

Ethik-Kodex für Personalmanager

VON PROF. DR. ARTUR WOLLERT¹

¹ Honorarprofessor der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Karlsruhe (TH), ehemals Mitglied des Vorstandes und Arbeitsdirektor der HERTIE Waren- und Kaufhaus GmbH, E-Mail: a.wollert@t-online.de

petenz. Ein Ethik-Kodex hilft, sich diese zu erarbeiten. Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung hat im Sommer 2005 ein entsprechendes Wertegerüst verabschiedet.

Ethik und Wirtschaft

Alle Felder ethischen Handelns sind heute aktueller Gesprächsstoff. Den Wirtschafts-

wissenschaftler interessieren besonders Wirtschafts-, Unternehmens- und Individualethik. Eine vielseitige Literatur beschäftigt sich mit der Gestaltung der Arbeitsverhältnisse: Was heißt menschengerechte Arbeit, wie kann man Arbeitsleid verhindern? Aktuell fragt man nach der ethischen Verantwortung derjenigen, die Arbeitsplätze "vernichten". Inwieweit kann uns also die Beschäftigung mit Ethik und Moral bei unserer

Alltagsarbeit helfen?

Moral ist der Inbegriff der Werte und Normen, die durch gemeinsame Anerkennung der Menschen eines Kulturkreises als verbindlich gelten.

Ethik als Reflexion der Moral erteilt nicht (wie die Moral) Handlungsvorschriften für eine ganz bestimmte Situation, sondern entwickelt Prinzipien und Grundsätze, die in jeder Situation, besonders aber in Konfliktsituationen hilfreich sind. Konfliktsituationen - denen ist Führung in der

Regel ständig ausgesetzt - erfordern in der Regel Güterabwägungen; dies gilt von der Einstellungs- bis zur Preispolitik, von der

Bestandteil der Corporate Governance Diskussion ist die Forderung,

dass Aufsichtsrat und Vorstand regelmäßig über Umgang und Mehrung von Wissen, Können und Verhalten ihrer Mitarbeiter Rechenschaft ablegen. Für das Humankapital Gesamtheit menschlicher Arbeitskraft, aus der ein Unternehmen besteht ist vorrangig das Personalmanagement (PM) verantwortlich. Die Arbeit des PM sichert den Bestand des Unternehmens, erhöht seinen Wert und steigert das Wohlbefinden der Mitarbeiter. Das PM ist nur erfolgreich, wenn es gelingt, die Menschen im Unternehmen für sich zu gewinnen, Vertrauen zu erwerben und Glaubwürdigkeit zu verkörpern. Das erfordert moralische Kom-



▲ Handschlag für ein faires Miteinander zwischen Personalverantwortlichen und Mitarbeitern

² Im gesamten Text wird aus Gründen der Lesbarkeit auf die Berücksichtigung der weiblichen Sprachform verzichtet. Selbstverständlich beziehen sich alle Ausführungen sowohl auf Frauen als auch auf Männer.

Produkt- bis zur Qualitätspolitik. Güterabwägungen hängen eng mit unseren Wertvorstellungen zusammen.

Wert im ökonomischen Sinn ist die Bedeutung, die wir Gütern im Hinblick auf ihre Fähigkeit zur Bedürfnisbefriedigung zuschreiben; Gradmesser ist der Euro. **Werte** im ethischen Sinn sind "Ideen vom Guten, Rechten und Anzustrebenden". Sie sind maßgebende Richtschnur für unsere Daseinsgestaltung und für die Beurteilung des Handelns Anderer. Die Firma Porsche lehnt die Veröffentlichung von Quartalsberichten ab, weil ihr die Listung im M-Dax den Aufwand und der Versuchung zu einer Kurzzeit-Strategie nicht wert ist. Für ein Unternehmen, das Schwarzarbeiter beschäftigt, wirkt der Vorwurf des Abgabebetrugs weniger gewichtig als der Wert Kostenreduzierung. Ein anderes Unternehmen verzichtet auf Wachstumschancen, weil es seine Unabhängigkeit behalten und nicht Fremdkapital aufnehmen will.

Ethik im Wirtschaftsleben begründet also auf Werte aufbauende Grundsätze und -regeln guten und richtigen wirtschaftlichen Verhaltens; sie übt damit neben Gesetz und Gewinnprinzip eine wichtige **Orientierungsfunktion** für die Führung aus. Das Unternehmen - wie der einzelne - will und muss erfolgreich sein **und** es will gleichzeitig akzeptiert, anerkannt sein. Auch in und von der Wirtschaft wird moralisch einwandfreies Handeln abverlangt. Es wäre unsinnig, den Mitarbeitern zu sagen, "in Eurer Freizeit könnt Ihr Euch anständig benehmen, hier im Betrieb habt Ihr ...". Es gibt in unserer Gesellschaft **keinen ethikfreien Raum**. Maßstäbe guten Handelns wie Gleichberechtigung, Fairness, Gerechtigkeit, Solidarität, Leistungsangemessenheit gelten überall. Das Problem ist, dass hierüber vermutlich kein großer Dissens besteht, dass aber Wollen, Sagen und Tun im Alltag oft nicht übereinstimmen.

Viele Firmen haben Verhaltensregeln formuliert wie sich der Umgang mit- und untereinander gestalten, wie man Kunden und Lieferanten begegnen soll, welchen Stellenwert das Umfeld hat. Fragen müssen beantwortet werden: "Welches Menschenbild haben wir? Auf welchen Werten und Prämissen basiert unser Handeln? Welche Vorstellungen besitzen wir hinsichtlich des ide-

alen Mitarbeiter- bzw. Führungsverhaltens?"³ Solche Verhaltensregeln sollen sicherstellen, dass ökonomische Spitzenleistungen erreicht und gleichzeitig den herrschenden Moralvorstellungen Rechnung getragen werden.

Berufsethiken

Neben den wirtschaftsethischen Problemen, die alle Unternehmen betreffen, gibt es spezielle Probleme, die sich verschärfen in bestimmten beruflichen Tätigkeiten stellen. Daraus entwickelten sich zum Teil spezielle Berufs- und Standesethiken. Sie bieten tragfähige Grundsätze und Kriterien, mit deren Hilfe Verantwortung bei Ziel- und Rollenkonflikten übernommen werden kann. Ein zielgerichteter Kodex unterstützt professionelles Verhalten und verbessert die Entscheidungssicherheit. Zumindest sensibilisiert er die Bezugspersonen für die ethischen Aspekte ihres Handelns.

Wir kennen in der Bundesrepublik eine Reihe solcher spezifischer Verhaltensregeln: die Ethik des Forschers, des Journalisten, des Bankers usw. Die Analysten und Revisoren haben sich einen entsprechenden Kodex zugelegt. LIONS fühlen sich den bei ihnen geltenden Grundsätzen zusammengefaßt in dem Anspruch "we serve" verpflichtet. Am bekanntesten ist wohl der Hippokratische Eid, wobei sich neben medizinischen auch spezifisch wirtschaftsethische Fragen stellen.⁴ Werden Krankenscheine korrekt abgerechnet? Erfolgt eine Überdiagnostizierung? Setzt sich der Arzt einer Beeinflussung durch die Pharmaindustrie aus? Werden Privatpatienten bevorzugt?

Aufsehen hat insbesondere der **Kodex für Ingenieure** erreicht, der grundsätzlich überarbeitet, 2002 verabschiedet wurde. Ropohl schreibt aus diesem Anlass: "Berufsmoralische Regeln ("Ethik-Kodizes"), auf die Ingenieure verpflichtet werden oder sich selbst verpflichten, verfolgen mithin vornehmlich das Ziel, denjenigen Beitrag, den das individuelle technische Handeln zur Technikgestaltung leistet, derart zu beeinflussen, dass es negative Technikfolgen vermeidet und positive Technikfolgen vermehrt. Berufsmoralische Regeln sind keine Ertüchtigungspostillen für 'moralische Hel-

den', sondern funktionale Bedingungen in den komplexen Systemverflechtungen umwelt- und menschengerechter Technikgestaltung. Sie erleichtern den handelnden Individuen das Urteil welcher der zahllosen technischen Optionen zu befürworten und welche zu verwerfen sind. Zugleich aber sollen solche Regeln auch die institutionellen Rahmenbedingungen bestimmen, unter denen seriöse Beurteilungen von den Einzelnen entwickelt und im sozioökonomischen Innovationsprozess geltend gemacht werden können."⁵

Kodex für Personalmanager

Auch für **Mitarbeiter und Führungskräfte im Personalbereich** kommt eine eigene Berufsethik in Frage. Das PM umfasst die Gesamtheit aller Ziele, Strategien und Instrumente, die das Handeln der Mitarbeiter aller Stufen prägt. Mit ihrem Handeln tangiert es die Wünsche, Erwartungen und Hoffnungen aller Mitarbeiter. Die Personalverantwortlichen sind also im besonderen Maß für die Beziehungen der Menschen innerhalb des Unternehmens verantwortlich. Der Autor geht ferner davon aus, dass mittlerweile "Personalverantwortlicher sein" einen **Beruf** darstellt, der

- ein bestimmtes Expertenwissen und Können voraussetzt, das wiederum
- durch ein reguliertes Ausbildungssystem erworben werden kann und das
- durch spezifische normative Tugenden und Erwartungen gekennzeichnet ist.

Alle drei aufgeführten Bedingungen müssen gegeben sein, wenn ein Kodex auf fruchtbaren Boden fallen soll. Es dürfte tatsächlich kein Zweifel bestehen, dass zwischen den Personalmanagern, unbeschadet der spezifischen Unterschiede zwischen Branchen, Unternehmensgrößen, jeweiliger wirtschaftlichen Situation usw. durchaus eine Interessensidentität gegeben ist.

³ Frey, D. u.a. "Verhaltensregeln als Voraussetzung zur Realisierung moralisch-ethischer Werte in Firmen". In Zeitschrift für Personalforschung, Heft 2/2002, S. 136.

⁴ Waibl, E. "Praktische Wirtschaftsethik", Innsbruck 2001, S. 81.

⁵ Ropohl, G. "Die Organisation der moralischen Ingenieurverantwortung". In: Hubig, Ch./Reidel J. (Hrsg.) "Ethische Ingenieurverantwortung", Berlin 2003, S. 131.

Sicher ist richtig, dass wir in Deutschland durch **Sozialsystem und Arbeitsrecht** eine Vielzahl von moralischen Konflikten kollektiv geregelt haben. Wem beispielsweise heute gekündigt wird, der steht morgen nicht mittellos auf der Straße. Die bei uns geltende, staatlich garantierte und verordnete Solidarität und Fürsorge wird ergänzt und erweitert durch zahlreiche Absprachen zwischen den Sozialpartnern.

Dieser Schutz der abhängig Beschäftigten im Zusammenhang mit der starken Verhandlungsposition, in der sich trotz der angespannten Arbeitsmarktlage erfreulicherweise viele Fachkräfte befinden, hat dazu geführt, dass sich Personalmanager wie die meisten Professionals überwiegend über ihre Fach- und Handlungskompetenz definieren. Aber gerade bei ihnen wird trotz der genannten Regelungen eine ausgeprägte **moralische Kompetenz** vorausgesetzt. Und trotz gesetzlicher, tariflicher und betrieblicher Regelungen besteht genügend Raum, diese unter Beweis zu stellen.

Personalauswahl und -einsatz, Arbeitsplatzgestaltung, Beurteilung, Qualifizierung, Entgeltfindung, Disziplinarmaßnahmen, Kündigungen usw. folgen nicht ausschließlich rational-ökonomischen bzw. rechtlich detailliert festgelegten Gründen; vielmehr liegen ihnen stets auch Wertentscheidungen zugrunde. Und gerade diese werden von den Betroffenen und der Umwelt unter den Aspekten **"berechtigt und unberechtigt"** sowie **"gerecht und ungerecht"** beurteilt.⁶

Im Prinzip geht es darum, dass Mitarbeiter und Arbeitgeber nicht nur einen rechtlichen Arbeitsvertrag eingehen, der die Arbeitspflichten und die Entlohnung regelt. Daneben gibt es auch einen **psychologischen Arbeitsvertrag**. Er ist geprägt durch ausgesprochene und unausgesprochene Versprechungen beider Seiten und "umfasst die schriftlich nicht fixierbaren Erwartungen, Wünsche und Hoffnungen beider Parteien".⁷ Wie das "Ja" zur Ehe ebenfalls wesentlich mehr bedeutet als das, was im Ehevertrag steht, dürfte der psychologische Vertrag im Einzelfall bedeutender sein als der rechtliche Arbeitsvertrag. Er basiert auf Gerechtigkeits- und Reziprozitätsvorstellungen. Zwei Prozesse müssen im Gleichgewicht sein, wenn sich Arbeitgeber und Ar-

beitnehmer ihrer Partnerschaft dauerhaft erfreuen:

- Die Investition des Beschäftigten (Qualifikation, Anstrengungen etc.) im Verhältnis zu den Rewards (Gehalt, Privilegien, Status, Anerkennung).
- Die eigene Investition und die Rewards im Verhältnis zu den Investitionen und Rewards von vergleichbaren Mitarbeitern.

Moralische Kompetenz - am besten auf beiden Seiten - hilft, dass dieser psychologische Vertrag nicht in einem Desaster endet. Waibl versteht unter moralischer Kompetenz die Entwicklung⁸

Rechtliche Ebene:	■ Gesetze achten.
Professionsebene:	■ Ruf der Profession positiv beeinflussen, ■ eigene Grenzen anerkennen.
Unternehmensebene:	■ Unternehmensentwicklung stützen, ■ sorgfältige Beratung Arbeitgeber / Arbeitnehmer.
Mitarbeiter Ebene:	■ Leistungsverbesserung anstreben, ■ Mitarbeiter entwickeln, ■ soziales Miteinander fördern.

▲ **Abbildung 1: Leitlinien des britischen Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)**

- von moralischem Sinn,
- von Gespür für das Gewicht von Problemen,
- von Einfühlungsvermögen,
- der Fähigkeit, moralische Konfliktsituationen rechtzeitig und klar zu erkennen,
- der Fähigkeit, Probleme von verschiedenen Gesichtspunkten aus zu betrachten,
- der Fähigkeit, konstruktive Lösungen zu entwerfen,
- der Fähigkeit, Handlungsfolgen abzuschätzen,
- von Augenmaß für das Mögliche und Angemessene,
- von selbstkritischem Urteilsvermögen.

Ein Kodex sollte dazu beitragen, eine sol-

che moralische Kompetenz zu entwickeln und Personalverantwortliche für schwierige moralische Entscheidungen vorzubereiten.

Beispiele für Kodizes im Personalbereich⁹

Um den Personalverantwortlichen eine solche Hilfestellung zu geben, hat beispielsweise das britische **Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)** Standards eines professionellen Verhaltens für seine Mitglieder entwickelt. Die Leitlinien umfassen die in Abbildung 1 dargestellten Schwerpunkte:

Auch die amerikanische **Society for Hu-**

man Resource Management (SHRM) verfaßte einen "SHRM Code of Ethical and Professional Standards in Human Resource Management". Er gliedert sich in folgende Kernprinzipien:

- professionelle Verantwortung,
- professionelle Entwicklung,
- ethische Führung,

⁶ Siehe auch Blickle, G. "Ethik am Arbeitsplatz". Forschungsbericht Nr. 15 des Fachbereichs Psychologie der Universität Koblenz-Landau, November 1998.

⁷ Fisch, J.H. "Innere Kündigung als Folge einer sich selbsterfüllenden Prophezeiung ...". In: Zeitschrift für Personalforschung, H. 2, 2003, S. 216.

⁸ Waibl, E. a.a.O., S. 14.

⁹ Siehe DGFP "Wertegerüst für Funktionsträger des Personalmanagements - ein Diskussionsbeitrag", Praxispapier Ausgabe 4 / 2005, Düsseldorf.

- Gerechtigkeit,
- Umgang mit Interessenkonflikten,
- Gebrauch von Informationen.

Der **Verfasser des vorliegenden Beitrages** hat bereits 2001¹⁰ einen Vorschlag für einen Verhaltenskodex für Führungskräfte im Personalwesen vorgelegt. Ausgehend von der Menschenwürde als übergeordnetem Grundwert hält der Autor insbesondere folgende Prinzipien für konstituierend:¹¹

- Das PM ist Garant der betrieblichen Gerechtigkeit und steht für fairen Ausgleich unterschiedlicher Interessen.
- Entsprechend des Gebotes wechselseitiger Loyalität, ist bei allen Überlegungen das Interesse der Mitarbeiter mit einzubeziehen.
- Gemäß dem Maßstab "praktische Vernunft" muss das Zustandekommen von Entscheidungen mit "guten" Gründen belegbar sein, ohne Willkür also, oder "weil es schon immer so gemacht wurde" oder "weil die da oben es angeordnet haben".
- Normen und Handlungsorientierungen sind das Ergebnis dialogischer Verständigung unter prinzipieller Beteiligungsberechtigung aller Betroffenen.

Die gemäß dieser Leitlinien zu treffenden konkreten Entscheidungen hängen grundsätzlich vom individuellen Unternehmen und seinen Zielen ab. Die Verfolgung und Einhaltung folgender Werte dürfte jedoch unter den meisten Personalverantwortlichen unbestritten sein:

- Leistung und Gegenleistung in Einklang bringen,
- Eigenverantwortung fördern,
- Perspektiven bieten,
- Individualität respektieren,
- Flexibilität praktizieren.

Bei allen ethischen Diskursen darf natürlich das **Durchsetzungsproblem** nicht vernachlässigt werden. "Normen und Regeln werden nämlich um so eher eingehalten, je wirksamer die dafür vorgesehenen Sanktionsmechanismen oder Eigenanreize funktionieren."¹² Bevor jedoch nach institutionellen bzw. politischen Maßnahmen gerufen wird, sollte geprüft werden - so Lenk - "ob

ökonomische Überlegungen oder Anreize ('incentives') schon - eigene Interessen aktivierend - 'überzeugen', insbesondere bei längerfristiger Betrachtungsweise". Der Autor sieht die Frage wirksamer und ethisch nachvollziehbarer Sanktionsmechanismen noch nicht als geklärt an. Bis dies geschieht muss man auf die allgemein akzeptierte, sicher richtige, aber nicht sehr durchschlagende Erklärung verweisen: "Unternehmer und Verantwortliche der Wirtschaft sollen sozial verantwortlich, also ethisch begründet, sozial und menschlich vertretbar und gesellschaftsdienlich handeln, und zwar aus zwei Gründen: aus Prinzip und Überzeugung (also weil es richtig und anständig ist, so zu handeln) und weil es auch unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten und zum Wohl der Unternehmen und der Wirtschaft langfristig gar nicht anders möglich ist."¹³

Das DGFP-Wertegerüst

Nach längerer Diskussion der verschiedenen Vorlagen und Vorschläge hat im Sommer dieses Jahres die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) - der wichtigste Firmenverband für betriebliche Personalangelegenheiten - ein von einer Expertengruppe erarbeitetes Wertegerüst verabschiedet und es den professionellen Funktionsträgern des Personalmanagements zur Diskussion und Anwendung empfohlen.

Im Einzelnen handelt es sich um folgende "moralische Verhaltensregeln":¹⁴

1. Würde des Einzelnen respektieren.

Funktionsträger des Personalmanagements respektieren in allen Handlungen die Unantastbarkeit der Würde jedes Einzelnen. Diese Regel darf auch durch wirtschaftliche Zwänge nicht eingeschränkt oder außer Kraft gesetzt werden.

2. Chancengerechtigkeit - Selbstentfaltung fördern.

Funktionsträger des Personalmanagements fördern die Selbstentfaltung und Eigenverantwortung der Mitarbeiter. Mit ihren Handlungen streben sie an, für die Menschen im Unternehmen geeignete und entwicklungsförderliche Rahmenbedingungen zu schaffen.

3. Verantwortung über die Organisation hinaus übernehmen.

Funktionsträger des Personalmanagements sind sensibel für die Entwicklungen in ihrem politischen und gesellschaftlichen Umfeld, für die Auswirkungen ihrer Handlungen auf ihr Umfeld und offen für Lösungen, die nach Möglichkeit engagiert im Dialog gesucht werden.

4. Balance der relevanten internen Interessen anstreben.

Funktionsträger des Personalmanagements handeln in dem Bestreben, für das Wohl der Organisation mit ihren Aktivitäten eine situative Balance zwischen Wirtschaftlichkeit und Mitarbeiterinteressen unter Berücksichtigung gesellschaftlicher Verantwortung im Rahmen des geltenden Rechts herzustellen.

5. Verfahrensgerechtigkeit sichern.

Funktionsträger des Personalmanagements treffen ihre Entscheidungen auf der Basis eines transparenten, akzeptierten und als gerecht anerkannten Verfahrens. Jede Entscheidung muss in einem Dialog mit den relevanten Anspruchsgruppen vertreten werden können (auch wenn dieser praktisch häufig gar nicht durchgeführt werden muss).

6. Integer und reflexiv sein.

Funktionsträger des Personalmanagements streben nach Integrität und sind darin Vorbild. Sie räumen der moralischen Reflexion bei ihrem Handeln einen hohen Stellenwert ein.

Nach einer in Zusammenhang mit der Erstellung des Kodex durchgeführten Befragung durch die DGFP¹⁵ sehen die Personalmanager den Hauptnutzen eines Werte-

¹⁰ Wollert, A. "Führen - Verantworten - Werte schaffen", Frankfurt 2001, S. 33 ff.

¹¹ Wollert, A. "Verhaltensregeln für Personalmanager im Rahmen der Corporate Governance-Diskussion". In: Knauth, P. / Wollert, A. (Hrsg.) "Human Resource Management", 48. Ergänzungslieferung, Köln 2003, S. 24.

¹² Lenk, H. / Maring, M. "Wirtschaftsethik - Widerspruch in sich selbst?". In: Lenk, H. u.a. "Ethik in der Wirtschaft", Stuttgart 1996, S.20.

¹³ Cranach, M. v. "Die soziale Verantwortung der Wirtschaft im Zeitalter der Globalisierung". In: Weber, W. G. u.a. "Wirtschaft, Demokratie und soziale Verantwortung", Göttingen 2004, S. 261.

¹⁴ DGFP, a.a.O., S. 21 ff.

gerüstes darin, "dass es bei Entscheidungen im Berufsalltag Orientierung geben und für ethische Fragen in der alltäglichen Personalarbeit sensibilisieren kann"; ein erheblicher Teil der Befragten "traut einem Wertegerüst zu, einen Konsens in Bezug auf wichtige Fragen der Unternehmensausrichtung herzustellen, einen Dialog über ethische Fragen anzuregen und zu legitimieren, die Identität des Personalmanagements als Berufsbild zu fördern und das Vertrauen der Stakeholder in das Personalmanagement

zu stärken".¹⁶

Nach der Auffassung des Autors rundet die Implementierung dieser Leitlinien die Ausbildung zum professionellen Personalmanager ab. Durch eine zeitgemäße moralische Orientierung wird den in der betrieblichen Verantwortung stehenden Akteuren Handlungssicherheit auch in unübersichtlichen komplexen Situationen gegeben. Selbstverständlich setzt eine erfolgreiche Implementierung eine bestimmte Haltung bei den Personalverantwortlichen voraus. In



dem ursprünglichen Vorschlag stellt der Autor¹⁷ fest, dass diese für ihre Arbeitsbewältigung erforderliche Glaubwürdigkeit nur zu gewinnen ist durch:

■ hohe Sensibilität gegenüber den Belangen ihrer Mitarbeiter,

- ausgeprägte Verlässlichkeit,
- überdurchschnittliche Konflikt- und Kompromissfähigkeit,
- ein erhebliches Maß an Zivilcourage,
- Freude an Kommunikation,
- Phantasie und Kreativität sowie durch
- ständige eigene Weiterbildung.

Selbstverständlich muss das Klima im eigenen Verantwortungsbereich stimmen. Andernfalls kann die in Punkt 6 der DGFP-Leitlinien angesprochene Vorbildwirkung nicht eintreten. Außerdem sollte jeder im Personalbereich verantwortlich Tätige durch eine von optimistischer Grundstimmung getragene Beziehung zum Menschen geprägt sein. Sie ist gute Voraussetzung um die Verantwortung dafür zu übernehmen, dass im Unternehmen das Sachgerechte mit dem Menschengerichten zusammenfällt. ■

¹⁵ DGFP a.a.O., "Teil II: Empirische Untersuchung zum Stand der Wertediskussion in der Praxis", S. 24 ff.

¹⁶ DGFP a.a.O., S.39.

¹⁷ Wollert, A. "Verhaltensregeln ...", a.a.O., S. 26.

Werbung fuks