

Christoph Hutter

### 1 DIE MACHT DER INNEREN BILDER

Es ist nicht gleichgültig, was wir über die Welt oder über eine bestimmte Situation denken. Im Gegenteil: Unsere inneren Bilder sind so machtvoll, dass sie die äußere Realität definieren und verändern können. Spätestens seit **Platons** Höhlengleichnis rechnen die Philosophen damit, dass wir von der faktischen Realität nur Bruchteile mitbekommen, die wir unseren inneren Bildern gemäß auswählen, zusammenfügen und interpretieren. „Glaube versetzt Berge“, so formuliert der Volksmund in Anlehnung an eine alte biblische Geschichte. **Konstruktivistische Forscher** wie Paul Watzlawick haben durch beeindruckende, ja zum Teil erschreckende Experimente illustriert, wie machtvoll sich unsere Vorstellungskraft eine dazu passende „Realität“ erschafft: Watzlawick berichtet von Erdwürmern, die bessere Dressurergebnisse erzielen, weil die Experimentatoren der (irrigen) Überzeugung sind, sie hätten es mit besonders begabten Würmern zu tun, von Studierenden, die als psychisch krank diagnostiziert werden, weil sie im Rahmen einer Selbsteinweisung in die Psychiatrie ein einziges Mal behaupteten, sie würden Stimmen hören, und von Schülerinnen und Schülern, die binnen kürzester Zeit das Leistungsprofil zeigen, das den Lehrkräften vorher als angeblich wissenschaftliche ermittelt, faktisch aber willkürlich zugewiesen, mitgeteilt worden war (Watzlawick 1995, 97, 99; Rosenhan 1995). Erklärungen für diese Macht der inneren Bilder gibt es viele. Die Konstruktivisten sprechen von „selbsterfüllenden Prophezeiungen“, **Gestaltpsychologen** beobachten, dass wir im Wahrnehmungsprozess offene Gestalten schließen und scheinbare Unstimmigkeiten glätten. **Historiker** lehren uns, dass wir eine Situation stets in einem gesellschaftlich bestimmten **Referenzrahmen** wahrnehmen und verstehen. **Gerald Hüther** übersetzt in seinem Buch „Die Macht der inneren Bilder“ diese Zusammenhänge in neurologische Sprache: Durch Bilder entsteht in unserem „Gehirn ein bestimmtes **Aktivierungsniveau**. Dieses Geflimmer der Synapsen“ ist nun unabhängig von der äußeren Realität wirkmächtig. Es kann alte Erinnerungen und Vorstellungen wachrufen, somatische Abläufe aktivieren und „Handlungen motivieren“. „Auf diese Weise kann bisweilen die Grenze zwischen Vorstellung und Wirklichkeit letztlich ganz verschwimmen. Das innere Bild ist dann so lebendig, dass es das Denken, Fühlen und Handeln der betreffenden Person zu bestimmen beginnt“ (Hüther 2005, 7f.). Wie auch immer wir es betrachten: Es ist nicht gleichgültig, was wir über eine Situation oder ein bestimmtes Thema denken. Weil unsere inneren Bilder die Welt verändern, bestimmen auch die Bilder, die wir von der Macht haben, unseren Umgang mit Macht. Davon soll im Folgenden die Rede sein.

### 2 EXKURS: WAS SOLLTEN WIR ÜBER MACHT DENKEN?

Macht ist ein höchst komplexes und verschlungenes Thema und viele Denker haben versucht Schneisen zu schlagen, um zu verstehen, was Macht ist und wie man sie gebrauchen soll. All diese Diskurse hier auch nur anzudeuten ist unmöglich. Aber ich möchte zumindest ein paar Thesen herausgreifen, die mir besonders bedenkenswert erscheinen.

## 2.1 Macht ist zwangsläufig und immer eine Frage der Ethik

Macht ist ethisch völlig neutral. **Max Webers** berühmte Formulierung aus „Wirtschaft und Gesellschaft“: „Macht ist die Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht“ (Weber 1956, 28), geht wahrscheinlich zu weit in der Akzentuierung der Durchsetzungsfähigkeit des Mächtigen. Sich oder etwas durchzusetzen kann natürlich ein Effekt der Macht sein, aber es ist bestimmt nicht der wichtigste. Etymologisch leitet sich das deutsche Wort „Macht“ aus der Wurzel „machen/können/vermögen“ her (Kluge 1989, 453). Der Zusammenhang ist ganz ähnlich dem lateinischen *potentia*, das sich aus der Wurzel *posse* (können) herleitet oder dem griechischen *dynamis*, das darauf verweist, dass eine Person etwas kann oder vermag (gr.: *dynamai*). Es geht im Machtdiskurs also um Gestaltungsspielräume. Es geht darum, was wir vermögen.

Macht ist zwar ethisch neutral, die Machteffekte sind es aber ganz und gar nicht. Im Gegenteil. Viele, die über Macht nachgedacht haben, sind zu der Erkenntnis gelangt, dass es eine dunkle und eine helle Seite der Macht gibt. Es ist nicht einfach, hier eine überzeugende begriffliche Differenzierung einzuführen.

**Hannah Arendt** schlägt als Gegenbegriff der **Macht**, als Beschreibung ihrer dunklen, pervertierten Seite, den Begriff der „**Gewalt**“ vor: „Macht und Gewalt sind Gegensätze: wo die eine absolut herrscht, ist die andere nicht vorhanden. [...] Gewalt kann Macht vernichten; sie ist gänzlich außerstande, Macht zu erzeugen. [...] Zwischen Macht und Gewalt gibt es keine quantitativen oder qualitativen Übergänge; man kann weder die Macht aus der Gewalt noch die Gewalt aus der Macht ableiten, weder die Macht als den sanften Modus der Gewalt noch die Gewalt als die eklatanteste Manifestation der Macht verstehen“ (Arendt 1970, 57f). Die Präzision und Klarheit, die sie damit in die Diskussion bringt, bezahlt sie mit der nachhaltigen Schädigung des Gewaltbegriffs, der in anderen Kontexten, z.B. der Auseinandersetzung mit der „Gewaltenteilung“ oder mit dem „Gewaltmonopol“ des Staates, dringend gebraucht würde.

Auch **Ferdinand Buer** untersucht den „Doppelcharakter der Macht“ (Buer 2012, 2), die sowohl eine repressive als auch eine stärkende und aufbauende Seite hat. Er bietet die Unterscheidung zwischen „**Ermächtigung**“ und „**Bemächtigung**“ an. Wird in einem Prozess des Empowerment ein Mensch „in die Lage versetzt, etwas zu tun, was er bisher nicht tun konnte“, so wird er ermächtigt (Buer 2012, 3). Repression und Unterdrückung führen dagegen dazu, dass der eigene Wille gebrochen und die Unterwerfung unter einen fremden Willen erzwungen wird. Hier spricht Buer von einem Akt der „Bemächtigung“ (Buer 2012, 2). Er schafft damit eine klare Unterscheidung, die die Handlungsebene der Machtspiele akzentuiert. Er nimmt allerdings in Kauf, dass er mit „Ermächtigung“ einen historisch belasteten Begriff verwendet und dass das strukturelle Geschehen, in dem Macht Wirklichkeiten setzt, lange bevor sie sich der Subjekte bemächtigt, nicht unmittelbar in den Blick kommt.

Im Alltagsdiskurs unterscheiden wir oft zwischen **Machtgebrauch und Machtmissbrauch**. So wichtig es im Einzelfall auch ist, den Missbrauch von Macht zu benennen und ihn zu brandmarken, begrifflich bleibt dies unbefriedigend, weil Phänomene zu wenig unterscheidbar werden. Wenn es einen Missbrauch sexueller Macht gibt, gibt es dann auch einen richtigen Gebrauch? Wahrscheinlich braucht es eine differenziertere Begrifflichkeit, um diesen Phänomenen gerecht zu werden. Vielleicht wäre der Gegenspieler der Macht dann trefflicher in einem semantischen Feld analysiert, zu dem

Begriffe wie Gewalt, Ohnmacht, Tyrannei, Terror, Zerstörung, Entrechtung, Unterdrückung und andere gehören.

Vieles spricht dafür, den Machtbegriff selbst von Abwertungen freizuhalten. In kirchlichen (Kiechle 2006, 7, 16) und sich „alternativ“ oder „liberal“ verstehenden Kreisen, aber auch im Umfeld psychosozialer Arbeit hatte Macht lange (vielleicht sogar bis heute) einen unguuten Beigeschmack (vgl. Buer 2012, 2). Man fühlte sich lieber ohnmächtig oder machtkritisch und wollte auf keinen Fall in den Verdacht kommen, Macht zu missbrauchen. Doch diese unreflektierte Vermeidungshaltung führt unweigerlich dazu, Macht und die damit verbundenen Gestaltungsspielräume nicht zu nutzen. Das Vakuum, das dadurch entsteht, kann fatal sein. Deshalb gelingt eine Annäherung nur über einen positiv besetzten Machtbegriff. Macht ist ethisch neutral. Sie gut zu nutzen ist ethisch einwandfrei und sogar angezeigt. Weil Macht aber korrumpierbar und missbrauchbar ist, weil Macht der Gewalt, Unterdrückung und Repression oft zum Verwechseln ähnlich sieht, ist der Macht- vom Ethikdiskurs nicht zu trennen. „**Die Ambivalenz der Macht liegt [...] in ihrem Gebrauch, nicht in ihrer Existenz**“ (Kiechle 2006, 11). Deshalb muss sich der Machtgebrauch jederzeit ethischen Anfragen stellen und er steht in der Bringschuld, sich als ethisch einwandfrei zu beweisen.

## 2.2 Der Paradoxie der Macht ist nicht zu entkommen

Das Dilemma der Macht geht aber noch tiefer. Selbst ein ethisch einwandfreier Umgang befreit die Macht nicht von der grundsätzlichen Ambivalenz, die ihr innewohnt. Macht ist mit all ihren Effekten paradox. Nicht zu Unrecht ist sie deshalb in unterschiedlichsten Feldern radikal kritisiert worden: **Paulo Freire** hat in seiner „**Pädagogik der Unterdrückten**“ darauf hingewiesen, dass jeder pädagogische Akt zumindest ein Moment der Entmündigung und Indoktrination enthält (Freire 1993, 57ff). Wissen nicht weiterzugeben ist keine Alternative, die dieses Problem löst. In der Kriminologie und der Sozialarbeit wurde unter dem Stichwort des „**labeling approach**“ reflektiert, dass jede Diagnose den Menschen, der sie bekommt, stigmatisiert. Gleichzeitig können Diagnosen aber auch Hilfsangebote erschließen, die unerreichbar bleiben, solange das „Label“ vermieden wird. **Ivan Illich** hat herausgearbeitet, dass jede **Expertise** ein Machtgefälle herstellt bzw. zementiert, das dazu führt, dass das betroffene Klientel ohnmächtiger, unmündiger und abhängiger wird (Illich 1979). Auch hier kann die Lösung nicht darin liegen, Expertenwissen vorzuenthalten. Etwas zu machen scheint Räume also zu nutzen und sie zu besetzen. Die Fakten schaffende, Optionen ausschließende oder gar zerstörende Seite der Macht ist dabei bleibender Begleiter der kreativen, Welt gestaltenden Macht.

Auch der totale Verzicht auf Machtausübung bietet aus diesem Dilemma keinen Ausweg. Analog zu Watzlawicks Diktum, dass „man nicht nicht kommunizieren kann“, gilt auch, dass man Macht nicht nicht ausüben kann. Spielräume, die man hat, muss man gestalten, und sie nicht zu gestalten ändert nichts daran, dass man für deren Gestaltung verantwortlich bleibt.

## 2.3 Macht vagabundiert

Neben der Selbstaufklärung über die herausfordernde ethische Struktur von Machtphänomenen bedarf eine adäquate Auseinandersetzung mit Macht auch des Abschieds von simplifizierenden Bildern. Nicht nur „das Zwangsmodell wird der Komplexität der Macht nicht gerecht“ (Han 2010, 11), sondern kein lineares und vor allem kein eindeutig gerichtetes Modell wird in der Lage sein, die vielfältigen Wechselwirkungen und Paradoxien deutlich zu machen, die zum Feld der Macht gehören. **Michel Foucault** hat hier mit seinen Forschungsbefunden Bahnbrechendes geleistet. Seine Analysen

kreisten immer wieder um die Frage, wie die Macht und ihre Ausübung funktionieren. Sein Projekt war es, die „Mikrophysik der Macht“ zu entschlüsseln. Ein erster Befund dazu ist, dass es zu kurz gegriffen wäre, wollte man Macht als Gestaltungsspielraum eines Einzelnen begreifen. **Macht realisiert sich in Beziehungen und Strukturen**, sie löst sich auf in Diskurse, die geführt, und solche, die vermieden werden. Sie manifestiert sich in Plausibilitäten, die wir akzeptieren ohne sie zu hinterfragen; Macht schreibt sich in Körper ein, sie tarnt sich als Apathie, Lust, Begehren, Neugier, Wissensdurst, Sachzwang, Erkenntnisinteresse, Sorge oder Angst. Macht dringt in die entlegendsten und unbewussten Bereiche vor, sie ist „**kapillare Macht**“, die sich immer weiter verästelt und soziale und reale Körper durchzieht. Sie wird zu Routine und zu Praxis. Erst so realisiert sich Macht, und Gestaltungsspielräume eröffnen oder schließen sich (Macht wird nicht realisiert, sie realisiert sich!). Oder mit Foucaults Worten: „Macht ist nicht als ein massives und homogenes Phänomen [...] aufzufassen, sondern man muss erkennen, dass die Macht – wenn man sie nicht aus zu großer Entfernung betrachtet – nicht etwas ist, das sich unter denjenigen aufteilt, die über sie verfügen und sie ausschließlich besitzen, und denjenigen, die sie nicht haben und ihr ausgeliefert sind. Die Macht muss als etwas analysiert werden, das zirkuliert oder vielmehr als etwas, das nur in Art einer Kette funktioniert. Sie ist niemals hier oder dort lokalisiert, niemals in den Händen einiger weniger, sie wird niemals wie ein Gut oder wie Reichtum angeeignet. Macht wird ausgeübt über eine netzförmige Organisation. Und die Individuen zirkulieren nicht nur in ihren Maschen, sondern sind auch stets in einer Position, in der sie diese Macht zugleich erfahren und ausüben. [...] die Macht wird nicht auf die Individuen angewandt, sie geht durch sie hindurch“ (Foucault 1978, 82).

#### 2.4 Macht ist produktiv

Eng mit der vagabundierenden Seite der Macht ist ihre immense Produktivität verbunden. Ihre **Ortlosigkeit** und **Zirkularität** macht es so schwer ihrer habhaft zu werden. Ihre **Produktivität** macht die Macht dagegen allgegenwärtig. Die disziplinierende, untersagende und verbietende Seite macht bestenfalls einen Bruchteil der Macht aus. Dieser Teil ist nicht nur klein, er ist auch wenig bedrohlich. „Eine plumpe, dreiste, rohe, barbarische Macht, die sich tyrannisch gebärdet und mit Gewalt herumfuchtelte, trägt längst den Makel hoffnungslos altmodisch zu sein. Viel wirksamer und nachhaltiger und unbemerkter entfaltet die Macht ihre Wirkung, wo sie uns dazu verführt etwas zu wollen, wo sie Engagement herausfordert und gesellschaftlichen Kräften Sinn und Richtung gibt. Diese immer weiter perfektionierte Noblesse der Macht gilt es zu verstehen und zu entschlüsseln“ (Gronemeyer 2002, 25). Auch hier führen Foucaults Analysen weiter. „Der Grund dafür, dass die Macht herrscht, dass man sie akzeptiert, liegt ganz einfach darin, dass sie nicht nur als neinsagende Gewalt auf uns lastet, sondern in Wirklichkeit die Körper durchdringt, Dinge produziert, Lust verursacht, Wissen hervorbringt, Diskurse produziert; man muss sie als ein produktives Netz auffassen, das den ganzen sozialen Körper überzieht und nicht so sehr als negative Instanz, deren Funktion in der Unterdrückung besteht“ (Foucault 1978, 35). Die Themenauswahl für große Talk-Shows, die „Entdeckung“ neuer psychiatrischer Diagnosen, die Entstehung und Auflösung von Marken, die Bildung und Umbildung der „inner circles“ in Teams und Unternehmen, der Zuschlag von Forschungsgeldern für bestimmte Themenbereiche – das sind die eigentlichen Phänomene der Macht.

## 2.5 Machtausübung wird nicht nur durchgesetzt, sondern auch eingefordert

Auf eine zweite Differenzierung zur Analyse von Machtmechanismen sei zumindest hingewiesen, weil sie von den Betroffenen oft übersehen oder verleugnet wird. Macht – so der obige Befund – ist vagabundierend und produktiv. Bereits das paradoxe Wesen der Macht lässt vermuten, dass die Ausübung der Macht nicht nur von „Machthabern“ durchgesetzt, sondern oft genug von den Regierten eingefordert wird. Marianne Gronemeyer hat darauf hingewiesen, wie schnell der Mensch, als „bedürfnisbegabtes Wesen“, zum Kollaborateur seiner eigenen Unterwerfung unter die Machtmechanismen wird (Gronemeyer 2002, 70ff). Sein Bedürfnis nach Zugehörigkeit bringt ihn dazu, sich im Spiel der sozialen Kräfte einzuordnen, sein Bedürfnis nach Identität und Selbstaufwertung unterwirft ihn der Konsumlogik mit all ihren Zwängen und das Bedürfnis nach Karriere lässt ihn zum Rädchen im Getriebe seines Arbeitsplatzes werden. Sein Bedürfnis nach Gesundheit macht den Menschen zum Bittsteller im diagnostischen System des Gesundheitswesens und das Bedürfnis nach Beruhigung und Absicherung bringt ihn dazu, sich den Grenzwerten, Prognosen und Sicherheitsbestimmungen der diversen Expertensysteme zu unterwerfen. Die Moderne, so fokussiert Han diesen Gedanken auf den Arbeitsmarkt, nimmt Abschied von der Logik des Sollens und damit Abschied von Disziplinierung, Gebot und Verbot. An ihre Stelle tritt eine **Logik des Könnens** „Der Ruf nach Motivation, Initiative und Projekt ist wirksamer für die Ausbeutung als Peitsche und Befehl. [...] Der Ausbeutende ist der Ausgebeutete. Man ist Täter und Opfer zugleich. Die Selbstaubeutung ist viel effizienter als die Fremdausbeutung, weil sie mit dem Gefühl der Freiheit einhergeht. Möglich wird dadurch die Ausbeutung auch ohne Herrschaft“ (Han 2012a, 15).

## 3 SCHATTEN DER MACHT: DER GUTE HIRTE UND SEINE SCHAFEN

Zurück zu unseren Bildern von Führung, Macht und Leitung, die den Arbeitsalltag in Firmen und Organisationen, aber auch die Arbeit von SupervisorInnen, Coaches und BeraterInnen prägen, denn – es ist nicht gleichgültig, was wir über Macht denken. Ich möchte ein Bild herausgreifen, das ich für den Non-Profit-Bereich, aber auch darüber hinaus als höchst wirkmächtig erachte. In dem Artikel „Omnes et singulatim“ legt Michel Foucault (1979, vgl. Steinkamp 1999) die Analyse einer Machtkonstellation vor, die sich originär im Bereich der Religion entwickelt hat, die aber heute in gänzlich weltlichen Spielarten das Zusammenspiel von Vorgesetzten und Untergebenen strukturiert. Diese Konstellation, die Foucault „**Pastoralmacht**“ nennt, wird mit Hilfe der Metapher vom guten Hirten und seiner Herde installiert. Die Hirt-Herde-Metapher ist in den antik-orientalischen Gesellschaften Ägyptens, Assyriens und Judäas tief verwurzelt: Der ägyptische Pharao bekam bei der Krönungszeremonie den Hirtenstab, der Monarch von Babylon hatte das Recht, den Ehrentitel Menschenhirte zu tragen, und auch die Götter der semitischen Welt wurden als Hirten angesehen und angesprochen (Foucault 2005, 191). Weithin berühmt und für die christliche Ikonographie prägend ist der 23. Psalm des jüdischen Psalters, der mit den Worten ansetzt „Der Herr ist mein Hirte, es wird mir an nichts ermangeln“. Weil der Hirte (lat: pastor) im christlichen Kulturkreis nicht nur Bild, sondern auch Leitbild verantwortungsvoller Machtausübung geworden ist, lohnt es sich die Interaktion zwischen dem Hirten und seinen Schafen näher zu untersuchen.

### 3.1 Der gute Hirte als funktionierendes Leitbild

Man würde Generationen von pastoralen MitarbeiterInnen, aber auch vielen FirmengründerInnen und anderen Vorgesetzten Unrecht tun, wenn man das Bild des guten Hirten auf seine Schatten

reduzieren würde. **Hingabe** und **Engagement**, **Verantwortungsübernahme** und **Fürsorge** waren und sind wichtige, funktionierende und geschätzte Leitbilder für Leitungshandeln. Dies alles soll hier nicht desavouiert werden. Allein, es ist nicht die ganze Wahrheit...

### 3.2 Von der Hirtensorge zum Burn-Out

Aufgabe eines Hirten ist es zu hüten. Das Ziel der Hut – der aufmerksamen Wache über die Herde – hat sich auf dem Weg von der nomadischen Realität ins Sprachbild aber zugespitzt. Die Metapher des guten Hirten verlangt vom Hirten weit mehr, als nur den Erhalt der Herde. Die Hut des Hirten zielt auf das, was theologisch als „Heil“ beschrieben wird, also auf das umfassende Gelingen des Lebens. Wie immens dieser Anspruch ist, wird deutlich, wenn man ihn mit der Aufgabe des Herrschers in der griechischen Tradition vergleicht. Der griechische Herrscher hatte für die gedeihlichen Rahmenbedingungen zu sorgen. Als König hatte er gerechte Gesetze zu erlassen, als Gottheit hatte er für „fruchtbare Erde und reiche Ernte“ zu sorgen und als Steuermann das Schiff von gefährlichen Klippen fernzuhalten (Foucault 2005, 192). Dies alles reicht dem Hirten bei Weitem nicht aus. Nicht der Kontext, sondern die Existenz ist Objekt seiner Hut. Zumindest sechs Dinge sind notwendig, um diese anspruchsvolle Selbstverpflichtung der Hirtensorge einzulösen:

- ◆ Der Hirte ist selbst das **unersetzbare Zentrum** der Herde. Er sammelt die Schafe – insbesondere auch die fehlenden und verloren gegangenen Tiere – zur Herde. „Mit anderen Worten, die Herde existiert durch die unmittelbare Gegenwart und das direkte Handeln des Hirten“. Dazu gehört auch, dass es auf Seiten der Herde, anders als beispielsweise bei der Gesetzgebung des guten Königs, keinen Prozess der Autonomiegewinnung gibt. „Sobald der gute griechische Gesetzgeber [...] die Auseinandersetzungen geregelt hat, hinterlässt er eine starke Gemeinde, die mit Gesetzen ausgestattet ist, die ihr gestatten, ohne ihn fortzubestehen“. Die Wirksamkeit des Hirten hängt aber unbedingt an seiner fortdauernden Anwesenheit und am andauernden Engagement des Hirten. Verschwindet der Hirte, zerstreut sich die Herde (Foucault 2005, 192).
- ◆ Wie selbstverständlich gehört zur Hirtensorge auch die **alltägliche Versorgung**. Ziehen wir den biblischen Psalm 23 heran, so lesen wir dort, dass die Suche nach Weideland und die damit verbundene Versorgung mit Nahrung ebenso Aufgabe des Hirten ist wie die Suche nach Wasser und der Schutz vor äußeren Feinden. Jedes Bedürfnis der Schafe ist legitimerweise an den Hirten zu richten, der es bestenfalls vorhersieht und möglichst umgehend befriedigt.
- ◆ Bei näherer Betrachtung stellt man fest, dass der Hirte sich nicht einem, sondern zwei Objekten der Hut gegenüber sieht. Er trägt nicht nur die Verantwortung für die Herde, sondern er ist auch für jedes einzelne Schaf verantwortlich. Foucault identifiziert in dieser **doppelten Bindung an die Herde und an jedes einzelne Mitglied der Herde** eine wesentliche Weichenstellung hin zu einer individualisierenden Macht, die in der christlichen Gewissensführung große Bedeutung gewinnt. Das Pastorat (im Sinne der Ausübung pastoraler Macht) ist die Urform der individualisierenden Macht (Foucault 2005, 190, 202), die heute in unseren Konzepten der Personalführung kaum modifiziert weiter wirkt.
- ◆ Die umfassende Verantwortung für jedes Schaf führt in der Folge zwangsläufig zur Entwicklung und Ausdifferenzierung „pastoraler Technologien“ (Foucault 2005, 194), die darauf angelegt sind, **das Individuum immer besser, immer tiefer und immer umfassender zu verstehen**. In der Sprache des Pastorats gesprochen muss der Hirte wissen, „was in der

Seele jedes Einzelnen vor sich geht, seine geheimen Sünden und seinen Fortschritt auf dem Weg der Heiligkeit kennen“ (Foucault 2005, 202). Conditio sine qua non jeder verantworteten Entscheidung des Hirten ist ein differenziertes Wissens darüber, was in den Köpfen, Seelen und Psychen der Schafe vorgeht. Foucault hat in seinen großen Studien über den Wahnsinn, das Verbrechen und die Sexualität immer wieder gezeigt, wie die psychagogischen und pädagogischen Künste das Individuum dazu gebracht haben, die Wahrheit über sich selbst preiszugeben. „Wir müssen die Wahrheit sagen, wir sind gezwungen oder dazu verurteilt, die Wahrheit zu bekennen oder sie zu finden. Die Macht hört nicht auf, uns zu fragen, hört nicht auf, zu forschen, zu registrieren, sie institutionalisiert und professionalisiert die Suche nach der Wahrheit und belohnt sie“ (Foucault 1978, 76). Der psychologische Eignungstest steht hier als höchst elegante und minimal invasive Form am Ende einer Entwicklung, die einst mit der Folter begann. Unverändert ist die Stoßrichtung, das Individuum gänzlich zu durchschauen um für sein und der Herde (Seelen-)Heil die Verantwortung übernehmen zu können.

- ◆ **Hirtensorge ist zielgerichtet.** Der Hirte kennt die Weidegründe ebenso wie Abgründe und Pfade, er weiß um die „Gesetze der Jahreszeiten“ und den Weg zum heimatlichen Stall. Aus all diesem Wissen und der intimen Kenntnis seiner Schafe und der Herde als ganzer entwirft und realisiert der Hirte einen „Plan für seine Herde“ (Foucault 2005, 193).
- ◆ Schließlich entwickelt sich in der christlichen Lesart des Bildes immer mehr die Überzeugung, dass der Hirte für die Herde und jedes Schaf umfassende Verantwortung trägt. Er ist **Rechenschaft** schuldig, jedoch nicht der Herde oder dem Schaf gegenüber, sondern einer höheren Instanz, von der er seine Machtfülle zugesprochen bekommt. Diese Verantwortlichkeit betrifft nicht nur den möglichen Verlust des Schafes, sondern sie bezieht sich auf „alle seine Handlungen, [...] jedes Wohl oder Übel, das von ihm ausgehen könnte, für alles, was ihm zustößt“ (Foucault 2005, 200). Auch hier lohnt noch einmal ein Blick in die religiöse Vorstellung, um die Dramatik zu verstehen, die mit dieser radikalen Zuschreibung umfassender Verantwortlichkeit verbunden ist. „Das Christentum [sieht] zwischen jedem Schaf und seinem Hirten einen komplexen Austausch und Verkehr von Sünden und Verdiensten vor. Die Sünde des Schafes kann auch dem Hirten zugeschrieben werden. Er muss sich dafür am Tag des Jüngsten Gerichts verantworten. Umgekehrt findet der Hirte sein eigenes Heil, indem er der Herde dabei hilft, das ihre zu finden“ (Foucault 2005, 200).



Unschwer lässt sich erkennen, dass diese sechs Ingredienzien – 1) die Zentrierung der Arbeits- und Entscheidungsprozesse auf die Führungsperson, 2) der Anspruch alltäglich zu versorgen, 3) die Verknüpfung von individueller Personalführung und Teamentwicklung, 4) die dauernde Analyse und

Kontrolle der Mitarbeiter, ihrer Potentiale ebenso wie ihrer Defizite, 5) die Verantwortung für Planung und Ausrichtung von Prozessen und 6) die Letztverantwortung für die Gesamtprozesse – der Stoff sind, aus dem die Dauerüberforderung von Führungskräften entsteht. Die Herleitung aus der uralten religiösen Metapher des guten Hirten zeigt dabei zweierlei. Zum einen macht es die Wucht verständlich, die daraus entsteht, dass schon so lange Leitungsverantwortung in dieser Tradition gedacht und konzipiert wurde. Zum anderen wird auch etwas von der Tragik überforderter Leitung deutlich. Der „gute Hirte“ war ja, wie eingangs betont wurde, nie Zerrbild, sondern er war Idealbild verantworteter Führung. Über Hunderte von Jahren eiferten Führungspersönlichkeiten diesem Bild nach ohne sich des Schattens des Hirten bewusst zu werden. Und dies gilt für Mönche, Priester und geistliche Seelenführer ebenso wie für deren weltliche Nachfolger: PädagogInnen, Verantwortungsträger in psychosozialen Berufen, aber durchaus auch andere Führungskräfte, „vom Familienoberhaupt über den Fabrikdirektor bis zum Behördenchef“ (Steinkamp 1999, 27).

Aus dieser Feinmechanik der Hirtenmetapher entsteht ein grundsätzliches Selbstverständnis von Leitung, das Steinkamp die „**Bewusstseinsform des Hirten**“ nennt (Steinkamp 1999, 27): Es ist die Aufopferung des Hirten für seine Herde. „Erstens handelt er, müht sich ab und stürzt sich in Unkosten für jene, die er ernährt und die eingeschlafen sind. Zweitens wacht er über sie. Er bringt allen seine Aufmerksamkeit dar, ohne einen von ihnen aus den Augen zu verlieren“ (Foucault 2005, 193). Der Hirte verzehrt sich, er opfert sich auf, er tut ohne Rücksicht auf sich selbst alles zum Wohle der Herde. Am deutlichsten kristallisiert sich das im Bild des Hirten aus, der wacht, während die Herde schläft. Verbunden ist diese Aufopferung mit einer umfassenden Kontrolle, die zu perfektionieren zur inneren Programmatik des Hirten gehört.

Betrachtet man diese **Imperative der Allzuständigkeit, Fürsorge und Selbstaufopferung**, so liegt es nahe, die Brücke vom guten Hirten zur überlasteten und ausgebrannten Führungskraft zu schlagen. Selbstaufgabe und Überforderung sind hier nicht Beiwerk, sie sind Programm. Selbstverständlich darf die Hirtenmetapher nicht überstrapaziert werden. Macht ist – wie oben beschrieben – zirkulär, paradox, unsichtbar und tief eingeschrieben in Strukturen und Wechselwirkungen. Nie wird sich ihr feines Gespinnst in einer einzelnen Metapher einfangen lassen. Und dennoch können am „guten Hirten“ Mechanismen sichtbar gemacht werden, die uns in die „**Müdigkeitsgesellschaft**“ geführt haben, von der der Philosoph Byung-Chul Han spricht. Die „Schaffens- und Könnensmüdigkeit“ „bricht in dem Moment aus, in dem das Leistungssubjekt nicht mehr können kann“ (Han 2013, 23), weil es seiner „Selbstaubeutung“ (Han 2013, 24) zum Opfer fällt. Und sie bricht als „Alleinmüdigkeit“ aus, weil die Exzesse der Leistungsgesellschaft „vereinzelnd und isolierend“ wirken (Han 2013, 57). Und die Analysen des Hirten erschließen einen neuen Blick auf Hilmar Klutes Beobachtungen zu einer heute verstärkt auftretenden „**Lust an der Erschöpfung**“. Spöttisch und verständnislos blickt er auf den Trend, die eigene Erschöpfung zu zelebrieren (Klute 2012, 11). Jenseits der Absolutheitsansprüche, mit denen Klute seine Polemik gegen die Pathologisierung von Leistungsgrenzen und Stilisierung von Größenfantasien vorträgt, korrespondieren seine Beobachtungen mit einer inneren Dynamik der Hirtenmetapher: Erst die Selbstaufgabe des Hirten, das gänzliche Aufgehen in Wache und Hut, macht ihn zum wirklich guten Hirten.

### 3.3 „Apathie“ und „Geständigkeit“ als Tugenden des Schafs

Im andauernden Zusammenspiel mit dem guten Hirten bildet sich das Bewusstsein der Schafe heraus. Dazu führt Foucault in seinem Artikel zwei wichtige Beobachtungen an. Erstens schreibt das Bild des guten Hirten das Thema des **Gehorsams** tief in die DNA institutioneller Kooperation ein.



Foucaults Blick auf entsprechende griechische Traditionen macht auf eine bedeutungsvolle Kluft aufmerksam. In der philosophischen Tradition der Griechen schuldet der Einzelne allein dem Gemeinwesen und seinen Gesetzen Gehorsam. „Wenn er einmal dem Willen von jemand Einzellern folgte (Arzt, Redner oder Pädagoge), dann deshalb“, weil er einerseits durch Argumente überzeugt wurde und weil er sich andererseits in einer konkreten Situation (Heilung, Kompetenzerwerb, Treffen einer Entscheidung) einen konkreten Vorteil davon versprach (Foucault 2005, 201). Mit den Denkfiguren der Pastoralmacht verändert sich das Verhältnis zum Gehorsam grundlegend.

- ◆ Erstens wird die Notwendigkeit geführt zu werden quasi zu einer **anthropologischen Grundkonstante**. Das Pastorat setzt die Idee durch, „dass jedes Individuum unabhängig von seinem Alter, von seiner Stellung sein ganzes Leben hindurch und bis ins Detail seiner Aktionen hinein regiert werden müsse und sich regieren lassen müsse“ (Foucault 1992, 9f.).
- ◆ Zweitens wird der Bereich, der notwendigerweise kontrolliert werden muss, von der wesentlichen Einzelentscheidung auf die **Kontrolle des Alltags** ausgeweitet. Jede noch so unbedeutend erscheinende Handlung des Schafes ist ebenso Objekt der Kontrolle des Hirten, wie jedes Bedürfnis Objekt seiner Fürsorge ist (Foucault 2005, 200).
- ◆ Drittens ist die weitreichendste Weichenstellung, dass der Gehorsam, die **Unterwerfung unter die Hut** des Hirten zur **Tugend** wird. Sie ist nicht mehr Mittel, „sondern vielmehr ein Zweck an sich“ (Foucault 2005, 201). Um zu den ewigen Gütern zu gelangen, muss sich das Schaf, korrespondierend zum Dual Hingabe-Wache, andauernd versorgen und disziplinieren lassen. Die Grundfähigkeiten sind dabei Vertrauen und Gehorsam, wobei Gehorsam nicht so sehr die Befolgung von Gesetzen, sondern die persönliche Unterwerfung unter den Willen des Hirten meint. „Sein Wille wird nicht deshalb ausgeführt, weil er dem Gesetz entspricht, sondern hauptsächlich deshalb, weil es sein Wille ist.“ Das griechische Christentum bezeichnet diesen Zustand des Gehorsams mit **apatheia** (Foucault 2005, 201), wovon sich der deutsche Begriff der „Apathie“ ableitet.



Damit ist eine erste Annäherung an das Bewusstsein des Schafes skizziert. Die Imperative von Gehorsam und Unterordnung führen in die Apathie. Zu denken ist hier im Kontext von professioneller Beziehungsarbeit in Organisationszusammenhängen an erlernte Hilflosigkeit, Depression, Burn-out, innere Kündigung, Rückzug von der eigenen Institution, Passivität, Versorgungsmentalität, Pessimismus, Nörgelei und Verstummen, aber auch an eskalierende Ohnmachtsgefühle, die zu passiver Aggression und offener Verweigerung führen können. Mehr als eine Fußnote zum Thema Apathie ist es, wenn **Hannah Arendt** in ihrem Buch „Macht und Gewalt“ darauf hinweist, dass die eskalierende Zunahme von **Bürokratie** und die Auflösung von Macht in

strukturelle Labyrinth ohne Ansprechpartner und Gegenüber in Ohnmachtzustände und Apathie münden (Arendt 1970, 40, 80). Nicht nur der überbehütende Hirte, auch das verweigerte Gegenüber macht apathisch. Bedenkenswert ist auch Arendts Warnung, dass die Apathie nur Vorstufe sein könnte für weitere Eskalation. Wo die Apathie nicht zu ohnmächtiger Wut wird, tritt sie in sich gekehrt und autodestruktiv auf. Letztlich ist Arendts Prognose aber, dass die Ohnmacht sich in Destruktion und Gewalt Bahn bricht. Wo der begründete Verdacht aufkeimt, dass eine Situation verändert werden könnte, schon der Gedanke die eigene Empörung zu formulieren aber ins Leere läuft, wächst die Versuchung, zur Gewalt gegen sich selbst oder gegen andere zu greifen. „Es liegt im Wesen der Empörung, nicht langsam und mit Bedacht zu reagieren. Das heißt aber noch lange nicht, dass Empörung und der Gewaltakt, der möglicherweise auf sie folgt, irrational sind.“ Unter Umständen scheint nur ein „wortloses Handeln, das keine Konsequenzen in Betracht zieht“ einer Situation als angemessen (Arendt 1970, 64).

Das zweite große Thema, das die Metapher des guten Hirten in den Diskurs um angemessene Führungsmodelle einbringt, ist die Frage nach der **Selbstöffnung und Selbstoffenbarung der Geführten**. Wenn der Hirte die innersten Regungen in jedem Schafe kennen und verantworten möchte, dann muss das Schaf dazu gebracht werden, bereitwillig über seine geheimsten Wünsche Auskunft zu geben. Das Christentum adaptierte dazu die in der hellenistischen Welt verbreiteten Instrumente der Gewissensprüfung und der Gewissensführung (Foucault 2005, 202) und entwickelte sie zur Kunst der Künste („ars artium“) weiter (Foucault 1992, 10). Dabei entsteht als logisches Gegenstück zur Wahrheitssuche des Hirten der Geständniszwang des Schafes. „Das christliche Abendland hat diesen erstaunlichen Zwang erfunden und einem jeden auferlegt, alles zu sagen [...], auch noch die geringsten Fehler in einem ununterbrochenen, erbitterten, erschöpfenden Murmeln zu formulieren, dem nichts entwischen durfte“ (Foucault 2001, 28). Dieses Urbild der christlichen Beichte ist in vielfältigen Formen in unsere weltliche Kultur eingesickert. Als Therapie, Supervision und Beratung dient es noch heute der professionellen Entlastung und Begleitung von Menschen. Als Erwartung von authentischem Verhalten und ehrlicher Selbstoffenbarung ist es Teil unserer modernen Kommunikationskultur geworden. Im Kleid der Talkshows wurden Geständniszwang und -wunsch kommerzialisiert und dienen der öffentlichen Unterhaltung. Aber auch in unseren beruflichen Kontexten beschäftigt uns der Imperativ authentisch und offen zu sein immer wieder. Zwei mahnende Stimmen möchte ich in diesem Zusammenhang anführen, die beide den Preis der unbeschränkten Selbstoffenbarung thematisieren.

- ◆ **Richard Sennett** (1986) beschreibt in seiner Monografie „Verfall und Ende des öffentlichen Lebens“, wie der öffentliche Raum im ausgehenden 18. und 19. Jahrhundert zunehmend suspekt und unheimlich wurde. Prozesse wie die aufziehende Industrialisierung und die Individualisierung, fortschreitende Technisierung und Beschleunigung, aber auch das Zerbrechen überkommener Strukturen führten dazu, dass sich der Mensch zunehmend unbehaust und unbehaglich fühlte (Taylor 1995). Die Gegenbewegung, die Sennett beschreibt, war eine Flucht in die Intimität und eine Aufwertung all dessen, was als authentisch und geschützt erlebt wurde. Primär war dies die Familie, aber mehr und mehr prägte der Imperativ, das wahre Gesicht ganz zu zeigen, auch die Sphäre der Öffentlichkeit. Es begann, was Sennett die „**Tyrannie der Intimität**“ nennt, ein paradoxer Prozess, in dem der Mensch immer sichtbarer, aber dabei auch immer mehr isoliert wird. Die dauernde Sichtbarkeit der ganzen Person ist nur zu ertragen, indem wir uns innerlich umso konsequenter abschotten. Der Mensch, der permanent dem voyeuristischen Blick der

anderen ausgesetzt ist, muss sich immer mehr in sich selbst zurückziehen, um seine Privatsphäre zu verteidigen (Sennett 1986, 46).

- ◆ Auch **Byung-Chul Han** warnt vor der **kompletten Transparenz** und er erinnert daran, dass die „menschliche Seele [...] offenbar Sphären [braucht], in denen sie bei sich sein kann ohne den Blick des Anderen. [...] Eine totale Ausleuchtung würde sie ausbrennen“ (Han 2012b, 8). Weil die völlige Transparenz einerseits dem Menschen nicht möglich ist und andererseits das Element der Alterität und Fremdheit zerstört (Han 2012b, 9), plädiert Han für ein „Pathos der Distanz“ (Han 2012b, 10). In einer Gesellschaft, die der Idee erliegt, durch Offenlegung und Sammlung von Fakten der Wahrheit näher zu kommen, verkommt das Denken zum Rechnen (Han 2012b, 11). Wahrheit ist aber nicht die Summe aller offen gelegten Informationen, sondern ihre subjektive Auswahl und Gewichtung. Völlige Transparenz kennt weder Wahrheit noch Relevanz. „Ganz transparent ist nur die Leere“ (Han 2012b, 68)

Blicken wir jetzt insgesamt auf die Bewusstseinsform des Schafes, so ist sie charakterisierbar durch die Erwartung, sich beständig selbst zu thematisieren und die Bereitschaft sich hinzugeben, oder härter formuliert, sich zu unterwerfen. Interessanterweise provozieren beide Ansprüche Rückzugstendenzen. Die Unterordnung unter den Willen des Hirten führt zur Apathie, Setzungen und Vorgaben nur noch passiv hinzunehmen. Das Interesse an den Gedanken und Gefühlen des Schafes führt zu Reaktionen des Selbstschutzes und der inneren Distanzierung. Es ist vielleicht kein Zufall, dass neben der **Burn-out** Diagnose die **Bore-out** Diagnose in Mode kommt. Leiden an zu wenig Beteiligung, notorisch beengten Spielräumen und resignativem Rückzug wäre wohl die entsprechende Diagnose des Schafs.

### 3.4 Der Dual aus Überwachung und Hingabe

Fragen wir nach der Dynamik von Machtprozessen, so ist klar, dass letztlich das Zusammenspiel von Schaf und Hirte interessieren muss. **Überwachung und Hingabe, Selbstpreisgabe und Nachforschung** passen ineinander wie Schlüssel und Schloss. Eingespannt in Kontrollmechanismen, in denen sich das Schaf minutiös für sein Tun verantworten muss, der Hirte aber für das Seelenheil (sprich: für das Wohlverhalten oder die Produktivität) des Schafes, und eingepasst in eine Doppelstruktur, in der jede Entscheidung sowohl das Individuum als auch die Herde betreffen kann, geraten beide Seiten in ein machtvoll und komplexes Feld moralischer Bindungen (Foucault 2005, 200), aus dem es kaum ein Entrinnen gibt.

Foucault bemerkt, dass mit der Pastoralmacht „eine eigenartige Technologie der Macht entwickelt“ wurde, die es ermöglichte, „mit einer Hand voll Hirten die überwältigende Mehrheit der Menschen als Herde“ zu behandeln. Dies gelang, weil „unter den Menschen eine **Reihe komplexer Beziehungen**“ hergestellt wurde, „die **zusammenhängend und paradox** sind“. Und er bemerkt auch, dass die Kultur, die dieses Führungsmuster entwickelte und durchsetzte „vielleicht die aggressivst[e] und erobungslustigst[e]“ war, die die Geschichte hervorgebracht hat (Foucault 2005, 194, vgl. dazu auch Todorov 1985).

Dies bedeutet auch, dass Leitung, die den Strukturen der Hirtenmetapher folgte, höchst erfolgreich war. Sowohl die Selbstaussbeutung und Machtfülle der Hirten als auch die Hingabe und Berechenbarkeit der Schafe hat auf unterschiedlichsten Machtebenen beste Dienste geleistet. Erst die Reflexion der Schattenaspekte beider Rollen führt hier zu einer kritischeren Einschätzung entsprechender Leitungsmodelle. Erst die Auseinandersetzung mit Erschöpfung und Resignation aller

Beteiligten und deren Herleitung aus dem Zusammenklang der beiden Rollen machen deren Verletzbarkeit und deren Preis deutlich. Die Suchrichtung nach einem Ausweg aus dem Dilemma des guten Hirten gibt Michel Foucault in seinem Artikel „Omnes et singulatim“ selbst an, wenn er darauf hinweist, wie sehr sich die Machtstrukturen verändern, wenn der Machthaber nicht die Herde besitzt, sondern – wie es in der griechischen Tradition gedacht wurde – das Land...

#### 4 DIE IDEE SICH ZU VERBÜNDEN

Das Feld der Phänomene, Strukturen und Strategien der Macht ist weit ausdifferenziert. Ich möchte im zweiten Teil meiner Überlegungen ein gänzlich anderes Konzept erschließen, das mir dazu geeignet erscheint, gerade an den Stellen weiterführende und innovative Impulse zu setzen, an denen das Konzept des guten Hirten und seiner Herde an seine Grenzen kommt. Plakativ kann diese andere Konzeption der Macht mit einer Zeile aus **Bertolt Brechts** „Ballade vom Wasserrad“ überschrieben werden. Dort heißt es „Ihr versteht: Ich meine / dass wir **keine andern Herren** brauchen, **sondern keine!**“ (Brecht 1938). Diese Absage an jede Form der Herrschaft verbindet man gemeinhin mit dem politischen Denken des Anarchismus. Vielleicht wichtiger noch, als die Absage an Herrschaft, ist für die anarchistische Theoriebildung aber der Gedanke der **freiwilligen Assoziation**: Der Zusammenschluss der freien Menschen, die Fähigkeit sich freiwillig, um einer Sache willen zu verbünden. Anarchismus „erwarte[t] Veränderung[en] nicht von oben, durch Staat oder Unternehmerschaft, sondern von unten, durch autonome Selbstorganisation der Gesellschaft“ (Buer 2010, 96). Ein beeindruckendes Dokument dieses Denkens hat **Martin Buber** in seinem Buch „**Pfade in Utopia**“ geschaffen. Er zeichnet darin ein differenziertes Bild des sogenannten „Frühsozialismus“ oder „utopischen Sozialismus“ und seiner Vordenker Henri de Saint-Simon (1760-1825), Charles Fourier (1772-1837), Robert Owen (1771-1858), Pierre-Joseph Proudhon (1809-1865), Pjotr Alexejewitsch Kropotkin (1842-1921) und Gustav Landauer (1870-1919). Die leitende Frage dieser anarchistischen Denker ist, wie sich gemeinschaftliches Handeln verwirklichen lässt. Sie sind überzeugt, dass dies nur möglich ist, „wo die Menschen die wirklichen Dinge ihres gemeinsamen Lebens miteinander erfahren, beraten [und] verwalten“ (Buber 1985, 42), wo sie „in örtlicher Nähe, in wirklicher Berührung beisammen sind“ (Landauer 1978, 131). Innovativ und wegweisend ist die Idee, dass es neben gewachsenen Gemeinschaften wie der Familie, die sich über Blutsbande formen, und dem ausgehandelten Gesellschaftsvertrag, der Beziehungen rational und zweckorientiert organisiert, einen dritten Beziehungsmodus geben kann: Es ist der **Modus des Bundes** beziehungsweise **die Idee sich zu verbünden** (Buer 1993, 251-254). Echte Gegenseitigkeit (Mutualität) entsteht dort, wo sich Freie aus freiem Willen so weit zusammenschließen, wie Gründe es nahe legen und wo sie in der Lage sind, diese Assoziation punktuell wieder zum Thema zu machen und sie zu verändern. Letztlich ist der Bund nur paradox zu beschreiben „Alle assoziiert und alle frei“ (Buber 1985, 66), „Freiheit und Ordnung [...] Selbständigkeit und Gemeinschaft, Verbindung und Unabhängigkeit“ (Landauer 1978, 131). Lyrisch hat Bertolt Brecht diese Idee des Bundes in seinem Gedicht „**Lob der dritten Sache**“ beschrieben. Er fragt dort, wie es ihm gelang, den Kontakt zu seinem Sohn zu behalten. Die Antwort auf diese Frage ist die gemeinsame Hinordnung auf ein Drittes: „Er und ich waren zwei, aber die dritte / Gemeinsame Sache, gemeinsam betrieben, war es, die / Uns einte“. Der Text legt nahe, dass das Ziel und die Basis, wenn auch oft unausgesprochen, das gemeinsame Tun und der gemeinsame Bezug ist: „Wie nahe waren wir uns, dieser Sache / Nahe! Wie gut waren wir uns, dieser / Guten Sache nahe!“ (Brecht 1931).

#### 5 GEMEINSAM BEWEGEN

## 5.1 Die Idee der Allmende

Schon Martin Buber bestand in seiner Darstellung des utopischen Sozialismus darauf, dass diese Ideen nichts mit Sozialromantik und „primitivem Agrarkommunismus“ zu tun haben, sondern dass es darum geht, aus dem „widerstrebenden Material unseres Geschichtstags echte Gemeinschaft aufzubauen“ (Buber 1985, 42). Und wirklich entspricht dem anarchistischen Vergesellschaftungsmodell des Bundes eine ganze Ökonomie- und Rechtstradition, die sich um die Fragen einer nachhaltigen, gerechten und produktiven Nutzung von gemeinsamen Gütern rankt. Die Rede ist von der Verfassung der **Allmende**, oder, um den zentralen Begriff des aktuellen Diskurses aufzugreifen, von **Commons** und ihrer angemessenen Nutzung.

**Die Idee:** Eine Urform der gemeinschaftlichen Güternutzung ist die Allmende (mittelhochdeutsch al(ge)meinde; Kluge 1989, 21), der Gemeindegund, der von einer Dorfgemeinschaft gemeinsam bewirtschaftet wird. Die dörfliche Allmende, die „seit dem 10. Jahrhundert belegt ist“, „umfasste einst sämtliche gemeinschaftlich genutzten Weiden, Wälder, Wiesen, Heiden, Steinbrüche, Moore, Fisch- und Jagdgründe innerhalb der Dorfgemarkung“ (Horn 2011). Sie zeichnet sich dadurch aus, dass sie zwar privat genutzt werden darf, dass sie aber selbst nicht in Privatbesitz ist. Die vorhandenen Ressourcen werden gemeinschaftlich bewirtschaftet, obwohl die Nutzer zueinander in Konkurrenz stehen (die Ökonomietheorie spricht hier von „rivalen Ressourcen“): Ein Apfel, den ein Nutzer geerntet hat, kann nicht mehr von einem anderen geerntet werden, und das Gras, das vom Schaf eines Bauern abgefressen wurde, steht keinem anderen Schaf mehr zur Verfügung.

**Der Widerspruch:** Die Tatsache der Rivalität hat dazu geführt, dass das Allmendeprinzip verworfen wurde. Aufsehen hat hier ein Aufsatz erregt, den Garret Hardin (1968) in der Zeitschrift Science publiziert hat. Er war mit dem Titel „Tragik der Allmende“ überschrieben. Hardin vertritt darin die Auffassung, dass der freie Zugang zur Allmende zwangsläufig dazu führen muss, dass das Ressourcensystem im Übermaß ausgebeutet und dadurch langfristig zerstört wird. Isolierte Nutzer, die unregulierten Zugang zu rivalen Ressourcen bekommen, können, wenn sie sich rational verhalten, nur die eigene Nutzung maximieren, um den individuellen Gewinn zu maximieren. Das absehbare Ergebnis wären zugrunde gerichtete Ressourcensysteme: überweidete Wiesen, überfischte Gewässer, gerodete Wälder etc. Allein Privatisierung oder machtvolle staatliche Eingriffe – so Hardins Credo – können den Nutzenoptimierer davon abhalten (Ostrom/Helfrich 2012, 13)

**Der Erfolg:** Und dennoch ist die Idee der Allmende nicht verschwunden, im Gegenteil, sie erfährt heute als zukunftsweisendes Konzept immer größeren Zuspruch und rückt langsam wieder in den Blickpunkt der Diskussion. Wir treffen „weltweit auf hoch entwickelte, wirtschaftlich erfolgreiche kollektive Nutzungssysteme, die durch differenzierte und komplexe Normensysteme im Prinzip von den Nutzern selbst verwaltet werden – und das über oftmals sehr lange Zeiträume hinweg“ (Nutzinger 2010, 2). Die 2012 verstorbene Ökonomin Elinor Ostrom hat 2009 als erste Frau den Wirtschaftsnobelpreis für ihre Forschung erhalten, die sich mit der gemeinschaftlichen Nutzung von Gemeingütern beschäftigt hat. Heute findet die Allmendeidee weit über den agrarischen Sektor hinaus Anwendung. Von gemeinsamer Wassernutzung und Fischerei über Stromallmenden und das Car-Sharing bis hin zu Wissensallmenden, die Software (open sources wie das Betriebssystem Linux), Wissensbestände (Wikipedia) und Kulturgüter (das gesamte Internet ist ein Common) schaffen und teilen, ist die Allmende bzw. das Commoning ein gültiges und wirksames Organisationsprinzip moderner Gesellschaften.

## 5.2 Von der Allmende- zur Führungstheorie

Über die Möglichkeit oder Unmöglichkeit der Allmende wurde viel diskutiert. Warum aber hat Garret Hardin mit seiner Fundamentalkritik an der Allmende nicht Recht behalten? Warum floriert die Nutzung der Commons, obwohl im Namen der Rationalität und des homo oeconomicus postuliert wurde, sie müssten am Egoismus der rivalisierenden Nutzer zu Grunde gehen? Hardin wurde vielfach widersprochen. Insbesondere hat er drei Dinge außer Acht gelassen: Erstens agieren Nutzer nicht isoliert, sondern sie bewirtschaften Ressourcen in Abstimmung mit anderen Nutzern. Zweitens werden Ressourcen nicht in jedem Fall dem Markt zugeführt. Schließlich ist der Zugang zur Allmende – drittens – nie ungeregelt (GLS Treuhand 2013). Die Allmende ist kein Niemandsland (Ostrom/Helfrich 2012, 54), auf dem jeder tun und lassen kann, was er möchte, sondern sie ist ein **ausbalanciertes System von Zugangs- und Nutzungsregeln**, die die Betroffenen miteinander ausgehandelt und teilweise über Jahrhunderte überliefert und durchgesetzt haben. An genau dieser Stelle wird die Allmende für Führungstheorien interessant. Die Beschäftigung mit Allmende-Verfassungen kann uns wertvolle Hinweise darauf geben, welche Regeln gelten müssen, damit selbstorganisierte Prozesse, die heute aus keinem komplexen Arbeitsprozess wegzudenken sind, funktionieren können.

## 6 DIE VERFASSUNG DER ALLMENDE

**Elinor Ostrom** und ihre SchülerInnen haben durch ihre Gemeingutforschung nicht nur dokumentiert, dass das Prinzip der Allmende funktionieren kann und dass es auf der ganzen Welt beeindruckende Beispiele für gemeinschaftliche Ressourcennutzung gibt, sie haben auch die Funktionsweise und das Bedingungsgefüge gelingender Gemeingutnutzung erforscht. Dieser Tradition entspringt zum einen eine politische Positionierung, die hier zumindest benannt werden soll. Silke Helfrich formuliert: „Es geht nicht um die Ressourcen per se. Es geht um uns, darum, wie wir die gesellschaftlichen Verhältnisse regeln und welche Institutionen wir dafür brauchen, [denn] Institutionen beeinflussen unsere Art zu handeln und zu denken“ (Ostrom/Helfrich 2012, 15). Viele Allmende- und Commoningprojekte verstehen sich deshalb auch als sozialpolitische Reformbewegungen. Die politischen Forderungen der Commons-Bewegung kann ich in diesem Rahmen nicht weiter diskutieren. Einen guten Einblick in diese Szene gibt der Sammelband „Commons“, der in seinem Untertitel die gemeinsame Stoßrichtung der Commonsprojekte klar benennt: Es geht um „eine neue Politik jenseits von Markt und Staat“ (Helfrich/Heinrich-Böll-Stiftung 2012).

Auch wenn Ostrom davor warnt, Politik- und Wirtschaftswissenschaften allzu weit voneinander zu trennen (Ostrom/Helfrich 2012, 22), soll an dieser Stelle nur der Aspekt ihrer Arbeiten aufgegriffen werden, der sich mit der konkreten Funktionsweise von Allmenden beschäftigt. „Allmenderessourcen sind zwischen den extremen Polen „privat“ und „staatlich“ angesiedelt, und deshalb verwundert es auch nicht, wenn die erfolgreichen Allmenderessourcen auf vielfältige Weise öffentliche und private Instrumente miteinander kombinieren“ (Nutzinger 2010, 9). Aus der Analyse dieser höchst komplexen Funktionssysteme kristallisiert Ostrom den gemeinsamen Kern heraus. Sie „skizziert in der **Verfassung der Allmende** gewissermaßen das Rückgrat der Commons“ (Ostrom/Helfrich 2012, 18), eine Zusammenschau von **acht Prinzipien**, deren Berücksichtigung über das Scheitern oder Gelingen von Allmendeprojekten entscheidet (Ostrom/Helfrich 2012, 85-87).



## 6.1 Klare Begrenzung von Allmende und Nutzer

Die ersten drei Prinzipien regeln das Zusammenspiel der Akteure auf einer Allmende für den Nicht-Konflikt-Fall. Das erste Prinzip ist dabei eine indirekte Antwort auf Hardins Allmendedilemma. Ostrom wurde bereits mit den Worten zitiert, dass die Allmende kein Niemandsland ist. Die Freiheit und das gegenseitige Vertrauen, die Gemeingutprozesse oftmals begleiten, sind fundamental abhängig von Klarheit und Transparenz. Einer ersten eindeutigen Klärung bedarf dabei die Frage, wer legitimer Nutzer ist und um welche Ressource es geht. Wenn uns die Gruppendynamik lehrt, dass sich jede Gruppe in den Dimensionen innen-außen (Zugehörigkeit), oben-unten (Hierarchie) und nah-fern (Soziometrie) ausdifferenziert, dann gilt dies, zumindest die Zugehörigkeit betreffend, auch für das Commoning: „Die **Nutzungsberechtigten** wie auch die **Grenzen der Allmenderessourcen** selbst müssen durch klar definierte Grenzen bestimmt sein“ (Nutzinger 2010, 5).

## 6.2 Inkulturation oder Kongruenz

Ostrom geht von einer prinzipiellen Relativität von Wissensbeständen, Instrumenten und Prozessentwürfen aus. Eine „theoretisch optimale institutionelle Lösung“ gibt es eben nur in der Theorie. „Jeder noch so umfassende Maßnahmenkatalog [...] ist zum Scheitern verurteilt“, wenn er nicht an das betreffende Territorium und die Betroffenen angepasst ist. Die Nutzer selbst sind es aber, „die vor Ort den besten Einblick in die konkreten Bedingungen haben“ (Ostrom/Helfrich 2012, 30). Deshalb gilt als zweite Regel, dass alle Regeln (bezüglich der Bereitstellung und Nutzung von Ressourcen, bezüglich Kosten- und Nutzenverteilung etc.) auf die **lokalen Bedingungen** abgestimmt werden müssen.

Diese Anpassung von Parametern und Prozessen ist für Ostrom kein punktueller Prozess. Vielmehr meint die „Kunst Institutionen zu formen“ „einerseits das einzigartige Zusammenspiel von Faktoren zu berücksichtigen, das jedes System prägt, und sich andererseits an die stete Veränderung dieser Faktoren immer wieder anzupassen“ (Ostrom/Helfrich 2012, 33f). Dabei ist der Inkulturationsprozess stets auch ein Legitimationsprozess, denn nicht verstandene, fremd und heteronom bleibende Regularien provozieren die Betroffenen „erhebliche Energie [zu] investieren, um sie zu umgehen“ (Ostrom/Helfrich 2012, 78).

Die Einpassung in lokale Bedingungen meint auch eine Berücksichtigung historischer Kontexte. Martin Buber schreibt dazu: „Sozialismus kann nie etwas Absolutes sein. Sozialismus ist das jeweilige Werden von Menschengemeinschaften im Menschengeschlecht, im Maße und in der Gestalt dessen,

was jeweils, in jeweils gegebenen Bedingungen, gewollt und getan werden kann“. Die vorgefundenen „Bindungen der Ordnung“ müssen sich „gegenseitig ergänzen“ und sie müssen auch wieder aufgelöst werden können (Buber 1985, 108).

Am Beispiel der Lizenz für freie Software wird deutlich, wie grundlegend diese Inkulturation zur Idee der Commons gehört. Richard Stallmann formuliert vier Freiheiten, die gegeben sein müssen, damit eine freie Nutzung realisierbar wird. Neben der freien Zugänglichkeit von Programmen, der Erlaubnis sie weiterzugeben und der Erlaubnis an der Software weiterzuarbeiten gehört auch die Inkulturation des Programms, seine Anpassung an individuelle Kontexte und Bedürfnisse zu den Grundrechten, die die Community für sich beansprucht (Mako Hill 2012, 366).

### 6.3 Kollektive Entscheidungsprozesse

Drittes und letztes Prinzip für den Nicht-Konflikt-Fall sind die unbegrenzte Partizipationsmöglichkeit der Betroffenen und die Transparenz und Offenheit der Prozesse. Die alte Idee der Empowermentbewegung, **Betroffene zu beteiligen**, findet sich auch als Grundprinzip bei Ostrom wieder. Klar wendet sich Ostrom gegen alle Interventionen, die die Betroffenen entmündigen. „Top-down-Ansätze und Blaupausen haben [in einer langfristigen Prozessgestaltung] nichts zu suchen“ (Ostrom/Helfrich 2012, 34). Stattdessen scheinen ihr „die direkte Einbindung der Nutzer und die Berücksichtigung ihrer Interessen“ ein Garant dafür zu sein, dass Institutionen mit höherer Wahrscheinlichkeit „gut auf das lokale physische, wirtschaftliche und kulturelle Umfeld abgestimmt sind“ (Ostrom/Helfrich 2012, 34). Dies gilt zumindest dann, wenn es sich bei der Partizipation der Betroffenen um gewachsene und ausgehandelte Strukturen handelt und nicht um groß inszenierte Partizipationsprogramme, die letztlich nicht wirklich darauf abzielen, „Verantwortung an die Betroffenen zu übertragen“ (Ostrom/Helfrich 2012, 36).

Inhaltlich ist zweierlei zu gelingenden Entscheidungsprozessen zu sagen: Zum einen sind sie **thematisch völlig unbegrenzt**. Von der Auswahl der eigenen VertreterInnen über die Bestimmung geeigneter Arrangements für die Entscheidungsfindung und den Aufbau vielversprechender Anreizsysteme bis hin zu akzeptierbaren Selbstverwaltungsstrukturen können und sollen die Nutzer über ihre Belange selbst entscheiden (Ostrom/Helfrich 2012, 34f). Zum anderen macht Ostrom deutlich, wie sehr eine angemessene Entscheidungsfindung von der „**Verfügbarkeit präziser und relevanter Informationen**“ abhängig ist. Dabei geht es einerseits darum, objektive Daten zugänglich zu machen, andererseits müssen aber auch subjektive Daten wie Sorgen, Visionen oder Pläne der Betroffenen erschlossen werden (Ostrom/Helfrich 2012, 79).

### 6.4 Überwachung der Allmende durch die NutzerInnen (Monitoring)

Die nächsten drei Regeln könnte man mit Ostroms Ausspruch „**Menschen stehen nicht gerne als Trottel da**“ (Ostrom/Helfrich 2012, 17) überschreiben. Sie drehen sich alle um Notfallmechanismen, die in dem – nicht unwahrscheinlichen – Fall greifen, dass Kooperation nicht funktioniert bzw. PartnerInnen ihren (Selbst-)Verpflichtungen punktuell oder systematisch nicht nachkommen. Vielleicht klingt der Begriff „Notfall“ an dieser Stelle aber auch schon zu dramatisch, denn wie unten bei der Diskussion um die Fehlerfreundlichkeit der Allmende-Verfassung noch zu klären sein wird, gehört es zum Selbstverständnis des Commoning, mit Fehlern zu rechnen. Fehler sind keine Tragödie, sie kommen vor. Deshalb sind Vertrauen und Kontrolle gleichermaßen Grundprinzipien gemeinschaftlichen Handelns. „Ein wirksames Monitoring [...] ist ein wesentlicher Bestandteil



nachhaltiger Commons-Institutionen“. Wo dieses fehlt, können die „Anreize für Trittbrettfahrer“ direkt in das Dilemma der unregulierten Allmende führen (Ostrom/Helfrich 2012, 78). Diese Überwachung „des Zustands der Allmenderessourcen und des Verhaltens der Aneigner“ kann sowohl autonom durch die Betroffenen, oder aber auch durch externe Überwacher stattfinden, die „den Aneignern gegenüber rechenschaftspflichtig“ sind (Nutzinger 2010, 4f).

Wichtig scheint mir Nutzingers Hinweis, dass Überwachung im Nahbereich, wenn sie denn konsensuell gewollt, vereinbart und durchgesetzt wird, mit relativ geringem Aufwand, „quasi im Vorbeigehen“, realisiert werden kann. Beziehungsbedingte Loyalitäten und „gewachsene Wertorientierungen“ treffen hier mit einer oftmals guten Kenntnis des faktischen Verhaltens der anderen zusammen. Deshalb kann die Kontrolle auf der Allmende, wenn sie denn vom moralischen Diskurs unterstützt und bestärkt wird, „wesentlich kostengünstiger und effizienter operieren als externe und hierarchisch verfasste Kontroll- und Sanktionssysteme“ (Nutzinger 2010, 5).

## 6.5 Glaubhafte und abgestufte Sanktionen

Die Analyse von Commons zeigt auf, dass Projekte, die über ihre enthusiastische Anfangsphase hinauswachsen und eine bestimmte gesellschaftliche und wirtschaftliche Relevanz erreichen, abgesichert werden müssen, weil sie sonst gefährdet sind, privat angeeignet (eingehegt), missbraucht oder übernutzt zu werden. Martin Beckenkamp zeigt dies am Beispiel von Wikipedia, wo nach einer Anfangsphase „Vandalismus und anderes schädigendes Verhalten“ zunahm (Beckenkamp 2012, 56). Institutionelle Antwort darauf war die Entwicklung spezieller Lizenzen, die die freie Weitergabe von Wissen und anderen kreativen Produkten regeln und gleichzeitig individuellen Raubbau daran zu verhindern versuchen (Linksvayer 2012). Aber nicht nur kreative Commons, sondern Allmenden jeder Art müssen geschützt werden. Deshalb lautet die zweite Regel für den Konfliktfall: „Aneigner, die operative Regeln verletzen, werden von anderen Aneignern, von deren Bevollmächtigten oder von beiden glaubhaft mit abgestuften Sanktionen belegt“ (Nutzinger 2010, 6). Ganz auf der Linie der Allmendeidee liegt die Einsicht, dass **Sanktionen** umso wirksamer sind, je mehr sie **in einem gemeinsamen Prozess ausgehandelt und formuliert** wurden. Sie werden, wie die entsprechenden Regeln, als internale Impulse erlebt und entfalten darum größere Wirksamkeit (Beckenkamp 2012, 56). Ostrom gibt zu bedenken, dass extern aufoktrozierte Regelwerke nicht selten „vorhandene lokale Vereinbarungen zerstört“ haben und sich dabei doch letztlich nicht als durchsetzbar erwiesen haben (Ostrom/Helfrich 2012, 63).

Eine der Sanktionen im Rahmen der Allmende kann Tratsch (Verlust der Reputation durch informelle Kommunikationsprozesse) sein (Nutzinger 2010, 6). Insbesondere der angedrohte Ausschluss ist eine enorm wirksame Drohung. „Wichtig dabei ist, dass nicht die konkrete Anwendung der Sanktion notwendig ist, sondern dass schon die potentielle Androhung von Sanktionen wirkt“ (Beckenkamp 2012, 56). Sanktionen verbleiben aber nicht ausschließlich im sozialen Bereich, sondern auch klassische Maßnahmen wie Geldzahlungen und andere Wiedergutmachungsleistungen sind hier vorstellbar.

## 6.6 Arrangements für Konfliktlösung

Schließlich tritt als dritte Regel für den Konfliktfall neben die konsequente Überwachung und Sanktionierung das Konfliktmanagement. Noch einmal: **Konflikte sind wahrscheinlich. Mit ihnen ist zu rechnen**. Wo dies nicht geschieht, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit von Konflikten. „Deshalb ist

es unerlässlich, in mehreren Stufen und Umgebungen Räume zu schaffen, die Konflikte schnell sichtbar machen und zu deren Lösung beitragen“ (Ostrom/Helfrich 2012, 80). Die Allmende legt großen Wert darauf, diesen Bereich der Regulation von Streitfällen nicht nach außen zu delegieren.

## 6.7 Minimale Anerkennung durch den relevanten Kontext (staatliche Behörden)

Allmenden und Allmendeprojekte existieren **stets eingebunden in staatliche oder parastaatliche Kontexte**. Deshalb ist es wichtig darüber nachzudenken, wie die Beziehungen zu dieser relevanten Umgebung strukturiert sein müssen und wie sie gelingen können. Diesem Themenkomplex sind die beiden letzten Prinzipien der Allmende-verfassung gewidmet.

„Commons-Institutionen sind vor allem dann in Gefahr, wenn Funktionäre davon ausgehen, dass sie gar nicht existieren (oder dass sie nichts bewirken), nur weil sie nicht von der Regierung selbst initiiert wurden“ (Ostrom/Helfrich 2012, 25f). Auch hier wird deutlich, wie machtvoll uns unsere Bilder und Theorien steuern. Wenn wir unseren Suchbewegungen nach konstruktivem Führungsverhalten die Idee eines allein auf seine Nutzenmaximierung ausgerichteten homo oeconomicus zugrunde legen, wenn wir davon ausgehen, dass die nicht-kooperative Spieltheorie menschliches Kooperationsverhalten hinreichend präzise abbildet, dann werden wir an vielen faktisch bestehenden Kooperationszusammenhängen achtlos vorübergehen, statt ihnen wertschätzend Räume zu eröffnen (Ostrom/Helfrich 2012, 27).

Im Umkehrschluss ergeben sich für die Allmende und das Commoning die Notwendigkeit sich sichtbar zu machen und um Akzeptanz zu werben. Entsprechend lautet die siebte Regel der Allmende-verfassung, dass eine funktionierende Allmende zumindest einer minimalen Anerkennung in der relevanten politischen Umgebung bedarf. Nur wenn die Existenz des Commons und die Selbstorganisationsrechte der Nutzer nicht prinzipiell in Frage gestellt werden, können sie langfristig ihre Kraft entfalten.

## 6.8 Mehr als Subsidiarität: Polyzentrische Governance

Schließlich gilt es für größere Commoningprojekte über das Zusammenspiel der einzelnen Teile nachzudenken. Silke Helfrich weist darauf hin, dass die alleinige Anwendung des Subsidiaritätsprinzips, das besagt, dass der kleineren lokalen Einheit ihre Kompetenzen und Fähigkeiten im Kooperations- und Unterstützungsprozess nicht geschmälert werden dürfen, hier nicht ausreicht. Selbstverständlich ist dieser **„Respekt vor lokaler Autonomie“** unbedingt einzufordern (Nutzinger 2010, 9). Aber Subsidiarität ist kaum in der Lage Phänomene in denjenigen Bereichen zutreffend zu erfassen, in denen sich Einzelbereiche vielfältig überlappen und nicht linear, sondern höchst komplex miteinander verzahnt sind. In vielschichtigen Commoningprozessen ist oft nicht mehr zu bestimmen, **wo das Zentrum und wo die Peripherie** ist. Es gibt Prozessstrukturen, die „eine zentralistische Steuerung unmöglich oder kontraproduktiv machen“ wie bei Wikipedia oder GNU/Linux, es gibt höchst sensible Steuerungsmechanismen „ohne Kapitän und Chefpilot, wie in einem Sardinenschwarm oder einer Formation von Zugvögeln“ und es gibt Prozesse, die durch **Redundanz** abgesichert werden, wie Vermehrungsprozesse in der Natur oder die Bremsprozesse von Fahrzeugen (Ostrom/Helfrich 2012, 113f). Auch in solchen Konstellationen ist es natürlich sinnvoll von Kommunikations- oder Unterstützungsbedarfen auszugehen. Ein Teil dieser letzten Regel der Allmende-verfassung ist, dass der konkrete Bezug von Entscheidungsprozessen nicht aufgebrochen werden darf: Entschieden wird „lokal vor Ort“ (Ostrom/Helfrich 2012, 113f). Wie genau dieses „vor

Ort“ aber funktioniert, ist eine der aufregenden Forschungsfragen, weil belastbare Befunde vorliegen, dass „polyzentrische Systeme bei ähnlichen oder geringeren Kosten in der Steuerung ökologischer, städtebaulicher und sozialer Systeme mehr leisten als vergleichbare monozentrische Systeme“ und dass „überlappende, redundante“ Einheiten zudem weniger störungsanfällig sind als „verschlankte“ (Ostrom/Helfrich 2012, 43).



## 7 PSYCHODRAMA UND COMMONS

Mit dem guten Hirten und der Allmende-Verfassung ist das Terrain der Macht selbstverständlich nicht erschöpfend behandelt. Immerhin ist eine wesentliche Grunddimension markiert und in ihrer Dynamik skizziert: Macht kann eher zentralistisch gedacht und gestaltet werden oder als Zusammenspiel von Kräften, die sich in einem gemeinsamen Prozess bündeln. Psychodrama und Soziometrie verhalten sich der Macht gegenüber, aber auch einzelnen Bildern der Macht gegenüber nicht neutral. Manche Aspekte sind vermittelbarer mit Morenos therapeutischer Philosophie als andere. Ich möchte das psychodramatische Verfahren am Ende meiner Ausführungen mit einigen Vignetten positionieren, wobei für mich auf der Hand liegt, dass das Konzept der Pastoralmacht Morenos Leitungsverständnis deutlich fremder bleibt als das Denken der Commons-Bewegungen:

- ◆ Eine deutliche Nähe zwischen dem Denken des Commoning und der therapeutischen Philosophie Morenos liegt im **Menschenbild**.
- ◆ Der psychodramatische **Prozess** lässt sich als Common verstehen, das von den TeilnehmerInnen gemeinsam hervorgebracht und „bewirtschaftet“ wird.
- ◆ Besonders deutlich wird dieser Vorrang des gemeinsamen Prozesses am Beispiel der **Protagonistenwahl**
- ◆ Die Idee, **Betroffene zu beteiligen**, ist eine der unaufgebbaren Grundlagen der Soziometrie.

- ◆ Allmende-verfassung und psychodramatische Haltung begegnen sich auch im Prinzip der **Fehlerfreundlichkeit**

## 7.1 Ein antiindividualistisches Menschenbild

Wenn Silke Helfrich und David Bollier in ihrem einführenden Essay zum Sammelband Commons konstatieren, dass „der Mythos des Marktes, der den ‚Selfmademan‘ feiert“, absurd ist, weil er die vielfältige Einbindung des Menschen – in „Familie, Gemeinschaften, Netzwerke, Institutionen und Naturbeziehungen“ – sträflich unterschätzt und sie deshalb unzulässigerweise ignoriert (Helfrich/Bollier 2012, 19), so formulieren sie in deutlicher inhaltlicher Nähe zu Morenos Konzeption des Menschen. Die Reduktion des Menschen auf einen theoretischen Personkern, der sich für individualistische Stilisierung eignen würde, ist Moreno gänzlich fremd. Dagegen stellt er sein Bild eines Menschen, der in ein vielfältiges Netz aus Rollenbeziehungen eingebunden ist (das **soziokulturelle Atom**). Aber auch die Rollen, die in diesem kulturellen Atom vorkommen, sind nicht beliebig (z.B. auf ökonomische Rollen) reduzierbar. Stattdessen beharrt Moreno darauf, dass der (gesunde) Mensch vieldimensional ist: „Er ist mehr als ein psychologisches, biologisches, soziales oder kulturelles Wesen. Durch Einschränkung der Verantwortlichkeit des Menschen auf das nur psychologische, soziale oder biologische Gebiet des Lebens macht man ihn zu einem Verstoßenen“ (Moreno 1959, 3). Eine realistische Annäherung an den Menschen gelingt erst, wenn man ihn in seiner somatischen, individuell-biografischen, soziometrischen, gesellschaftlichen und axiologischen Dimension wahr- und ernst nimmt (Hutter 2005; 2009a; b; 2012).

## 7.2 Der Prozess als Common

Folgt man der Idee, dass psychodramatische Arbeit große Ähnlichkeiten mit Commoningprojekten hat, so stellt sich die Frage, was das gemeinsam bewirtschaftete Feld ist. Wir finden es im **psychodramatischen Prozess**! Moreno besteht darauf, dass dieser Prozess gerade nicht von einem „talentierten Therapeuten“, sondern „durch die Kräfte in der Gruppe selbst hervorgebracht“ wird (Moreno 1959, 54). Er geht sogar noch einen Schritt weiter und konstatiert, dass das Hirtenmodell, das besagt, „dass die gesamte therapeutische Kraft im Arzt liege“, versagt hat (Moreno 1947, 14; 1945, 71). Auch wenn Moreno die Rolle des Psychodramatikers an anderen Stellen weitaus machtvoller und dominanter konstruiert, ist er sich bewusst, dass das autonome Subjekt im psychodramatischen Prozess die Gruppe ist. Sie „funktioniert für sich allein, und der [...] Prozess fließt durch [...] die gegenseitigen Beziehungen. Die therapeutisch Handelnden agieren in der Gruppe und nicht von außen“ (Moreno 1943, 337). Der für das Psychodrama so zentrale Wirkfaktor der **„gegenseitigen Hilfe“** (Mutualismus) hat deshalb so großes Gewicht, weil die Gegenseitigkeit der Unterstützung und Verantwortung einen Prozess trägt und vorantreibt, der für jeden Einzelnen und die Gruppe ertragreich sein kann. Nimmt man die Relativierung der Leitungsfunktion und die Bedeutung der zusammen wirkenden Gruppe ernst, so erstaunt es nicht, dass Moreno die Leitungsfunktion dem Gruppenprozess zuordnet: „Sogar der Direktor ist der Situation untergeordnet“ (Moreno 1946, 362), er muss dem Prozess und der „psychodramatischen Methode als dem letzten Schiedsrichter und Führer im [...] Prozess vertrauen“ (Moreno 1969, 238). Dieses Denken, dass das gemeinsame Handeln und der gemeinsam vorangetriebene schöpferische Prozess einen Eigenwert haben, ist der Commons-Bewegung keineswegs fremd. So formulieren Helfrich und Bollier: Der „reichtumschaffende Prozess des Commoning“ selbst ist Gemeingut, das die TeilnehmerInnen teilen und gemeinsam bewirtschaften (Helfrich/Bollier 2012, 21).

### 7.3 Der Protagonist bewirtschaftet die Allmende des Prozesses

Eindrücklich wird das Allmendeprinzip auch sichtbar, wenn man die Rolle des Protagonisten reflektiert. Viele PsychodramatikerInnen verbinden mit dem Begriff der **Protagonistenwahl** die Vorstellung eines „Kampfes um die Bühne“, der im Zweifelsfall durch eine quasi demokratische (und fälschlicher Weise „soziometrisch“ genannte) Kampfabstimmung unter den TeilnehmerInnen entschieden wird. Gänzlich anders denkt Moreno an dieser Stelle. Er ist in seinen Überlegungen völlig auf den gemeinsamen Prozess der Gruppe fokussiert. Die autonomen Mitglieder der Gruppe verbünden sich aus freien Stücken und mit guten Gründen (s.o.), um gemeinsam einen für alle fruchtbaren Prozess voranzutreiben. Dieser Prozess ist vom Anfang bis zum Ende ein Prozess der ganzen Gruppe. Er fokussiert sich im Erwärmungsgeschehen auf bestimmte Themen, kann punktuell durch individuelles Material einzelner Mitglieder vertieft werden und wird in der Integrations- und Vertiefungsphase in seiner Relevanz für Einzelne, die Gruppe, betroffene Institutionen oder auch die Gesellschaft erschlossen. In diesem Sinn schreibt Moreno: „Man muss sich immer bewusst machen, dass die Gruppe der wichtigste Teil der Sitzung ist. [Von der Bühne] **in die Gruppe zurückzukommen ist gewissermaßen der wirkliche Beginn einer Sitzung.**“ (Moreno 1954, 162).

Vor diesem Hintergrund gewinnt die doppelte Rolle Kontur, die der **Protagonist** innehat. Er ist sowohl der, der die Allmende pflegt und bereichert, indem er seine individuellen Szenen zur Bearbeitung zur Verfügung stellt, als auch der, der die Allmende bewirtschaftet und von ihr profitiert, indem er die gebündelte Energie der Gruppe und das professionelle Know-how der Leitung nutzt, um sein Thema tiefer zu verstehen oder Lösungen und Antworten zu erarbeiten. Moreno macht klar, dass dies nur funktionieren kann, wenn das Thema des Protagonisten organisch aus dem Gruppenprozess hervorgeht. „Zu spielen ohne gewählt zu sein ist ein Akt gegen die Gruppe, der viel Ärger [...] hervorruft“ (Moreno 1957, 346). Gelingt es aber, das Gruppenthema und den Protagonisten als energetisches Zentrum der Gruppe zu identifizieren, dann wird er als Stellvertreter und „**Repräsentant in Aktion**“ (Moreno 1959, 76) nicht nur zu einem kraftvollen Agens im Prozess, sondern darüber hinaus zu einem Symbol für Gegenseitigkeit und gelebte Solidarität. Sehr deutlich formuliert Schönke: Der Protagonist „ist nicht jemand, der den anderen dankbar sein muss, dass er an seinem Thema arbeiten darf oder der sogar ein Schuldgefühl haben muss, weil er den anderen die Zeit stiehlt. Im Gegenteil arbeitet er an ihrer Stelle, liefert ihnen ‘frei Haus’ mögliche Lösungswege auch für ihre Anliegen“ (Schönke 1991, 30). Buer und Tanke Sugimoto interpretieren in der Steigerung dieser Position das Psychodrama als Ritual. Durch das Spiel des Protagonisten „kann die Gruppe selbst geläutert werden. [Er] wird aber nicht zu diesem Opfer gezwungen, er muss es freiwillig auf sich nehmen. Die Bereitschaft, sich als Repräsentant der Gruppe zur Verfügung zu stellen und im Spiel Entbehrungen auf sich zunehmen, ist ein Selbstopfer“ (Buer/Tanke Sugimoto 1994, 130).

Es stimmt natürlich auch, dass die Protagonistenwahl ein typisches Beispiel für einen Verteilungsprozess von rivalen Ressourcen ist. Wird er mit Hilfe der Modelle des Commoning oder des psychodramatischen Prozesses verstanden, dann wird aber auch klar, wie wenig dieser Verteilungsprozess durch pseudodemokratische Abstimmungen lösbar ist. Gemeinsames Wirtschaften ist viel komplizierter als es im Modell ökonomischer Rivalität abbildbar ist. Es bedarf gemeinsamer Vorstellungen von Gerechtigkeit, Gemeinwohl, Einbindung und Prozessualität. Psychodrama und Soziometrie haben alle Voraussetzungen, einen differenzierten Diskurs darüber zu initiieren und zu begleiten.

#### 7.4 Betroffene beteiligen

Die Modelle der Allmende und der Hirtensorge unterscheiden sich fundamental in der Einschätzung der Rolle der Betroffenen. Auch hier findet sich Moreno mit seinem Denken innerhalb des Commoning-Diskurses, der die Betroffenen als Subjekte ihrer Entscheidungs- und Entwicklungsprozesse versteht. Insbesondere im Nachdenken über Sozialforschung hat Moreno einen Übergang proklamiert, der aus beforschten und prozessunterworfenen Objekten kompetente Förderer eigener Projekte macht: Erst die „Revolution in der Beziehung zwischen dem Forscher und seinen Versuchspersonen“ (Moreno 1941, 192) führt dazu, dass Projekte zum „gemeinsamen Anliegen“ werden können. „Sowohl die eigenen Probleme als auch die der anderen werden dabei erlebt und gleichzeitig beobachtet. Die Teilnehmer werden zu Schlüsselfiguren der soziometrischen Forschung. Sie wissen, dass ihre Chancen, die Stellung in der Gruppe, die ihren Erwartungen und Wünschen am ehesten entspricht, zu erreichen, davon abhängen“ (Moreno 1937, 39f), dass sie ihre eigene Verantwortung für den gemeinsamen Prozess vollständig übernehmen. So wird die Sozialforschung in der Soziometrie zu einem Commons-Projekt: „die Soziologie des Menschen, durch den Menschen und für den Menschen“ (Moreno 1941, 192).

#### 7.5 Fehlerfreundlichkeit

Abschließend sei auf einen Aspekt psychodramatischer Theorie hingewiesen, der im Gespräch mit der Allmendetheorie präzisiert werden kann. Moreno steht Konzepten der Perfektion prinzipiell skeptisch gegenüber. Seine Wertschätzung für den kreativen Akt und das Experiment führen dazu, dass er gegen die Perfektion und für die „wahre Imperfektion“ plädiert (Moreno 1974, 440f). „**Das Imperfekte**“ oder banaler ausgedrückt der Fehler hat einen gesicherten Ort innerhalb der Psychodramatheorie. Gutes Psychodrama ist fehlerfreundlich. Ulf Klein, Jan Bleckwedel und Louk Portier beschreiben „ein experimentierfreundliches Gruppenklima [...als] fruchtbare Rahmenbedingung von Lern- und Therapiegruppen“. Ausgehend von der Frage nach den Bedingungen einer derartigen Atmosphäre erarbeiten sie die „Haltung der Fehlerfreundlichkeit“ als Grundpfeiler eines experimentellen Klimas. Wenn es gelingt, Fehler als „Anhaltspunkte für neue kreative Entwicklungen“ zu begreifen, die „auf allen Ebenen der Evolution von Leben eine wichtige Rolle“ spielen, kann aus ängstlicher Fehlervermeidung eine gerade auch an den eigenen Fehlern interessierte Experimentierfreude werden (Klein/Bleckwedel/Portier 1991).

In den Allmende-Verfassungen begegnet uns eine sehr realistische Konzeption von Kooperation, in der der Umgang mit Fehlern einen selbstverständlichen und wohl bedachten Ort hat. Elinor Ostrom formuliert in aller Demut „Wir sind fehlbare Menschen und studieren fehlbares menschliches Verhalten in Institutionen, die wiederum von anderen fehlbaren Menschen gestaltet wurden“ (Ostrom/Helfrich 2012, 19). Sie besteht darauf, dass Begriffe wie „Versagen“, „Fehler“ und „Zerbrechlichkeit“ einen festen Platz in der Theoriebildung und in der Einschätzung von Institutionen und Prozessen haben müssen. „Angesichts der Komplexität von Regelsystemen und der Komplexität der Welt, die wir zu regeln versuchen, sind Bemühungen, wirksame Regulierungsformen zu entwickeln, vor allem eines: scheinbar endlose Runden von Versuch und Irrtum. Und das ist alles andere als trivial“ (Ostrom/Helfrich 2012, 41). Mehr als eine hilfreiche Fußnote ist dabei Ostroms leidenschaftliches Plädoyer für die oftmals gescholtene **Redundanz**. „Redundanz spielt in der Gestaltung robuster physischer Systeme [...] eine sehr wichtige Rolle. Hier kann die politische Beratungsbranche viel lernen. So wie man viel durch das gründliche Studium des menschlichen

Immunsystems lernen kann [...]. Das Immunsystem verfügt über eine große Zahl scheinbar redundanter Systeme, die in der Lage sind, immer wieder Neues zu kombinieren und zu rekombinieren. [...] Redundanz ist ein Mittel, um Systeme auch bei negativen äußeren Einflüssen oder inneren Funktionsstörungen am Laufen zu halten“ (Ostrom/Helfrich 2012, 42).

Die Akzeptanz der Tatsache, dass Fehler vorkommen und vorkommen dürfen, ist weder der Gipfel noch das Ende der Fehlerfreundlichkeit. Es geht vielmehr darum, einen Umgang mit Fehlern zu entwickeln, der nicht beschämt, der nicht vorschnell aburteilt und ausgrenzt, der Wiedergutmachung erleichtert statt sie zu erschweren und der das Lern- und Entwicklungspotential von Fehlern schätzt und ausschöpft. Es geht um mutiges Benennen fremder und eigener Fehler, um die Fähigkeit sich zu entschuldigen und zu vergeben, es geht aber auch um die Einsicht in die prinzipielle Begrenztheit von Menschen und menschlichem Handeln.

## 8 DAS FELD GEMEINSAM BESTELLEN

Wer **Leitungsverantwortung** übernimmt, gerät unweigerlich in das **Kraftfeld der Macht**, in dem es viel **Gestaltungsspielraum** zu gewinnen gibt und in dem die eigene Integrität durch die Herausforderungen und Verführungen der **dunklen Seiten** der Macht stets auf dem Spiel steht. Es ist von zentraler Bedeutung, was wir über Macht denken, welche inneren Bilder von Leitung und Führung wir haben oder – in psychodramatischer Diktion ausgedrückt – welche Bilder von Macht wir verkörpern. Wer unreflektiert den Machttypus des Hirten verkörpert und seine Mitarbeiter zum Schaf-sein verdammt oder auch nur verführt, der darf sich nicht wundern wenn burn- und bore-out zu zentralen Themen seines Teams werden. Umgekehrt darf Leitung, die zur gemeinsamen Bewirtschaftung von Gemeingütern einlädt, darauf hoffen, Eigeninitiative und Zufriedenheit zu wecken. Psychodrama und Soziometrie eignen sich bestens, den zweiten Weg zu gestalten. Immun gegen die Verführungen des erstens Wegs sind sie nicht.

## LITERATUR

- Arendt, Hannah (1970). Macht und Gewalt. München: Pieper.
- Beckenkamp, Martin (2012). Der Umgang mit sozialen Dilemmata. In: Silke Helfrich/Heinrich-Böll-Stiftung (Hg.). Commons. Für eine neue Politik jenseits von Markt und Staat. Bielefeld: [transcript]. S. 51-57.
- Brecht, Bertolt (1938). Die Ballade vom Wasserrad. [www.deutschelyrik.de/index.php/die-ballade-vom-wasserrad.html](http://www.deutschelyrik.de/index.php/die-ballade-vom-wasserrad.html). Zugriff: 28.02.2013
- Brecht, Bertolt (1931). Lob der dritten Sache. In: Bibliothek des 20. Jahrhunderts. Hrsg. Von Walter Jens und Marcel Reich-Ranicki. Rheda-Wiedenbrück: Bertelsmann. S. 393.
- Buber, Martin (1985). Pfade in Utopia. Über Gemeinschaft und deren Verwirklichung. Heidelberg: Verlag Lambert Schneider.
- Buer, Ferdinand (1993). Familiäre Netzwerke – Die bürgerliche Familie zwischen Individualisierung und Solidarisierung. In: Roland Reichwein/Alfons Cramer/Ferdinand Buer. Umbrüche in der Privatsphäre. Familie und Haushalt zwischen Politik, Ökonomie und sozialen Netzen. Bielefeld: Kleine Verlag.
- Buer, Ferdinand (2010). Psychodrama und Gesellschaft. Wege zur sozialen Erneuerung von unten. Wiesbaden: VS Verlag.
- Buer, Ferdinand (2012). Die Kultur der Macht. Die Macht der Kultur. In: Bianka Knobloch/Torsten Oltmanns/ Ivo Hajnal/ Dietmar Fink (Hg.). Macht in Unternehmen: Der vergessene Faktor. Wiesbaden: Gabler Verlag. S. 147-163. Vorliegend als Manuskript.
- Buer, Ferdinand/Tanke Sugimoto (1994). PsychoDrama. Ein antirituelles Ritual. In: Ferdinand Buer, Jahrbuch für Psychodrama psychosoziale Praxis & Gesellschaftspolitik 1994. Opladen: Leske + Budrich. S. 119-140.
- Foucault, Michel (1978). Dispositive der Macht. Über Sexualität, Wissen und Wahrheit. Berlin: Merve.

- Foucault, Michel (1979). „Omnes et singulatim“: zu einer Kritik der politischen Vernunft. In: Michel Foucault (2005). *Analytik der Macht*. Suhrkamp: FfM, S. 188-219.
- Foucault, Michel (1992). *Was ist Kritik?* Merve: Berlin.
- Foucault, Michel (2001). *Das Leben des infamen Menschen*. Berlin: Merve.
- Foucault, Michel (2005). *Analytik der Macht*. FfM: Suhrkamp.
- Freire, Paulo (1973). *Pädagogik der Unterdrückten. Bildung als Praxis der Freiheit*, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- GLS-Treuhand e.V. (2013). [www.gls-treuhand.de/gemeingueter](http://www.gls-treuhand.de/gemeingueter). Zugriff: 11.03.2013.
- Gronemeyer, Marianne (2002). *Die Macht der Bedürfnisse. Überfluss und Knappheit*. Darmstadt: Primus Verlag
- Han, Byung-Chul (2010). *Was ist Macht?* Stuttgart: Reclam.
- Han, Byung-Chul (2012a). *Agonie des Eros*. Berlin: Matthes & Seitz.
- Han, Byung-Chul (2012b). *Transparenzgesellschaft*. Berlin: Matthes & Seitz.
- Han, Byung-Chul (2013). *Müdigkeitsgesellschaft*. Berlin: Matthes & Seitz.
- Hardin, Garret (1968). *The Tragedy of the Commons*. In: *Science* 162. S. 1243-1248. [www.garretthardinsociety.org/articles/art\\_tragedy\\_of\\_the\\_commons.html](http://www.garretthardinsociety.org/articles/art_tragedy_of_the_commons.html)
- Helfrich, Silke/David Bollier (2012). *Commons als transformative Kraft*. In: Silke Helfrich/Heinrich-Böll-Stiftung (Hg.). *Commons. Für eine neue Politik jenseits von Markt und Staat*. Bielefeld: [transcript]. S. 15-23.
- Helfrich, Silke/Heinrich-Böll-Stiftung (Hg.) (2012). *Commons. Für eine neue Politik jenseits von Markt und Staat*. Bielefeld: [transcript].
- Hüther, Gerald (2005). *Die Macht der inneren Bilder. Wie Visionen das Gehirn, den Menschen und die Welt verändern*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Hutter, Christoph (2005). *Szenisches Verstehen in der Ehe-, Familien-, Lebens- und Erziehungsberatung – Eine diagnostische Landkarte für ein überkomplexes Feld*. In: *Psychodynamische Psychotherapie. Forum der tiefenpsychologisch fundierten Psychotherapie*. PDP 4/2005. Stuttgart/New York: Schattauer. S. 206-216.
- Hutter, Christoph (2009a). *Mit den Augen zur Welt – Gesellschaft und Kultur als Herausforderung für Beratung*. In: Renate Oetker-Funk/Alfons Maurer (Hg.). *Interkulturelle psychologische Beratung. Entwicklung und Praxis eines migrantensensiblen Konzeptes*. Norderstedt: Books on Demand. S. 317-338.
- Hutter, Christoph (2009b). *Szenische Diagnostik in der Beratungsarbeit*. In: Peter Pantucek/Dieter Röh (Hg.). *Perspektiven Sozialer Diagnostik. Über den Stand der Entwicklung von Verfahren und Standards*. Münster: LIT-Verlag. S. 189-202.
- Hutter, Christoph (2012). *Das Menschenbild des Psychodramas von J. L. Moreno*. In: Hilarion Petzold (Hg.). *Menschenbilder in der Psychotherapie*. Wien: Edition Donau-Universität - Krammer Verlag. S. 531-561.
- Illich, Ivan (1979). *Entmündigende Experten herrschaft*. In: Ivan Illich (Hg.) *Entmündigung durch Experten. Zur Kritik der Dienstleistungsberufe*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt. S. 7-35.
- Horn, Karen (2011). *Wo Kuh und Schaf gemeinsam grasen*. Frankfurter Allgemeine vom 02.02.2011. [www.faz.net/aktuell/wirtschaft/wirtschaftswissen/allmende-wo-kuh-und-schaf-gemeinsam-grasen-1581179.html](http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/wirtschaftswissen/allmende-wo-kuh-und-schaf-gemeinsam-grasen-1581179.html). Zugriff: 10.03.2013.
- Kiechle, Stefan (2006). *Macht ausüben*. Würzburg: Echter.
- Klein, Ulf/Jan Bleckwedel/Louk Portier (1991). *Einladung zur Fehlerfreundlichkeit. Die psychodramatische Prozessanalyse als didaktisches Instrument*. In: Ulf Klein (Hg.), *Psychodrama. Zeitschrift für Theorie und Praxis von Psychodrama, Soziometrie und Rollenspiel*. 2/1991. Köln: inScenario Verlag. S. 290-303.
- Kluge, Friedrich (1989). *Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache*. Berlin/New York: deGruyter. 22. Aufl.
- Klute, Hilmar (2012). *Wir Ausgebrannten: Vom neuen Trend, erschöpft zu sein*. München: Diederichs.
- Landauer, Gustav (1978). *Aufruf zum Sozialismus*. Wetzlar: Verlag Büchse der Pandora.
- Linksvayer, Mike (2012). *Creative Commons*. In: Silke Helfrich/Heinrich-Böll-Stiftung (Hg.). *Commons. Für eine neue Politik jenseits von Markt und Staat*. Bielefeld: [transcript]. S. 359-365.
- Mako Hill, Benjamin (2012). *Freiheit für Nutzer, nicht für Software*. In: Silke Helfrich/Heinrich-Böll-Stiftung (Hg.). *Commons. Für eine neue Politik jenseits von Markt und Staat*. Bielefeld: [transcript]. S. 366-370.
- Moreno, Jakob L. (1937). *Sociometry in Relation to Other Social Sciences*. In: *Sociometry I. 1-2/1937*. Beacon N.Y.: Beacon House Inc. S. 206-219. Dt.: *Die Soziometrie in ihrer Beziehung zu anderen*



Sozialwissenschaften. In: Jakob L. Moreno (1989). Soziometrie als experimentelle Methode. Paderborn: Junferman. S. 35-49.

- Moreno, Jakob L. (1941.) Grundlagen der Soziometrie. Konzepte und Experimente mit Gerüchten. In: Jakob L. Moreno (1989). Soziometrie als experimentelle Methode. Paderborn: Junferman. S. 185-208.
- Moreno, Jakob L. (1943). Sociometry and the Cultural Order. In: Sociometry VI, 3/1943. Beacon N.Y.: Beacon House Inc. S. 299-344.
- Moreno, Jakob L. (1945). Gruppenpsychotherapie, Psychodrama und Soziometrie. In: Jakob L. Moreno (1989). Soziometrie als experimentelle Methode. Paderborn: Junferman. S.69-74.
- Moreno, Jakob L. (1946). Psychodrama I. Beacon N.Y.: Beacon House Inc.
- Moreno, Jakob L. (1947). Offener Brief an Gruppenpsychotherapeuten. In: Hans-Werner Geßmann (1994). Humanistisches Psychodrama III. S. 7-21. Original: Open Letter to Group Psychotherapists. In: Sociatry I, 1/1947. Beacon N.Y.: Beacon House Inc. S. 16-30.
- Moreno, Jakob L. (1954). Psychodramatic Frustration Test. In: Group Psychotherapy VI, 3-4/1954. Beacon N.Y.: Beacon House Inc. S. 137-167.
- Moreno, Jakob L. (1957). Ontology of Group Formation. Group Training versus Group Therapy. In: Group Psychotherapy X, 4/1957. Beacon N.Y.: Beacon House Inc. S. 346-348.
- Moreno, Jakob L./Zerka T. Moreno (1969). Psychodrama III. Beacon N.Y.: Beacon House Inc.
- Moreno, Jakob L. (1974) Die Grundlagen der Soziometrie. Wege zur Neuordnung der Gesellschaft, Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Moreno, Jakob L. (1959). Gruppenpsychotherapie und Psychodrama. Einleitung in die Theorie und Praxis. Stuttgart: Thieme Verlag.
- Nutzinger, Hans G. (2010). Nobelpreis in Wirtschaftswissenschaften für Elinor Ostrom: Ein Überblick über ihr ökonomisches Hauptwerk. Joint Discussion Paper Series in Economics. Nr 24/2010. Universities of Aachen · Gießen · Göttingen · Kassel · Marburg · Siegen (Hg.). [www.uni-marburg.de/fb02/makro/forschung/magkspapers/index\\_html%28magks%29](http://www.uni-marburg.de/fb02/makro/forschung/magkspapers/index_html%28magks%29). Zugriff: 12.02.2013
- Ostrom, Elinor/Helfrich, Silke (2012). Was mehr wird, wenn wir teilen. Vom gesellschaftlichen Wert der Gemeingüter. München: Oekom Verlag.
- Rosenhan, David L. (1995). Gesund in kranker Umgebung. In: Paul Watzlawick (Hg.). Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben. Beiträge zum Konstruktivismus. München/Zürich: Serie Piper. S. 111-137.
- Schönke, Meinolf (1991). Funktionsträger der Therapievariablen im Psychodrama. In: Vorweg Manfred/Traudl Alberg (Hg.). Psychodrama. Leipzig: J.A. Barth. S. 13-32
- Sennett, Richard (1986). Verfall und Ende des öffentlichen Lebens. Die Tyrannei der Intimität. FfM: Fischer.
- Steinkamp, Hermann (1999). Die sanfte Macht der Hirten. Die Bedeutung Michel Foucaults für die Praktische Theologie. Mainz: Grünewald.
- Taylor, Charles (1995). Das Unbehagen an der Moderne. FfM: Suhrkamp.
- Todorov, Tzvetan (1985). Die Eroberung Amerikas. Das Problem des Anderen. FfM: Suhrkamp
- Watzlawick, Paul (1995). Selbsterfüllende Prophezeiungen. In: Paul Watzlawick (Hg.). Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben. Beiträge zum Konstruktivismus. München/Zürich: Serie Piper. S. 91-110.
- Weber, Max (1956). Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie, 1. Halbband. Tübingen. Online: [www.zeno.org/Soziologie/M/Weber,+Max/Grundri%C3%9F+der+Soziologie/Wirtschaft+und+Gesellschaft](http://www.zeno.org/Soziologie/M/Weber,+Max/Grundri%C3%9F+der+Soziologie/Wirtschaft+und+Gesellschaft). Zugriff: 09.05.2013.

**Korrespondenzadresse:** Dr. Christoph Hutter, Zur Dornhiege 141, 48161 Münster, [Christoph-hutter@t-online.de](mailto:Christoph-hutter@t-online.de)