

2 Balancemanagement als Erfolgsfaktor von Organisation und Führung

Ralf Lanwehr

Organisationen und die in ihnen handelnden Akteure befinden sich in vielen Spannungsfeldern entgegengerichteter Strategien und Ziele (Lado, Boyd, Wright und Kroll, 2006). Organisationen sollen vorhandenes Wissen ausschöpfen, gleichzeitig jedoch neues Wissen suchen. Sie sollen langfristige Strategien verfolgen, aber gleichzeitig gute Quartalszahlen vorweisen und sie sollen zwar das Produktportfolio diversifizieren, sich parallel aber auf ihr Kerngeschäft konzentrieren. Führungskräfte in Organisationen sollen zwar Zeit- und Kostenvorgaben bindend einhalten, aber zugleich innovative Konzepte einbringen. Sie sollen den Arbeitsfortschritt der Geführten kontrollieren, dabei jedoch deren Wahl der Wege freilassen, um die Entwicklung der Geführten zu fördern. (Gavetti und Levinthal, 2000; Gebert, 2002; Miles und Snow, 1978; Quinn, 1988; Smith und Tushman, 2005; Wiersema und Bowen, 2008).

Der Feststellung von Bouchikhi (1998), dass die Organisations- und Führungstheorie zwar fortlaufend neue Dilemmata enthüllt, diese jedoch in der Folge kaum tiefergehend analysiert werden, folgte die integrative Würdigung bisheriger Ansätze im Bereich organisationaler Beidhändigkeit durch Raisch, Birkinshaw, Probst und Tushman (2009). Smith und Lewis (2011) entwickelten zudem auf hoher Abstraktionsebene eine Taxonomie paradoxer Theorieansätze.

Trotz dieser beachtlichen Fortschritte fehlt jedoch noch immer an einer Verknüpfung verschiedener Ansätze, Aggregatebenen und Disziplinen. So fand bislang beispielsweise die Interaktion von Organisation und Führung von Maßnahmen des Balance Management im wissenschaftlichen Diskurs kaum Beachtung. Einer solchen Diskussion von Ansätzen der Dilemmatheorie auf Organisations- und Führungsebene sowie deren Wechselwirkung soll sich dieser Beitrag widmen:

- 1) Welchen Beitrag können Führungskräfte durch das Balancieren konfligierender Strategien und Ziele zum Teamerfolg leisten? Ist das Balancieren von Dilemmata auf Führungsebene überhaupt erfolgsrelevant?

- 2) Üben organisationale Balancemuster von Dilemmata einen Einfluss auf die Beziehung zwischen Führungshandeln und Teamerfolg aus? Gibt es einen moderierenden Effekt der organisationalen Bedingungen auf den Zusammenhang zwischen Führung und Erfolg?

Zur Klärung dieser beiden Fragen ist zunächst eine Würdigung der vorliegenden Theorien des geforderten hohen Abstraktionsniveaus notwendig. Dabei bestimmen vor allem drei Vorschläge die Diskussion. Dies sind das Circumplexmodell der Führung von Quinn (1988) sowie auf Organisationsebene die Theorie offener und geschlossener Organisationen von Gebert und Boerner (1995; 1999).

2.1 Balance der Führung: Das Rollenmodell von Quinn

In der Führungsforschung werden Fragen bezüglich Dilemmata seit den späten 80er Jahren aufgeworfen. So stellen Jonas, Fry und Srivasta (1990) in einer empirischen Erhebung fest, dass CEOs „simultan den Status Quo verkörpern und hinterfragen müssen“ (S. 40). Itami (1987) entwickelt das Konzept des *dynamic fit*, nach dem Führungskräfte mit zunehmender Verantwortung Balance sowohl erhalten als auch zerstören müssen. Insbesondere das Top Management muss demnach zwar einerseits konsistente Botschaften an die Geführten aussenden und konstant Strategie und Struktur harmonisieren, andererseits dürfen diese Maßnahmen aber nie in Selbstgefälligkeit oder Erstarrung münden und müssen daher durch parallel eingesetzte, entgegengerichtete Führungsstrategien balanciert werden. Diese Gegenstrategien werden von Itami (1987) als wesentlich erachtet, um organisationsübergreifend neue Kompetenzen zu erwerben und sich so zukunftsgerechter positionieren zu können.

Viel Beachtung in der bisherigen Forschung findet in diesem Zusammenhang der Begriff der *Verhaltenskomplexität* (Hooijberg und Quinn, 1992). Verhaltenskomplexität ist definiert als die Fähigkeit, verschiedene und bisweilen widersprüchliche Führungsrollen erstens kognitiv zu erfassen und zweitens situationsadäquat in Verhalten umzusetzen (Hooijberg und Quinn, 1992).

Auf Basis einer Studie zur Effektivität von Organisationen (Quinn und Rohrbaugh, 1983) leitet Quinn (1988) die bipolaren Skalen Flexibilität versus Stabilität sowie internaler versus externaler Fokus ab. Die Dimension internaler versus externaler Fokus repräsentiert dabei die Art, wie Organisationen ihre internen Abläufe ausrichten, während sie sich gleichzeitig externen Herausforderungen wie Wettbewerb, Anpassung und Wachstum stellen. Die Dimension Flexibilität

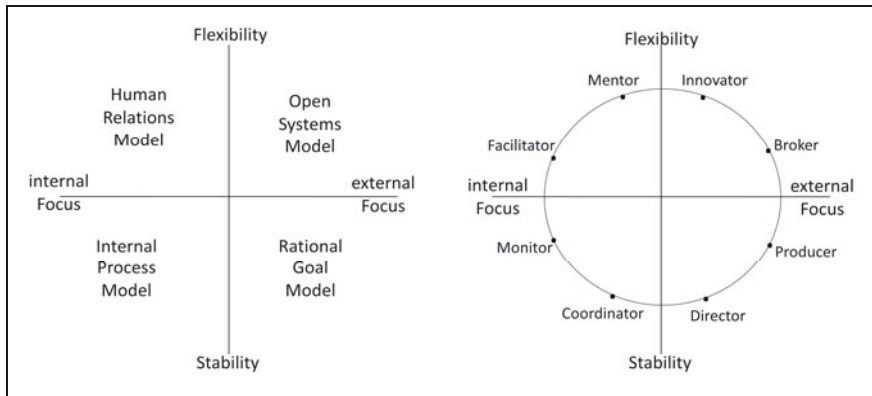


Abbildung 2-1: Competing Values Framework nach Quinn (1988)

versus Stabilität beschreibt organisationale Bestrebungen, dem Bedarf nach Wandel nachzukommen und gleichzeitig Kontinuität zu bewahren. Quinn bezeichnet das resultierende zweidimensionale Modell als „Competing Values Framework“, da die sich gegenüberliegenden Skalenendpunkte entgegengerichtete Inhalte transportieren und jeweils beide Pole der Skala zugleich erstrebenswert erscheinen. Die vier Quadranten des Modells konkretisiert Quinn (1988) als *open systems*, *internal process*, *rational goals* sowie *human relations model*.

Entscheidend aus Sicht der Führungstheorie ist, dass Quinn (1988) sein ursprünglich auf organisationaler Ebene angesiedeltes Modell auf die Führungsebene erweitert, indem jeder Quadrant auf zwei konkrete Führungsrollen bezogen wird. Diese Rollen leitet Quinn aus Yukls (1981) Typologie ab. Der entscheidende Unterschied des Quinnschen Ansatzes im Vergleich zu früheren Entwürfen wie beispielsweise denen von Yukl (1981), Mintzberg (1973) oder Fleishman, Mumford, Zaccaro, Levin, Korotkin und Hein (1991) besteht darin, dass Quinn zum einen die bereits bei den früheren Modellen implizit enthaltene Widersprüchlichkeit einzelner Rollen erstmals explizit benennt und zum anderen durch die dimensionsbedingte Verbindung zur organisationalen Effektivität einen Bezug zu konkreten Erfolgskriterien herstellt. Abbildung 2-1 veranschaulicht das Modell.

Die acht Führungsrollen werden im Sinne einer interaktionszentrierten Sichtweise als Erfüllung von Rollenverhalten, welches das parallele Erreichen der partiell widersprüchlichen Ziele Stabilität-Flexibilität sowie Fokus external-internal ermöglichen soll, dargestellt. Die kreisförmige Anordnung weist jeder Rolle die entsprechende Dimension quantitativ zu. So sind zum Beispiel die Rol-

len des Innovators und des Mentors gleich stark in Richtung Flexibilität gepolt, die Rolle des Innovators richtet sich jedoch eher nach außen, während diejenige des Mentors eher nach innen zielt.

Dem Open Systems Model entsprechen auf Führungsebene die Rollen des Innovators und des Brokers. Der Innovator ist kreativ und begrüßt, erleichtert und skizziert Veränderungen. Der Broker ist politisch klug, übt Einfluss nach außen aus, akquiriert Ressourcen und erhält die externe Legitimation des Teams durch die Entwicklung, Erkundung und Pflege eines Netzwerks externer Kontakte aufrecht.

In das Human Relations Model gehen die Rollen des Facilitators und des Mentors ein. Der Facilitator ermuntert zu Teamwork, strebt Konsens und Kohäsion an, handelt Kompromisse aus und moderiert Konflikte. Der Mentor ist sich individueller Bedürfnisse bewusst, hört aktiv zu, ist fair, unterstützt legitime Wünsche und versucht die persönliche Entwicklung des Einzelnen zu unterstützen.

Das Rational Goals Model beinhaltet die Rollen des Producers sowie des Directors. Der Producer ist aufgabenorientiert und arbeitsfokussiert. Er ringt um Ergebnisse und motiviert gezielt Verhalten, welches sich direkt in Arbeitsergebnissen des Teams niederschlägt. Der Director plant, definiert die Aufgabenteilung, setzt Ziele und formuliert klare Erwartungen.

Das Internal Process Model schließlich umfasst die Rollen des Coordinators sowie des Monitors. Der Coordinator pflegt Strukturen, erstellt Zeitpläne, koordiniert, löst Probleme und achtet darauf, dass Regeln und Standards eingehalten werden. Der Monitor sammelt und verteilt Informationen, prüft Leistung, sorgt für Kontinuität und Stabilität und bearbeitet schriftliche Vorgaben (Quinn, 1988).

Gutes Führungsverhalten liegt nach Quinn (1988) und im Einklang mit dem Konzept der Verhaltenskomplexität genau dann vor, wenn alle Rollen in hohem Maße ausgefüllt werden. Das schließt den rollenimmanenten Konflikt ein, dass eine Führungskraft bisweilen entgegengerichtete Rollen zugleich ausfüllen muss. Das Ziel ist es also modellgemäß nicht, Innovator oder Monitor oder Broker zu sein, sondern all diese Rollen parallel auszufüllen.

2.2 Balance der Kultur:

Die Theorie offener und geschlossener Organisationen

Nach der Theorie offener und geschlossener Organisationen sind Organisationen durch die simultane Existenz zweier Ausrichtungen gekennzeichnet, die offen und geschlossen genannt werden und sich partiell gegenseitig ausschließen (Gebert & Boerner, 1995; Gebert & Boerner, 1999). Das Modell bezieht seinen Rahmen von Popper (1980). Im Gegensatz zu Popper allerdings, der ein wünschenswertes Gesellschaftsmodell vor Augen hatte als er die Vorzüge der offenen Gesellschaft diskutierte, gehen Gebert und Boerner davon aus, dass sowohl die offene als auch die geschlossene Seite spezifische Vor- und Nachteile in Organisationen aufweisen.

Reale Organisationen, so die These, bestehen aus Kombinationen oder Mischungen offener und geschlossener Muster. Abbildung 2-2 gibt einen Überblick über die einzelnen Facetten des Modells. Dabei bilden die unter Grundannahmen aufgelisteten Pole offener und geschlossener Organisationen Basic Assumptions im Sinne Scheins (1987). Generell entsprechen dem offenen Pol die ermöglichenden Werte, dem geschlossenen Pol hingegen die begrenzenden.

Das Modell besteht insgesamt aus drei Dimensionen: der anthropologischen, der sozialen und der erkenntnistheoretischen Dimension.

In anthropologischer Hinsicht besteht der Unterschied zwischen der offenen und der geschlossenen Gesellschaft in der Anschauung, ob soziale Realität von Menschen geschaffen und somit veränderbar ist oder nicht. In der offenen Gesellschaft wird die Auffassung vertreten, Menschen seien Subjekte des Handelns, die ihren freien Willen ausüben (voluntaristisches Prinzip). In der geschlossenen Gesellschaft wird Realität hingegen als unabänderliches Resultat des Wirkens höherer Mächte interpretiert (z.B. Schicksal oder Sachzwänge), welche Individuen keinerlei Einfluss einräumen. Es gilt das deterministische Prinzip, in dem Menschen als Objekte des Handelns aufgefasst werden.

Die soziale Dimension ist in drei Kategorien unterteilt. In der offenen Gesellschaft besteht die Ansicht, dass Individuen verschiedene Interessen verfolgen (Interessenheterogenität) und über die gleichen Rechte verfügen, diese zu verfolgen (Gleichwertigkeit). Der Schutz der persönlichen Freiheit des Einzelnen und Individualität ist von zentraler Bedeutung. Demgegenüber wird auf Seiten der geschlossenen Gesellschaft prinzipiell von homogenen Interessen ausgegangen. Menschen zurecht mit ungleichen Rechten ausgestattet. Schutzbedürftig ist das Kollektiv, so dass sich individuelle Interessen den Interessen des Ganzen unterordnen müssen.

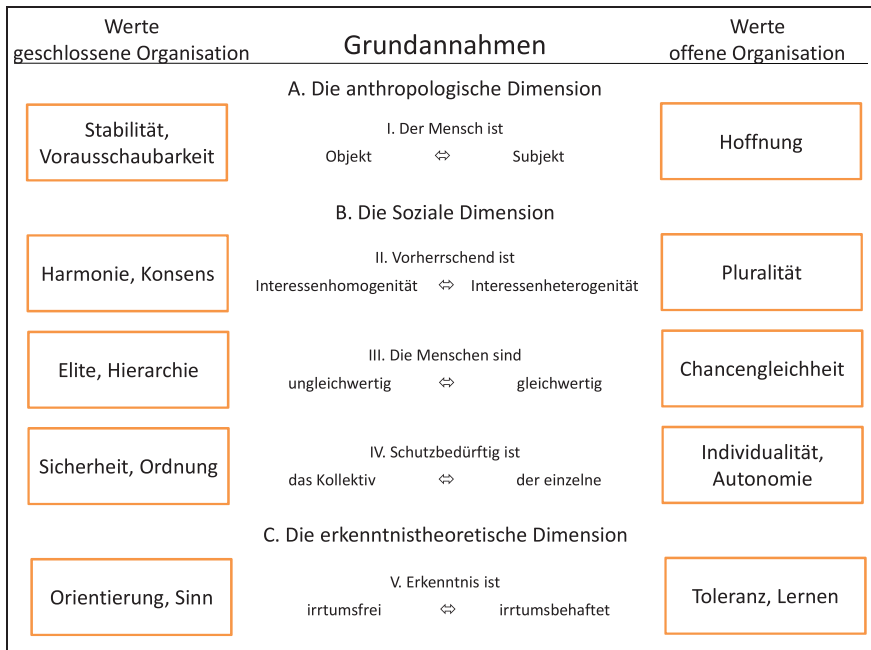


Abbildung 2-2: Wertemuster und Grundannahmen der offenen und der geschlossenen Gesellschaft nach Gebert (2000)

Die erkenntnistheoretische Dimension thematisiert den Ursprung von und den Umgang mit Wissen. In der offenen Gesellschaft gilt Wissen immer als vorläufig. In der geschlossenen Gesellschaft gibt es hingegen letzte Wahrheiten. Wissen, das darauf beruht, ist irrtumsfrei.

Sowohl die offene als auch die geschlossene Gesellschaft sind attraktiv, da sich ihre Grundannahmen mit erstrebenswerten Werten verbinden. Die zentralen Werte offener und geschlossener Organisationen finden sich in den Rechtecken in Abbildung 2-3. Zum Beispiel benötigen Organisationen und ihre Mitglieder für ihren Erfolg Individualität und Autonomie – gleichzeitig aber eben auch Sicherheit und Ordnung. Gleiches gilt für Hoffnung, Pluralität, Chancengleichheit, Toleranz und Lernen einerseits und Stabilität/Vorausschaubarkeit, Harmonie/Konsens, Elite/Hierarchie sowie Orientierung/Sinn.

Nun erfordert aber beispielsweise die Herstellung von Sicherheit und Ordnung Maßnahmen, die die Individualität und Autonomie des Einzelnen be-

geschlossene Organisation		offene Organisation	
+	–	+	–
a: statisch: Stabilität, Vorausschaubarkeit	Rigidität, Erstarrung	I Hoffnung, Flexibilität	Instabilität/Chaos Konturenlosigkeit
b: dynamisch: Aufgehen in einer Bewegung, Geborgenheit	Gleichschaltung	Aufklärung/ Bildung	Machergläubigkeit, Unzufriedenheit
Harmonie, Bestätigung, Vertrauen	Stillstand, Infanti- lisierung, Manipu- lierbarkeit, Ab- schottung	II Pluralität, Ent- wicklungspotential, schöpferische Spannung	Streit/Konflikte, Transaktionskosten Misstrauen
Differenzierung, Elite	Diskriminierung	III Chancengleichheit, Gleichbehandlung	Nivellierung
Äußere Sicherheit, Zuverlässigkeit	Zwang, Einengung	IV Individualität, Autonomie	Egoismen, Unkoor- diniiertheit, Einsam- keit, Anarchie
Eindeutigkeit, Gewissheit, Sinn	Dogmatik, Ideologie	V kritische Rationa- lität, Toleranz, Lernfähigkeit	Beliebigkeit, Orien- tierungslosigkeit, Vorläufigkeit

Abbildung 2-3: Vorteile und ungeplante negative Sekundäreffekte geschlossener und offener Organisationen nach Gebert (2002)

schneiden. Genereller ausgedrückt umfassen Maßnahmen zur Förderung einer geschlossenen Organisation eben solche freiheitseinschränkende Komponenten, welche die Entfaltung der offenen Gesellschaft behindern. Auch umgekehrt verbinden sich mit freiheitsgewährenden Strategien der organisationalen Öffnung automatisch Ergebnisse, welche die Umsetzung geschlossener Muster einschränken. Hier liegt das Dilemma. Die Umsetzung von Maßnahmen im Sinne einer Seite geht immer zu Lasten der anderen Seite.

Dies sei am Beispiel einer aktuellen politischen Fragestellung, dem Gesetz zur Vorratsdatenspeicherung, erläutert. Das Gesetz verpflichtet Telekommunikationsunternehmen, Informationen zum Kommunikationsverhalten sechs Monate lang zu speichern. Die Unternehmen sollen zunächst Telefongesprächsdaten und seit 2009 Modalitäten der Internetnutzung sowie des E-Mail-Versands protokollieren. Polizei, Staatsanwaltschaft und Gerichte können auf die Daten zugreifen, wenn ein richterlicher Beschluss vorliegt. Ohne richterliche Anordnung dürfen Verfassungsschutz, Bundesnachrichtendienst und Militärischer Abschirmdienst auf die Vorratsdaten zurückgreifen. Diese Maßnahme soll Recht und Ord-

nung als Werte der geschlossenen Gesellschaft und somit das Kollektiv schützen. Gleichzeitig wird durch das Eindringen in die Privatsphäre die Freiheit des Individuums und damit ein Wert der offenen Gesellschaft beschnitten.

Die üblichen Lösungen solcher Dilemmata bestehen in Kombinationen oder Mischungen offener und geschlossener Prinzipien. Das Konzept der Mischung bezeichnet Ansätze, in denen intradimensional zwischen dem offenen und dem geschlossenen Pol im Sinne eines Kompromisses balanciert wird, Kombination hingegen meint eine Öffnung einer Dimension bei parallelem Schließen einer anderen Dimension, also die interdimensionale Balance.

Doch nicht nur zwischen dem offenen und dem geschlossenen Pol gibt es nach der Theorie offener und geschlossener Organisation dilemmatische Zusammenhänge. Auch die Vorteile auf den jeweiligen Seiten verbinden sich mit sogenannten negativen Sekundäreffekten (Gebert, Boerner und Kearney, 2010). Abbildung 2-3 veranschaulicht die positiven Wirkungen der jeweiligen Pole offener und geschlossener Organisationen und stellt ihnen die damit verbundenen negativen Sekundäreffekte gegenüber.

Danach können sich beispielsweise Individualität in Egoismus, Freiheit in Anarchie, Toleranz in Beliebigkeit und Flexibilität in Instabilität wenden. Auf der geschlossenen Seite können Differenzierung in Diskriminierung, Eindeutigkeit in Dogmatik und Stabilität in Erstarrung umschlagen. Gebert und Boerner (1999) führen in diesem Zusammenhang aus, dass mit zunehmender Ausprägung der Werte eines der beiden Pole die entsprechenden negativen Sekundäreffekte dieses Wertes ebenfalls anwachsen.

Die vorliegende, theoriespezifische Empirie lässt sich in zwei Klassen unterteilen: Konstruktvalidierungen und Untersuchungen zur Erfolgsbedeutsamkeit des Balancierens.

Die Arbeiten zur Konstruktvalidierung umfassen zum einen Fallstudien (Boerner, 1994; Boerner & Gebert, 1997), die der Dimensionalität und den Vor- und Nachteilen offener und geschlossener Muster qualitativ nachgehen und zum anderen eine konfirmatorische Faktorenanalyse im Rahmen der Entwicklung eines theoriespezifischen Messinstruments (Gebert, Boerner und Matiaske, 1998). Die Ergebnisse zeigen eine durchgehend gute Modellanpassung, wenngleich einschränkend angemerkt werden muss, dass der korrelative Zusammenhang zwischen den theoretischen Dimensionen hoch ist und auf einen G-Faktor dimensionsübergreifender Offenheit-Geschlossenheit hindeutet.

Zweitens liegen verschiedene Untersuchungen vor, welche die Beziehung zwischen dem Balanceaspekt der Theorie mit externen Erfolgsmaßen thematisieren. Es zeigt sich breite empirische Unterstützung für die Modellannahme der

Erfolgsrelevanz des Balancierens offener und geschlossener Muster in verschiedenen Stichproben (z.B. Gebert, Boerner und Lanwehr, 2001a; Gebert, Boerner und Lanwehr, 2001b; Gebert, Boerner und Lanwehr, 2004). Insbesondere kann ein kurvilinearer Zusammenhang zwischen der bipolaren Skala Offenheit-Geschlossenheit mit verschiedenen Erfolgskriterien nachgewiesen werden: es existiert also ein empirisch nachweisbarer Balancepunkt, welcher die Unternehmensleistung maximiert.

2.3 Verbindung von Organisations- und Führungsebene

Nun stellt sich die Frage, wie sich die Modelle von Quinn und Gebert et al. verbinden lassen, denn es ist wünschenswert, dass die balanceorientierte Führungsforschung von der balanceorientierten Organisationsforschung lernt und umgekehrt (Gupta, 2006). Bislang gibt es lediglich drei empirische Beiträge, welche Konzepte der Organisationskultur und deren Auswirkungen auf das Führungsverhalten untersuchen (Porter und McLaughlin, 2006).

Die Studien stammen von Howell und Avolio (1993), Morrison und Phelps (1999) und Jung, Chow und Wu (2003). Howell und Avolio (1993) berichten, dass eine innovationsfördernde Organisationskultur als Moderator der Beziehung zwischen transformationaler Führung und Teamerfolg dergestalt wirkt, dass mit größerer innovationsfördernder Organisationskultur die Beziehung zwischen transformationaler Führung und Teamerfolg steigt. Morrison und Phelps (1999) folgern anhand einer empirischen Studie, dass die Bereitschaft eines Mitarbeiters, Führungsverantwortung zu übernehmen, direkt von der Offenheit des Top Management gegenüber Veränderungen sowie von einer innovationsförderlichen und veränderungsoffenen Organisationskultur abhängt. Schließlich stellen Jung et al. (2003) ebenfalls empirisch hergeleitet fest, dass eine innovationsförderliche Organisationskultur die positiven Effekte transformationaler Führung auf Innovationen der Organisation verstärkt.

Aufbauend auf einer Würdigung aller Beiträge aus 21 Fachzeitschriften seit 1990 ziehen Porter und McLaughlin (2006) weiterhin in ihrer Gesamtwürdigung zwei für den vorliegenden Beitrag bedeutsame Schlussfolgerungen. Erstens fungieren Variablen des organisationalen Kontexts eher als „simple participant categories“ (S. 573) und werden kaum theoretisch in die Fragestellung eingebaut. Zweitens fehlen spezifisch empirische Arbeiten, welche organisationsübergreifende Merkmale gebündelt mit Führungskategorien in Verbindung bringen. Dies ist in der hier vorgelegten Studie anders. Erstens wird die organisatorische Per-

spektive als maßgeblich erachtet und theoretisch hergeleitet und zweitens soll genau die von Gupta (2006) und Porter und McLaughlin (2006) als fehlend angemerkte Verbindung von Organisations- und Führungsebene geleistet werden.

Aus den angestellten Überlegungen lassen sich bezogen auf die eingangs formulierten Leitfragen drei Hypothesen ableiten. Erstens ist nach dem Rollenmodell von Quinn eine hoch ausgeprägte, parallele Ausübung der Führungsrollen erfolgsbedeutsam. Dabei ist Balanceintensität das theorieadäquate Maß zum Erfassen der parallelen Erfüllung der Rollen¹: Führungskräfte sollen zugleich Flexibilität und Stabilität anstreben und ihren Fokus zugleich nach innen und nach außen richten. Die Hypothese lautet:

Hypothese 1: Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen der Balanceintensität der Führung und dem Teamerfolg.

Zweitens ist zwar die Frage, ob der Balancepunkt organisationalen Dilemmamanagements einen positiven Einfluss auf den Organisationserfolg aufweist, für die Theorie offener und geschlossener Organisationen vielfach bestätigt worden. Die Frage jedoch, ob analog zu Hypothese 1 auch die Balanceintensität Erfolgsrelevanz aufweist, ist noch ungeklärt.

Auf der Grundlage der Arbeit von Gebert et. al. (2010) kann man davon ausgehen, dass die negativen Sekundäreffekte in Organisationen mit der richtigen Balancestrategie durchaus kontrolliert werden können. Insofern wäre ein entsprechender Zusammenhang zwischen organisationaler Balance und dem Teamerfolg zu erwarten. Hypothese 2 lautet demnach:

Hypothese 2: Die Balanceintensität auf organisationaler Ebene hängt positiv mit dem Teamerfolg zusammen.

Drittens soll der Einfluss der organisationsübergreifenden Balanceintensität auf die Balanceintensität des Führungsverhaltens in Bezug auf den Teamerfolg geprüft werden. Auch zu dieser Frage liegen bislang keine empirischen Ergebnisse vor, jedoch lässt sich theoriegeleitet der folgende Zusammenhang im Sinne eines Trade-Off-Effekts herleiten: Auf der Basis der Überlegungen zum balancetheo-

¹ Eine hoch ausgeprägte, parallele Rollenausübung kann nur bedingt über einen Summenscore, wie er den bisherigen Untersuchungen zum Thema zugrunde liegt (z.B. Denison et al., 1995; Hooijberg, 1996; Hart und Quinn, 1993), gemessen werden, da ein Summenscore kompensatorische Beziehungen zwischen den einzelnen Rollen ermöglicht, was jedoch in diesem Fall nicht theorieadäquat ist.

Balance Management

Vom erfolgreichen Umgang mit gegensätzlichen Zielen

Lanwehr, R.; Müller-Lindenberg, M.; Mai, D. (Hrsg.)

2013, X, 208 S. 18 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-02191-7