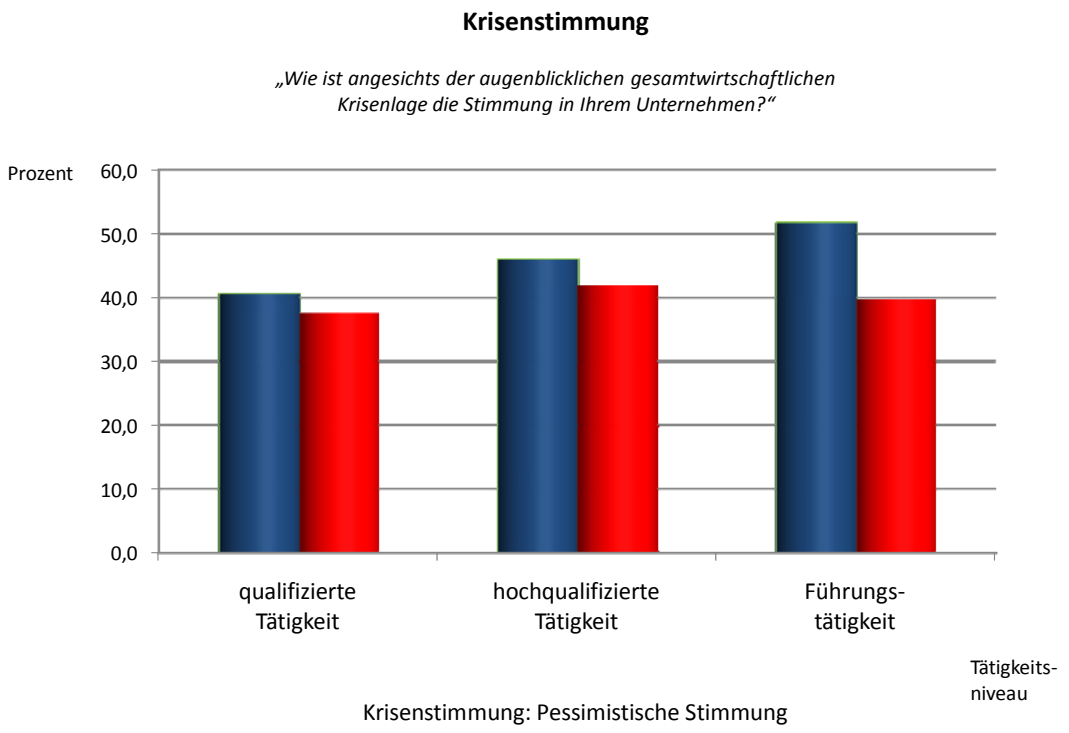


Abb. A5

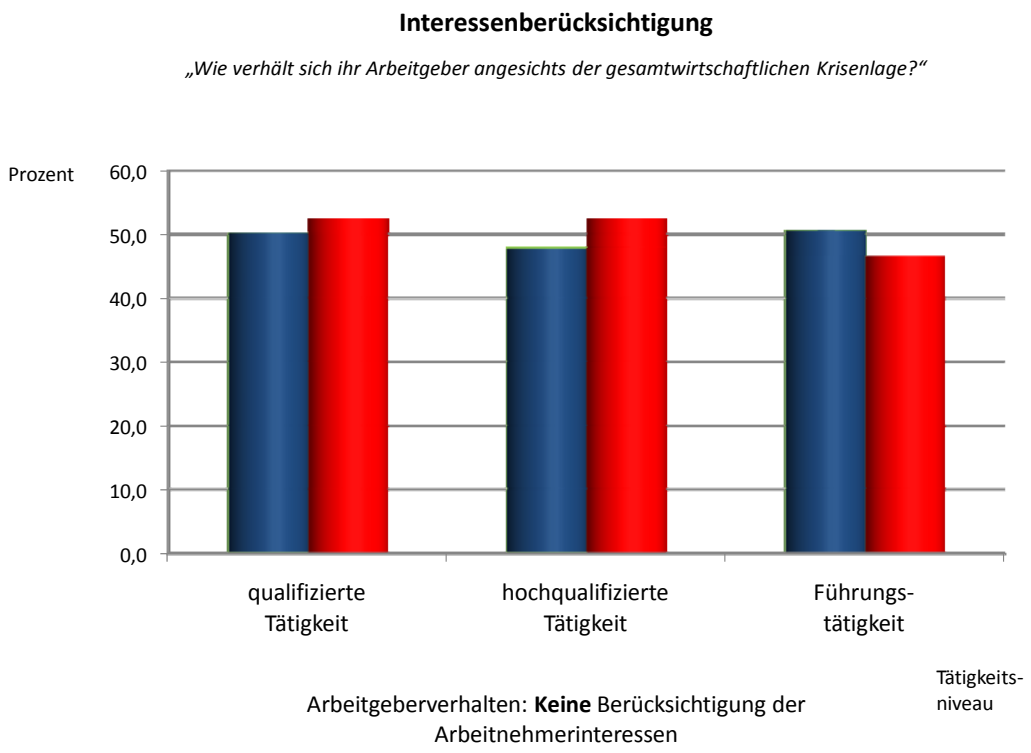


Abb. A6

Innere Kündigung

„Ich erfülle zwar meine arbeitsvertraglich festgelegten Pflichten, ein darüber hinausgehendes Arbeitsengagement für meinen jetzigen Arbeitgeber lehne ich jedoch ab, da ich hierfür weder eine Gegenleistung noch irgendeine Anerkennung erhalten würde.“

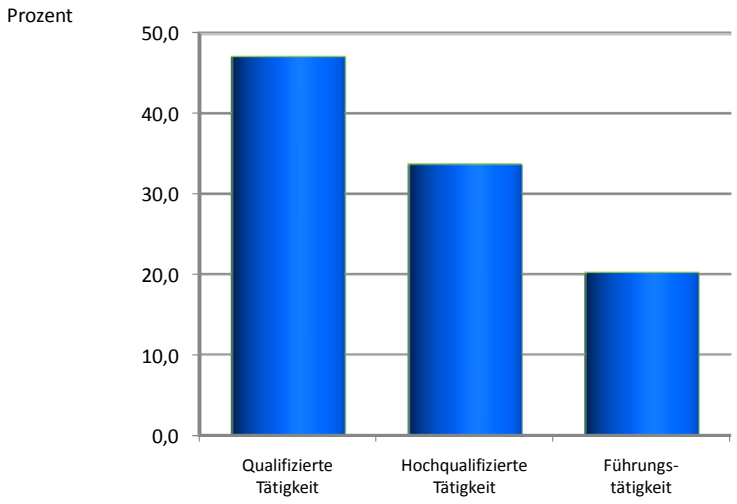


Abb. A7

Extra-Motivation

„Ich erledige mit großem Einsatz und ohne besondere Aufforderung auch Aufgaben, die nicht unbedingt zu meinen Pflichten gehören.“

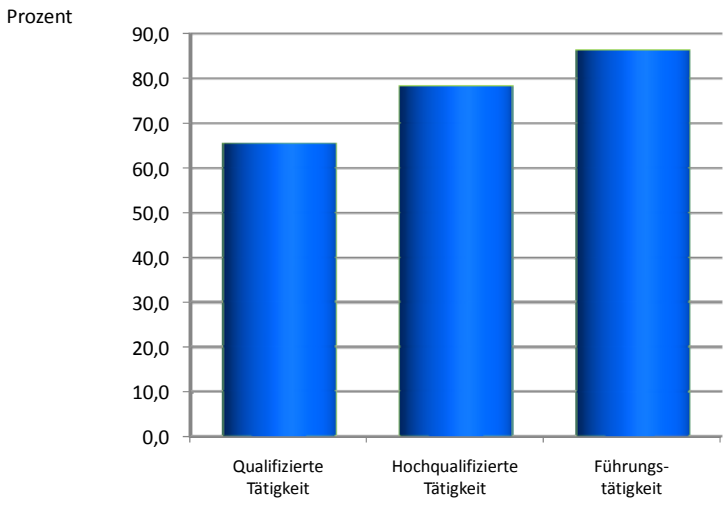


Abb. A8

Empfundene Fairness

„Ich finde, mein Arbeitgeber verhält sich mir gegenüber fair, d.h. die Leistungen, die ich erhalte stehen in einem richtigen Verhältnis zu den Leistungen, die ich erbringe."

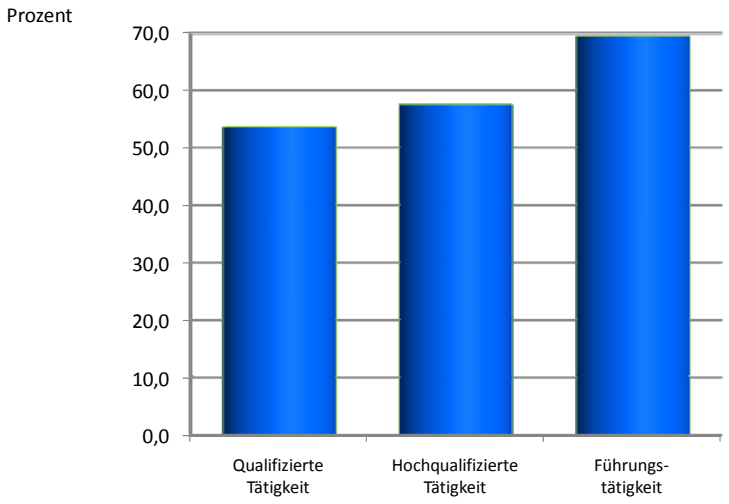
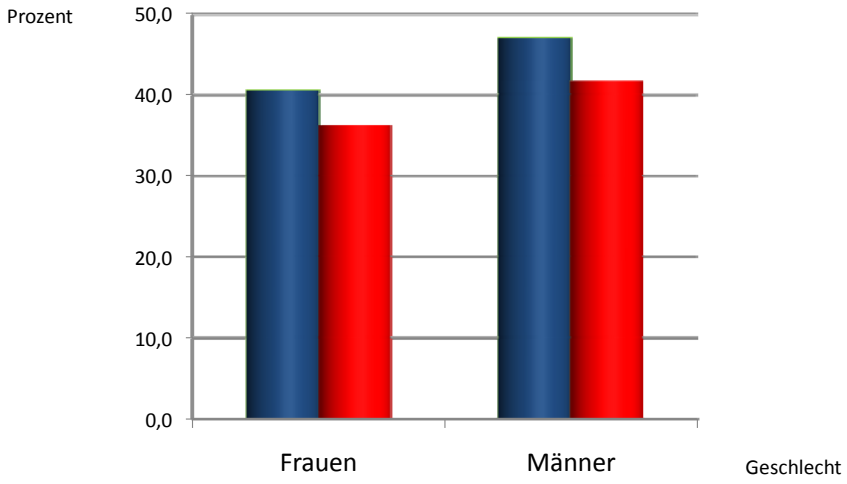


Abb. A9

Geschlecht

Krisenstimmung

„Wie ist angesichts der augenblicklichen gesamtwirtschaftlichen Krisenlage die Stimmung in Ihrem Unternehmen?“

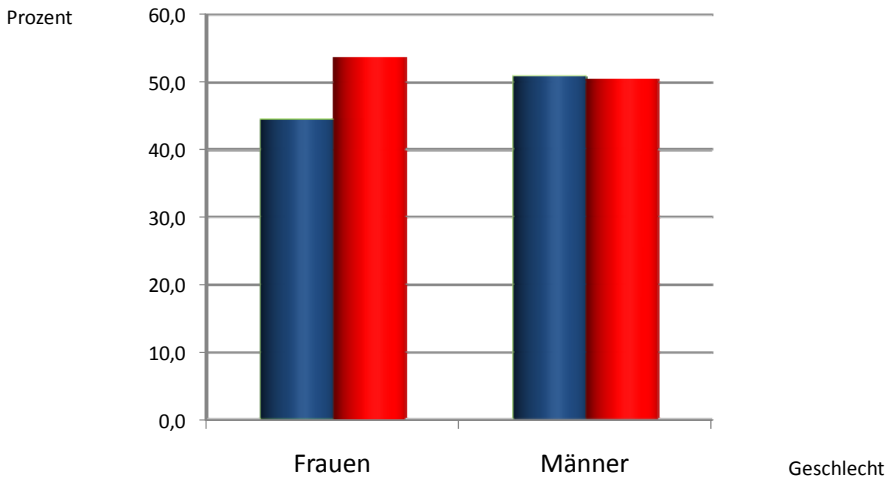


Krisenstimmung: Pessimistische Stimmung

Abb. A10

Interessenberücksichtigung

„Wie verhält sich ihr Arbeitgeber angesichts der gesamtwirtschaftlichen Krisenlage?“



Arbeitgeberverhalten: **Keine** Berücksichtigung der Arbeitnehmerinteressen

Abb. A11

Innere Kündigung

„Ich erfülle zwar meine arbeitsvertraglich festgelegten Pflichten, ein darüber hinausgehendes Arbeitsengagement für meinen jetzigen Arbeitgeber lehne ich jedoch ab, da ich hierfür weder eine Gegenleistung noch irgendeine Anerkennung erhalten würde.“

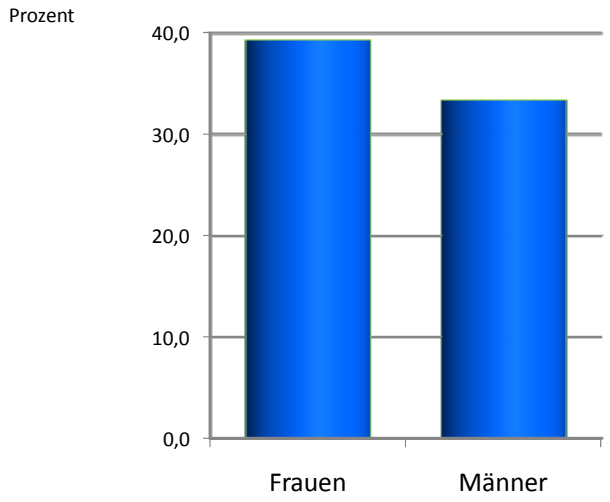


Abb. A12

Extra-Motivation

„Ich erledige mit großem Einsatz und ohne besondere Aufforderung auch Aufgaben, die nicht unbedingt zu meinen Pflichten gehören.“

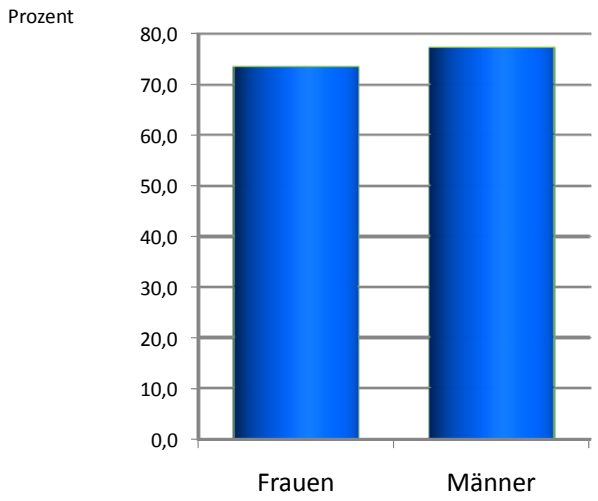


Abb. A13

Empfundene Fairness

„Ich finde, mein Arbeitgeber verhält sich mir gegenüber fair, d.h. die Leistungen, die ich erhalte stehen in einem richtigen Verhältnis zu den Leistungen, die ich erbringe."

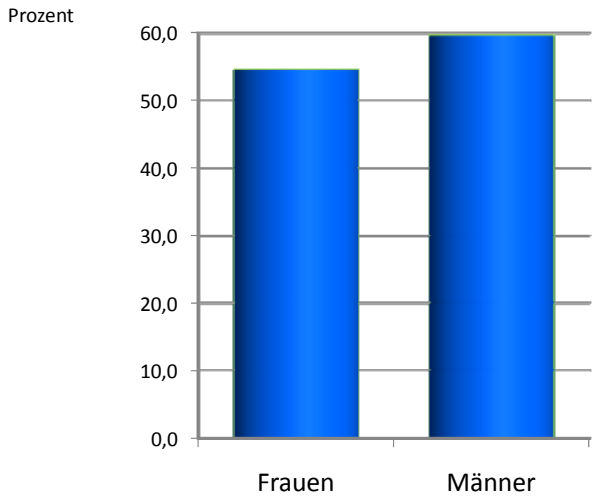


Abb. A14