

## Editorial



### Leadership & Persönlichkeit

Die weichen Faktoren kommen immer stärker ins Blickfeld, und der Kampf um die Talente und deren Förderung führt zur Entwicklung verschiedener PE-Instrumente: Talentmanagement, Coaching, Goldfischteich, etc. Doch auf welche Persönlichkeitseigenschaften soll man schauen? Groß fallen die Unterschiede aus, wenn man nach den Kriterien einer hervorragenden Führungspersönlichkeit fragt. „Stärke und nutze deine Stärken!“ ist ein weithin bekannter Appell, der im Grundsatz auch richtig ist. Doch es gibt auch sinnvolle Ergänzungen zu dieser Strategie!

In dieser Ausgabe des Newsletters werden wir Variationen dieses Thema beleuchten und freuen uns erneut auf einen lebendigen Dialog mit Ihnen.

Herzlichst

### In dieser Ausgabe:

1. Ich möchte kontaktfreudiger werden!
2. Malik: Führen, Leisten, Leben
3. Es lernt der Mensch.
4. Potenzialanalyse & Talentmanagement

### Was Führungskräfte bewegt

#### Auszüge aus Coaching-Gesprächen

„Ich möchte kontaktfreudiger werden!“

Ein kaufmännischer Geschäftsführer eines mittelständischen Industrieunternehmens formuliert sein Anliegen wie folgt: „Ich stehe oft im Kontakt mit Vorständen von Banken, die uns finanzieren und stelle fest, dass ich mich in dieser Situation unwohl fühle. Fachlich habe ich mit diesen Konsortialsitzungen kein Problem, aber wenn es darum geht, small-talk-Gespräche zu führen, tue ich mich schwer. Generell fällt es mir schwer, auf andere Menschen zuzugehen, wenn ich sie noch nicht kenne. Machen Sie mich kontaktfreudiger!“

Um den Grad der gewünschten Veränderung zu konkretisieren, wird einer seiner Geschäftsführungskollegen, der für den Vertrieb zuständig ist, auf einer 10er-Skala mit der Zehn als Benchmark definiert. Der kaufmännische Geschäftsführer ordnet sich im Ist-Zustand bei der Drei ein und möchte maximal die Sechs erreichen, keinesfalls aber so werden wie sein Kollege.

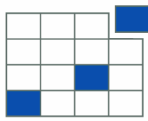
Der Klient ist sehr intelligent und will zu jedem besprochenen Thema immer sehr genau das Wieso und Warum wissen, bevor er bereit ist, seine vorhandenen Überzeugungen aufzugeben oder einer konkreten Maßnahme zuzustimmen. Die Arbeitsweise folgt der Kurzzeittherapie im Konzept von Steve de Shazer. Der Klient möge angeben, wie er von der heutigen Situation mit der ermittelten Stufe drei auf die nächste Stufe vier kommen könne.

Er ist äußerst zögerlich und hat zunächst gar keine Idee. Lange räsoniert er darüber, dass einer seiner beiden Söhne äußerst kontaktfreudig sei und er sich das gar nicht erklären könne, da weder er noch seine Frau diese Fähigkeit besitzen. Sein Sohn könne auf einem Spaziergang mit den Eltern mit wildfremden Menschen ganz leicht in Kontakt kommen!

Die Exploration verschiedener Lebenssituationen in der Freizeit ergibt keine Möglichkeit, die Kontaktfreude ein wenig zu trainieren. Soufflierende Lösungsansätze werden barsch abgebugelt und rundweg abgelehnt. Samstag Morgen beim Ritual des Brötchen Kaufens in der Bäckerei nebenan: Mit der Verkäuferin einen kleinen einstudierten Small Talk durchführen? Nein, dazu sei er nicht bereit.

Wenn ein Klient zu wenig Veränderungsbereitschaft zeigt und Verhaltensaufgaben abgelehnt werden, sollen Beobachtungsaufgaben gestellt werden, empfiehlt die Kurztherapie. Also werden entsprechende Aufgaben formuliert, die der Klient auch mit großer Disziplin, einer seiner starken Ressourcen, erfüllt.

Der Durchbruch gelingt, als er nach einer Kreuzfahrt einen weiteren Termin wahrnimmt und von einem erschreckenden Erlebnis berichtet. Am letzten



Abend sagte ein anderer Passagier beim Abendessen zu ihm: „Sie sind ja doch ein ganz netter Mensch. Als ich sie am ersten Tag in den Bus einsteigen sah, habe ich mir fest vorgenommen, dass ich mit Ihnen kein Wort wechseln würde, weil Sie so unglaublich abweisend aussahen.“ Der Klient war völlig konsterniert: „Strahle ich das denn aus?“ Zu meiner Bestätigung darauf hin mit Verve: „Das will ich aber nicht!“

Nun interessierte er sich sehr viel tiefergehend für die kommunikativen Prozesse zwischen Menschen. Die bislang zur Kommunikation auch schon durchgeführten „Beobachtungsaufgaben“ waren soweit fortgeschritten, dass nun endlich auch wirkliche Verhaltensaufgaben folgen konnten. Sein Weg führte über die verschiedenen Möglichkeiten, Körpersprache aktiv einzusetzen, um mit fremden Menschen schneller in Kontakt zu treten, wenn er den entsprechenden Wunsch verspürte.

Nach einem hochkarätig nur mit Vorständen und Geschäftsführern besetzten Management Symposium eröffnete er ein weiteres Coaching-Gespräch mit ernstem Gesichtsausdruck mit den Worten: „Das Coaching ist hiermit beendet.“ Und nach einer kleinen Pause mit einem verschmitzten Lächeln: „Ich habe mein Ziel erreicht. Es fällt mir jetzt leicht, mit fremden Menschen in Kontakt zu treten. Ich habe es auf dem Symposium ausprobiert, und es hat gut funktioniert.“

Hans-Jürgen Breuer

## Der Buchtipp

### Malik: Führen, Leisten, Leben

#### Grundsätze wirksamer Führung

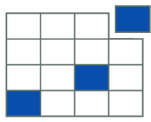
„Niemandem, den ich kennenlernen konnte, waren diese Prinzipien oder das ihnen entsprechende Verhalten angeboren. **Alle mussten es lernen.** Nicht alle haben das sofort oder gerne zugegeben. Wenn ich aber Gelegenheit hatte, hinter die Kulissen zu schauen, hat sich selbst bei denjenigen, die aus irgendeinem Grunde nicht dazu stehen wollten, herausgestellt, dass sie keineswegs Naturtalente waren, sondern Management genauso zu lernen hatten wie alle anderen. Warum sie überhaupt dazu neigten, sich als Naturtalente zu präsentieren, ist mir nie ganz klar geworden.“

„Immer wieder lassen sich dieselben drei Wege erkennen: Die weitaus größte Mehrheit hat Management [...] schlicht durch Versuch und Irrtum erlernt, durch Herumprobieren. [...] Eine kleine Minderheit [...] hatte das große Glück, auf ihrer ersten oder zweiten Stelle – also früh – einen kompetenten Chef zu haben. [...] Die dritte Gruppe machen jene Menschen aus, die sehr früh in ihrem Leben, meist schon in der Kindheit, erste Führungserfahrungen sammeln konnten. [...] Diese drei Wege, auf denen typischerweise Management erlernt wird, zeichnen sich nicht gerade durch besondere Systematik aus. **Es ist langwieriges Erfahrungslernen.** (12. Auflage, S. 68, 69)

## Stärken nutzen

„Es kommt darauf an, bereits vorhandene Stärken zu nutzen. Die Betonung liegt auf »bereits vorhandenen« Stärken, und nicht auf solchen, die man erst noch aufbauen und entwickeln muss; und das Wesentliche besteht darin, »Stärken zu nutzen«, und nicht darin, »Schwächen zu beseitigen«. Das muss deshalb betont werden, weil die meisten Führungskräfte – und, wie es scheint, ganz besonders die Personalexperten – überwiegend mit dem Gegenteil dessen befasst sind, was dieser Grundsatz fordert: einerseits mit der Entwicklung von etwas statt mit der Nutzung dessen, was schon da ist, und andererseits mit der Beseitigung von Schwächen statt dem Einsatz von Stärken. **Meiner Meinung nach sind alle hier behandelten Grundsätze gleichermaßen wichtig.**“ (S. 114)

„Und man wird weiter herausfinden, dass auch die fähigsten Leute, die Spitzenkönner, große und viele Schwächen haben. Nicht trivial, sondern tragisch ist es, dass man sich in erster Linie auf das Erkennen von Schwächen konzentriert und dann die gesamten Kräfte einsetzt, um diese zu beseitigen. Das ist eine *erfolgreiche* Strategie; sie ist aber leider auf eine teuflische Weise erfolgreich. Da hat jemand Defizite [...]. Man konzipiert ein Förderungs- und Entwicklungsprogramm, schickt ihn auf Seminare oder lässt ihn coachen. Selbstverständlich zeigt das seine Wirkung. [...] Der Mann ist *besser* geworden. [...] Er ist besser geworden im Sinne von »weniger schwach«. Er hat einen deutlich sichtbaren Schritt gemacht. Zur Mittelmäßigkeit.“ (S. 116)



## Es lernt der Mensch, solange er lebt.

### Wie aus Schwächen Stärke wird.

Kann es gelingen, aus Schwächen Stärken zu machen? Das klingt in Ihren Ohren ungewohnt, merkwürdig, widersprüchlich? Und es entspricht möglicherweise gar nicht Ihren Lebenserfahrungen? Auch meinen Sie sich zu erinnern, dass andere prominente Buchautoren und Wissenschaftler genau das Gegenteil propagieren? Stärke deine Stärken! Ja, das ist doch die Erfolgsformel.

Die vorliegende Fallstudie aus dem Coaching belegt, dass die obige These richtig ist: Ja, man kann aus Schwächen eine Stärke machen. Die Voraussetzungen hierfür lauten: Es muss ein Potenzial angelegt sein, dass zur Entfaltung kommen kann, und es müssen die inneren Widerstände gegen eine Veränderung überwunden werden. Positiv formuliert: Es muss eine Lern- und Veränderungsbereitschaft bestehen. Hierfür braucht man nicht einmal einen Coach oder Therapeuten, wie [Rupert Lay](#) in seinem Vorwort zu meinem Buch schreibt: „Selbstcoaching ist eine der schwierigsten Aufgaben der Selbstfindung. Selbstcoaching setzt das Paradoxon voraus, dass ich eine Person habe, die auf mich schaut, und eben diese Person bin ich selbst. Diese scheinbare, paranoide und schizoide Spaltung zwischen Beobachter und beobachtet werden setzt voraus, dass der Beobachtete und der Beobachtende identisch sind. Und dennoch ist es entwickelten Persönlichkeiten möglich, dieses Paradoxon zu realisieren. Die Form der Selbstbeobachtung, die dabei nötig ist, verlangt,

dass wir unseren Egoismus überwinden und mehrere Dimensionen in unserem Selbst unterscheiden können oder unser Nicht-Selbst im Selbst erkennen. Ist diese Voraussetzung gegeben, ist eine Coaching-Situation möglich und in der Regel wünschenswert, obschon eine gelegentliche Fremdüberprüfung nützlich ist.“

„Es ist ein Jammer, dass die Dummköpfe so selbstsicher und die Gescheiterten so voller Zweifel sind.“  
*Bertrand Russell*

In tausenden von Coaching-Gesprächen wurde erhoben, welches die typischen Probleme von Menschen sind, die einem Beruf nachgehen. Welches sind die sieben Kardinalfehler, Fallen und Sackgassen, die typischerweise zu Misserfolgen führen?

- mangelnde Kommunikationsfähigkeit
- mangelnde Konfliktfähigkeit
- mangelnde systemische Kenntnisse
- zu wenig Selbstreflexion: man bleibt in seiner persönlichen Falle und erkennt sie gar nicht, weil hier ein blinder Fleck besteht
- zu hohe Ansprüche aus dem Wunsch, perfekt sein zu wollen und der Angst vor Fehlern
- zu viele Gewohnheitsmuster, zu wenig Flexibilität
- zu viel Unklarheit im Denken, zu viel Aktivismus

In all diesen Fällen ist es möglich, aus einer vorhandenen Schwäche eine Stärke zu entwickeln.

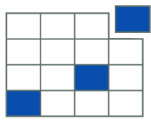
Fremdcoaching oder Selbstcoaching kann dabei verschiedene Instrumente nutzen. Eins heißt:

### Vom Vorteil des lebenslangen Lernens

Wie lernen wir? Hierzu könnte man lange Ausführungen machen, weil Lernen auch gehirnbioologisch ein äußerst komplexer Prozess ist. Wenn man das Prinzip des Lernens aber auf das wesentliche Element verdichtet, so bleibt zu sagen: Wir lernen durch Beobachtung und Nachahmung. Dabei füllen wir die per Genom vorhandenen Strukturen (Potenziale) durch die Informationen, denen wir begegnen und es findet die Verbindung aus Natur und Umwelt (Kultur) statt.

„Mancher Mensch muss erst mit dem Kopf gegen den Baum rennen, bevor er merkt, dass er auf dem Holzweg ist.“  
*Wilhelm Busch*

Wir kommen einerseits leer und andererseits vorstrukturiert auf die Welt. Ein Säugling trägt alle Möglichkeiten seines Genoms in sich, und das Gehirn ist aufnahmebereit geschaltet. Dann bilden sich die Synapsen genau so, wie dieser Säugling Erfahrungen machen kann. Er lernt anfangs völlig unbewusst. Wie mächtig dieses unbewusste Lernen ist, zeigt sich im Erlernen der Muttersprache. Hier findet kein Vokabelpauken statt, kein Einbläuen von komplizierter Grammatik, kein ständiges Üben von stilistischen Formen und Regeln. Und doch beherrschen wir die Muttersprache am besten. Wenn wir älter, intelligenter und bewusster geworden sind, so lernen



wir eine Fremdsprache, in der wir aber meist nicht die Sprachsicherheit erlangen wie in der Muttersprache – es sei denn durch jahrelanges Verweilen in einem entsprechenden Land und sehr viel Übung.

Ist das nicht paradox? Der unbewusst lernende Säugling lernt manche Dinge leichter und besser als der erwachsene und sich bewusst trainierende Mensch? Nein – denn hier spielen geirnbilologische Phänomene eine Rolle. Das Gehirn ist in den ersten Jahren wie ein trockener Schwamm, ein Hohlkörper, der durch die Fülle des auf ihn eindringenden Lebens automatisch gefüllt wird. Später ist das Gehirn geformt und nicht mehr so flexibel – sprich: lernfähig.

Dennoch liegt in diesem Muster ein ganz wichtiges Element: das unbewusste Lernen ist offensichtlich das beste Lernen. Aber dafür müssen wir uns erst freimachen.

Wie kommt man also in den besten Zustand des Lernens durch Nachahmung? Durch folgende optimale Lernhaltung:

- Indem man sich leer und frei macht.
- Indem man neugierig ist und sich diese Haltung immer bewahrt.
- Indem man schaut, beobachtet, wahrnimmt.
- Indem man aktiv zuhört.
- Indem man sich so stellt, als ob man nicht weiß.
- Indem man viele Fragen stellt...
- ...und diesen Zustand nutzt, um die Erkenntnisse, wie die Welt funktioniert, in sich hineinfließen lässt.

"Nur der Dumme lernt aus Erfahrung, der Kluge aus der Erfahrung der anderen!"  
*Rolf Hochhuth*

Dieser Zustand hat auch mit einer Demuthaltung zu tun: Ich weiß, dass ich nichts weiß (Sokrates). Denn im umgekehrten Zustand blockiere ich ja das Strömen von zusätzlichem Wissen: Ich mache zu, weil ich mich über etwas erhebe. Ich tue so, als ob ich wissen würde. Dies ist natürlich eine Blockadehaltung; denn alles Wissen kommt von anderen Menschen.



## Potenzialanalyse als Bestandteil des Talentmanagements

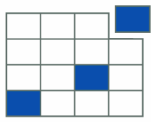
Die konsequente Erhaltung und Steigerung der Leistungsfähigkeit aller Beschäftigten der Helaba wird durch ein Personalmanagement-Instrumentarium unterstützt, um den wachsenden Anforderungen auch zukünftig gerecht werden zu können. Wesentlicher Bestandteil ist ein Konzept zur strukturierten Identifikation und Entwicklung potenziell starker Mitarbeiter.

Das Personalmanagementsystem der Helaba basiert auf einem Kompetenzmodell, das wiederum aus einem Pool von ca. 250 beobachtbaren Arbeitsverhaltensweisen besteht. Jede einzelne Funktion wird durch eine spezifische Kombination dieser Verhaltensweisen beschrieben. Das Resultat sind passgenaue Anforderungsprofile, die allen Mitarbeitern als Erwartung an ihre Arbeitsleistung durch die jeweilige Führungskraft kommuniziert werden. Eine zentrale Herausforderung für die Personalentwicklung der Helaba stellte die Aufgabe dar, auf der Basis dieses „Bruttopools“ die Möglichkeit zu realisieren, Potenziale systematisch zu identifizieren und strategiekonform zu fördern. Oder mit anderen Worten: Welche Verhaltensweisen geben Aufschluss über „Potenzial“ und welche nicht?

## Das Potenzialerkennungsverfahren „Entwicklungsfokus“

Die Erarbeitung des Entwicklungsfokus erfolgte unter Beachtung folgender Vorgaben:





- wissenschaftliche Fundierung
- Einfachheit und Pragmatismus
- Ausrichtung auf unser Personalmanagement-system

Der erste Schritt erforderte die systematische Beschäftigung mit der Zukunft von Arbeit und den Auswirkungen auf Anforderungen an Manager und Experten von morgen. Die eruierten zentralen Tendenzen wurden in vier Potenzialfaktoren berücksichtigt, die sich wiederum in beobachtbaren Verhaltensweisen zeigten:

- die Fähigkeit, aus Erfahrungen zu lernen: Personen mit hoher Ausprägung sind in der Lage, erlebte Situationen im Arbeitskontext unter Zuhilfenahme von Feedback mit dem Ziel der Erweiterung des Verhaltensrepertoires auszuwerten und umzusetzen
- die Fähigkeit, mit komplexen Problemstellungen umzugehen: Personen mit hoher Ausprägung sind in der Lage, viele Variablen zur Lösung eines Problems zu verarbeiten und weitverzweigte Argumentationketten zu bilden
- die Fähigkeit zur Beeinflussung Anderer: Personen mit hoher Ausprägung setzen einerseits Impulse zur Strukturierung sozialer Situationen und erzielen auf der anderen Seite Wirkung bei anderen Personen, indem diese ihnen folgen
- die Fähigkeit im Umgang mit unsicheren Situationen: Personen mit hoher Ausprägung suchen proaktiv ungelöste Probleme mit unsicherem Erfolgsausgang und erzielen Lösungen auf unkonventionellen Wegen

Es gilt, Kandidaten mit hohen Ausprägungen in den vier Potenzialfaktoren zu identifizieren, um auf dieser Basis eine systematische Potenzialausschöpfung durch gezielte Entwicklungsmaßnahmen zu gewährleisten.

## Die Identifizierung von Potenzialen

Grundsätzlich gehen wir davon aus, dass jede Person über ein bestimmtes Maß an Potenzial verfügt. Zu identifizieren ist, wie viel Potenzial wofür vorhanden ist. Somit steht der Gesamtprozess grundsätzlich jeder Person offen. Die Identifizierung beginnt bei systematischer Vorgehensweise in unseren Fachbereichen mit einem Kick-Off-Meeting aller beteiligten Führungskräfte, um in persönlicher Atmosphäre Verständnisfragen, aber auch Zweifel, Ängste und mögliche Risiken besprechen zu können. Bereits hier zeigt sich der Gesamtprozess als Entwicklungsmaßnahme auch für Führungskräfte, da traditionelle Bilder von Potenzialkandidaten teilweise deutlich in Frage gestellt und korrigiert werden müssen. Vermutete Potenzialfaktoren wie Einsatzbereitschaft, Eloquenz oder hervorragendes Expertenwissen gelten allenfalls als notwendige Basis, nicht jedoch als hinreichend für Erfolg in höherwertigen Aufgabenstellungen.

Für die benannten Kandidaten schließen sich eine schriftliche, praxisbezogene Fallstudie zur Qualitätssicherung des Faktors „Umgang mit komplexen Problemen“ sowie ein strukturiertes Entwicklungsgespräch an. Die Umsetzung von Entwicklungsmaßnahmen wird im Rahmen einer systematischen Ta-

lentförderung in verschiedene zielgruppenspezifische Programme integriert.

## Vorteile und Risiken

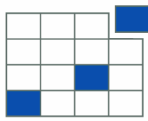
Folgende Vorteile zeigte der nun im dritten Jahr praktizierte Prozess „EntwicklungsFokus“:

- frühzeitige Identifikation und Bindung von potenzialstarken Beschäftigten
- systematische, an strategischen Zielen orientierte Entwicklung
- mittelfristige erfolgreiche Verzahnung von Potenzialanalyse, Entwicklung und Nachfolgeplanung für strategische Schlüsselpositionen
- unter OE-Gesichtspunkten ein neues Verständnis von Potenzial

Folgende Risiken gilt es zu beachten:

- Konflikte infolge taktischer zu positiver Fremdeinschätzungen (insbesondere von Führungspotenzial) durch die unmittelbare Führungskraft
- Frustrationen bei Teilnehmern durch Nichterfüllung von Erwartungen bei unvollständiger qualitativer Personalplanung
- Kein vollständiges Vermeiden der Gewinner-Verlierer-Problematik

Die Erfolgsfaktoren für eine gelungene Einführung der vorgestellten Vorgehensweise insbesondere zur Beseitigung der o.a. Risiken lassen sich wie folgt zusammenfassen:



- eine persönliche und transparente Kommunikation mit allen Beteiligten
- frühzeitige Einbindung des TOP-Managements und der Arbeitnehmervertretung
- Nutzung bereits stattfindender organisatorischer Veränderungen
- Formulierung bereichsspezifischer und damit passender Potenzialprofile
- Reduzierung der Verlierer-Problematik durch personenzentriertes Vorgehen
- Betonung der mittel- und langfristigen Effekte im Vergleich zu kurzfristigen Belohnungsversprechen

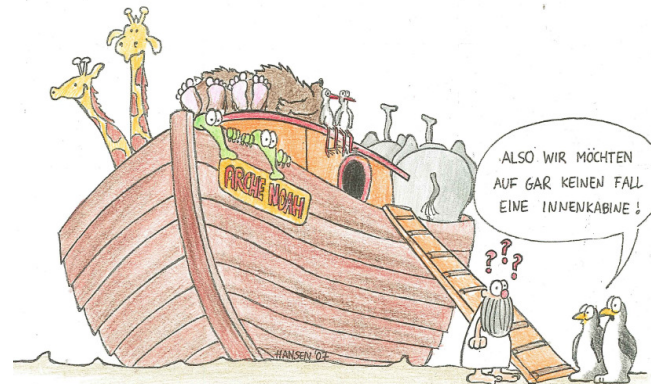
## Zusammenfassung

Mit dem Instrument „EntwicklungsFokus“ der Helaba als integralem Bestandteil eines zukunftsorientierten Personalmanagementsystems wird ein Beitrag zur Erfüllung personalstrategischer Anforderungen von morgen geleistet. Die konsequente Ausrichtung aller Analyse- und Entwicklungstätigkeiten auf konkrete, beobachtbare Verhaltensweisen mit Leistungs- und Potenzialbezug sichert mittelfristig den Erfolg strategisch notwendiger Veränderungen mit hohem Verbindlichkeitsgrad. Besonders gefreut hat uns eine Würdigung der Wirtschaftsinitiative „Potenzial Frankfurt Rhein/Main“ durch die Verleihung des Innovationspreises „Talent Inside“ für mittelgroße Unternehmen.

Johann Abraham, Leiter Personalentwicklung der Helaba, Frankfurt

## Malik versus Breuer?

Malik und andere werden oft so verstanden, dass man sich nur auf seine Stärken konzentrieren sollte. Wenn man Malik genau liest, ist das nicht der Fall (s.o.). Es liegt auf der Hand, dass eine Entscheidung im Sinne von „entweder – oder“ immer Einschränkungen mit sich bringt und dass die Option des „sowohl – als auch“ klare Vorteile aufweist; man muss sie nur ökonomisch abbilden können. Generell ist es aber so, dass wir bei unseren Schwächen erwischt werden. Also ist man gut beraten, sie im Blick zu haben und so weit abzufedern, dass wir mit unseren Stärken punkten können, aber bei unseren Schwächen nicht einbrechen.



JEDES SYSTEMMITGLIED MUSS SICH DEN REGELN DES SYSTEMS ANPASSEN...

## Impressum

© Copyright 2008 by Team Concept GmbH, Dr. Breuer & Partner. Alle Rechte vorbehalten.

Der Coaching-Newsletter sowie alle weiteren Publikationen der Team Concept GmbH sind urheberrechtlich geschützt. Vervielfältigung, Verbreitung, Verleih, Vermietung, elektronische Weitergabe und sonstige Nutzung, auch nur auszugsweise, nur mit ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung der Team Concept GmbH. Bei vollständiger Quellenangabe sind Zitate gewünscht und gestattet. Bitte setzen Sie sich vor der Übernahme von Texten mit der Team Concept GmbH in Verbindung.

Alle Angaben erfolgen nach bestem Wissen. Eine Beratung oder sonstige Angaben sind in jedem Fall unverbindlich und ohne Gewähr, eine Haftung wird ausgeschlossen. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle wird keine Haftung für die Inhalte externer Links übernommen. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Diese E-Mail wurde auf Viren geprüft, eine Gewährleistung für Virenfreiheit wird jedoch aufgrund von Risiken auf den Übertragungswegen ausgeschlossen.