

Stadt Zürich: Preisgekrönte Gesamtreform der IT-Strategie mit der Malik Syntegrations®-Methode

Es war eines der grössten und komplexesten Change-Projekte in der Geschichte der Zürcher Stadtverwaltung. Mit der revolutionär-innovativen Malik Syntegrations®-Methode* gelang es dem Informatik-Kompetenzzentrum der Stadt Zürich in nur 3 ½ Tagen die Strategie für eine Gesamtreform der städtischen IT zu entwickeln. Dank der herausragenden Effektivität dieser Methode wurde die Strategie schnell, reibungslos und effizient umgesetzt. Für die Fachwelt hat das Zürcher Beispiel neue Massstäbe gesetzt. Für ihren Erfolg erhielt die IT-Abteilung der Stadt zahlreiche Auszeichnungen, darunter so bedeutende wie den Cisco Innovation Award und den SAP Effizienzpreis.

IT-Chef nach der Syntegration:

*«Wenn es unmöglich erscheint, zu schwierig, zu komplex,
und es zu viele Widerstände gibt,
dann ist der Zeitpunkt für eine Syntegration gekommen.»*

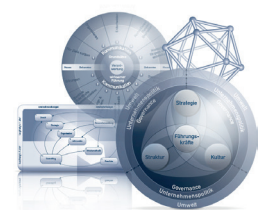


Malik Management Systeme®

* «Syntegration» ist ein Kombinationswort aus «Synergie» und «Integration». Malik Syntegration, Malik SuperSyntegration, Malik HyperSyntegration, Malik ExpressSyntegration und Malik SmartSyntegration sind eingetragene Marken von Malik, St. Gallen.

Stadt Zürich: Preisgekrönte Gesamtreform der IT-Strategie mit der Malik Syntegrations[®]-Methode

1. Die Ausgangslage
2. Die Schlüsselfrage für die Syntegration der IT-Zürich
3. Die Syntegration: Für die komplexesten Herausforderungen
4. Die faszinierenden Resultate
5. Preise und Zertifizierungen
6. Hohe Beachtung in der Fachpresse
7. Teilnehmerstimmen nach der Syntegration



Malik Management Systeme[®]

1. Die Ausgangslage

Die Stadt Zürich beschäftigt rund 25'000 Personen und ist organisatorisch eingeteilt in neun Departemente sowie in 60 grössere und kleinere Dienstabteilungen wie Spitäler, Feuerwehr, Polizei, Wasserversorgung, Verkehrsmittel etc.

Die Abteilung «*Organisation und Informatik Stadt Zürich*» (OIZ) betreute als Informatik-Kompetenzzentrum übergreifende IT-Projekte in der gesamten Stadtverwaltung und rund 2'500 IT-Arbeitsplätze. Die IT-Abteilung stand dann vor der gewaltigen Herausforderung, hochkomplexe Reorganisations- und IT-Erneuerungsprojekte zu realisieren, wobei herkömmliche Methoden erfahrungsgemäss regelmässig an ihre Grenzen stossen.

Der Projektleiter und spätere Direktor der OIZ, *Daniel Heinzmann*, damals noch IT-Leiter einer der Dienstabteilungen, übernahm das Gesamtprojekt unter der Bedingung, die Methode für das Meistern dieser grossen Herausforderungen selbst bestimmen zu können: Er entschied sich für das innovative Malik Syntegrations-Verfahren, das er einige Zeit vorher als Teilnehmer einer sogenannten Syntegration kennengelernt hatte.

Die Herausforderung: Zu wenig Information für die Führung der Stadt

Die Regierung der Stadt Zürich stellte im Jahr 2005 fest, dass sie zur Führung der Stadt kein ausreichendes Zahlenmaterial hatte. Die Landschaft der Finanzdaten war zu wenig transparent. Damals wusste man beispielsweise nicht zuverlässig, wie viele Mitarbeiter tatsächlich beschäftigt waren. Eine der Hauptursachen für die Intransparenz lag in der stark dezentral angelegten städtischen IT: neun Departemente und 60 Dienstabteilungen. Es gab keine gemeinsame Informationsbasis – *«jeder machte, was er wollte...»*. Daraufhin lancierte der Stadtrat sein neues *«Führungsmodell Stadtrat Zürich»*, das vorsah, die Limmatstadt ähnlich wie einen Wirtschaftskonzern zu führen. Man versprach sich davon mehr Effizienz und verbesserte Grundlagen für ein vorausschauendes Handeln.

Da die bestehende, heterogene IT-Landschaft aber nicht in der Lage war, diese Entwicklung zu unterstützen, galt es, die aus den 1990er Jahren stammende IT-Strategie neu zu entwickeln und eine einheitliche, die Departemente übergreifende IT-Strategie für die Stadt zu erarbeiten und umzusetzen.

Die Ablösung alter Systeme

Einerseits sollten damit die Kosten eingedämmt werden; andererseits wollte man sich auf die immer komplexer werdenden Anforderungen an die IT-Projekte einer Stadtverwaltung vorbereiten.

Daher mussten die alten Systeme abgelöst und vereinheitlicht werden. Zu diesem Zweck waren auch die Prozesse der Stadtverwaltung zu überprüfen und anzupassen.

Erhebliche Widerstände

Die Angst der Stadtverwaltung vor einer Zentralisierung und dem Verlust von Autonomie war bereits vor dem Projektstart deutlich spürbar. In den verschiedenen Dienstabteilungen gab es Zweifler und Kritiker, die an ihren alten Systemen und Gewohnheiten festhalten wollten. Von Seiten der Organisationskultur bestand eine entscheidende Herausforderung für die Syntegrations-Verfahren darin, die vielen verschiedenen Anspruchshaltungen, Meinungen und Interessen der Departemente und Dienstabteilungen wirksam zu integrieren.

Die Vielfalt von Bedürfnissen und unterschiedlichen Ansprüchen an die IT, etwa von Lehrern, der Steuerverwaltung, Ärzten und Ingenieuren, war riesig.

Heinzmann hatte selbst in seiner früheren Zeit bei *Siemens* keine Organisation erlebt, die annähernd so komplex gewesen war. Hinter vorgehaltener Hand wurde die Aufgabe als «Impossible Job» angesehen.

Herausragende Resultate

Am Ende waren die Resultate jedoch um ein x-faches besser als man je erwarten konnte. Dank der herausragenden Wirksamkeit der Syntegrations-Methode wurde die Schlüsselherausforderung souverän, optimal, schnell und zukunftsweisend gelöst. In 3 ½ Tagen wurde eine neue Benchmark gesetzt, die weit über die Stadt hinaus grösste Beachtung fand. Die Umsetzung der Ergebnisse aus der Syntegrations-Methode war so beeindruckend und innovativ, dass die Stadt und ihre IT-Abteilung mehrfach preisgekrönt wurden, und die internationale Fachwelt darüber berichtete, weil sie einen neuen Qualitätsmassstab darin erkannte.

2. Die Schlüsselfrage für die Syntegration der IT-Zürich

Die Durchführung einer Syntegration beginnt generell mit der Bestimmung der grössten Herausforderungen für die Führung einer Organisation. Diese werden als Ausgangs- und Schlüsselfrage formuliert, die dann mit der Syntegrations-Methode beantwortet wird. Bei der Stadt Zürich lautete die Schlüsselfrage:

«Wie müssen wir die IT der Stadt Zürich gestalten, um für unsere internen und externen Kunden den grösstmöglichen, nachhaltigen Nutzen zu stiften?»

3. Die Syntegration: Für die komplexesten Herausforderungen

Die Malik Syntegrations-Methoden sind innovative Management-Hochleistungsverfahren für das verlässliche Meistern von komplexen Herausforderungen auf der obersten Führungsebene, wo herkömmliche Methoden immer öfter versagen.

Die wissenschaftlichen Grundlagen des zuverlässigen Funktionierens der Syntegrations-Verfahren sind die Naturgesetze der moderne Kommunikationstheorie und der System-Kybernetik. Wegen ihrer naturgesetzlichen Fundierung waren die bisher rund 600 Anwendungen der Syntegrations-Methoden auch ohne Ausnahme beeindruckend erfolgreich. Die Teilnehmerzufriedenheit lag stets aussergewöhnlich hoch, nämlich bei hervorragenden mehr als 90 Prozent.

Endlose Workshop-Serien und oft lähmende Managementkonferenzen und ihre Minimalkompromisse gehören jetzt ebenso der Vergangenheit an wie das Scheitern von Grossprojekten mit hohen Kosten, Zeit- und Glaubwürdigkeitsverlusten. Wo man mit herkömmlichen Vorgehensweisen schon für Teillösungen viele Monate und oft Jahre benötigt, werden mit unseren Syntegrations-Methoden hochkomplexe, vernetzte Problemstellungen innerhalb weniger Tage optimal gelöst.

Wo bisherige Verfahren sequenziell und unverbunden arbeiten und daher auch nur langsam und zerstückelt wirken können, funktionieren die Syntegrations-Verfahren simultan und ganzheitlich-verbunden, denn sie arbeiten nach ähnlichen Prinzipien wie superschnelle Computer. Dies allein führt schon zu einer kaum vorstellbaren Beschleunigung der Lösungsprozesse um mehr als das 100-fache, ist aber erst ein Teil ihrer Lösungskraft.

Zum ersten Mal wird es mit den Syntegrations-Methoden möglich, das Wissen, die Intelligenz und die Kreativität

von mehr als 40 Experten durch deren innovatives Zusammenwirken so zu verbinden, dass dadurch optimale, ganzheitliche, innovative und ultraschnelle Lösungen entstehen. Gleichzeitig wird auch die Lösungsqualität auf eine bisher für unmöglich gehaltene Höchstebene gebracht. Dies geschieht unter anderem durch einen sich selbst regulierenden Prozess der Hochleistungskommunikation. Dessen «Antriebsenergie» kommt aus der dynamischen Vernetzungslogik der Syntegrations-Prinzipien.

Die Malik Syntegrations-Verfahren setzen auf mehreren Ebenen der Problemstellung zugleich an. Auf der Ebene der Organisationskultur entsteht erstens durch eine völlig neue Art der Partizipation der Teilnehmer ein breitflächiger, tragfähiger Maximalkonsens für die erarbeiteten Lösungen. In komplexen Projekten fast unvermeidbare Konflikte und Widerstände lösen sich durch die synergetische Art des Kooperierens wie von selbst auf. Emotional entsteht zweitens eine Aufbruchstimmung, die die Teilnehmer so zuvor noch nie erlebt haben. Gleichzeitig wird ein Schub an sozialer Energie freigesetzt, wie er bis dahin nicht für möglich gehalten wurde. Es geht der sprichwörtliche «Ruck» durch die Organisation. Dies wiederum führt drittens zu einem zielsicheren, schnellen und zuverlässigen Umsetzen der Lösungen.

So wird durch die Syntegrations-Verfahren zusätzlich zur 100-fachen Beschleunigung auch die Umsetzungskraft einer Organisation im Vergleich zu herkömmlichen Methoden um mehr als das 80-fache verstärkt. Mit den Tools der Syntegrations-Verfahren erlangt die Führung einer Organisation eine phänomenale, bisher nicht vorstellbare Steuerungseffektivität und Umsetzungskraft.

Auch für die IT-Strategie der Stadt Zürich hat sich durch die Syntegrations-Methoden der von den Teilnehmern als «sensationell» bezeichnete Erfolg eingestellt.

4. Die faszinierenden Resultate

Zweifacher Einsatz für die IT-Strategie und ihre Umsetzung

Für die Zürcher IT-Strategie wurde die Syntegrations-Methode gleich zweifach eingesetzt: Zu Beginn für das Entwickeln der IT-Strategie und etwas später ein zweites Mal für das forcierte Beschleunigen des Umsetzens der zahlreichen Massnahmen und Teilprojekte.

Mit einer ersten dreitägigen Syntegration im Frühjahr 2006 wurde die neue IT-Strategie in einem kohärenten Gesamtkonzept ganzheitlich festgelegt. Durch die perfekte Partizipation wurde gleichzeitig auch die nötige Umsetzungsbereitschaft geschaffen. Binnen weniger Tage flossen die gesammelten Kenntnisse der rund 40 Experten und Führungskräfte voll in die Lösungen ein, und alle Beteiligten fokussierten durch die Methode auf die gemeinsamen Ziele.

In der Umsetzungsphase 2007 wurde mit denselben Schlüsselpersonen eine weitere, diesmal zweitägige Syntegration durchgeführt. Dadurch wurde die Umsetzung der insgesamt erarbeiteten 60 Teilprojekte nochmals markant beschleunigt.

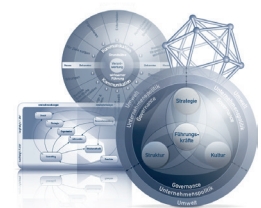
Erfolgsentscheidend war auch, dass die kritischen Meinungsmacher und Gegner – wie etwa Direktoren, die aus verschiedensten Gründen gegen das Projekt waren, oder die IT-Leiter der einzelnen Departemente, die teils ausgeprägte Teilinteressen verfolgten – durch das Syntegrations-Verfahren auf Augenhöhe fair integriert werden konnten. Nebst den Experten der städtischen IT-Abteilung waren auch drei externe IT-Berater sowie ein IT-Professor der Universität Zürich mit dabei. Von politischer Seite präsent war der Chef des Finanzdepartements der Stadt Zürich.

Die Ergebnisse und ihre Umsetzung waren derart beeindruckend, dass sie in der Fachwelt grösste Beachtung fanden, völlig neue Vergleichsmassstäbe setzten und infolgedessen auch vielfach preisgekrönt wurden.

Die Resultate auf vier Ebenen gleichzeitig

Die Syntegrations-Methoden sind unter anderem deshalb so erfolgreich, weil damit innovative Ergebnisse gleich auf vier erfolgskritischen Ebenen simultan erzielt werden.

1. Die **Sachebene**, auf der optimale Lösungen entstehen sowie innovative Massnahmen für ihre Umsetzung.
2. Die Ebene der **Organisationskultur**, auf der Maximalkonsens für die Lösungen herbeigeführt und die soziale Energie für das Umsetzen in kaum für möglich gehaltenem Ausmass freigesetzt wird.
3. Auf der **Umsetzungsebene** entsteht ein entschlossener Durchhaltewillen, der zu Geschwindigkeit und Zielsicherheit führt.
4. Auf der Finanzebene werden schliesslich so grosse **Einsparungen** an Kosten und Zeit erzielt, dass sich die Syntegration selbst finanziert und sogar eine Zusatzrendite im hohen zwei- bis oft dreistelligen Bereich abwirft.



Malik Management Systeme®

1. Die Sachebene:

Komplette und ganzheitliche Neuausrichtung der IT

Statt für eine halbherzige Reorganisation, wie es noch immer üblich ist, entschied man sich in Zürich für eine komplette Neuausrichtung mit dem Ziel, die gesamte städtische IT grundlegend umzubauen und neu zu ordnen.

Mit den herkömmlichen Methoden hätte man ein derartiges Vorhaben gar nicht anzupacken gewagt. In lediglich 3 ½ Tagen hat das Syntegrations-Verfahren für

die 12 wichtigsten Teilprobleme, die eng miteinander vernetzt waren, insgesamt 32 Massnahmen produziert, die zu 7 Zielfeldern zusammengefasst und durch 80 Projekte (pro Dienststelle ein Projekt) zielsicher umgesetzt wurden.

Die 12 vernetzten Teilprobleme für die IT-Strategie

- | | |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Gesamtführung der IT 2. Innovationen 3. IT-Controlling & Risk Management 4. Infrastruktur 5. Ausbildung 6. Eigenverantwortung | <ol style="list-style-type: none"> 7. Projektmanagement 8. IT-standardisierter Prozess 9. Support-, Betriebs-, Beschaffungsprozesse 10. Definition der strategischen IT-Ziele 11. Unternehmerisches Handeln 12. IT-Strategy Follows «Business»-Strategy |
|---|---|

Die 7 Zielfelder der Ergebnisse

- | | |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Steuerung: Sicherung der Transparenz von IT-Vorhaben mittels neu organisierter Steuerung, neu organisiertem Controlling und neu organisierter IT-Delegation 2. Infrastruktur: Vereinheitlichung der IT-Basisinfrastruktur für alle Dienstabteilungen (z.B. gemeinsames Mailsystem) 3. Service Desk: Einführung eines stadtweiten Service Desk 4. SAP: Einführung von SAP als einheitlichem Standard für das Personalwesen sowie für das Finanz- und das Rechnungswesen der Stadtverwaltung | <ol style="list-style-type: none"> 5. SIBAP: Standardisierung der Arbeitsplatzausstattung mit Hard- und Software über alle Dienstabteilungen mit rund 15'000 Arbeitsplätzen 6. Rechenzentren: Reduktion von rund 100 lokalen Betriebszentren auf zwei grosse Rechenzentren zur Erhöhung von Sicherheit und Effizienz 7. Modelle: Überarbeitung aller Investitions-, Verrechnungs- und Preismodelle zur Steigerung der Kostentransparenz in der städtischen IT |
|--|---|

2. Die Ebene der Organisationskultur

«Es ist schwieriger, unterschiedliche Kulturen zusammenzuführen, als unterschiedliche IT-Umgebungen zu vereinen», sagte der operative Projektleiter der Umsetzungsphase. «Wir wollten keine Spaltung zwischen zwei Lagern: Hier die OIZ, dort die IT-Abteilungen der anderen Dienstabteilungen. Die Idee war es, die IT-Leitenden und die OIZ zusammenzubringen und sagen zu können: ‚Zusammen sind wir die IT der Stadt Zürich!.’»

Mit der Syntegrations-Methode ist es gelungen, die höchst unterschiedlichen Kulturen und Bedürfnisse der 60 verschiedenen Dienstabteilungen zu einer funktionierenden Ganzheit zusammenzuführen. Die meisten der anfänglichen Projektgegner hatten ihre Position während der Syntegration diametral gedreht und waren zu Befürwortern geworden, die nun auch bereit waren, Verantwortung für die Realisierung zu tragen. Anders wäre die Umsetzung der tiefgreifenden Veränderungen in so kurzer Zeit nicht denkbar gewesen.

Das Vertrauen der Beteiligten in den Prozess und in die umsichtige Führung der IT-Abteilung ist durch die Syntegration markant gewachsen. Der IT-Chef, **Daniel Heinzmann**, hat sich mit diesem professionellen Projektstart auch selbst erfolgreich positionieren können.

Bei den Beteiligten ist er hochrespektiert und hat einen ausgezeichneten Ruf. Seitens des Stadtrats ist man der Ansicht gewesen, dass Heinzmann, wenn er das Projekt von Anfang an so erfolgreich aufsetzt, er es auch generell zum Erfolg bringen werde.

Rund die Hälfte der Teilnehmer war aktiv in die Umsetzungsphase involviert, womit die kritische Schwungmasse für das Umsetzen entstehen konnte. Es wurde ein Projektteam aufgestellt, das *«in Sachen Kompetenz und Motivation seinesgleichen sucht»*, so der Chef eines beteiligten Zulieferers.

Noch heute sind die Mitarbeiter stolz auf das Erreichte – sie haben gemeinsam etwas Einzigartiges, Grosses, Nachhaltiges und Beispielgebendes geschaffen.

3. Die Ebene des schnellen, erfolgreichen Umsetzens

Für das Umsetzen wurde ein äusserst ehrgeiziger Zeitplan aufgestellt, der vollumfänglich und ohne Verzögerung eingehalten wurde. Dies obwohl es 60 Einzelprojekte in den einzelnen Dienstabteilungen zu koordinieren galt. Zusätzliche Zeit musste lediglich für den politischen Prozess zur Genehmigung des neuen Rechenzentrums veranschlagt werden.

Die Syntegrations-Methode führte zu derart guten und präzisen Resultaten, dass an diesen in der gesamten Umsetzungsphase nichts mehr geändert werden musste. Alle Inhalte wurden genauso umgesetzt, wie sie während der Syntegration erarbeitet worden waren.

«Zahlreiche Stadtverwaltungen nicht nur in der Schweiz, sondern auch in Europa beneiden uns darum, wie wir heute IT-mässig aufgestellt sind», sagt **Werner Breinlinger**, Vizedirektor des OIZ (heutiger Direktor des OIZ), sieben Jahre nach der Anwendung der Syntegrations-Methode.

4. Die finanzielle Ebene: Hoher Ertrag durch das innovative Vorgehen

Gegen Abschluss der Umsetzungsphase liess die Projektleitung ein Benchmarking mit externen Beratern durchführen, weil man wissen wollte, wo man mit den neuen Lösungen hinsichtlich der IT-Kosten im Vergleich mit privaten Unternehmen stand. Dabei stellte sich heraus, dass man auch noch einen neuen, beispielgebenden Kostenbenchmark geschaffen hatte. **Daniel Heinzmann** berichtet stolz, die Privatwirtschaft besuche heute das OIZ mit der Absicht, von ihnen zu lernen.



Malik Management Systeme®

5. Preise und Zertifizierungen

Das Zürcher IT-Projekt wurde von der Fachwelt mehrfach ausgezeichnet und umfassend als beispielgebend gewürdigt.

- › 2007 **SAP Effizienzpreis für die Einführung von ERP für eine ganze Stadt** in nur 17 Monaten mit Kosten von nur 17 Mio. CHF
- › 2009 **Cisco Networkers Innovation Award: Best Mobility and Wireless Project of the Year in Europe and Middle East**
- › 2009 **Ritter der Kommunikation 2009**, durch Schirmherr Bundesrat Leuenberger
- › 2011 **Innovationspreis der Stadt Zürich** für die Entwicklung einer innovativen SAP-Lösung für die Verwaltung im Rahmen des Projekts
- › **ISO/IEC 20000-1**: 2011 für IT-Service-Management
- › **ISO/IEC 27000-1**: 2010 für IT-Sicherheit
- › **Gold Certified Government Partner Microsoft**, als weltweit erste öffentliche Verwaltung, die dieses Zertifikat erhält. Mit dem Zertifikat werden Partnerfirmen von Microsoft ausgezeichnet, die sich durch ihr umfangreiches Wissen und die professionelle Umsetzung von Projekten mit Microsoft-Technologien auf höchstem Level auszeichnen.

6. Hohe Beachtung in der Fachpresse

- › **Computerworld:** «In einem wahren Mammutprojekt hat die Stadt Zürich ihre IT-Landschaft modernisiert, entrümpelt und vereinheitlicht. Ein erstes Projekt bei der Neuausrichtung war die Einführung von SAP bei rund 60 Organisationseinheiten. Nach lediglich 17 Monaten wurde das Projekt erfolgreich abgeschlossen. Die ersten Resultate sind positiv.»
- › **Adapter Zürich:** «Die Informatik der Stadt Zürich hat sich in den letzten Jahren im Eiltempo entwickelt. Ermöglicht haben das Hunderte von IT-Mitarbeitern in allen Dienstabteilungen.»
- › **Computerwoche:** «Die Stadt Zürich hat mit Hilfe der Managementmethode Syntegration innerhalb von drei Tagen die Grundlagen für ihre neue IT-Strategie erarbeitet. Die Sichtweise aller Beteiligten liess sich auf einen Nenner bringen.»

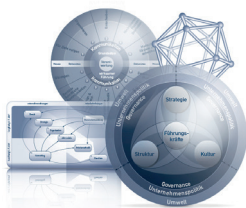
7. Teilnehmerstimmen nach der Syntegration

Nach Aussage des Auftraggebers wäre das Projekt mit keiner anderen Methode realisierbar gewesen. Für **Heinzmann** gibt es kein wirksameres Instrumentarium für eine Stadt, ihre grössten Herausforderungen zu meistern: «Wenn es unmöglich erscheint, zu schwierig, zu komplex, und es zu viele Widerstände gibt, dann ist der Zeitpunkt für eine Syntegration gekommen.» Er empfiehlt die Anwendung der Methode auch auf Kantons- und Bundesebene.

100 Prozent der Teilnehmer beurteilten die Syntegration mit «sehr gut» oder «gut». Im Folgenden und abschliessend eine Selektion repräsentativer Kommentare:

«Ich kenne keine Methode, die es effektiver und in so kurzer Zeit schafft, so hohe Komplexität zu bewältigen, verstreutes Wissen zu vernetzen und auf das gewünschte Ziel hin zu fokussieren.»

- › «Für mich ist ganz klar herausgekommen, dass man spürt, dass jetzt ein Kulturwandel geschieht. Das ist ganz wichtig für uns und auch eine riesige Chance.»
- › «Mich freut es, dass wir auch die ‚heissen Kartoffeln‘ angefasst haben ...»
- › «Die Methodik und das Team sind sensationell.»
- › «Ich bin erstaunt über die Vielfalt an Ergebnissen, die wir in der kurzen Zeit erreicht haben, und über die Offenheit der Leute.»
- › «Die intensive Vernetzung hat dazu geführt, dass man sich gegenseitig auf sehr hohem Niveau verstanden hat.»
- › «Ich bin überrascht, wie die Vernetzung funktioniert hat, und wie man über alle weiteren Themen im Verlauf der Veranstaltung Bescheid wusste.»
- › «Wie man mit dem Prozess in so kurzer Zeit so viele Themen besprechen konnte, ist beeindruckend.»
- › «Mich hat vor allem gefreut, wie gerade über kritische Fragen offen diskutiert wurde.»
- › «Die Methodik ist genial.»



Malik Management Systeme®