

# Arbeiten und Führen unter veränderten gesellschaftlichen Bedingungen

- das Arbeitsverständnis im Wandel der Zeit  
und was Führungskräfte daraus lernen können

von P. Nieschmidt

---

## Kurzglgliederung

- 1 *Geistgeschichtliche Grundlagen des Arbeitsbegriffes*
  - 1.1 *Das Arbeitsverhältnis der griechisch-römischen Antike*
  - 1.2 *Das alttestamentliche Arbeitsverhältnis und die christliche Auffassung bis zum frühen Mittelalter*
  - 1.3 *Das Arbeitsverhältnis des Hochmittelalters und der Renaissance als wesentliche Bestandteile römisch-katholischer Gesellschaftslehre*
  - 1.4 *Die religiöse Grundlegung gesellschaftlicher Umwälzungen durch das Arbeitsverständnis der Reformation*
  - 1.5 *Die Entwicklung des Calvinismus zum Wirtschaftsliberalismus des 19. Jahrhunderts*
  - 1.6 *Der Neuansatz des Arbeitsverständnisses im Deutschen Idealismus*
2. *Arbeit und Führung*

## Zusammenfassung

*Arbeit (die eigenen wie die des Mitarbeiters) – als Selbstentfaltung verstanden und erlebt – stellt ganz andere Anforderungen an das Führungsverhalten eines Vorgesetzten als ein Verständnis, wonach Arbeit ein bedauerliches Übel ist und nur und des Geldverdienens willen geleistet wird.*

*Unter Führungshandeln sollte man einen sehr persönliche – entwickelte oder verkümmerte – Handlungskompetenz verstehen und nicht eine mechanisch anwendbare Methode; denn die Adressaten des Führungshandelns sind nicht bloß komplizierte Gegenstände oder eigenwillige Materialien, auf die man technisch optimal regieren kann, sondern es sind handelnde Menschen. Die folgende Darstellung und Reflexion der unterschiedlichen Traditionen von Arbeitsverständnis soll helfen, diese Thematik umsichtiger und verantwortungsbewusster zu beurteilen.*

*Der Artikel gibt den Inhalt des Eröffnungsvortrags des Autors auf dem arbeitswissenschaftlichen Kolloquium aus Anlass des 40-jährigen Bestehens des IfaA am 3. Juni 2003 in Köln wieder.*

## Schlüsselwörter

*Arbeit, Arbeitsinhalt, Führung, Gehalt, Gesellschaft, Lohn, Management, Markt, Mensch, Politik, Produktivität, Sozialverhalten, Wirtschaftlichkeit, Wirtschaftssystem, Zufriedenheit*

## **1. Geistgeschichtliche Grundlagen des Arbeitsbegriffes**

Es kann hier nur ein vorläufiger und vor allem in seiner Allgemeinheit unscharfer Definitionsversuch vorgenommen werden, deutet doch die Themenstellung schon an, dass ein umfassendes Verständnis vom Wesen der Arbeit nur im Horizont historisch weiter ausgreifender Reflexion zu gewinnen ist.

Verstehen wir Arbeit also zunächst als zweckorientierte Tätigkeit des Menschen, die sowohl materielle wie geistige Güter und Dienstleistungen hervorbringt. Darüber hinaus soll Arbeit verstanden sein als eine Entfaltung des Menschen als Person, die wesentlich seine Identität und sein Selbstwertgefühl mitbestimmt. Dieser Arbeitsbegriff steht damit beruflicher Tätigkeit nahe, ist aber keineswegs deckungsgleich mit ihr.

Dieser heutigen, relativ abstrakten Definition von Arbeit gehen historische Erfahrungen, Vorstellungen und Bedeutungen voraus, die in unterschiedlicher Weise in die unsere Gesellschaft prägende Geschichte und Kulturtradition eingegangen sind. Da diese Tradition nur historisch nachzuvollziehen ist, sei sie, beginnend beim Arbeitsverhältnis der griechisch-römischen Antike, kurz dargestellt.

### **1.1 Das Arbeitsverhältnis der griechisch-römischen Antike**

Unter Arbeit sind zunächst ökonomisch zweckorientiert ackerbauende, gewerbliche und händlerische Tätigkeiten zu verstehen. Als die dorischen Einwanderer 1000 – 800 v. Chr. Hellas erobert hatten, bauten sie eine kriegerische Adelherrschaft auf – noch ausgeprägter, als ihre Vorgänger das getan hatten. Die Arbeit auf den Feldern ließen die durch Hörige, Tagelöhner oder Frauen verrichten.

Diese Auffassung hält sich nicht nur bis in die Zeit der griechischen Demokratie (500 – 300 v. Chr.), sondern weit darüber hinaus. Als tugendhafte, dem selbstständigen und freien Mann würdiges Handeln wird nur das Wirken in und für die Öffentlichkeit angesehen, also im Bereich von Politik, Geistesleben und Kriegsdienst.

Im Hellenismus (300 – 0 v. Chr.) schließlich erhält sich das altgriechische Standes- und Adelsethos, das Plato und Aristoteles philosophisch zu legitimieren suchten, weiterhin, wonach die notwendigen und zumeist körperlichen Arbeiten für die Befriedigung der Grundbedürfnisse dem freien Bürgen unwürdig und sittlich als minderwertig gelten. Denn nicht die

Befriedigung der Grundbedürfnisse macht den Unterschied des Menschen zum Tier, sondern dein Handeln. Darum ist es angemessen, wenn der Bürger Sklaven arbeiten lässt für seine Nahrung, Wohnung usw., um selber den Kopf frei zu haben für eine ihm gemäße Tätigkeit.

## **1.2 Das alttestamentliche Arbeitsverhältnis und die christliche Auffassung bis zum frühen Mittelalter**

Können wir die griechisch-römische Tradition in ihrem Arbeitsverhältnis als typisch für die Auffassung der Antike nehmen, so tritt uns mit der jüdisch-christlichen Tradition etwas Einzigartiges entgegen. Nach der Lehre des *Alten Testaments* hat der Mensch all seine Arbeit als Gehorsam gegenüber Gottes Gebot zu beachten; d. h. Arbeit hat einen weit über den materiellen Nutzen hinausreichenden Wert und Sinn. Weil nämlich Gott bei der Schöpfung als handwerklich arbeitend gedacht und die Schöpfung „sein Werk“ ist, wird jeder eine Intellektualismus und die Abwertung körperlicher Arbeit ausgeschlossen.

Die Auffassung von Arbeit im *Neuen Testament* geht über die positive Bewertung der Arbeit im Alten Testament hinaus. Arbeit ist primär zu verstehen als „Dienst am Nächsten“. Jegliche Form von Arbeit, befreit von ihrem ehemals schicksalsmäßigen Knechtscharakter, soll als dankbares Dienen im Sinne der Nächstenliebe begriffen werden. Zwar gilt die Ruhe wie im Alten Testament (3. Gebot) als unerlässlich für den Menschen, doch soll jedermann seine Arbeit verrichten und nicht auf Kosten anderer leben. Nur wer arbeitsunfähig ist, soll von der Gemeinde unterstützt werden.

Ein geradezu moralistisches Arbeitsverhältnis – verbunden mit spätantiker Kulturübersättigung – entwickelte sich dann im *Mönchtum*. Arbeit soll auch ohne ökonomische Not nicht unterlassen werden, vielmehr eine geregelte und institutionalisierte körperliche Tätigkeit in Rahmen der Klostergemeinschaft sein.

### **1.3 Das Arbeitsverhältnis des Hochmittelalters und der Renaissance als wesentliche Bestandteile römisch-katholischer Gesellschaftslehre**

In Hoch- und Spätmittelalter erlahmt die fruchtbare Bipolarität des „ora et labora“, da einmal das reflektierende Beten als geistiges Arbeiten verstanden wurde, zum anderen eine der griechischen Philosophie nachgebildete Höherbewertung geistiger und geistlicher Arbeit gegenüber körperlicher Tätigkeit einsetzte. Eine umfassende Auf- und Übernahme aristotelischen Denkens begann.

Das Arbeitsverständnis der Griechen hatte prägenden Einfluss auf das Welt- und Gesellschaftsbild der thomistisch-scholastischer Tradition nun ständisch orientierten Kirchenlehre. Eine gestufte Gesellschaft – vor Gott zwar gleicher, von Natur aus aber ungleicher Menschen – wertet körperliche Arbeit niedriger als geistige und findet den Sinn des Lebens außerhalb der Sphäre körperlicher, ökonomisch orientierter Arbeit.

### **1.4 Die religiöse Grundlegung gesellschaftlicher Umwälzungen durch das Arbeitsverständnis der Reformation**

*Luther* (1483 – 1546), der vorreformatorisch Mönch im Augustinerorden war und der das Verständnis seinen Ordensheiligen vom ehrbaren Handwerk und der Prädestination des Menschen voll übernahm und ausbaute, suchte das Arbeits- und Berufsverhältnis des glaubenden Menschen gegen die katholische Kirchenlehre neu zu begründen. Berufung hat nach Luther nicht nur der Priester und Mönch, sondern jeder Gläubige. Erfahren alle glaubenden Menschen durch Christi Verdienst die Gnade Gottes, dann ist vor Gott kein Mensch, keine Arbeit, kein Beruf verdienstvoller oder sittlich höher stehender als der andere.

Von diesem Denken her ist die Ausbildung eines Arbeitsethos des Bauern und Handwerkers ebenso möglich, wie die Entwicklung des Pflichtbewusstseins eines für die Wohlfahrt anderer tätigen Menschen, sei er nun Pfarrer oder Lehrer, Arzt oder Verwaltungsbeamter. Jeder hat in gleicher Weise seine Pflicht in seinem Beruf zu erfüllen: gewissenhaft. Jeder hat sich allabendlich zu prüfen, ob er die Arbeit, zu der er berufen wurde, fürsorglich und verantwortbar ausgeführt hat.

Das gute Handwerk, meistens rechtschaffener als ein mäßig ausgeübter geistiger Beruf, prägt tief bis ins 19. Jahrhundert die eine Hauptlinie gesellschaftlicher und ökonomischer Entwicklung in Deutschland, während die andere gekennzeichnet ist durch pflichtgemäßes Verwaltungs- und Dienstleistungshandeln. Beide Arbeits- Lebensweisen wurzeln im lutherischen Berufsdanken, haben besonders in Deutschland ihr Wirkung weit in den katholischen Glaubenbereich hinein und bewirken sehr lange ebenso sie Solidität wie die Provinzialität des Lebens in Deutschland. Hatte Luther mit seinem Berufsdanken das Arbeitsverständnis des katholischen Mittelalters in Frage gestellt und – gleichsam qualitätsorientiert – ebenso glaubwürdige wie produktive Alternativen eröffnet, so liefern Calvins Gedanken die Grundlage für eine Umwälzung und radikale Neuorientierung des gesamten Wirtschaftssystems.

Auch *Calvin* (1509 – 1564) hat mit seiner Theologie im Allgemeinen wie mit seiner Arbeitslehre in Besonderen zunächst einmal die Ehre Gottes im Blick. Der Mensch verdankt die irdischen Güter nicht eigener Weisheit und Kraft, sondern letztlich immer dem göttlichen Segen. Wirtschaftlicher Erfolg ist ein hoch zu bewertendes Zeichen für die Gnade Gottes. Der hier also eher quantitativ orientierte Calvinismus bedeutet in seiner puritanischen wie hugenottischen Ausformung und Entwicklung ohne Zweifel eine erhebliche Intensivierung des seit der Renaissance sich entwickelnden Kapitalismus. Das bedeutet, dass gewinnorientiertes Arbeiten und Wirtschaften eine religiöse Legitimation erhält und langsam, aber stetig, die mittelalterliche Wirtschaftsreform der Bedarfsdeckung verdrängt wird.

Im Verfolgen seiner Bewährung durch ein asketisches, luxusfeindliches hartes Arbeitsleben, das ganz auf den wirtschaftlichen Erfolg ausgerichtet ist, verliert der Calvinist und sein Arbeitsbegriff die mitmenschliche Dimension des Arbeitens immer mehr aus dem Blick. Dieser Verlust der Sozialität des Arbeitens und damit des Menschen wird allerdings insofern weniger schmerzhaft empfunden, als hier ohnehin der Verdacht besteht, Zugeständnisse an die Bequemlichkeit der „*natura corrupta*“ des Menschen zu machen. Das führt schließlich dazu, dass in calvinistischen Traditionen der wirtschaftlich erfolglose letztlich auch moralisch suspekt erscheint, jedenfalls ganz offensichtlich nicht in der göttlichen Gnade steht.

## 1.5 Die Entwicklung des Calvinismus zum Wirtschafts-Liberalismus des 19. Jahrhunderts

Im fürstlichen *Merkantilsystem* verliert die Arbeit des Menschen zunehmend ihre ganzheitliche Dimension, werden ihre qualitativen Aspekte auf quantifizierbare reduziert. Die bürgerliche Gesellschaft erhält somit ihre ökonomischen Bedingungen und übernimmt ebenso selbstbewusst wie spektakulär 1688 in England und 1798 in Frankreich die politische Macht.

Seitdem der Sinn der Arbeit letztlich in ihrem ökonomischen Ergebnis lag, dessen Bewertung durch Calvin noch religiös überhöht worden war, war der bürgerliche Liberalismus wirtschaftlich, gesellschaftlich und politisch nicht aufzuhalten. A. Smith (1723 – 1790) formte das von den französischen Physiokraten übernommene Prinzip des „laissez faire, laissez aller“ zur Wirtschaftstheorie, die die Gewerbetätigkeit, Fabrikation, Handel und Geldgeschäfte ungehindert sich entfalten sehen will, damit der freie Markt ohne staatliche Eingriffe und Zölle den Wohlstand und die Zufriedenheit aller arbeitenden Menschen fördert. In Deutschland aber konnten unter anderem wegen der politischen relativ stabilen territorialen Kleinstaaterei die calvinistisch geprägten Ideen des politischen und wirtschaftlichen Liberalismus erst im Laufe des 19. Jahrhunderts überhaupt Fuß fassen und nach der Jahrhundertmitte erste gesellschaftliche Relevanz erhalten. Zudem war Luthers Arbeitsauffassung von ehrbarem Handwerk und treuer Pflichterfüllung des Staatsdieners in den kleinen Fürstentümern ebenso wie in Preußen verbindlich geblieben und wirkte unübersehbar im Deutschen Reich von 1871 und im 20. Jahrhundert fort.

Dem Deutschen Idealismus eröffnete sich die Möglichkeit – unbeirrt durch eine liberale Wirtschaftstheorie und ihre Gleichgültigkeit gegen Arbeitsinhalte – die menschliche Arbeit auf bisher nicht eingeschlagenen Wegen philosophischer Reflexion einer neuen Sicht und Bewertung zu unterziehen, deren praktische Konsequenzen wiederum umwälzendes Ausmaß annahmen. Denn die Konsequenzen dieser Reflexion erwiesen sich als gesellschaftspolitische Forderungen von ungeheurer Durchschlagskraft und sind, was ihre sozialpolitischen Forderungen wie ihre humanwissenschaftlichen Folgerungen angeht, bis heute weder in jeder Hinsicht zu Ende gedacht noch etwa gar ausgeschöpft.

## 1.6 Der Neuansatz des Arbeitsverständnisses im Deutschen Idealismus

### 1.6.1 Hegels Arbeitsbegriff

Die Arbeit des Menschen wird bei der Hegel dahingehend definiert, dass im formenden Tun Bewusstseins außer sich tritt und das Ergebnis des Tuns ihm gegenüber erscheint. Hegel legt den Akzent dabei nicht so sehr auf die materielle Seite dieses Vorganges, sondern auf die Arbeit des Bewusstseins, das sich hier äußert. so wird Arbeit von Hegel in Endergebnis auch verstanden als Bewusstseinstätigkeit.

Arbeit bezieht sich also nach Hegel umfassender noch als bei Luther, bei dem sie bereits auf konkrete Weise seine ethischer Existenz zeigte, auf die gesamte Wirklichkeit des Menschen; sie ist die allgemeine Weise seiner Entwicklung und Entfaltung überhaupt.

### 1.6.2 Der Arbeitsbegriff in den Frühschriften von Marx

Marx widerspricht Hegel, wenn dieser meint, dass der Mensch in der industriellen Arbeitswelt des mittleren 19. Jahrhunderts mit der Betrachtung und im Begreifen der Produkte, die seinen Plänen und Konzeptionen entsprungen sind, sich selber begreift und zurückgewinnt. Das gilt nach Marx vielleicht für Künstler, Staatsmänner oder Unternehmer, nicht aber für Industriemitarbeiter, die lauter Dinge produzieren, die sie selber nicht planen, die sie nicht interessieren, die sie als Teilstücke nicht begreifen.

Der Industriearbeiter verwirklicht sich also nicht in seiner Arbeit, sondern „entwirklicht“ sich nach Marx nur, um den Lohn zu verdienen, dessen er bedarf, um sich zu reproduzieren für die Arbeit des nächsten Tages. Damit kritisiert Marx die Arbeitsinhalte und -verfahren der frühindustriellen Arbeitswelt – und darin wird man ihm zustimmen müssen. Seine daran anknüpfende Kritik der Eigentumsverhältnisse der bürgerlichen Gesellschaft muss uns hier nicht weiter interessieren. Es bleibt aber festzuhalten, dass nach Marx die industriellen Arbeitsinhalte und -verfahren einer durchgreifenden Veränderung bedürfen, wenn sie der Ort der Selbstrealisation des Menschen sein sollen.

### 1.6.3 Die Arbeit des Menschen als seinen existentielle Entfaltung

Hegel und Marx hatten gezeigt – und das ist ihr bleibender Verdienst –, dass die Arbeit für den Menschen nicht etwas Äußerliches, Beliebigen ist, das auch wegfallen kann ohne Verlust, sondern dass die Arbeit die eigentliche Grundbestimmung und Verfasstheit es Menschen ist, ohne die er nicht

werden kann, was er wirklich ist. Zu der so verstandenen Arbeit gehört dann wesentlich hinzu, dass der Mensch sie immer in irgendwelchen sozialen Bezügen leistet: miteinander oder füreinander, so dass auch die sozialen Beziehungen nichts der Arbeit Äußerliches sind. Der Mensch der gleichsam asozial vor sich hinproduziert, verwirklicht sich nicht, sondern verfehlt sich und sein Menschsein in solcher Tätigkeit. Sozialität ist für den Arbeitsprozess ebenso konstituierend wie seine innere Produktivität.

Wenn es sich aber tatsächlich so verhält, dann geht es – auch und gerade – in der industriellen Arbeit nicht nur um mehr Lohn und höhere Gehälter, sondern um den Sinn der menschlichen Existenz. Dann kann diese Sinnfrage nicht auf Freizeit, Hobby und Ausgleichssport verlegt werden, sondern verlangt in der Arbeitswelt, in ihren Inhalten, Strukturen und Verfahrensweisen, eine Antwort.

Die philosophischen Frühschriften des jungen Marx, die auf Hegel aufbauen, eröffnen tiefe und gültige Einsichten über das Wesen menschlicher Arbeit, nicht seine vielfach in Frage zu stellenden ökonomischen oder widerlegten geschichtsphilosophischen Theorien. Es gilt also, das Arbeitsverständnis des Deutschen Idealismus endlich als Herausforderung an unsere Arbeitswelt zu verstehen.

## **2. Arbeit und Führung**

Warum „arbeiten“ wir also? Die Antwort ist nach dem bisher Gesagten eindeutig: Weil wir damit unser Leben realisieren. Ist nun Arbeit als Selbstrealisierung nur ein Ideal für Führungskräfte, nicht aber für Mitarbeiter, die „nur“ für Geld arbeiten? Resultiert aus diesen Fragestellungen nicht eine Aufgabe für den leitenden Mitarbeiter, Arbeit zu organisieren, dass mehr Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung für alle oder wenigstens sehr viele Mitarbeiter besteht?

Diesen Fragen könnte man sich mit dem realistischen Hinweis auf Sachzwänge entziehen: Manche Arbeitsabläufe und Arbeitsinhalte seien nun einmal nicht geeignet, Selbstverwirklichung zu ermöglichen. Dies dokumentiert aber eher einen Mangel an Einfallsreichtum als Realitätssinn, und außerdem liegt dem eine Verwechslung von Führung und Organisationstechnik zugrunde.

Unter Führung sind nicht nur eine Reihe technischer Eingriffe in das betriebliche Geschehen zu verstehen. Führung ist das Wissen vom richtigen Handeln.

Die heutigen Führungskräfte lernen und entwickeln ihre Vorstellungen über Arbeit und Beruf aber vor allem im Bereich der Poietik<sup>1</sup>. Sie sind hervorragend ausgebildete Fachkräfte und stehen zumeist plötzlich vor der ganz anders gearteten Aufgabe, Menschen zu führen. Führung ist in der europäischen Neuzeit immer mehr unter dem Bereich des „Machens“ subsumiert worden. Die modernen Führungslehren (Management by Objectives, by Results usw.) vermitteln demzufolge „Führungstechniken“.

Es ist aber nicht möglich, mit Führungstechniken auf unterschiedliche soziale Situationen (Arbeitsgruppe mit schwächeren und mittelmäßigen, leistungsstarken, gut und weniger gut motivierten Mitarbeitern) zu reagieren. In diesen Situationen ist Handlungs- und Erfahrungswissen im Sinne der aristotelischen „Praxis“ erforderlich. Führung will in diesem Sinne eine neue soziale Wirklichkeit eröffnen.

Die zentrale einer Führungskraft ist es, für die Entwicklung und Reifung des Mitarbeiters, für seine Selbstverwirklichung, zu sorgen – auch vor dem Hintergrund von Wirtschaftlichkeits- und Effizienzüberlegungen.

Das Operieren nach betriebs- und organisationswissenschaftlichen Gesichtspunkten kann nicht der alleinige Maßstab sein. Führung beinhaltet nicht nur das Verteilen von Aufgaben, die von den „Untergebenen“ nach bestem Wissen und Gewissen erledigt und „nach oben“ wieder abgegeben werden. Denn das Interesse des Mitarbeiters zielt keineswegs nur auf die Produktion von Gütern und Dienstleistungen, sondern auch auf die menschlich-sozialen Verhältnisse, die ihn im Betrieb umgeben.

<sup>1</sup> Poietik im aristotelischen Sinne verstanden als: Herstellen, Machen, Verfertigen, Fabrizieren, Reparieren.

Ein Vorgesetzter sollte um dieses soziale Interaktionsfeld bemüht sein, das in jedem Fall auch dann gestaltet wird, wenn es sich selbst über-lassen bleibt. Bei aktiver und bewusster Gestaltung (dieses Interaktions-feldes) befindet sich der Vorgesetzte in einer erziehenden Funktion. Er entscheidet somit darüber, ob gerne gearbeitet wird oder nur gearbeitet werden muss. In diesem sozialen Interaktionsprozess steckt damit auch eine erhebliche Produktivitätsreserve.

Der dargestellte Zusammenhang ist als die soziale Dimension der menschlichen Arbeit zu bezeichnen.

Die vom deutschen Idealismus gesehenen Dimensionen der Selbstverwirklichung in der Arbeit können dadurch positiv gestaltet werden, dass der Mitarbeiter kein ausschließlich Betroffener im Arbeitsprozess bleibt,

sondern zum Mitgestalter am Arbeitsplatz und seiner Arbeitsbedingungen und somit seiner Lebenswirklichkeit wird. Führung ist also mehr als ein „technisch“ zu bewältigendes Aufgabenfeld. Das Führungshandeln der Zukunft muss sich den neuen Anforderungen stellen, die sich aus der sozialen Dimension der Arbeit ergeben. Deshalb erweist sich nicht nur die Entwicklung der fachlichen Qualifikation des Mitarbeiters, sondern gerade auch in seiner sozialen Kompetenz als zentrale Führungsaufgabe des Vorgesetzten. Nur der möglichst vielseitig entwickelte Mitarbeiter vermag die Lebensfähigkeit und Effizienz eines Unternehmens zu garantieren.

Bietet die berufliche Arbeitswelt keinen Raum und keine Möglichkeit der Selbstentfaltung des Mitarbeiters, wird er sich diese Möglichkeit woanders suchen und damit seine besten Potenziale außerhalb des Betriebes realisieren.

Das wichtigste Produktivvermögen eines Unternehmens wartet also in den Köpfen und Gemütern qualifizierter Mitarbeiter auf seine Entdeckung und Entwicklung. Hat ein Unternehmen nicht die dafür geeigneten Führungskräfte ausgebildet und angeleitet, hört es bald auf, ein Unternehmen zu sein.

#### [Anschrift des Verfassers:](#)

[Prof. Dr. Peter Nieschmidt](#)  
[Professor für Politologie an der](#)  
[Fachhochschule München](#)  
[Nußbaumstraße 10](#)  
[86556 Kühbach](#)  
[Tel.: 08257 990474](#)  
[Fax: 08257 990476](#)  
[E-Mail: p.nieschmidt@t-online.de](mailto:p.nieschmidt@t-online.de)