

Prof. Dr. Alberto Gil

Führungstugenden

Persönlichkeitsanforderungen
moderner Unternehmen

Herr Augustinus bringt Dinge zur Sprache, die auf Führungskräften lasten. Manch einer von ihnen mag sich da resigniert fragen: Was soll ich denn noch alles tun? Die heutige Arbeitswelt ist sehr komplex geworden. Inzwischen wird auch die Chaosforschung herangezogen, um Erkenntnisse zu liefern, wie man in dieser komplexen Welt bestehen kann. Vom Unternehmer oder Manager wird allerhand verlangt: Sie sollen ihre Mitarbeiter richtig leiten, sollen Verantwortung für die Gesellschaft tragen, sollen Produkte entwickeln, sie sollen, sollen, sollen.

Führung - Technik oder Tugend?

Der Eindruck, es sei unmöglich, den weitgespannten Anforderungen gerecht zu werden, ist manchmal unvermeidlich. Von all dem, was allgemein in der Gesellschaft und speziell in der Arbeitswelt heute so komplex und problematisch geworden ist, ist das problematischste und komplexeste der Mensch. Es ist schwierig, ihn

in Programme zu fassen. Mit anderen Worten: Er läßt sich so schwer "managen".

Was kann man da tun? Noch bessere Techniken entwickeln, um mit dieser Komplexität fertig zu werden? Neulich erzählte mir ein Bekannter: "Seit wir EDV haben - das Beste vom Besten natürlich - ist alles noch viel schlimmer geworden." Und warum? Weil von oben dauernd gesagt wird: "Ihr habt doch EDV." Die Techniken werden raffinierter; aber besitze ich deswegen auch mehr Durchblick? "Wir haben heute alle Daten, die wir nur wünschen", meinte kürzlich ein Kollege. "Was uns jedoch fehlt, sind Entscheidungskriterien."

Ich denke, daß dies ein Schlüsselsatz ist. Wie sollen wir angemessene Entscheidungskriterien erwerben? Noch mehr auf Technik und Strategien setzen? Wenn wir unsere Gedanken erst einmal mehr auf den Menschen richten, wie Herr Augustinus dies in seinem Beitrag sehr deutlich tut, dann haben wir es, denke ich, viel mehr mit Haltungen zu tun als mit Techniken.

Beruflich beschäftige ich mich mit der klassischen Rhetorik, mit Cicero, Quintilian, auch mit Aristoteles. Rhetorik ist eine spezielle Technik. Liest man irgendein Buch der Klassiker, um zu erfahren, wie die Rhetorik funktioniert, dann stellt man regelmäßig fest, daß ein großer Teil des Buches im engeren Sinne über Rhetorik gar nichts aussagt. Da wird unentwegt über Ethik und Philosophie gesprochen. Ein Satz wie "orator nisi bonus" (nur der gute Mensch kann ein guter Redner sein) ist in der Rhetorik ein Topos, ein Allgemeinplatz geworden. Der gute Redner ist derjenige, der auch selbst ein guter Mensch ist. Die klassische Definition, die im späten Humanismus große Bedeutung hatte, lautet: "vir bonus dicendi peritus" (der Redner ist ein guter Mensch, der darüber hinaus es versteht, gut zu sprechen).

Solche Gedanken passen in eine Welt, die stets mehr Technik braucht. Wir sollten dieser klassischen Auffassung etwas Aufmerksamkeit schenken: Der gute Redner mußte auch ein guter Mensch sein. Die klassische Rhetorik führt uns vor Augen, daß Gutsein nicht eine zusätzliche Aufgabe neben anderen ist. Es ist auch keine neue Technik, die man erlernen muß. Vielmehr handelt es sich um den schnelleren, einfacheren, besseren Weg zur Erfüllung der ohnehin anstehenden Aufgaben. Heute interpretiert man Tugend als Tüchtigkeit. Das Adjektiv *tugendhaft* hingegen hört sich schon so an, als käme es von einem anderen Stern, schrullig, sogar negativ. Die Konnotationen des Wortes *tugendhaft* sind nicht unbedingt positiv. Ob eine sehr formalistische Ethik, die hierzulande in Mode zu sein scheint, daran Mitschuld trägt, weiß ich nicht. Jedenfalls entspricht die heute gängige Einfärbung nicht dem klassischen Begriff von Tugend und tugendhaft. Die Areté der Griechen würde ich am ehesten vergleichen mit dem Kapital eines Unternehmens. Wenn ich aus früherer Produktion oder Geschäftstätigkeit, die aus vielen einzelnen konkreten Handlungen zusammengesetzt ist, schon ein größeres Kapital zusammengetragen habe, kann ich viel schneller und besser neue und größere Geschäfte machen.

Über das Training guter Entscheidungen

Der Weg zur Tugend ist - so verstanden - nichts anderes als ein Weg der kleinen Schritte. In kleinen Schritten erwirbt man jene Fähigkeit, das, was wir tun sollen und im Grunde ja auch wollen, mit Leichtigkeit zu tun. Deshalb nennen wir es gut. Tugend war in der Antike nichts anderes als eben diese größere Leichtigkeit zum

Guten. Jedesmal, wenn ich etwas Gutes tue, bedeutet das ja nicht nur, mich dazu in diesem Fall aufzuraffen. Tugend war gerade auch und besonders das Training, um mit größerer Selbstverständlichkeit, also ohne daß es mir so große Probleme wie beim ersten Mal bereitet, Gutes zu tun.

Behalten wir das im Hinterkopf und fassen wir zugleich die vielen Anforderungen ins Auge, die an eine Führungskraft gestellt werden. Vielleicht lassen sich dann Sätze wie jener von Ortega y Gasset gut verstehen, bei dem es heißt: Jede Führung ist notwendig Aristokratie des Geistes und des Charakters. Warum? Wenn ich in einzelnen Tugenden meine Persönlichkeit einem Training unterwerfe, wird mein Charakter durchtrainiert, wird meine Persönlichkeit stark.

Die Funktion der Tugenden ist es, daß sie mir den Weg ebnen, Gutes ohne große Schwierigkeiten tun zu können. In dieser Fähigkeit gründet Autorität.

Die Römer unterschieden zwischen *auctoritas* und *potestas*. *Potestas* ist die Amtsgewalt. Dadurch, daß ich das Amt bekleide, habe ich eine *potestas*. *Auctoritas* ist das Ansehen, das ich genieße, etwas, das in der Person begründet ist. *Potestas* wurde nicht getrennt von der *auctoritas*. Die Römer haben im Gegenteil immer wieder versucht, *auctoritas* und *potestas* zusammenzubringen.

Cicero zählt die Bedingungen für den guten Rhetoriker auf, die im Grunde für jede Führungskraft gelten: "natura, studium, exercitatio et imitatio". Die "natura": das sind Anlagen, die er von Natur aus haben soll. Es gibt Leute, die einer leitenden Tätigkeit möglichst nicht nachgehen sollten, weil sie andere Anlagen haben. "Studium": das heißt Begeisterung, Eifer für etwas. Entsprechend lasse ich mich von meinen "Studienobjek-

ten" derart einnehmen, daß ich mich gerne mit ihnen beschäftige, ohne ständig zu rechnen, ob ich daran zuviel oder zuwenig arbeite.

Schließlich die "exercitatio", von der Cicero spricht. Demnach reicht es nicht einzusehen, daß ich bestimmte Dinge so oder so tun müßte. Es muß mir vielmehr in Fleisch und Blut übergehen, so daß es nahezu "von selbst geht."

An letzter Stelle nannten die Römer die "imitatio", die Orientierung an Vorbildern. Mit Vorbildern ist das freilich so eine Sache. In meinem persönlichen Leben sind mir bereits zwei Vorbilder regelrecht zusammengebrochen. Dieser Zusammenbruch brachte bei mir die entsprechenden Wertgebäude jeweils derart ins Wanken, daß ich heute davor zurückschrecke, mich von einem Vorbild bewußt zu sehr abhängig zu machen.

Wie auch immer - verbirgt sich hinter den angeführten lateinischen Formeln ein womöglich in Vergessenheit geratenes, gleichwohl hochaktuelles Programm für moderne Führungskräfte? Ein erster Vorzug der antiken Handreichung scheint zu sein, daß von dem heute gängigen voluntaristischen Druck nichts zu spüren ist, will sagen: Ich stehe nicht fortwährend unter dem willensakrobatischen Selbstdarstellungszwang des fehlerlosen Übermenschen. Allerdings soll ich mich für die Sache, und das heißt: für die Menschen, die ich zu führen habe, begeistern. Mit ihnen im Dienst an einer Aufgabe auszukommen, das muß ich regelrecht schön finden.

In der klassischen Philosophie hat man häufig von geheimen Verbindungskräften zwischen Ethik und Ästhetik gesprochen, wie sie schon in der Metaphysik bei Aristoteles begründet sind. Was gut ist, ist demnach auch anziehend, ist schön. Die Führungskraft steht also vor der Herausforderung, dem Mitarbeiter das Gute

auch einleuchtend zu machen (manch einer verwechselt dieses "Einleuchten" freilich damit, daß er sich "leuchtend" selbst in Szene setzt).

Wenn es gelingt, das Gute, das ich wirklich zu geben habe, so zu präsentieren, daß es schön ist, so daß ich also die Menschen dafür gewinne, dann bin ich vermutlich auf dem richtigen Weg. Das aber hängt auch mit Begeisterung zusammen.

Dafür gibt es vielleicht eine anthropologische Begründung: Zum geistigen Vermögen des Menschen gehören Verstand und Wille gleichermaßen. Es reicht nicht, Menschen Arbeit aufzugeben und dann zu zahlen. Man muß darüber hinaus den Verstand der Menschen ansprechen, indem man ihnen zeigt, wozu die Arbeit nützlich ist. Aber auch das reicht nicht. Wenn ich als Führungskraft jemanden gewinnen will, darf ich den Willen der betreffenden Person nicht vergessen. Wie aber gewinne ich den Willen? Mit Geld allein? Geld bieten viele. Pekuniäres ist in unserer heutigen Gesellschaft nicht unbedingt mehr Anreiz Nummer eins. Wie dann? Etwa mit kurzatmigen Parolen oder durch Errichtung von lebenden Leistungsdenkmälern im Sinne der "Helden der Arbeit", die - als Vorbilder geplant - in Wahrheit demotivieren? Menschen für eine Sache gewinnen heißt dagegen, sie hierfür so zu "begeistern", daß sie sie als gut für sich und deshalb auch als schön (und umgekehrt) empfinden. Daß es die Sache selbst ist, die - gut und schön zugleich - den Einsatz lohnt, relativiert nicht das berühmte Charisma der Führungskraft.

Wir haben uns heute angewöhnt, etwas dann gut zu nennen, wenn die Folgen, zumindest alle kalkulierbaren Folgen, erwünscht sind. Damit entscheidet allerdings erst die Zukunft darüber, ob das, was wir jetzt tun wollen oder sollen - bei allem guten Willen - auch tatsäch-

lich gut ist. Wir können es jetzt, wo wir es tun, also noch gar nicht letztlich wissen. Außerdem besteht das Risiko, daß wir uns, statt die angeblich kalkulierbaren Folgen richtig einzuschätzen, verschätzt haben. Damit sind wir der Meinung eines Stärkeren ausgeliefert, der es womöglich auch nicht besser weiß. Der setzt sich aber durch. Schon diese Situation macht uns nervös. Wie uns die Spalte "Nebenwirkungen" auf dem Beipackzettel eines Medikaments und das Thema "Technikfolgenabschätzung", über das wir uns die Köpfe heiß reden, unschlüssig lassen, so sind wir auch im Berufsalltag oft überfordert, wenn wir uns selbst ein Urteil bilden sollen, ob es eigentlich gut und gerechtfertigt ist, diesen Mitarbeiter zu entlassen, bei jenem Lieferanten zu reklamieren, einen bestimmten Kunden zu verwöhnen oder dem Hauptkonkurrenten ein Friedensangebot zu machen. Denn erstens können wir die Folgen gar nicht wirklich übersehen, zweitens könnte der Betreffende, der genauso frei ist wie ich, ganz anders reagieren, als ich kalkuliert habe, und drittens stehe ich zwar nun ständig unter Druck und bin in alle Richtungen wachsam, sehe aber nicht, wie ich gute Entscheidungen durch Trainieren fördern könnte, weil es zu viele Möglichkeiten gibt, die aus dem, was ich auch immer tue, folgen könnten.

So dachten allerdings die Alten nicht, wenn sie vom Guten sprachen. Sie waren überzeugt, daß jetzt, im Augenblick des Handelns, schon klar sein kann, was gut ist und was nicht. Sie waren überzeugt, daß Gutsein nicht in Sachen, vielmehr im Menschen gründet. Daß er auch an die Folgen seines Handelns denken muß, war immer klar und auch nicht das Problem. Es geht vielmehr allein um die ethische oder sittliche Kompetenz des Handelnden. Die Alten waren überzeugt, daß jeder Mensch sie besitzt und - unabhängig von seiner zufälli-

gen Intelligenz - auch verbessern kann. Sämtlichen Forderungen und Erwartungen, die an moderne Führungskräfte herangetragen werden, im "guten" Sinne zu entsprechen, ist grundsätzlich erreichbar, wenn wir der klassischen Ethik folgen, und grundsätzlich nicht erreichbar, wenn wir alleine dem Kalkül der Folgeschätzung verpflichtet sind.

Trainingsprogramm für moderne Führungskräfte

Wie die Klassiker im Sport ein körperliches Training gutheißen, so empfehlen sie für Entscheidungssituationen, sich geistig-seelisch einzuüben durch Training in den Tugenden. Welche sind die Tugenden, die eine Führungskraft besonders braucht, in denen sie sozusagen ein spezielles Trainingsprogramm durchlaufen sollte? In den Grenzen dieses Beitrags muß ich mich auf einen kurzen Überblick beschränken und werde mich nur bei einer Tugend etwas länger aufhalten, weil sie vielleicht in unserem Zusammenhang das A und O ist.

In jeder Führung greifen drei Momente ineinander: Diagnose, Entscheidung, Durchführung. Jeder Parameter läßt sich mit einigen Tugenden wie folgt optimieren:

Zur Optimierung der Diagnose ist - Sachkenntnis vorausgesetzt - die Tugend der Wahrhaftigkeit gefragt. Diese Tugend ist bekanntlich die Übereinstimmung zwischen Reden, Denken, Handeln. Eine gute Führungskraft macht sich und anderen nichts vor. Sie kann der Realität ins Auge sehen.

Zur Optimierung der Entscheidung ist die Königin der Tugenden gefragt, die Klugheit. Diese Tugend hilft, richtige und falsche Ziele zu unterscheiden und für das richtige Ziel die richtigen Mittel zu finden. Klugheit hat

auch mit dem zu tun, was man mit der Entwicklung von Visionen umschreiben könnte.

Flankiert wird diese Tugend von vier wichtigen Haltungen: Großmut, Kühnheit, Optimismus, Kollegialitätsgeist.

Großmut ist die klassische Tugend der "magnanimitas", der aktive Teil der Tapferkeit. Sie besteht darin, nach Perspektiven zu streben und sich nicht mit dem Schrebergarten eigener und fremder Mittelmäßigkeit zu begnügen. Die Führungskraft darf keine selbstgenügsame Spießernatur sein. *Kühnheit* ist die Bereitschaft, Risiken einzugehen. Sie ist eine Urtugend des Unternehmers. *Optimismus* meint eine erwartungsvolle Lebenseinstellung, die den Bezug zur Realität nicht verliert. Optimismus ist unentbehrlich, um Entscheidungen zu treffen. *Kollegialitätsgeist* hält dazu an, das Ego unter Kontrolle zu halten und dadurch Entscheidungen zu objektivieren.

Zur Optimierung der Durchführung gehören *Stärke*, *Bereitschaft*, *Bescheidenheit*, *Geduld*, *Selbstdisziplin*, *Starkmut*, *Freundschaft*.

Dienstbereitschaft: Das Wort "dienen" hat schon eine schillernde Semantik bekommen. Ich zitiere eine Stelle von Aristoteles, der über das Dienen sagt: "Der gute Mensch fühlt Freude, wenn er anderen einen Dienst erweisen kann." Es gibt sicherlich viele Gründe, warum der Begriff "dienen" so abgewertet wurde. Der Volkswirt Georg Gilder hat einmal gesagt, daß der Altruismus die Basis des Kapitalismus sei. Dienst an der Sache und an den Menschen stecken die Marschroute ab, die zu gutem und erfolgreichem Handeln führt.

Bescheidenheit verhindert, daß man alles selbst machen muß. Wer immer alles selbst machen will,

schränkt seinen Wirkungskreis sehr ein. Vertrauen auf die anderen und Delegieren ist aber nur möglich, wenn man bescheiden genug ist, um aus dem Mittelpunkt herauszutreten.

Geduld ist die passive Seite der Tapferkeit, wie die Klassiker sagen. Es gibt Menschen und Situationen, die durch die Zeit getragen werden wollen, wenn Veränderungen nicht in Sicht sind. Die Führungskraft kann warten und ertragen.

Selbstdisziplin ist eine sehr schöne Tugend: In der Regel verlangt der viel von sich selbst, der Verständnis gegenüber anderen Menschen aufbringt. Schwächen wie Trinken, Hybris, Seitensprünge usw. stehen der erforderlichen inneren Ausgeglichenheit einer Führungskraft entgegen.

Starkmut ist notwendig, um zu korrigieren, wo es nötig ist. Dazu ist mitunter Konfliktbereitschaft nötig. Die Führungskraft läßt sich nicht durch äußeren Druck oder Schwierigkeiten von dem Weg abbringen, den sie als richtig erkannt hat.

Freundschaft, hier einmal in jenem besonderen Sinne gemeint, daß sich auch ein Arbeitsverhältnis dadurch auszeichnen sollte, daß die recht verstandene Freiheit des Mitarbeiters bejaht wird. Denn erst, wer Freiheit hat, kann sich in Treue und Verantwortung bewähren. Ein Unternehmen ist kein anonymes Gebilde, in dem Funktionen gemanagt werden. Der Freundschaftssinn führt die Führungskraft dazu, nicht eine anonyme Masse zu führen, sondern einzelne Menschen, unter denen er Verantwortung "personalisiert", was im besten Sinne *dienen* heißt.

Das persönliche Verhältnis zu den Mitarbeitern ermöglicht angebrachtes Lob, echtes Interesse an ihrer Meinung, Berücksichtigung des privaten Bereiches des

Betreffenden: Die Versuchung liegt weniger darin, die Tugenden für Eigenschaften des Übermenschen zu halten, als darin, sie wiederum als Techniken zu verstehen, denen man sich äußerlich - je nach Bedarf - bedient, die aber nicht das Innere von uns nach außen sichtbar machen. Das mag wohl auf der Bühne und auf dem Bildschirm machbar sein. Im Leben funktioniert es nicht und wird durchschaut.

Bescheidenheit als Leitwert aller Kommunikation

Die wichtigste Tugend von denen, die ich aufgezählt habe, scheint mir in unserem Zusammenhang die Bescheidenheit zu sein. Dies mag vielleicht zunächst verblüffen. Der Chef ist doch der Chef! Kann man denn führen, wenn man bescheiden ist?

Um einmal negativ zu beginnen: Ich denke, daß es nicht Bescheidenheit ist, wenn man sich unter Preis verkauft oder so tut, als hätte man die Fähigkeiten, die einen auszeichnen, in Wirklichkeit nicht. "Bescheiden" hat etwas mit dem persönlichen Wissen darum zu tun, wo die eigenen Grenzen sind, mit dem gleichzeitigen Anspruch an sich selbst, sie ein wenig vorzurücken, sich aber "zu bescheiden", wo der persönliche Bereich des anderen anfängt.

Bescheidenheit hat mit Respekt vor der Freiheit des anderen zu tun, die auch ein Recht auf seine Eigenart begründet. Das läßt sich kurzerhand mit der Kontrastmethode verdeutlichen. Wer ist nicht bescheiden? Derjenige zum Beispiel, der bei jedem Gespräch seine Meinung zum besten geben und Recht behalten will. Nicht bescheiden ist derjenige, der die Ansicht der anderen für belanglos hält und sich am liebsten selber hört.

Nicht bescheiden ist derjenige, der sich notorisch selbst als Vorbild nimmt. Das kann bekanntlich manchmal pathologische Züge annehmen und den Protagonisten einer Lächerlichkeit preisgeben, die ihn zusehends isoliert. Eine bloß raffiniertere Art, nicht bescheiden zu sein, besteht darin, daß ich mich selbst herabsetze, damit die anderen mich korrigieren.

Wovor schützt uns die Bescheidenheit? Sie macht uns auf weiten Strecken unverletzbar und fördert die sachbezogene Sehweise, die nicht alles persönlich nimmt.

Jemand kommt in die Vorstandssitzung mit einem vermeintlich wunderbaren Projekt, an dem er Monate still gearbeitet hat. Die anderen Mitglieder des Vorstandes hören sich die Präsentation an. Dann diskutieren sie den Plan und verwerfen ihn schließlich als derzeit nicht durchführbar. Entweder fühlt sich der Präsentator nun persönlich getroffen, betrachtet sich existentiell als gescheitert und ist so verletzt, daß er sich in sich selbst zurückzieht und lange Zeit nichts mehr zustande bringt. Oder es gelingt ihm, die offensichtlich rational motivierte Kritik ganz auf die Sache zu beziehen, sie also objektiv zu kanalisieren: Das Projekt hat Fehler, aber meine Persönlichkeit bleibt davon unbeschadet. Eine solche Einstellung kann nur erreichen, wer bescheiden ist. Wenn alle im Vorstand diese Tugend hätten, würden die Sitzungen zur Quelle von mehr Kreativität, weil zum Komment dann das Recht gehört, daß jeder einzelne irren darf. Wieviel Richtiges, Zukunftsträchtiges wird nicht gesagt aus Angst vor der Blamage? Aufgabe der Führungskraft ist es, ein Ambiente des Vertrauens zu schaffen, in dem Innovationen erst möglich werden.

Aristoteles unterscheidet die enthymematische und die symbuleutische Rede. Enthymematisch ist die Rede

dessen, der sagt, was Sache ist, der mir nicht einen Bären aufbindet, sondern mir hilft, die Wirklichkeit zu sehen. Aber wie geschieht das? Symbuleutisch, sagt Aristoteles, im Gespräch, im Miteinander, weil Rhetorik keine Einbahnstraße ist. Zwischen beiden Gesprächspartnern, so sie denn wirklich miteinander kommunizieren, entsteht Kreativität. Dies setzt aber voraus, daß keiner sich des anderen bemächtigt, indem er ihn schlechterdings einfach überredet. Gemeinsam wird man kreativ. Hierzu ist Bescheidenheit die große Hilfe.

Es entspricht einer deutschen Regel, mit Wilhelm Busch zu schließen. Der pflegte zu sagen: "Ach der Tugend schöne Werke gerne möcht' ich sie erwischen, doch ich merke, doch ich merke, immer kommt mir was dazwischen." Einer solchen vielleicht etwas biedermeierlichen Empfindungslage traten die Römer entgegen mit ihrem wohlbekannten "per aspera ad astra", frei übersetzt: Wer auf Größeres aus ist, muß an sich arbeiten. Wie auch anders? Wenn der Gipfel mich fasziniert, werde ich den Aufstieg gerne auf mich nehmen.

Gil · Groys · Graf Henckel v. Donnersmarck · Paul · Thomas

Unternehmenskultur

Leitbild der Darstellung oder
Abbild der Einstellung

Géza Csomós und Hans Thomas (Hrsg)

Lindenthal-Institut
Köln 1992

Busse Seewald Herford

Das vorliegende Buch wurde erarbeitet nach einem gleichnamigen Colloquium des Kölner Lindenthal-Instituts, das, gesponsert von der MADAUS AG Köln, am 9. November 1991 in Bonn-Bad Godesberg durchgeführt wurde aus Anlaß des 70. Geburtstages und zu Ehren von Herrn Dr. Rolf Madaus.

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Unternehmenskultur: Leitbild der Darstellung oder Abbild der Einstellung; [erarbeitet nach einem gleichnamigen Colloquium des Kölner Lindenthal-Instituts, das, gesponsert von der Madaus AG Köln, am 9. November 1991 in Bonn-Bad Godesberg durchgeführt wurde aus Anlaß des 70. Geburtstages und zu Ehren von Herrn Dr. Rolf Madaus]/Gil... Géza Csomós und Hans Thomas (Hrsg.). – Herford: Busse Seewald, 1992

ISBN 3-512-03095-5

NE: Gil, Alberto; Csomós, Géza [Hrsg.]; Lindenthal-Institut <Köln>

Alle Rechte vorbehalten

© Lindenthal-Institut

Verlag Busse + Seewald GmbH, Herford 1992

Umschlag: Hannes Jähn

Fotos: Hartmut Vogler

Gesamtherstellung: Busse Druck, Herford

Printed in Germany

ISBN 3-512-03095-5