

## Transkript der Audiodatei

Nächster Halt: Führung ist  
Beziehungsarbeit

### **Intro:**

Hallo und herzlich willkommen zum Podcast der VDV-Akademie. Der Podcast rund um Weiterbildung und Lernen in der Mobilitätsbranche.

### **Sabine Prettenhofer:**

Nächster Halt: Führung ist Beziehungsarbeit. Hallo und herzlich willkommen zu einer neuen Folge von unserem Podcast. Mein Name ist Sabine Prettenhofer und ich habe heute Werner Albrecht zu Gast. Er ist Geschäftsführer Personal, Immobilien und Bäder bei den Stadtwerken München.

Hallo Werner, schön, dass du heute bei uns bist. Magst du dich zu Beginn kurz selbst vorstellen?

### **Werner Albrecht:**

Ja gerne, Sabine. Hallo.

Werner Albrecht, meinen Namen hast du schon genannt. Ich bin seit neun Jahren hier in München bei den Stadtwerken der Personalgeschäftsführer, bin auch für die Immobilien und Bäder zuständig. Und das Thema, über das uns heute unterhalten wollen, Führung, ist mir von Beginn an ein Herzensanliegen, weil sich darüber ganz viel in unserem Unternehmen weiterentwickeln wird.

### **Sabine Prettenhofer:**

Genau. Stimmt, das habe ich schon sehr stark auf LinkedIn von dir ja auch gelesen. Darum haben wir dich eingeladen.

In unserem Vorgespräch hast du mir das Du sehr schnell angeboten. Das hat mich sehr gefreut. Gleichzeitig es mich auch sehr überrascht. Denn für mich ist es nichts Selbstverständliches in unserer Branche, dass man per Du ist.

Sind für dich lockere und persönliche Umgangsformen auch ein Ausdruck von Beziehungsarbeit?



### **Werner Albrecht:**

Ja, wenn da, wenn wir da über den Begriff Beziehungsarbeit reden, würden ja unseren Partner jetzt auch nicht mit Sie anreden. Das ist, glaube ich, dann doch antiquierte Formen.

Ich glaube, die Arbeitswelt hat sich verändert, auch die Verknüpfung zwischen Arbeit und Privatem, was wir früher gemacht haben. Privat und Berufliches vereinbaren können. Ich glaube, das wächst sich ganz stark ineinander. Es geht um Arbeiten und das ist auch Teil von unserem Leben. Und es lässt sich eigentlich gar nicht mehr so strikt trennen, auch durch die Veränderung, die sich die letzten Jahre ergeben haben. Ich habe bei mir im Unternehmen all meinen Mitarbeitenden angeboten, dass sie mich duzen dürfen. Und das tun auch alle und hat die Kultur auch nochmal verändert.

### **Sabine Prettenhofer:**

Okay, sehr, sehr spannend. Du bist ja seit vielen Jahren auch selbst Führungskraft, hast schon viele Führungskräfte erlebt in der beruflichen Arbeit. Was macht für dich persönlich eine gute Führungskraft aus?

### **Werner Albrecht:**

Ich meine die Nähe, die die Offenheit und eigentlich bin ich so jemand: Ich bin eine Führungskraft, der als Part am Spielfeldrand steht und also ich sage ich bin gar nicht

selber der Mitspieler.

Ich möchte die Menschen stark machen, dass sie das Feld bespielen. Ich bin eher der, der sie von außen aus coacht, unterstützt und eben stärkt. Ein schönes Bild vermittelt, sich oft einsetze, also sage: Ich möchte auch ganz häufig, dass die Menschen, die bei mir an bestimmten Themen arbeiten, eigentlich dann auf der Bühne stehen. Ich bin dann der, der die Scheinwerfer auf die Menschen richte, damit sie auch ins richtige Licht gerückt werden. Und die können sich aber jederzeit darauf verlassen, dass ich ihnen dann zur Seite stehen und ein Hänger werde. Oder wenn sie sich unsicher fühlen wollen.

**Sabine Prettenhofer:**

Ja, also du bist der Trainer des Teams „Stadtwerke München“ sozusagen.

**Werner Albrecht:**

Ja, das wäre immer mein Führungsverständnis, um Menschen zu stärken. Aber wir reden nicht über Schwächlinge, sondern über Menschen, die sich ja entschieden haben, bei uns mitzuarbeiten, die den Platz ausüben wollen. Und das ist schon mal die allererste Anerkennung, um zu sagen: Jetzt geht es darum, die zu ermutigen, immer wieder mit neuen Beiträgen auch zu reflektieren und da uns als Unternehmen in Summe immer stärker zu machen.

**Sabine Prettenhofer:**

Das bringt mich gleich zu meiner nächsten Frage. Weil wenn man dir auf LinkedIn folgt, dann liest man, dass du viel zum Thema Führungskultur und Unternehmenskultur postest. Du bist da ja sehr aktiv unterwegs. Welchen Einfluss haben für dich die Führungskräfte auf eine Unternehmenskultur?

**Werner Albrecht:**

Eine ganz entscheidende, weil für das oftmals für vieles für die Wahrnehmung ist. Es ist eine Sache. Ein Unternehmen präsentiert sich ja nach außen erst mal mit seiner Schauseite, das verspreche ich was und dann mache ich mich hübsch.

Ich sage mal, der Markt hat sich auch verändert. Heute bin ich ja eigentlich der, der sich attraktiv macht. Ich bin der, der mehr Angst im Vorstellungsgespräch als der Bewerber oder die Bewerberin, weil der Arbeitsmarkt einfach so angespannt ist. Und Führungskräfte haben dort eine ganz entscheidende Rolle. Sie sind die, die dann als Zweitkontakt, wenn jemand wirklich zu uns ins Unternehmen kommt, eigentlich in der Wahrnehmung der Menschen, des Unternehmen als allererstes repräsentiert. Da spielen natürlich auch die Kontakte zu meinen Kolleginnen und Kollegen eine Rolle. Aber vor allen Dingen ist ja die Frage, wie führt, die für mich zuständige Führungskraft mich und meine Kolleginnen in unserem Bereich. Das ist ein entscheidender Schlüssel. Und wenn wir da nicht auch immer wieder neu nachdenken, antizipieren, was sich verändern wird, dann werden wir erleben, dass wir gerade von der nachkommenden Generation ganz schnell damit konfrontiert werden, dass ihnen das eben nicht mehr taugt.

**Sabine Prettenhofer:**

Verstehe ich. Was tut ihr konkret, um daran auch zu arbeiten? Um Führungskräfte dieses Bewusstsein auch mitzugeben?

**Werner Albrecht:**

Wir haben bei den SWM schon mit Beginn meiner Tätigkeit als Geschäftsführer das Ziel ausgerufen: Wir wollen exzellente Führung etablieren. Das heißt, wir noch mal mehr intensiviert, wie wir junge, neue Führungskräfte stärken wollen und ausbilden wollen. Wir haben aber jetzt auch dieses Jahr ein Programm gestartet, wo er sagen, dass alle unsere Führungskräfte immer wieder regelmäßig sich auch immer wieder mit uns in den Austausch bewegen müssen, um zu ganz verschiedenen Themen, zu operativen Themen, zu strategischen Themen und vor allen Dingen immer auch zu normativen. Da geht es ja um Werte und damit um ein entscheidendes Grundgerüst von Führungsarbeit. Und jede Führungskraft soll sich immer wieder mit anderen treffen, austauschen,

weiterentwickeln, reflektieren und dadurch auch selber stärken.

**Sabine Prettenhofer:**

Okay, und wie kommt es an? Was ist so das Feedback von euren Führungskräften?

**Werner Albrecht:**

Also wir haben das jetzt, dieses zweite Programm, haben wir jetzt erst im Herbst gestartet. Wir haben die ersten Maßnahmen durchgeführt, die waren alle sehr schnell ausgeführt. Also es gibt tatsächlich ganz großes Interesse darüber miteinander in den Austausch zu kommen, weil es ja schon auch eine Chance ist, den Blickwinkel nochmal zu weiten und auch andere Erfahrungen und wir hat denn jemand anderes vielleicht in der gleichen oder ähnlichen Situation entschieden. Und genau das wollen wir noch mal anschieben, weil wir merken, dass uns auch die letzten Jahre durch die Restriktionen wegen Corona und jetzt da noch viel mehr da bei den hybriden Formaten oftmals fehlt, dass Menschen in einem Raum sind und wo man dann am Ende zumindest noch mal sagt: Mensch, ich hab an dich noch mal eine Frage. Das wollen wir dadurch auch wieder versuchen zu stärken, zu aktivieren.

**Sabine Prettenhofer:**

Ja, du hast gerade Corona angesprochen und da bist du mir ganz stark aufgefallen mit einem Posting auf LinkedIn, wo du geschrieben hast, Du hast deinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Briefe geschrieben während der Corona-Zeit. Das habe ich sehr interessant gefunden. Magst du uns darüber ein bisschen was erzählen? Was war da die Intention dahinter?

**Werner Albrecht:**

Ich habe tatsächlich über die zwei Jahre von März 2020 bis Mai 22 95 Briefe an meine Kolleginnen und Kollegen geschickt, immer freitags, Freitag um 11:00 Uhr.

Ich habe immer am Dienstag-, Mittwoch-, Donnerstagabend bei mir zu Hause in meinem Wohnzimmer am Tisch sitzend geschrieben und versucht, mit den

Menschen, nachdem ich sie ja so ganz schnell eigentlich damals nach Hause schicken musste, als es losging, im März 2020 in Beziehung zu bleiben. Mensch, ihr seid nicht mehr hier, salopp zu sagen, ihr fehlt mir, aber wie geht es euch? Immer die Frage: Wie erlebt ihr das? Das war ja auch am Anfang schwierig. Was heißt schon Rückzug in das Eigene? Funktioniert das Arbeiten? Das waren so Fragen. Und da hat sich dann ein Dialog rausentsprungen. Ich habe immer Fragen gestellt, habe am Anfang auch immer am Freitagabend um 19:00 meine Kolleginnen und Kollegen zugepflastert und dann haben die mir auch Bilder geschickt, wenn sie mir zuprosten. Wir haben versucht, da in Kontakt zu bleiben und aus diesem Kontakt hat sich dann so ein Dialog ergeben. Ich habe dann erzählt, wie es mir geht. Zu dem Zeitpunkt haben auch alle unsere drei Kinder bei uns zu Hause gelebt und also Homeschooling. Also auch das hat auch mir und meiner Frau Stress bereitet, wie es sehr vielen Menschen Stress bereitet hat. Wie gehen wir damit um, mit dieser Unsicherheit? Was macht das mit uns? Welche Ängste haben wir? Darüber habe ich gesprochen, aber auch ganz viel immer wieder über die Veränderungen von Arbeit, die sich jetzt aus dieser Situation herausergeben. Nicht nur jetzt ganz aktuell wegen Corona und dem mobilen Arbeiten, sondern auch, was danach bleiben wird. Wir haben einen ganz tollen Dialog geführt, was sich die Menschen wünschen, was sie bräuchten, was sie behalten möchten, was sie nicht behalten möchten und wie wir da gemeinsam daran arbeiten können.

**Sabine Prettenhofer:**

Sehr schön. Da habt ihr eigentlich eine Krisensituation gleich genutzt?

**Werner Albrecht:**

Ja, ich habe wirklich. Ich habe auch, wenn ich dann meine Briefe Freitagmittag um 11:00 Uhr verschickt habe, dann kamen so am Nachmittag die ersten Antworten, viele dann auch am Montag, weil viele Freitag gar nicht mehr arbeiten, die haben dann frei.

Dann gab es auch Rückmeldungen: Werner, mit deinem Brief geh ich immer zu Wochenende, den lese ich noch. Dann habe ich mein Laptop zu. Andere haben gesagt: Nee, den hebe ich nicht für Abend auf. Den lese ich dann nochmal, bevor es dann um 19:00, wenn wir uns dann zuprosten usw. und immer wieder in die Gemeinschaft bringen. Und andere gesagt: Ich beginne den Montagmorgen meine neue Arbeitswoche, in dem ich deinen Brief vom vergangenen Freitag suche und den lese und danach steige ich ein. Alles drei finde ich ganz schöne, ganz intensive Rückmeldungen.

**Sabine Prettenhofer:**

Eine schöne Geschichte zum Thema Beziehungen finde ich.

In unserer Branche oder gerade in der Personalbranche ist ja „New Work“ ein ganz großer Trend geworden. Sehr oft geht es dabei um die Ausgestaltung von mobilem Arbeiten oder um coole Büroflächen.

Mich interessiert heute aber der Blick auf eine andere Zielgruppe im Personal.

Wie geht ihr das an beim Fahrpersonal oder bei den Menschen, die in der Werkstatt arbeiten? Wie kann man es da „New Work“ fördern, die Beziehungen besser gestalten?

**Werner Albrecht:**

Also ich meine, es ist ganz wichtig, dass wenn wir über dieses neue Wort „New Work“ sprechen, dann wird ja das häufig auf die im Büro-Arbeitenden reduziert, die mobil arbeiten können usw. Ich glaube, wir müssen ganz, ganz schnell überlegen, wie wir diese Idee, die dahintersteckt, wir haben so eine Aufbruchsstimmung und da passiert so fundamentale Veränderung.

Ich habe mal gesagt, diese Corona-Pandemie hat uns ja eigentlich um zehn Jahre nach vorne katapultiert. Also da, wo wir heute sind, wie wir heute arbeiten, dass wir schon drei Tage von zu Hause arbeiten und nur noch zwei Tage im Büro sind, das war ja noch vor Corona eigentlich so gar nicht vorstellbar. Zumindest in Deutschland nicht.

Wir müssen aber eben diejenigen mitnehmen und mitdenken und mit einbeziehen, die das nicht können. Bei mir Busfahrende, U-Bahn- / Trambahn-Fahrende, Werkstatt-Mitarbeitende, Kontrolldienste, Service in Kundencenter usw. Was ist denn dort möglich? Und will es sich auch für die so ein Aufbruch da realisieren? Da geht es um am Ende auch um das Thema Zeit und Zeitverfügbarkeit. Es spielt eine große Rolle, warum die Leute heute immer noch mobil arbeiten wollen. Sie sparen sich die morgendliche Anfahrt, noch dazu in der Rushhour oder am Abend die Heimfahrt. Wie lässt sich Zeit kneten und flexibler gestalten? Auch für Menschen, die in einem anderen Zeitkorsett unterwegs sind, in engen Schichtplänen/ in Dienstplänen? Da geht es doch um Prinzipien von Freiwilligkeit, von Verfügbarkeit reinzubekommen, individuelle, flexible Dienstpläne. Wo man sagt: „Da möchte ich tauschen, da habe ich ein privates Event. Das ist mir wichtig.“ Das mag auch den Wunsch des Unternehmens sehen, um mir dann auch dafür diese Dienste zu ermöglichen. Und Kollegen organisieren das dann und am Ende, auch noch für mich immer wichtig, dass wir versuchen, darüber auch so eine Beteiligungs- und Aktivierungchance zu sehen. Wie können die Menschen das untereinander besprechen, selbst klären?

Also das geht da gar nicht darum, dass es immer der Chef entscheiden muss. Also lassen wir die Menschen in den Dialog, in Diskurs treten, in das Gespräch und sich selber die richtige, für sie passende Lösung herausarbeiten.

**Sabine Prettenhofer:**

Ich höre raus, ihr habt damit schon gestartet, aber das ist schon noch was relativ Neues, oder für euch?

**Werner Albrecht:**

Ja, wir haben so eine flexiblen Dienstplangestaltung, individuellen Dienstplan schon seit Jahren. Wir haben die am Anfang übrigens auch immer Wunsch-

Dienstplan genannt. Den Begriff verwenden wir nicht mehr, weil der löst dann nochmal was aus, was wir am Ende auch gar nicht halten können. Aber es geht unser Versprechen eigentlich: Wir möchten verstehen, welche Notwendigkeit die Menschen haben und wollen dann versuchen, dass wir das auch realisieren. Es gelingt meistens, es gelingt nicht immer und es gelingt in manchen Fällen auch gar nicht.

Das muss man dann auch ehrlich besprechen, um da keine Unzufriedenheit gar nicht erst aufkommen lassen. Natürlich ist es heute, uns geht es, wie vielen Verkehrsunternehmen, wir leiden an Fachkräftemangel, schwieriger geworden, als es noch vor einiger Zeit war.

Gleichwohl entbindet uns das nicht als Führungskräfte von der Aufgabe, darüber nachzudenken. Zeit halte ich für den zentralen Schlüssel in der Ausgestaltung und Weiterentwicklung von Arbeit und Zeit im Sinne von Flexibilität, eigener Verfügbarkeit. Also ich möchte sagen, wo meine privaten wie meine beruflichen Sachen zusammenpassen. Ich möchte nicht diktiert werden von einem Korsett, der sich durch einen Dienst- oder Schichtplan letzten Endes gibt.

**Sabine Prettenhofer:**

Sehr interessant. Da möchte ich anschließen mit einem Thema, das mich persönlich sehr interessiert und wo ich gelesen habe, dass du da auch mit Herz dabei bist. Das ist das Thema Gleichstellung von Männern und Frauen in Unternehmen. Hat ja auch was mit Führung zu tun.

Ich weiß, dass du selbst mehrmals in Elternzeit warst bei deinen Kindern und sehr gerne darüber sprichst. Warum ist dir das Thema persönlich so wichtig, auch in deiner Funktion als Arbeitsdirektor? Und hast du einen Tipp für ein Unternehmen, wie diese Gleichstellung besser gelingen kann?

**Werner Albrecht:**

Also es war mir wichtig, weil ich auch zum

Glück immer, seit mein ganzes Leben eigentlich mit Partnerinnen zusammenlebte und jetzt schon seit ganz, ganz langer Zeit mit meiner Ehefrau, die mich damit auch konfrontiert haben. Und es ist auch gut so, dass Frauen den Männern solche Sachen eben nicht mehr durchgehen lassen, dass die Männer arbeiten und die Frauen dann ganz schnell wieder in traditionelle Rollenbilder, Kinderbetreuung oder Angehörigenpflege und Hausarbeit, Carearbeit insgesamt ist bisher überwiegend immer noch Frauen zugewiesene Tätigkeit.

Warum ich das als Führungskraft so unterstütze, dass auch Männer sich dort mehr engagieren? Ich sage immer teilt euch das miteinander. Geht auch Männer bitte mehr als die zwei obligaten zwei Monate in die Elternzeit, diskutiert auch über Teilzeitwünsche auch von Männern. Wir wissen übrigens, dass Männer vielfach weniger arbeiten möchten, sich aber immer noch nicht trauen, es klar und deutlich auszusprechen.

Ich sage dann immer: Ihr seid Feiglinge, denn eure Frauen, die müssen ja auch zu mir kommen, müssen sagen, sie wollen zehn Monate Elternzeit, wollen danach in Teilzeit arbeiten usw. oder müssen sich dann abmelden, weil das Kind abgeholt werden muss von der Kita, weil es krank ist und Fieber hat. Warum trauen wir Männer uns das nicht?

Ich möchte immer sagen, ich brauche männliche Rolemodels, wir müssen es aktiv vorleben. Und ich habe das eben in meinem Leben auch bei unseren drei Kindern ganz bewusst auch so gemacht. Das hat mir immer auch viel neue Erfahrungen ermöglicht.

**Sabine Prettenhofer:**

Was sagst du, wenn ein männlicher Kollege zu dir kommt und mit dir über das Thema spricht? Was empfiehlst du ihm prinzipiell? Was hast du da mitgenommen aus dieser Zeit?

**Werner Albrecht:**

Ja, in einer Situation, da kam jemand, fast

ein bisschen schüchtern, ums Eck und sagt, aus meinem unmittelbaren Umfeld: Ach, Werner, wir bekommen jetzt unser erstes Kind und ich will auch zwei Elternzeit haben. Was? Zwei Monate Elternzeit hier beim Personalgeschäftsführer? Geht ja gar nicht! Große Augen. Du gehst jetzt nach Hause, diskutiert mit deiner Frau, dass du 4, 5, 6 Monate Elternzeit machen möchtest. Teilt euch das. Das hat er auch gemacht, hat mit seiner Frau am Abend gesprochen und da kam er am nächsten Morgen wieder. Hat dann auch länger, hat vier Monate Elternzeit gemacht und hat dann gesagt: Warum hast du mir das angeboten? Sag ich, weil es eine einfache Win-Win-Situation ist. Deine Frau ist auch berufstätig, die möchte auch wieder in den Beruf bleiben und sie hat auch einen Arbeitgeber, der schaut jetzt in die Röhre, weil die zehn Monate nicht da ist. Ich habe dich nur zwei Monate nicht.

Am Ende, ich habe auch ganz viele Frauen hier im Unternehmen bei der SWM beschäftigt, ist es eine Win-Win-Situation, wenn die Männer mehr zu Hause bleiben, sind die Frauen auch wieder früher im Arbeitsmarkt umgekehrt. Und am Ende können wir, glaube ich, viele gesellschaftliche Probleme Stichwort Gender-Pay-Gap und so weiter lösen, indem wir von Beginn an eigentlich versuchen, dass Männer und Frauen sich auch das Soziale, die Carearbeit, die Hausarbeit, die Betreuungsarbeit teilen. Und ich bin mir ganz sicher, wenn Männer das mehr tun, erleben sie auch darüber eine ganz tolle Form von Zufriedenheit. Mir ging es zu mindestens immer so.

**Sabine Prettenhofer:**

Das geht runter wie Öl. Herzlichen Dank! Also das ist für mich so schön zu hören und ich hoffe, ganz viele Männer hören auch unseren Podcast und nehmen sich da ein gutes Beispiel.

Du hast schon angesprochen das Thema Fachkräftemangel. Lass uns noch kurz in die Zukunft schauen. Die Verkehrsunternehmen kämpfen ganz stark

im Fachkräftemangel, viele andere Unternehmen auch. Sind wir im Wettbewerb? Was macht die Arbeit in einem Verkehrsunternehmen besonders? Warum sollten Menschen bei uns arbeiten?

**Werner Albrecht:**

Ja, da fangen ja sofort natürlich an zu sagen Wir sind, weil wir die... Zum einen, weil wir die Städte oder weil wir insgesamt unserer Gesellschaft mobil halten. Wir sind ja, wenn man auf die Straßen schaut, ich bin heute Morgen auch wieder, ich fahre immer mit dem Bus oder im Sommer mit dem Fahrrad. Ich bin eher so ein Warmduscher-Radfahrer, aber im Winter immer mit Bus. Ich fahr nie mit dem Auto zur Arbeit, weil mich das nervt, weil ich im Stau stehe in München, weil ich da auch nicht arbeiten kann. Im Bus hole ich mein iPad raus und kann Mails beantworten usw.

Wir halten die Städte oder die Menschen in Summe mobil. Das ist das eine und wir haben ganz stark jetzt auch das Thema Klimawandel und damit: Was leisten wir für einen Beitrag durch die Art, wie wir Verkehre organisieren, die quasi auch die Zukunft unserer Gesellschaft, die Zukunft unserer Kinder vor dem Hintergrund der notwendigen Klimaziele, die wir uns auch selber gesteckt haben, tun?

Das heißt, ich brauche eigentlich eine Geschichte dahinter, wofür das, was ich tue, eben auch tatsächlich in einem gesellschaftlichen Anker wirft und sagt Eigentlich ist eine Gesellschaft ohne uns gar nicht denkbar. Also die Vorstellung, dass es kein ÖPNV gäbe, wo Menschen zu ganz frühen Zeiten morgens aufstehen, Busse übernehmen, Fahrten zu Tram- und U-Bahnen in den Verkehr einlotsen, Menschen von A nach B bringen ist ja gar nicht vorstellbar. Und wir müssen uns selbstbewusst da glaube ich hinstellen, sondern wir sind die, die dafür sorgen, dass so eine Stadt in Bewegung bleibt, im wahrsten Sinne des Wortes.

**Sabine Prettenhofer:**

Das ist ein sehr schönes Bild. Du bist ein

toller Geschichtenerzähler. Das merkt man, wenn man mit dir im Gespräch ist. Vielen herzlichen Dank für deine Erzählungen, für deine Offenheit. Das macht richtig Mut und macht Freude, dass wir in so einer Branche arbeiten dürfen. Danke für deine Einblicke in deine Führungswelt und auch in die Welt der Stadtwerke München.

**Werner Albrecht:**

Gerne. Hat mich sehr gefreut.

**Sabine Prettenhofer:**

Ich möchte die Gelegenheit jetzt noch nutzen und auf eine neue Seminarreihe der VDV-Akademie und der VDV-Arbeitgeberinitiative hinweisen. Die Seminarreihe heißt „Zukunftsorientierte Personalarbeit“. Sie startet im Mai 2023 und das Thema Mitarbeiterführung ist natürlich ein wesentlicher Bestandteil davon. Alle Informationen dazu finden Sie den Shownotes. Vielen Dank fürs Zuhören. Tschüss.

**Werner Albrecht:**

Servus!

**Outro:**

Bei Fragen und Anmerkungen sind wir unter [podcast@vdv-akademie.de](mailto:podcast@vdv-akademie.de) erreichbar.