

Deutscher Graphologentag, München, 22.10.05

Vortrag von Dr. Wolfgang Heberlein

## Paradigma-Wechsel in den Chefetagen und ihr Einfluss auf die Handschrift von Führungskräften

„Paradigma“ - ein geheimnisvolles Wort! Gemeint ist damit ein Grundmuster und Leitbild, das Glauben, Gefühle, Denkweisen, Wunsch- und Wertvorstellungen eines Kulturkreises beeinflusst. Der Zeitgeist!

Gibt es überhaupt eine derartige verbindende und verbindliche Kraft? Bevor wir uns fragen, welcher Zeitgeist unsere Führungsetagen heute durchweht, wollen wir uns umsehen, wie Vertreter anderer Wissensbereiche die Paradigmafrage behandeln; denn das verfügbare Wissen einer Epoche beeinflusst Paradigmen oft grenzüberschreitend und interdisziplinär.

Die **Astrologen** - sie vertreten vielleicht die älteste Wissens- bzw. Glaubensgemeinschaft der Menschheit - sprechen vom Übergang des Zeitalters der Fische in das Zeitalter des Wassermanns (Aquarius). Diese Neukonstellation ergibt sich gleitend alle 2100 Jahre, bedingt durch die astronomisch meßbare Pendelbewegung der Erdachse. Die Astrologen sind überzeugt, dass diese weltweit Einfluss nimmt auf die Menschheit. Gemeinschaftssinn und Teamgeist würden im Zeichen des Wassermann aufgewertet, ebenso wie die Selbstentfaltung des Individuums und die Stimulierung seiner innovativen Kräfte. Die Enthärtung zwischenmenschlicher Fronten sei angesagt, wie auch die Aufwertung des weiblichen Prinzips durch die Gleichberechtigung der Geschlechter. Es ist evident, dass sich heute einiges bewegt im Sinne dieser astrologischen Prophezeiung - einiges, aber nicht alles! Jeder Astrologe weiss ja, dass dem Individuum immer die Freiheit belassen bleibt, dem Einfluss der Sterne zu entsprechen, oder sich ihm zu entziehen.

Wie äußern sich **Sozialphilosophen**? Peter Sloterdijk z. B. orientiert sich weniger an den Sternen, als an irdischen Gegebenheiten. Die räumliche Begrenztheit der Erde, die modernen Kommunikationstechniken und das Bevölkerungswachstum zwingen die Menschheit, zusammenzurücken. Daraus ergäbe sich zwangsläufig das, was wir heute die Globalisierung nennen. Der Handlungsstil der Akteure werde in Zukunft immer weniger bestimmt durch imperiales Dominanzstreben, und immer mehr durch internationales Recht, Absprachen und Verträge. Entdecker, Eroberer und Romantiker hätten im Weltgeschehen ausgespielt. Zwar gäbe es noch Kriege und Terroristen. Diese würden jedoch zunehmend als anachronistische Anomalie wahrgenommen. Dementsprechend kommentierte Peter Ustinow den Einmarsch amerikanischer Truppen in den Irak so: „To me, this looks so oldfashioned!“ In Europa orientiert man sich nach

den bösen Erfahrungen zweier Weltkriege tatsächlich eher wieder an aufklärerischen Ideen, am Idealbild eines demokratischen Sozialstaates. Man strebt multikulturelle Integration an, militärische Abrüstung und multilaterale Diplomatie. Doch nicht auf allen Kontinenten ist man bestrebt, diesen Wandel zu vollziehen. Die gegenwärtige Regierung der USA, stimuliert durch neo-konservative Philosophen wie Leo Strauss, setzt eher auf die Macht einer vermeintlichen Führungselite, auf die Instrumentalisierung religiöser und patriotischer Volksemotionen und auf Kriegsbereitschaft. - Entspricht eine dieser gegenläufigen Tendenzen mehr als die andere dem ‚Geist geschichtlicher Notwendigkeit‘ (Hegel), und wird sie sich paradigmatisch durchsetzen? Es ist nicht absehbar.

Wie setzen sich **Naturwissenschaftler** mit der Zeitgeistfrage auseinander? Die Physiker Niels Bohr und der Nobelpreisträger Wolfgang Pauli (Briefwechsel 1950-52) forderten, dass sich Natur- und Geisteswissenschaftler annähern und komplementär ergänzen sollten. Sie stipulierten, dass Inhalte des kollektiven Unbewußten ebenso Objektivität aufweisen wie die mathematischen Formeln der Naturwissenschaft. Diese Erkenntnis vertrat auch Karl Schmid, Rektor der ETH, als er seine Abschiedsvorlesung (1974) der komplementären Wirklichkeit der Wissenschaften widmete und bei dieser Gelegenheit den Satz prägte: „Wer leugnet, was sich dem rationalen Zugriff entzieht, ist einäugig.“ Und der Physiker Fritjof Capra sprengte mit seinen Büchern „Das Tao der Physik“ (1975) und „Wendezeit“ (1982) gleichfalls die Grenzen positivistischen Denkens. Als einer der Begründer der New Age Bewegung vertritt er ganzheitlich-systemisches, ökologisches Denken. Dessen Bedeutung erklären einem heute 16 000 Buchtitel, die das Internet anbietet. - Aber von wievielen werden diese Werke als Paradigma wahrgenommen und befolgt?

Und wie steht es um unsere eigene Disziplin, die **Psychologie**? Seit dem 18. Jahrhundert streben die Psychologen danach, mit der Naturwissenschaft gleichzuziehen und vorwiegend die positivistischen Methoden Descartes und Newtons einzusetzen. Deren Zuverlässigkeit ist erwiesen und bewährt - jedoch nur in materiell begrenzten, klar definierten Feldern. Trotzdem dominieren heute auf den Lehrstühlen der Psychologie und in der Testpraxis Verhaltensforscher, die nur das kausal bedingte, meßbare Verhalten des Menschen analysieren, ohne seine seelischen Gründe zu qualifizieren. John Watson, ein Hauptexponent des Behaviorismus ging davon aus, dass lebende Organismen schlicht komplexe Maschinen seien. Sogar Sigmund Freud, der sich als Psychiater vom naturwissenschaftlich geprägten Rationalismus lösen mußte, um sich den tiefenpsychologischen Phänomenen des Unbewußten zu widmen, behielt immer das Ziel im Auge, die Psychoanalyse zu einer ‚wissenschaftlichen‘ Disziplin auszubauen und einen begrifflichen Zusammenhang zwischen Psychoanalyse und der Newton'schen Mechanik herzustellen. Er soll gesagt haben: „Analytiker sind im Grunde unbelehrbare Mechanisten und Materialisten.“ Und: „Der Endausgang des Kampfes, den wir aufgenommen haben, hängt von quantitativen Relationen ab.“ Befreiende Wege beschritten seine Nachfolger wie z.B. C. G. Jung und dann die Gestaltpsychologen (Wertheimer und Metzger), an denen sich Hans Knobloch für die Schriftpsychologie wegweisend orientierte. Sie verstehen die

Psyche ganzheitlich als dynamisches System, das sich nicht auf kleine Einheiten reduzieren lässt und nicht quantifizierbar ist. - Aber von einem fundamentalen Paradigmawechsel, wie ihn die Physiker im Gefolge von Albert Einstein und Max Planck wahrgenommen haben, kann man in der Psychologie noch nicht sprechen. So wirft denn auch der Philosoph Jürgen Habermas den zahlengläubigen Verhaltensforschern vor, sie stülpten ihrer psychologischen Deutungskunst fälschlicherweise naturwissenschaftliche Methoden über.

Ein Blick nun noch auf den wohl sensibelsten Lebensbereich, **die Kunst**. In den bildenden Künsten, der Architektur, auf den Bühnen, ja in der Mode nimmt der Zeitgeist immer am deutlichsten Gestalt an. Denken wir an die Klassik, die Renaissance, den Barock, die Romantik. Heute lassen aber auch die Künste nur eine einzige Gemeinsamkeit erkennen: intensives, oft entfesseltes Streben nach Vielfalt und Freiheit, das postmoderne ‚anything goes‘ - eine Gemeinsamkeit, die keine Einheit erkennen lässt.

Es ist nicht zu leugnen: Zeitenwandel gibt es wohl. Die Römer formulierten es in dem schönen Hexameter: „Tempora mutantur, nos et mutamur in illis“ („Die Zeiten ändern sich, und wir ändern uns mit ihnen“). Aber Paradigmen zeigen sich nie widerspruchsfrei; denn das Individuum wie die menschliche Gesellschaft verfügen immer über die Freiheit, einem Paradigma entgegenzuwirken. Trösten wir uns vorläufig wie so oft mit einem weisen Worte Goethes, der seinen Faust resigniert sagen ließ: „Was ihr den Geist der Zeiten heißt, das ist im Grund der Herren eigener Geist, in dem die Zeiten sich bespiegeln.“

Trotzdem, lassen wir uns noch nicht entmutigen und kehren wir hartnäckig zurück zu unserer Frage: lässt sich in unseren Führungsetagen ein Paradigmawandel erkennen, und findet er Niederschlag in der Handschrift der Führungskräfte? Wir beschränken uns dabei auf das deutschsprachige Gebiet.

Zunächst ein Rückgriff auf die Industriegeschichte. Schauen wir uns die Unterschriften der Führungspersönlichkeiten an, die den Krupp-Konzern über die Zeit von 100 Jahren leiteten.

Abb. 1a u. b Die Unterschrift der Konzernleiter von Krupp, 1873 bis heute, Alfred Krupp und seine vier Nachfolger

Diese Schriftbilder reflektieren durchaus über die individuellen Charakterbilder hinaus das Leitbild von vier sich ablösenden Zeitepochen: der industriellen Gründerzeit Deutschlands, der Wilhelminischen Zeit, und der Moderne vor und nach dem 2. Weltkrieg. Diese Unterschriften reflektieren durchaus Zeitenwandel.

Dass aber dem Zeitgeist oft nur widerspruchsvoll entsprochen wird, zeigen zwei Schriftproben von Adolf Guyer-Zeller, eines Schweizer Industriellen, Bankiers und Eisenbahnkönigs des 19. Jahrhunderts: Ein formelles Schreiben an die Regierungsbehörde und der Entwurf für eine

Tischrede. Sie zeigen, wie vielschichtig ein Mensch dem Paradigma seiner Zeit entsprechen wie auch widersprechen kann.

Abb. 2 a u. b      Adolf Guyer-Zeller, 1839 - 1899, (Schreibalter 30 und 33)  
Industrieller, Bankier, Eisenbahnbau-Pionier, Erbauer der Jungfraubahn

Aus welcher Richtung weht der Wind in unseren Chefetagen heute? In Tagespresse und Management-Literatur tut sich diesbezüglich einiges. Kritische Schlagzeilen lauten etwa so: „Elite am Pranger!“, „Zurück zu den Wurzeln!“, „Nieten in Nadelstreifen“, „Führungskräfte - Vorbild, Verführer, Versager oder Verbrecher?“. Warum diese Verunsicherung, diese Proteste? Warum der Ruf nach Besinnung auf bewährte, konstante Werte?

In einem Seminar der Schweizerischen Graphologischen Gesellschaft behandelten wir das Thema Wertewandel mit Ernst Basler, einem höchst angesehenen, kompetenten Unternehmer, der sich stets engagiert und sehr erfolgreich an der Sinnfrage orientiert hat. Es ergab sich folgende Gegenüberstellung sich wandelnder und erstrebenswerter Führungsprinzipien und Mitarbeitererwartungen:

**einst**

**heute**

Fassadenhaltung des Vorgesetzten	beidseits natürlicher, vertrauensvoller Umgangston
subalterne Haltung des Untergebenen	aufheiternder und auch humorvoller Umgangston
strammer Gehorsam	verantwortungsbewußte Eigeninitiative
primär leistungsbezogener Energieeinsatz	auch integrierender Energieeinsatz
kausal-lineares Denken	auch vernetztes, ganzheitliches Denken
Durchhaltewillen gefordert	auch Umstellungsbereitschaft erwartet
tiefgegliederte zentralistische Struktur	flache, teilautonome Strukturen, Subsidiarität
Einzel- und Expertenarbeit	interdisziplinäre Teamarbeit
Führung durch Befehl und Anweisung	Führung mit Einflussnahme durch Überzeugung
Hierarchiestufen-Karriere angestrebt	Persönlichkeitsentwicklung angestrebt
Entlohnung nach Position u. Dienstalter	Belohnung von Lernfähigkeit u. Problemlösungen

Abb. 3      Führungsprinzipien und Mitarbeitererwartungen einst und heute

Ernst Basler ist überzeugt, dass dieser Wertewandel Voraussetzung sei für das so wichtige interdisziplinäre, kreative Denken vor allem in Unternehmen, die über die bloße Massenfertigung hinauswachsen müssen.

Betrachten wir zur Illustration dieses ‚Einst / Jetzt‘ zunächst die Handschrift einiger deutscher Grossindustrieller, die im 19. Jhdt. erfolgreich wirkten und als repräsentativ für das ‚Einst‘ gelten dürfen:

Abb. 4 Werner v. Siemens, 1816-1892, (Schreibalter 50)

Abb. 5 August Thyssen, 1842-1926, (77)

Abb. 6 Wilhelm Maybach, 1846-1929, (78)

Abb. 7 Alfred Mannesmann, 1859 - ca. 1946, (84)

Abb. 8 Ernst v. Borsig, 1869-1933, (55)

Abb. 9 Hugo Stinnes, Montanindustrieller, 1870-1924, (44)

Diese Schriften folgten vorwiegend deutschen Schulvorlagen, die dem damaligen Zeitgeist entsprachen. Sie lassen ausgeprägte Führungsqualitäten erkennen wie Dynamik, Willenskraft, Ehrgeiz, Persönlichkeitsreife, aber auch Charakterzüge, die wir unter ‚Einst‘ auflisteten: Fassadenhaltung, Normenstrenge und betonte Disziplin. Doch hüten wir uns vor einer Überinterpretation der in diesen Schriften so deutlich sich abzeichnenden Formmerkmale wie Rechtsschräglage, Unter- und Oberlängenbetonung, hohe Verbundenheit, oder der Gestaltmerkmale, die auf Präsentation- und Repräsentationstreben schliessen lassen. Über die Deutbarkeit dieser historischen Schriften durch heutige Graphologen schrieb Esther Dosch in Ihrem Aufsatz ‚Die Handschrift der Jahrtausendwende‘: „Die persönliche Werthaltigkeit, die seelische Lebendigkeit, erkennen wir mit großer Sicherheit an der Geprägtheit und Rhythmik der Handschrift. Die äußeren Formen, in welcher sich diese niederschlagen, sind jedoch nicht nach unseren heutigen graphologischen Kurzzeitüberlieferungen deutbar. Sie haben mit der Qualität des Zeitgeistes zu tun, in die der einzelne Mensch eingebunden ist.“

Betrachten wir nun dagegen die Handschrift einiger sehr erfolgreicher Führungspersönlichkeiten der Gegenwart, die dem oben beschriebenen, erhofften Wertewandel von ‚heute‘ weitgehend entsprechen.

Abb. 10

Journalistin, Initiantin u. Leiterin sozialer Fürsorgeinstitutionen und Grossküchen, Dr. h.c.  
1881 - 1948, (Schreibalter 19 und 64)

Abb. 11

Bauingenieur, Pionier nachhaltiger, ökologischer Planung von Grossprojekten, Dr. Dr. h.c. (65)

Abb. 12

Anwalt, Präsident diverser Unternehmen, Brigadegeneral der schweizerischen Milizarmee (95)

Abb. 13

CEO eines Pharmakonzerns (ca. 55)

Abb. 14  
CEO eines Technologie-Konzerns, Dr. theol. (ca. 50)

Abb. 15  
Direktor einer internationalen Wirtschaftskammer und Beratungsgesellschaft (ca. 60)

Diese Schriften von ‚heute‘ lassen Verzicht erkennen auf Gleichförmigkeit, auf fassadenhafte Selbstdarstellung, auf Animusbetonung. Dafür zeigen sie freiere Formenvielfalt, mehr Natürlichkeit, unverstellte Echtheit, Flexibilität und Selbstbescheidung. Bestätigen sie einen Paradigmawandel, oder handelt es sich nur um Schriften vereinzelter Hoffnungsträger?

Wir können dies leider nicht überprüfen anhand einer großen Zahl repräsentativer Schriften. Stellvertretend sind aber Signaturen verfügbar, die im Jahresbericht börsenkotierter Gesellschaften publiziert werden.

Abb. 16 a und b Unterschriften von 24 Führungskräften diverser Grossunternehmen

Es springt ins Auge, dass diese 24 Signaturen nicht über einen Leist zu schlagen sind. Es ist evident, dass auch sie sich vom Zwang der Schriftvorlage befreien und auf Einheitlichkeit der Formen verzichten. Unsere Zeit gewährt ganz offensichtlich auch Führungskräften vielfältige Freiheit, und sie nutzen diese, denn sie haben der Wunsch- und Wertevielfalt unserer Zeit zu dienen.

**Zusammenfassend** lässt sich sagen: Paradigmen sind nie eindeutig definierbar, denn keine Zeit diktiert ein Paradigma zwingend. Für unsere Zeit lässt sich immerhin ein sehr verbreitetes, paradigmatisch zu nennendes *Streben nach vielfältiger Freiheit* erkennen. Sie erweitert den Spielraum des Menschen, aber entläßt ihn oft in eine Orientierungs- und Uferlosigkeit, die schwer zu meistern ist, die gelegentlich schmerzhaft empfunden wird - auch von Führungskräften! - und die verhängnisvolle Konsequenzen zeitigen kann, Ursachen für die zu beobachtende Verunsicherung und die Proteste der Öffentlichkeit, für den Ruf nach Rückbesinnung auf konstante Werte.

Dies führt uns zwangsläufig zu einer letzten Frage: gibt es Führungsrichtlinien, die konstant, unverrückbar und unabdingbar sind?

Höchst vielsagend ist diesbezüglich ein Zeugnis aus dem 6. Jahrhundert, die Regel des heiligen Benedikt von Nursia (480 - ca. 547). Benedikt errichtete auf dem Monte Cassino eine Abtei, die Stammzelle des Benediktinerordens. (529). Mönche und Nonnen hielt Benedikt u. a. an zu Gebet und Arbeit. Die Äbte jedoch belehrte er darüber hinaus: „Der Abt . . . wisse, wem mehr anvertraut ist, von dem wird mehr verlangt. Er muß wissen, welche schwierige und mühevoll Aufgabe er auf sich nimmt: Menschen zu führen und der Eigenart vieler zu dienen. Muß er doch dem einen mit

gewinnenden, dem andern mit tadelnden, dem dritten mit überzeugenden Worten begegnen. Nach der Eigenart und Fassungskraft jedes einzelnen soll er sich auf alle einstellen und auf sie eingehen. So . . . kann er sich am Wachsen einer guten Herde erfreuen.“ Wir wissen, dass sich der Benediktiner-Orden nicht nur zur geistig wohl einflussreichsten, sondern auch wohlhabendsten Klostersgemeinschaft Europas entwickelt hat. Benedictus fügte aber hinzu: „Wer es auf sich nimmt, Menschen zu führen, muß sich bereithalten, Rechenschaft abzulegen.“ Gewiß war damit nicht der Shareholder-Value gemeint. Der Historiker Jacob Burckhardt sagte dazu unmißverständlich: „Ohne ein überweltliches Wollen, das den ganzen Macht- und Geldtaumel aufwiegt, geht es nicht.“

Benedikt entstammte dem römischen Landadel. Das benediktinische Gelübde orientierte sich wohl darum nicht allein an christlichen Glaubenssätzen, sondern auch an altrömischen Tugenden, wie sie von Cicero formuliert wurden: dem Gemeinschaftssinn, dem rechtlichen Denken, der Angemessenheit des Urteils, dem weisen Maßhalten, der würdigen Haltung.

Diese Führungsrichtlinien überleben zeitgebundene Paradigmen. Sie sind aber in der Führungspraxis nur umsetzbar, solange sie von Persönlichkeiten belebt und getragen werden, die sich durch fundamentale Führungsqualitäten auszeichnen: überdurchschnittlich hohe Antriebsenergie und seelische Lebendigkeit, angemessene Willenssteuerung und Persönlichkeitsreife. Fehlen diese Charakterqualitäten, sind auch große, stolze Gesellschaften vom Untergang bedroht. Das mußten die Benediktiner selbst wiederholt erfahren, wie auch heute so manches Unternehmen.

Characterschwächen in der Führungsetage sind nicht die einzige Ursache für Dekadenz und Untergang, aber eine wichtige. Die graphologische Beurteilung und Qualifizierung hilft, sie rechtzeitig zu erkennen.

## Literaturquellen

Die Regel des heiligen Benedikt (480 - 547), überliefert durch Gregor den Grossen  
letzte erhaltene Abschrift in der Stiftsbibliothek St. Gallen  
Beuroner Kunstverlag, 8. Auflage, 1990

Fritjof Capra, Wendezeit  
1982, Knarr Taschenbuch, München, 2004

Cicero, De officiis, 44 v. Chr.

Esther Dosch, Die Handschrift der Jahrtausendwende - Eine Entwicklungsgeschichte  
in ZfS, 4 / 2001

Jürgen Habermas, Erkenntnis und Interesse  
Suhrkamp, Frankfurt/M, 1968

Wolfgang Heberlein, Führungskräfte - Vorbild? Verführer, Versager, Verbrecher?  
Oesch Verlag, Zürich, 2002

Wolfgang Mertens, Willy Obrist, Herbert Scholpp  
Was Freud und Jung nicht zu hoffen wagten ...  
Bibliothek der Psychoanalyse - Psychosozial-Verlag, 2004

Wolfgang Pauli, Wissenschaftlicher Briefwechsel mit Bohr, Einstein, Heisenberg  
Band IV, 1950-1952  
Karl von Meyenn, 1954

Karl Schmid, Die Abschiedsrede am ETH-Tag 1974  
in memoriam: Ein Vermächtnis an die Wissenschaft, Hans Künzi in NZZ, 15.11.2004

Peter Sloterdijk, Die Welt als grosshelvetisches Experiment (Interview)  
Tagesanzeiger Zürich, 27.5.2005

Dieter Weisflog, Unternehmenssteuerung in unruhiger, chaotischer Zeit  
Paul Haupt, Bern, Stuttgart, Wien, 1954

Carl Friedrich von Weizäcker, Wahrnehmung der Neuzeit  
Carl Hanser Verlag, München, 1983

Zahlenwahn, Schweizer Monatshefte - September / Oktober 2004

Alfred Krupp.


Alfred Krupp (1812 - 1887)

Gruppeninspektor

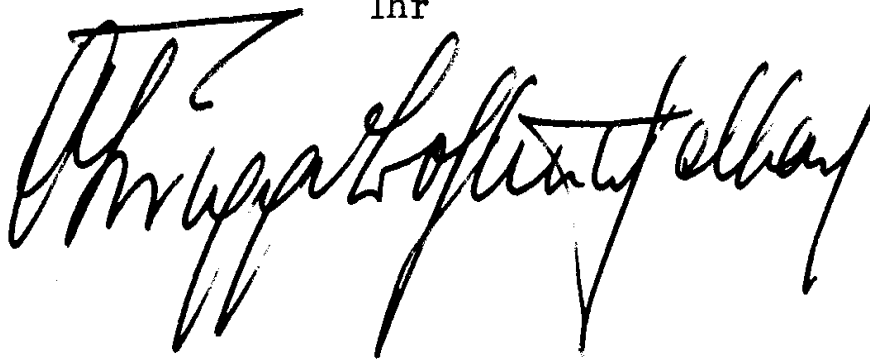
F. Krupp

Friedrich Alfred Krupp (1854 - 1902)

Ihr aufrichtig ergebener.



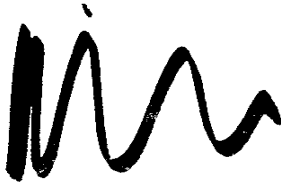
Gustav Krupp von Bohlen und Halbach (1870 - 1950)

Ihr  


Gustav Krupp von Bohlen und Halbach (1870 - 1950)

Alfried Krupp von Bohlen und Halbach (1907 - 1967)

Mit verbindlichen Grüßen

A handwritten signature in black ink, consisting of a series of connected, wavy lines that form a stylized, somewhat abstract shape. The signature is positioned below the text 'Mit verbindlichen Grüßen'.

Berthold Beiz (\* ca. 1918)

Abb. 1 Die Unterschrift der Konzernleiter von Krupp  
über fünf Generationen 1873 - 1962

Keine Anordnungen (für die)  
nummer 10! Wer also  
sich nicht ganz dunkel  
Ganz fern mit kind  
fangt an und 3 in  
ellen! Ihr pfl. st. m.  
in allen f. k.

Werner v. Siemens

Werner Siemens

Abb. 3

Werner v. Siemens 1816-1892 (Schreibalter 50)

Ich bin derjenige, der die  
Welt von den Fesseln des  
Todes und der Sünde befreit  
und sie in die Freiheit  
des Lebens und der  
Gnade einleitet.  
In der Hoffnung,  
dass ich  
Ihrer  
August Thyssen

Abb. 4

August Thyssen 1842-1926 (77)

Hier Robert  
und Friedrich  
besucht  
den Pfarrer  
Friedrich.

Maybach  
Grodzyska  
Nov. 1924

Im alten Kommandeurhofen Berlin

2. Ad. Gw

Alfred Mannesmann

Abb. 6 Alfred Mannesmann 1859-ca. 1946 (84)

Ich bin mit der  
den größten König  
immer mit der  
Erfahrung der

E. Borsig

11 November 1924.

Abb. 7 Ernst v. Borsig 1869-1933 (55)

Mit freundlichen Grüßen  
H. Stinnes  
Friedrich

Abb. 8

Hugo Stinnes, Montanindustrieller 1870-1924 (44)

„Bei Lesung, welche in Pöly's Geschäftsverhandlungen und  
Privatleben verfasst worden, bleibt die Frage, ob es im  
besonderen Falle in solchen Verträgen mit Marktbesitzung  
involuntär fall, „Mortgage““

Ganzseitige die die Aufzeichnung meiner unterzeichneten  
Aufzeichnung

Ad. Guyer-Zeller.

Abb. 9 a und b

Zwei Schriften von Adolf Guyer-Zeller, Industrieller, Bankier, Eisenbahnpionier, 1839 - 1899

(Schreibalter 30 und 33)

15  
Gedächtnisjahr und für  
alle Lermannid — nicht mehr  
Sich für auch als Musik a —  
Dyinn — — — — —  
denn die für die — — — — —  
Lesebuch nicht mehr zu  
nehmen — — — — —  
zum für mehr, auch — — — — —  
für mehr — — — — —  
die für in ihm mehrliche auch  
god danken — — — — —  
mehr mehr — — — — —  
die die für — — — — —  
Lese Buch — — — — —  
mit Gläubigen Helvetens nicht



Schweizer Verband Volkadienst  
Soldatenwohl  
Präsidium

Kilchberg,

24. April 1945

Teuerster Herr Doctor.

Wieder sei mir für unsere  
Jahresheft ein Markzettel  
machen und mir mit dem  
Manuskript die Honorarzahlung  
senden. In der Auflage sind die  
selbst. Papierbogen angewendet.  
Hochachtung und freundl. Grüsse  
Ihre Erbin Güte

Abb. 10

Initiantin u. Leiterin sozialer Grossorganisationen u. Verpflegungsstätten, Dr.h.c. 1881-1948

(64)

E. Barler

Im Moment nicht auffindbar. Ich sende s.  
sobald ich sie aufgetrieben habe.

7.12.34

E.B.

Abb. 11

Bauingenieur, Pionier der gesamtheitlich-ökologischen Grossprojektplanung, Dr. h.c. (ca.62)

Dann! Inzwischen Griss Eric beiden  
von uns beiden.

Dein Onkel Roman.

Abb. 12

Rechtsanwalt, Präsident diverser Unternehmen, Brigadegeneral der schweiz. Milizarmee (95)

Wenn dich deine Tätigkeit mal nach  
Basel führt, würde ich dich sehr  
gerne treffen, um ein wenig über den  
Lauf der Dinge zu diskutieren; ich  
werde mich auch mal melden,  
wenn ich in deine Richtung komme.  
Inzwischen Herzliche Grüsse  
Dein Onkel

Abb. 13

CEO eines Pharmakonzern (ca. 55)

Mit solcher beglückten Dank und freund-  
lichen Grüßen verbleibe ich

H. P. Will

Abb. 14

CEO eines Technologiekonzerns und Präsident eines Industrieverbandes, Dr. theol. (ca. 55)

Er war ein wunderbarer,  
echter Gentleman. Er wird mir sehr  
fehlen. In herzlichster Anteilnahme bin  
ich Herr Martin Kewer

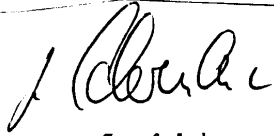
Abb. 15

Direktor einer internationalen Wirtschaftskammer und Beratungsgesellschaft (ca. 62)



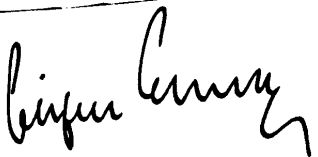
Dr. Robert Holzach  
Chairman of the Board of Directors,

Schweizerische Bankgesellschaft



Josef Ackermann

Deutsche Bank



Jürgen E. Schrempp

Daimler Chrysler



Dr. Ferdinand Piëch  
Vorsitzender des Aufsichtsrats

Volkswagen



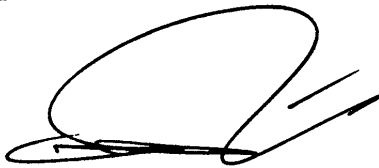
Charles Vögele

Charles Vögele



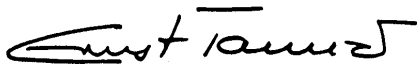
Dr. Daniel Vasella  
Präsident und Delegierter des Verwaltungsrats

Novartis



**KLAUS-MICHAEL KÜHNE**  
PRÄSIDENT UND DELEGIERTER DES VERWALTUNGSRATS

Kühne und Nagel



Ernst Tanner  
Präsident und Delegierter des Verwaltungsrates

Lindt & Sprüngli

2006.18 b

Rainer E. Gut  
Präsident des Verwaltungsrates

Peter Brabeck-Letmathe  
Vize-Präsident und  
Delegierter des Verwaltungsrates

**Nestlé**

Marcel Ospel  
Präsident des  
Verwaltungsrates

Peter Wuffli  
Präsident der Konzernleitung  
und Chief Executive Officer

**UBS**

Dr. Alex Krauer

Heini Lippuner

**CIBA-Geigy**

Sergio Marchionne  
Präsident des Verwaltungsrates

Stefan Borgas  
Vorsitzender der Geschäftsleitung

**Lonza**

Lodewijk C. van Wachem  
Chairman

James J. Schiro  
Chief Executive Officer

**Zurich-Financial**

Rolf Soiron  
Präsident des Verwaltungsrates

Markus Akermann  
CEO

**Holcim**

Kurt Feller

Präsident des Verwaltungsrates

Hartmut Reuter

Vorsitzender der Konzernleitung

**Rieter**

Martin Huber  
Präsident  
des Verwaltungsrates

Kurt E. Stirnemann  
Präsident  
der Konzernleitung

**Georg Fischer**

Abb. 16

Unterschriften von 24 Führungspersonlichkeiten von Grossunternehmen