

# **Demokratisch-rechtsstaatliche Strategien zu friedlicher Krisenbewältigung Bewährte Methoden und das Konzept von Kurt Lewin**

## **Inhalt**

1. Juristische Krisenmanagement-Methoden sollen für friedliches Vorgehen sorgen.....	1
1.1 Juristen kommen ohne naturwissenschaftlichen Sachverstand nicht aus .....	7
2. Internationale wissenschaftliche Grundlagenforschung liefert notwendiges Knowhow .....	8
3. Juristische und organisatorische Mittel lassen sich auf das Wohl aller Menschen ausrichten .....	12
3.1. Wirkungen juristischer und organisatorischer Maßnahmen: Das „Stile“-Konzept von Kurt Lewin.....	18
3.1.1 Die Entwicklung einer angemessenen Forschungsmethodologie .....	20
3.2 Eigenarten der Stil-Konzepte von Lewin.....	25
3.2.1 Das Konzept freiheitlicher Organisation und Selbstbestimmung: Der „laissez-faire“- Stil .....	25
3.2.2 Das Konzept problemlösender Zusammenarbeit und Mitbestimmung: Der „demokratische“ Stil .....	29
3.2.3 Bedingungen, Eigenarten und Auswirkungen autokratischer Herrschaft: Der „autoritäre“ Stil .....	32
3.2.4 Stilgemäße Formen der Informations- und Kommunikationsgestaltung .....	38
4. Zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen benötigen wir darauf zugeschnittene Organisationsformen sowie zweckmäßig ausgebildete Expert*innen.....	39
Anhang: Untersuchungen zu Variablen der Schülergruppe.....	43

Anmerkung: Dieser Text entstand, mit Ausnahme des Abschnittes 4., im Zeitraum vor dem 14.04.1999 als Beitrag anlässlich des 50. Jahrestages der Verabschiedung des Grundgesetzes (23. Mai 1949). Dafür fand ich damals keine Veröffentlichungsmöglichkeit. Zugrunde liegen Vorarbeiten, die veröffentlicht werden konnten.<sup>1</sup> Im Januar 2021 wurden etliche Fußnoten und Verweise eingefügt.

## **1. Juristische Krisenmanagement-Methoden sollen für friedliches Vorgehen sorgen**

Die Beobachtung und Analyse der Bedingungen und Bewältigungsmöglichkeiten krisenhafter Erscheinungen gehört seit dem Beginn der Menschheitsentwicklung zu den interessantesten Forschungsfragestellungen. Eine der bekanntesten Geschichten dazu handelt von dem

---

<sup>1</sup> Thomas N. Kahl: Untersuchungen zu Variablen der Schülergruppe. In: Thomas N. Kahl: Unterrichtsforschung. Probleme, Methoden und Ergebnisse der empirischen Untersuchung unterrichtlicher Lernsituationen. Skriptor Kronberg/Ts. 1977, S. 201-220. Dort nehme ich ausführlich Bezug auf „Typen von Gruppenleistungen“, die dargestellt wurden in: Peter R. Hofstätter: Einführung in die Sozialpsychologie, Stuttgart 1966, S. 339 - 343.

Hofstätter bezieht sich hier nicht ausdrücklich auf Kurt Lewin, obwohl sein Konzept *funktional* voll und ganz dem von Lewin entspricht. Unterschiede liegen in einer anderen Sichtweise und Begriffswahl. Siehe auch Peter R. Hofstätter: Gruppendynamik. Kritik der Massenpsychologie. Rowohlt, Hamburg 1971, S. 29 - 43, S. 173-186. Thomas N. Kahl: Der Mensch als Einflussfaktor in Lehr-Lern-Prozessen – Das Programm, nach dem Erziehung, Lehren und Lernen abläuft. In: Thomas N. Kahl: Lehrerbildung. Kösel München 1979, S. 44-96. Dieser Text entstand aus systemtheoretischer, kybernetischer Sicht, unter anderem auf der Grundlage der Arbeiten von Paul Watzlawick zur menschlichen Kommunikation und Wirklichkeitswahrnehmung: Paul Watzlawick, Janet H. Beavin, Don D. Jackson: Menschliche Kommunikation – Formen, Störungen, Paradoxien. Huber, Bern 1969.

Paul Watzlawick: Wie wirklich ist die Wirklichkeit? München / Zürich 1976.

Thomas N. Kahl: Welche Informationen kann der Einsatz von Klima-Skalen einem Lehrer liefern? In: Karlheinz Ingenkamp (Hrsg.): Sozial-emotionales Verhalten in Lehr- und Lernsituationen. EWH Rheinland-Pfalz 1984, S. 93-104. [www.imge.info/extdownloads/Informationen-von-Klima-Skalen-fuer-Lehrende.pdf](http://www.imge.info/extdownloads/Informationen-von-Klima-Skalen-fuer-Lehrende.pdf)

Thomas N. Kahl: Students' social background and classroom behaviour. In: Husen, T., Postlethwaite, T. N. (eds.): The International Encyclopedia of Education. Pergamon, Oxford 1985, pp. 4890-4900.

[https://www.researchgate.net/publication/263180267\\_Students'\\_social\\_background\\_and\\_classroom\\_behaviour](https://www.researchgate.net/publication/263180267_Students'_social_background_and_classroom_behaviour)

Thomas N. Kahl: Students' social background. In: Dunkin, M. J. (ed.): The International Encyclopedia of Teaching and Teacher Education. Pergamon, Oxford 1987, pp. 574-584.

Thomas Kahl: Universelle Prinzipien verhelfen zum Allgemeinwohl, zu Frieden und zu Gerechtigkeit. Erfolg auf der Basis von Harmoniekonzepten.

[www.imge.info/extdownloads/UniversellePrinzipienVerhelfenZuAllgemeinwohlFriedenUndGerechtigkeit.pdf](http://www.imge.info/extdownloads/UniversellePrinzipienVerhelfenZuAllgemeinwohlFriedenUndGerechtigkeit.pdf)

ägyptischen Pharaos, der über eine Traumdeutung erfuhr, dass in seinem Land nach sieben Jahren reicher Ernte sieben Jahre Missernte mit Hungersnot folgen werden. Daraufhin reagierte er weise, indem er während der *fetten Jahre* eine ungewöhnliche *Besteuerung* veranlasste, um Vorräte für die *mageren Jahre* anlegen zu lassen.<sup>2</sup> Es ist für den Erfolg dieser Maßnahme eher nebensächlich, auf welcher Art von *gesetzlicher Grundlage* der Pharaos als Gesetzgeber die Festsetzung der Steuern vornahm; das eigentlich Interessante an der Geschichte dürfte sein, dass hier aufgrund eines gewonnenen Überblicks mit quasi *juristischen Mitteln der Krisenintervention* Unheil vermieden und Wohlstand geschaffen wurde: Während der Hungerzeit konnten sogar auch umliegende Völker überleben, die nicht entsprechend vorgesorgt hatten: Sie konnten in Ägypten Getreide kaufen.

Die Aufgabe des *Rechtswesens* ist es, soweit wie möglich das Leben der Menschen zu schützen und in dem Sinne für Gerechtigkeit zu sorgen, dass nicht nur diejenigen genug und in Überfluss haben, die zufälligerweise gerade vom Schicksal, Glück oder sonstigen Umständen begünstigt werden. Dementsprechend steht im Artikel 14 des Grundgesetzes die Formulierung: „Eigentum verpflichtet. Sein Gebrauch soll zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen.“ Die Besteuerung der ägyptischen Ernte durch den Pharaos ist eine Form der *Enteignung* bzw. der *Sozialisierung* zugunsten des Überlebens und Wohles möglichst aller Menschen.

Eine andere Art von *Krise* tritt dann auf, wenn sich Personen um etwas streiten. Dabei geht es häufig um *Eigentum*. Zu den berühmtesten Geschichten der juristischen Literatur zählt das sog. *salomonische Urteil*: Zwei Frauen stritten sich um ein Kind, wobei beide behaupteten, seine *Mutter* zu sein. Salomon fand heraus, welche von ihnen die *wirkliche* Mutter war, indem er entschied, das lebende Kind solle mit seinem Schwert in zwei Hälften geteilt werden. Die leibliche Mutter wurde erkennbar dadurch, dass sie lieber ihr Kind der anderen Frau überlassen wollte, als es auf diese Weise sterben zu sehen.

In diesem Fall der *Krisenintervention* steht die *richterliche Entscheidung* im Vordergrund. Wiederum geht es um den Schutz des Lebens und um die Vermeidung von Unheil; ferner geht es darum, dass nicht eine Person sich etwas aneignet, was ihr nicht zusteht. Das Recht einer Mutter auf das Kind, das sie selbst geboren hat, ist möglicherweise die ursprünglichste und eindrucksvollste Form eines Besitzanspruchs: Dem entspricht auch das moderne Urheberrecht. Auch hier geht mit dem *Recht* niemals eine völlig willkürliche Verfügbarkeit einher: Eine Mutter darf mit ihrem Kind nicht alles tun, was ihr in den Sinn kommt, ebenso wenig wie ein Produzent dies mit seinen Produkten oder seinem Profit tun darf – seien diese nun geistiger oder materieller Natur. Stets gibt es Werte und zu schützende Güter, die *über den persönlichen Interessen* der Urheber bzw. Produzenten stehen – und *auch für deren* Respektierung zu sorgen, ist die Aufgabe des Rechtswesens. Um Menschen zu veranlassen, im Sinne ihrer persönlichen Bedürfnisse bzw. Interessen zu handeln, bedarf es keines Rechtswesens; das Rechtswesen hat vielmehr den Zweck, zu verhindern, dass die Orientierung an persönlichen Bedürfnissen und Interessen Formen annimmt, die zur Schädigung anderer (insbesondere Schwächerer) und des Allgemeinwohls führen. Dementsprechend sehen Artikel 14 (3) und Artikel 15 des Grundgesetzes die Möglichkeit der *Enteignung* bzw. der *Sozialisierung* von Eigentum zum Wohl der Allgemeinheit vor.

Das Wort *Recht* hat seinen *Ursprung* in der Regelung bzw. in der Angabe der Richtung dessen, was im Hinblick auf menschenwürdiges, friedliches und lebenswertes Zusammenleben in verallgemeinerter Weise *richtig* ist im Sinne von *befriedigend, gesund, nützlich* oder *optimal*. Da

---

<sup>2</sup> Hebräische Bibel (Altes Testament) Genesis 41.

alles *Lebendige* zu seinem Wachstum und seiner Entfaltung *Freiraum* braucht, ergeben sich als notwendige Folge Festlegungen bzw. Definitionen von *Verfügungsfreiräumen* über Lebewesen und Dinge. Die *Grenzen* dieser Freiräume – was jeweils als *erlaubt* oder *zulässig*, als *wünschenswert* und zu *empfehlen* bzw. als *Gefährdung* oder *Grenzüberletzung zu vermeiden* ist, was *Warnungen* und *Abschreckungen* rechtfertigt, dementsprechend auch als *verboten* oder *strafbar* angesehen werden kann – hängen von bestimmten gegebenen Rahmenbedingungen ab.

Das Rechtswesen soll in *pragmatischer* Weise bestimmten Zwecken dienen, wobei stets der *Verhinderung von Schaden* und dem *Schutz des Überlebens*, auch der *Verbesserung der Lebensqualität* und der *Stärkung der Gesundheit* als *generellen Zwecken* besondere Bedeutung zukommt. Oberhalb des *Schutzes des nackten Überlebens* sind weitere Güter zu schützen und zu fördern, so etwa *Grundwerte* wie die Würde des Menschen, zur persönlichen Entfaltung von Fähigkeiten erforderliche Freiheiten, wie etwa die Religionsfreiheit und die Informations- bzw. Pressefreiheit, die Freiheit der Lehre, der Künste und der Wissenschaft, sowie darüber hinaus alles weitere, was optimaler Lebensqualität dient. Für Ausnahmesituationen, in denen existenzielle Voraussetzungen bzw. das nackte Überleben gefährdet sind, gibt es *ausnahmerechtliche Bestimmungen*, so etwa die Erlaubnis von *Mundraub*, das *Notwehrrecht*, das *Kriegsrecht* und die *Notstandsgesetzgebung*. Unter Ausnahmebedingungen gilt rechtlich manches als *notwendig* und auch als *tolerierbar*, was unter *normalen* Umständen ausdrücklich *untersagt* ist. Unter Ausnahmebedingungen geht es weniger um die *Verhinderung* von Schaden überhaupt als um die *Minimierung* des *unvermeidbar* eintretenden Schadens.

Wenn die Aufgabe des Rechtswesens darin besteht, Lebensbedingungen zu schützen und – damit – Menschen so weit wie möglich von ihren existenziellen Ängsten bzw. Unsicherheiten zu befreien, so lässt sich – aufgrund des logischen Umkehrschlusses – die Funktionsfähigkeit bzw. die Wirksamkeit eines Rechtswesens daran ablesen, wie es um die Sicherheit und die Lebensqualität der Menschen im Geltungsbereich dieses Rechtswesens bestellt ist. Aufgrund einer solchen logischen Vorgehensweise ergeben sich bestimmte Möglichkeiten, um *in objektivierter Form* Bilanz ziehen und die *Schulden* kalkulieren zu können – vergleichbar jeder Haushaltsrechnung, in der es ebenfalls um die Übereinstimmung bzw. die positive oder negative Differenz zwischen *Soll* und *Haben* geht. Eine *negative* Differenz (d. h. *rote Zahlen*) kann auf zweierlei hinweisen: Erstens auf besondere Probleme oder *Ausnahmesituationen*, die ohne Schulden nicht zu meistern sind sowie zweitens auf Mängel innerhalb von *Leistungen* Verantwortlicher, die den objektiven Erfordernissen aus irgendwelchen Gründen nicht gerecht geworden sind.

Beide Beispiele, das vom Pharao und das von Salomon, sind – gerade wegen ihrer Einfachheit und Klarheit – besonders geeignet, um Gegebenheiten und Bedingungen deutlich werden zu lassen, die im Zusammenhang von *Krisenintervention* und *Krisenmanagement* generell von entscheidender Bedeutung sind:

Notwendig sind zunächst ein *klarer Überblick* über die jeweils gegebene Situation sowie ferner eine *Entscheidung*, die zu einer möglichst guten und sachgemäßen Lösung der Krise<sup>3</sup> führt. Sowohl zur Überblicksgewinnung als auch für entsprechende Entscheidungen ist *einschlägige Sachkompetenz* eine erforderliche Voraussetzung. Eine weitere Bedingung ist *außerdem* unverzichtbar: Die krisen- oder konflikthafter Gegebenheiten müssen als etwas *erkannt* worden sein, das einer gründlichen Untersuchung und einer *bewussten Aktion* der Problemlösung *bedarf*.

---

<sup>3</sup> Das griechische Wort *krisis* bedeutet übersetzt *Entscheidung*. *Krisen* sind dementsprechend Situationen, die als *unbefriedigend* oder *schwer erträglich* erlebt werden und wo eine diese Gegebenheiten auflösende *Entscheidung* noch nicht getroffen worden ist.

Falls bzw. so lange diese Kardinalbedingung nicht erfüllt ist, wird niemand etwas tun, um den Gegebenheiten zu begegnen; so lange wird man sie – weitgehend passiv – als etwas Unvermeidliches oder Unveränderliches hinnehmen – vergleichbar schlechtem Wetter oder Naturkatastrophen. Alles hängt von derjenigen Leistung ab, die darin besteht, vorgefundene Gegebenheiten als *Probleme* zu erkennen, die *Problemlösungsaktivitäten* erfordern.

Nicht nur Roman Herzog hat mehrfach in Reden zur öffentlichen Diskussion der gesellschaftlichen Probleme und zu ihrer entschlossenen Lösung aufgefordert. Trotzdem scheint diese Kardinalbedingung weder in Deutschland noch irgendwo sonst in der Welt derartig ernstgenommen zu werden, dass sich bereits deutlich erkennbar konzentrierte und erfolgversprechende Problemlösungsaktivitäten wahrnehmen lassen: Es gibt zwar etliche Einzelinitiativen, aber noch keine Koordinierungsstellen, die vorhandene Problembeschreibungen und Lösungsvorschläge sammeln, ordnen, analysieren und lösungsorientiert bearbeiten. Zudem ist noch weitgehend unklar, wo die Zuständigkeiten dafür liegen und wo sich die notwendige Kompetenz und Autorität für die maßgeblichen Entscheidungen finden lässt. Die Ursachen dieses noch unzulänglich zweckmäßigen Herangehens an die Gegebenheiten liegen möglicherweise auch darin, dass die vorhandene Krise so gigantische Ausmaße angenommen hat, dass sich niemand einen ausreichenden Überblick und eine klare Ordnung der Gegebenheiten zutraut. Der allorts wahrnehmbaren Rat- und Hilflosigkeit wird einstweilen vor allem mit öffentlichen Verlautbarungen und Appellen zu begegnen versucht.

In seiner Neujahresansprache wies Helmut Kohl auf tiefgreifende Veränderungen, auf eine Entwicklung hin, *die wir nicht als Bedrohung sehen dürfen!* Wenn der internationale Wettbewerb zunehmend härter wird – *muss* das nicht uns, und auch alle anderen Menschen weltweit, in enormes Unglück, ins Elend, führen? Überzeugt prophezeite er, dass es Deutschland gelingen werde, die gegenwärtigen Herausforderungen zu meistern:

„Zur Jahreswende ist es gute Tradition, Bilanz zu ziehen und zugleich den Blick nach vorn zu richten. Tiefgreifende Veränderungen bei uns in Deutschland, in unserer europäischen Nachbarschaft und in vielen Teilen der Welt haben uns weitreichende Entscheidungen abverlangt. Wir leben in einer immer enger verflochtenen Welt. Der internationale Wettbewerb wird härter. Was in anderen Ländern und Kontinenten geschieht, berührt uns mehr und mehr ganz unmittelbar. Wir dürfen diese Entwicklung aber nicht als Bedrohung sehen. Sie birgt eine große Chance an neuen Möglichkeiten, die wir nutzen wollen.“<sup>4</sup>

Der Mitherausgeber der ZEIT, Theo Sommer, machte in seinem Beitrag „Der Irrtum der Propheten“, der am 2. Januar 1998 auf der Titelseite dieser Wochenzeitung erschien – und der vermutlich noch in Unkenntnis von Kohls Ansprache entstand –, darauf aufmerksam, dass sich im Laufe der Geschichte immer wieder Prognosen *nicht* bewahrheitet haben, in denen Katastrophen wie der Untergang des Abendlandes oder sogar der Welt angekündigt worden waren. Da es – mit oder ohne Prophezeiungen – des Öfteren leider auch schon zu Katastrophen gekommen ist, so z. B. zur Hitlerdiktatur und zum 2. Weltkrieg infolge der Weltwirtschaftskrise 1929 -1933, fragt sich natürlich mancher Empfänger solcher Äußerungen, auf welchen Tatbeständen derartige Verlautbarungen beruhen und worauf sie abzielen.

Namhafte Wissenschaftler, Intellektuelle, Politiker und Wirtschaftsexperten, ja weite Teile der Führungselite der Welt, neigen zu *absurden Vorstellungen und Empfehlungen*, zu *Irrationalismus*: Der *Glaube* greift um sich, dass angesichts unlösbar *erscheinender* Probleme *Rücksichtslosigkeit* die (Über-)Lebenschancen einzelner begünstige: Da sich der Untergang nicht verhindern lasse, konzentrierte sich jeder auf sein eigenes Wohl – notfalls auch ohne Rücksicht auf

---

<sup>5</sup> Helmut Kohl: Neujahrsansprache über die Deutsche Welle, 31. Dezember 1997. [https://www.helmut-kohl-kas.de/index.php?menu\\_sel=17&menu\\_sel2=126&menu\\_sel3=&menu\\_sel4=&msg=1747](https://www.helmut-kohl-kas.de/index.php?menu_sel=17&menu_sel2=126&menu_sel3=&menu_sel4=&msg=1747)

andere und die Umwelt, koste es, was es wolle: Nach uns die Sintflut! – Diese Glaubenshaltung und entsprechendes Verhalten gefährden Recht und Ordnung. Bei weitergehender Eskalation könnte es zu bürgerkriegsartigen und massenpsychotischen Entwicklungen kommen. Die Geschichte der „Titanic“ wurde kürzlich zu einer symbolischen Darstellung des Weltuntergangsszenarios verfilmt.<sup>5</sup>

Unsere Gesellschaft ist im Zuge der Krise immer mehr in Unordnung geraten. Ausufernde Kriminalität und zunehmende Arbeitslosigkeit bereiten vielen Menschen in unserer Gesellschaft ernste Sorgen. Dabei handelt es sich um Probleme, die vielfältige Ursachen haben und zwischen denen innere Zusammenhänge bestehen.

Durch die *Globalität* ergeben sich zusätzliche Herausforderungen an das internationale soziale Zusammenleben, den Sozialstaat und die Demokratie: „Ungezügeltes Laissez-faire-Denken muss Widerstand auslösen, weil es kurzfristige Profitrechnung den langfristigen gesellschaftlichen Notwendigkeiten überordnet. Der ungebändigte Markt kann die Schwierigkeiten nicht lösen, die er selber verursacht.“<sup>6</sup>

Es geht hier nicht um unvorhersehbar aus heiterem Himmel kommende Einflüsse von Naturgewalten, denen wir alle schutzlos und ohnmächtig ausgeliefert wären. Die Verursacher der Krisengegebenheiten sind *Menschen*: diejenigen, die die heutigen Zustände aufgrund persönlicher Interessen oder auch aus Unachtsamkeit herbeigeführt bzw. nicht verhindert haben. Angesichts dessen sind nüchterne Kalkulationen und ein klarer Kopf und Blick für die in Angriff zu nehmenden Aufgaben sowie für die bestehenden positiven Chancen diejenigen Mittel, die eine katastrophenumschiffende Kurskorrektur herbeiführen können. Welche Instanz kann die Zukunftssängste der Menschen ausräumen, indem sie zweckmäßiges Handeln und größtmögliche Sicherheit garantiert?

Grundsätzlich ist für krisenbewältigende Entscheidungen der *Gesetzgeber* bzw. eine *gerichtliche Instanz* zuständig, denn *nur* diese Institutionen verfügen über die demokratische Legitimation zu Ordnungsmaßnahmen juristischer Art. Außerdem beschränken das staatliche Gewaltmonopol und die geltende Rechtsordnung die Möglichkeiten von Bürgern, hier von sich aus initiativ zu werden.

Angesichts der Schwächen aller gegenwärtigen Regierungs- und Oppositionsparteien verbleibt als denkbare Entscheidungsgremium vor allem das *Bundesverfassungsgericht*: Es gilt als die einzige Instanz, der noch zugetraut wird, Entscheidungen *mit anerkannter Autorität und Glaubwürdigkeit* treffen zu können. Beschlüsse staatlicher Instanzen werden seitens der Bevölkerung *nur noch* akzeptiert, *falls* sie einen *juristisch eindeutig alle Menschen bindenden Charakter* angenommen haben, d. h. die Form eines *Gesetzes* oder eines *Richterspruches* erhielten und *deshalb* notfalls auch mit *rechtlich vorgesehenen Zwangsmitteln* durchgesetzt werden können. Die gerichtlichen Klagen gegen die Durchführung der geplanten *Rechtsschreibreform* waren hierfür ein deutliches Zeichen: Kaum jemand will sich in Deutschland noch von anderen sagen lassen, was er zu tun oder zu lassen bzw. zu tolerieren hat: Anscheinend garantieren nur noch einsetzbare Strafvollzugsmaßnahmen das Respektieren von Regelungen.

Das Bundesverfassungsgericht ist *nicht für alle juristischen Fragen und Aufgaben* zuständig, wohl aber *für* die Prüfung der Grundgesetz-Konformität von Gesetzen – zum Beispiel für die

---

<sup>5</sup> Titanic (1997) [https://de.wikipedia.org/wiki/Titanic\\_\(1997\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Titanic_(1997))

<sup>6</sup> Theo Sommer: Der Irrtum der Propheten. In: Die Zeit Nr. 2, 2.1.1998, S. 1.

die mit dem „*Lauschangriff*“ verbundene Grundgesetzregelung.<sup>7</sup> Nach der erfolgten Zustimmung des Deutschen Bundestags und Bundesrats sollen effektivere Maßnahmen zur Verhinderung und Aufklärung von Straftaten eingesetzt werden können.

Das Bundesverfassungsgericht hat die Aufgabe, darauf zu achten, dass alle getroffenen rechtlichen Regelungen mit den im Grundgesetz festgelegten Grundrechten im Einklang sind. Die Grundrechte garantieren jedem Menschen in Deutschland, unabhängig von seinem Geschlecht, seiner Religionszugehörigkeit, seiner Leistungsfähigkeit usw. einen – soweit wie möglich – *sicheren Ort* zu einem menschenwürdigen Leben. *Recht* und *Ordnung* dienen dazu, die existenziellen Unsicherheiten und Ängste der Menschen zu minimieren. Erst die Entlastung der Menschen von existenziellen Unsicherheiten ermöglicht ihnen die freie Entfaltung ihrer Persönlichkeit gemäß Artikel 2 GG.

In komplexen modernen Gesellschaften bestehen deutliche Zusammenhänge zwischen den Sachgegebenheiten, wobei sich häufig keine klaren Unterscheidungs- und Trennungslinien mehr ziehen lassen: Bei existentiellen Fragen muss das Bundesverfassungsgericht juristische Angelegenheiten unter Berücksichtigung sämtlicher Rahmenbedingungen entscheiden.

In Anbetracht komplexer Gegebenheiten stellt sich dabei stets die Frage, wie sich ein umfassender Überblick finden lässt. Nur auf der Basis eines solchen Überblicks und aufgrund der Kenntnis der real bedeutsamen Sachzusammenhänge lässt sich zweckmäßig klären, welche Handlungsmöglichkeiten bestehen und welche Erfolgsaussichten einzelne Maßnahmen haben können. Es ist offensichtlich, dass in einer modernen Demokratie diejenigen Instanzen, die für bestimmte Entscheidungen formal oder auch sachinhaltlich *zuständig* und *legitimiert* sind, nicht immer zugleich auch über die erforderliche *Sachkompetenz* verfügen, um komplizierten

---

<sup>7</sup> Zum „*Lauschangriff*“: Das vom römischen Recht geprägte kontinentale Herrschaftsrecht ist mit dem Rechtskonzept der Menschen- und Grundrechte vom Ansatz her unvereinbar. Das zeigt sich zum Beispiel in allen Diskussionen über die Notwendigkeit und Zulässigkeit der Einschränkung von Menschen- und Grundrechten. Vertreter des kontinentalen Herrschaftsrechts halten im Blick auf die Sicherheit und das Wohlergehen der Bevölkerung solche Einschränkungen zum Teil für notwendig und unumgänglich, also für förderlich. So Wolfgang Schäuble: Von der Schutzpflicht des Staates, in: „Der Tagespiegel“, 5.1.2007.

<http://www.tagesspiegel.de/meinung/von-der-schutzpflicht-des-staates/794842.html> Zu Schäubles Haltung siehe auch: Sicherheitspolitik: Der ganz große *Lauschangriff* <https://www.spiegel.de/spiegel/print/d-57038058.html> Demgegenüber betonen Vertreter der Menschenrechte, dass jede Einschränkung und Missachtung dieser Rechte die innere und äußere Sicherheit der Bürger und die Grundlagen friedlichen Zusammenlebens nicht nur gefährden, sondern dazu beitragen kann, diese aktiv zu schwächen und zu ruinieren. Auf Schäubles Haltung reagierte die Bundesministerin für Justiz als Anwältin der Menschenrechte: Sabine Leutheusser-Schnarrenberger: Auf dem Weg in den autoritären Staat. Blätter f. deutsche und internationale Politik, Januar 2008.

[www.blaetter.de/archiv/jahrgaenge/2008/januar/auf-dem-weg-in-den-autoritaeren-staat](http://www.blaetter.de/archiv/jahrgaenge/2008/januar/auf-dem-weg-in-den-autoritaeren-staat)

„In ihrem Aufsatz „*Mut zur Freiheit*“ beschrieb sie ihr Verständnis von Freiheit so: „Freiheit verortet im materiellen Rechtsstaat bedeutet Freiheit vor staatlichen Eingriffen in die Freiheitsgrundrechte der Bürgerinnen und Bürger. Freiheiten also, wie sie in Form der Grundrechte in Deutschland Verfassungsrang besitzen. Freiheitsgrundrechte sind daher zunächst und zuallererst Abwehrrechte des einzelnen gegen freiheitsbeschränkendes staatliches Handeln. Die Verwirklichung dieser Freiheiten hängt in entscheidendem Maße von der Verfasstheit des Staates, genauer von seiner Rechtsstaatlichkeit ab.“ [https://de.wikipedia.org/wiki/Sabine\\_Leutheusser-Schnarrenberger](https://de.wikipedia.org/wiki/Sabine_Leutheusser-Schnarrenberger) Ihre juristische Sicht unterstützte der Richter am Bundesverfassungsgericht Jürgen Papier:

Jürgen Papier: Wie der Staat Freiheit und Sicherheit vereint. Die Welt 01.06.2008

[www.welt.de/politik/article2055921/Wie-der-Staat-Freiheit-und-Sicherheit-vereint.html](http://www.welt.de/politik/article2055921/Wie-der-Staat-Freiheit-und-Sicherheit-vereint.html)

Da die vor-demokratische römische Rechtstradition noch nicht überwunden worden ist, existieren in Deutschland zwei miteinander unvereinbare Rechtskonzepte neben- und gegeneinander, was mit unerträglicher Rechtsunsicherheit und juristischer Willkür einhergeht. Thomas Kahl: Die juristischen Ordnungsstrukturen unserer globalen Lebensgemeinschaft. Das Kölner Beschneidungs-Urteil als Fallbeispiel in der Juristenausbildung.

[www.imge.info/extdownloads/DieJuristischenOrdnungsstrukturenDerGlobalenLebensgemeinschaft.pdf](http://www.imge.info/extdownloads/DieJuristischenOrdnungsstrukturenDerGlobalenLebensgemeinschaft.pdf)

Zusammenhängen gerecht werden zu können. Deshalb ist es üblich, dass Gesetzgeber und Richter *Gutachten Sachverständiger* einholen.

### 1.1 Juristen kommen ohne naturwissenschaftlichen Sachverstand nicht aus

Hinsichtlich der *Sachkompetenz* zur Durchdringung und Beurteilung der gegenwärtigen weltweiten Krisensituation ist heute jeder *Gesetzgeber* und auch jedes *Richtergremium* auf *wissenschaftliche* Unterstützung angewiesen. Es ist stets die Aufgabe von Naturwissenschaftlern gewesen, die Wirklichkeit in ihren Erscheinungsformen zu betrachten und zu analysieren, Befunde zu sammeln, zu ordnen und zu systematisieren, sich einen möglichst umfassenden Überblick über die Gegebenheiten zu verschaffen sowie Lösungswege für praktische Aufgabenstellungen zu entwickeln und zu optimieren. Naturwissenschaftler verfügen zudem über die umfangreichste Erfahrung im Hinblick auf Gegebenheiten der *Globalität*, denn die internationale Zusammenarbeit und der Blick über Grenzen hinweg ist für diese seit Jahrhunderten ebenso selbstverständlich wie das abstrahierende logische Denken, das Verallgemeinerungen ermöglicht und für eine umfassende Konsensbildung unerlässlich ist.

Während in früheren Zeiten der Menschheitsgeschichte die enge Zusammenarbeit zwischen Wissenschaftlern und politischen sowie juristischen Organen selbstverständlich war, kam es hier seit der Einführung des allgemeinen und gleichen Wahlrechts und der parlamentarischen Demokratie als Staatsform zu schwerwiegenden Kooperationsproblemen. In der Wissenschaft, in der Politik und in den juristischen Arbeitsfeldern gelten *seitdem* nämlich *unterschiedliche* Bedingungen und Regeln der Problembewältigung: Während sich *Politiker* in erster Linie auf ihre Wähler, ihre Wiederwahl, unmittelbar und kurzfristig erreichbare Erfolge, konkrete praktische Einzelprobleme, mehrheitsfähige Entscheidungen sowie Machtgewinn und Machterhalt ausrichten, orientieren sich *Wissenschaftler* an längerfristigen und umfassenderen Zusammenhängen sowie an den Erkenntnisverfahren, Arbeitsmethoden und Qualitätsmaßstäben, die in ihrem jeweiligen Arbeitsgebiet unter den Kollegen besondere Anerkennung finden. Diese Unterschiedlichkeiten führen zu vielfältigen Auseinandersetzungen zwischen Politikern und Wissenschaftlern, wobei man sich häufig gegenseitig vorwirft, *unangemessen* mit den Gegebenheiten umzugehen. Die Rolle der *Juristen* erscheint dabei als ganz besonders heikel, da sie sich hier in der Regel zwischen allen Fronten abspielt.

Angesichts solcher Kooperationsprobleme und enormer Fortschritte in der wissenschaftlichen Spezialisierung und Erkenntnisgewinnung („Wissensexplosion“) ist es für Politiker und Juristen schwierig, sich im Reich der verschiedenen Wissenschaften zweckmäßig sachkundig zu machen. Hinzu kommt, dass es ihnen persönlich normalerweise an einschlägiger wissenschaftlicher Ausbildung und an Einsicht in den aktuellen Stand wissenschaftlicher Erkenntnisse mangelt. Während in früheren Jahrhunderten auf die optimale Ausbildung der gesellschaftlichen Führungsschicht stets größter Wert gelegt worden war, ist kurioserweise heute *keinerlei spezielle Ausbildung* zur Übernahme politischer Ämter nötig. Dies erschwert die konstruktive Kommunikation und die Konsensbildung unter Politikern sowie die Kooperation von Politikern mit Angehörigen anderer Berufe enorm. Deshalb ist es nicht verwunderlich, wenn das vorhandene wissenschaftliche Knowhow von ihnen zu wenig zur Problemlösung genutzt wird. Die bestehenden Kommunikations- und Kooperationsprobleme begründen darüber hinaus generelle Zweifel an der Funktionsfähigkeit und Produktivität der parlamentarischen Arbeit. Dazu trägt ursächlich auch bei, dass im allgemeinbildenden Schulunterricht eine gründliche Einführung in das juristische Denken und das Rechtswesen fehlt. Wie sollten also Politiker und Bürger wissen, was es mit den Aufgaben eines Gesetzgebers und von Juristen auf sich hat?

Politiker und Juristen, denen die erforderliche Kompetenz zum *umfassenden Verständnis der heutigen komplexen Zusammenhänge* fehlt, tragen allzu leicht dazu bei, dass die Probleme *nicht*

*angemessen* gelöst werden – dass also nach Lösungen gegriffen wird, bei denen dasjenige auf der Strecke bleibt, um das es eigentlich geht und gehen muss: Der Schutz des Überlebens sowie die Steigerung der Lebensqualität:

Auf der *symbolischen Ebene* der Salomon-Fallgeschichte entsprechen dem „*Schwert*“ die üblicherweise im Blick auf *Einigungen* und *Kompromisse* verwendeten *politischen und juristischen Entscheidungsmethoden*, während das „*Kind*“ der *Sachproblematik* entspricht, der es mit der Entscheidung *inhaltlich* gerecht zu werden gilt. Die beiden streitenden Frauen repräsentieren gegnerische Positionen, wobei sachlich die eine im Recht, die andere im Unrecht ist. *Zweckmäßig* sind nur Entscheidungsverfahren, bei denen die *Sachgerechtigkeit*, wozu *das Leben des Kindes* gehört, gewahrt wird. Stehen sich verschiedene Positionen hinsichtlich dessen, was *sachgerecht* ist, gegenüber, so helfen nur *sachbezogene Klärungsbemühungen* weiter, nicht aber *vorschnelle* Entscheidungen oder Einigungen zwischen den verschiedenen Positionsvertretern. Angesichts der vorliegenden Gesellschaftskrise ergibt sich die Frage, wo Politiker und Juristen den zur Lösung der Krise erforderlichen wissenschaftlichen Sachverstand finden können.

## 2. Internationale wissenschaftliche Grundlagenforschung liefert notwendiges Knowhow

Interessanterweise sind die Präsidenten zweier wichtiger deutscher Forschungseinrichtungen, nämlich der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG)<sup>8</sup> und der Max-Planck-Gesellschaft (MPG),<sup>9</sup> zurzeit Angehörige des Fachbereichs *Biologie*. Vielleicht ist dies Zufall; möglicherweise ist es auch Ausdruck von deutschen Vorstellungen hinsichtlich dessen, was im Hinblick auf die Überwindung der Krise besonders hilfreich sein könnte. Die *Biologie* ist nämlich ein Fach, in dessen Rahmen Wertvolles über Krisenphänomene und deren erfolgreiche Bewältigung gelernt werden kann: Hier geht es u. a. um die Evolutionsforschung, die Anpassungsfähigkeit von Lebewesen an Umweltgegebenheiten und um die zu befriedigendem Leben notwendige natürliche Umwelt (Ökologie, Naturschutz), um Leistungsfähigkeit, Wettbewerb und Selektion, um Erbfaktoren sowie deren Veränderbarkeit mit gentechnischen Methoden und, schließlich, auch um ethische und gesundheitliche Fragen.

Schon während der Zeit des Dritten Reiches hatte es in Deutschland ein starkes politisches Interesse an der Förderung diesbezüglicher experimenteller Forschung gegeben, auch in den Arbeitsfeldern der Humanmedizin. Ob es um klimatische Veränderungen und Naturkatastrophen wie Getreide-Missernten oder Heuschreckenplagen, um den Nutzen und die Nebenwirkungen der sogenannten Schädlingsbekämpfung, um allzu rasantes Algenwachstum aufgrund einer Störung des ökologischen Gleichgewichts, um die Eigenarten und das Aussterben der Dinosaurier oder das Verhalten der Lemmings geht, um den Schweinezyklus bzw. die Aufeinanderfolge geburtenstarker und geburtenschwacher Jahrgänge – immer wieder lassen sich Gegebenheiten unter *Krisengesichtspunkten* studieren und Analogien zu Verhältnissen in menschlichen Lebensbereichen herstellen. Dies hatte auch schon Aldous Huxley<sup>10</sup> getan, als er 1932 – kurz vor Adolf Hitlers Machtergreifung – in weitgehend realistischer Voraussicht heutiger und

---

<sup>8</sup> Professor Dr. Ernst-Ludwig Winnacker, DFG-Präsident von 1998 bis 2006, Fachgebiet Biochemie. [https://www.dfg.de/dfg\\_magazin/aus\\_der\\_dfg/geschichte/praesidenten/winnacker/index.html](https://www.dfg.de/dfg_magazin/aus_der_dfg/geschichte/praesidenten/winnacker/index.html)

<sup>9</sup> Professor Hubert Markl, Präsident der Max-Planck-Gesellschaft 1996-2002, Arbeitsgebiete: Die Sinnesphysiologie und das Sozialverhalten der Tiere sowie Themen aus dem Gebiet Natur- und Umweltschutz und der Evolutionsbiologie. [https://de.wikipedia.org/wiki/Hubert\\_Markl](https://de.wikipedia.org/wiki/Hubert_Markl)

<sup>10</sup> Der ältere Bruder von A. Huxley, Sir Julian Sorell Huxley, war Biologieprofessor und 1946-48 Generaldirektor der UNESCO, sein jüngerer Bruder Andrew war Professor für Physiologie und erhielt 1963 den Nobelpreis für Medizin.

möglicher zukünftiger gesellschaftlicher Entwicklungen sein Buch „Schöne neue Welt“ verfasste.

Inwiefern sich Menschen von anderen Lebewesen unterscheiden und inwiefern es deshalb sachlich gerechtfertigt ist, hier mit Analogieschlüssen zu arbeiten, ist eine häufig diskutierte und nicht leicht und eindeutig zu beantwortende Frage. Hilfreich ist es in jedem Fall, *biologische* Studien durch Untersuchungen zu ergänzen, in denen es um den spezifisch *menschlichen* Umgang mit Krisen geht. Der geschichtliche Rückblick eröffnet die Aussicht auf ein weites Feld wertvoller Erfahrungen unserer Vorfahren, weshalb er ein hervorragendes Mittel darstellt, um Lösungen für unsere heutigen Probleme zu entwickeln: Aus den Ereignissen, Erfolgen und Fehlern der *Geschichte* lässt sich lernen: Immer wieder sind blühende Kulturen zugrunde gegangen, immer wieder gab es ausufernde Kriminalität, soziale Missstände und Sittenverfall wie in Sodom und Gomorrha. Die Probleme, die wir in Deutschland haben, weisen etliche Parallelen zu Gegebenheiten in anderen Staaten und zu früheren Zeiten auf, so etwa auch zu Zuständen während des Verfalls des antiken römischen Reiches. Krisensituationen führten zu Bürgerkriegen, zu Aufständen und zu Revolutionen, und oft wurden innere Unruhen dadurch entschärft, dass es Politikern gelang, die Aufmerksamkeit der Bevölkerung auf außenpolitische Gegebenheiten oder auf kriegerische Auseinandersetzungen mit Nachbarländern zu richten. Oft kam es in der Geschichte zu ausweglos erscheinenden Situationen, und immer wieder fanden *diejenigen* Menschen gute Auswege, die sich nicht von Mode- und Zeitströmungen irreführen und mitreißen ließen, sondern wussten, auf welche Erkenntnisse und Methoden sie sich verlassen konnten.

Ein wesentlicher Unterschied zwischen Menschen und Tieren wird immer wieder darin gesehen, dass Menschen *besondere* Möglichkeiten besitzen, um aus ihren Erfahrungen zu lernen, um sich einen umfassenden Überblick anzueignen und um in bewusster Voraussicht zweckmäßig planend zu handeln. Menschen können ihre Kompetenzen bewusst steigern. Wo Menschen oder Tieren solche Möglichkeiten fehlen, kommt es mit größerer Zwangsläufigkeit zu Grausamkeiten und Untergängen; wo Menschen ihre vorhandenen Möglichkeiten nicht zu nutzen verstehen, kann es ihnen aufgrund mangelhafter Instinktausstattung noch schlimmer als Tieren ergehen; wo Menschen zweckmäßig vorgehen, stehen ihnen optimale Lösungswege offen.

Die Möglichkeiten, die uns die Naturwissenschaften und die auf ihrer Anwendung beruhende Technik heute bieten, beruhen auf zweckmäßigem Vorgehen und verlässlichem Wissen, d. h. auf menschlicher Sachkompetenz. Nichts sollte uns daran hindern, aufgrund verlässlichen Wissens und zweckmäßigen naturwissenschaftlichen Vorgehens auch das gesellschaftliche Zusammenleben in optimaler Weise zu gestalten, d. h. die gegenwärtige Krise bestmöglich zu bewältigen.

Soweit es um die Erforschung und Verbesserung der *menschlichen* Fähigkeiten bzw. Kompetenzen des Umgangs mit Aufgaben, Problemen und Krisen geht, sind vor allem die Erkenntnisse und Methoden der *empirisch* arbeitenden *Psychologie* und *Erziehungswissenschaft* wertvoll. Diese beiden wissenschaftlichen Fächer haben insbesondere seit der Zeit des Dritten Reiches weltweit Fortschritte zu verzeichnen, die sie – von der Öffentlichkeit und anderen Fachbereichen weitgehend unbemerkt – auf Spitzenpositionen gegenüber allen anderen Wissenschaften katapultiert haben. Das liegt vor allem daran, dass mehrere menschliche Grundfunktionen, die für jedes wissenschaftliche Arbeiten unverzichtbar sind und von denen jegliche wissenschaftliche Arbeitsqualität entscheidend abhängig ist, in den Arbeitsbereich dieser Wissenschaften fallen: Das *Wahrnehmen/Erleben/Erfahren*, das *Fühlen*, das *Lernen*, das *Denken*, das *Handeln* – wobei der menschlichen *Kommunikation*, *Interaktion*, *Kooperation* und *Organisation* eine besondere Bedeutung zukommt. Die hinsichtlich dieser Funktionen erreichten

Fortschritte basieren unter anderem maßgeblich auf Erkenntnissen von *Psychotherapeuten, Physiologen* und *Gehirnforschern*.

Auf der Basis der Befunde der genannten Forschungsrichtungen, also der Biologie, der Geschichtsforschung und der damit einhergehenden Politikwissenschaft, der Psychologie, der Erziehungswissenschaft, der Psychotherapieforschung und der Physiologie, lassen sich die Ursachen der gegenwärtigen Krise analysieren und darstellen. Das Wesentliche lässt sich in kurzer Form wie folgt zusammenfassen:

Die Menschen standen in Europa, besonders aber in Deutschland, während des gegenwärtigen Jahrhunderts unter besonderem Stress, der vor allem durch die Umstellung der Feudalherrschaft auf die demokratische Staatsform, die beiden Weltkriege, die rasante wissenschaftliche und technische Entwicklung sowie die etwa vierzigjährige Zeit des Kalten Krieges, die mit Leistungswettbewerb zwischen dem Ostblock und den Westmächten einhergegangen war. Die damit verbundene Prioritätensetzung zugunsten der militärischen, wirtschaftlichen, finanziellen und sozialprestigebezogenen Erfolgs- und Überlegenheitsorientierung ging vielfach zulasten der Pflege der kulturellen Bildung, der zwischenmenschlichen Beziehungen und des Familienlebens sowie des Schutzes der Gesundheit und der natürlichen Umwelt. Unter den gegebenen Bedingungen mussten häufig unter Zeitdruck Anpassungsleistungen erbracht werden, die über die Leistungs- und Umstellungsfähigkeiten des Organismus vieler Menschen, vor allem jedoch der differenzierteren und empfindsameren, hinausgingen. Natürliche Bedürfnisse nach Entspannung, Erholung, Spaß und spielerischem Tun mussten immer wieder zurückgestellt werden angesichts eines Mottos, dem zufolge äußere Pflicht-Notwendigkeiten gegenüber diesen Bedürfnissen generell Vorrang haben müssten. Um die bestehenden beruflichen und persönlichen Verpflichtungen zu erfüllen, wurden natürlicherweise auftretende inneren und äußeren Konflikte weitgehend ignoriert, verleugnet und unterdrückt – ebenso wie Gefühle, die als störend empfunden wurden: Innere Unsicherheiten und Ängste, Kränkungen, Enttäuschungen, Schmerzen, Wut, Ärger und Aggressionen.

Menschen, denen hilfreiche Möglichkeiten zur angemessenen Verarbeitung dieser Gegebenheiten und Erfahrungen fehlten, entwickelten neben den sogenannten *Zivilisationserkrankungen* (Herz- und Kreislaufstörungen, Magen-, Nieren- und Darmbeschwerden, Nervosität und Körperverspannungen, Arterienverkalkung, Krebs usw.) unterschiedliche Formen von Persönlichkeits- und Verhaltensstörungen, die von inneren Zuständen der Unfreiheit, Lähmung, Depression und Suizidanfälligkeit über Verfolgungs- und Größenwahnvorstellungen bis hin zu legalem und illegalem Drogenmissbrauch, Unbeherrschtheit, Rücksichtslosigkeit, Gefühlskälte, Gewalttätigkeit und Kriminalität reichen.

Selbstverständlich betreffen die dargestellten Belastungen stets diejenigen Menschen am stärksten, die sich ihren Aufgaben aufgrund von *innerer* Gewissenhaftigkeit besonders sorgfältig und verantwortungsbewusst widmen bzw. diejenigen, die aufgrund der Übernahme verantwortungsvoller Positionen unter besonderem *äußerem* Erwartungs- und Leistungsdruck stehen. Vielfach ergibt sich angesichts von Dauerstressbelastung und der Erfahrung der Begrenztheit der eigenen Leistungsmöglichkeiten der innere Eindruck, dass das eigene Handeln den objektiv bestehenden Anforderungen kaum jemals wirklich gerecht zu werden vermag. Dieser Eindruck entspricht tendenziell den objektiven Gegebenheiten, da sachgerechte und befriedigende Leistungen *nur dort möglich* sind, wo *genügend Zeit und innere Ruhe* vorhanden sind und wo die Inangriffnahme der Aufgaben auf der Basis *gründlicher eigener Sachkompetenz* erfolgen kann. Da die Voraussetzungen hierzu angesichts der politisch-gesellschaftlichen Entwicklungen im 20. Jahrhundert auf der Seite der politischen, juristischen und sonstigen Führungskräfte besonders ungünstig gewesen waren, unterliefen den Mitgliedern der sogenannten *Eliten* –

insbesondere in Deutschland, aber auch überall sonst in den westlichen Industriestaaten – ständig *Fehlentscheidungen mit schwerwiegenden Folgen*. Die gegenwärtige Krise ergab sich – so gesehen – als Zusammenspiel und Kumulation von äußeren Überforderungen und mangelhaft entwickelten Kompetenzen. Auf ihre Lösung lässt sich dementsprechend dadurch erfolgreich hinarbeiten, dass die im Laufe der Vergangenheit eingetretenen Fehler vorbehaltlos ermittelt und – so weit wie möglich – behoben werden. Ferner können alle üblich gewordenen *unangemessenen* Formen der Aufgabenbewältigung durch bessere Mittel ersetzt und die noch bestehenden Ursachen äußerer und innerer Überforderung anhand geeigneter Maßnahmen überwunden werden.

Am wichtigsten dürfte in diesem Zusammenhang die Erleichterung und Förderung der Kooperation zwischen politischen und juristischen Instanzen mit den Vertretern der Wissenschaft sein. Als besonders nützlich erscheint eine bessere Abstimmung zwischen den *objektiven Anforderungen von Aufgaben* und den *realen Kompetenzen* derjenigen Menschen, die damit betraut werden. Beides lässt sich über die bewusste *Reduzierung der Aufgabenschwierigkeiten* und über die *gezielte Förderung von Kompetenzen* erreichen. Erforderlich hierzu sind die sachliche *Aufklärung* aller Beteiligten über die bestehenden Probleme und Möglichkeiten sowie umfassende Maßnahmen der *Fortbildung* und der *Umorganisation*. Juristische Mittel der Besteuerung bzw. der Enteignung und der gerechten Verteilung von Reichtümern, in Analogie zum Vorgehen des Pharaos, lassen sich dabei in zweckmäßiger Form verwenden. Mit ihnen können die anstehenden Aufgaben neu organisiert werden, so dass Arbeitslosigkeit reduziert wird und alle Menschen einen menschenwürdigen Lebensstandard erhalten können.<sup>11</sup> Zugleich lässt sich damit eine enorme Kostenersparnis im Bereich der *Gesundheit* und des *sozialen Netzes*, d. h. bei den sogenannten *Lohnnebenkosten*, erreichen – in Verbindung mit einer erheblichen *Steigerung der inneren Sicherheit* und einer *Reduzierung von Ängsten*. Obwohl sich mit solchen Mitteln vermutlich nicht *alle* Probleme lösen lassen, sind davon immerhin deutliche Teilerfolge, Qualitätsverbesserungen und eine wesentliche Entschärfung der gegenwärtigen Krisensituation zu erwarten.

---

<sup>11</sup> Dazu können beispielsweise die folgenden Maßnahmen verhelfen:

Thomas Kahl: Die Maßnahme „kooperativ *sinnvoll* arbeiten“. Jeder kann Wertvolles zum Allgemeinwohl beitragen: Arbeitslosigkeit ist überwindbar.

[www.imge.info/extdownloads/DieMassnahmeKooperativSinnvollArbeiten.pdf](http://www.imge.info/extdownloads/DieMassnahmeKooperativSinnvollArbeiten.pdf)

Thomas Kahl: Die Maßnahme „Optimierung der gesundheitlichen Versorgung (OgV)“. Gesundheit ist ein Menschenrecht und sollte deshalb kostenlos erhältlich sein.

[www.imge.info/extdownloads/DieMassnahmeOptimierungDerGesundheitlichenVersorgung.pdf](http://www.imge.info/extdownloads/DieMassnahmeOptimierungDerGesundheitlichenVersorgung.pdf)

Thomas Kahl: Notwendige Maßnahmen zum Schutz der Gesundheit. Reaktionen auf die Gesundheitsreporte der Krankenkassen zur Zunahme von Burnout-Symptomen und psychischen Erkrankungen.

[www.imge.info/extdownloads/NotwendigeMassnahmenZumSchutzDerGesundheit.pdf](http://www.imge.info/extdownloads/NotwendigeMassnahmenZumSchutzDerGesundheit.pdf)

Das Projekt „Unterstützung der Gesundheit durch Selbständigkeit und Selbstfürsorge“ (USS): Anregungen zum bewussten Umgang mit den Herausforderungen des Lebens von der Zeugung bis zum Übergang in das Jenseits. <http://www.imge.info/aktuelle-fragestellungen-und-projekte/4-gesundheitsfoerderung/projekt-1-unterstuetzung-von-selbstaendigkeituss/index.html>

Thomas Kahl: Notwendig ist eine Totalreform des Gesundheitswesens. Optimale Gesundheitsförderung erfordert eine universelle Herangehensweise.

[www.imge.info/extdownloads/NotwendigIstEineTotalreformDesGesundheitswesens.pdf](http://www.imge.info/extdownloads/NotwendigIstEineTotalreformDesGesundheitswesens.pdf)

Thomas Kahl: Praxisbezogene wissenschaftliche Forschung als Maßnahme zur Unterstützung politischer Instanzen bei der Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen. Ergebnisbericht einer universitären Fortbildungsmaßnahme mit dem gleichzeitigen Ziel, Arbeitslosigkeit und Sozialausgaben zu verringern. [www.imge.info/ext-downloads/PraxisbezogeneWissenschaftlicheForschungAlsMassnahmeZurUntertuetzungPolitischerInstanzenBeiDerBewaeltigungGesellschaftlicherHerausforderungen.pdf](http://www.imge.info/ext-downloads/PraxisbezogeneWissenschaftlicheForschungAlsMassnahmeZurUntertuetzungPolitischerInstanzenBeiDerBewaeltigungGesellschaftlicherHerausforderungen.pdf)

### 3. Juristische und organisatorische Mittel lassen sich auf das Wohl aller Menschen ausrichten

Gravierende Probleme werden, bereits seit dem ersten Auftreten der biologischen Gattung *Homo sapiens* auf der Erde, in der *conditio humana* – der *Beschaffenheit und den Eigenarten des menschlichen Wesens* gesehen. Dieses scheint in etlicher Hinsicht unvollkommen und korrekturbedürftig zu sein, nur unzulänglich gut „zu funktionieren“. Dazu gehört beispielsweise: Während es Menschen oft leicht gelingt, zu erkennen, was nötig, gerecht und zweckmäßig ist, fällt es ihnen immer wieder schwer, solchen Erkenntnissen entsprechend *praktisch* zu handeln. Daraus ergaben sich Aussagen wie die folgende, die von Friedrich von Bodenstedt stammt: „Kein Weg ist so weit im ganzen Land, als der von Herz und Kopf zur Hand.“<sup>12</sup> Solche Sachverhalte werden in traditionellen philosophischen Diskussionen üblicherweise im Zusammenhang mit den Begriffen *Moral*, *Ethik* und *Sittlichkeit* erörtert.

*Ethik*, *Moral* und *Sittlichkeit* sind Begriffe, die eine bewusste *Innen-* oder *Selbstregulation* des Handelns des einzelnen meinen, wobei eine Orientierung auf der Basis des *Gewissens* sowie aufgrund von *Kriterien der Sachgerechtigkeit* bzw. der *Sach-Angemessenheit* erfolgt. Derartige Kriterien oder Maximen können dem – im Zusammenhang mit dem Pharao und Salomon sowie der Zimmermannsethik des Jesus von Nazareth dargestellten – *biblisch-juristischen Wertbewusstsein* bzw. anderen Formen der Bestimmung höchstmöglicher Qualitätsstandards, so z. B. strengen Normen exakter *Naturwissenschaftlichkeit*, entstammen.

Über die Bestimmung (Definition) *solcher* Kriterien hinaus sind auch die inneren Antriebe, die sog. Motivationen, zu berücksichtigen, die im Hinblick auf die tatsächliche Erfüllung solcher Kriterien wesentlich sind. Denn es ist wenig nützlich, Kriterien aufzustellen, die es zu erfüllen gilt, wenn unklar ist, was für die praktische Orientierung an solchen Kriterien sorgen kann. Wo kein Wille, keine Bereitschaft, kein Bedürfnis, keine innere Kraft bzw. Energie, keine Einsicht, keine Notwendigkeit, keine Erfolgsaussicht etc. vorliegt, lässt sich keine Aktivität erwarten. Eine konsequente Ausrichtung an solchen Kriterien ergibt sich vor allem aufgrund der *inneren Zufriedenheit* und der *Befriedigung*, die es mit sich bringt, wenn man *Wertarbeit* zugunsten optimaler Lebensqualität leistet – und aus dem *Gefühl*, damit etwas zu tun, was *Sinn* hat und einen Wert, der völlig *unabhängig* sein kann von demjenigen, was man für die Anstrengung möglicherweise an Geld oder sozialer Anerkennung erhält. Nach innerer Zufriedenheit und Befriedigung zu streben und sie immer wieder neu zu erlangen, betrachten viele Menschen als dasjenige, worum es ihnen in ihrem Leben am meisten geht – als das, worin sie ihrem Lebenssinn sehen – als das, was ihre Bestimmung ausmacht. Niemand *will* etwas tun *müssen*, sich zu etwas zwingen (vergewaltigen) lassen, was ihn keinen nachvollziehbaren Sinn erkennen lässt!

Eine *Innen-* bzw. *Selbstregulation*, die derartig *positive* Wirkungen hat, bestärkt und verstärkt sich selbst. Sie beruht auf der stärksten *natürlichen* Kraft, die es gibt: Der Kraft, etwas zu erschaffen bzw. die Wirklichkeit zu kultivieren. Diese Kraft wird oft *Kreativität* oder *Befähigung* genannt, *etwas* (z. B. ein Kind, Erfindungen, neue Produkte, Gedankengänge) *gebären* zu können.

Der oft beklagte *Mangel* an *Ethik*, *Moral* und *Sittlichkeit* beruht u. a. auf der *Vorherrschaft* von Varianten der *Außenregulation* – Roman Herzog sprach in seiner „Ruck-Rede“ von einer politischen bzw. juristischen „Regulierungswut“, die die Chancen der Menschen, eine derartige *Selbstregulation* in sich zu entwickeln, immer weiter *verringert* hat: „Wer Initiative zeigt, wer

---

<sup>12</sup> <https://zitatelebenalle.com/6075/>

vor allem neue Wege gehen will, droht unter einem Wust von wohlmeinenden Vorschriften zu ersticken.“ Demgegenüber erklären Staatsrechtler wie Peter Badura, dem Staat werde als einer vernünftigen und sittlich gebotenen Einrichtung Gehorsam geschuldet.<sup>13</sup> Dementsprechend dominieren Formen der Außenregulation und Fremdbestimmung, über die Menschen so beeinflusst werden, dass ihre Befähigung zu *bewusster und sinnvoller Selbststeuerung* ihres Handelns unterdrückt wird und verkümmert:<sup>14</sup>

Heute wissen wir aufgrund empirisch-naturwissenschaftlicher Forschung sehr genau, was es mit den sogenannten *menschlichen Schwächen* auf sich hat und wie sie überwunden werden können: Das, was sich während der Hitlerdiktatur ereignete, gab interessierten Forschern, insbesondere *Sozial- und Tiefenpsychologen/Psychotherapeuten*, vielfältiges Anschauungsmaterial – und damit Erkenntnisgrundlagen, die es uns gestatten, den Gegebenheiten der heutigen Krise *mit enormem Erfolgsoptimismus* zu begegnen:

Was Menschen glauben, denken, behaupten und tun, lässt sich auf seine *objektive Richtigkeit, Zweckmäßigkeit* und *Folgen* hin überprüfen. Das gilt generell – also auch für politisches und juristisches Handeln: Fehlleistungen lassen sich zunehmend zweifelsfrei ermitteln. Die menschliche Wahrnehmung und Urteilsbildung ist in nachweisbarer Form einerseits von *inneren Zuständen* der wahrnehmenden bzw. urteilenden Person – etwa ihren körperlichen Funktionsfähigkeiten, ihrem Sachverstand und ihrer aktuellen Informiertheit – und andererseits von situativ gegebenen *äußeren Einflussfaktoren* – etwa Zeitdruck und Vorstellungen bzw. Erwartungen relevanter Bezugspersonen (= Normdruck) – abhängig.<sup>15</sup> Von besonderer Bedeutung sind im zwischenmenschlichen Zusammenleben und im Bezug auf Kooperation und Konfliktlösungen insbesondere mögliche Fehler bei der Einschätzung bzw. Beurteilung *eigener* Eigenarten und Leistungen sowie mögliche Fehler bei der Einschätzung bzw. Beurteilung von *anderer* Personen. Dass hier Fehlentscheidungen an der Tagesordnung sind, belegen neben allgegenwärtigen persönlichen Enttäuschungen auch umfangreiche Forschungsarbeiten zur Diagnostik, Leistungsbeurteilung, Mitarbeiterauswahl, Zuverlässigkeit von Täter- und Zeugenverhalten usw.

Ob jemand aufgrund gewonnener eigener Wahrnehmungen, Beurteilungen und Erkenntnisse *diesen entsprechend handelt*, also *ehrlich, wahrhaftig, echt, gerecht, vertrauenswürdig* usw., oder *davon abweichend*, also *unehrlich, verlogen, unecht, ungerecht, betrügerisch* usw., ist *in nachweisbarer Form* abhängig und belegbar auf der Basis von *inneren Zuständen* dieser Person – etwa *Unsicherheit, Überlastung, Ängsten, mangelhafter Kenntnis von Handlungsmöglichkeiten* und *persönlichen Absichten und Zielen* – sowie von situativ gegebenen *äußeren Einflussfaktoren* – etwa den *Erwartungen* und der *Toleranz* relevanter Bezugspersonen und dem Vorhandensein der zu entsprechendem Handeln erforderlichen *materiellen Ressourcen*.

---

<sup>13</sup> Peter Badura: Staatsrecht. Systematische Erläuterung des Grundgesetzes für die Bundesrepublik Deutschland. C.H. Beck, München 1986, S. 2 f. Peter Badura amtierte im Anschluss an Theodor Maunz an der Ludwig-Maximilians-Universität München von 1970 bis 2002 als Lehrstuhlinhaber für Öffentliches Recht, Rechts- und Staatsphilosophie.

<sup>14</sup> David Riesman: The Lonely Crowd. A Study of the Changing American Character. New Haven & London: Yale University Press 1950. Deutsche Titelfassung: Die einsame Masse. [https://en.wikipedia.org/wiki/The\\_Lonely\\_Crowd](https://en.wikipedia.org/wiki/The_Lonely_Crowd)

<sup>15</sup> Thomas N. Kahl: Welche Informationen kann der Einsatz von Klima-Skalen einem Lehrer liefern? In: Karlheinz Ingenkamp (Hrsg.): Sozial-emotionales Verhalten in Lehr- und Lernsituationen. EWH Rheinland-Pfalz 1984, S. 93-104. [www.imge.info/extdownloads/Informationen-von-Klima-Skalen-fuer-Lehrende.pdf](http://www.imge.info/extdownloads/Informationen-von-Klima-Skalen-fuer-Lehrende.pdf)

Thomas Kahl: Qualitätsmanagement in Deutschland, Europa und weltweit. Die Entwicklung einer humanen Technologie für Global Governance. [www.imge.info/extdownloads/QualitaetsmanagementInDeutschlandEuropaWeltweit.pdf](http://www.imge.info/extdownloads/QualitaetsmanagementInDeutschlandEuropaWeltweit.pdf)

Die Abhängigkeit von materiellen Ressourcen machte z. B. Berthold Brecht anschaulich deutlich mit der Äußerung: „Zuerst kommt das Fressen, dann erst kommt die Moral“<sup>16</sup>, wobei er mit Moral „höhere“ Werte und Güter als die zum unmittelbaren existenziellen Überleben erforderlichen Minimalerfordernisse an Nahrung, Kleidung usw. meinte – so etwa wünschenswerte Rücksichtnahme auf andere und alles, was üblicherweise zu den kultivierten Lebensformen gezählt wird. Um diese kultivierten Lebensformen, speziell um deren Förderung und Sicherung, sollte es beim juristischen Rechtsdenken und bei Überlegungen im Sinne von Gerechtigkeit, Strafmündigkeit, Zurechnungsfähigkeit usw. in erster Linie gehen. Juristisches Denken und Urteilen ist wegen seiner Bezogenheit auf Werte und Güter wertorientiertes Tun und in so starkem Maße wie wohl kein anderes Handeln auf umfassende Sachkenntnis bzw. Allgemeinbildung angewiesen.<sup>17</sup>

Soweit es darum geht, dieser *primären Ausrichtung des juristischen Arbeitens* gerecht zu werden, ist es die Aufgabe von Juristen, dazu beizutragen, dass die *materiellen* und die *innerpersonalen* Bedingungen in jeder Gesellschaft so gestaltet werden, dass die Chancen der Bürger und ihrer Repräsentanten zu *ehrlichem, wahrhaftigem, gerechtem, vertrauenswürdigem Handeln* optimiert werden. Dazu gehört praktisch die Orientierung hin auf eine zufriedenstellende Versorgung aller Bürger mit Konsumgütern und Dienstleistungen, speziell auch mit kompetenzsteigernden Lernmöglichkeiten bzw. Bildung. Zugleich gehört dazu die Sorge für Organisationsformen des Zusammenlebens und -arbeitens, die eine sachgemäß-kompetente Kommunikation, Kooperation und Problemlösung unter den Angehörigen der Gesellschaft in optimaler Form gewährleisten können. Derartige Organisationsformen konstituieren *kollegiale Demokratie*.<sup>18</sup>

Dasjenige, was traditionellerweise als *conditio humana* bzw. als *Eigenarten des menschlichen Wesens* bezeichnet worden war, das ist – gemäß der Sicht der naturwissenschaftlich fundierten sozialwissenschaftlichen Grundlagenforschung – das *Ergebnis* vielfältiger Wechselwirkungen und Zusammenhänge zwischen individuell-persönlichen Gegebenheiten und Umweltbedingungen. Dabei ergibt sich das *beobachtbare Verhalten* einzelner Personen *stets* als *Anpassungsleistung* an die von ihnen konkret vorgefundenen Umweltgegebenheiten, da *jedes* Lebewesen innerlich und existenziell darauf angewiesen und ausgerichtet ist, in seiner Umgebung bestmöglich überleben zu können. Diesbezüglich entwickeln Menschen sogenannte *Coping-Strategien*, zu denen neben optimalen Formen der *Adaption* und *Akkommodation*<sup>19</sup> u. a. auch *kriminelles* und *hilfloses* Verhalten sowie *seelische* und *körperliche Funktionsstörungen* gehören können. Was dabei „bestmöglich“ praktisch heißt, das hängt von der persönlichen Konstitution und den Erfahrungen des Einzelnen ab sowie davon, was den Einzelnen von seiner Umgebung

---

<sup>16</sup> Die Dreigroschenoper [https://de.wikipedia.org/wiki/Die\\_Dreigroschenoper](https://de.wikipedia.org/wiki/Die_Dreigroschenoper)

<sup>17</sup> Angesichts eklatanter derartiger Defizite in der Juristenausbildung und der juristischen Handlungspraxis erschien dazu eine Stellungnahme: Wissenschaftsrat: Perspektiven der Rechtswissenschaft in Deutschland. Situation, Analysen, Empfehlungen. Hamburg 2012 [www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/2558-12.pdf](http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/2558-12.pdf)  
Thomas Kahl: Das Rechtswesen soll für friedliches Zusammenleben sorgen. Psychotherapie hat ebenfalls diesen Auftrag. [www.imge.info/extdownloads/DasRechtswesenSollFuerFriedlichesZusammenlebenSorgen.pdf](http://www.imge.info/extdownloads/DasRechtswesenSollFuerFriedlichesZusammenlebenSorgen.pdf)

<sup>18</sup> Siehe dazu [www.kollegiale-demokratie.de](http://www.kollegiale-demokratie.de) Roman Herzog wählte dafür die Bezeichnung „Bürgerdemokratie“: Roman Herzog: „Europa neu erfinden – Vom Überstaat zur Bürgerdemokratie“ Siedler Verlag 2014. Siehe auch: Thomas Kahl: Die *kollegiale Demokratie* als Organisationsform freiheitlich-demokratischer Gemeinschaften. In: Thomas Kahl: Die besten Jahre liegen noch vor uns. Die Menschenrechte als Basis weltweiter Gerechtigkeit und friedlicher Zusammenarbeit im Sinne der Vereinten Nationen. Berliner Wissenschafts-Verlag BWV 2017. S. 182-201.

<sup>19</sup> Vgl. z. B. Jean Piaget: Das moralische Urteil beim Kinde 1973 sowie Reinhard Fatke (Hrsg.): Jean Piaget: Meine Theorie der geistigen Entwicklung 1983

als „wünschenswert“ vermittelt worden ist und vermittelt wird. Diesbezüglich sind neben pädagogisch-erzieherischen auch *rechtlich-juristische* Maßnahmen bedeutsam.

Nach strengen naturwissenschaftlichen Kriterien durchgeführte empirische Forschungsarbeiten beweisen, dass es im Hinblick auf die Förderung optimaler menschlicher Leistungen und Kompetenzen zweckmäßig ist, die Maßnahmen der äußeren Beeinflussung bzw. die Umweltgegebenheiten bestmöglich auf die individuellen Voraussetzungen und Bedürfnisse der jeweiligen Personen abzustimmen. Bedeutsame Erkenntnisfortschritte hierzu wurden im Zuge des Wett-rüstens ausgelöst: Im Ostblock, insbesondere in der UdSSR und der DDR, wurde in allen Bildungseinrichtungen naturwissenschaftliches Denken und Arbeiten mit besonderem Nachdruck gefördert – um die USA und alle anderen westlichen Industriestaaten mit wissenschaftlich-technischen Mitteln überflügeln zu können. Damit ergab sich ein eindrucksvoller Vorsprung des Ostblocks auf dem Gebiet der – auch militärisch bedeutsamen – Weltraumforschung. In Reaktion auf den sogenannten *Sputnik-Schock* (1957) wurden seit der Mitte der 1960er Jahre in den USA, unter anderem aus dem Etat zur militärischen Selbstverteidigung, enorme Finanzmittel zugunsten einer Forschung zur Steigerung der mathematisch-naturwissenschaftlichen Kompetenzen der Heranwachsenden eingesetzt, u. a. im Rahmen des Harvard Project Physics<sup>20</sup>. Dabei wurden neben den persönlichen Voraussetzungen bzw. Kompetenzen der Lernenden die bedeutsamen Gegebenheiten und Eigenarten der Lernumwelt (der Schulen, von Lehrenden, der Unterrichtsgestaltung, der Lernmittel etc.) sowie das Klassen- bzw. Lernklima möglichst genau erfasst und auf ihre Auswirkungen hin untersucht. Daraus ließ sich ein Management-Konzept entwickeln<sup>21</sup>, das sich auch für betriebliches, volkswirtschaftliches und politisches Management optimal eignet. Diese Arbeiten trugen Wesentliches bei zur Weiterentwicklung der experimentell-sozialwissenschaftlichen Grundlagenforschung zur *ökologisch-kollegialen Marktwirtschaft*<sup>22</sup> und zum Konzept der *kollegialen Demokratie*. Sie begünstigten darüber hinaus die Entwicklung von Qualitätsmanagement-Verfahren, die es ermöglichen, das Ausmaß der Beachtung und des Schutzes der Menschenrechte an jedem Ort der Erde zu jedem Zeitpunkt zu ermitteln und Maßnahmen einzuleiten, die den Beteiligten und Betroffenen dazu verhelfen, an ihrem Ort eigenständig für zunehmend bessere, menschenwürdigere, Arbeits- und Lebensbedingungen zu sorgen.<sup>23</sup>

---

<sup>20</sup> Von den vielen Veröffentlichungen hierzu seien beispielhaft zwei aus der ersten Forschungsphase genannt: Herbert J. Walberg, Gary J. Anderson: The Achievement-Creativity Dimension and Classroom Climate. In: Journ. of Creative Behaviour. Vol 2, No. 4, 1968, p. 281-291. Herbert J. Walberg, Gary J. Anderson: Classroom Climate and Individual Learning. In: Journ. of Educational Psychology, Vol. 59, No. 6, 1968, p. 414 - 419.

<sup>21</sup> Siehe hierzu insbesondere Abschnitt 4.5. sowie 5.ff.

Bedeutsame Grundlagenforschung schildert Thomas N. Kahl: Unterrichtsforschung. Scriptor 1977. Das Management-Konzept wurde erstmalig vorgestellt in: Thomas N. Kahl: Welche Informationen kann der Einsatz von Klima-Skalen einem Lehrer liefern? In: Karlheinz Ingenkamp (Hrsg.): Sozial-emotionales Verhalten in Lehr- und Lernsituationen. Bericht über die 34. Tagung der Arbeitsgruppe für empirische pädagogische Forschung in der DGfE vom 28.-30.9.1983 in Landau/Pfalz. Erziehungswissenschaftliche Hochschule Rheinland-Pfalz, Landau 1984, S. 93-104. [www.imge.info/extdownloads/Informationen-von-Klima-Skalen-fuer-Lehrende.pdf](http://www.imge.info/extdownloads/Informationen-von-Klima-Skalen-fuer-Lehrende.pdf)

<sup>22</sup> Thomas Kahl: Psychologische Erkenntnisse sind grundlegend für eine ökologisch-achtsame soziale Weltmarkt-Wirtschaft. Die Achtung der Menschen- und Grundrechte unterstützt die wirtschaftliche Produktivkraft. [www.imge.info/extdownloads/DiePsychologieAlsGrundlageDerMarktwirtschaft.pdf](http://www.imge.info/extdownloads/DiePsychologieAlsGrundlageDerMarktwirtschaft.pdf)

Thomas Kahl: Grundlagen einer sozial-ökologisch nachhaltigen Marktwirtschaft. [www.imge.info/extdownloads/GrundlagenEinerSozialOekologischNachhaltigenMarktwirtschaft.pdf](http://www.imge.info/extdownloads/GrundlagenEinerSozialOekologischNachhaltigenMarktwirtschaft.pdf)

Thomas Kahl: Die Rechtsordnung der Weltwirtschaft. Das Konzept der Vereinten Nationen. [www.imge.info/extdownloads/DieRechtsordnungDerWeltwirtschaft.pdf](http://www.imge.info/extdownloads/DieRechtsordnungDerWeltwirtschaft.pdf)

Thomas Kahl: Die Logik optimaler Kooperation (Global Governance). Das Konzept der Vereinten Nationen: Politik und Wirtschaft sorgen für optimale Lebensqualität. [www.imge.info/extdownloads/DieLogikOptimalerKooperation.pdf](http://www.imge.info/extdownloads/DieLogikOptimalerKooperation.pdf)

<sup>23</sup> Thomas Kahl: Das Qualitätsmanagement-Verfahren „Menschenrechte-QM-V<sup>®</sup>“. Ein Qualitätsmanagement-Verfahren zum Schutz der Menschenrechte fördert global die Lebensqualität anhand organisatorischer Reformen. [www.imge.info/extdownloads/Das-Qualitaetsmanagement-Verfahren-Menschenrechte-QM-V.pdf](http://www.imge.info/extdownloads/Das-Qualitaetsmanagement-Verfahren-Menschenrechte-QM-V.pdf)

Die mathematisch-naturwissenschaftliche Vorgehensweise spielte bereits schon als Auslöser der Französischen Revolution und des Zeitalters der Aufklärung eine entscheidende und die Gegebenheiten in der Welt deutlich verändernde Rolle. Sie betrachtet und untersucht die *tatsächlichen* Gegebenheiten möglichst frei von vorgefassten Beurteilungen bzw. inhaltlichen Vorurteilen sowie möglichst frei von den traditionell und offiziell als *bewährt* anerkannten formalen Vorgehensweisen und Problemlösungsstrategien. Sie misstraut generell allen *herrschenden* Herangehensweisen an Fragestellungen und bemüht sich, diese kritisch zu überprüfen, indem sie sie im Hinblick auf ihre *tatsächliche* Leistungsfähigkeit Testverfahren unterzieht – in Analogie zum TÜV, der die Funktionstüchtigkeit technischer Geräte überprüft: Halten sie *in beweisbarer Form* das, was man sich von ihnen gemeinhin verspricht? Halten sie einer Überprüfung mit *objektiven Untersuchungsmethoden* stand? Wo das Prüfungsergebnis unbefriedigend ausfällt, werden neue und bessere Vorgehensweisen entwickelt und wiederholt so lange geprüft, bis sich zufriedenstellende Ergebnisse zeigen. Auf diesem Wege wurde der inzwischen erreichte *technische* Fortschritt ermöglicht. Anhand dieses Vorgehens lässt sich überzeugend beweisen, dass unternehmerischer wirtschaftlicher Wettbewerb keineswegs erforderlich ist, um für Waren und Dienstleistungen zu sorgen, die in optimaler Weise die Befriedigung der Bedürfnisse aller Menschen unterstützen. Nachweislich wirken sich Rivalität, Wettbewerb und Konkurrenz häufig überwiegend negativ, kriegerisch-zerstörerisch und qualitätsmindernd aus.<sup>24</sup>

Die mathematisch-naturwissenschaftliche Vorgehensweise lässt sich *in gleicher Weise* auf alle materiellen Gegebenheiten beziehen, nicht nur auf Physikalisches und Chemisches, auch auf Biologisches, Soziales und Menschliches. Diese Vorgehensweise zeigt mit *mathematisch-formalen* Mitteln, wie was mit wem in welcher Form *funktional* zusammenhängt und wie feststellbare Gegebenheiten im Rahmen des historischen bzw. evolutionären Entwicklungsprozesses zustande gekommen sind. Aufgrund solcher Erkenntnisse lassen sich Hypothesen zu möglichen Wegen und Mitteln der bewussten Beeinflussung und Veränderung von Gegebenheiten aufstellen und experimentell auf ihre Angemessenheit und Brauchbarkeit, Anwendbarkeit und Auswirkungen (Nutzen, Nebenwirkungen etc.) hin testen.

---

Thomas Kahl: Qualitätsmanagement in Deutschland, Europa und weltweit. Die Entwicklung einer humanen Technologie für Global Governance.

[www.imge.info/extdownloads/QualitaetsmanagementInDeutschlandEuropaWeltweit.pdf](http://www.imge.info/extdownloads/QualitaetsmanagementInDeutschlandEuropaWeltweit.pdf)

Thomas Kahl: 21 Thesen zu *Freiheit* als Grundlage von Leben, Können und Glück. Ein Beitrag zur politischen Bildung und zum Qualitätsmanagement aus naturwissenschaftlicher Sicht.

<http://www.imge.info/extdownloads/21ThesenZuFreiheitAlsGrundlageVonLebenKoennenUndGlueck.pdf>

Thomas Kahl: Die Agenda 2030 der Vereinten Nationen erfordert eine angemessene Wettbewerbsregulierung: Notwendig sind Formulierungen zum Wirtschaftsrecht und zur regionalen Gewerbeordnung. Ein Beitrag zur Tagung der DGVN zum Thema „Widersprüchliche Nachhaltigkeit“ am 21./22.9.2016 in Berlin.

[www.imge.info/extdownloads/DieAgenda2030ErfordertEineWettbewerbsregulierung.pdf](http://www.imge.info/extdownloads/DieAgenda2030ErfordertEineWettbewerbsregulierung.pdf)

Thomas Kahl: Qualitätsmanagement zum „Nationalen Aktionsplan (NAP) zur Umsetzung der UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte“ der Bundesregierung. [www.imge.info/extdownloads/QualitaetsmanagementZumNationalenAktionsplan\\_NAP\\_WirtschaftUndMenschenrechte.pdf](http://www.imge.info/extdownloads/QualitaetsmanagementZumNationalenAktionsplan_NAP_WirtschaftUndMenschenrechte.pdf)

Thomas Kahl: Das Lieferkettengesetz ist eine *gute Medizin*. Die Corona-Pandemie ermuntert uns, *konsequent* die Menschenrechte zu unterstützen, und damit die Selbstheilungskräfte der Natur.

[www.imge.info/extdownloads/Das-Lieferkettengesetz-ist-eine-gute-Medizin.pdf](http://www.imge.info/extdownloads/Das-Lieferkettengesetz-ist-eine-gute-Medizin.pdf)

<sup>24</sup> Thomas Kahl: Burn-out oder Totalschaden? Die seelische Krankheit „Rivalität“ wirkt so verheerend wie früher Pest und Cholera [www.imge.info/extdownloads/BurnoutOderTotalschaden.pdf](http://www.imge.info/extdownloads/BurnoutOderTotalschaden.pdf)

Thomas Kahl: Wo Rivalität vernichtet, können Rechts- und Bildungsmaßnahmen retten. Demokratische Rechtsstaatlichkeit und Gerechtigkeit als Basis globaler Zusammenarbeit (Global Governance).

[www.imge.info/extdownloads/WoRivalitaetVernichtetKoennenRechtsUndBildungsmassnahmenRetten.pdf](http://www.imge.info/extdownloads/WoRivalitaetVernichtetKoennenRechtsUndBildungsmassnahmenRetten.pdf)

Textversion vom 14.04.1999, bearbeitet 26.02.2023 16

Auf der Basis derartiger „technologischer“ Maßnahmen<sup>25</sup> gelingt es beispielsweise, Satelliten berechnungsgemäß exakt auf dem Mars landen und dort Untersuchungen durchführen zu lassen. Auf der Basis solcher Maßnahmen ist es heute möglich, Formen zur Überprüfung und Gestaltung des menschlichen Zusammenlebens zu entwickeln und einzuführen, die den Bedürfnissen und Fähigkeiten der Menschen in mit objektiven Mitteln beweisbarer Form optimal gerecht werden. Diese Möglichkeiten hat die Menschheit insbesondere Philosophen wie Sokrates, Weisheitslehrern wie Siddhartha Gautama („Buddha“) und Jesus von Nazareth, Ärzten, Psychologen und Psychotherapeuten wie Alfred Adler und C. G. Jung, Physiologen wie Iwan Pawlow und Wilhelm Wundt und denjenigen Pädagogen, Psychologen, Psychotherapeuten, Sozialwissenschaftlern usw. zu verdanken, die die Erkenntnisse und Methoden dieser Pioniere der empirischen Erforschung menschlicher Eigenarten bis heute kontinuierlich überprüft, kritisiert, weiterentwickelt und verfeinert haben.

Die mathematisch-naturwissenschaftliche Vorgehensweise hat es der Menschheit ermöglicht, sich ein enormes Dienstleistungs- und Warenangebot sowie einen, zu früheren Zeiten noch unvorstellbaren, Wohlstand zu erschaffen. Die wissenschaftlich-technischen Errungenschaften gestatten es uns heute, sämtliche Routinearbeiten von Maschinen und Robotern erledigen zu lassen. Aufgrund dessen können sich glücklicherweise immer mehr Menschen von stumpfsinnigen Arbeitsgegebenheiten abwenden und menschenwürdiger Beschäftigungen übernehmen: Sie können sich der Kultivierung des zwischenmenschlichen Zusammenlebens widmen und damit zur beständigen Steigerung der Lebensqualität auf der Erde beitragen. Insbesondere ist es geboten, sich mit vereinter Kraft den bislang zu kurz gekommenen benachteiligten Menschen und Ländern sowie den ökologischen Notwendigkeiten zuzuwenden. Hier ist soviel zu tun, dass es keinerlei objektive Gründe und Rechtfertigungen für *Arbeitslosigkeit* oder rein egoistische Arbeitsverweigerung und Genusssucht aufgrund erbeuteten persönlichen materiellen Reichtums mehr gibt.

Dass wissenschaftliche und technische Mittel auch missbraucht werden können, um die natürlichen Grundlagen des Lebens und der Ökologie zu zerstören, etwa mittels Nuklearenergie, Gentechnologie, Biochemie sowie Arzneimittel- und Drogenmissbrauch, ist so selbstverständlich wie die Möglichkeit des Missbrauchs jeglicher Mittel und Methoden: Der folgenorientiert-sinnvolle Gebrauch *aller* Instrumente, so z. B. eines Messers und des Feuers, von Schwertern, Waffen, Rechten, Patenten, Pflichten und allen juristischen, pädagogischen, psychologischen, medizinischen, journalistischen und informatorisch-kommunikativen Mitteln, muss gründlich gelernt, geübt, überprüft und ständig verfeinert werden – bis zuverlässige Kompetenz bzw. Meisterschaft im Umgang damit erlangt wurde. Das Rechtswesen hat *in besonderer Weise* die Aufgabe, diesbezügliche Fortschritte zu fördern, zu regeln sowie naheliegendem Missbrauch mit zweckdienlichen Mitteln entgegenzuwirken.

Die einschlägige mathematisch-naturwissenschaftliche Forschung hat gezeigt, dass es zu *jedem Ziel* stets *mehrere verschiedene Wege* gibt sowie dass die *Qualität dieser Wege* berücksichtigt und verbessert werden kann. Anzustreben ist, dass der gewählte Weg *bestmöglich zu den jeweils betroffenen Menschen* passt. Zugunsten dementsprechender Kultivierung des menschlichen Zusammenlebens fordert Artikel 1 des Grundgesetzes die Achtung und den Schutz der

---

<sup>25</sup> Thomas N. Kahl: Sozial-emotionales Verhalten in Lehr- und Lernsituationen – Ein Versuch zur Einordnung des Rahmenthemas. In: Karlheinz Ingenkamp (Hrsg.): Sozial-emotionales Verhalten in Lehr- und Lernsituationen. Bericht über die 34. Tagung der Arbeitsgruppe für empirische pädagogische Forschung in der DGfE vom 28.-30.09.1983 in Landau/Pfalz. Erziehungswissenschaftliche Hochschule Rheinland-Pfalz, Landau 1984, S. 193-210.

Würde *jedes* Menschen. Konsequenterweise ergibt sich daraus die Aufforderung, der Vielfalt menschlicher Eigenarten und Unterschiede möglichst gerecht zu werden.<sup>26</sup>

Für das Handeln von Politikern, und auch für das Handeln aller anderen Menschen, bedeutet das, dass der direkte kommunikative Umgang miteinander bzw. das möglichst direkte Feedback auf eigenes Tun zu einem maßgeblichen Kriterium für die Beurteilung und Gestaltung des eigenen Verhaltens wird. Was das, was jemand tut, *faktisch* bewirkt, wird zum entscheidenden Wichtigen. Die eigene Absicht bzw. der eigene Wille wird in diesem Rahmen zu einem *Mittel* des Handelns. Die Absicht, etwas zu erreichen (der Soll-Wert), kann anhand des Ausmaßes des tatsächlich Erreichten (des Ist-Wertes) überprüft und korrigiert werden – so dass die Absichten immer realistischer werden und die zur Erreichung der Absichten eingesetzten Mittel immer angemessener. So lässt sich ein Optimierungsvorgang für die zwischenmenschliche Kommunikation und Interaktion zustande bringen, der gemäß dem Regelkreis-Prinzip funktioniert. Daraus können und sollen sich zunehmend tragfähige und befriedigende Beziehungen und Kooperationsformen ergeben.

### 3.1. Wirkungen juristischer und organisatorischer Maßnahmen: Das „Stile“-Konzept von Kurt Lewin

Während der Hitler-Diktatur emigrierte der jüdisch-stämmige Psychotherapeut und Sozialpsychologe Kurt Lewin<sup>27</sup> aus Deutschland in die USA. Hier begann er in den 1930er Jahren, die praktischen Auswirkungen juristischer und organisatorischer Managementstrategien zu erforschen.<sup>28</sup> Er unterschied drei unterschiedliche Formen der Organisation bzw. des Managements:

1. den traditionellen Stil autokratisch-despotischer Herrschaft, der dem römischen Recht entspricht: Hier handeln Führer\*innen oder Gruppenleiter\*innen wie Feldherren (Alexander der Große, Julius Caesar usw.) als Imperator\*innen bzw. wie Päpste: Diese tun, was sie für richtig halten und erwarten von den Angeleiteten, ihren Untertanen, Respekt und gehorsame Ausrichtung an ihren Zielen, Vorstellungen und Maßnahmen. Diesen Stil nannte Lewin „autoritär“.

In einem berühmt gewordenen Experiment zeigte sich, dass dieser Stil bei den so Geführten immer wieder Verärgerung und Aggressionen auslöst, wenn sie mit dem, was sie tun sollen,

---

<sup>26</sup> Thomas Kahl: Was gehört zu menschenwürdigem Leben - was erschwert es?

[www.youtube.com/watch?v=C2YlaTm57mQ](http://www.youtube.com/watch?v=C2YlaTm57mQ)

Thomas Kahl: Die Würde des Menschen ist unantastbar: Das Recht auf menschliche Wertschätzung und Toleranz <http://youtu.be/-SLFwx2Mf2M?list=UUw3jiHq3binNhHC-zHwcBYA>

Thomas Kahl: Konkrete Schritte hin zu einer menschenwürdigen globalen Gesellschaftsordnung: Ein Programm zur Bewältigung aktueller Konflikte. <http://youtu.be/73UQYC1OGtY>

Thomas Kahl: Zwischen Gleichheitskultur und Multikulti. Was sind die Grundlagen für gutes Zusammenleben?

[www.imge.info/extdownloads/ZwischenGleichheitskulturUndMultikulti.pdf](http://www.imge.info/extdownloads/ZwischenGleichheitskulturUndMultikulti.pdf)

[https://youtu.be/d8O9ufT\\_6rw](https://youtu.be/d8O9ufT_6rw) [www.youtube.com/watch?v=d8O9ufT\\_6rw&feature=youtu.be](http://www.youtube.com/watch?v=d8O9ufT_6rw&feature=youtu.be)

Thomas Kahl: Das Grundrecht auf Religionsfreiheit als Fundament für interreligiösen Dialog. Fünf Orientierungshilfen, die gutes Zusammenleben erleichtern. [www.youtube.com/watch?v=n2d3QBhSlrA](http://www.youtube.com/watch?v=n2d3QBhSlrA)

[www.imge.info/extdownloads/DasGrundrechtAufReligionsfreiheitAlsFundamentFuerInterreligioesenDialog.pdf](http://www.imge.info/extdownloads/DasGrundrechtAufReligionsfreiheitAlsFundamentFuerInterreligioesenDialog.pdf)

Thomas Kahl: Kunst und Toleranz. Wie gehen wir mit aktuellen Gegebenheiten und Herausforderungen um?

<https://youtu.be/j8zxx1B00Ak>

<sup>27</sup> [https://de.wikipedia.org/wiki/Kurt\\_Lewin](https://de.wikipedia.org/wiki/Kurt_Lewin)

<sup>28</sup> In der folgenden Darstellung werden die wichtigsten Ergebnisse in Kurzform zusammengefasst. Die vielfältigen Differenzierungen und Irrwege diverser unterschiedlicher Forschungsteams während einer über fünfzigjährigen Forschungszeit sollen hier nicht dargestellt und diskutiert werden.

nicht von sich aus einverstanden sind.<sup>29</sup> Im Rahmen der „1968er“- Forderungen von Student\*innen und Schüler\*innen nach Bildungsreformen und „mehr Demokratie und Mitbestimmung“ war es immer wieder darum gegangen, wie „autoritär“ die Schule, die Universitäten und andere staatlich beaufsichtigte gesellschaftliche Organisationen seien und welche Maßnahmen hilfreich sein können, um hier vorliegende Missstände erfolgreich zu überwinden.<sup>30</sup>

- den in Naturvölkern und -stämmen verbreiteten Stil der kommunikativen Einigung aller auf ein gemeinsames Vorgehen, das den Interessen und Fähigkeiten aller Beteiligten bestmöglich entspricht. Dabei wird der kommunikative Austausch von Vorsitzenden (Häuptling\*en, chairman, Gruppenleiter\*innen, Moderato\*innen, Lehrer\*innen, Primus Inter Pares etc.) geleitet, um dafür zu sorgen, dass er geordnet, fair und zweckmäßig erfolgt.<sup>31</sup> Dieser Stil orientiert sich z. B. am germanisch-keltischen Recht und an den Menschenrechten. Er gilt in Staaten mit entsprechender demokratischer Verfassung und Tradition, beispielsweise in Großbritannien<sup>32</sup>, als Grundprinzip der repräsentativen Vertretung im Rahmen politischer Entscheidungsgremien. Lewin nannte diesen Stil „demokratisch“.

---

<sup>29</sup> Kurt Lewin, Lippitt, R. and White, R.K. (1939). *Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates*. Journal of Social Psychology, 10, 271-301 <https://de.wikipedia.org/wiki/Führungsstil>  
Eine klare Darstellung der Stile von Lewin im Kontext der Schulklasse als soziales System findet sich bei C. W. Gordon: *The Social System of the High School: A study in the sociology of adolescence*. New York: Glencoe 1957 und C. W. Gordon: *Die Schulklasse als ein soziales System*. In: Peter Heintz (Hg.): *Soziologie der Schule.*, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Köln/Opladen (8. Aufl.) 1970.  
Selbstverständlich können auch die anderen Stile Verärgerung und Aggressionen auslösen, wenn sie Personen zu etwas veranlassen, mit dem diese nicht von sich aus zurecht kommen bzw. einverstanden sind.

<sup>30</sup> Wie schutzbedürftig ist die Autorität der Lehrer? Kölnische Rundschau, 09.09.1968  
<http://www.imge.info/extdownloads/Wie-schutzbeduerftig-ist-die-Autoritaet-der-Lehrer.pdf>

<sup>31</sup> *Thomas Gordon: Die Neue Familienkonferenz. Kinder erziehen ohne zu strafen*. München: Heyne 1994.  
Thomas Gordon (1918–2002): Familienkonferenz, Lehrer-Schüler-Konferenz, Managerkonferenz (Leader Effectiveness Training L.E.T.), Patientenkonferenz, Die neue Beziehungskonferenz. Der amerikanische Psychologe Thomas Gordon wurde für seine darauf gerichteten Arbeiten dreimal für den Friedensnobelpreis nominiert.  
[https://de.wikipedia.org/wiki/Thomas\\_Gordon\\_\(Psychologe\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Thomas_Gordon_(Psychologe)). Gleichwertige Regelungskonzepte entwickelten die Psychotherapeutin Ruth Cohn in ihrer „Themenzentrierten Interaktion (TZI)“  
[https://de.wikipedia.org/wiki/Themenzentrierte\\_Interaktion](https://de.wikipedia.org/wiki/Themenzentrierte_Interaktion) und der klinische Psychologe Marshall B. Rosenberg in seiner „Gewaltfreien Kommunikation (GFK)“ [https://de.wikipedia.org/wiki/Marshall\\_B.\\_Rosenberg](https://de.wikipedia.org/wiki/Marshall_B._Rosenberg)

<sup>32</sup> Winston Leonard Spencer-Churchill sagte 1947: „Niemand behauptet, dass Demokratie perfekt oder vollkommen vernünftig funktioniert. Tatsächlich wurde gesagt, die Demokratie ist die schlechteste aller Regierungsformen – abgesehen von all den anderen Formen, die von Zeit zu Zeit ausprobiert worden sind; aber es gibt ein breites Fühlen in unserem Land, dass die Bevölkerung regieren (steuern) sollte, und zwar dauerhaft, und dass die öffentliche Meinung, wie sie gemäß allen verfassungsmäßigen Mitteln zum Ausdruck kommt, das Handeln der Minister formen, leiten und kontrollieren sollte, die deren Diener sind und nicht deren Meister (Beherrscher).“  
Übersetzung des Autors. Originaltext von Churchills Rede vor dem Unterhaus am 11. November 1947: „No one pretends that democracy is perfect or all-wise. Indeed, it has been said that democracy is the worst form of Government except all those other forms that have been tried from time to time; but there is the broad feeling in our country that the people should rule, continuously rule, and that public opinion, expressed by all constitutional means, should shape, guide, and control the actions of Ministers who are their servants and not their masters.“  
[https://api.parliament.uk/historic-hansard/commons/1947/nov/11/parliament-bill#column\\_206](https://api.parliament.uk/historic-hansard/commons/1947/nov/11/parliament-bill#column_206)  
Churchills Gegenüberstellung von *servant* (Diener) und *master* (Meister/Herrscher) entstammt einer Formulierung des Rechts- und Gerechtigkeitslehrers Jesus von Nazareth, die auch als Grundlage des juristischen Subsidiaritätsprinzips angesehen wird:

„Jesus rief sie zu sich und sprach: Ihr wisst, dass die Herrscher ihre Völker niederhalten und die Mächtigen ihnen Gewalt antun. So soll es nicht sein unter euch; sondern wer unter euch groß sein will, der sei euer Diener; und wer unter euch der Erste sein will, der sei euer Knecht, so wie der Menschensohn nicht gekommen ist, dass er sich dienen lasse, sondern dass er diene und gebe sein Leben zu einer Erlösung für viele.“ (Mt. 20, 25-28).

3. den Stil maximaler Selbständigkeit, Selbstbestimmung und Freiheit der Individuen. Dieser Stil entspricht dem Wirtschaftsliberalismus bzw. der freien Marktwirtschaft: Die Gruppenmitglieder (bzw. selbständigen Unternehmer\*innen) können und dürfen so handeln, wie es ihnen persönlich sinnvoll und zweckmäßig erscheint, wobei eine Person als Ansprechpartner\*in für alle Beteiligten anwesend bzw. leicht erreichbar ist. Diese Ansprech-Person kann „bei Bedarf“ von allen Beteiligten gebeten werden, beratend, regelnd, korrigierend oder in anderer Weise tätig zu werden und einzugreifen. Sie kann u. a. als Schiedsrichter\*in, Vermittler\*in oder auch als Materiallieferant\*in wirken. Über diese Person bzw. Instanz werden Möglichkeiten zur besseren Bewältigung eventuell auftretender Schwierigkeiten, Konflikte etc. bereitgestellt, ohne dass diese Person von sich aus aktiv wird. Lewin nannte diesen Stil „laissez-faire“.

Im Laufe der Forschungsarbeiten zeigte sich, dass es zwischen diesen Stilen fließende Übergänge gibt und dass innerhalb jedes dieser Stile vielfältige Varianten möglich sind. Die von Lewin gewählten Eigenschaftswörter zur Etikettierung der Stile wurden beanstandet und durch andere Bezeichnungen ersetzt. Die ursprüngliche Absicht, einen generell optimalen Gruppenleitungs- bzw. Management-Stil zu suchen und dessen Verwirklichung dann gezielt zu fördern, wich der Einsicht, dass der Idealfall darin besteht, unterschiedlichen Aufgaben und Anforderungen zweckmäßig gerecht werden zu können: Je nach den Gegebenheiten und Zielen kann es geboten sein, „autoritär“ oder „demokratisch“ handeln, als Ansprechpartner\*in im Sinne des „laissez-faire“-Stils fungieren oder als ein Gruppenmitglied so wie alle anderen vorgehen zu können: Optimale Organisation erfordert Flexibilität und einen klaren Blick für die jeweilige Situation – für die aktuell vorliegenden Gegebenheiten, Erfordernisse und praktischen Möglichkeiten.

So lange es noch zu wenige hinreichend qualifizierte Menschen gibt, die dieser Variationsbreite von Anforderungen hinreichend gerecht werden können, erweist sich *jeder dauerhafte Führungsanspruch von Personen* als sachlich nicht gerechtfertigt: Wer welche Rolle übernimmt, ist zweckmäßigerweise pragmatisch entsprechend den jeweiligen Gegebenheiten und Erfordernissen immer wieder neu zu klären und zu verändern. Daraus folgt zwangsläufig die Notwendigkeit der kritischen Überprüfung und der Weiterentwicklung aller bisherigen Vorstellungen und Formen der organisatorischen und juristischen Regelung von politischen, gesellschaftlichen und sonstigen sozialen Gegebenheiten: Die üblicherweise verwendeten Formen sind zu wenig flexibel.

Aufgrund dieser Erkenntnisse wandte sich das weitere Forschungsinteresse von der Funktion und Rolle von Gruppenleiter\*innen ab und den konkreten Gegebenheiten und Bedingungen der einzelnen Stile sowie dem Ermitteln der Auswirkungen der Stile auf die einzelnen davon betroffenen Personen zu: Was hat es mit diesen auf sich, was ist in ihrem Rahmen zu beachten?

### 3.1.1 Die Entwicklung einer angemessenen Forschungsmethodologie<sup>33</sup>

Um die praktische Erforschung der Zusammenhänge zwischen Ausdruckserscheinungen und Personen, zwischen Kontext und Verhalten, machte sich bislang vor allem die sog. *Chicagoer*

---

<sup>33</sup> Dieser Textabschnitt (Unterpunkt) enthält eine leicht überarbeitete Fassung von Thomas N. Kahl: Überlegungen zum Vorgehen bei der Konstruktion von Instrumenten zur Erhebung von Stellungnahmen. In: Thomas N. Kahl: Unterrichtsforschung. Probleme, Methoden und Ergebnisse der empirischen Untersuchung unterrichtlicher Lernsituationen. Skriptor Kronberg/Ts. 1977, S. 123-131. Die Seitenangaben aus diesem Buch werden hier im Text angegeben.

*Schule* verdient. Ansätze dieser Blickrichtung der Forschung finden sich bereits bei dem Natur- und Evolutionsforscher Charles Darwin. Bedeutende Vertreter sind z. B. die Soziologen Herbert Spencer und George Herbert Mead („sozialer“ oder „symbolischer“ Interaktionismus) ferner John Dewey. Kurt Lewin führte den Begriff der „psychologischen Ökologie“ (Lewin 1963, S. 206) in die psychologische Terminologie ein. Heute wird diese Forschungsrichtung häufig mit den Schlagworten „Environmentalismus“ und „Situationismus“ (Bowers 1973) gekennzeichnet.

- 124 -

Pace und Stern (1958) haben meines Wissens als erste versucht, die Wirkung der allgemeinen schulischen Umwelt empirisch zu erfassen. Ihr Ansatz wird als „Schul- oder Lernklimaforschung“ bezeichnet. Im Rahmen der Lernklimaforschung wird die komplexe Umwelt in einzelne Ausdruckserscheinungen/Objekte/Variablen zerlegt. Man bemühte sich zunächst, Variablen zu ermitteln, die in bedeutsamer Weise auf die Personen wirken, die dieser Umwelt ausgesetzt sind. Das *Ziel* besteht darin, die Wirkung solcher Umweltvariablen auf Personen zu bestimmen.

Das Vorgehen der Lernklimaforscher geht vor allem auf Murray<sup>34</sup> zurück, der allgemein Verhaltensänderungen und Verhalten als Funktion der Beziehung zwischen Umwelt und Person fasste. Den Einfluss von Umweltreizen auf das Verhalten bezeichnet er als „press“ (Aspekte einer Ausübung von Druck). Diesen stellt er als Verhaltensdeterminante auf Seiten des Individuums „needs“ (individuelle Bedürfnisse) entgegen. Murray unterscheidet die unabhängig vom betroffenen Subjekt feststellbaren Stimuluskonstellationen („alpha press“), also die *objektiv* feststellbaren physikalischen und sozialen Gegebenheiten, von dem *erlebten* Umwelteinfluss („beta press“). Stern, Stein und Bloom<sup>35</sup> differenzierten diesen Ansatz weiter: Sie unterscheiden „private beta press“ und „consensual beta press“. Letzteres meint übereinstimmend von mehreren betroffenen Individuen (der gesamten betroffenen Gruppe) wahrgenommene, erstere individuell (davon abweichend) wahrgenommene Umweltstimuli. - Das Verhalten eines Individuums ergibt sich nach diesem Konzept aus der bei ihm jeweils vorzufindenden Konstellation von „press-, und „need-, Variablen.

Aus diesem Ansatz gingen in Chicago mehrere Arbeiten mit imponierenden Ergebnissen hervor: Wolf<sup>36</sup> stellte etwa fest, dass die häusliche Umgebung von Kindern 58 % der Varianz gemessener Intelligenz erklärt. Dave<sup>37</sup> ermittelte 64 % gemeinsame Varianz von Schulleistungen und häuslicher Umgebung. Nach Anthony<sup>38</sup> erklärt die – von Beobachtern festgestellte - Schulumwelt von Grundschulkin-

- 125 -

---

<sup>34</sup> Henry A. Murray: Explorations in personality, New York 1938.

<sup>35</sup> Stern, G. G., Stein, M. J., and Bloom, B. S. (1956), Methods in personality assessment. Human behaviour in complex social situations. Free Press, Glencoe, Illinois 1956, S. 35 ff.

Stern, G. G., Stein, M. J., and Bloom, B. S. (1963), Characteristics of the intellectual climate in Colleges and universities. Harvard Educ. Review 33, S. 4 - 4 1

<sup>36</sup> Wolf, R. M.: The identification and measurement of environmental process variables related to intelligence. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Chicago 1963 sowie in: Anastasi (Hg.), Testing problems in perspective. Washington D. C.: American Council on Education 1966.

<sup>37</sup> Dave, R. H.: The identification and measurement of environmental process variables that are related to educational achievement. Unpublished doctoral dissertation, University of Chicago 1963, (zit. nach Walberg, H. J: Models for optimizing and individualizing school learning. Interchange 2, 1971, S. 15 – 27.)

<sup>38</sup> Anthony, B. M.: The identification and measurement of classroom environmental process variables related to academic achievement. Unpublished doctoral dissertation, University of Chicago 1968 (zit. nach Walberg, H. J: Models for optimizing and individualizing school learning. Interchange 2, 1971, S. 15 - 27.)

dem 58 % der Schulleistung; wird die Begabung der Kinder konstant gehalten, so verbleiben immer noch 29 % gemeinsame Varianz. Walberg<sup>39</sup> und Astin<sup>40</sup> (berichten von Untersuchungen in High Schools und Colleges gemeinsame Varianzanteile zwischen 10 und 30%.

Die Bedeutung dieser Ergebnisse für die Erforschung der Determinanten von Lernverhalten kann an dieser Stelle nicht ausführlich diskutiert werden. Bloom<sup>41</sup> hat z. B. die Hypothese aufgestellt, dass die Korrelation zwischen Maßen derselben Merkmale (z. B. Leistungen) zu zwei verschiedenen Zeitpunkten nahezu Eins erreicht, wenn die Umwelt, in der die untersuchten Personen während dieser Zeitspanne gelebt haben, bekannt ist und berücksichtigt wird. Walberg<sup>42</sup> hat diese Hypothese an einer weitgehend repräsentativen Stichprobe von 144 High School Klassen geprüft und – unter der Annahme völlig reliabler Messinstrumente – eine multiple Korrelation zwischen 0.87 und 0.96 errechnet. Wie erwartet erhöhte die Hinzunahme der Messung der wahrgenommenen Umwelt die von den Leistungstestmaßen erklärte Varianz um einen kleinen, signifikanten Prozentsatz. Der Effekt der Umwelt erscheint in dieser Untersuchung als vergleichsweise gering, jedoch ist bei der Interpretation zu beachten, dass die Intelligenz und die Schulleistung von der Umwelt nicht unabhängig sind, d.h. ein beachtliches Maß an Kovarianz aufweisen. Ferner ist zu bedenken, dass erst seit wenigen Jahren Umwelteinflüsse gemessen werden und die verwendeten Instrumente infolgedessen kaum optimal sind. Bei einer durchschnittlichen multiplen Korrelation von 0.90 bleibt in den untersuchten High Schools mithin nur noch 19 % der Kriteriumsvarianz ungeklärt.

Voraussetzung für derartige Untersuchungen ist eine Vorstellung davon, wie die Umwelt aussieht. Praktisch verwendete Ansätze zur Klassifikation dieser Umwelt lassen sich erkennen, wenn man die Grundlagen und den Inhalt von Fragebögen, mit denen persönliche Wahrnehmungen von Variablen (Objekten) erhoben werden sollen, analysiert. Bei der Entwicklung bisheriger Fragebögen zur Schülerwahrnehmung der Um-

- 126 -

welt (die Lehrerwahrnehmung der Umwelt wurde bislang weit weniger intensiv erforscht) lassen sich im Wesentlichen die folgenden theoretischen Ausgangspunkte unterscheiden:

1. In einigen Untersuchungen wird das *Verhalten des Lehrers* als Ausgangspunkt der Konstruktion von Dimensionen, Skalen und Fragen (= Items) gewählt. Das Lehrerverhalten wird zum Zweck der Untersuchung im Allgemeinen in einzelne Aktivitäten zerlegt und beschrieben. Diese Handlungen werden in der amerikanischen Literatur als "low-inference-variables" bezeichnet. Im Gefolge lernpsychologischer Reiz-Reaktions-Theorien nimmt man an, dass sich bestimmten low-inference-variables Effekte auf Seiten der Schüler zuordnen lassen und dass es die Kenntnis solcher Zuordnungen möglich macht, dem Lehrer zu sagen, wie er sich im einzelnen zu verhalten hat, wenn er bestimmte Effekte erreichen will (Rosenshine 1970). Um solche Instruktionen ökonomischer zu gestalten und die Schwierigkeit ihrer Einhaltung zu reduzieren, Oft werden einzelne Verhaltensweisen zu sog. *Führungs- oder Erziehungsstilen* zusammengefasst. Unter einem Erziehungsstil verstehen Herrmann, Stapf und Krohne (1971) "statistische Klassen erziehungsrelevanter Verhaltensweisen bzw. Konstrukte, die über diesen

---

<sup>39</sup> Walberg, H. J.: Structural and affective aspects of classroom climate. *Psychology in the Schools* 5,1968, S. 247 – 253.

<sup>40</sup> Astin, A. W.: Undergraduate achievement and institutional excellence. *Science* 161, 1968, S. 661 – 668.

<sup>41</sup> Bloom, B. S.: *Stability and change in human characteristics*. New York: Wiley 1964.

<sup>42</sup> Walberg, H. J.: Social environment and individual learning. A test of the Bloom model. *Journal of Educ. Psychology* 63, 1972, S. 69 – 73.

Verhaltensklassen errichtet werden. Es wird dabei im Allgemeinen vorausgesetzt, dass diese Verhaltensklassen bessere Voraussagen über das Verhalten der Erzogenen zulassen als einzelne Elemente dieser Klassen. Der Erziehungsstil wird gleichwohl nicht über die Erziehungsauswirkungen, sondern begrifflich und hinsichtlich seiner Messung unabhängig vom Erzogenenmerkmal bestimmt (...). Erziehungsrelevante Verhaltensweisen repräsentieren die Vorstellungen, Überzeugungen, Haltungen und Einstellungen der Erzieher (= Erziehungsattitüde) und/oder die konkrete ("instrumentelle") Erziehungspraxis; beide Aspekte werden unter dem Titel "Erziehungsstil" zusammengefasst."

Unter dieser Begriffsbestimmung lassen sich sowohl idealtypisch konzipierte, utopische Konstruktionen (etwa

- 127 -

Sprangers "Grundstile der Erziehung", 1955, 1962) wie faktorenanalytisch voneinander unterschiedene Klassen real beobachteter Verhaltensweisen fassen. - Typische Beispiele für dieses Vorgehen sind z.B. die Fragebögen von Deshpande et al. (1970), von Isaacson et al. (1963, 1964) oder von Costin (1971), der von der Unterscheidung zwischen "demokratischem" und "autoritärem" Lehrerverhalten ausgeht. Die Items solcher Fragebögen beziehen sich im Allgemeinen auf typische unterrichtliche Verhaltensweisen (Ausdrucks Erscheinungen) von Lehrern ("Der Lehrer plant den Unterrichtsablauf in detaillierter Weise") und eventuell das damit zusammenhängende Arbeitsverhalten von Schülern ("Die Schüler sagen oft freiwillig ihre eigene Meinung").

Dieser Ansatz der Fragenkonstruktion hat seine theoretische Begründung in den Funktionen, die dem sozialen System Schulklasse zugeschrieben werden (vgl. S. 150 f. Parsons). Der Lehrer ist diejenige Person, die von der Gesellschaft ausgebildet und beauftragt wird, dafür zu sorgen, dass die Schulklasse diesen Funktionen gerecht wird: Er wird als formaler Führer einer Gruppe von Schülern eingesetzt und von der Gesellschaft mit den Rechten ausgestattet, die sie für notwendig erachtet, damit er seine Führerrolle entsprechend diesen Funktionen wahrzunehmen vermag. Um diese Funktionen allen Schülern gegenüber realisieren zu können, verfügt der Gesetzgeber einen Zeitraum allgemeiner Schulpflicht und erwartet vom Schüler, dass er sich während dieser Zeit den Maßnahmen unterwirft, die sich aus diesen Funktionen ergeben. - Diese Funktionszuordnung und entsprechende rechtliche Regelungen geben dem Lehrer wesentliche Einflussmöglichkeiten bei der Förderung der Schüler und - damit auch - bei der Vergabe späterer Lebenschancen.

Diese Position des Lehrers in der Klasse ist vermutlich ein wesentlicher Grund dafür, dass viele andere Elemente des Unterrichts, die ebenfalls auf die Schüler und ihr

- 128 -

Lernen Einfluss haben, in diesem Ansatz nicht thematisiert werden: das unterrichtete Fach und das Unterrichtsthema, die Beziehung des Schülers zu seinen Mitschülern, die Einstellung des Schülers zu Schule und Unterricht u.v.m. Tatsächlich bemüht sich der Lehrer, diese Elemente im Hinblick auf seine Unterrichtsziele zu beeinflussen, weshalb man über die genaue Registrierung des Lehrerverhaltens die wesentlichen Elemente der Situation, der der Schüler im Unterricht gegenübersteht, in den Griff bekommen kann.

Eine Durchsicht der bisherigen Arbeiten zur Unterrichtsforschung zeigt, dass es nur sehr wenige Untersuchungen gibt, in denen die direkte Wirkung von Lehrerverhaltensweisen auf Schüler via Schülerwahrnehmung untersucht worden ist: sehr viel häufiger werden Verhaltensweisen von Lehrern von Unterrichtsbeobachtern erfasst und dann mit Verhaltensweisen und Leistungen der Schüler in Beziehung gesetzt. Eine wesentliche Ursache hierfür scheint zu

sein, dass viele Lehrer der Verwendung von Schülereinschätzungen des Unterrichts große Skepsis entgegenbringen. In einem Aufsatz, in dem sich Costin, Greenough und Menges (1971, S. 511) ausführlich mit der Methode der Einschätzung des Unterrichts durch Lernende in Colleges auseinandersetzen, nennen sie die wichtigsten Argumente, die gegen diese Methode angeführt werden. Sie konstatieren erheblichen Widerstand gegen diese Methode zunächst aufgrund der Tatsache, dass sich der Lehrkörper bedroht fühlt, wenn die Studenten zum Richter über die Qualifikation ihrer Lehrer werden. Sodann wird eingewandt, derartige Daten seien nicht reliabel, Studenten würden einen guten "Entertainer" einem Lehrer vorziehen, der den Stoff in effektiver Weise behandelt, dass die Daten hoch mit Noten korreliert sind (ein scharfer Beurteiler erhalte schlechtere Beurteilungen), und dass Studenten keine kompetenten Richter des Unterrichts seien, da vielfach der zukünftige Wert des Kursus nicht zu dem Zeitpunkt, zu dem die Daten erhoben werden, klar sei. Schließlich werde argumentiert, guter Unterricht und gute Forschung ließen sich nicht

- 129 -

voneinander trennen, weshalb in Hinblick auf die Bezahlung und die Beförderung von Lehrern gute Forschung belohnt werden müsse.

Die Ursache dieser Argumente und die Frage ihrer Berechtigung brauchen an dieser Stelle nicht erörtert zu werden. Im Zuge der allgemeinen und schulischen Sozialisationsforschung ist ein Untersuchungsansatz entwickelt worden, der - auf den Unterricht angewandt - nicht weniger produktiv als die eben angesprochene "Lehrerverhaltensforschung" ist und in der Regel auf weniger praktischen Widerstand stößt.

2. Im Rahmen der *Sozialisationsforschung* stellt man die Items im Allgemeinen weniger auf das Lehrerverhalten ab, sondern bemüht sich darum, möglichst die gesamte Umwelt (Schul- oder Lernklima) zu erfassen. Das Lehrerverhalten erscheint dann nur als eine unter vielen Variablen und manchmal verzichtet man hier wegen der genannten Einwände sogar darauf, die Schüler nach dem Lehrerverhalten direkt zu fragen; da das Lehrerverhalten in der Situation in Interdependenz mit allen anderen Variablen steht, erfasst man seine Wirkung indirekt mit, wenn man Daten zu diesen anderen Variablen erhebt.

2.1 Der offensichtlich in den Vereinigten Staaten am stärksten verbreitete und bislang am besten erforschte Fragebogenansatz zur Erfassung der *kollektiven* Wahrnehmung ('consensual beta press') von *Schulklimata* ist wohl der sog. '*Syracuse Approach*'\* (Syracuse University). Er nahm seinen Ausgang mit der Formulierung von 40 'need / press'-Kategorien<sup>43</sup> durch Stern, Stein, and Bloom (1956). Diese wurden später auf 30 reduziert und bildeten die Basis zur Konstruktion des ersten Befragungsinstruments, des '*Activities Index*'\* (AI), der die need-Seite erfassen sollte. Diese Ausrichtung auf die need-Seite war durch den Inhalt der Kategorien weitgehend vordeterminiert: die meisten Kategorien sind durch Begriffe gekennzeichnet, die an *Persönlichkeits-*

- 130 -

dimensionen erinnern, etwa 'Energy-Passivity', 'Dominance-Tolerance', 'Aggression-Blame Avoidance', 'Dependency-Self-Reliance'. Als erstes Instrument zur Erfassung des 'environment' wurde der '*College Characteristics Index I* (CCI) entwickelt, dessen press-Skalen direkte Transformationen der need-Skalen des AI sind. Die Autoren konstruierten die Items

---

<sup>43</sup> Henry A. Murray: Explorations in personality, New York 1938

aufgrund von Fragestellungen wie: Was mögen die Charakteristika einer Umwelt sein, die einen Druck ('press') in Richtung auf Ordnung, Autonomie, Verständnis, Spiel ausüben? Oder: Welche Eigenarten der Umwelt belohnen oder befriedigen ein Individuum, das ein hohes Bedürfnis nach Ordnung, Autonomie, Verständnis oder Spiel hat? (Schreiner 1973, S. 68). Die Skala <sup>1</sup>'Aggression-Blame Avoidance<sup>1</sup> enthält etwa Items wie: 'The desks are all cut up from doodling with knives and pencils', "Student arguments often turn into fights", "When students dislike a teacher, they let him know it." Die Entwicklung der press-Skalen aus den need-Skalen des AI "hat ihren Konstrukteuren den Vorwurf eingebracht, dass sie ihre sich in diesen Instrumenten widerspiegelnde Rekonstruktion innerschulischer Wirklichkeiten zu stark individual- und zu wenig sozialpsychologisch ausgerichtet haben" (Schreiner 1973, S. 85). Einer der Konstrukteure des AI und des CCI, Pace, entwickelte ein Instrument, das er im Unterschied zu diesen Fragebögen als 'institutionenzentriert<sup>1</sup> auffasst. Aufgrund von Erhebungen mit dem CCI an 50 amerikanischen Hochschulen ermittelte er faktorenanalytisch 5 Dimensionen, auf denen sich Hochschulen voneinander unterscheiden. - Da es uns nur um die Darstellung des Entwicklungsansatzes gehen soll, verzichte ich hier auf eine Beschreibung seiner 'College and University Environment Scales<sup>1</sup> (CUES). Der Leser mag sich bei Schreiner (1973, S. 86 ff.) oder bei Pace (1963) weiter informieren. Methodisch ist Pace' Vorgehen problematisch, da bei N=50 eine Faktorenanalyse nicht gerechnet werden sollte (Pawlik 1971, S.276).

- 131 -

Die aufgrund des 'Syracuse Approach' entwickelten Fragebögen dienen primär der kollektiven Charakterisierung des Klimas ganzer Schulen. Schreiner kommt nach der Anwendung des 'College Characteristics Index' (CCI) in zwei deutschen Gymnasien zu dem Schluss, "dass die Syracuse-Kategorien für die konkrete Strukturierung des Schulklimas relativ wenig leisten" (1973, S. 195). Dennoch kann m. E. die Methode, die im Syracuse Approach zur Ermittlung von Items gewählt wurde, ein in Grenzen brauchbares Verfahren sein.

## 3.2 Eigenarten der Stil-Konzepte von Lewin

### 3.2.1 Das Konzept freiheitlicher Organisation und Selbstbestimmung: Der „laissez-faire“-Stil

Das angemessene Funktionieren des „laissez-faire“-Stils hat offensichtlich besondere Kompetenzen seitens aller unmittelbar Beteiligten hinsichtlich ihrer Selbststeuerung, Fairness, Aufgabenübersicht, ihres Problem- und Rechtsbewusstseins sowie ihrer Einsicht in die Gesamtzusammenhänge ihres Handelns zur Voraussetzung. Die Teilnahme am Straßenverkehr bzw. – in Analogie zu Schiller's Tanz<sup>44</sup> – an sonstigen gesellschaftlichen Gegebenheiten kommunikativen und materiellen Verkehrs oder Austauschs lässt deutlich werden, dass die gründliche Einübung regelgeleiteten Vorgehens das Gelingen begünstigen kann. Dieser Stil lässt sich gut verwenden, wenn es um Aufgaben geht, *die von allen Beteiligten selbständig ohne besondere Schwierigkeiten zufriedenstellend bewältigt werden können*. Er kann dann auch schon im Kindergarten eingesetzt werden: Kinder können Bilder recht problemlos selbständig malen, sich ihre Spielpartner aussuchen, für sich allein spielen etc. Hier wird deutlich, dass im Rahmen dieses Stils nicht nur Gruppenaktivitäten, sondern auch zeitweise von der Gruppe losgelöste

---

<sup>44</sup> Siehe dazu Peter R. Hofstätter: Gruppendynamik. Kritik der Massenpsychologie. Rowohlt: Hamburg 1971, S. 173.

Thomas Kahl: Jeder hat das Recht auf die freie Entfaltung seiner Persönlichkeit: das individuelle Selbstbestimmungsrecht. In: Thomas Kahl: Die besten Jahre liegen noch vor uns. Die Menschenrechte als Basis weltweiter Gerechtigkeit und friedlicher Zusammenarbeit im Sinne der Vereinten Nationen. Berliner Wissenschafts-Verlag BWV 2017. S. 124-127.

(„autonome“) individuelle Einzelaktivitäten Raum finden. Der „laissez-faire“-Stil wird den Idealen der Selbstregulation<sup>45</sup> innerhalb einer *freiheitlich-demokratischen Grundordnung*, so zum Beispiel angesichts der Geltung des deutschen Grundgesetzes, in besonderer Weise gerecht, mehr als jeder andere Stil.

Hinsichtlich der *Umgangsformen* sind bei diesem Stil aus der biologischen Forschung bekannte ökologische Rahmenbedingungen bedeutsam: Es gibt äußere und innere Bedingungen, die kooperativ-friedliche Umgangsformen fördern und solche, die zu Rivalität, zu Wettbewerb oder zu Formen der Kriegsführung und gegenseitigen Vernichtung veranlassen können. Ob die jeweils aktuell verfügbaren Handlungsmöglichkeiten von den einzelnen Teilnehmenden als mangelhaft erlebt werden – was dann zu heftigen Auseinandersetzungen führen kann – oder ob auch angesichts von Schwierigkeiten die Chancen konstruktiver Zusammenarbeit genutzt werden, ob die Ansprechperson häufiger beansprucht oder möglichst gemieden wird, ist vor allem von den Einstellungen, Ansprüchen und Kompetenzen abhängig, die die Beteiligten in ihrer bisherigen Lebensgeschichte kennengelernt und sich angeeignet haben: Es ist von ihrer Erziehung und Bildung abhängig.<sup>46</sup>

Von Kurt Lewin war zunächst angenommen worden, dass dieser Stil so hohe Anforderungen an die einzelnen stelle, dass er z. B. im Bereich von Lerninstitutionen wenig erfolgversprechend sei. Demgegenüber lässt sich inzwischen nachweisen, dass er sich hier – unter bestimmten Bedingungen – als besonders nützlich erweist:

Lernen kann und sollte heute (auch) individualisiertes Lernen sein

Besonders häufig wird als Kennzeichen unserer Zeit die Vielfalt der Lebensformen als „Pluralismus“ und die damit verknüpfte Individualisierung genannt: Heute wachsen Kinder in und unter sehr unterschiedlichen familiären und sozialen Lebensformen und -bedingungen auf. Eine große Verschiedenartigkeit (Heterogenität) ihrer Entwicklungs- und Lernvoraussetzungen ist die unausweichliche Folge. Verstärkt wird dieses Phänomen der Heterogenität bei deutschen Kindern durch Kinder anderer kultureller Herkunft, die unsere Kindergärten und Schulen besuchen. Außerdem bemüht man sich in zunehmendem Maße, auch Kinder mit erkennbaren Behinderungen in die Regeleinrichtungen einzugliedern und am gemeinsamen Lern- und Erziehungsprozess teilnehmen zu lassen. Dass dies ein weiterer Beitrag zur heterogeneren Erziehungs- und Lernsituationen ist, leuchtet ein.

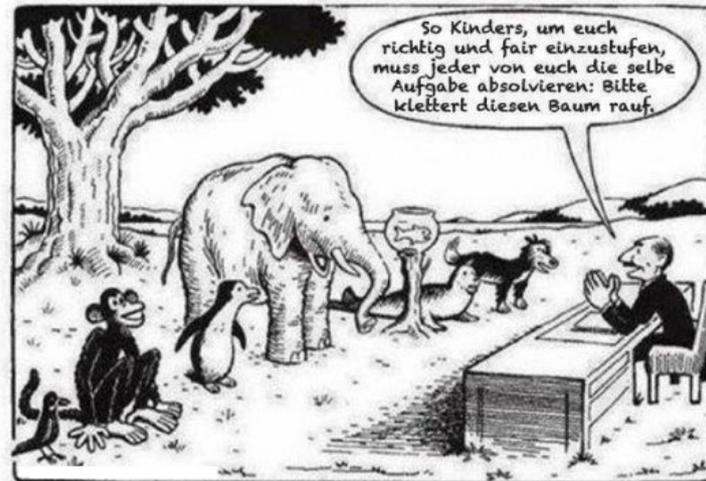
Wie ist auf diese natürliche Entwicklung zu reagieren? Wie kann man ihr pädagogisch und didaktisch Rechnung tragen? Dazu gehört, sich von einem Denken zu befreien, das bei uns noch immer stark ausgeprägt ist. Verbreitet ist nämlich noch die Meinung, dass Gleichartigkeit innerhalb einer Gruppe didaktisch und pädagogisch wünschenswert sei, weil sich dann Lern- und Erziehungsprozesse einfacher und erfolgreicher gestalten ließen. Wenn alle Kinder in etwa gleiche Voraussetzungen haben, so meint man, kann man Erziehung und Unterricht gezielt auf diese Voraussetzungen beziehen und dementsprechend besonders effektiv gestalten. Dies gilt freilich nur unter der Annahme, dass Unterricht so beschaffen sein müsse, dass in ihm alle Lernenden zu gleicher Zeit das gleiche tun und lernen. Dahinter verbirgt sich die Strategie der militärischen Ausbildung und Gehorsamsorientierung, der Gleichschaltung.

---

45

<sup>46</sup> Thomas Kahl: Der Bildungs- und Erziehungsauftrag der Schule zwischen dem Anspruch des Grundgesetzes und der Wirklichkeit. Eine entwicklungsgeschichtliche Betrachtung mit Hinweisen zur Auftragsbewältigung. [www.imge.info/extdownloads/DerBildungsUndErziehungsauftragDerSchule.pdf](http://www.imge.info/extdownloads/DerBildungsUndErziehungsauftragDerSchule.pdf)

Demgegenüber können – und sollten – Erziehung und Bildung als Vorgänge angesehen werden, die maßgeblich von individuellen persönlichen Voraussetzungen, etwa Begabungen, die mit Stärken und Schwächen einhergehen, außerdem von unterschiedlich anspruchsvollen Bedürfnissen und Wertausrichtungen, geprägt sind. Dem lässt sich im Voranschreiten aller im Gleichschritt nicht angemessen Rechnung tragen.



## Unser Bildungssystem

Unser Bildungssystem<sup>47</sup>

Maria Montessori und andere Reformpädagog\*innen sind von der Annahme ausgegangen, dass Heterogenität, also die Verschiedenartigkeit einer Gruppe, erzieherisch und didaktisch wertvoller sei als Homogenität, also Gleichartigkeit. Sie haben daher versucht, diese Heterogenität nicht abzubauen, sondern sie sogar noch zu verstärken, zugleich aber auch pädagogisch fruchtbar werden zu lassen. So hat Maria Montessori bewusst das Prinzip der Altersmischung in ihren Gruppen realisiert, das unter der Bezeichnung „family grouping“ auch im angelsächsischen Bereich großen Anklang findet. Im Kindergarten ist es uns heute geläufig. Es kann und sollte auch in den Schulen gelten.<sup>48</sup> Natürlich bedarf es dann anderer, nämlich differenzierender, Unterrichtsformen als des direkt von Lehrenden gesteuerten Frontalunterrichts, den die meisten Lehrenden und Lernenden bislang angesichts ihrer eigenen Schulerfahrung am besten kennen – und deshalb fälschlicherweise für normal, richtig und optimal halten. Für konstruktive Weiterentwicklungen sorgten Reformpädagog\*innen, etwa Maria Montessori, die Formen der Freiarbeit erprobten und empfahlen.<sup>49</sup>

Freiarbeit im Sinne Montessoris kann als eine Unterrichtsform bezeichnet werden, in welcher der Schüler\*innen aus einem differenzierten Lernangebot den Gegenstand ihrer Tätigkeit, die

<sup>47</sup> Cartoon: Hans Traxler

<sup>48</sup> Kahl, Th. N.: Students' social background and classroom behaviour. In: Husen, T., Postlethwaite, T. N. (eds.): The International Encyclopedia of Education. Pergamon, Oxford 1985, pp. 4890-4900.

[https://www.researchgate.net/publication/263180267\\_Students'\\_social\\_background\\_and\\_classroom\\_behaviour](https://www.researchgate.net/publication/263180267_Students'_social_background_and_classroom_behaviour)  
Kahl, T. N.: Students' social background. In: Dunkin, M. J. (ed.): The International Encyclopedia of Teaching and Teacher Education. Pergamon, Oxford 1987, pp. 574-584.

<sup>49</sup> Vgl. dazu Ludwig, H.: Montessori-Freiarbeit mit Ausländerkindern konkret, in: Sachunterricht und Mathematik in der Primarstufe 14 (1986), S. 385-392; Ludwig, H.: Freiarbeit im Grundschulunterricht, in: Montessori - Zeitschrift für Montessori-Pädagogik 31 (1993), S. 4-23.

Ziele, die Sozialform (Methode) sowie die Zeit, die sie auf den gewählten Aufgabenbereich verwenden wollen, im Rahmen allgemeiner Vorstrukturierungen selbst bestimmen können. Für den Ablauf der selbstgewählten Arbeit gilt, dass der Schüler\*innen sich frei im Raum bewegen und Kontakte mit Mitschüler\*innen aufnehmen können und dürfen, etwa um ihnen zu helfen oder sich von ihnen helfen zu lassen, sofern und soweit die Arbeit der anderen Schüler\*innen dadurch nicht gravierend gestört wird. Mit der Wahl der Arbeit ist die Verpflichtung verbunden, sie möglichst auch zu Ende zu führen. Kontrollen des Arbeitserfolgs bieten entweder die Arbeitsmittel selbst (Fehlerkontrolle) oder Mitschüler\*innen, Lehrende oder anwesende Assistent\*innen übernehmen diese Funktion.

Idealerweise bietet Montessori-Freiarbeit den Schüler\*innen die Möglichkeit, sich innerhalb einer differenziert gestalteten „vorbereiteten Umgebung“ Inhalte aus den verschiedensten Fachbereichen zu erarbeiten oder zu üben. Montessori hat hierfür reichhaltiges didaktisches Material entwickelt und empirisch erprobt. Von Montessori-Lehrkräften wird dieses Material unter Beachtung grundlegender Prinzipien der italienischen Pädagogin seit jeher ergänzt und erweitert. Montessori selbst hat sich zeitlebens um den Ausbau ihrer Materialien bemüht. Das Ausmaß der Freiarbeit umfasst an Montessori-Grundschulen bis zu 15 Wochenstunden. Die einzelnen Freiarbeitsphasen dauern oft bis zu zweieinhalb Zeitstunden. Häufig wird Freiarbeit zu Beginn des Unterrichtsvormittags im Zusammenhang mit einer flexiblen Eingangsphase angesetzt.

Das Kind lernt in der Freiarbeit durch selbstorganisiertes Tun. Es kann sich mit seinen individuellen Lernfähigkeiten und -formen und seinen besonderen Interessen in großem Umfang selbst in den Lernprozess einbringen. Wichtig ist dabei, dass jedes Kind in dem ihm gemäßen Arbeitstempo und Lernrhythmus voranschreiten kann. Er wird nicht durch die auf einen imaginären Durchschnittsschüler abgestimmte Vorgehensweise eines lehrergesteuerten Klassenunterrichts über- oder unterfordert. Auch dem Wiederholungsbedürfnis vor allem jüngerer oder lernschwacher Kinder wird angemessen Rechnung getragen. Denn wie lange sich ein Kind mit einem Lerngegenstand auseinandersetzt, entscheidet es selbst. Es hat damit die Möglichkeit, in Ruhe bei einem Gegenstand verweilen zu können. Das meditative Element des Bildungsprozesses – heute weitgehend vernachlässigt – spielt für Montessori eine große Rolle. Die Pole von Aktivität und Kontemplation werden in ihrer Pädagogik zu einer spannungsreichen Synthese vereint.

Ein Effekt der Freiarbeitsstruktur besteht auch in der gegenüber dem üblichen Klassenunterricht größeren Freisetzung des Lehrers zu individueller Hilfe. Er erhält Spielraum, sich den Kindern besonders intensiv zuzuwenden, die darauf vor allem angewiesen sind, ohne dass dadurch Lernfortschritte leistungsstärkerer Schüler unangemessen behindert werden. Die größeren Möglichkeiten, Kinder zu beobachten, erlauben es ihm auch, solche Hilfen gezielter anzusetzen. Schließlich erhält er auch die Gelegenheit, in stärkerem Maße persönliche Beziehungen zu den einzelnen Kindern aufzubauen, was für alle Erziehungs- und Bildungsarbeit unverzichtbar erscheint.<sup>50</sup>

Tritt – aus welchen Gründen auch immer – in größerem Umfang Überforderung auf, so kommt es im Rahmen des „laissez-faire“-Stils leicht zu chaotischen und anarchistischen Entwicklungen. Derartige Notstands-Situationen können aufgefangen, begrenzt und verhindert werden, indem die Ansprechperson oder andere Gruppenmitglieder zu Stilformen übergehen, die im Rahmen der beiden anderen Stil- Konzepte ausdrücklich vorgesehen sind: Es bieten sich dann z. B. eine gemeinsame „demokratische“ Krisendiskussionssitzung an, in der nach Lösungen gesucht

---

<sup>50</sup> Harald Ludwig (Hrsg.): Erziehen mit Maria Montessori. Freiburg: Herder 1997, S. 22-25.

wird, die allen Ansprüchen bestmöglich gerecht werden oder ein kurzes „autoritäres“ Eingreifen, um für die zeitweise Ruhe und Ordnung zu sorgen, die zu zweckmäßigen Problemlösungen nötig ist.

### **3.2.2 Das Konzept problemlösender Zusammenarbeit und Mitbestimmung: Der „demokratische“ Stil**

Der „demokratische“ Stil stellt in erster Linie eine kooperative Methode der zwischenmenschlichen Beziehungsgestaltung, Kommunikation und Problem- sowie Konfliktbewältigung dar. Alle Teilnehmer haben gleiche Rechte und Pflichten und erarbeiten die Schritte und Formen ihres Vorgehens und Umgangs miteinander selbständig und auf der Basis der überzeugendsten Informationen bzw. Argumente. Die der Gruppe vorsitzende Person kann in jeder Sitzung neu aus ihrem Kreis gewählt werden („primus inter pares“) oder eine festgesetzte Amtszeit haben. Sie versteht sich idealerweise in erster Linie als Unterstützer der Kommunikationsprozesse und der gemeinsamen Anliegen aller: Sie hilft beim Zustandekommen von Entscheidungen, macht gegebenenfalls Lösungsvorschläge, achtet auf die Zweckmäßigkeit und die Einhaltung von Diskussions-, Fairness- und Geschäftsordnungsregeln etc.

Dieser Stil geht mit relativ hohem Bedarf an Zeit, Reflexionsfähigkeit, Sachkenntnis, Aufmerksamkeit und Konzentration für alle Beteiligten einher, wobei dieser Bedarf mit der Gruppengröße sowie mit dem Ausmaß der Unterschiedlichkeit der persönlichen Voraussetzungen der Gruppenmitglieder überproportional ansteigt. Deshalb empfiehlt sich eine möglichst geringe Teilnehmerzahl, die Begrenzung der Unterschiedlichkeit der Mitglieder sowie die Verwendung von Medien und Techniken zur Förderung der Klarheit (Übersichtlichkeit, Verständlichkeit, Transparenz etc.) des Vorgehens. Mit der gemeinschaftlichen Suche nach optimalen Lösungen und bei der Praktizierung der Umgangsformen erfolgt zugleich eine Schulung bzw. Disziplinierung aller Beteiligten im Umgang mit Schwierigkeiten zwischenmenschlicher und sachbezogener Art. Dabei werden nahezu ständig moralisch-ethische Standards berücksichtigt, diskutiert, verbessert, verfeinert und praktisch eingeübt. Der mit diesem Stil verbundene Aufwand lässt sich anhand der Ergebnisse rechtfertigen: Diese sind in jeder Hinsicht auf optimale Arbeitsqualität und höchste Kompetenz ausgerichtet. Dieser Stil schafft damit zugleich günstige Voraussetzungen für das Gelingen von Phasen der Anwendung des „laissez-faire“-Stiles.

Zu den Voraussetzungen optimalen Funktionierens des „demokratischen“ Stils gehört die Unabhängigkeit des Vorsitzenden, d. h. dass er an Aufträge und Weisungen nicht gebunden ist und sich ausschließlich den Anliegen bzw. dem Wohl der Gruppe und seinem Gewissen verpflichtet sieht. Das entspricht exakt dem, was entsprechend dem Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland von allen Abgeordneten (Artikel 38 GG), den Regierungsmitgliedern sowie den Beamten des Staates gemäß dem Amtseid (Artikel 56 GG) erwartet wird. Sich an diese Erwartungen zu halten, verpflichten sie sich ausdrücklich mit der Amtsübernahme.

Die Unabhängigkeit des Vorsitzenden, die Kollegialität der Gruppenmitglieder und die Selbstbestimmung der Gruppe über ihre eigenen Angelegenheiten charakterisieren die „demokratische“ Gruppe als eine autonome Einheit, die mit anderen derartigen autonomen Gruppen in freier Weise kommunizieren und kooperieren kann – ebenso, wie dies die Gruppenmitglieder als autonome Individuen miteinander und die Vorsitzenden verschiedener solcher Gruppen in einem übergeordneten Gruppen-Vertretungsgremium ebenfalls miteinander können. Eine in diesem Sinne „demokratische“ Gesellschaft setzt sich aus einem kommunikativen Verbundsystem bzw. Netzwerk autonomer Gruppen zusammen, wobei alle Gruppen über ihre Vorsitzenden ihre Anliegen nach dem Subsidiaritätsprinzip an die höheren Organisationsebenen weiterleiten: Wenn sie Aufgaben aufgrund ihrer eigenen Möglichkeiten selber nicht befriedigend bewältigen

können, so können diese Aufgaben über eine höhere Organisationsebene bzw. anhand von Mitteln bewältigt werden, über die andere Gruppen bereits verfügen.

Die Unabhängigkeitsbedingung, die auch dem demokratischen Prinzip der Gewaltenteilung zugrunde liegt, dient der Willensfreiheit und sorgfältigen Gewissensentscheidungen des Vorsitzenden und der Gruppe. Die Unabhängigkeitsbedingung bildet zusammen mit der Gewissens- und Willensfreiheit die Grundvoraussetzungen der Straffähigkeit, der Strafmündigkeit sowie der Zurechnungsfähigkeit im üblichen strafrechtlichen Sinne. Wird die Unabhängigkeitsbedingung durch die Bindung an Aufträge und Weisungen eingeschränkt oder aufgehoben, so kann nicht mehr von voller Verantwortlichkeit der so dann Abhängigen für ihre Taten und für deren Folgen gesprochen werden. Nur die Sorge für die volle Verantwortlichkeit des einzelnen bietet eine hinreichende Gewähr für die Begrenzung und Vermeidung von Schaden sowie strafbaren Handlungen, die sich aus (Fehl-) Entscheidungen ergeben können. Das Bestreben zur Begrenzung solchen Schadens bildet die eigentliche, die wichtigste und die entscheidende Begründung für *Rechtstaatlichkeit* und *Demokratie*: Das Konzept der Demokratie geht von der konstitutionellen Unvollkommenheit des Menschen aus: Jedem Menschen können aufgrund eigener Unvorsichtigkeiten, Täuschungen, Irrtümer, Überforderungen, einseitiger Betrachtung von Gegebenheiten usw. Fehlleistungen in Form *menschlichen Versagens* unterlaufen. Die Folgen der Unvollkommenheiten der einzelnen lassen sich am wirkungsvollsten dadurch begrenzen, dass jeder nur für sich selbst entscheidet und niemand die Verantwortung für eigenes Verhalten anderen zuschieben oder anlasten kann: Geschichtliche Erfahrungen mit den katastrophalen Folgen von Fehlentscheidungen, die Kaiser, Könige und sonstige Herrscher bzw. Vorsitzende im Laufe der Geschichte getroffen haben, führten zur Forderung nach der Kontrolle und Beschränkung der Macht solcher Personen mit diversen „demokratischen“ Mitteln – mit Mitteln, die verhindern sollen, dass das gesamte Volk unter der Fehlerhaftigkeit obrigkeitlicher Entscheidungen allzu sehr leiden muss: Gemäß Artikel 20 (2) GG wird die Staatsgewalt „vom Volke in Wahlen und Abstimmungen und durch besondere Organe der Gesetzgebung, der vollziehenden Gewalt und der Rechtsprechung ausgeübt“. Die Organe der Gesetzgebung, der vollziehenden Gewalt und der Rechtsprechung sind gemäß Artikel 1 (3) GG an die verfassungsmäßige Ordnung und an die Grundrechte gebunden. Dazu gehören insbesondere die Achtung der Freiheitsrechte gemäß Artikel 2 GG und die Achtung der Gewissensentscheidung sowie der Willensfreiheit.

Die Unabhängigkeitsbedingung beruht ferner auf der Tatsache, dass nur jedes einzelne Individuum und nur jede Gruppe für sich selbst zuverlässig und verbindlich fühlen und erkennen kann, was die eigenen Bedürfnisse und Ziele sind, wie weit die eigenen Möglichkeiten und Fähigkeiten reichen und welches eigene Handeln sich wie weit mit dem eigenen Gewissen vereinbaren und verantworten lässt. Keine andere Instanz, so fachkompetent oder sonstwie prominent sie auch sein mag, ist befugt, sich hier über einzelne Individuen oder Gruppen zu stellen und diese zu bevormunden, zu bestimmten Entscheidungen zu drängen oder in ihrer Entscheidungsfreiheit einzuschränken.<sup>51</sup> Das Wissen um die eigenen Unvollkommenheiten gebietet es, sich um möglichst umfassenden eigenen Sachverstand zu bemühen und die Fachkompetenz anderer für die eigene Entscheidungsfindung zu nutzen. – Die Unabhängigkeitsbedingung dient dem Zweck, die persönliche Kompetenz und die autonome Willensbildung („Mündigkeit“) des Individuums zu fördern und Fremdbestimmung möglichst zu verhindern.<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> Derartige Tendenzen können strafbar sein – falls z. B. der Tatbestand der *Nötigung* oder der *Erpressung* erfüllt ist.

<sup>52</sup> Zu beachten ist, dass die *Unabhängigkeitsbedingung* zur Erreichung dieses Zwecks *notwendig*, nicht aber auch schon *hinreichend* ist: Erforderlich sind darüber hinaus u. a. unterstützende Organisations- und Bildungsmaßnahmen.

Wenn Vorsitzende sich an Aufträge und Weisungen *anderer Personen oder Stellen*, z. B. übergeordneter Instanzen, gebunden fühlen bzw. *eigene* Ziele und Vorstellungen bei der Arbeit mit der Gruppe verfolgen, die sie *nicht* im Rahmen der gegebenen Möglichkeiten mit den Zielen, Fähigkeiten und Bedürfnissen aller Gruppenmitglieder in Einklang bringen können, so geraten sie als Vorsitzende zwangsläufig in Distanz zur Gruppe bzw. zu denjenigen Gruppenmitgliedern, die solches Vorgehen nicht als gerechtfertigt akzeptieren wollen oder können. Derartige Distanz bewirkt – je größer sie wird, umso mehr – Unzufriedenheit mit dem Vorsitzenden, Vertrauensverlust und Konfliktspannungen in der Gruppe: Die Teilnehmer können in Loyalitätskonflikte geraten: Sollen sie dem Vorgehen des Vorsitzenden weiter folgen? Sollen sie sich der Position der Unzufriedeneren anschließen? Wie kann Kritik in konstruktiver Form geäußert werden? Sollen sie die Gruppe verlassen? Welche Alternativen sind möglich? Solche Entwicklungen beeinträchtigen stets die Funktions- und Leistungsfähigkeit der Gruppe. Sie können zudem, wenn sie nicht zufriedenstellend bewältigt werden können, den weiteren Bestand der Gruppe und die Rolle des Vorsitzenden gefährden – offene Konflikte können sich als Misstrauensvotum, Abwahl des Vorsitzenden, Meuterei, Streik, Revolution etc. äußern, auch zur Spaltung oder Auflösung der Gruppe führen. Solche Entwicklungsmöglichkeiten bringen auch den Vorsitzenden in Konflikte: Kann und soll er sein Vorgehen trotz der aufgetretenen Schwierigkeiten fortsetzen? Kann und soll er die Probleme und Forderungen der Gruppenmitglieder ernstnehmen? Kann er sein Vorgehen modifizieren bzw. korrigieren? Ist er bereit, den Vorsitz anderen zu überlassen? Stehen geeignete andere zur Verfügung?

Derartige Konfliktsituationen und Fragen können und sollen in fruchtbarer Weise der Verbesserung und Weiterentwicklung der Arbeit und dem Lernprozess aller dienen. Zugleich führen sie an die Grenzen der Bedingungen, die gegeben sein und eingehalten bzw. hergestellt werden müssen, damit noch *berechtigt* von „demokratischen“ Verhältnissen gesprochen werden kann. *Dauerhaft* wird nur ein Vorsitzender akzeptiert, der sich aus der Sicht der Gruppenmitglieder in erster Linie als ihr Diener und Unterstützer erweist. Damit sind *kurzzeitige* und vom Umfang und Ziel her klar begrenzte Anwendungen von Maßnahmen „autoritären“ Verhaltens durchaus zu vereinbaren, soweit es um die effektive Bewältigung von Notstands-Situationen geht. Wenn Vorsitzende jedoch konsequent von den Bedürfnissen und Fähigkeiten der Gruppenmitglieder abweichende Eigen- oder Fremdinteressen verfolgen, nimmt ihr Vorgehen leicht despotische Formen des „autoritären“ Stils an. Im Rahmen des „demokratischen“ Stils muss das Vorgehen des Vorsitzenden den Gruppenmitgliedern formal und inhaltlich einsichtig und legitim erscheinen. Nur unter diesen Bedingungen geht die Macht und Gewalt des Vorsitzenden (bzw. des Staates) von der Gruppe (bzw. vom Volke) aus (Artikel 20 (2) GG): Ein Parteivorsitzender muss sich nicht nur an den Interessen seiner Parteimitglieder orientieren; wenn es um Regierungsverantwortung geht, benötigt er, ebenso wie seine Partei, das inhaltliche Vertrauen des Volkes – und nicht nur genügend Wählerstimmen.

Die Respektierung der menschlichen Würde, der Menschenrechte und der realen Fähigkeiten und Bedürfnisse der Gruppenmitglieder ist eine *notwendige* Aufgabe des Vorsitzenden: Wie er sich dieser Aufgabe widmet – und diese Aufgabe ist besonders wichtig – entscheidet darüber, ob die in jeder Gruppe natürlicherweise immer wieder auftretenden Konfliktspannungen derartig bearbeitet werden, dass sie nicht zu Notstandssituationen innerhalb der Gruppe führen. Die Spannungen innerhalb der Gruppe können nämlich durch sein Vorgehen vermindert oder verstärkt werden. Entscheidend ist dabei, inwiefern er mit Wohlwollen, Verständnis und Mitgefühl auf die menschlichen Schwächen und die sachlichen Probleme der Gruppenmitglieder konstruktiv einzugehen vermag. Fehlt Vorsitzenden eine diesbezüglich hilfreiche Ausbildung und hinreichende Erfahrung und Übung, so neigen sie zwangsläufig dazu, Gruppenspannungen zu übersehen, zu verharmlosen, falsch zu deuten, bewusst zu ignorieren und zu unterdrücken –

womit sie genau das bewirken, was sie normalerweise vermeiden wollen: Das Anwachsen von Spannungen.

Dass – und wie – der „demokratische“ Stil praktisch realisierbar ist, steht heute außer Frage: Es liegen dazu weltweit genügend einschlägige Erfahrungen vor: Im Bereich ehe-, arbeitspartner-schaftlicher und familiärer Beziehungen, in Kindergärten, Schulen und Hochschulen, in Einrichtungen der Aus-, Fort- und Weiterbildung, in Selbsthilfe- und Projektgruppen, in Wirtschaftsbetrieben, in juristischen Auseinandersetzungen, in Kriseninterventionsworkshops, in Bürgerinitiativen, in regional, überregional, national und international miteinander kooperierenden Gruppen und Organisationen wurden die Möglichkeiten und Schwierigkeiten in allen Varianten untersucht. Dabei wurden immer wieder neue und angemessenere Lösungen entwickelt.

Voraussetzung für einschlägige Erfahrungen mit diesem Stil war stets, dass sich Menschen trafen und zusammenfanden, die bereit waren, sich auf Formen liebevoll-kooperativen Miteinanders vertrauensvoll einzulassen. Dies fiel und fällt jedoch noch allzu vielen Menschen schwer, weil sie in einer Umgebung aufgewachsen sind und leben, die überwiegend noch vom „autoritären“ Stil geprägt ist – wo Unabhängigkeit, Selbständigkeit, Kreativität, Selbstbewusstsein, Verantwortlichkeit und konstruktive Kritikfähigkeit aufgrund von Bevormundung durch Aufträge und Weisungen nicht gefördert worden waren bzw. wo Egoismus, Habsucht und Rivalität sowie Leistungsehrgeiz und Profilierungsstreben dem Verständnis und der Achtung der Menschenrechte entgegengestanden haben.<sup>53</sup>

### **3.2.3 Bedingungen, Eigenarten und Auswirkungen autokratischer Herrschaft: Der „autoritäre“ Stil**

Wie Vorsitzende, Führungskräfte und andere sog. „Autoritäten“ üblicherweise mit Konflikten und Spannungen umgehen, bildet spätestens seit dem revolutionären Geschehen von 1848/49 eine Kern-Fragestellung psychologischer und psychotherapeutischer Ansätze: Personen, die einmal errungene Privilegien und Machtpositionen behalten und nicht verlieren bzw. ihre Ablösung als „Vorsitzende“ verhindern wollen, verfügen über eine Fülle von Methoden, um die Mängel und die Fehlerhaftigkeit ihres Handelns gegenüber anderen zu verbergen und um Angriffe auf ihre Position durch erkennbare Konkurrenten oder Rivalen möglichst geschickt abzuwehren. Derartiges Abwehrverhalten charakterisiert in erster Linie den „autoritären“ Stil: Autoritäre Führer lassen keine Bereitschaft erkennen, sich von anderen ablösen, kritisieren oder korrigieren zu lassen.<sup>54</sup> Ihnen geht es weniger um optimale Leistungen, um die Bewältigung

---

<sup>53</sup> In den Staaten des westlichen Militärbündnisses, insbesondere in der Bundesrepublik Deutschland, hat sich während des Kalten Krieges ein *abgewandeltes* Verständnis der Menschenrechte entwickelt. Neben dem traditionellen und historisch gewachsenen Menschenrechtsverständnis, das mit der Idee und der Philosophie des freiheitlich-demokratischen Staates integriert, auf das Gemeinwohl bezogen und pazifistisch ist, entstand eine egoistisch-individualistische Kampfvariante. Das traditionelle Menschenrechtsverständnis ließ sich im Rechtswesen der Bundesrepublik Deutschland nicht hinreichend verankern. Das Kampfkonzept befindet sich im Einklang mit dem permissiven Freiheitsbegriff des römischen Privilegienrechts und der nationalsozialistischen Rechtsauffassung Hitlers. Es lässt sich mit dem folgenden Motto beschreiben: „Was ich mir an Freiraum und sonstigen Mitteln erworben und erobert habe, das steht mir zu. Ich kann damit und in meinem Bereich tun und lassen, was ich will und was mir persönlich gefällt, so lange mich niemand daran hindert. Wenn jemand diese, meine, Freiheit einschränken will, dann werde ich mich mit allen mir zur Verfügung stehenden Mitteln zu wehren.“ Dieses Imperialismus-Konzept diente dazu, die westliche Wirtschaft zu stärken, um den Ostblock besiegen zu können. Es bildet die Basis des „modernen“ Neoliberalismus und der heutigen deregulierten, globalisierten Rivalitätswirtschaft.

<sup>54</sup> In der Terminologie der Psychoanalyse Freud's wird hier zuweilen von einer *narzisstischen Persönlichkeitsstruktur* gesprochen: *Narziss* ist der griechischen Mythologie zufolge derjenige, der in sein eigenes Spiegelbild (d. h. in sein äußeres Erscheinungsbild, in seine Wirkung auf andere, in sein Image), so, wie er dieses selber Textversion vom 14.04.1999, bearbeitet 26.02.2023 32

von Problemen und die Beseitigung von Missständen als um ihre persönliche Freiheit und Macht. Ihnen geht es um den Erhalt einer Position, in der sie so weit wie möglich schalten und walten können, wie es ihnen jeweils gerade gefällt und persönlich zweckmäßig erscheint. Außerdem geht es ihnen darum, sich in der Auseinandersetzung mit anderen zu behaupten und durchzusetzen. Sie pochen darauf, was sie für „richtig“ und für ihr „Recht“ halten. Jeden Zweifel anderer daran und jeden Versuch objektiver Überprüfung versuchen sie abzuwehren.

Die Ursache dieser Haltung liegt in der Regel in einer persönlichen Geschichte, die von Benachteiligung gegenüber anderen und von Unterdrückung geprägt ist: Die bislang selbst erlittene Unfreiheit und Ohnmacht sollte nun enden. Sie möchten nun selbst (möglichst unbeschränkte) Freiheit und Überlegenheit genießen. Eine Position, die ihnen entsprechendes ermöglicht, wollen sie nicht mehr aufgeben.

Die Psychoanalyse bzw. die Tiefenpsychologie von Sigmund Freud (1856-1939) konzentrierte sich in besonders gründlicher Form auf die Konflikt- und Spannungs-Abwehrmechanismen von Personen, die überwiegend den gehobenen Gesellschaftsschichten angehörten: Freud entdeckte und analysierte dort einen Bewusstseinsmechanismus, den er „Verdrängung“ nannte. Dabei geht es um das Nicht-Wahrnehmen, das bewusste Ignorieren (Leugnen) und das Vergessen von Gegebenheiten, Erfahrungen und Handlungen, die die körperliche, seelische oder geistige Verarbeitungsfähigkeit eines Menschen übersteigen bzw. die sich mit eigenen Zielen, dem eigenen Gewissen oder mit anerkannten gesellschaftlichen Bewertungsmaßstäben allzu schwer in Einklang bringen lassen. Wer seine eigene Position oder sein eigenes Erleben und Handeln nicht infrage stellen (lassen) möchte, wer seine eigenen Begrenzungen nicht wahrhaben möchte, der kann sich – bewusst oder unbewusst – vielfältiger Mittel bedienen. Dazu gehört insbesondere das, was man umgangssprachlich als „sich ein dickes Fell zulegen“ bezeichnet, d. h. die (erlernbare) Fähigkeit, gegenüber den Eigenarten, Sorgen, Gefühlen, Bedürfnissen, Befindlichkeiten und Nöten anderer Menschen „cool“, unempfindlich und gleichgültig zu werden. Einerseits kann damit erhöhte eigene Anfälligkeit gegenüber körperlichen, psychischen oder geistigen Störungen bzw. Krankheiten einhergehen. Andererseits gibt es Abwehrmechanismen, mit denen es gelingen kann, drohenden Auseinandersetzungen mit anderen Menschen bewusst aus dem Wege zu gehen oder diese so zu gestalten, dass man sie möglichst unbeeinträchtigt übersteht. Der damit erreichbare „Selbstschutz“ ermöglicht, dass die bestehenden eigenen Mängel und Empfindlichkeiten kaschiert und aufrechterhalten werden können.<sup>55</sup>

Exakt hierauf – auf der Nichtbehebung von Missständen, auf ihrer Leugnung sowie auf Beiträgen zu ihrer bewussten Verschlimmerung – beruht in vielen Fällen die Machtposition und die Machtsteigerung von Autokraten und Despoten: Diese Personen machen Fehler, die zu Missständen führen und erwecken den Eindruck, die vorhandenen Missstände könnten nur durch sie bzw. durch ihre Bemühungen wirkungsvoll behoben werden. Sie verhindern aber über ihr Abwehrverhalten gegenüber Kritik und Verbesserungsvorschlägen zugleich, dass Maßnahmen zum Zuge kommen, die diese Missstände tatsächlich beheben könnten. Jede weitere Verschlimmerung von Missständen kann ihnen willkommen sein, um andere davon zu überzeugen, dass es im Hinblick auf die Behebung der Missstände unbedingt notwendig ist, ihre eigene Position

---

sieht bzw. sehen möchte, verliebt ist und dieses verabsolutiert. Davon abweichende Eindrücke, die andere von ihm gewinnen, werden von ihm vehement als falsch und unberechtigt abgewehrt.

<sup>55</sup> Freud setzte bei der Behandlung der psychischen Störungen von Oberschicht-Angehörigen an, ohne zugleich die Zweckmäßigkeit der traditionell bestehenden Herrschaftsverhältnisse und des autoritären Führungsstils kritisch zu hinterfragen.

weiter zu stärken. Derartiges Vorgehen hat einen kriminellen Charakter – unabhängig davon, ob es im juristisch-gesetzlichen Sinne als *Straftatbestand* dokumentiert ist.

Die Wirkungen, die solche Führer zwangsläufig bei denjenigen hervorrufen, denen sie vorgesetzt sind, sind naheliegend: Unzufriedenheit, Aggressionen, Unfreiheit, Ohnmachtsgefühle und größenwahnsinnige Zielvorstellungen. Die Betroffenen können dazu tendieren, den Führer um seine Möglichkeiten zu beneiden und nach einer ihm ähnlichen Position zu streben. Solche Führer begünstigen Erfahrungen anderer, die weitgehend denjenigen entsprechen, die sie selbst erlebten und die ihre eigene autoritäre Haltung verursacht hatten.<sup>56</sup> Die Wirkungen dieses Führungsstils sind eindeutig und in jeder Hinsicht destruktiv. Wer von einem solchen Stil geprägt worden ist, benötigt in der Regel eine besondere Ausbildung und möglicherweise auch eine psychotherapeutische Behandlung, um zu lernen, in zweckmäßiger Form Führungs- oder Vorgesetztentätigkeiten ausüben zu können.

„Autoritäres Verhalten“ von Vorgesetzten oder Gruppenleitern muss nicht immer auf solchen persönlichen Bedingungen beruhen. Auch Persönlichkeiten, die in befriedigender Form in der Lage sind, mit einer Gruppe oder Institution gemäß dem „demokratischen“ und dem „laissez-faire“ Stil zu arbeiten, können *zeitweise* zum „autoritären“ Stil übergehen. Dies wird vor allem in Situationen der Fall sein, wo es nötig ist, machtvoll aufzutreten, um für ein erforderliches Maß an Ordnung oder Ruhe zu sorgen. Dabei dürfte es sich in der Regel um Gegebenheiten handeln, wo alle Beteiligten solches Durchgreifen *als punktuelle Maßnahme* für sinnvoll und notwendig halten. Von daher lassen sich in solchen Fällen die möglichen destruktiven Wirkungen in vertretbaren Grenzen halten.

Auch andere Situationsbedingungen können *autoritäres Verhalten* verursachen. Die wohl wichtigste Bedingungskonstellation lässt sich mit dem Begriff „Stress“ umschreiben: Im Zustand von Überforderung, unter Zeitdruck, angesichts schwieriger Konfliktsituationen oder von feindseliger Bedrohung, bei beeinträchtigter Gesundheit, bei Übermüdung etc. kann die Wahrnehmungs- und Informationsverarbeitungsfähigkeit eines Menschen, seine innere Flexibilität oder das Selbstvertrauen so beeinträchtigt sein, dass sich autoritäres Verhalten als *Ausdruck menschlichen Versagens* ereignet. Destruktive Wirkungen lassen sich dann begrenzen, indem die Leitungstätigkeit zeitweise unterbrochen oder an andere delegiert wird. Treten solche Bedingungen gehäuft oder ständig auf, so empfiehlt sich eine Überprüfung und Korrektur der Rahmenbedingungen, etwa der personellen Zusammensetzung, der organisatorischen Zuständigkeiten, der Informations- und Kommunikationsbedingungen etc.

Aufgrund mangelhafter Kompetenzen von Leitungskräften oder fehlender materiell-finanzieller Mittel sind derartige Stressbedingungen in allzu vielen Institutionen und Gruppen zum Dauerzustand geworden. Hier liegen *Notstandssituationen* vor. Von Notstandssituationen lässt sich auch dann sprechen, wenn Gruppen zu Angriffs-, Schutz- oder Verteidigungszwecken, etwa in Kriegs- oder Katastrophenfällen, über längere Zeit unter hohen Stressbelastungen agieren müssen. Die dabei unvermeidbaren destruktiven Auswirkungen der Gegebenheiten auf die Beteiligten müssten nach Abschluss der Aufgaben soweit wie möglich aufgearbeitet werden, um dauerhafte körperliche, psychische und geistige Folgeschäden zu vermeiden.

---

<sup>56</sup> Der Psychotherapeut Alfred Adler (1870-1937) hat im Rahmen seiner *Individualpsychologie* diesen Mechanismus im Zusammenhang mit der *Kompensation von Minderwertigkeitsgefühlen* beschrieben. Eine Analyse der persönlichen Entwicklungsgeschichte von Adolf Hitler lieferte Alice Miller: Am Anfang war Erziehung. Frankfurt am Main: Suhrkamp 1980.

Der 2. Weltkrieg und der daran anschließende „Kalte Krieg“ haben insbesondere in Deutschland extrem viele Menschen in eine derartige Dauer-Ausnahmesituation gebracht. Die meisten Menschen halten hier die ihnen vertrauten Lebensumstände und autoritäre Beziehungen für völlig normal, d. h. es ist ihnen noch nicht bewusst geworden, unter welchen objektiven Belastungen sie über Jahrzehnte gelebt haben und welche Schädigungen dadurch verursacht worden sind. Diese Belastungen betrafen in erster Linie die Führungskräfte und wirkten sich über deren Schwachpunkte auf die gesamte Gesellschaft aus.

Die gegebenen politischen Umstände haben verhindert, dass die praktische Umsetzung des „demokratischen Stils“ von Lewin bislang in Europa auch auf der staatlichen Ebene in zufriedenstellender Weise gelingen konnte. Das Streben nach Vormachtstellungen und das damit zusammenhängende traditionelle außenpolitische Denken wirkten der Berücksichtigung der Unabhängigkeitsbedingungen entgegen. Die bestehenden und auch aufgrund dieses Strebens gewollten Abhängigkeiten machten den autoritären Stil zum Normalfall und begünstigten Abwehrhaltungen gegenüber denjenigen Aktionen, mit denen versucht worden war, für die anderen Stile zu werben und deren Vorzüge herauszustellen.

Im Rahmen dieser Abwehraktionen wurde regelmäßig betont, dass der autoritäre Stil zu guten Arbeitsergebnissen führe und dass er diesbezüglich den anderen Stilen gleichwertig oder sogar überlegen sei. Diese Feststellung, die sich vielfach in empirischen Untersuchungen bestätigen ließ, hat leicht einsichtige Ursachen: Die Leistungen der Gruppenteilnehmer beruhen hier – außer auf Fähigkeiten des Leiters – auf dem von ihm unter den Gruppenteilnehmern geschürten Leistungs- und Anpassungswettbewerb sowie der damit einhergehenden ständigen genauen Überprüfung und Kontrolle jeglicher Fehler und Nachlässigkeiten. Unter diesen Bedingungen konzentrieren die Gruppenteilnehmer ihre Aufmerksamkeit auf die Selbstkontrolle ihres Handelns im Blick auf die optimale Erfüllung der an sie gerichteten Erwartungen. Sie entwickeln dabei diejenige Wertorientierung, die für das republikanische bzw. das konservativ-fundamentalistische Organisationssystem charakteristisch ist: Von den Vorschriften abzuweichen oder sonstige Fehler zu machen, sollte man möglichst vermeiden. „Fehlritte“, die dennoch erfolgen können, sollte man vor allen anderen Gruppenmitgliedern und dem Leiter verbergen oder leugnen, denn wenn mir Fehler unterlaufen, so entstehen mir daraus Nachteile und anderen Gruppenmitgliedern Vorteile. Dadurch werden die Gruppenmitglieder – so wie die Angehörigen der katholischen Kirche oder Moslems in Koranschulen – in einem Gehorsam gehalten, der – bei entsprechender der Strenge des Leiters – totalitäre Ausmaße annehmen kann.

Psychiater und Kommunikationswissenschaftler<sup>57</sup> stellten fest, dass Menschen unter solchen Umständen Eigenarten entwickeln, die auffällig häufig die Diagnose „Schizophrenie“ nach sich ziehen. Entsprechend der persönlichen konstitutionellen Veranlagung können auch andere psychische und geistige Störungen bzw. Erkrankungen durch solche Stressbedingungen begünstigt werden. Eine weitere Folge dieser Bedingungen sind Bewusstseinshaltungen, die der Veränderung und Überwindung konservativ-fundamentalistischer Wertorientierungen entgegenstehen. In seiner Berliner Rede stellte Roman Herzog derartige mentale Gegebenheiten im Zusammenhang mit der mangelnden Flexibilität und Innovationsbereitschaft fest, die für viele Bereiche in Deutschland charakteristisch ist.<sup>58</sup> Auf Möglichkeiten zur Förderung von *Kreativität* war der Psychiater Laing eingegangen:

---

<sup>57</sup> Paul Watzlawick u. a.: Menschliche Kommunikation. Bern, Stuttgart, Wien: Huber. 1969.

<sup>58</sup> Berliner Rede 1997 von Bundespräsident Roman Herzog. Hotel Adlon, Berlin, 26. April 1997. Aufbruch ins 21. Jahrhundert  
[http://www.bundespraesident.de/SharedDocs/Reden/DE/Roman-Herzog/Reden/1997/04/19970426\\_Rede.html](http://www.bundespraesident.de/SharedDocs/Reden/DE/Roman-Herzog/Reden/1997/04/19970426_Rede.html)

„Wenn man die Jugend in der Schule dazu provozieren würde, die Zehn Gebote in Frage zu stellen, die Heiligkeit der Offenbarungsreligion, die Grundlagen des Patriotismus, das Profitstreben, das Zweiparteiensystem, die Monogamie, die Inzest-Gesetze und so weiter [...]“<sup>59</sup>, dann gäbe es eine solche Kreativität, dass die Gesellschaft nicht wüsste, wohin damit.“<sup>60</sup>

Auch die Vertreter des konservativen Fundamentalismus kommen heute nicht mehr darum herum, solche Erkenntnisse anerkennen zu müssen. Sie begegnen den unbestreitbaren Tatsachen mit der Feststellung, dass *selbstverständlich* „extremes“ Vorgehen schädlich sei. Es käme natürlich, wie überall, auf das gesunde Mittelmaß an. Wenn man dieses beachte, so sei kein Schaden zu erwarten. Auf diese Weise wird versucht, die nachgewiesenen Wirkungen des autoritären Ansatzes argumentativ zu verharmlosen. Dabei wird das Hauptproblem außer Acht gelassen: Die einzelnen Menschen unterscheiden sich in ihrer Empfänglichkeit für diese Wirkungen: Ein Ausmaß, das bei einigen Menschen anscheinend nichts auslöst, kann auf andere Menschen tiefgreifende Wirkungen haben. Was bei wem wie wirkt, zeigt sich in der Regel erst hinterher – wenn die Wirkungen bereits eingetreten sind und der Schaden vorliegt. Aus der Sicht bestmöglicher Verhinderung entsprechender Schäden gibt es keine Gesichtspunkte, aus denen heraus dieser Stil empfehlenswert ist. Die mit diesem Stil verfolgten eigentlichen Absichten lassen sich nämlich umso wirkungsvoller verwirklichen, je strenger er angewendet wird; bei lascherer Anwendung erbringt er nur mittelmäßige bis schlechte Leistungsergebnisse. Er verleitet dann die Gruppenmitglieder zu einem Verhalten nach Lust und Laune, was im Sinne guter Arbeitsqualität nirgends wünschenswert ist.

Die gesundheitsbeeinträchtigenden Auswirkungen des autoritären Stils ließen sich inzwischen in vielfältiger Form empirisch nachweisen.<sup>61</sup> Die hohe damit verbundene Stressbelastung begünstigt nicht nur das Eintreten geistiger und psychischer Störungen, sondern auch Nerven- und andere körperlichen Erkrankungen. Dieser Stil führt, wenn Menschen ihm über Jahre und Jahrzehnte hinweg ausgesetzt sind, sowohl bei den Gruppenmitgliedern als auch bei den verantwortlichen Gruppenleitern zu einem zunehmenden Abfall der Leistungsfähigkeit. Um ein insgesamt befriedigendes Leistungsniveau aufrechterhalten zu können, ist darum ein regelmäßiger Austausch derjenigen Mitarbeiter, die den Anforderungen erlegen sind, erforderlich. Die Folgen zeigen sich in stetig steigenden Lohnnebenkosten, im Aufwand für Krankheitsbehandlung, Kuren, Arbeitslosigkeit, Umschulungen, vorzeitige Verrentung und der Zahlung von Abfindungen, um arbeitsgerichtliche Prozesse und Schadensersatzforderungen zu vermeiden.

Der genauere Zusammenhang zwischen der Anwendung dieses Stils und den Kosten, die sich durch seine Vermeidung einsparen lassen, lässt sich anhand der allgemeinen Bedingungen von Krankheit und Gesundheit erkennen:

Außer in konstitutionellen körperlichen Belastbarkeitsschwächen bestehen die wichtigsten Krankheitsursachen in Umwelteinflüssen: Krankheitszustände sowie Unfälle sind stets das Ergebnis eines Zusammentreffens konstitutionell-körperlicher Belastbarkeitszustände mit Außeninflüssen, mit denen der Körper und seine Organe nicht mehr störungsfrei umzugehen vermögen. Die konstitutionelle Belastbarkeit ist einerseits von der *allgemeinen* körperlichen Konstitution, andererseits von der konkreten Lebensweise abhängig, die zu mehr oder minder gut trainierten Organfunktionen sowie einem stabilen oder geschwächten Immunsystem führt. Zu den relevanten äußeren Faktoren gehören vor allem die Ernährung, die Schadstoffbelastung der

---

<sup>59</sup> J. Henry, *Culture Against Man*, New York 1963, S. 295.

<sup>60</sup> Ronald D. Laing, *Phänomenologie der Erfahrung*, Frankfurt a. M.: Suhrkamp 1969, S. 63.

<sup>61</sup> Da dieser Stil im Arbeitsleben der westlichen Industriestaaten überall sehr verbreitet ist, ist hier die gesamte Forschung zu *Berufskrankheiten* sowie beruflichen *Unfällen* zu berücksichtigen.

Umwelt (incl. Krankheitserregern wie Viren und Bakterien) sowie Streßfaktoren. Letztere beruhen in erster Linie auf Arbeitsanforderungen und Schwierigkeiten in den zwischenmenschlichen Beziehungen.

Diese Darstellung lässt erkennen, dass eine bewusste, gesunde Lebensweise in schadstoffarmer Umwelt und die Vermeidung von Überforderungen die beste Krankheitsvorsorge und Gesundheitsversicherung darstellen. Noch bis zum 1. Weltkrieg hatte der ganzheitlich-naturwissenschaftliche diagnostische und therapeutische Ansatz von Hippokrates (460 – 370 v. Chr.) und Paracelsus (1493 – 1541) die europäische Heilkunde bestimmt. Die Weltkriege, die Gegebenheiten zur Zeit der Weimarer Republik – u. a. die Weltwirtschaftskrise – und die Anforderungen seit dem 2. Weltkrieg setzten die Menschen bis dahin unüblichen körperlichen, seelischen und geistigen Dauer- und Extrembelastungen aus. Die Medizin musste ihrerseits auf diese Anforderungen reagieren und neue Methoden entwickeln, um auch hier Abhilfe schaffen zu können. Dieser dringliche Bedarf zwang sie angesichts von Personal- und Geldmangel zur Setzung neuer Prioritäten: Die bisherige sanfte zeit- und gesprächsintensive Patientenbetreuung konnte nur noch in Ausnahmefällen wie bisher weitergeführt werden. Der Behandlungsalltag war nun von Gegebenheiten bestimmt, die sich nur noch auf der Basis einer hochgradigen Differenzierung und Spezialisierung der medizinischen Forschungs- und Arbeitsfelder bewältigen ließen. Es wurde zur ständigen Notwendigkeit, über Verfahren verfügen zu können, die bei bereits eingetretenen akuten körperlichen Überforderungszuständen, sogenannten Notfällen, best- und schnellstmögliche Abhilfe oder Lebensrettung garantierten. Dadurch entwickelte sich die Schulmedizin immer mehr von ihren ganzheitlichen Ursprüngen weg und hin zu einer Feuerwehrmedizin, deren Instrumentarium insbesondere auf Notfallbehandlungen ausgerichtet ist.

Vielen Medizinern sind angesichts der Stressbelastung ihrer alltäglichen Arbeitsbedingungen Einzelheiten dieser Prioritätenverschiebung entgangen. Dabei sind sie zu dem Eindruck bzw. der Überzeugung gelangt, es habe eine Weiterentwicklung der Medizin stattgefunden, in deren Rahmen sich die traditionellen ganzheitlichen Wurzeln der Heilkunde als überholt bzw. als wissenschaftlich unhaltbar erwiesen hätten. Tatsächlich fand eine starke Ausdifferenzierung der Medizin statt, wobei der eine Pol von der modernen Hochtechnologie-Medizin mit schnell Abhilfe schaffenden Medikamenten und Organoperationen, der andere von der dazu komplementären sorgfältigen medizinischen Vorsorgeorientierung gebildet wird, der es darum geht, Gesundheit zu sichern und zu verbessern. Im Rahmen dieser Ausrichtung, die heute oft als *Komplementärmedizin* bezeichnet wird, widmet man sich der Aufgabe, das Immunsystem und die Körperfunktionen allgemein zu stärken und gleichzeitig die Überforderung des Menschen durch ungünstige Umwelteinflüsse so weit wie möglich zu reduzieren. Dieser Bereich wurde vielfach in der moderneren Ausbildung vernachlässigt, da die Ausbildung für den anderen Pol des medizinischen Spektrums als vordringlich erschien und alleine schon Anforderungen mit sich brachte, die im Rahmen der üblichen Studien- und Ausbildungsbedingungen praktisch kaum hinreichend befriedigend erfüllt werden konnten.

Stressfaktoren wie Termin- und Zeitdruck, Geld- und Personalmangel, unzulänglich ausgebildetes Personal, Rivalitäten sowie dringend zu bewältigende Notwendigkeiten – so, wie dies insbesondere im Zusammenhang mit Krisen- und Kriegsbedingungen sowie bei der medizinischen Notfallversorgung der Fall ist – begünstigen sowohl unter Ausbildungsbedingungen als auch unter anderen Arbeitsumständen die Verwendung des „autoritären“ Stils. Von daher besteht auch die Möglichkeit, dass solche Umstände von Organisatoren bewusst herbeiführt werden, um diesen Stil und die damit verbundenen Wirkungen zu fördern – weil dieses ihnen persönlich zur Aufrechterhaltung ihrer Machtposition und Vorherrschaft zweckmäßig erscheint. Dann ist es in ihrem Interesse, möglichst sofort neue Rivalitäten zu schüren bzw. mit anderen

Mitteln Kriegsbedingungen zu unterstützen, sobald sich einigermaßen friedliche Umstände eingestellt haben.<sup>62</sup>

### 3.2.4 Stilgemäße Formen der Informations- und Kommunikationsgestaltung

Entsprechend derartigen Rahmenbedingungen sowie den Aufgaben und der Arbeitsweise einer Gruppe ist der Umgang mit *Informationen* von entscheidender Bedeutung im Hinblick auf die Ergebnisse. Innerhalb der wissenschaftlichen Diskussion um die Eigenarten bzw. die Vor- und Nachteile der drei erwähnten Stile hatte sich zunächst eine bestimmte – und eher starre – Tendenz der Zuordnung ergeben:

- Beim „laissez-faire“-Stil beschafft und erarbeitet sich jeder Gruppenteilnehmer die bedeutsamen Informationen selbständig,
- beim „demokratischen“ Stil werden die Informationen von den Gruppenteilnehmern zusammengetragen und besprochen,
- beim „autoritären“ Stil werden die Informationen vom Gruppenleiter den Teilnehmern mündlich oder schriftlich vorgegeben.

Diese schwerpunktmäßige Zuordnung war im Rahmen der Untersuchungen von Kurt Lewin naheliegend, weil er sich zunächst mit Arbeitsgruppen beschäftigt hatte, bei denen *Lernprozesse* im Vordergrund standen. Demgegenüber hat der Informationsaustausch in anderen Arbeitsgruppen häufig andere Ziele. Dabei geht es oft weniger um die Beschaffung, Aufnahme und Verarbeitung von Informationen als um die Ordnung, die Struktur, die Bedeutung und das Verständnis von Informationen – etwa um die Konkretisierung oder die Differenzierung und Erweiterung von Verständnis. Oft ist die wichtigste Aufgabe die Bewältigung von Konfliktsituationen anhand der Vermittlung von Informationen oder anhand von deren Klärung („Definition“) oder Vereinheitlichung („Normierung“ auf der Basis von Vereinbarungen).

Informations- und kommunikationstheoretische Untersuchungen sowie die Erfahrungen mit Arbeitsgruppen unterschiedlichen Typs führten zu der Erkenntnis, dass die Art der Informationsbeschaffung, der Informationsaufnahme und der Informationsweitergabe *stilneutral*, d. h. von der Eigenart der Stile selbst unabhängig ist: Bei jedem der Stile kann der Leiter oder auch ein Gruppenmitglied anderen Personen Informationen oder Texte vorlegen oder vortragen, die dann einzeln oder in einem Gruppengespräch bearbeitet werden.

Dasjenige, was das typisch „Autokratisch-Autoritäre“ ausmacht, ist die vom Leiter vorgenommene Auswahl, Bewertung und Beurteilung von Informationen: Er erhebt normalerweise – entsprechend der Lehrautorität des Papstes bzw. der katholischen Kirche – den Anspruch, zu entscheiden, wie mit den Informationen umzugehen ist und wie sie zu verstehen bzw. zu interpretieren sind: Was gilt als *richtig* oder *falsch*, als *gut* oder *schlecht*, als *vor-* oder *nachrangig*, als *dazugehörig* oder *abwegig*, als *zulässig* oder *unangemessen* usw. Der „autoritäre“ Gruppenleiter übernimmt damit quasi juristische Gesetzgeber-, Richter- und Auslegungs-Funktionen im kommunikativen Prozess und steuert über diese Funktionen alle Abläufe willkürlich so, dass sie *seinen* Absichten und Zielen entsprechend, bzw. zugunsten der Absicherung seiner Position, verlaufen – und *nicht* gemäß den Bedürfnissen der Gruppenmitglieder oder dem Allgemeinwohl auf der Basis der Zimmermanns- oder Verursacherethik.

---

<sup>62</sup> Eine geographische Region, in der sich trotz ständiger friedenspolitischer Bemühungen kaum dauerhafter Frieden herbeiführen lässt, ist interessanterweise der sog. Nahe Osten, wo unterschiedliche konservativ-fundamentalistische Gruppen bzw. Religionen um die Vorherrschaft kämpfen. Dabei spielt der Name der Stadt Jerusalem bzw. diese Stadt selbst eine auffällige Rolle.

Beim „demokratischen“ bzw. „laissez-faire“-Ansatz übernimmt der Vorsitzende bzw. die Ansprech-Person ebenfalls Strukturierungsfunktionen im Hinblick auf die Information und Kommunikation. Hier werden von ihm diese Funktionen jedoch nicht willkürlich im Hinblick auf Vorteile einzelner Personen oder im Hinblick auf vorweg schon definierte, aber den Teilnehmern noch unbekannt, Absichten und Ziele vorgenommen, sondern gemäß der Rolle eines Thermostates innerhalb eines Regelkreises: Als Moderator bzw. Regler sorgt er dafür, dass die Abläufe in der Gruppe zwischen bestimmten, grundsätzlich änderbaren und allen Teilnehmern ausdrücklich bekannten, Grenzwerten bleiben und dass festgelegte, ebenfalls grundsätzlich änderbare und allen Teilnehmern ausdrücklich bekannte, Regeln dabei beachtet werden. Er dient den Gruppenmitgliedern als unparteiischer Wegweiser hin zu optimalen Lösungen, d. h. als ein wachsamer Begleiter, der dafür sorgt, dass alle zu einem befriedigenden Ergebnis gelangen, durch das niemand benachteiligt oder bevorzugt wird. Wie ein solches Ergebnis aussehen kann, wird gemeinsam erarbeitet, wobei die Beiträge aller Gruppenmitglieder gleichberechtigt behandelt werden. Dabei geht es nur um die sachliche Beurteilung der Qualität von Beiträgen, wobei diese Beurteilung nicht nur vom Gesprächsleiter, sondern auch von jedem anderen Mitglied vorgenommen werden kann. Wenn hier von einem Wettbewerb der Teilnehmer gesprochen werden kann, dann geht es in diesem Wettbewerb einzig und allein darum, wer zugunsten des Gemeinwohls in jeder Sitzung am meisten beiträgt. Daraus lässt sich hier kein Anspruch auf eine besondere Position ableiten.

Der praktische Unterschied zwischen diesen beiden Gesprächsleitungskonzepten kann im Einzelfall für die Teilnehmenden kaum wahrnehmbar sein. Es gibt nämlich Leiter, die ihre Interessen sehr geschickt zu verbergen vermögen. Darum empfiehlt sich im Sinne des Allgemeinwohls ein regelmäßiger Wechsel der Gesprächsleiterrolle. Job-Rotation von Sitzung zu Sitzung oder von Tag zu Tag, Woche zu Woche, Monat zu Monat etc. ist ein günstiges Mittel, um die Selbststeuerung, die Selbstbestimmung und die Kompetenz aller Beteiligten zu fördern. Stets ist dafür zu sorgen, dass Abhängigkeiten und Formen von Fremdbestimmung soweit wie möglich vermieden, abgebaut und überwunden werden.

#### **4. Zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen benötigen wir darauf zugeschnittene Organisationsformen sowie zweckmäßig ausgebildete Expert\*innen<sup>63</sup>**

Angesichts bis heute noch *üblicher* Gegebenheiten sollte man Politiker\*innen, die verfehlt handeln und versagen, niemals *Vorwürfe* machen oder gegen deren Handeln öffentlichkeitswirksam argumentieren oder demonstrieren.<sup>64</sup> Denn diese scheinen noch nicht gelernt und sich angewöhnt zu haben, darauf konstruktiv und respektvoll zu reagieren, also verstehen zu wollen und ernst zu nehmen, was mit ihrer Arbeit unzufriedene Bürger\*innen ihnen als ihre Volksvertreter\*innen mitteilen und ans Herz legen möchten, damit sie ihrer verfassungsmäßigen Verpflichtung besser gerecht werden können, das Allgemeinwohl optimal zu fördern.<sup>65</sup> Wer sich

---

<sup>63</sup> Dieser Textabschnitt wurde entnommen aus: Thomas Kahl: Die bisherige Form von Politik geht zu Ende. Ab sofort geht es um verlässlichen Frieden, Sicherheit und Wohlstand für alle Menschen auf der Erde. Ein Beitrag anlässlich der Herbsttagung des Versöhnungsbundes am 27./ 28.11.2020: „Wenn sie sagen »Friede & Sicherheit«“ Die innere Logik des Friedens. S. 16-20.

[www.imge.info/extdownloads/Die-bisherige-Form-von-Politik-geht-zu-Ende.pdf](http://www.imge.info/extdownloads/Die-bisherige-Form-von-Politik-geht-zu-Ende.pdf)

<sup>64</sup> Thomas Kahl: Menschenwürdige Formen der Handlungskorrektur. Das Menschen- und Grundrecht auf freiheitliche Sozialisierung. [www.imge.info/extdownloads/Menschenwuerdige-Formen-der-Handlungskorrektur.pdf](http://www.imge.info/extdownloads/Menschenwuerdige-Formen-der-Handlungskorrektur.pdf)

<sup>65</sup> Thomas Kahl: Überlegungen zum Umgang mit den Sorgen von Bürgern. Wie nützlich ist die Achtung der Menschenwürde? [www.imge.info/extdownloads/ZumUmgangMitBurgern.pdf](http://www.imge.info/extdownloads/ZumUmgangMitBurgern.pdf)

Es konnte der Eindruck entstehen, dass Bundeskanzlerin Angela Merkel nicht daran interessiert sei, die Bedürfnisse und Interessen der Bürger\*innen in Deutschland zu verstehen und ernst zu nehmen – sie verfolge

mit den tragischen Gegebenheiten und Umständen des bisherigen politischen Handelns grundsätzlich auskennt, wer mit William Shakespeares Werken vertraut ist, der scheut Auftritte auf dem politischen Parkett. Der will nicht Politiker\*in sein. Denn in einer derartigen Rolle kann man stets unerwartet unter extremen Außendruck geraten, zum Spielball von Übermächtigem werden. Kann man unter solchen Bedingungen zufrieden und glücklich leben?<sup>66</sup>

Heinrich Böll (1917-1985) formulierte Aussagen zur Politik, die erkennen lassen, dass unter den uns vertrauten Gegebenheiten Politiker\*innen immer wieder in einer Weise handeln, die üblicherweise keine guten Ergebnisse erwarten lassen:

„Politik ist weder eine Wissenschaft noch eine Kunst, sie ist nicht einmal ein Handwerk, sie ist ein von Tag zu Tag sich neu orientierender Pragmatismus, der bemüht sein muss, die Macht und deren Möglichkeiten über einander zu bringen.“<sup>67</sup>

Um mangelhafte Leistungsqualität sowie eine auf Besitzstandswahrung- und -erweiterung<sup>68</sup> bezogene persönliche Interessenausrichtung zu vermeiden, sollten öffentliche Aufgaben zukünftig *nie mehr* von Personen übernommen werden, die für eine mehrjährige Amtszeit und ein allzu breites Spektrum unterschiedlicher Aufgabenstellungen – etwa als Minister\*innen auf der Bundes- oder Landesebene – gewählt werden, sondern *nur noch* von nachweislich hervorragend sachkundigen Experten, die bezogen auf konkrete Aufgaben/Projekte als Manager\*innen angestellt werden. Das können zum Beispiel Projektentwickler\*innen und -leiter\*innen, Testentwickler\*innen und -konstrukteur\*innen, Programmierer\*innen, Kommunikationsexpert\*innen, Designer\*innen von Präsentationsverfahren, Moderator\*innen, Mediator\*innen, Diplomat\*innen, Konfliktlöser\*innen und Streitschlichter\*innen, Trainer\*innen, Regisseur\*innen, Supervisor\*innen, Unternehmensberater\*innen, Expert\*innen für Krisenintervention, Notfall- und Trauma-Behandlungen etc. sein, also Personen, *deren Aufgabe darin besteht, unter allen Beteiligten und Betroffenen für optimale Formen der Kooperation in gegenseitiger konstruktiver Unterstützung (= Achtung und Schutz der Menschenwürde) zu sorgen.*

Daneben werden Beauftragte benötigt, die sich in erster Linie *rein exekutiven* (nicht legislativen oder judikativen) Organisationsaufgaben widmen, etwa der Herstellung und Verwaltung von

---

stattdessen *verfassungswidrige* Interessen, die dem Wohl der Bürger\*innen zuwiderlaufen und schaden. Belege gibt es dazu im Text: Thomas Kahl: Handeln Sie als starke Kanzlerin! Offener Brief zur Euro-Politik. Dr. Angela Merkel soll 2013 den Friedensnobelpreis erhalten [www.imge.info/extdownloads/OffenerBriefAnFrauMerkel.pdf](http://www.imge.info/extdownloads/OffenerBriefAnFrauMerkel.pdf)

<sup>66</sup> Thomas Kahl: Die Erlösung aus dem Algorithmus der Zerstörung, aus der Strategie „divide et impera“.

Klarstellungen angesichts der Karlspreis-Rede von António Guterres.

<http://www.imge.info/extdownloads/DieStrategieDivideEtImpera.pdf>

Thomas Kahl: Befunde zu unseren Lebensgegebenheiten und zur Missachtung des Subsidiaritätsprinzips zeigen, dass zu wenig für das Allgemeinwohl gesorgt wird. In: Thomas Kahl: Bemerkungen zur Coronavirus-Rede von Bundespräsident Steinmeier an Menschen, die einander zutrauen, auf Fakten und Argumente zu hören, Vernunft zu zeigen, das Richtige zu tun.

[www.imge.info/extdownloads/Bemerkungen-zur-Coronavirus-Rede-Steinmeier.pdf](http://www.imge.info/extdownloads/Bemerkungen-zur-Coronavirus-Rede-Steinmeier.pdf)

Thomas Kahl: Die Ursachen des Rechtsextremismus sind überwindbar. Seit 1945 weist die Charta der Vereinten Nationen den Weg dazu.

[www.imge.info/extdownloads/Die-Ursachen-des-Rechtsextremismus-sind-überwindbar.pdf](http://www.imge.info/extdownloads/Die-Ursachen-des-Rechtsextremismus-sind-überwindbar.pdf)

<sup>67</sup> [www.zitate.eu/de/zitat/47810/heinrich-boell](http://www.zitate.eu/de/zitat/47810/heinrich-boell)

<sup>68</sup> Roman Herzog sagte in seiner Ruck-Rede: „Alle, wirklich alle Besitzstände müssen auf den Prüfstand.“

Vor seinem Amtsantritt als Bundespräsident schrieb Joachim Gauck „Bei vielen Menschen [...], die mir im Land begegnen, vermute ich eine geheime Verfassung, deren virtueller Artikel 1 lautet: „Die Besitzstandswahrung ist unantastbar.“ Joachim Gauck: Freiheit. Ein Plädoyer. Kösel Verlag 2012, S. 5.

Thomas Kahl: 21 Thesen zu *Freiheit* als Grundlage von Leben, Können und Glück. Ein Beitrag zur politischen Bildung und zum Qualitätsmanagement aus naturwissenschaftlicher Sicht.

<http://www.imge.info/extdownloads/21ThesenZuFreiheitAlsGrundlageVonLebenKoennenUndGlueck.pdf>

Gegenständen, Geräten, Materialien, außerdem der Qualitätskontrolle. Wo innerhalb des menschlichen Zusammenlebens und -arbeitens Defizite, Mängel und Handlungsbedarfe offensichtlich werden, sind diese an Koordinationsstellen zu melden, die hier schnellstmöglich für Abhilfen sorgen. Die *eigentliche Aufgabe* der Generalversammlung der Organisationen der Vereinten Nationen, ebenso wie die *eigentliche Aufgabe* aller Regierungsgremien in Staaten, besteht darin – in Analogie zur Tätigkeit von Supervisor\*innen und Intervisor\*innen in psychotherapeutischen Arbeitsbereichen – *weltweit bzw. national, regional* die auftretenden Handlungsbedarfe zu ermitteln und organisatorische Unterstützung dorthin zu vermitteln, wo sie gebraucht wird.<sup>69</sup>

Politiker\*innen und etliche weitere Staatsbedienstete der bisherigen Art sind jetzt nur noch *übergangsweise* erforderlich, um die Umsetzung dieser Reformen organisatorisch zu unterstützen. Danach wird es sie nicht mehr geben. Darauf wies Angela Merkel in ihrer Harvard-Rede hin:

„Es wird nicht mehr lange dauern, dann sind die Politikerinnen und Politiker meiner Generation nicht mehr Gegenstand des Kurses „Exercising Leadership“, sondern höchstens noch von „Leadership in History“. [...] Veränderungen zum Guten sind möglich, wenn wir sie gemeinsam angehen. In Alleingängen wird das nicht gelingen. [...] Mehr denn je müssen wir multilateral statt unilateral denken und handeln, global statt national, weltoffen statt isolationistisch. Kurzum: gemeinsam statt allein. [...] Freilich, dafür braucht es durchaus Mut. Vor allem braucht es Wahrhaftigkeit gegenüber anderen und – vielleicht am wichtigsten – gegenüber uns selbst. Wo wäre es besser möglich, damit anzufangen, als genau hier an diesem Ort, an dem so viele junge Menschen aus der ganzen Welt unter dem Motto der Wahrheit gemeinsam lernen, forschen und die Fragen unserer Zeit diskutieren? Dazu gehört, dass wir Lügen nicht Wahrheiten nennen und Wahrheiten nicht Lügen. Es gehört dazu, dass wir Missstände nicht als unsere Normalität akzeptieren.“<sup>70</sup>

Indem Forschungsergebnisse und Methoden, erprobte und bewährte Konzepte und Vorgehensweisen, die Veränderungen zum Guten begünstigen, dargestellt, bekannt gemacht und praktisch genutzt werden, kann eine Förderung der Bildung erfolgen und gelingen, die es uns ermöglicht, ohne kriegerische Auseinandersetzungen, ohne Rüstungsausgaben und Wirtschaftswachstum, auch ohne Geldmittel, in Zukunft besser und glücklicher zu leben als jemals zuvor. Unentbehrlich ist, dass im Rahmen solcher Bildungsförderung verdeutlicht wird, welche Formen üblichen Fehlverhaltens welche Misserfolge und Schädigungen mit sich bringen und warum diese zukünftig nicht weiterhin praktiziert werden sollten. Zur Verbreitung derartiger Bildung, zur Aufklärung, verhilft die Internetseite [www.globalisierung-konstruktiv.org](http://www.globalisierung-konstruktiv.org)

Was angesichts eingetretener Fehlentwicklungen jetzt ansteht, ist eine moderne, zeitgemäße Variante der „Tempelreinigung“<sup>71</sup> Auf Wikipedia gibt es dazu die Aussage:

„Die Tempelaristokratie dürfte die Aktion Jesu vermutlich als offenen Angriff auf ihre Autorität und Profitquelle verstanden haben, was auch als ein Grund für den in den christlichen Evangelien berichteten Beschluss der religiösen Führer Jerusalems gewertet wird, Jesus zu töten. Obgleich die Perikope von der Tempelreinigung bibelwissenschaftlich nicht zum Kernbestand der Passionserzählung gerechnet wird, gilt sie deshalb vielfach als der eigentliche Anlass und Auftakt der Passionsgeschichte.“

Politiker\*innen, die Wirtschaft, der Finanzmarkt, auch das Bildungs-, Gesundheits-, Sozialhilfe-, Renten- und Bürokratiesystem, das Verkehrswesen, die Gerichtshöfe, die Polizei usw., d. h. alle gesellschaftlichen Organisationen und Institutionen, sind – offiziell – darauf

---

<sup>69</sup> Thomas Kahl: Der Schutz des Lebens auf der Erde. Die *freiheitlich-demokratische* globale Rechtsordnung verhilft zu weltweiter Gerechtigkeit und friedlicher Zusammenarbeit. [www.imge.info/extdownloads/DerSchutzDesLebensAufDerErde.pdf](http://www.imge.info/extdownloads/DerSchutzDesLebensAufDerErde.pdf)

<sup>70</sup> Rede der Kanzlerin an Harvard-Absolventen <https://www.bundeskanzlerin.de/bkin-de/angela-merkel/termin-kalender/reiseberichte/rede-der-kanzlerin-an-harvard-absolventen-1632210>

<sup>71</sup> <https://de.wikipedia.org/wiki/Tempelreinigung>

ausgerichtet, alle Bürger\*innen optimal zu bedienen und zu unterstützen. Nahezu alle Organisationen und Institutionen, wozu auch Staaten und Staatenverbände gehören, die einst als Mittel zur rationalen Erfüllung von Aufgaben für die Bürger\*innen geschaffen wurden, entwickeln erfahrungsgemäß nachweislich zunehmend ein „Eigenleben“, so als wären sie autonome Lebewesen – etwa Tiere – mit einer eigenen Lebens- und Selbstbestimmungsberechtigung: Als Nebenwirkungen entstehen ein „Selbsterhaltungstrieb“ und eigene „Bedürfnisse“ nach Weiterentwicklung, Wachstum, Perfektionierung von Leistungen und Fähigkeiten, nach zunehmendem eigenem Lebensraum (Revierbedarf), individueller Identität („Corporate Identity“), nach Ansehen, Ruhm und Ehre, auch zum Selbstschutz, der Verteidigung des Eigenen gegenüber allen Kritiker\*innen und Gegner\*innen. Um berechtigte Kritik abzuwehren, werden vielfach sogenannte „Qualitätsmanagement-Verfahren“ missbraucht.<sup>72</sup> Auf der Grundlage bestens abgesicherter wissenschaftlicher Forschungsbefunde<sup>73</sup> charakterisierte Roman Herzog den deutschen Staat und die EU-Administration als „überreguliert“ und „verfettet“.<sup>74</sup>

---

<sup>72</sup> Thomas Kahl: Qualitätsmanagement in Deutschland, Europa und weltweit. Die Entwicklung einer humanen Technologie für Global Governance.

[www.imge.info/extdownloads/QualitaetsmanagementInDeutschlandEuropaWeltweit.pdf](http://www.imge.info/extdownloads/QualitaetsmanagementInDeutschlandEuropaWeltweit.pdf)

Thomas Kahl: Das Qualitätsmanagement-Verfahren „Menschenrechte-QM-V®“. Ein Qualitätsmanagement-Verfahren zum Schutz der Menschenrechte fördert global die Lebensqualität anhand organisatorischer Reformen.

[www.imge.info/extdownloads/Das-Qualitaetsmanagement-Verfahren-Menschenrechte-QM-V.pdf](http://www.imge.info/extdownloads/Das-Qualitaetsmanagement-Verfahren-Menschenrechte-QM-V.pdf)

<sup>73</sup> Deren Entscheidungen und Maßnahmen werden von traditionell entstandenen methodischen Vorgehensweisen und hierarchisch geordneten arbeitsteiligen Zuständigkeiten geprägt, von vorgegebenen organisatorischen (verwaltungsbürokratischen) Strukturen. Diese Organisationen und Institutionen tendieren *systembedingt* zu innerer Verfestigung und Erstarrung sowie zu ständiger Vergrößerung, auch der Kosten („Wachstum“), wobei die Resultate zunehmend unproduktiver werden. Bekannt wurden entsprechende Entwicklungstendenzen anhand von Bezeichnungen wie *Peter-Prinzip*, *Dilbert-Prinzip*, *Dunning-Kruger-Effekt*, *Parkinsonsches Gesetz* etc.

Laurence J. Peter, Raymond Hull: Das Peter-Prinzip oder die Hierarchie der Unfähigen, Reinbek bei Hamburg 1972

Scott Adams: Das Dilbert-Prinzip. Die endgültige Wahrheit über Chefs, Konferenzen, Manager und andere Martyrien. Redline Verlag, München 1997

Dunning-Kruger-Effekt. „Der Dunning-Kruger-Effekt bezeichnet die Unfähigkeit, die eigene Kompetenz auch nur ansatzweise richtig einzuschätzen. „Inkompetente Menschen erkennen nicht – nein, können nicht erkennen – wie inkompetent sie in Wirklichkeit sind“, definiert der namensgebene Psychologe Dustin Dunning das Phänomen. „Sie sind ahnungslos, ohne es zu wissen.“ Sie neigen dazu, ihre eigenen Fähigkeiten in vielen sozialen und intellektuellen Bereichen für übermäßig gut zu halten.“[www.cosmopolitan.de/dunning-kruger-effekt-91122.html](http://www.cosmopolitan.de/dunning-kruger-effekt-91122.html)  
<https://de.wikipedia.org/wiki/Dunning-Kruger-Effekt>

C. Northcote Parkinson: Parkinsons Gesetz und andere Studien über die Verwaltung. Verlagsanstalt Handwerk, Düsseldorf 2005.

Siehe dazu beispielsweise

Peter Fürstenau: Psychoanalyse der Schule als Institution. In *Das Argument*, 6. Jg., H. 2, 1964, S. 65–78.

Peter Fürstenau: Neuere Entwicklungen der Bürokratieforschung und das Schulwesen. Ein organisations-soziologischer Beitrag. In: *Zur Theorie der Schule*, PZ-Veröffentlichungen. Beltz Weinheim 1969, S. 47-66.

<sup>74</sup> Berliner Rede 1997 von Bundespräsident Roman Herzog. Hotel Adlon, Berlin, 26. April 1997. Aufbruch ins 21. Jahrhundert

[http://www.bundespraesident.de/SharedDocs/Reden/DE/Roman-Herzog/Reden/1997/04/19970426\\_Rede.html](http://www.bundespraesident.de/SharedDocs/Reden/DE/Roman-Herzog/Reden/1997/04/19970426_Rede.html)

Roman Herzog thematisierte die „deutsche Regulierungswut“

<http://www.imge.info/arbeitsgrundlagen/2-rechtliche-grundlagen/243-die-deutsche-regulierungswut/index.html>

Alt-Bundespräsident Roman Herzog: Unser Staat ist „verfettet“. Zu große „Regulierungswut“. Zu viel Sozialstaat ist unsozial. 19. November 2001.

<https://www.bz-berlin.de/artikel-archiv/alt-bundespraesident-roman-herzog>

Roman Herzog: Brandbrief aus Sorge um Europa. Alt-Bundespräsident Roman Herzog geht mit der EU hart ins Gericht: Diese befinde sich auf einen Irrweg und drohe zu scheitern, warnte er. Hauptproblem seien der EU-Zentralismus samt Regulierungswut. 15.11.2013

[https://www.focus.de/politik/ausland/roman-herzog-brandbrief-aus-sorge-um-europa\\_aid\\_470888.html](https://www.focus.de/politik/ausland/roman-herzog-brandbrief-aus-sorge-um-europa_aid_470888.html)

Roman Herzog: Europa neu erfinden – Vom Überstaat zur Bürgerdemokratie. Siedler Verlag 2014.

Gesellschaftliche Organisationen und Institutionen können, wenn ihr Handeln nicht ständig sorgfältig kontrolliert, korrigiert und eingrenzt wird, – vergleichbar den Dinosauriern in Michael Crichton's Büchern zu „Jurassic Park“ – als *apokalyptische Reiter*, getrieben von Gier nach Erfolg, außer Rand und Band geraten, das Überleben von Menschen gefährden und schließlich sogar die gesamte Erde verwüsten. Helmut Schmidt sprach in seinem Beitrag zur „Allgemeinen Erklärung der Menschenpflichten“<sup>75</sup> aus guten Gründen von „Raubtier-Kapitalismus“.

Crichton's Bücher beruhen auf der Chaostheorie bzw. der Theorie komplexer lernfähiger Systeme; ihr Autor ist kein Phantast, sondern weiß als Absolvent der Harvard Medical School durchaus, worüber und wozu er schreibt. Gemäß einer guten amerikanischen Tradition politischer Romane (vgl. z. B. John Steinbeck) übersetzt er soziale Realitäten und Entwicklungstendenzen in Bilder und Symbole – und lässt sie dann ein Eigenleben führen, was verständnisfördernd, aufklärerisch, mahnend und somit meinungsbildend wirken kann.

In dieser Tradition verweisen die Bezeichnungen „Freiheit“<sup>76</sup>, „Selbstbestimmung“, „Selbst- und Mitverantwortung“, „Zufriedenheit mit der Tätigkeit“, „Sittlichkeit“, „Mitmenschlichkeit“, „gute Zusammenarbeit“, „Transparenz“ und das „Allgemeinwohl“ (= das Wohl des Ganzen) auf etwas, das vielen Menschen als wertvoll, anzustreben und zu bewahren erscheint. Wo das der Fall ist, sollte eine Institutionalisierungs-Regel beachtet werden: Je kleiner und übersichtlicher eine Organisationseinheit ist, um so eher kann sie diesen Werten entsprechen, um so schneller und leichter kann sie sich neuen Aufgaben anpassen – und um so einfacher lässt sie sich auflösen oder umstrukturieren. Unter anderem daraus ergibt sich die Nützlichkeit des Subsidiaritäts- und des Selbststeuerungsprinzips.<sup>77</sup> Die Ausrichtung auf das Allgemeinwohl bildet die Grundlage von „Demokratie“.<sup>78</sup>

### **Anhang: Untersuchungen zu Variablen der Schülergruppe**

Der Text erschien als Unterpunkt 2.24 in: Thomas N. Kahl: Unterrichtsforschung. Scriptor, Kronberg/Ts. 1977, S. 201-210.

- 201 -

### **Untersuchungen zu Variablen der Schülergruppe**

Mit 'Variablen der Schülergruppe' sind Merkmale gemeint, die die einzelnen Schüler als Mitglieder ihrer Klassengruppe und die Klassengruppe als sozialen Verband charakterisieren. Der Lehrer hat bei seinen integrations- und lernzielbezogenen Bemühungen von diesen auszugehen; aus der Sicht der Schüler fördern oder behindern diese Variablen die Befriedigung ihrer

---

<sup>75</sup> Allgemeine Erklärung der Menschenpflichten. Ein Vorschlag. Herausgegeben von Helmut Schmidt. München: Piper 1998.

Helmut Schmidt über Raubtierkapitalismus

[www.zeit.de/video/2009-09/36627317001/finanzkrise-helmut-schmidt-ueber-raubtierkapitalismus](http://www.zeit.de/video/2009-09/36627317001/finanzkrise-helmut-schmidt-ueber-raubtierkapitalismus)

<sup>76</sup> Thomas Kahl: 21 Thesen zu *Freiheit* als Grundlage von Leben, Können und Glück. Ein Beitrag zur politischen Bildung und zum Qualitätsmanagement aus naturwissenschaftlicher Sicht.

<http://www.imge.info/extdownloads/21ThesenZuFreiheitAlsGrundlageVonLebenKoennenUndGlueck.pdf>

<sup>77</sup> Siehe hierzu: Thomas Kahl: Die *kollegiale Demokratie* als Organisationsform freiheitlich-demokratischer Gemeinschaften. In: Thomas Kahl: Die besten Jahre liegen noch vor uns. Die Menschenrechte als Basis weltweiter Gerechtigkeit und friedlicher Zusammenarbeit im Sinne der Vereinten Nationen. Berliner Wissenschafts-Verlag BWV 2017. Textabschnitt 2.5. S. 182-190.

<sup>78</sup> Wir wollen menschenwürdig leben. 9 Gesprächsabende zu den Grundrechten, zum Grundgesetz und zu einer globalen Gesellschaftsordnung

<http://www.imge.info/extdownloads/WirWollenMenschenwuerdigLeben.pdf>

persönlichen Bedürfnisse und bestimmen die Kommunikation mit dem Lehrer. Wie die 'Variablen der Lehrerpersönlichkeit' sind sie Determinanten der zustande kommenden Lernprozesse und ihres Verlaufs. - Ich konzentriere mich im Folgenden auf 1. die Struktur der interpersonellen Beziehungen, 2. Zusammenhänge zwischen Gruppenstruktur und Leistungen der Gruppe, 3. Einstellungen von Schülern gegenüber der Schule und 4. den Zusammenhang zwischen Einstellungen der Schüler zur Schule und ihren Schulleistungen.

1. Mit Absicht spreche ich nicht von Klasse oder Klassenverband, sondern von 'Schülergruppe'. Zwar meine ich damit die Schüler innerhalb einer Klasse, aber ich sehe sie als 'Gruppe'. Hofstätter<sup>79</sup> spricht von einer 'Gruppe' bei einer „Anzahl von Organismen, deren Verhalten einer wechselseitigen Steuerung unterliegt. Was ein Mitglied der Gruppe tut, beeinflusst das Tun aller oder einzelner anderer und ist seinerseits auf die Aktionen dieser anderen abgestimmt“.

Innerhalb der Schulklasse gibt es eine interpersonelle Struktur, die nach den Herkunftsmerkmalen der Schüler (Rasse, Religion, soziale Schicht), ihrem Alter und ihren Persönlichkeitsmerkmalen (z.B. dem Geschlecht) differenziert ist. Nach Gordon<sup>80</sup> zeigen soziometrische Untersuchungen von Schulklassen "(1) Alters- und Geschlechtsunterschiede, (2) Freundschafts- und Kliquenbeziehungen, die mit sozialer Klassenzugehörigkeit zusammenhängen, (3) rassische ethnische und religiöse Differenzierung, (4) den häufig Gewählten und den nicht gewählten Isolierten, (5) ein Rangsystem, das dieser Differenzierung entspricht, die Rolle in der Schulklasse definiert und den Status des Schülers in der Klasse bestimmt."

- 202 -

Die Struktur der interpersonellen Beziehungen ist dadurch inhaltlich geprägt, dass die Schüler sich ihre Mitschüler und die mit ihnen zu unternehmenden Aktivitäten nicht selbst wählen können, sondern aufgrund der Schulpflicht, ihres Alters sowie nach Leistungskriterien einer Klasse zugeordnet werden, die bestimmte Lernziele erreichen soll. Die aus diesen Prämissen hervorgehende Struktur wird durch die Erfahrungen weiter konkretisiert, die die Schüler mit der Organisation Schule und deren Vertretern, den Lehrern, dem Schulleiter usw., machen. Da die Schule weitgehend nach rationalen Prinzipien zu arbeiten sich bemüht und den Ausdruck emotionaler Bedürfnisse der Schüler nach ihren Zweckmäßigkeitkriterien wertet, kann sie nicht allen spontanen individuellen Bedürfnissen eines jeden Schülers gerecht werden. Die Befriedigung von seitens der Schule unbefriedigten Bedürfnissen erwartet der einzelne Schüler bewusst oder unbewusst von der Klassengruppe, deren Funktion nicht in der Weise wie die Funktion der Schule von vornherein weitgehend vorgegeben ist. Gewährt etwa die Institution einem Schüler nicht das für ihn subjektiv notwendige Ausmaß an Anerkennung, so versucht er, Anerkennung von den Klassenkameraden zu erhalten. Die Erwartungen des einzelnen erfüllt die Klassengruppe jedoch nicht bei jedem Schüler in vollem Umfang, da ihre Mitglieder das Verhalten jedes Individuums nach ihren Vorstellungen bewerten, d.h. zuzulassen oder zu unterdrücken versuchen. Ob ein Verhalten vom sozialen Verband zugelassen wird, hängt - entsprechend der 'Theorie des sozialen Austauschs' (Thibaut und Kelley<sup>81</sup>, s.a. Irle<sup>82</sup>) - davon ab, ob die Vorteile, subjektiv gesehen, die Nachteile übersteigen, die das Verhalten den anderen Personen bringt (vgl. auch Backman und Secord<sup>83</sup>).

- 203 -

---

<sup>79</sup> Hofstätter., P. R. (Hg.): Psychologie. Fischer-Lexikon, Frankfurt/M 1969, S. 154.

<sup>80</sup> Gordon, C. W.: Die Schulklasse als ein soziales System. In: Heintz, P. (Hg.): Soziologie der Schule, Köln/Opladen (8. Aufl.) 1970, S. 134

<sup>81</sup> Thibaut, J. W., and Kelley, H. H.: The social psychology of groups, New York: Wiley 1959.

<sup>82</sup> Irle, M.: Lehrbuch der Sozialpsychologie, Göttingen 1975, S. 401 ff.

<sup>83</sup> Backman, C. W., Secord, P. F.: Sozialpsychologie der Schule. Weinheim/Basel 1972, S. 78 f., S. 108 f.

Wenn jeder Schüler das Bedürfnis hat, von der Institution und/oder der Klasse akzeptiert zu werden, so ist das Streben nach Anerkennung und Prestige eine wesentliche Motivation des Verhaltens eines jeden innerhalb des Klassenverbandes. Zur Erfassung der Struktur innerhalb von Gruppen und des Status einzelner Mitglieder hat Moreno<sup>84</sup> Gruppenangehörige aufgefordert, die von ihnen bevorzugten Personen ihrer Gruppe zu nennen. Die Häufigkeit der Wahlen der einzelnen Mitglieder benutzte er als Maß des Prestiges der Personen sowie zur Beschreibung der Gesamtstruktur der Gruppe. Das von ihm entwickelte ‚Soziogramm‘ gibt Aufschluss über die häufig gewählten und die nicht gewählten, isolierten Gruppenmitglieder, sowie über die Existenz und die Beziehungen zwischen Untergruppen (Cliques). Aus der Abweichung der Wahlhäufigkeiten von den Zufallswerten lässt sich ein Maß für den Zusammenhalt, d.h. für die Kohäsion (oder Kohärenz) der Gruppe errechnen<sup>85</sup>. Die Mitglieder kohäsiver Gruppen haben im Allgemeinen ein starkes Zusammengehörigkeits- und Geborgenheitsgefühl, zugleich verhalten sie sich gegenüber äußeren Einflüssen (etwa den Wünschen anderer Schüler oder Maßnahmen des Lehrers) um so weniger kongruent, je mehr diese Einflüsse von ihren Normen abweichen (vgl. Homans<sup>86</sup>). Der Lehrer kann mit relativ großem Einfluss auf eine kohäsive Schülergruppe rechnen, wenn diese die Schulleistungen für wichtig hält. Eine solche kongruente Normorientierung trifft jedoch zumeist nur für einen Teil der Schüler zu und ist für viele Schüler unwahrscheinlich, da die Normen der Schülergruppe weitgehend darauf gerichtet sind, diejenigen Bedürfnisse zu befriedigen, die von der Institution unberücksichtigt gelassen werden. Die Auslesefunktion der Schule produziert solche unbefriedigten Bedürfnisse, indem sie einer Reihe von Schülern wenig oder keine Anerkennung für ihre Leistungen gewährt. Gordon<sup>87</sup> geht darum grundsätzlich von einer ‚Diskrepanz zwischen den Werten des Lehrers und denen der Schüler‘ sowie von unter-

-204 -

schiedlichen Wertvorstellungen bei verschiedenen Schülergruppen aus. Unter dieser Prämisse ist hohe Kohäsion im Interesse der Sicherheitsbedürfnisse der Schüler, sie widerspricht zugleich dem Interesse des Lehrers, die Schüler in der von ihm gewünschten Weise zu beeinflussen. Der Lehrer wird darum versuchen, die Beziehungen zwischen den Schülern möglichst in Richtung auf affektive Neutralität zu lenken. Nach Gordon gelingt ihm das um so eher, je mehr er durch ‚Symbole und Gesten emotionalen Inhalts‘ den Schülern das Gefühl der Sicherheit vermittelt, das sie sonst in Cliques suchen. Andererseits dürfte es sich bei (jüngeren) Schülern, die keine stabilen Beziehungen untereinander haben und sich sehr stark an den emotionalen Signalen des Lehrers orientieren, empfehlen, die sozialen Beziehungen zwischen den Schülern zu intensivieren, da der Lehrer den hohen emotionalen Anspruch der Kinder alleine nicht erfüllen kann.

2. Relative affektive Neutralität zwischen den Gruppenmitgliedern ist nicht nur im Hinblick auf die Optimierung der Einflussmöglichkeiten des Lehrers wünschenswert. Sie ist vielfach auch dann vorteilhaft, wenn die Schülergruppe - statt des einzelnen Schülers - als diejenige Einheit betrachtet wird, die Leistungen vollbringen soll.

Hofstätter unterscheidet Gruppenleistungen nach drei ‚Sachgebieten‘, auf die sie sich beziehen können<sup>88</sup>. Von ‚Leistungen des Typus des Hebens und Tragens‘ spricht er, wenn die Kräfte der Gruppenmitglieder koordiniert (gleichzeitig und in gleicher Richtung) zum Einsatz kommen.

---

<sup>84</sup> Moreno, J. L.: Die Grundlagen der Soziometrie. Köln 1954 („Who Shall Survive“ Washington 1934)

<sup>85</sup> Hofstätter., P. R.: Einführung in die Sozialpsychologie, Stuttgart 1966, S. 322.

<sup>86</sup> Homans, G. C. The human Group. New York 1950.

<sup>87</sup> Gordon, C. W.: Die Schulklasse als ein soziales System. In: Heintz, P. (Hg.): Soziologie der Schule, Köln/Opladen, 8. Aufl. 1970, S. 137.

<sup>88</sup> Hofstätter., P. R.: Einführung in die Sozialpsychologie. Stuttgart 1966, S. 339.

Er denkt dabei primär an Aufgaben, die ein Zusammenspiel von Körperkräften erfordern. Derartige Aufgaben spielen in der Schule nur eine geringe Rolle; wir wollen sie hier unberücksichtigt lassen und auf eine von Hofstätter durch Beispiele angedeutete übertragene Form des Typus<sup>89</sup> hinweisen. Spricht man statt von Körperkräften von 'Vernunftkräften', so erbringt eine Schulklasse eine Leistung dieser Art, wenn die Schüler z.B. solidarisch zu einer bestimmten Auffassung oder Haltung stehen.

- 205 -

Dies ist mit höherer Wahrscheinlichkeit der Fall, wenn sich die Schüler untereinander in starker affektiver Abhängigkeit befinden. Kohäsion als hoher sozialer Anpassungsdruck an die Gruppe wird jedoch nur bei Aufgaben zustande kommen, die den Interessen der Schüler weitgehend entsprechen. In vielen Fällen kommt es dem Lehrer hingegen darauf an, eine Koordination der Vernunftkräfte der Schüler bei Aufgaben zu erreichen, denen die Schüler zunächst neutral oder ablehnend gegenüberstehen. Starker Zusammenhalt zwischen den Schülern ist in diesen Fällen der Aufgabenerfüllung hinderlich. Der Lehrer wird darum hier den affektiven Zusammenhalt (wenigstens kurzfristig) zu reduzieren versuchen, indem er z.B. die Bedeutung der Aufgabe herausstellt (also die Emotionen der Schüler auf die Aufgabe ablenkt), Machtmittel (Androhung von Strafe oder schlechten Noten) einsetzt oder den Schülern negative Gefühle zeigt. Ich vermute, dass das Ausmaß der Kohäsion dann relativ irrelevant ist, wenn es darum geht, dass die Gruppe gemeinsam ihre Aufmerksamkeit auf den Eintritt eines bestimmten Ereignisses richtet. Hofstätter geht auf solche Aufmerksamkeitsaufgaben in diesem Zusammenhang nicht ein - möglicherweise deshalb, weil er sie nicht mit Aufgaben vom Typus des Hebens und Tragens assoziiert. Tatsächlich zeigen sie eine gewisse Verwandtschaft mit Leistungen vom 'Typus des Suchens'. Bei Aufmerksamkeitsaufgaben beruht die Leistung der Gruppe darin, dass bei ihr die Wahrscheinlichkeit des Bemerkens des Ereignisses über der Trefferwahrscheinlichkeit eines einzelnen liegt. Von Bedeutung ist hier die Unabhängigkeitsbedingung, die auch bei Leistungen vom Typus des Suchens wesentlich ist.<sup>90</sup> Bei Aufgaben dieses Typs geht es darum, die Wahrscheinlichkeit des Findens einer richtigen Lösung dadurch zu erhöhen, dass nicht jeder einzelne isoliert für sich, sondern die Gruppe als ganze sucht. Nach Hofstätter müssen 3 Bedingungen gegeben sein, damit die Gruppe bessere Leistungen erreicht als die einzelnen. Erstens müssen sich

- 206 -

die Gruppenmitglieder ihre Funde gegenseitig mitteilen, zweitens müssen sie voneinander unabhängig suchen (sich um eigene Lösungswege bemühen) und drittens müssen sie bereit sein, die Funde eines jeden anderen vorurteilsfrei zu akzeptieren.

Als Voraussetzung einer kohäsiven oder einer gut integrierten Gruppe nennt Hofstätter das Vorhandensein einer Rollenspezifizierung, "die einerseits den Aufgaben und Zielen der Gruppe und andererseits dem Empfinden der Gruppenangehörigen entspricht. Im einfachsten Fall ist damit die Kristallisierung einer Führerrolle gemeint"<sup>91</sup>. Sieht man diese Voraussetzung in Verbindung mit den Bedingungen erfolgreichen Suchens, so kann man folgern, dass in einer gut integrierten Gruppe zwar die erste (Kommunikations-)Bedingung gegeben sein dürfte, dass hingegen die auch an anderen Aufgaben als 'Suchen' entstandene Rollenspezifizierung und Hierarchie der Gruppe den egalitären Verhaltensforderungen der Suchaufgabe (Bedingung 2 und 3)

---

<sup>89</sup> Hofstätter., P. R.: Gruppendynamik, Hamburg 1971, S. 32.

<sup>90</sup> Hofstätter., P. R.: Einführung in die Sozialpsychologie. Stuttgart 1966, S. 340.

Hofstätter., P. R.: Gruppendynamik, Hamburg 1971, S. 173.

<sup>91</sup> Hofstätter., P. R.: Einführung in die Sozialpsychologie. Stuttgart 1966, S. 324.

entgegensteht. Auch werden starke affektive Beziehungen zwischen den Schülern die Unabhängigkeit des Suchens und die Bereitschaft zur Akzeptierung fremder Funde hemmen.

Der Übergang von Suchleistungen zum dritten von Hofstätter angeführten Typus von Gruppenleistungen, den 'Leistungen vom Typus des Bestimmens'<sup>92</sup> wird nicht immer in der Praxis klar abgegrenzt, weil Gruppen sich oft weigern, die Erkenntnis eines Außenseiters als richtig zu akzeptieren, wie das Beispiel von Galilei zeigt. Von Bestimmungsleistungen spricht Hofstätter, wenn "eine Gruppe die Lösung eines sie bedrängenden Problems nicht durch rationales Suchen ermitteln kann. Es mag sich dabei um Situationen handeln, die tatsächlich keine auffindbare Lösung enthalten und in denen daher eine Norm gesetzt und akzeptiert werden muss"<sup>93</sup>. Ich vermute, dass vielfach Leistungen von dieser Art gefragt sind, wenn Schüler untereinander oder mit der Institution Schule in Konflikt geraten. Auch hier lassen sich drei Voraussetzungen für einen

- 207 -

Erfolg der Gruppe nennen: Erstens muss die Gruppe das Bedürfnis haben oder den Zwang verspüren, eine Lösung zu finden, zweitens muss allen Mitgliedern das Problem oder der Gegenstand, um den es geht, bekannt sein und drittens brauchen die Mitglieder eine gewisse Beweglichkeit, um sich auf eine Entscheidung einigen zu können. Es kann hier nicht der Ort sein, zu untersuchen, ob diese Voraussetzungen hinreichend und vollständig sind. Praktische Schwierigkeiten gibt es wohl vor allem in Bezug auf die letzte Voraussetzung. Sie dürfte kaum gegeben sein, wenn die Gesamtgruppe in zwei oder mehr ähnlich starke gegnerische Lager gespalten ist. Bestimmungsleistungen werden wohl um so leichter gelingen, je besser die Gruppe integriert ist.

3. Die soziale Struktur der Schülergruppe, die Beziehungen der Schüler zu ihren Lehrern und der Umfang, in dem die Schüler die Arbeit an den gestellten Aufgaben als Erfolg erleben, bilden wesentliche innerschulische Determinanten bei der Beurteilung der Schule durch die Schüler. Gordon führt neben der Schulleistung die Arbeitsmoral, d.h. die Einstellung der Schüler zu Schule und Lehrer als Kriterium für die Bewertung der Wirksamkeit des Lehrers an. "Die Moral ist erwünscht als Selbstzweck, als Faktor in der Kontinuität des Lernens und als eine Bedingung, von der die Beeinflussbarkeit des Schülers durch den Lehrer abhängt"<sup>94</sup>. Trotz ihrer Bedeutung gibt es zu der Variable 'Einstellung' bislang nur wenige empirische Untersuchungen.

3.1 Neale und Proshek<sup>95</sup> untersuchten die affektive Bewertung verschiedener Begriffe bei 350 Schülern der 4. bis 6. Klasse in zwei Elementary Schools. Schule 1 wurde vorwiegend von Schülern der Unterschicht, Schule 2 vorwiegend von Schülern der Mittelschicht besucht. In Schule 2 wurden die Begriffe 'my teacher', 'father' und 'college student' deutlich positiver bewertet als in Schule 1.

Eine ähnliche Schichtabhängigkeit der Einstellung fand

- 208 -

---

<sup>92</sup> Hofstätter., P. R.: Einführung in die Sozialpsychologie. Stuttgart 1966, S. 340.

<sup>93</sup> Hofstätter., P. R. (1966), Einführung in die Sozialpsychologie, Stuttgart S. 340.

<sup>94</sup> Gordon, C. W.: Die Schulklasse als ein soziales System. In: Heintz, P. (Hg.): Soziologie der Schule, Köln/Opladen, 8. Aufl. 1970, S. 154.

<sup>95</sup> Neale, D. C., and Proshek, J. M.: School related attitude of culturally disadvantaged elementary school children. Journal of Educ. Psychology 58, 1967, S. 238 – 244.

Kniveton<sup>96</sup> bei einem Vergleich von Schülern aus fünf Secondary-(N = 192) und sechs Grammar-Schools (N = 192). Auf drei von vier Einstellungsskalen (Guttman-Skalierung) zeigten die Schüler der Grammar School eine hochsignifikant positivere Einstellung: sie hatten ein höheres 'Interesse an bestimmten Fächern' und maßen der 'Erziehung im Zusammenhang mit Lebenszielen' und der 'Erziehung im Zusammenhang mit ihrer Persönlichkeitsentwicklung' größere Bedeutung zu. Dieses Bild zeigt sich auch in Mollenhauers Gutachten 'Sozialisation und Schulerfolg'<sup>97</sup>.

Neale und Proshek stellten weiterhin Bewertungsunterschiede zwischen Jungen und Mädchen fest. Die Mädchen hatten ein positiveres Bild von den Begriffen 'my teacher', 'my school building', 'my class room', 'my school books' und 'reading a book' sowie eine negativere Einstellung zu 'fighting with other children'. Positivere 'Einstellungen der Mädchen fand auch Sharples<sup>98</sup>. Er ließ 438 Jungen und Mädchen aus vier Junior-Schools (Alter 9-11 Jahre) auf einer Guttman - Einstellungsskala fünf Unterrichtsfächer einschätzen, wobei die Mädchen im Mittel die höheren Werte erreichten. Davon abweichend fand Kniveton bei seiner Stichprobe keine Geschlechtsunterschiede im Hinblick darauf, ob die Schüler die Schule mochten und wie sie 'Erziehung im Hinblick auf Lebensziele' einschätzten. Seine signifikanten Unterschiede lagen überdies in umgekehrter Richtung: die Jungen zeigten höheres 'Interesse an bestimmten Fächern' und bewerteten 'Erziehung im Zusammenhang mit Persönlichkeitsbildung' höher. Kniveton gibt keine Erklärung für diesen (ihm offensichtlich bekannten) andersartigen Befund; es wäre zu untersuchen, ob es sich dabei um einen Auslese- oder/und einen Alterseffekt handelt.

Das Alter zeigte in mehreren Untersuchungen übereinstimmende Zusammenhänge mit den Einstellungen der Schüler. Neale und Proshek sowie Sharples berichten eine zunehmend

- 209 -

negative Einstellung mit zunehmendem Alter; Walberg, House und Steele<sup>99</sup>, die sich der Erklärung dieses Phänomens zuwandten, führen weitere Untersuchungen mit gleichem Befund an. Walberg und Mitarbeiter befragten 121 sechste bis zwölfte Schulklassen in 69 Schulen in Illinois mit dem 'Class Activities Questionnaire'. Sie stellten fest, dass die einfacheren kognitiven Leistungen, wie 'sich erinnern' und 'die beste Antwort wissen' in höheren Klassenstufen von den Schülern häufiger genannt wurden, während höhere kognitive Leistungen, wie 'Anwendung von Kenntnissen', 'Verstehen', 'Konsequenzen finden' und 'Lösungen entdecken' in den niedrigeren Klassenstufen vorherrschten. Die Kurve der Ergebnisse war nicht linear: die niedrigeren kognitiven Ebenen hatten ihr Maximum im 9. und 10. Schuljahr, die höheren kognitiven Prozesse hatten dort ihr Minimum. Affekte Kriterien wie 'aktives Teilnehmen', 'unabhängiges Erkunden und Beginnen neuer Aktivitäten', 'Begeisterung' 'excitement' und 'Gefesseltsein' (involvement) wurden in den Klassenstufen 6-8 mehr als in den höheren Klassen wahrgenommen, wo das Streben nach guten Noten dominierte. Die affektiven Kriterien folgten wieder nicht-linearen Kurven: die vier zuerst genannten hatten relativ niedrige Werte in den Klassen 9 - 11, während das Streben nach guten Noten sein Maximum in der 10. Klasse hatte. - Die affektiven Kriterien entsprechen dem Trend der anderen genannten Untersuchungen; den Verlauf der kognitiven Kriterien ziehen die Autoren zur Interpretation heran: sie signalisieren, dass die Schule die Bedürfnisse und Fähigkeiten der Schüler missachtet. Diese Missachtung hängt mit der

---

<sup>96</sup> Kniveton, B. H.: An investigation of the attitudes of adolescents to aspects of their schooling. The British Journal of Educ. Psychology 39, 1969, Part 1, S. 78.

<sup>97</sup> Roth, H. (Hg.): Begabung und Lernen, Stuttgart, 4. Aufl. 1969.

<sup>98</sup> Sharples, D.: Children's attitudes towards junior school activities. The British Journal of Educational Psychology 39, 1969, Part 1, S. 72 - 77.

<sup>99</sup> Walberg, H. J., House, E. R., and Steele, J. M.: Grade level, cognition and affect: A cross-selection of classroom perceptions. Journal of Educ. Psychology 64, 1973, S. 142 - 146.

Auslesefunktion der Schule zusammen: In der 9. und 10. Klasse entscheidet sich, welche Schüler das College besuchen können. Ferner repräsentiert das 9. Schuljahr für viele Schüler den Übergang von einer kleinen, persönlichen (intimate) Elementary School zu einer großen bürokratischen High School. Die Verbesserung der Situation in den Klassen 11 und 12 füh-

- 210 -

ren die Autoren auf die Selektion zurück, die sich aus dem Ende der Schulpflicht im 10. Schuljahr ergibt.

Einen ähnlichen Zusammenhang zwischen Einstellung und Unterrichtsaktivitäten spiegelt die schon genannte Untersuchung von Sharples<sup>100</sup> wider: Expressive und kreative Fächer (Kunst, Sport, Lesen) wurden höher bewertet als reproduktive (Schreiben) und symbolische (Rechnen). Der Trend zu negativeren Einstellungen bei steigendem Alter kann jedoch innerhalb dieser Untersuchung nicht auf Auslesemechanismen zurückgeführt werden, da es sich hier um Comprehensive-Schools (ähnlich der Gesamtschule) handelt. Sharples nennt als mögliche Ursachen veränderte Unterrichtsmethoden in höheren Klassen sowie unterschiedliche Erwartungen der Schüler und Lehrer gegenüber dem Unterrichtsgeschehen.

3.2 Die Bedeutsamkeit der Einstellung der Schüler zur Schule für den Schulerfolg zeigte sich in der bereits angesprochenen Studie von McKinney et al.<sup>101</sup>: Eine aufmerksame, unabhängige und Aufgabenorientierte Haltung gegenüber Mitschülern und Unterrichtsaktivitäten geht (unabhängig von der Intelligenz der Kinder (2.Schuljahr) mit guten, Abgelenktheit, Abhängigkeit, Passivität und Aggression gegenüber Personen und Sachen mit schlechten Schulleistungen einher. Ähnliche Ergebnisse bei Grundschulkindern berichten auch Lahaderne<sup>102</sup>, Cobb<sup>103</sup>, Samuels und Turnure<sup>104</sup>. - Der Korrektheit halber sei darauf hingewiesen, dass McKinney et al. immer nur davon sprechen, dass sie 'Verhalten' untersucht haben; m.E. implizieren die von ihnen untersuchten Verhaltensweisen Stellungnahmen, weshalb ich ihre Untersuchung als Einstellungs-Untersuchung ansehen zu können glaube. Diese Interpretation scheint mir dadurch gestützt zu werden, dass die Autoren der Auffassung sind, dass nicht 'single discrete behaviour', sondern 'behavioral styles or patterns' (McKinney et al.<sup>105</sup> - vgl. die 'Stil' - Definition von Herrmann, Stapf und Krohne<sup>106</sup>) für den Schulerfolg entscheidend sind.

---

<sup>100</sup> Sharples, D.: Children's attitudes towards junior school activities. The British Journal of Educational Psychology 39, 1969, Part 1, S. 72 – 77.

<sup>101</sup> McKinney al.: Relationships between classroom behaviour and academic achievement. Journ. of Educ. Psychology, 67, No . 2, 1975, S. 198 – 203.

<sup>102</sup> Lahaderne, H. M.: Attitudinal and intellectual correlates of attention. A study of four sixth-grade classrooms. Journ. of Educ. Psych. 59, 1968, S. 320 – 324.

<sup>103</sup> Cobb, J. A.: Relationships of discrete classroom behaviour to fourth-grade academic achievement. Journal of Educ. Psychology 63, 1972, S. 74 – 80.

<sup>104</sup> Samuels, S. J., Turnure, J. E.: Attention and reading achievement in first-grade boys and girls. Journal of Educ. Psychology 66, 1974, S. 29 – 32.

<sup>105</sup> McKinney al.: Relationships between classroom behaviour and academic achievement. Journ. of Educ. Psychology, 67, No . 2, 1975, S. 198 – 203. S. 203

<sup>106</sup> Herrmann, Th., Stapf, A., Krohne, H. W.: Die Marburger Skalen zur Erfassung des elterlichen Erziehungsstils. Diagnostica 17, 1971, S. 118-131.