Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 139 (1973)

Heft: 10

Artikel: Führung in Unternehmung und Armee

Autor: Wyss, Paul

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-48080

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 15.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Führung in Unternehmung und Armee

Oberstleutnant Paul Wyß

Männer, die mit Führungsaufgaben in Wirtschaft und Armee betraut sind, könnten sich heute brüderlich kondolierend die Hand reichen und sich über die Anfechtungen auslassen, die ihnen von allen Seiten widerfahren. Es ist ja unverkennbar, daß das Problem «Menschen zu führen bzw. von Menschen geführt zu werden» auf allen Gebieten mit einer gesteigerten Sensibilität verfolgt und diskutiert wird. Dies gilt zunächst unabhängig vom Bereich (also egal ob Wirtschaft, Kirche, Armee oder Politik), und es weist auf eine *Revolution in der menschlichen Kommunikation hin,* auf die ich später noch zurückkommen werde. Ein anderes Kennzeichen der «Führungskrise», in der wir uns befinden, liegt darin, daß uns die *Frage nach dem Sinn und Zweck gesellschaftlicher Einrichtungen* heute stärker denn zuvor beschäftigt.

Familie, Schule, Unternehmung, Kirche, Armee, der Staat ... sie alle sind einem Klima des kritischen Zweifels ausgesetzt, für das nicht erst die Scharfrichter der Neuen Linken als Urheber verantwortlich zeichnen. Wir fühlen uns *verunsichert* (ein treffendes Modewort) in bezug auf so manches, was unsere Entwicklung in kultureller, wirtschaftlicher und politischer Hinsicht prägt, so daß der Führungsauftrag auf jedem dieser Gebiete ganz sicher höhere Anforderungen stellt als noch vor wenigen Jahren.

Führung in der Armee

Zu dieser Frage sind aus verschiedenen Gründen und im besonderen Zusammenhang mit der Schweizer Armee einige Klarstellungen nicht zu umgehen.

Hier soll *nicht* über Führung im Kriegsfall die Rede sein. Ob jedermann, der im Friedensdienst gut führt, im Ernstfall ebenso gut führt, kann selbst auf Grund von Kriegserfahrungen nur schwer beantwortet werden. Diese – echte – Problematik sprengt den Rahmen dieses Aufsatzes. Für die Gegenwart und wohl auch die nahe Zukunft gilt die Feststellung: Es kennzeichnet in ganz besonderem Maße unsere schweizerische Armee, daß sie sich als «*Armee im Friedensfall*» darstellt. Unsere militärischen Führungsaufgaben erhalten nur schon wegen dieser Tatsache ein besonderes Gepräge.

Zum zweiten muß der *Milizcharakter* unserer Armee berücksichtigt werden. Er prägt die Mannschaft, die Unteroffiziere und Offiziere, und er hat im besonderen zur Folge, daß eine ständige Durchdringung zivilbürgerlicher und soldatischer Kategorien auf sehr positive Art den Geist mitbestimmt, in dem überhaupt geführt werden kann.

Eine dritte Bemerkung bezieht sich auf die *Zeitdauer der Führungsaufgabe.* Für die Mehrzahl der Dienstpflichtigen handelt es sich bei ihrer Dienstpflicht um *Wiederholungs- oder Umschulungskurse,* also um relativ kurze Zeitspannen, die hinsichtlich der zwischenmenschlichen Beziehungen und Leistungsbereitschaft auf ganz andern Voraussetzungen beruhen als etwa die *Rekruten-, Unteroffiziers- und Offiziersschulen.* Dies will besagen, daß im Führen wie in der Bereitschaft, geführt zu werden, während der kurzen Kurse viele Mängel und Schwächen kaum hervortreten und somit Fehlbeurteilungen möglich sind, die sich im Ernstfall kraß auswirken könnten.

Die drei getroffenen Abgrenzungen (Armee im Friedensfall, Milizarmee, Zeitdauer der Führungsaufgabe) geben Anlaß, für unsere schweizerische Armee eine *Führungs-Philosophie* als angemessen zu betrachten, die als

- zweckorientiert und sachlich
- kameradschaftlich
- politisch-pluralistisch
- mythosfrei

definiert werden kann. Die *Sachlichkeit* unterstreicht den spezifischen Dienstleistungs- und Versicherungscharakter unserer Armee. *Kameradschaftlichkeit* ist ein wesentliches Element, nicht zuletzt auch, weil sich unsere Armee als Ort der Begegnung zwischen Angehörigen ganz verschiedener Berufe, sozialer Herkünfte, Bildungsgrade, Alters- und Kulturgruppen anerbietet. *Politisch-pluralistisch* muß unsere militärische Grundhaltung sein, weil die Schweiz sowohl in ihrer Innenpolitik wie Außenpolitik ein breites Spektrum von Affinitäten und Abhängigkeiten aufweist, was eine allzustarke *Identifikation* von Politik und Armee weder wünschenswert noch realisierbar erscheinen läßt.

Eine *mythosfreie* Führungsphilosophie endlich stützt unser Zusammenwirken im militärischen Bereich bewußt nicht nur auf Grundkategorien wie Krieg, Töten und Getötetwerden ab und unterscheidet grundsätzlich zwischen soldatischen und zivilen Tugenden. In andern Worten ist darunter eine Haltung der nüchternen Sachlichkeit zu verstehen, die das Risiko einer militärischen Bedrohung unseres Landes realpolitisch wahrnimmt, ohne deswegen unserer Armee im Rahmen der staatlichen Gemeinschaft eine Art «Weihestellung» zuzuschreiben. Dies braucht jedoch begrenzte Begeisterungsfähigkeit für den Vorgesetzten oder die Sache (z. B. Waffengattung) nicht auszuschließen.

Revolution in der menschlichen Kommunikation

In diesem Teil sollen einige Punkte hervorgehoben werden, die für die heutige Führung in Unternehmung und Armee gemeinsame neue Voraussetzungen schaffen, auf die wir im allgemeinen in unserer Führungspraxis noch zu wenig achten.

An erster Stelle sei das Prinzip der *Führung durch Zielsetzung und Delegation* erwähnt, dem wir in jedem Leistungsverband von technologisch hohem Niveau immer konsequenter nachleben müssen. Hier sei *ein* Aspekt besonders hervorgehoben: Führung durch Zielsetzung beinhaltet für jeden Vorgesetzten einen *bewußten Verzicht auf Vorrang und Einmischung* in *jenen* Dingen, die an seine Untergebenen delegiert wurden, wobei er selbstverständlich nach wie vor kontrollieren und nötigenfalls korrigieren muß. Die Erweiterung des Handlungsspielraumes und vor allem des *Verantwortungsraumes* für den einzelnen ist zweifellos auch in der Armee anzustreben, wobei dies je nach Truppengattung und Einsatz differenziert gehandhabt werden muß. Dies ist um so notwendiger, als wir auch im militärischen Bereich die Verlagerung von der «Handarbeit» zur «Geistarbeit» kennen, die ja allgemein als das Merkmal des technologischen und beruflichen Wandels gilt.

Was jetzt entscheidend ins Gewicht fällt, ist die *Motivation.* Sie ist das zweite Stichwort unter dem Blickpunkt «Revolution in der menschlichen Kommunikation». Wenn man von *Motivation als Führungsmittel* spricht, so ist man gut beraten, hier die Betonung nicht so sehr auf das Wort «Führungsmittel» zu legen, sondern auf die Tatsache hinzuweisen, daß der ganze Führungsvorgang (wo immer er sich abspielt) heute in einem ungleich subtileren Zusammenhang menschlicher Erwartungen und Empfindlichkeiten eingebettet ist. Damit soll vor allem zwischen allen möglichen *Manipulationsrezepten* und der Füh-

rungsmotivation ein klarer Trennungsstrich gezogen werden. Das neue Gewicht und die Infragestellung der Motivation lassen sich kurz wie folgt beschreiben:

- Es ist zu bedenken, daß sich die Menschen, mit denen wir es zu tun haben, in mancher Hinsicht *unabhängiger,* wissender, *selbständiger* und zum fortgesetzten Wahlverhalten stimuliert fühlen, was ihnen zugleich größere Schwierigkeiten bereitet, sich in die organisatorischen und technischen *Sachzwänge* ihres Daseins einzuordnen.
- Es ist ferner zu beachten, daß durch den andauernden Wandel auf allen Gebieten und das damit verbundene permanente Lernen eine *fortgesetzte Dynamisierung der Autoritätsverhältnisse* stattfindet, die einerseits Motivation aufbauen, anderseits auch Gegenmotivationen erzeugen kann. Dort, wo die vielleicht seit Jahren eingespielten Verhaltensweisen sich zu einem innerseelischen Stillstand, zur *Persönlichkeitsstagnation* verdichtet haben, gelingt es nicht mehr, die altvertraute Effizienz mit der neu geforderten Kreativität in Einklang zu bringen. Der Mangel an Führungspotenz schlägt demotivierend auf die unmittelbare Umwelt nieder.
  In diesem Zusammenhang ist die Frage des Zeitpunktes des Auswechselns von Führungskräften zu stellen, eine Frage, die in der Armee wie in der Unternehmung dauernd neu überprüft werden muß.
- In direktem Bezug zur Motivation steht auch jenes andere, heute nur zu oft gebrauchte Wort «*Frustration*». Frustrierend scheint heute nachgerade alles zu sein, was sich im Zusammenleben der Menschen abspielt, und damit ist wiederum auf die viel delikatere Ausgangslage jeder Führung hingewiesen.
  Nun muß aber zur Revolution in der menschlichen Kommunikation noch ein *drittes* Merkmal hinzugerechnet werden: die Führungslegitimation. Dabei ist vorauszuschicken, daß sich Führungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten hauptsächlich unter *drei Gesichtspunkten* beurteilen lassen:
- dem Gesichtspunkt des *persönlichen Zusammenwirkens* der Vorgesetzten mit ihren Untergebenen;
- dem Gesichtspunkt der *Organisation,* in der durch Arbeitsteilung, Zielsetzung und Delegation Führungsabläufe festgelegt werden;
- dem Gesichtspunkt der *Sinngebung* und *Legitimation,* der vor allem die Warum-Fragen der Führung (im Unterschied zu den bisher bevorzugten Wie-Fragen) aufwirft.

Die sehr schwierige Aufgabe, die sich unter dem dritten Gesichtspunkt der *Führungslegitimation* stellt (und in den kommenden Jahren noch weit mehr stellen wird), ist der Nachweis, daß das, was wir uns mit unseren Mitarbeitern (mit der Truppe) an Leistung und persönlichem Einsatz vorgenommen haben, der Zukunft der Menschheit dient, menschenwürdiges Leben fördert, mit einem Wort – *Sinn* hat! Man möge sich vergegenwärtigen, unter wievielen Titeln dieser Sinn des ganzen menschlichen Treibens, in dem wir als Unternehmer, als Kommandanten, als Politiker, als Lehrer, ja selbst als Familienväter mitverantwortlich einbezogen sind, heute in Zweifel gezogen wird. Wer darin nur ein *subversives Phänomen* erblickt, hält sich die drängenden und ungelösten Probleme der Gegenwart mit allzu dürftigem geistigem Aufwand vom Leib.

Anderseits tragen wir gerade als Führende besondere Verantwortung dafür, ob es gelingt, die entfesselten Konflikte und die aus ihnen strömende Aggressivität zu bändigen, oder anders ausgedrückt, in humane Ausdrucksformen zu überführen. Das erfordert von uns anstelle einer geschlossenen eine *offene Mentalität;* es erfordert, bei allem Mut zum eigenen Standpunkt, die Bejahung der Tatsache, daß die Gegenstandspunkte in noch größerer Zahl als bisher, mit vielleicht zunehmender Intoleranz, auf uns einwirken werden. Es erfordert auch die Bereitschaft zum echten Dialog.

Es bedeutet aber auch, daß in der Armee wie in der Unternehmung Begriffe wie *Disziplin* und *Ordnung* usw. nicht etwa abgeschafft werden können, sondern im Gegenteil als klar erkennbare Punkte vorgegeben und durchgesetzt werden müssen. Dies braucht Mut und Zivilcourage, das ist klar. Aber ohne diese Voraussetzungen können wir die zukünftigen Probleme noch weniger lösen als jetzt.

Spezifische Führungsaspekte im militärischen Bereich

Es ist unbestritten, daß wir auch in den *Unternehmungen* in zunehmendem Maße mit Problemen der Konfliktaustragung (des «conflict management») konfrontiert sind, in den Beziehungen nach außen wie nach innen. Trotz allem Neuen und noch Unvertrauten, das da auf uns zukommt, besteht Zuversicht, daß im Unternehmungsbereich die *Einsicht in die gemeinsam zu leistende Aufgabe* den Führungsprozeß sozusagen immer aufs neue differenzieren und versachlichen wird. Die Freiräume für persönlichen Führungsstil und erlebbares Teamwork werden mit den überall vorhandenen Tendenzen zur Dezentralisation und Delegation wachsen; unsere Unternehmerwirtschaft wird der Bürokratisierung entrinnen, weil sie im verschärften weltweiten Wettbewerb damit nicht überleben könnte.

Schwerwiegender trifft das Problem der Führungskrise, die zugleich Autoritäts- und Leitbildkrise ist, eine von der jüngsten Geschichte doch recht angeschlagene Institution wie die *Armee.*

Das *Schwergewicht der Anstrengungen* liegt nicht darin, wie wir uns als Vorgesetzte in der Armee *dialektisch* mit den Argumenten der Armee- und Kriegsdienstgegner auseinandersetzen (obwohl wir auch auf diesem Gebiet einiges hinzulernen müssen, da man heute gewissen Sprachkämpfen ebenso wenig ausweichen darf wie früher den Faustkämpfen von Mann zu Mann, ohne sein Gesicht zu verlieren!)

Wir haben in der Armee – ungeachtet aller notwendigen Diskussionen pro und kontra Krieg – auch heute die *große Chance,* einige ganz elementare Führungseigenschaften zu trainieren und in heilsame soziale Kommunikation umzusetzen. Als Beispiele:

- Unsere Armee ist, wie vielleicht keine andere Institution, ein Übungsfeld für *direkt-demokratisches Zusammenwirken.* Die dienstpflichtigen Bürger – auch wenn die Rollen von Bürger und Soldat verschieden sein mögen – sind hier für eine gewisse Zeit ihrer bevölkerungsschichtspezifischen Abhängigkeiten entbunden; der Militärdienst bringt in den oft so durch programmierten Alltag eine Zäsur, die physisch und psychisch ihre wohltuende Wirkung haben kann.
- Militärdienst ohne Krieg, das bedeutet auch, daß wir in noch weit höherem Maß einen Führungsstil befolgen können, der sich einerseits an der konkret gestellten Aufgabe, anderseits an der persönlichen Achtung vor dem Mitbürger im Mitsoldaten orientiert. Dieser Führungsstil sollte eher *pragmatisch-entspannt* als patriotisch-engagiert sein; weil er die Armee zweckrational und nicht mythisch-irrational einstuft, hat er es nicht nötig, dem Dienstpflichtigen immerfort ein Bekenntnis zur Wehrhaftigkeit abzutrotzen.
- Es steht außer Frage, daß der Militärdienst von Extremdenkern als Schauplatz für *Agitation* benützt wird. Dabei soll allerdings nicht jedes Aufwerfen von Grundsatzfragen mit Agitation gleichgesetzt werden. Wo aber offensichtlich Agitation betrieben wird, fällt den Führenden die Aufgabe zu, den Rahmen abzustecken, innerhalb dessen Diskussion Sinn

hat und den sie nicht verlassen darf. Zweierlei ist dabei entscheidend:

- *Relative Sicherheit* des eigenen Standpunktes, relativ deshalb, weil die Richtigkeit abweichender Meinungen nie dogmatisch auszuschließen ist.
- Klarer Sinn für *Verhaltensregeln* in der Gemeinschaft: Wer in der Armee unbedingt politisieren will, gleichzeitig aber seine Chancen zur politischen Mitwirkung im zivilen Bereich nicht nutzt, macht keine gute Figur. Die Erfüllung der kurzfristig gestellten militärischen Aufgabe ist durchaus mit der kritischen Überprüfung der längerfristigen Voraussetzungen unserer Landesverteidigung vereinbar; in den kurzen zur Verfügung stehenden Ausbildungszeiten müssen jedoch die Schwerpunkte sicher auf der militärischen Ausbildung liegen.

Und nun noch zu einem letzten Punkt:

- In den Führungsdiskussionen und -publikationen der letzten Jahre ist vielfach eine *Gleichsetzung von Führung mit Management* erfolgt, die gleichsam unterstellte, der moderne Führungsprozeß sei eine Sache der Organisation und der Technik (Beispiel: Computer) und nicht mehr primär der Persönlichkeit des Chefs. Die zahlreichen «*Führungsmodelle*» haben in dieser Hinsicht wohl einige Verwirrung gestiftet, obwohl sie der Grundidee nach in den wenigsten Fällen darauf ausgehen, den Menschen in ein technologisches Schema hineinzupressen.

  Man muß jedoch klar unterscheiden zwischen *Führungspersönlichkeit* und *Führungsfunktionen*. Die *Führungsfunktionen* lassen sich weitgehend *objektiv* anhand der besonderen Lage und Aufgabe umschreiben, die durch eine Gruppe von Menschen zu bewältigen ist. Hier sind je nach der Komplexität der Lage Führungstechniken und -hilfsmittel im weitesten Sinn erforderlich, deren Fehlen durch kein noch so günstig angelegtes Führungstalent wettgemacht werden kann.

  Die *Führungspersönlichkeit* anderseits weist auf die subjektiven, d. h. menschlichen Eigenschaften hin, die für das Gelingen des Führungsvorganges nach wie vor unerläßlich sind.
- Es fragt sich nun, ob die Hauptursache unserer heutigen Führungsschwierigkeiten (hier sei die *Unternehmung* wieder in die Betrachtung einbezogen) nicht in einem Defizit an *menschlicher Substanz* liegt, über das uns die wort- und kombinationsgewiegten Führungstheoretiker mit ihrem heutigen Angebot allzuleicht hinwegtäuschen. Dabei ist zu bedenken, daß Führung heute auf viel breiterer Basis, also durch weit mehr Führende als früher, zu erfolgen hat, daß anderseits die Großzahl der heute Geführten einen anspruchsvolleren soziologischen Partner darstellt als der Befehlsempfänger seligen Angedenkens.
- Menschenführung heißt demnach in noch verstärktem Maße als früher: *Eigenführung,* was zugleich ein unablässiges Bemühen um die eigene persönliche Entwicklung und Reifung bedeutet. Nachdem es notorisch ist, daß gerade unsere Führungskräfte unter ständigem *Zeitmangel* leiden, ist die «Tücke des Objekts» evident. Dieses Dilemma wird letztlich jeder, der in seiner beruflichen, militärischen oder politischen Laufbahn besondere Verantwortung übernommen hat, auf seine Art *lösen müssen*. Sonst hilft uns alles Gerede über menschliche Beziehungen in der Hektik der heutigen Entwicklung nicht weiter. Und damit kommen wir zum wohl abgeschliffenen, aber niemals veralteten Begriff der Glaubwürdigkeit, zur glaubwürdigen Führungspersönlichkeit, auf die es letztlich auch heute ankommt, sei es in der Unternehmung, in der Armee, in der Kirche, im Staat, d. h. überall dort, wo geführt werden muß.

Der französische Sozialistenführer Jean Jaurès und das schweizerische Milizsystem

Oblt Urs Brand

Redaktionelle Vorbemerkung. In den letzten Friedensjahren vor dem Ersten Weltkrieg hat der illustre französische Sozialistenführer Jean Jaurès, Vertreter eines idealistisch interpretierten Marxismus, dem von ihm heftig kritisierten französischen Wehrsystem der aktiven Armee mit allen diesem innewohnenden gefährlichen Tendenzen das schweizerische Milizsystem gegenübergestellt. Nach gründlichem Studium preist er dieses in seinem Buch «L'armée nouvelle» als dasjenige System, das dem Ideal einer wirklich demokratischen Armee – er spricht von «armée populaire», was man wohl am ehesten mit «Volksarmee» übersetzt – am nächsten komme. Da ist doch interessant zu hören, daß die heutigen Vertreter des radikalen Marxismus ausgerechnet diese Milizarmee – sie ist seit Jaurès' und Willes Zeiten noch um einiges demokratischer geworden – als «Klassenarmee» und «Kastenarmee» verunglimpfen möchten! – Der Verfasser hat aus seiner Forschung über Jean Jaurès diesen für uns höchst aktuellen Beitrag auf unsere Bitte hin verfaßt, und wir danken ihm bestens dafür. Sbr

Es scheint auf den ersten Blick fast ausgeschlossen, daß zwischen zwei so gegensätzlichen Partnern wie Jaurès (1859–1914) und unserer Armee Berührungspunkte bestanden haben sollen. Jaurès war vor dem Ersten Weltkrieg der unbestrittene geistige Führer der französischen Sozialisten, der als Parlamentarier und Publizist inner- und außerhalb Frankreichs mit nie erlahmender Energie nach Mitteln und Wegen suchte, um den drohenden Krieg zu verhindern. Die schweizerische Armee dieser Zeit, innerlich und äußerlich stark vom Geist und von den Formen des deutschen Heeres geprägt und zahlenmäßig zu schwach, im europäischen Kräftespiel eine mehr als nur untergeordnete Rolle zu spielen, wurde andererseits von den zeitgenössischen schweizerischen Sozialisten entweder mit Desinteresse oder mit Argwohn bedacht, da die Armee seit längerer Zeit mehrmals in sozialen Konflikten als Repressionsinstrument gegen die Arbeiterschaft eingesetzt worden war. Und doch existiert ein Berührungspunkt: Jaurès hat sich nämlich bei der Ausarbeitung seines Vorschlags für eine grundlegende Armeereform in Frankreich, dessen umfangreiche Begründung 1911 unter dem Titel «L'Armée nouvelle[1]» veröffentlicht wurde, intensiv mit dem Charakter und der Organisation der schweizerischen Armee auseinandergesetzt und dabei wesentliche Anregungen für seine Reformpläne empfangen.

Warum wollte Jaurès die französische Armee reformieren? Welche Einrichtungen des schweizerischen Milizsystems fand er besonders bemerkenswert? Wie sah in seinem Gesetzesprojekt die «Nutzanwendung» für die französische Armee aus?

Jaurès[2] gelangte erst in den letzten 10 Jahren seines Lebens zum Studium militärischer Probleme, veranlaßt durch die seit 1905 stetig zunehmende außenpolitische Spannung. Ein anderes kam dazu: die Dreyfus-Affäre, in der Jaurès einer der ausschlaggebenden Kämpfer zugunsten von Dreyfus und gegen die unfaßbaren Vertuschungsmanöver des Generalstabs und des Deuxième Bureau (Nachrichtendienst) gewesen war, hatte ihm die besondern Gefahren einer stehenden Armee, die sich als «Staat im Staate» einzurichten und sich immer weiter vom Leben der

[1] Zitiert wird im folgenden nach der 1932 als Band IV der «Œuvres de Jean Jaurès» (herausgegeben von M. Bonnafous) erschienenen Ausgabe. 1968 erschien eine gekürzte Ausgabe in Taschenbuchform (Union Générale d'Editions, Paris).

[2] Zur Lebensgeschichte siehe meine im kommenden Herbst erscheinende Kurzbiographie in der Reihe «Persönlichkeit und Geschichte», Musterschmidt-Verlag, Göttingen/Zürich/Frankfurt.