

Fritz Oser

Behindert die Moral den Erfolg?¹

1. Zu einfache Lösungen

Behindert die Moral den Erfolg? In dieser Kernfrage des Zusammenhangs zwischen Effektivität und Moralität sind auf der Objektebene viele Antworten möglich; auf der theoretischen Ebene ist nach einem Modell gefragt, das diesen Zusammenhang entschlüsseln kann, ihn dem Zufall einer Antwort im Kontext entreißt. Auf der Objektebene gibt es einmal den Erleichterungsaspekt: Es ist leichter, in ökonomisch schwierigen Situationen, Menschen einfach zu entlassen. Es ist einfacher, Wissenschaft zu veranstalten, ohne die "Codes of Ethic" zu konsultieren. Man kann leichter herstellen, wenn Humanressourcen ohne Bedenken verbraucht werden können. Ja, man kann leichter regieren, wenn man seine Gegner beseitigen läßt. Es ist leichter zu unterrichten, wenn man sich nur um den Unterrichtsstoff "kümmert" und alles andere den Lernenden überläßt, die sich halt arrangieren müssen. Der zweite Aspekt ist zeitlicher Art. In der Tat, die Produktion und die Technizität scheinen durch Bedenken der Rücksicht hinsichtlich bestimmter Konsequenzen behindert zu werden. Oder anders gesagt, die Moral zwingt eine Reflexion auf, die a) zeitlichen Anspruch bedeutet und b) dem strategischen oder technischen Handeln an bestimmten Grenzen Einhalt gebietet. Zeitlicher Anspruch und Einhalt sind aber effizienzfeindlich; sie bedeuten den Fuß in der Türe halten, so daß nicht unmittelbar abgeschlossen werden kann. Sie stehen gegen den Erleichterungsaspekt. Und es wäre für jedes Jahrzehnt dieses Jahrhunderts zu zeigen - diese geschichtliche Arbeit ist noch nicht getan -, wie moralische Bedenken, also etwa der Ruf nach ökologischem Schutz bei Herstellungsverfahren, nach menschenwürdiger Arbeit, nach Arbeitssicherheit, nach Überprüfung von Human- und Medizintechnologien, nach Überprüfung der schulischen Selektionsverfahren und ihren entfaltungsverhindernden Konsequenzen u.ä. zum mindesten anfänglich als Hindernis für die Produktion oder für sogenanntes effizientes Vorgehen verstanden worden ist.

Soweit unsere Grundfragestellung. Ich möchte in diesem Aufsatz der Behauptung nachgehen, daß diese Thesen nicht stimmen. Ich möchte zeigen, daß Moral die Effizienz nicht behindert, vor allem wenn längerfristige Interessen im Spiel sind. Ich möchte zeigen, daß die Moral bei kurzfristigen Interessen

¹ Titel eines gleichnamigen Buches, das in Vorbereitung ist.

in der Tat die Wirksamkeit behindern soll, dies zum Schutz der Menschen, die sich dieser Wirksamkeit verpflichtet haben. Dabei besteht Verantwortung aus einem Cluster von Variablen wie "Beteiligung des Schwächeren", "Unterstützung der Lernfreude", "Fürsorglichkeit im Umgang mit der Anstrengungs-Erfolgs-Diskrepanz" u.ä. Diesem Cluster stehen mehr technisch orientierte Variablen gegenüber wie "Strategiewahl", "Einsatz von Gedächtnisstützen", "Verknüpfung mit vorhergehenden Resultaten" etc., also Effectiveness-Variablen. Wir haben aus der ersten Gruppe der Variablen versucht, Verantwortung in Situationen, in denen tatsächlich Erfolg gegen einen anderen Wert steht, wie wir am Anfang gezeigt haben, zu eruieren. Dabei sind wir nicht von Wirkgrößen, sondern von Prozeßanalysen ausgegangen. Wir haben untersucht, wie Menschen vorgehen, wenn sie in einen Konflikt treten.

2. Verantwortungszuweisung

In den oben angedeuteten Feldern des Zusammenhangs von Moralität und Produktion bzw. Wirksamkeit spielt ein zusätzliches Moment eine verstärkende Rolle, nämlich die sogenannte Identifikationsfalle. Sie besteht darin, daß *betriebsintern* die Moral zur Disziplinierung der Mitarbeiter (Identifikation mit Betriebspolitik, Einhaltung von Pünktlichkeit und Ordentlichkeit, Anstrengungsdisziplin etc.) verwendet wird. Während also die Moral der "guten" Ausführung blind macht für die Moral der übergeordneten Ziele, bleibt die Verantwortung für das Gesamte oft versteckt oder gar korrumpiert. Die für *die Ausführung* der Entscheidungen Verantwortlichen sind so dezidiert in die Produktion eingespannt, daß sie die Verankerung nicht mehr auf die Folgen der Produktion richten, sondern nur noch auf die möglichst sachgemäße und effiziente Ausführung. *Betriebsextern* aber empfinden jene, die die Verantwortung für das Produktionsprogramm und den Produktionsaustausch im Gesamten haben, daß ethische Reflexionen "straight away"-Vorgehen behindern. Heid (1991) hat in einer sorgfältigen Analyse aufgezeigt, daß nur diejenigen als moralisch "zurechnungsfähig" bezeichnet werden dürfen, die a) "die Zwecke ihres Handelns frei bestimmen, zumindest beeinflussen oder kontrollieren und an Entscheidungen über die Auswahl oder Schaffung der zur Erfüllung dieser Zwecke notwendiger Mittel mitwirken" können (S. 462) und b) "über jenes überprüfte, handlungsrelevante und hinreichende Wissen verfügen, das unentbehrlich ist, damit der Handelnde bereits bei der Beabsichtigung und Planung zu verantwortenden Handelns begründet abschätzen bzw. vorher-

sagen kann, mit welcher Wahrscheinlichkeit vom Einsatz verfügbarer Mittel unter jeweils gegebenen Bedingungen für die Zwecksetzung relevante Wirkungen erwartet werden können bzw. müssen. Das Wissen über die Wahrscheinlichkeit der Folgen nie abstrakten, sondern stets konkreten Handelns hat also auch das Wissen um die Grenzen und Bedingtheiten der Vorhersagbarkeit von Handlungsfolgen in sich aufzunehmen" (S. 463). Beide Bedingungen treffen oft eben nicht zu, und Menschen werden appellhaft in jene Verantwortung gezogen, die sie nicht haben: Der Lehrer in die Verantwortung für den Lehrplan, der Arbeiter in die Verantwortung für die Produktion, der Abteilungsleiter einer Firma in die Verantwortung der Herstellung z.B. eines Medikaments etc. Menschen sind aufgerufen und angehalten die Verantwortung für das Ganze zu tragen, aber die Reichweite ihrer Verantwortung ist viel kleiner; sie bezieht sich nur auf jene Prozesse, die ihre Herstellung oder Ausübung schon zugelassen haben. Ich bezeichne dies als strukturelle Hilflosigkeit. Sie führt dann zur Identifikationsfalle, wenn der Zustand der Verantwortungsüberforderung dazu benützt wird, von den Mitarbeitern zugleich hohe Betriebsolidarität zu erwarten.

Dies sind nun, so scheint mir, die beiden Hauptprobleme im Zusammenhang mit der ethischen Fragestellung innerhalb des Effektivitätsgedankens, sei es in Herstellung oder Ausführung, in Entscheidung oder in strategischem Ablauf. Auf der einen Seite scheint Moral die Effizienz unter Zeit- und Verzugszwang zu nehmen, auf der anderen Seite sind die Zuständigkeiten nicht mehr klar. (Diese und ähnliche Konflikte werden auch im politischen Raum thematisiert, z.B. dort, wo militärische Einsätze befohlen sind, um eine bestimmte Ordnung aufrecht zu erhalten, die Moral der Soldaten, aber nicht die Konsequenzen ihres Tuns, auf die innere Disziplin und den Ausführungsgehorsam gerichtet ist.) Auf den ersten Blick verhindert Moralität tatsächlich Effizienz. Sie ist wie ein störrisches Tier, das sich gegen die Fahrtrichtung begibt. Ist dies aber tatsächlich so? Ist der Erfolgreiche tatsächlich überall ein Grenzgänger der Moral?

3. Professionsmoralität

Der Zusammenhang zwischen Wirksamkeit und Moral macht nun aber den Kern professionellen Ethos aus. Die Sozialethik bestimmt ihn lediglich normativ. Der Betrieb und die Organisationsstruktur delegiert ihn als sozial-moralisches Dilemma, das als allgemeiner Konflikt menschlicher Art abzubuchen ist und keinen Handlungsbedarf in bezug auf die Einschränkung von Produktion

und Leistung erfordert, oft auch an zuständige Instanzen wie Personalchefs oder Betriebsräte delegiert wird. Die Frage etwa, ob Frauen in einer bestimmten Weise und einem bestimmten Ausmaß eingestellt werden sollen, ist eine allgemeine Frage der Gerechtigkeit. Sobald aber durch die fehlende Mobilität der geschäftstätigen Personen, z.B. bei Abschlüssen in anderen Städten und Ländern der Erfolg gefährdet ist, wird dieses Problem zu einem professionsmoralischen Issue, bei dem *nicht* mehr der Wert "Gleicher Zugang" versus den Wert "Solidarität mit einem Geschlecht", sondern der Wert "Prosperität" gegen den Wert "Gleichberechtigung" steht. So wird denn das Profil der Professionsmoralität immer da aufscheinen, wo der Erfolg, die Produktivität, die Effizienz u.ä. gegen einen der anderen Werte, nämlich denjenigen der Berücksichtigung der humanen Beziehungen, der Verantwortung gegenüber der Natur, der Akzeptanz des Schwächeren oder Ärmere, der voraus zu sehenden technischen Risiken u.ä. steht. Und diese Professionsmoralität wird schon in den kleinsten Handlungen eines Verkäufers sichtbar, der einen Apparat zum Verkauf anbietet, den er selber nicht kaufen würde, weil er offensichtlich verborgene Mängel kennt. Sie wird aktuell in großen finanz- und produktionstechnischen Entscheidungen eines Werks, wo die Konkurrenz und die Rendite auf die Legitimierung unter den Gesichtspunkten der öffentlichen oder politischen Gerechtigkeit aufeinander bezogen werden müssen.

Professionsmoralität ist somit von der Form allgemeiner "normativer" Moralität (Kompetenzmoralität) unterscheidbar. Worin manifestiert sich diese Unterscheidung? Sie ist einmal inhaltlicher Art. Im klassischen Fall eines moralischen Dilemmas stehen Werte wie Leben, Eigentum, Beziehung, Gesetz, Autorität etc. einander gegenüber. Das klassische Heinz-Dilemma von Kohlberg (1981) ist ein gutes Beispiel. Der Wert des Lebens einer krebserkrankten Frau steht dem Wert des Eigentums gegenüber (der Chemiker kann und will das im Versuchsstadium stehende Wundermedikament nicht herausgeben). Im Falle der professionellen Moral stellen stets Erfolg der Arbeit und damit Gewinn die eine Seite der Balance dar, die andere wird bestimmt durch einen anderen humanen Wert. Das Beispiel vom Verkäufer mit den Apparaten macht dies deutlich: Auf der einen Seite steht das Ausmaß an verkauften Geräten, auf der anderen der Aspekt der Wahrhaftigkeit in bezug auf die Produktequalität.

Somit wird verständlich, was wir gemeint haben, wenn wir sagen, Moral stehe gegen Effizienz. Im Extremfall verbietet sie ein Handeln (Produzieren) total, weil damit das Leben von anderen Menschen gefährdet ist. In der Tat,

nur von diesem Konflikt her ist letztlich begründbar, warum der erfolgreiche Handel mit Drogen in irgendeiner Weise unterbunden werden muß, vielleicht richtigerweise durch öffentlichen Zugang und damit absolutem Entzug der Handelsattraktivität.

Es gibt natürlich noch weitere Kriterien, wodurch sich Professionsmoralität von allgemeiner Moralität unterscheidet: Die weniger starke Offensichtlichkeit des moralischen Ausmaßes und die Veränderung der moralischen Situation durch Wissenserwerb, die stärkere Handlungsartikulation und schließlich die kommunikative Lösungsnotwendigkeit.

Eines der entscheidenden Merkmale der Berufsmoralität aber besteht in der Einwirkung vernetzten Denkens (Wissens) auf das moralische Urteil, auf die moralische Sensibilität und auf das moralische Handeln. Ich bezeichne dieses besondere Denken als Folgenanalyse für die Planung, den Prozeß der Herstellung, den Verkauf und die Verwendung und Wiederabsetzung eines Produktes. Die Unsicherheit der Vorhersage der Wirkung (es kann sein, daß jahrelang Schädliches produziert wird, ohne daß jemand den moralischen Finger erhebt) gehört als Risiko-Prinzip zu diesem Element. Bei klassischen moralischen Dilemmata, etwa beim erwähnten Heinz-Dilemma, weiß man genug, um die Intentionen und die Folgen einer negativen Tat (hier das Stehlen des Medikamentes) reversibel, universell und prinzipiell aufeinander beziehen zu können. Die moralische Grundstruktur läßt sich abstrahierend aus dem Fall herausdestillieren, nämlich so, daß gegen ein Gesetz verstoßen werden muß, wenn dadurch das Leben eines Menschen gerettet werden kann, dies auch bei Eigentumsschädigung oder umgekehrt, daß das Leben vernachlässigt wird und dafür der Eigentumswert den Ausschlag gibt u.ä. Beim berufsmoralischen Dilemma ist das alles nicht so klar: Die Verhältnisse können nur von Spezialisten (und von diesen noch unterschiedlich interpretiert) verstanden werden. Um die Folgen der Herstellung eines Produktes abzuschätzen, müssen Schadstoffberechnungen mit Meinungen über Sozialbelastung, müssen wirtschaftliche Situationsbestimmungen mit politischen Willensbildungen, müssen Wirkweisen auf der Ebene der Verteilung von Arbeit mit Investitionsverträglichkeit in anderen Kulturen u.ä. aufeinander bezogen werden. Effizienz- und Qualitätsmerkmale können dabei einander widersprechen. Und dieser Widerspruch kann in vielen Fällen zu Meinungsumschwüngen führen. Wir haben dies in den letzten Jahren besonders im Bereich der Waffenherstellung, der Herstellung von Chemikalien in bedeutendem Maße erfahren. Moralisches Wissen in den Folgeabschätzungen für die Zukunft kann als entscheidender moralischer

Impetus die Effizienz beeinflussen und ursprüngliche Ziele total verwandeln. Und diesen Prozeß finden wir heute auf den Ebenen universitärer Forschungsstätten bis hin zu Reparaturwerkstätten und Sozialinstitutionen.

4. Modelle der Professionsethik: Kritische Bemerkungen

Wie kommt man aber an dieses Wissen? Es gibt verschiedene theoretische, empirische und praktische Versuche die Veränderung von Sensibilitäten (moralische Handlungsrichtungen, Begründungsverschiebung, Entscheidungsverschiebung) global und teilablauforientiert durch Vernetzung von moralischem Wissen und Effizienzwissen herbeizuführen. Ich möchte einige nennen: Auf philosophischer Ebene hat Hans Jonas in seiner Schrift "Das Prinzip der Verantwortung" (1979), ausgehend von der Ungewißheit aller Fernprognosen, ausgehend auch davon, daß bisherige Ethiken nur und wissentlich auf Erfahrung von Übertretungen basieren, gezeigt, wie weit das Ganze der Menschheit durch unser Rechnen, Produzieren und Anwenden nicht mehr aufs Spiel gesetzt werden darf und durch die grundsätzliche ontologische Idee immer auch moralisch begrenzt werden muß. Dabei geht es ihm weniger um die Funktionsweise dieses Anspruchs als um dessen Begründung aus dem Zusammenhang von Macht und Erwartung wissenschaftlich-technischen Fortschritts. Nun aber genügt es nicht, wie er es tut, einfach den Nettoertrag der Vorhersagen aus analytischem Kausalwissen zu aktualisieren, man müßte auch zeigen, wie Effizienz im Zusammenhang mit dem Prinzip der Verantwortung *umgesetzt* werden kann.

Hier nun kommt man nicht darum Dörners "Die Logik des Mißlingens" (1989) als zweites Modell zu erwähnen; weil genau dieser Punkt in Simulationen bewußt gemacht wird. Die Funktion erweiterten komplexen und vernetzten Wissens in Drittweltprojekten, politischen Entscheidungen, wirtschaftlichen Unterfangen wird präzise herausgearbeitet und auf Funktionsäquivalente hin untersucht. "Knowledge handling" erhält eine phantastische experimentelle Spielweise zwecks genauer Herausarbeitung der systemischen Wirkung einzelner Informationseinheiten mit der jeweiligen kognitiven Bewertung. Zwei Kritiken muß man Dörner entgegenhalten. Erstens wird in seiner Schrift die berufsmoralische Komponente nicht genug deutlich. Wie das Individuum seine kognitive moralische Qualitätsstufe mit dem jeweiligen Wissen verknüpft, bleibt hintangestellt. Zweitens gibt er kein generelles Ablaufschema der minimal notwendigen moralischen Kompetenzerweiterung. Aber auf diesen Punkt kann ich hier nicht weiter eingehen.

Dezidiert vom berufsmoralischen Standpunkt hat Eckensberger, mit seiner quasi-experimentellen Felduntersuchung zum Kraftwerkbau, die systematische Manipulation und Koordination unterschiedlicher Geltungsansprüche (Hersteller, Arbeiter, Landwirte etc.) nicht bloß in Handlungsrichtung der moralischen Entscheidung verändert, sondern als Verbindung von Intention und Verantwortung auf je anderer Reversibilitätsstufe vorgenommen. Allerdings fehlt das Spezifische dieses Handlungsspielraumes. Es wird nicht gezeigt, wie die je andere Moralität andere Entscheidungen fordert. Die Eckensbergerische Analyse aber wirkt diskursorientiert und damit für uns interessant. Ähnliche Untersuchungen haben Grob (1990) und Bächler (1991) in bezug auf das Umweltverhalten durchgeführt. Eine inhaltlich noch präzisere Aufschlüsselung dieses Problems hat Hoff, Lempert & Lappe (1991) in seinen Werkuntersuchungen zur moralischen Arbeitsbiographie vorgenommen.

Hier sei soviel festgehalten: Die Wirkung komplizierter Wirkungswissen auf Entscheidungen der Produktion, des politischen Handelns, der Forschung u.ä. sind professionsethisch zu analysieren, *nicht* alltagsethisch. Und nur über *Szenarien* möglicher Verantwortungsverfehlungen (nicht reale Erfahrungen) können Risiken und Verantwortungen abgeschätzt werden. Das Verantwortungswissen in bezug auf Folgen für die Zukunft in jedem überschaubaren Arbeits- oder Lernsetting ist immer auch moralische Folgenabschätzung. Es ist Verantwortungswissen, das mit dem üblichen Effektivitätswissen gekoppelt werden muß.

5. Ein Prozeßmodell des realen Diskurses

Wie kann die Optimierung des Einbaus dieses zweiten Verantwortungswissens im Kleinen und Großen berücksichtigt werden. Wir meinen allein durch ein Prozeßmodell des "realistischen" moralischen Diskurses. Dieses Modell möchte ich kurz skizzieren: Dabei werde ich von Situationen ausgehen, die für den Lehrerberuf von Bedeutung sind, nicht aber für andere Berufe. De facto spreche ich also von der Berufsmoralität der Lehrer, weil die Situation eben diese Profession darstellt. Ich glaube, daß einige der Elemente des Konzeptes aber übertragbar sind.

Ich möchte eine Situation schildern, die Lehrern und Lehrerinnen vorgelegt worden ist, die wir umgekehrt in vielen Interviews in unterschiedlicher Form immer wieder von Lehrpersonen erzählt erhielten:

Lehrerin G. gibt in der 4. Klasse der Primarschule Mathematikunterricht. Jeweils in der vorletzten Klassenarbeit eines Halbjahres benotet sie nicht wie sonst aufgrund der Punktzahl und des Klassendurchschnitts, sondern bewertet bei jedem Kind den Lernfortschritt gegenüber dem letzten Test. Sie hat diese "Pädagogische Note" Schülern und Eltern erklärt und begründet, dabei zwar keine begeisterte Zustimmung, aber auch keine Ablehnung erfahren.

Es ist jetzt das dritte Mal, daß sie dieses Verfahren anwendet, und so hat z.B. Wolfgang L., der in Mathematik schlecht ist, in dieser Arbeit aber viel weniger Fehler als sonst gemacht hat, eine recht gute Note erhalten. Wolfgang erzählt dies erfreut seinem Banknachbarn Kurt. Der jedoch kann die Freude überhaupt nicht teilen. Er ist einer der besten in Mathematik, hat viel mehr richtig als Wolfgang, aber nur die gleiche Note bekommen. Er hat mit Wolfgang in letzter Zeit häufig Streit und nimmt auch die Mathematiknote zum Anlaß, sich erbost bei Eltern und Lehrerin G. über diese "Ungerechtigkeit" zu beschweren. Auch andere Schüler schließen sich dem an und ein Vater ruft abends bei der Lehrerin in der gleichen Sache an.

Diese Situation erfüllt wesentliche Bedingungen für ethos- bzw. berufsspezifische Konfliktsituationen, wie Nichtauflösbarkeit verschiedener Werte, Wissen um berufsspezifische Gegebenheiten (hier Selektionsverfahren und ihre Konsequenzen), Einschätzung von Konsequenzen (Folgeabschätzung) für in verschiedener Weise betroffene Schüler, Sichtbarwerden von interaktiven Spannungen, die die Betroffenheit von Personen sichtbar werden läßt.

Um festzustellen, worin eine ideale Verbindung von Wirksamkeit und Verantwortung besteht, ist an dieser Stelle eine Beschreibung des wichtigen Prozeßdenkens unter optimalen Bedingungen hilfreich. Die Lehrperson (Professionelle) befindet sich im Zwiespalt zwischen Anforderungen unterschiedlicher Art. Auf der einen Seite muß sie *fürsorglich* sein, und den schwächeren Schülern helfen. Dazu hat sie ja auch das kriteriums- und personorientierte Bewertungssystem eingeführt. Auf der anderen Seite muß sie auch den Unterschieden gerecht werden und gesamthaft gesehen *gerecht* urteilen. Sie weiß deshalb auch, daß sie sich nicht ganz vom normorientierten Beurteilungsverfahren befreien kann, auch wenn sie das möchte. Letztlich gilt es auch einen

dritten Anspruch zu erfüllen, *Wahrhaftigkeit*. Dieser Anspruch ist zwar in diesem Falle nicht so sehr gefährdet, aber er spielt eine Rolle, wenn Schüler letztlich vor Übertritten in andere Schulformen stehen und die vergleichsorientierte Selektion wiederum zur Anwendung kommt. Insofern muß sie sich auch unter pädagogischem Gesichtspunkt stets beides vor Augen halten, den eigenen Fortschritt und die Normorientierung, die etwa in Klassendurchschnitten zum Ausdruck kommt. Sie will also Schule verändern in Richtung einer unbelasteten und mehr intrinsisch motivierten Leistung ihrer einzelnen Schüler; sie will Reform hinsichtlich weniger Ellbogenverhalten in ihrem Klassenraum, sie will Verantwortung und Wirksamkeit verbinden. Aber um dies zu verwirklichen muß sie die Dimensionen Fürsorglichkeit, Gerechtigkeit und Wahrhaftigkeit neu aufeinander beziehen, und diese Arbeit kann sie allein nicht tun, weil jede Lösung auf den Widerstand anders vorgestellter Fürsorglichkeit, Gerechtigkeit und Wahrhaftigkeit bei den Betroffenen oder indirekt involvierten stößt. Deshalb ist nun ein zweiter Schritt notwendig: Sie muß einen "runden Tisch" schaffen und versuchen, die betroffenen Eltern und Schüler an diesen Tisch zu bringen, um sie zu einer Koordination der Balancierung von Fürsorglichkeit, Gerechtigkeit und Wahrhaftigkeit zu bewegen. An diesen runden Tisch nun bringt sie ihr Anliegen einer "pädagogischen" Benotung, hört sie die Reaktionen und die Ansprüche von Eltern und Kindern und versucht *mit ihnen* eine Lösung zu finden, die alle als die moralisch beste empfinden. Sie schafft also Bedingungen für den "realistischen" Diskurs, der darin besteht, bezogen auf ein professionelles Problem eben die Ausbalancierung der erwähnten drei Moraldimensionen koordinativ vorzunehmen. Die zurückgelegten Schritte sind:

1. Die Schaffung des "runden Tisches", des Forums an dem Verhandlungen unter eben dem Gesichtspunkt der Koordination von Fürsorglichkeit, Gerechtigkeit und Redlichkeit stattfinden.
2. Die Ermöglichung des Austausches der Ansprüche, wobei sie, die Lehrperson, den Anstoß gibt, mit Überzeugung ihren Anspruch verteidigt, ihr Wissen über die Wirkung norm- und kriteriumsorientierter Messung und Selektionierung als Fachfrau (Professionelle) auf den Tisch legt und trotzdem offen ist für die Ansprüche der anderen Beteiligten, auch der Kinder, die betroffen sind.
3. Der Praktizierung des Prinzips der Zu-Mutung von Argumentationsfähigkeit, von Verantwortungsübernahmefähigkeit und von Entschei-

dungsfähigkeit. Oder mit anderen Worten, es wird praktiziert, daß auch der andere am runden Tisch ein Gleichgewicht zwischen Fürsorge, Gerechtigkeit und Wahrhaftigkeit herstellen will und die Folgenabschätzung für die Richtung einer Handlung für alle Betroffenen optimal vornehmen kann. Es sind also zwei Präsuppositionen in Bewegung, eine koordinative und eine in Richtung Balance der drei Moraldimensionen.

4. Die Lösung, wie immer sie ausfällt, wird akzeptiert, umgesetzt und es wird angenommen, daß sie im jetzigen Augenblick die beste aller möglichen sei.

Wenn diese Kriterien erfüllt sind; sprechen wir von einer professionsorientierten vollständigen Diskurshaltung, die von weniger diskursorientierten Typen der professionsmoralischen Entscheidung zu unterscheiden sind. Es sind dies fünf Typen, die in Tabelle 1 zum Ausdruck kommen.

Typen	Kriterien				
	Mitentscheidung	Präsupposition von Begründungsfähigkeit/Balance	Realisation einer Lösung	Engagement für eine Lösung	Wissen um notwendige Verantwortung
Vermeidung	nein	nein	nein	nein	ja
Absicherung	nein	nein	nein	ja	ja
Alleinentscheidung	nein	nein	ja	ja	ja
Diskurs-I	nein	ja	ja	ja	ja
Diskurs-II	ja	ja	ja	ja	ja

Tabelle 1: Typen realistischer Diskurse mit entsprechenden Vorbedingungen ihrer Realisation (nach Oser et al. 1991)

6. Die fünf Typen der Balancierung von Fürsorge, Gerechtigkeit und Wahrhaftigkeit

Die höchste vollständigste Form haben wir soeben beschrieben. Wir bezeichnen sie als *vollständigen Diskurs* oder als Diskurs II. Im Gegensatz zu einer Koordination nur innerhalb der einen Form des Diskurses (z.B. Verantwortung versus Gerechtigkeit) stellt ein umfassendes professionelles Ethos immer auch eine Koordination zwischen der Artikulation der eigenen Wertüberzeugung und der Hereinnahme der Betroffenen in einen Lösungsprozeß dar.

Weder das erste noch das zweite allein können den Anspruch erfüllen, ein gelebtes Wertsystem optimal wirksam werden zu lassen. Das wird sehr deutlich, wenn wir den Diskurs II im Sinne des Berufsethos, d.h. den funktionellen Prozeß der Beteiligung, verselbständigen. Man kann dadurch Probleme auf die lange Bank schieben, seine eigene Verantwortung delegieren, Freude am kommunikativen Burnout von Personen haben, die sich engagieren, während andere als Zuschauer dabei sind und schließlich auch in der Kommunikation das Problem selber begraben. Es bedarf also des eigenen Vorgriffs der Entscheidung und zugleich der Unterstellung, daß der andere ebenfalls fähig ist, ähnliches zu tun. Es bedarf der ernsthaften Beteiligung und zugleich der Überzeugungsarbeit des koordinativen Prozederes, ohne das man nicht vom optimalen Berufsethos sprechen kann. Umgekehrt kann die Zivilcourage einer einzigen Person ohne gleichzeitige Unterstellung, daß die anderen Beteiligten ebenfalls die Möglichkeit haben mitzuziehen, zum Verhängnis dahingehend werden, daß mit guter Absicht verheerende, diskriminierende, obskure Entscheidungen getroffen werden.

Der *unvollständige Diskurs* oder Diskurs I läßt sich unter gleichen oder ähnlichen Dimensionen besprechen wie der vollständige Diskurs, nur wird die Entscheidung nicht gemeinsam vollzogen. Der Professionelle ist diskursorientiert nur auf der Ebene des Umtausches der Argumente, nicht mehr aber auf der Ebene der Handlung. Hier geht er allein vor, glaubt Kraft seines Amtes die Entscheidung selbst treffen zu müssen.

Mit den Modellen des Diskurs I und II ist auch die Annahme verbunden, daß in Konfliktsituationen die gerechte Lösung auf der Basis von Grundwerten überhaupt erst entstehen kann, aber auch entstehen muß, oder, mit anderen Worten, aus der Situation "generiert" wird. Man kann von der Wertstruktur einer Gesellschaft oder einer Person nicht auf Lösungen schließen, es gibt keine Ableitungen. Und es ist auch nicht möglich, Lösungen als solche zu

übernehmen. Wer von hoher Berufsmoral (Diskurs I und II) spricht, meint zugleich das Vertrauen, daß Personen humane Lösungen aus Konfliktsituationen hervorbringen können, Lösungen, die, wie oben angedeutet, das Wohl des Kindes im Sinne haben. Der Glaube an das Hervorbringen (Ko-Konstruktion) entwickelt sich in diesem Hervorbringen. Es ist der utopische Glaube, daß eine gerechtere, fürsorglichere, wahrhaftigere, verantwortlichere Welt überhaupt möglich sei. Dieses Hervorbringen ist zugleich ein Stück Sinnschaffung.

Das dritte weniger diskursorientierte Modell bezeichnen wir als *Alleinentscheidung*. Doyle und Ponder (1977) haben in ihrer Beschreibung einer Praktikabilitätsethik von Lehrern ein Bild gegeben, das in diese Kategorie paßt: Es geht darum, bewährte eigene Fähigkeiten zur Lösung von Problemen so einzusetzen, daß möglichst geringe Kosten (z.B. Unannehmlichkeiten, Mehrarbeit) entstehen und möglichst rasch der gewohnte Arbeitskonsens wieder hergestellt wird. Dazu sind Prozesse des Aushandelns von strittigen Interessen nicht zwingend notwendig und die Bedingung der Präsupposition, daß andere ein Gleichgewicht zwischen den Dimensionen Fürsorge, Gerechtigkeit und Redlichkeit herstellen, nicht mehr erfüllt. In der Alleinentscheidung wird intuitiv gehandelt, so als ob man immer schon wüßte, was berufsmoralisch das richtige sei. Nicht die Fürsorge für das einzelne Kind und die Gerechtigkeit stehen im Vordergrund, sondern schnelles Lösen bzw. gute Regulierung von Problemen, also Effektivitätskriterien. Allerdings engagiert sich der "Alleinentscheider" zumindest im Sinne der Bedingungen des Engagements für eine Lösung auch von schwierigsten beruflichen Situationen, was diese Form des Handelns so sympathisch erscheinen läßt.

Die vierte Form bezeichnen wir als *Absicherung*. Diese Orientierung ist dadurch gekennzeichnet, daß versucht wird, die Verantwortung auf eine andere Instanz abzuschieben. Der Lehrer erklärt sich in diesem Fall für nicht zuständig und versucht, z.B. den Schulleiter, den Schulpsychologen oder die Eltern entscheiden zu lassen. Zwar werden auf diese Weise unter Umständen weitere Fachleute und andere Betroffene in eine Entscheidung eingebunden, dies geschieht jedoch nicht im Sinne des Diskurs durch Aushandeln von Verantwortlichkeiten. Der Lehrer verliert damit ein ganzes Stück an Glaubwürdigkeit gegenüber den Schülern, da er zufällige Entscheidungen von anderen Personen, die nicht direkt am Unterrichtsgeschehen beteiligt sind, akzeptieren muß. In der Regel wird dies zu Lasten des Schülers gehen, so daß die Fürsorgeverpflichtung nicht mehr erfüllt werden kann. Bezogen auf das Beispiel "Notengebung" kann man sagen, daß kaum gerechte Lösungen gefunden wer-

den können, wenn ein Lehrer beispielsweise bei Differenzen über die Beurteilung von Schülern auf die Entscheidung einer nächsten Instanz, etwa der Lehrerkonferenz oder Schuldirektion, ausweicht, was aber in Wirklichkeit oft der Fall ist. In der Tat können solche Instanzen hervorragende Mittel sein, um sich selbst aus dem Prozeß der Diskurse herauszunehmen.

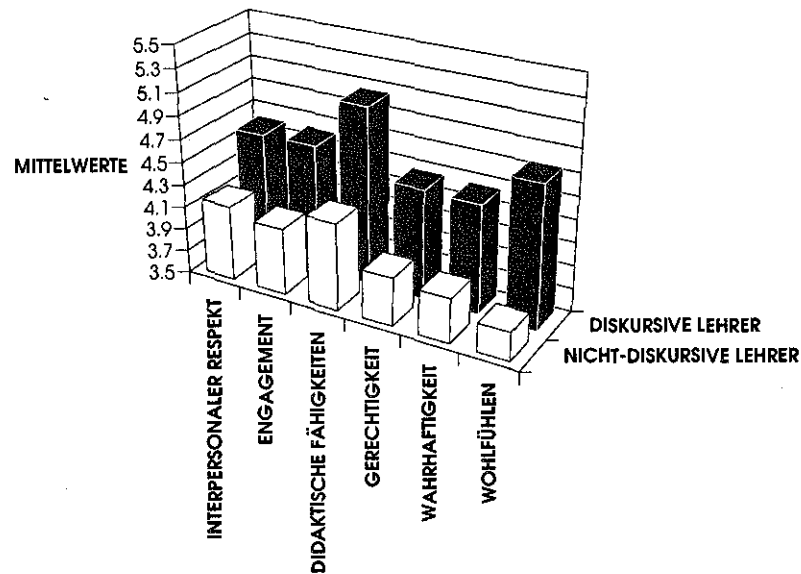
Dies geschieht bei der letzten Form, der *Vermeidung*, voll und ganz. Dieses Modell geht davon aus, daß schon in der Beurteilung der Situation versucht wird, eine Entscheidung und Verantwortungsübernahme überhaupt zu vermeiden: Lehrer ignorieren ihre Verantwortung für eine Problemlösung. Wenn Schüler Rückmeldungen über ihre Arbeit nur durch Benotungen erfahren, kann dieser "Sachzwang" beispielsweise ein Mittel sein, die aufwendigere Auseinandersetzung mit den individuellen Stärken und Schwächen der Schüler zu vermeiden. Ein anderes Beispiel: Der Außenseiter in der Klasse, der immer mal wieder von den anderen gehänselt wird, oder unauffällige Schüler, über die der Lehrer kaum Informationen hat, sind Gradmesser dafür, inwieweit der Verantwortungsbereich eines Lehrers auch "mögliche" Schwierigkeiten umfaßt, d.h. ob er sich auch in Situationen mit geringem Aufforderungsgehalt zum Eingreifen verpflichtet fühlt oder nicht. In diese Rubrik fallen auch die stärksten Beeinträchtigungen von Fürsorgeverpflichtung und Gerechtigkeitsstreben von Lehrern. Deutlich wird dies beispielsweise, wenn Lehrer Hänseleien von Klassenkameraden gegenüber einem Mitschüler ignorieren oder bei Täuschungen während einer Prüfung nicht eingreifen. Vermeidung ist somit eine Form, wo nicht einmal mehr der runde Tisch hergestellt wird.

7. Berufsmoralität als Prozeßfähigkeit

Gehen wir nun zurück: Professionsmoralität in optimalem Sinn ist vollständiger Diskurs als Fähigkeit, die vier oben erwähnten Kriterien einzuleiten und oder einzuhalten. Es wird darauf verzichtet, die Person als moralische oder nichtmoralische zu qualifizieren, sondern festgestellt, ob und unter welchen Bedingungen Prozesse eingeleitet werden, die eine optimale Abschätzung der Folgen unter dem Gesichtspunkt der Balancierung der Dimensionen Fürsorge, Gerechtigkeit und Wahrhaftigkeit ermöglicht. Das Forum ist der runde Tisch jener Beteiligten, die Konsequenzen eben in Kauf nehmen müssen. Die vorgestellte Typologie stellt ein Instrument zur Beschreibung der Fähigkeit, diesen Prozeß einzuleiten und durchzuführen, dar. Es geht um die Darstellung dessen, was wir als Prozeßmoralität im Beruf bezeichnen. Eine neue Fragestel-

lung, die an anderer Stelle beantwortet werden soll, wäre, wie das Verhältnis von Diskursfähigkeit und moralischer Stufe, von Prozeß und Strukturmoralität ist. Die hier vorgestellten Diskurse verlangen eben keine Postkonventionalität, sondern den Willen die Dinge so ablaufen zu lassen, wie sie unter dem Aspekt des vollständigen Diskurs möglich sind.

Ein größeres Forschungsprogramm befaßt sich nun mit den Problemen der Beschreibung und Erklärung von Ethos-Verhalten bei Lehrern. Es konnte z.B. gezeigt werden, daß Schüler entweder den vollständigen Verweider oder aber den vollständigen Diskurstyp präferieren, was darauf schließen läßt, daß die Extreme die klarste Haltung ausmachen. Im einen Fall weiß man, daß nichts zu erwarten ist, im anderen Fall ist man darauf eingestellt, daß alles zu erwarten ist. Ebenfalls konnte gezeigt werden, daß das Ethos des Lehrers sich interventiv durch Analyse, Reflexion und Verhaltenstraining verändern läßt. Ein Resultat, sei hier in besonderer Weise hervorgehoben werden. Figur 1 zeigt, daß die Schüler dem diskursiven Lehrer auch höhere didaktische Kompetenz attribuieren als den nichtdiskursiven (nichtdiskursive Entscheidungstypen sind Vermeidung, Delegation, Alleinentscheidung; diskursive Entscheidungstypen sind nichtvollständiger und vollständiger Diskurs).



Figur 1: Einschätzung von Lehrern nach sechs wichtigen Variablen; nichtdiskursive Lehrer: n = 12; diskursive Lehrer: n = 6 (nach Oser & Althof 1993)

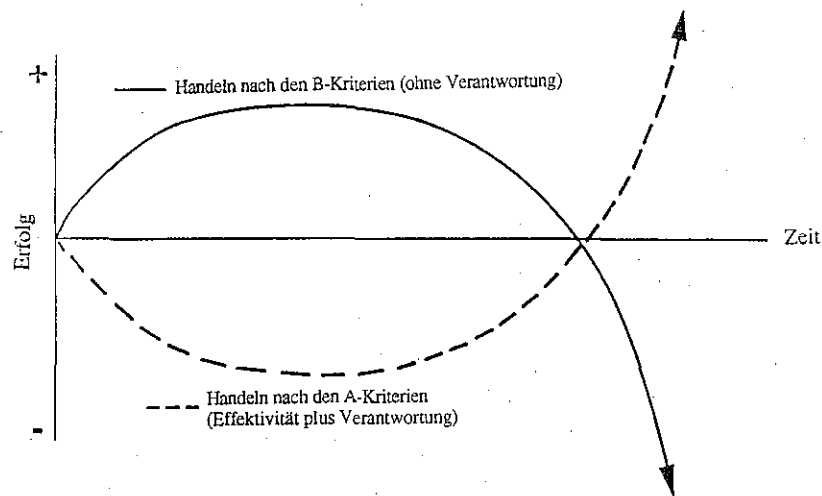
Dieses Resultat zeigt, daß die Moral die Effizienz nicht behindert, sondern fördert. Die Frage bleibt allerdings bestehen, wie dieses Resultat zustande kommt. Zur Beantwortung dieser Frage einige Spekulationen.

8. Berufsmoralität und Erfolg

Im allgemeinen kann man zwei Gruppen von Variablen unterscheiden, die den Erfolg in unterschiedlicher Weise markieren. Die Gruppe A bedeutet, daß Menschen so optimal als möglich beteiligt werden und dadurch eine hohe Identifikation mit den Zielen und Produktion eines Betriebs entwickeln. B bedeutet, daß reorganisiert, gestrafft, rationalisiert und gedroht wird, alles auf dem Rücken relativ hilfloser und von der Verantwortung ausgeschlossener Personen.

A	B
- bedächtiges Vorgehen	- schnelles Vorgehen
- Berücksichtigung der Humanressourcen	- ungehinderte Arbeits-Humanressourcen
- Bottom up plus Top down Entscheidung / boot strapping Methoden	- Top down Entscheidungen
- der Mensch wird als Wert höher geachtet	- der Mensch wird der Organisation unterstellt
- Beteiligung ist wichtigstes Ziel	- Profit ist wichtigstes Ziel
- hohe Identifikation mit der Betriebspolitik (Betriebsmethode)	- keine Identifikation mit der Betriebspolitik
- Produktion als Motor des Handelns	- Angst vor Rüge oder Strafe (z.B. Stellenverlust) als Motor des Handelns
- Abschätzung der längerfristigen Konsequenzen	- Berücksichtigung des Kurzzeiterfolgs (ohne Abschätzung längerfristiger Konsequenzen)

Tabelle 2: Variablen kurzfristigen Erfolgs versus langfristiger Verantwortung



Figur 2: Hypothetische Verläufe zeitlich verzögerter Wirkung unterschiedlicher Strategien: A Erfolg gekoppelt mit Verantwortung, B angestrebter direkter Erfolg ohne Verantwortungsbeteiligung

Aber noch wichtiger scheint das zeitliche Verhältnis von Erfolg und Moral zu sein. Figur 2 zeigt, daß am Anfang die Verhaltensweisen, die unter B aufgelistet sind, sehr viel Erfolg versprechen, dann aber mit der Zeit die Beteiligten als Verbrauchs- und Arbeitsmaterial, als mobile Masse, als Mittel zum Erfolg etc. Schwierigkeiten macht, ihren Unmut darlegt und das Arbeitsverhältnis gefährdet, im Extremfall besonders wichtige Arbeitskräfte weggehen oder Streik ausbricht. Anders im Fall A: Am Anfang scheint es hier Schwierigkeiten zu geben. Die Menschen sind nicht gewohnt, Verantwortung zu übernehmen, selbst zu reflektieren, selbst zu planen und zu handeln und vor allem bei Konflikten den Diskurs II zu praktizieren. Später aber entsteht ein erprobtes und menschlich reifes Vertrauensverhältnis, eine hohe durch Verantwortungsübernahme gezeichnete Identifikation mit den Zielen des Betriebs, eine wirkliche Betriebskultur.

Die Wirksamkeit der Verbindung einer moralischen prozeßorientierten Konzeption mit beruflichem Erfolgsstreben in der Herstellung, Zielerreichung oder Leistung kann also nicht Top-down erfolgen. Sie muß die Synergien fachlicher und menschlicher Kompetenzen dahingehend ausschöpfen, daß sie

die Herstellung von Gerechtigkeit, Fürsorge und Wahrhaftigkeit in allen strittigen oder unsicheren Fällen mit den Betroffenen unter Verwendung des oben aufgezeigten Wissensstandes durchführt, dies im Bereich für den sie Verantwortung übernehmen können. Und das vermögen Menschen mehr als praktisch angenommen wird! Man kann einwenden, daß dies alles möglich ist, sofern keine generellen strukturellen Krisen entstehen wie z.B. größer werdende Arbeitslosigkeit durch Rationalisierung. Aber genau in diesen Zeiten muß die Verantwortung geteilt werden. Man kann dies an vielen Beispielen belegen, am besten bei der Frage von Entlassungen. Nicht die Entscheidung der Entlassung ist das schmerzlichste, sondern der Bruch mit dem, was jemand geleistet hat, mit seiner Identifikation mit einem Betrieb. Deshalb sind andere Formen zu finden, wie keine Neueinstellungen bei Pensionierung, Umpolung von Arbeitskräften, Selbstverwaltungsmöglichkeiten etc. Nicht die Entlassung ist das schmerzlichste, sondern die Verhinderung der Mitbeteiligung, die zu diesem Faktum führt. Man ist ausgeliefert, ohne selber eine Chance zu erhalten.

Der Zusammenhang von Erfolg und Verantwortung ist mit dem Gesagten nicht ganz geklärt. Aber Professionsmoralität bedeutet genau dieses, nämlich eine regulative Form aller Beteiligten in konfliktuellen oder unsicheren Fällen zu finden; es bedeutet zugleich innere Unruhe hinsichtlich der Folgen und der Risikoabschätzung. Es bedeutet Selbstversicherung durch Beteiligung.

9. Ein regulatives Prinzip

Der Zusammenhang zwischen Moral und Effektivität, den ich hier als langfristiges Ideal dargestellt habe, kann man als *regulatives Konzept* begreifen. Regulativ meint, daß sich die beiden Sichtweisen dauernd aufeinander beziehen. Eine verantwortungsbewußte Entscheidung, die die strittigen Punkte am runden Tisch gelöst und die Risiken genügend abgedeckt hat, ist die erfolgreichste, weil Sicherheit und Identifikation ermöglichende. Umgekehrt läßt sich in der Tat feststellen, eine effiziente Entscheidung, ist, weil sie die Wirkungsweisen genügend vom professionsmoralischen Gesichtspunkt durchleuchtet hat, die im gegenwärtigen Augenblick verantwortbarste. Das regulative Prinzip kann aber nicht in jedem Fall unverletzt bleiben; es gibt Situationen, wo die Pluralität von Kommunikation und Sachverständigung die Dimensionen Erfolg und Verantwortung weniger stark aufeinander beziehen.

In absteigender Reihenfolge haben wir drei weitere Modelle entwickelt, bei denen der Zusammenhang von Erfolg und Verantwortung geschwächt ist. Zu nennen ist nebst a) dem regulativen Modell b) das Synthesemodell der Komplementarität, c) das additive Synthesemodell und d) das interpretative Synthesemodell. Zu b): Beim Komplementaritätsmodell wird gesehen, daß Effektivität und Verantwortung zwar einander bedingen, aber die Grenzen, die die Verantwortung der Produktion auferlegen, werden nicht erkannt. Dieses Modell hat als Gefahr, daß wie etwa bei Peters & Waterman (1983) das gelebte Wertesystem letztlich dazu mißbraucht werden kann, die Produktion zu erhöhen. Die deontologische Dimension der Moral wird in diesem Fall vernachlässigt.

Zu c): Wir bezeichnen die Synthese als additiv, wenn zwischen Effektivität und Verantwortung postuliert wird. Letztlich wird jedem einzelnen überlassen, irgendwo die moralische Dimension einzubringen. Die Norm des Einbaus wird hier dem einzelnen und damit dem Zufall überlassen. Ebenfalls ist die Einseitigkeit der Balance von Gerechtigkeit, Fürsorge, Redlichkeit vorprogrammiert, da keine systematische Integration dieser Dimension in strittigen Fällen und bezüglich der Folgenabschätzung vorgenommen wird.

Als letztes Modell ist d) die sogenannte interpretative Synthese von Effektivität und Verantwortung angesprochen. Hier glauben Professionelle, daß das was funktioniert auch gut ist. Sie interpretieren den Erfolg in Moral um. Hier ist denn auch derjenige, der keinen Erfolg hat, letztlich selber schuld, weil er sich zu wenig angestrengt hat. Umgekehrt wird die Moral, die den Erfolg behindert, als unzumutbar, nicht notwendig, abscheulich verurteilt. Sie bezieht sich weder auf der Berufsausübung noch auf die globale Produktion, Zielerreichung oder Leistung. Sofern Moral der Effektivität unterstellt wird, ist sie zu gebrauchen, aber nur als interpretatives und relativistisches Gebilde.

Die absteigende Hierarchie der hier angedeuteten Synthesetypen zeigen an, daß die Moral nur dann der Wirksamkeit bzw. den Erfolg behindert, wenn sie nicht gleichberechtigt im Sinne der langfristigen Verantwortungsübernahme für diesen Erfolg funktioniert. Gleichberechtigt meint, daß sie erstens auf allen Ebenen der Werte (Ausführungsebene und Planungs- bzw. Produktionsebene), in strittigen Fällen und im Risikoabschätzungsprozeß, regulativ und entsprechend der Kriterien der Präsupposition einem systematischen und damit den Erfolg rechtfertigenden Stellenwert erhält.

10. Konzension

Wir können also mit Überzeugung sagen, daß die Auflösung des Paradoxons Erfolg versus ein anderer Wert (siehe die Definition des Begriffs Berufsmoralität am Anfang dieses Aufsatzes) in jedem Falle durch ein systematisches regulatives moralisches Diskursvorhaben ins Gegenteil umschlägt. Ich kann mich mit einem Betrieb, der seine Produktion diskursiv den Kriterien der Gerechtigkeit, Fürsorge und Wahrhaftigkeit systematisch unterstellt, besser identifizieren. Das nenne ich Betriebskultur. Ich kann mich mit einer Schule, die die Leistungsforderung diskursiv den Kriterien Gerechtigkeit, Fürsorge und Wahrhaftigkeit unterstellt, besser identifizieren. Das nenne ich Schulkultur. Beide Formen der Kultur aber entwickeln "shared norms", geteilte Normen, die auf längerfristige Verantwortung basieren. In diesem Sinne, aber nur in diesem, fördert die Moral den Erfolg. Vermutlich meint Pestalozzi dasselbe, wenn er schreibt, daß die Unterordnung der intellektuellen Bildungsmittel unter die sittlichen mit der inneren Würde des Menschen zu begründen sei (Geist und Herz in der Methode, 1805).

Oder in heutiger Sprache der Manager "daß umgekehrt mancher Desperado Menschen ohne große Skrupel mit in den Abgrund reißt (Bilanz, Oktober 1993, S. 30).

Literatur:

- Bächler, H. (1991): Warum handeln Menschen im Umweltbereich nicht so, wie sie denken, dass sie müssten? Pädagogische und psychologische Zusammenhänge von subjektiv wahrgenommener Kontrolle, persönlicher Verantwortlichkeit und ökologisch relevantem Handeln. Lizentiatsarbeit. Freiburg (CH): Pädagogisches Institut der Universität.
- Dörner, D.: Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen. Reinbek: Rowohlt, 1989.
- Doyle, W. & Ponder, G.A. (1977): The Practicality Ethic in Teacher Decision Making. In: *Interchange*, 8(3), p. 1-12.
- Grob, A. (1990): Meinungen im Umweltbereich und umweltgerechtes Verhalten. Ein psychologisches Ursachennetzmodell. Dissertation, Universität Bern.
- Heid, H. (1991): Problematik einer Erziehung zur Verantwortungsbereitschaft. In: *Neue Sammlung* 31, 3, S. 459 - 481.
- Hoff, E.-H., Lempert, W. & Lappe, L. & (1991): Persönlichkeitsentwicklung in Facharbeiterbiographien. Bern: Huber.
- Jonas, H. (1986): Das Prinzip der Verantwortung. Versuch einer Ethik für die technische Zivilisation. Frankfurt: Insel.
- Kohlberg, L. (1981): The philosophy of moral development: Moral stages and the idea of justice. *Essays on moral development*. Vol. 1. New York, San Francisco: Harper & Row.

- Oser, F. & Althof, W. (1993): Trust in Advance: on the professional morality of teachers. *Journal of Moral Education*, 22(3), p. 253-275.
- Oser, F., Patry, J.-L., Zutavern, M., Reichenbach, R., Klaghofer, R., Althof, W. & Rothbucher, H. (1991): Der Prozess der Verantwortung. Berufsethische Entscheidungen von Lehrerinnen und Lehrern. Bericht zum Forschungsprojekt 1.188-0.85 und 11.25470.88/2 des Schweizerischen Nationalfonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung. Freiburg (CH): Pädagogisches Institut der Universität.
- Peters, J.I. & Waterman, R.H. (1983): Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Landsberg a.L.: Verlag Moderne Industrie.