

# Qualitätsmanagement in Deutschland, Europa und weltweit

## Die Entwicklung einer humanen Technologie für Global Governance

### Inhalt

1. Qualitätsmanagement (QM) kann zur Beachtung der Grundrechte beitragen.....	1
1.1 Eine Skala zur Förderung der Achtung der Würde des Menschen.....	2
2. Qualitätsmanagement soll für qualitativ gute Arbeit sorgen.....	4
3. Es gibt nützliches sowie die Arbeitsqualität beeinträchtigendes QM-Vorgehen.....	4
4. Die Entwicklung des grundrechtsgemäßen Verfahrens <i>Menschenrechte-QM-V</i> <sup>®</sup> .....	5
5. Die Eigenarten und die Erfolgsstrategie von <i>Menschenrechte-QM-V</i> <sup>®</sup> .....	7
6. Global Governance schützt vor Fehlern von Regierungsinstanzen.....	9
7. Lernen aus bisherigen Fehlern ermöglicht Leben in unermesslichem Reichtum.....	10

### 1. Qualitätsmanagement (QM) kann zur Beachtung der Grundrechte beitragen

Gemäß Artikel 1 (1) des Grundgesetzes gilt: „Die Würde des Menschen ist unantastbar. Sie zu achten und zu schützen ist Verpflichtung aller staatlichen Gewalt.“

Die Verpflichtung, *die Würde des Menschen zu achten und zu schützen*, wurde seit der Verabschiedung des Grundgesetzes in Deutschland noch unzureichend befolgt. Die bislang üblichen juristischen und organisatorischen Mittel bewirkten im Hinblick auf die Beachtung und den Schutz der menschlichen Würde zu wenig. Das liegt nicht zuletzt auch daran, dass es zu den Aufgaben *jedes Menschen*, also nicht nur „der staatlichen Gewalt“, gehört, für die Beachtung und den Schutz der menschlichen Würde zu sorgen. Was dazu gehört und wie das konkret geht, ist im Rahmen von Bildungsmaßnahmen noch nicht klar genug bekannt gemacht und eingeübt worden.<sup>1</sup>

Inzwischen wurden Verfahren des Qualitätsmanagements (QM) entwickelt, mit denen sich das Ausmaß der tatsächlichen Beachtung und Befolgung der Grundrechte feststellen, fördern und optimieren lässt. Alle gegenwärtig verwendeten QM-Verfahren, die dieses nicht leisten, die die Qualität der mitmenschlichen Kommunikation, Interaktion und Kooperation außer Acht lassen und nicht mit geeigneten Erhebungs- und Messverfahren arbeiten, sind für *unzulänglich* zu erklären und durch grundrechtsgemäße Verfahren zu ersetzen.

Diese Forderung ist nicht in erster Linie *deshalb* zu befolgen, weil sie im Grundgesetz formuliert wurde, also juristisch verpflichtend ist. Sie wurde zum Kern und zur Grundlage des deutschen Verfassungstextes gemacht, da sie notwendig, zweckmäßig und sinnvoll ist, um Katastrophalem vorzubeugen: Denn wenn und wo sie zu wenig befolgt wird, sind die Lebensqualität der Menschen, das Gelingen und der Bestand des gesellschaftlichen

---

<sup>1</sup> Thomas Kahl: Die Bedeutung der Menschenrechte aus der Sicht der Vereinten Nationen und des Grundgesetzes. Dringend erforderlich ist eine angemessene Menschenrechtsbildung. [www.imge.info/extdownloads/DieBedeutungDerMenschenrechteAusDerSichtDerVereintenNationenUndDesGrundgesetzes.pdf](http://www.imge.info/extdownloads/DieBedeutungDerMenschenrechteAusDerSichtDerVereintenNationenUndDesGrundgesetzes.pdf)

Zusammenlebens und -arbeitens gefährdet. Immer wieder kam es deshalb zur Dekadenz und zum Untergang von Zivilisationen, so wie zum Beispiel beim antiken römischen Imperium. Könige, Kaiser, Feldherren, Präsidenten und andere Führerpersönlichkeiten (Herrscher) scheinen generell dazu zu neigen, die Würde ihrer Untergebenen bzw. „Untertanen“ zu wenig ernst zu nehmen, zu achten und zu schützen.<sup>2</sup> Deshalb war es unter anderem auch zur Französischen Revolution gekommen und – in diesem Zusammenhang – 1789 zur Formulierung von Menschenrechten *als Abwehrrechten* von Bürgern gegenüber Tendenzen staatlicher Instanzen zum Missbrauch ihrer Machtmittel, zur massiven Schädigung der Bevölkerung in ihrem Einflussbereich.<sup>3</sup> Der Sinn der Menschenrechte besteht darin, zum Vermeiden jeglicher Schädigungen von Menschen beizutragen – also zu deren körperlicher, seelischer und geistiger Unversehrtheit sowie zur bestmöglichen Entfaltung und Nutzung ihrer Fähigkeiten und Begabungen zugunsten des Wohles aller Menschen und sonstigen Lebewesen – zum Schutz des gesamten Lebens auf der Erde.

Um ein darauf ausgerichtetes *Qualitätsmanagement* zu erstellen, wurde eine hilfreiche Skala entwickelt:

### **1.1 Eine Skala zur Förderung der Achtung der Würde des Menschen**

Zu „menschenwürdigem Handeln“ gehört, selbst „Würde“ zu zeigen<sup>4</sup> und sich gegenüber anderen Menschen so freundlich und respektvoll zu verhalten, dass diese sich geachtet fühlen, also nicht verletzt, beleidigt, gedemütigt, schikaniert, benutzt, ausgebeutet, versklavt. Das erfordert Selbstdisziplin und „Haltung“, etwa gemäß der Art eines „English gentleman“.

Was zu *vernünftiger Selbststeuerung*<sup>5</sup> gehört, speziell zu *personaler Reife*, haben buddhistische Lamas (Mönche) formuliert. Ihre Aussagen verdeutlichen zugleich, was unter der Aufforderung in Artikel 1 des Grundgesetzes zu verstehen ist, dass „die menschliche Würde zu achten und zu schützen“ sei:

1. Reife hast du, wenn du aufhörst, andere ändern zu wollen und dich stattdessen darauf konzentrierst, dich selbst zu verändern.
2. Reife hast du, wenn du andere Menschen so akzeptierst, wie sie sind.
3. Reife hast du, wenn du verstehst, dass jeder aus seiner eigenen Sichtweise heraus Recht hat.
4. Reife hast du, wenn du lernst, loszulassen.
5. Reife hast du, wenn du fähig bist, in deinen Beziehungen zu anderen nicht mehr auf deinen Erwartungen zu bestehen, wenn du fähig bist zu geben, soweit das in sich sinnvoll ist und Wert hat.
6. Reife hast du, wenn du verstehst, dass alles, was du tust, du letztlich tust, um in innerem Frieden (Zufriedenheit) zu sein.

---

<sup>2</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>3</sup> Thomas Kahl: Demokratische Politik erfordert hinlänglichen Sachverstand. 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. 240 f.

<sup>4</sup> Gerald Hüther: Würde. Was uns stark macht - als Einzelne und als Gesellschaft. Knaus Verlag 2018

<sup>5</sup> Joachim Bauer: Selbststeuerung: Die Wiederentdeckung des freien Willens. Karl Blessing Verlag 2015  
Textversion vom 05.11.2018

7. Reife hast du, wenn du aufhörst, der Welt beweisen zu wollen, wie intelligent du bist.
8. Reife hast du, wenn du dich nicht von dem leiten lässt, was andere gut finden.
9. Reife hast du, wenn du dich nicht mehr mit anderen vergleichst.
10. Reife hast du, wenn du mit dir selbst im Frieden bist.
11. Reife hast du, wenn du zwischen Bedürfnissen und Wünschen klar unterscheiden und deine Wünsche loslassen kannst.
12. Reife hast du, wenn dir klar ist, dass Glückliche sein nicht auf materiellen Dingen beruht.<sup>6</sup>

Diese Aussagen können verwendet werden, um den aktuellen Entwicklungsstand der eigenen „personalen Reife“ und „Achtung der Menschenwürde“ abzuschätzen. Wer sich sicher ist, einer Aussage gerecht zu werden, der möge sich dafür jeweils einen von 12 möglichen Punkten geben.<sup>7</sup>

Angebracht erscheint ein Kommentar zur 3. Aussage, um deren Bedeutung klar zu stellen: Was ein Mensch wahrnimmt und erlebt, ist für diesen persönlich stets überzeugend und richtig: Es kann gar nicht anders sein. *Aus der eigenen Sicht heraus* hat jeder Mensch immer und überall „Recht“ und das Bedürfnis, damit von Anderen ernst genommen und respektiert zu werden. Hier liegt die Basis der Bedeutung der *Würde des Menschen* und für die Notwendigkeit, diese zu achten und zu schützen. Kein Mensch, der die Dinge anders sieht und infolge dessen zu anderen Eindrücken gelangt, hat eine Berechtigung, seine Sicht *ungeprüft* als „überlegen“ (besser, richtiger) darzustellen und deshalb für andere als „zu befolgen“ oder als „verbindlich“ zu erklären. Eindrücke und Haltungen können sich in gründlichen Überprüfungen als „unterlegen“, verfehlt“, „verfälscht“ etc. herausstellen. Deshalb ist im Einzelfall zu klären, inwiefern sie sich möglicherweise aufgrund einer zeitweisen Funktionsbeeinträchtigung von Sinnesorganen (Ermüdung, Verwirrung, Drogeneinfluss), optischer oder akustischer Täuschungen, Missverständnisse, mangel- oder fehlerhafter Informiertheit, Traumatisierungen, vorübergehender Unzurechnungsfähigkeit, Überforderung usw. ergeben haben.

Indem alle Menschen miteinander *menschenwürdigen* und *menschenrechtsgemäßen* Umgang pflegen, lassen sich alle Lebensherausforderungen hinreichend erfolgreich bewältigen. Wer nicht bewusst *mit Würde* lebt, der gehört nicht (= *noch* nicht oder bereits nicht *mehr*) *wirklich* zu Homo sapiens.<sup>8</sup> Der gehört möglicherweise stattdessen zu Homo oeconomicus.

---

<sup>6</sup> [www.quora.com/Does-maturity-mean-indifference](http://www.quora.com/Does-maturity-mean-indifference)

<sup>7</sup> Es lässt sich vermuten, dass diese 12 Sätze über ein Testkonstruktionsverfahren zusammengestellt wurden, dem eine faktorenanalytische Itemanalyse und -auswertung zugrunde liegt. Über solche Verfahren lassen sich operationale Definitionen erstellen. [https://de.wikipedia.org/wiki/Operationale\\_Definition](https://de.wikipedia.org/wiki/Operationale_Definition) Dann können sich diese Sätze dazu eignen, einen weltweit anwendbaren Kenn- und Vergleichswert (Index) für Reife, Weisheit, Beachtung der Menschenrechte, Lebensqualität, persönliche Unabhängigkeit bzw. Autonomie etc. zu erstellen. Das kann zweckmäßig und hilfreich sein zur Selbsteinschätzung des eigenen Entwicklungsstandes und zur Förderung der Persönlichkeitsentwicklung; solche Messwerte können sich enorm schädlich auswirken, sobald sie im Sinne von „Leistungswettbewerb“ verwendet werden, um Menschen *Rangplätze* zuzuweisen. Dazu neigt das im Westen gepflegte Leistungsvergleichsdenken. Deutlich zeigt sich das in der Art und Weise, wie die Befunde der PISA-Datenerhebungen immer wieder (miss)verstanden und missbräuchlich verwendet werden.

<sup>8</sup> Siehe hierzu auch oben 5.

## 2. Qualitätsmanagement soll für qualitativ gute Arbeit sorgen

Aufgrund des globalen wirtschaftlichen Konkurrenzkampfes werden die Leistungsanforderungen, denen sich die Menschen ausgesetzt sehen, zunehmend unerträglich: Mobbing, sittenwidrige Knebelverträge, Vernachlässigung von Sicherheitsmaßnahmen und Rekreationsphasen, misslingende Kommunikation, Unterdrückung von Konflikten und von notwendigen Freiräumen zur freien Entfaltung der eigenen Persönlichkeit (Artikel 2 (1) GG) führen bei zum Teil sinkenden Löhnen und Gehältern, die zur Existenzsicherung kaum noch ausreichen, zu verstärktem menschlichem Versagen und zu schwerwiegenden gesundheitlichen Beeinträchtigungen wie zum Beispiel Nerven-, Herz- und Kreislauferkrankungen sowie körperlichen Verspannungszuständen, Organversagen (Burnout) und Depressionen<sup>9</sup>. Das Recht auf Leben und körperliche Unversehrtheit (Artikel 2 (2) GG) lässt sich infolge dessen immer weniger gewährleisten. Eltern und pädagogische Einrichtungen können ihrer Aufgabe, die Entwicklung von Kindern und Jugendlichen hinreichend zu fördern, nicht mehr gerecht werden. Nicht nur die menschlichen Ressourcen werden dadurch nachhaltig geschädigt, auch die sonstigen natürlichen Grundlagen allen Lebens. Der Einsatz *grundrechtsgemäßer QM-Verfahren* ermöglicht zweckmäßige Korrekturen. Deshalb ist er dringend erforderlich.

## 3. Es gibt nützliche sowie die Arbeitsqualität beeinträchtigende QM-Verfahren

Grundrechtsgemäße QM-Verfahren sind geeignet, die menschliche Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit zu verbessern, das bisherige juristische System zu vereinfachen, Rechtssicherheit zu fördern und kontinuierlich die Kosten zu senken, die die gesellschaftliche Solidargemeinschaft zur sozialen und gesundheitlichen Absicherung zu tragen hat.

Etliche QM-Maßnahmen, die bislang aufgrund gesetzlicher Anordnungen eingeführt worden sind, lassen sich durch diese QM-Verfahren ersetzen. Es werden allzu oft Verfahren verwendet, die erhebliche zusätzliche Arbeit mit sich bringen, viel Geld kosten, wenig Nutzen bringen und *Qualität* nur vortäuschen. Diese gehen einher mit umfassenden Pflichten zur Beschreibung, Dokumentation und Kontrolle des eigenen Arbeitsvorgehens. Sie blähen die Bürokratie auf und bringen Belastungen mit sich, die zu *Qualitätseinbußen* bei derjenigen Arbeit führen können, die eigentlich zu leisten ist.<sup>10</sup> Zertifizierungsverfahren erweisen sich bei derartigen Konsequenzen als Unfug.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Thomas Kahl: *Burnout* bezeichnet Organ-Funktionsstörungen, nicht eine Form von «Depression». Eine Orientierungshilfe zum Umgang mit Burnout-Symptomen, Depressionen und psychovegetativen Erschöpfungszuständen. <http://www.imge.info/extdownloads/BurnoutBezeichnetFunktionsstoerungen.pdf>  
Thomas Kahl: Burn-out oder Totalschaden? Die seelische Krankheit „Rivalität“ wirkt so verheerend wie früher Pest und Cholera <http://www.imge.info/extdownloads/BurnoutOderTotalschaden.pdf>

<sup>10</sup> Weitere Informationen zur Zweckmäßigkeit von Qualitätsmanagement-Verfahren finden Sie in dem Text: *Wenn "Qualitätsmanagement" qualitative Einbußen bewirkt* <http://www.imge.info/arbeitsgrundlagen/2-rechtliche-grundlagen/245-einbuuen-durch-qualitaetsmanagement/index.html>

<sup>11</sup> Siehe hierzu die Studie von Kayser, Susan and Maxwell, John W. and Toffel, Michael W., Signaling without Certification: The Critical Role of Civil Society Scrutiny (July 10, 2016). Harvard Business School Technology & Operations Mgt. Unit Working Paper No. 15-009; Kelley School of Business Research Paper No. 2014-32. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2480097> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2480097>

Übliche QM-Verfahren beeinträchtigen die Leistungen in der gesundheitlichen Versorgung kranker, alter und behinderter Menschen erheblich. Sie treiben die Kosten in die Höhe. Die genauen Auswirkungen dieser Verfahren waren vielfach nicht vorhersehbar gewesen, da vor ihrer Einführung keine hinreichende Erprobung und Wirkungsprüfung stattgefunden hat. Eine umfassende Fachdiskussion zu den Eigenarten und Effekten von QM-Verfahren im Gesundheitsbereich hat noch nicht stattgefunden. Eine solche war vom Gesetzgeber nicht gewünscht und initiiert worden. Es kann zu katastrophalen Folgen führen, wenn Lobbys auf die Gesetzgebung Einfluss nehmen und vorrangig eigene finanzielle Interessen verfolgen.

Was QM-Verfahren tatsächlich leisten, erfordert Klärungen anhand von Vergleichen der Wirkungen verschiedener QM-Verfahren: Was leistet ein QM-Verfahren im Vergleich zu anderen Verfahren? Welche Stärken und Schwächen zeigen sich dabei unter den real gegebenen Arbeitsbedingungen? Um hier zu zuverlässigen Ergebnissen und Erkenntnissen zu gelangen, sind objektive wissenschaftliche Datenerhebungs- und Auswertungsmethoden anzuwenden, so wie sie zum Beispiel für die empirische psychologische und erziehungswissenschaftliche Forschung entwickelt worden sind<sup>12</sup>. Solche Vergleiche sind derartig arbeits- und kostenaufwändig, dass davon auszugehen ist, dass sie bislang noch nicht durchgeführt wurden. Falls diese Einschätzung unzutreffend sein sollte, erbittet der Autor dieses Textes sachdienliche Hinweise zu ihrer Korrektur.

Hilfreich können nur QM-Verfahren sein, die für die Korrektur und die nachhaltige Vermeidung von Fehlern sorgen und mit Arbeitsentlastungen, Vereinfachungen und Arbeitsqualität steigernden Anregungen für die Leistungserbringer einhergehen. Diese sollen sich gewissenhaft, sorgfältig und möglichst frei von belastendem Leistungsdruck ihren verantwortungsvollen Aufgaben anderen Menschen gegenüber widmen können. Sie haben ihre eigene Würde zu achten und zu schützen und ebenso die Würde aller Menschen, mit denen sie im Kontakt sind.

Zu grundrechtsgemäßen Qualitätsverbesserungen trägt *Menschenrechte-VM-V*<sup>®</sup> bei, das vom *Psychologischen Institut für Menschenrechte, Gesundheit und Entwicklung gemeinnützige GmbH* (IMGE) auf den jeweiligen Bedarf hin maßgeschneidert wird. Dieses Qualitätsmanagement-Verfahren ist darauf ausgerichtet, Waren und Dienstleistungen anzubieten, die dem Wohl aller Menschen bestmöglich gerecht werden.

#### **4. Die Entwicklung des grundrechtsgemäßen Verfahrens *Menschenrechte-QM-V*<sup>®</sup>**

Diesem QM-Verfahren zugrunde liegt ein Entwicklungs- und Forschungsprozess, der zu den umfangreichsten und qualitativ besten gehört, die jemals durchgeführt worden sind. Er wurde durch den „Sputnik-Schock“ ausgelöst:

---

<sup>12</sup> Thomas Kahl: Themen für Examens- und Forschungsarbeiten  
<http://www.imge.de/extdownloads/ThemenFuerExamensUndForschungsarbeiten.pdf>



Um im Bereich der Naturwissenschaften nicht gegenüber den Leistungen zurückzufallen, die in der damaligen Sowjetunion erreicht wurden, initiierte die US-Regierung an der Harvard University 1962 das Programm „Harvard Project Physics“, um den Physikunterricht in den amerikanischen Schulen zu verbessern. Dazu sollten Lern- und Arbeitsbedingungen bzw. eine Lernumgebung („learning environment“, „classroom climate“) geschaffen werden, die optimale Leistungsergebnisse begünstigen. In diesem Projekt zeigte sich, dass die Lernumgebung (Lernsituation) die Leistungsentwicklung der Schüler und Schülerinnen wesentlich stärker beeinflusst als alle Eigenarten von Lernenden, etwa deren Intelligenz, Geschlecht, sozialer Hintergrund, bisher gezeigte Fähigkeiten, Prüfungsergebnisse usw.

Das Forschungsprogramm leistete wichtige Beiträge zur Beantwortung der Frage, welche Gegebenheiten herzustellen sind, damit sich das menschliche Lern- und Leistungspotential optimal entfalten und nutzen lässt. Dabei wurde deutlich erkennbar, welche Bedingungen dieses Potential beeinträchtigen oder gar ruinieren können und deshalb vermieden werden sollten.

Dieses Forschungsunternehmen bestätigte anhand naturwissenschaftlicher Methoden überzeugend die Richtigkeit der Kernannahme, die der Vision der Vereinten Nationen zugrunde liegt: dass die gewissenhafte praktische Beachtung und Befolgung der *Menschen- und Grundrechte* die Entwicklung und Entfaltung des menschlichen Leistungspotentials bestmöglich gewährleistet. Offensichtlich war immer schon gewesen, dass die Missachtung und Verletzung dieser Rechte mit irreparablen Schädigungen von Menschen bis hin zu Organversagen und dem Tod einhergehen können.

Um in Deutschland den *Lernsituationstest (LST)* zu erstellen, wurden Fragebögen aus dem *Harvard Project Physics* Mitte der 70er- Jahre weiterentwickelt und ergänzt. Dabei wurden außerdem diverse Experimente und Untersuchungen aus anderen Bereichen der Unterrichts-, Lehr-Lern-, Führungsstil-, Gruppen- und Leistungsforschung berücksichtigt<sup>13</sup>. Der LST wurde ein Messinstrument für diejenigen Dimensionen, die für optimales Unterrichtsmanagement entscheidend sind. Die Testergebnisse lassen Lehrende und Lernende sowie Vorgesetzte und Untergebene leicht erkennen, was getan werden sollte, um für bestmögliche Lern- und Arbeitsbedingungen zu sorgen und Schädigungen zu vermeiden. Die Kultusministerin Dr. Hanna-Renate Laurien initiierte 1980 eine Untersuchung zur Feststellung der Unterrichtsqualität in Schulen des Bundeslandes Rheinland-Pfalz, in der der LST eingesetzt wurde.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Kahl, Th.. N.: Unterrichtsforschung. Probleme, Methoden und Ergebnisse der empirischen Untersuchung unterrichtlicher Lernsituationen. Kronberg/Ts.: Scriptor Verlag 1977

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.

<sup>14</sup> Thomas Kahl: Der Bildungs- und Erziehungsauftrag der Schule zwischen dem Anspruch des Grundgesetzes und der Wirklichkeit. <http://www.imge.info/extdownloads/DerBildungsUndErziehungsauftragDerSchule.pdf>

*Menschenrechte-QM-V*<sup>®</sup> ist eine Weiterentwicklung des *Lernsituationstests* und berücksichtigt die wichtigsten Befunde der weltweiten Arbeits-, Betriebs-, Management-, Gesundheits-, Psychotherapie- und Psychiatrieforschung.

### **5. Die Eigenarten und die Erfolgsstrategie von *Menschenrechte-QM-V*<sup>®</sup>**

*Menschenrechte-QM-V*<sup>®</sup> liefert Zahlenwerte („Messungen“) zu

1. der Qualität der Zusammenarbeit (Kollegialität)
2. der Identifikation Lernender und Arbeitender mit ihren Aufgaben
3. den Leistungsanforderungen
4. Maßnahmen zur praktischen Orientierung an Werten, Normen und Regeln
5. der fairen Berücksichtigung der Bedürfnisse und Gedanken aller Beteiligten zugunsten bestmöglicher Arbeitsergebnisse (Mitverantwortung, Teilhabe, demokratische Partizipation)

Es wird gefragt, wie die Beteiligten die Gegebenheiten erleben. Etwa:

1. Inwiefern ist die Zusammenarbeit konstruktiv, gegenseitig unterstützend und stärkend, mit Respekt und Rücksichtnahme oder eher schwierig, konfliktbelastet, verletzend, rivalisierend und frustrierend? Wird Mobbing und Ausgrenzung erlebt?
2. Inwiefern können Aufgaben gemäß eigenen Bedürfnissen und Zielen eigenständig gewählt und ausgeführt werden? Werden vorgegebene Aufgaben als sinnvoll empfunden? Sind sie klar und nachvollziehbar formuliert? Sind ihre Zielrichtung und ihr Nutzen erkennbar und überzeugend, sinnvoll?
3. Wie ist es um die Leistungsanforderungen bestellt? Steht genug Zeit und Unterstützung zur Verfügung, um die Aufgaben qualitativ befriedigend erfüllen zu können?
4. Welche Maßnahmen erfolgen, um für die Einhaltung von Normen und Regeln zu sorgen? Werden diese Maßnahmen als sinnvoll, hilfreich und nützlich angesehen?
5. Werden die Bedürfnisse und Gedanken der Beteiligten ernst genommen und praktisch angemessen berücksichtigt?

Nachdem die Antworten dazu gesammelt wurden, lässt sich klären:

- Inwiefern sind die Beteiligten mit den Gegebenheiten, dem *Ist-Zustand*, zufrieden und einverstanden?
- Wo zeigen sich Bedürfnisse und Notwendigkeiten, etwas zu verändern, zu verbessern?
- Welcher *Soll-Zustand* wird angestrebt?

Anschließend kann nach zweckmäßigen Maßnahmen gesucht werden, um sich dem Soll-Zustand anzunähern. Dazu können Berater, Moderatoren, Experten sowie Supervisions-, Schulungs- und Fortbildungsmaßnahmen beitragen. Nachdem solche Maßnahmen durchgeführt worden sind, lässt sich der dann erreichte Ist-Zustand über eine erneute Befragung ermitteln. Dabei kann sich zeigen, inwieweit sich Fortschritte ergeben haben und inwiefern die eingesetzten Veränderungsmaßnahmen nützlich gewesen sind. Aufgrund der Ergebnisse stellt sich dann erneut die Frage, inwiefern das Erreichte zufriedenstellend und

verbesserungsbedürftig ist: Welcher Soll-Zustand ist nun geboten und was ist im Hinblick darauf zu tun? – Derartiges Vorgehen wird als *Organisationsentwicklung* bezeichnet.<sup>15</sup>

Somit lassen sich die Fortschritte über *demokratische* Kommunikationsverfahren organisieren, entsprechend dem jeweiligen Bedarf und den gegebenen praktischen Möglichkeiten. Darauf hin können die Fragestellungen maßgeschneidert formuliert werden.

Qualitätsmanagement gemäß *Menschenrechte-QM-V*<sup>®</sup> beruht also, ebenso wie der *Lernsituationstest*, auf menschlichen Erfahrungen, daraus sich ergebenden Erkenntnissen und auf diesen aufbauenden Lernprozessen. Um dabei optimal vorzugehen, kann auf bereits vorhandenes Wissen und auf bewährte Methoden zurückgegriffen werden, die in der Psychologie, Erziehungs- und Bildungswissenschaft, Psychotherapie und gesundheitsfördernden Forschung zugunsten der Steigerung menschlicher Leistungskompetenz entwickelt worden sind.

Die Befragungen lassen sich in Einheiten beliebiger Größe durchführen – in Lerngruppen, Schulklassen, Ausbildungseinrichtungen, Krankenhäusern, Kliniken, Pflegeheimen, Wirtschaftsunternehmen und deren Unterabteilungen, Ortschaften, Staaten – auf allen Ebenen, überall. Sie können über die heute vorhandene Computer-, Mobiletelefon- und PIN-Code -Technologie kostengünstig, schnell und für alle Beteiligten weitgehend belastungsfrei durchgeführt und ausgewertet werden. Die Ergebnisse liegen rasch vor und erreichen ihre Adressaten über diese Kommunikationstechnologien zusammen mit konkreten, zweckmäßigen Korrektur- und Verbesserungsanregungen.

Die *Menschenrechte-QM-V*<sup>®</sup> - Erfolgsstrategie beruht auf Vorgehensweisen, die Tiere mit erstaunlicher Perfektion als Feedback-Mittel zu ihrer Orientierung im Raum und in ihrer Kommunikation und Kooperation untereinander verwenden. Diese Regulationsmittel ließen sich in die naturwissenschaftlich fundierte Gerätetechnologie und Warenproduktion einführen und gewährleisten hier eine enorme Funktionssicherheit und Qualitätsverbesserung.<sup>16</sup> Sie sind Gegenstände der Fachrichtungen *Informatik*, *Kybernetik* und *Logistik* sowie der darauf beruhenden *Verfahrenstechnik*, über die sich angestrebte Ergebnisse mit hoher Erfolgswahrscheinlichkeit erreichen lassen. Mit ihnen lässt sich dafür sorgen, dass menschliches Versagen möglichst nicht zu Schädigungen führt. Ein Beispiel dafür ist die inzwischen erreichte Sicherheit im Flugverkehr. Die Menschen- und Grundrechte dienen einem menschlichen Umgang, der ebenso wie die Verkehrsregeln im Straßen- und Luftverkehr das Eintreten von Schädigungen vermeiden helfen soll und kann.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> <http://de.wikipedia.org/wiki/Organisationsentwicklung>

<sup>16</sup> Erkenntnisse zum Verhalten von Fledermäusen führten zur Entwicklung der Feedback-Systeme Echolot und Radar.

<sup>17</sup> Thomas Kahl: Die Logik optimaler Kooperation (Global Governance). Das Konzept der Vereinten Nationen: Politik und Wirtschaft sorgen für optimale Lebensqualität.

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

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

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



Es ist möglich, Befragungsergebnisse zur Beachtung der Grund- und Menschenrechte aus einzelnen Ländern (Staaten) zusammenzufassen und mit denen aus anderen Regionen der Erde zu vergleichen, so wie das bereits bei den PISA-Ergebnissen über die OECD geschieht. Damit lässt sich ermitteln, wo welcher Handlungsbedarf geboten ist. Dort kann dann gezielt angesetzt werden. Der Sinn solcher Vergleiche besteht also darin, eingetretene Fehlorientierungen zu erkennen und Maßnahmen zu deren Überwindung zu ergreifen.

Es ist absurd, sich angesichts solcher Vergleiche mit anderen im Wettbewerb zu sehen und dabei einen möglichst hohen Rangplatz erreichen zu wollen. Denn die Voraussetzungen sind *hierbei* so verschieden, wie wenn sich kleine Kinder, Kranke und Greise mit Spitzensportlern in einem Wettlauf befinden, wobei dieser an verschiedenen Orten gleichzeitig stattfindet, weshalb dauerhaft einige Rücken- und andere Gegenwind haben. Es gilt nicht für alle Menschen das Gleiche, denn Menschen sind Individuen mit unterschiedlichen Chancen, ihre persönlichen Eigenarten klar zu erkennen, zu entwickeln und zum Wohl aller einzusetzen. Dennoch sind alle Menschen aufgrund ihrer Konstitution einander gleich: Sie gehören zur Gattung *Mensch* (*Homo sapiens*).

## 6. Global Governance schützt vor Fehlern von Regierungsinstanzen

*Global Governance* ist die Bezeichnung für Verfahren zur Regulation des weltweiten menschlichen Zusammenlebens in friedlichen freiheitlich-demokratischen Formen entsprechend dem Grundgesetz<sup>18</sup>. In diesem Rahmen ist der Einsatz von Machtmitteln und Gewaltausübung zu vermeiden, da diese stets zu Schädigungen führen können. Die Basis dafür bilden die Menschenrechtskonventionen der Vereinten Nationen.<sup>19</sup>

Angesichts der *Globalisierung* bildet Global Governance die Alternative zur Einrichtung eines Weltstaates mit einer Weltregierung, die sich mit den bislang üblichen politischen Mitteln bemüht, für Sicherheit und Ordnung zu sorgen. Aufgrund weltweiter historischer Erfahrungen mit Regierungsinstanzen ist davon auszugehen, dass auch eine solche Regierungsorganisation Korrekturgedanken zu ihren Maßnahmen *nicht beständig mit Selbstverständlichkeit* als unbedingt notwendig ansieht und interessiert aufnimmt, um ihr möglicherweise unterlaufende Fehlleistungen zu entdecken und dem Wohl aller Bürger gerecht werdend zu korrigieren. Zu berücksichtigen ist, dass jede unzweckmäßige Anordnung (Gesetzgebung) von Regierungsinstanzen die gesamte davon betroffene Bevölkerung in katastrophaler Weise schädigen und damit immense Folgekosten verursachen kann, falls sie nicht schnellstens korrigiert wird. Je größer ein Gebiet ist, umso unübersichtlicher und schwerer zu bewältigen sind die anfallenden Aufgaben. Infolge dessen werden Fehlleistungen umso wahrscheinlicher.

---

Thomas Kahl: Die juristischen Ordnungsstrukturen unserer globalen Lebensgemeinschaft

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

<sup>18</sup> Thomas Kahl: Die Weltordnung, die Naturgesetze und die menschliche Evolutionsgeschichte.

Leben gemäß der Natur-Ordnung mit dem Grundgesetz: Eine Darstellung für Kinder und Erwachsene

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

<sup>19</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)

*Menschenrechte-QM-V*<sup>®</sup> leistet zu Global Governance wichtige Beiträge: Dieses QM-Verfahren kann dem Allgemeinwohl in hervorragender Weise gerecht werden, indem es wirkungsvoll an jedem einzelnen Ort zur Verbesserung der Selbstverwaltung, Selbstregulation und Selbstbestimmung beiträgt. Dem Subsidiaritätsprinzip zufolge sind Aktionen staatlicher Instanzen nur erforderlich und gerechtfertigt, falls Bürger oder Institutionen /Organisationen ihre Angelegenheiten nicht eigenständig in angemessener, zufriedenstellender Weise regeln können. Je besser ihnen die Selbstregulation gelingt, zum Beispiel über QM-Verfahren, umso mehr Entlastung ergibt sich für die sie unterstützenden und koordinierenden übergeordneten (staatlichen) Instanzen und damit auch für deren Finanzen.<sup>20</sup>

Was *ergänzend* zu QM-Maßnahmen zum Gelingen von Global Governance erforderlich und zweckmäßig ist, wird von IMGE gGmbH erforscht, entwickelt, dargestellt, erprobt und in der praktischen Ein- und Durchführung unterstützt. Als gemeinnützige GmbH will IMGE bewährte naturwissenschaftliche Erkenntnisse und Vorgehensweisen zur praktischen Umsetzung zugunsten menschenwürdigen Lebens in allen Regionen unseres Planeten bereitstellen. IMGE erstellt Konzepte zur Bewältigung der Herausforderungen der Globalisierung.

## **7. Lernen aus bisherigen Fehlern ermöglicht Leben in unermesslichem Reichtum**

Die Aufgabe wird darin gesehen, die Gegebenheiten auf der Erde in gute Formen zu bringen, nachdem sie seit dem Beginn der wirtschaftlichen Globalisierung 1989/90 rasant aus dem Ruder gelaufen sind. *Gute Formen* sind solche, die die weitere Entfaltung des Lebens auf der Erde gewährleisten, die die natürlichen Lebensgrundlagen pflegen und vor Zerstörung und Manipulation schützen.

Alles Lebendige hat eine Existenzberechtigung und soll sich bestmöglich entfalten können. *Entfaltung* beinhaltet dabei selbstverständlich nicht ausufernden *Wildwuchs*: dass alle überall schalten und walten können, wie es ihnen gerade spontan einfällt, ohne jede Rücksicht auf den Rest der Welt. Mit der Achtung der Würde und der Lebensrechte anderer Menschen ist es ebenso nicht vereinbar, wenn sich Einzelne ohne klar erkennbare Notwendigkeit in einer Weise persönlich absichern, die die Lebenschancen anderer in offensichtlicher Weise beeinträchtigt und untergräbt.<sup>21</sup> Derartig lebensgefährlichem Wildwuchs, der sich immer wieder ereignet, auch beim Wachstum von Pflanzen, ist mit kultivierenden Maßnahmen zu

---

<sup>20</sup> Thomas Kahl: Politik-Management gemäß dem Grundgesetz gelingt mit Leichtigkeit.

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

Thomas Kahl: Der politisch-gesellschaftliche Nutzen der Achtung der Würde des Menschen sowie der Arbeit von Psychotherapeut/inn/en <http://www.imge.info/extdownloads/NutzenDerWuerde.pdf>

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)

begegnen – etwa durch Lichtung des Dickichts mit Beschnitt (Beschneidung) bzw. zweckmäßigen organisatorischen und pädagogisch-juristischen Mitteln.<sup>22</sup>

Wo man erkennen kann, dass ein eingeschlagener Weg oder das Befolgen bestimmter Verhaltensprinzipien, zum Beispiel ökonomischer Regeln, das Leben vieler Menschen und auch die Überlebensfähigkeit des gesamten Planeten gefährdet, ist es die oberste Pflicht aller Menschen, sich für die erforderlichen Korrekturen einzusetzen.<sup>23</sup> Der Mensch ist mit der Befähigung ausgestattet, *vernünftig* zu sein: das eigene Handeln bewusst planen, überprüfen und folgenorientiert gestalten zu können. Er handelt wie ein Idiot und wird unweigerlich zugrunde gehen, wenn er diese Befähigung nicht bestmöglich einsetzt. Deutschland wurde als das Land der Dichter, Denker, Erfinder und Universalgenies gerühmt, die angesichts aller Herausforderungen optimale Lösungswege erkennen.

Das Ziel sollte darin bestehen, eine unbegrenzte Vielfalt von unterschiedlichen individuellen Lebensformen in friedlicher Koexistenz und mit hilfreicher gegenseitiger Unterstützung zu ermöglichen. Das stellt allen Menschen einen heute noch unermesslichen Reichtum in Aussicht. Um dorthin zu kommen, ist bewusster Umgang mit den eigenen Wahrnehmungen, Gefühlen, Gedanken, Bedürfnissen und Handlungsorientierungen zu üben,<sup>24</sup> was Voraussetzung dafür ist, bei auftretenden Konflikten souverän konstruktiv aus dem Herzen heraus reagieren zu können, anstatt zu Waffen zu greifen, um Gegner zu vernichten<sup>25</sup>.

Derartiges Handeln entspricht der Würde des Menschen. Bereits im altindischen Menschheitsepos *Bhagavatgita* geht es um die Auseinandersetzung zwischen den vermeintlichen Helden, die mit Unterdrückungsmaßnahmen und Vernichtungswaffen denjenigen gegenüber treten, die mit offenem Herzen und geistigen Mitteln das Allgemeinwohl und kultiviertes Leben unterstützen.

Es sei an *Erich Fromm* erinnert<sup>26</sup> und an die oft missverstandene Feststellung von *Gottfried Wilhelm Leibniz* (1646 - 1716), dass wir in der besten aller möglichen Welten leben.<sup>27</sup> Mit menschlicher Unvernunft und Dummheit lässt sich diese Welt leicht vernichten. Mit Vernunft und entschlossenem Anpacken der anstehenden Aufgaben können wir hier über weltweite Kooperation ein blühendes Paradies erschaffen. – Diese Welt besingen zum Beispiel *John Lennon* („Imagine“) und *Gerhard Schöne* („Lass uns eine Welt erträumen“). *Martin Luther King* hatte einen ähnlichen Traum. Es handelt sich dabei um innere Bilder, denen

---

<sup>22</sup> Thomas Kahl: Die juristischen Ordnungsstrukturen unserer globalen Lebensgemeinschaft <http://www.imge.info/extdownloads/DieJuristischenOrdnungsstrukturenDerGlobalenLebensgemeinschaft.pdf>

<sup>23</sup> Stéphane Hessel *Empört Euch!* Ullstein, Berlin 2010 (Originaltitel: *Indignez-vous!*, übersetzt von Michael Kogon)

<sup>24</sup> Thomas Kahl: *Innenleben*. Youtube-Video. <http://www.youtube.com/watch?v=gHD-w38LudU>

Thomas Kahl: *Freiheit*. Youtube-Video <http://www.youtube.com/watch?v=v7DDFaGN1D8>

<sup>25</sup> Immanuel Kant: *Zum ewigen Frieden*. Ein philosophischer Entwurf. hrsg. von Rudolf Malter, Reclam 2008

<sup>26</sup> Erich Fromm: *Ihr werdet sein wie Gott*. Eine radikale Interpretation des Alten Testaments. DVA 1982

<sup>27</sup> [http://de.wikipedia.org/wiki/Gottfried\\_Wilhelm\\_Leibniz](http://de.wikipedia.org/wiki/Gottfried_Wilhelm_Leibniz)

Thomas Kahl: *Das zukünftige Leben innerhalb der globalen Menschheitsfamilie*. Die Vision des brasilianischen Jesuiten Leonardo Boff.

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

© Thomas Kahl: Qualitätsmanagement in Deutschland, Europa und weltweit. Die Entwicklung einer humanen Technologie für Global Governance. IMGE-Publikationen FB 6: Entwicklung wissenschaftlicher Verfahren 2013 [www.imge.info](http://www.imge.info)

entsprechend sich die äußere Welt gestalten lässt – mit vereinten Kräften, Gewissenhaftigkeit, Ruhe und Geduld.