

Gießener Universitätsblätter

Herausgeber: Präsident der
Justus-Liebig-Universität Gießen und
Gießener Hochschulgesellschaft

2 Jahrgang XIII
Heft 2
Dezember 1980

Druck und Verlag
Brühlsche Universitätsdruckerei
Gießen

Gießener Universitätsblätter

Herausgeber: Präsident der
Justus-Liebig-Universität Gießen und
Gießener Hochschulgesellschaft

2 Jahrgang XIII
Heft 2
Dezember 1980

Druck und Verlag
Brühlsche Universitätsdruckerei
Gießen

Herausgeber

**Präsident der Justus-Liebig-Universität Gießen
und Gießener Hochschulgesellschaft**

Schriftleitung

**Prof. Dr. Odo Marquard (Ma)
Otto-Behagel-Straße 10 C 1 II, 6300 Gießen,
Ruf (0641) 7022501 (vormittags)**

***Mitarbeiter
der Redaktion***

**Dr. Dr. Manfred Messing (Ms)
Ludwigstraße 28, 6300 Gießen, Ruf (0641) 7022183
Brühlsche Universitätsdruckerei Gießen**

Druck und Verlag

Inhalt

Personalmeldungen der Justus-Liebig-Universität Gießen 5

Beiträge

Friedrich Thomée

Unternehmen, Staat und Gesellschaft aus der Sicht eines deutschen multinationalen Unternehmens 9

Karl Alewell

Beiträge der Universitäten zur Ausbildung von Führungskräften 21

Wulf Emmo Ankel

Aura Francofurtensis 37

Fridtjof Nansen und Reinhard Dohrn 43

Ija Lazari-Pawłowska

Prinzipienethik oder Situationsethik 48

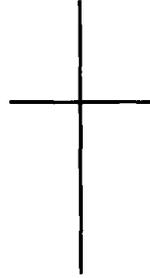
Ulrich Karthaus

Zur Aktualität Robert Musils 62

Berichte aus der Gießener Hochschulgesellschaft 82

Biographische Notizen 87

Inserate: Autohaus Scheller, Ferber'sche Universitäts-Buchhandlung, Gail, Hoechst, Karstadt, Leitz, Merck, Neue Bücherstube Burgmann, Philips, Schülke & Mayr, Thyssen, VOKO, Wilhelmi-Akustik, Volksbank Lahn, Will Wetzlar



EHRENTAFEL

**Die Gießener Hochschulgesellschaft trauert um
ihre verstorbenen Mitglieder**

Prof. Dr. W. Himmerich, Limburg

Dr. Hugo Lotz, Gießen

Prof. Dr. Albert Derwort, Gießen

Artur Höfert, Berlin

Prof. Dr. Karl Stöckmann, Gießen

Dr. med. Gerhard Malech, Gießen

Personalnachrichten der Justus-Liebig-Universität Gießen

Prof. Dr. phil. *Siegfried Filippi* (Numerische und Instrumentelle Mathematik) hat einen Ruf der Universität Ulm abgelehnt;

Prof. Dr. phil. *Theodor Kläßen* (Erziehungswissenschaft, Schwerpunkt Pädagogik und Didaktik der Primarstufe) hat einen Ruf der Gesamthochschule Wuppertal abgelehnt;

Prof. Dr. phil. *Dietmar Rieger* (Romanische Literaturwissenschaft) hat einen Ruf der Universität Lausanne abgelehnt;

Prof. *Klaus Scherer*, Ph. D., (Sozialpsychologie) hat einen Ruf der Universität Mainz abgelehnt.

Von den amtlichen Verpflichtungen entbunden

Prof. Dr. phil. *Clemens Heselhaus* (Neuere deutsche Literaturgeschichte und Allgemeine Literaturwissenschaft);

Prof. Dr. theol. *Ernst Schering* (Religions- und Kirchengeschichte).

Zu Honorarprofessoren wurden ernannt

Dr. agr. *Hans-Jürgen Altemüller*, wissenschaftlicher Direktor am Institut für Biochemie des Bodens, Bundesforschungsanstalt für Landwirtschaft, Braunschweig-Völkenrode. (Honorarprofessur im Fachbereich Angewandte Biologie und Umweltsicherung);

Dr. rer. nat. *Norbert Heimburger*, habilitierter wissenschaftlicher Mitarbeiter der Behringwerke in Marburg. (Honorarprofessur im Fachbereich Humanmedizin);

Prof. Dr. med. *Kurt Paulini*, Leitender Arzt des Pathologischen Instituts des St. Vincenz Krankenhauses Limburg, Lehrkrankenhaus des Fachbereiches Humanmedizin.

Neubesetzungen von Professorenstellen in folgenden Fachbereichen

Rechtswissenschaften

Professur (C 4) für Strafrecht und Strafprozeßrecht:

Prof. Dr. iur. *Gerhard Grebing*, vorher Wissenschaftlicher Rat und Professor an der Universität Heidelberg.

Erziehungswissenschaften

Professur (C 2) für Erziehungswissenschaften unter Berücksichtigung der Heil- und Sonderpädagogik:

Frau Prof. Dr. paed. *Elisabeth Mückenhoff*, vorher Sonderschullehrerin in Dortmund.

Kunstpädagogik, Musikwissenschaft, Sportwissenschaft

Professur (C 3) für Didaktik der Kunsterziehung:

Prof. Dr. phil. *Adelheid Staudte*, vorher Assistentin im Fachausschuß Ästhetische Erziehung an der Universität Hamburg.

Religionswissenschaften

Professur (C 4) für Kirchengeschichte:

Prof. Dr. theol. *Martin Greschat*, vorher Wissenschaftlicher Rat und Professor an der Universität Münster.

Germanistik

Professur (C 4) für Neuere deutsche Literaturgeschichte und Allgemeine Literaturwissenschaft:

Prof. Dr. phil. *Horst Neumann*, vorher Professor an der Universität Freiburg/Schweiz.

Mathematik

Professur (C 3) für Mathematik, Schwerpunkt Algebra:

Prof. Dr. rer. nat. *Bernd Baumann*, vorher Dozent an der Universität Bielefeld;

Professur (C 3) für Mathematik (Geometrie):

Prof. Dr. rer. nat. *Dieter Jungnickel*, vorher Assistenz-Professor an der Universität Berlin.

Chemie

Professur (C 2) für Organische Chemie:

Prof. Dr. rer. nat. *Junes Ipaktschi*, vorher Professor an der Reza-Shah-Kabir Universität, Teheran/Iran.

Biologie

Professur (C 3) für Genetik:

Prof. Dr. rer. nat. *Erich Jost*, vorher am Europäischen Laboratorium für Molekularbiologie, Heidelberg, tätig;

Professur (C 3) für Botanik:

Prof. Dr. rer. nat. *Gottfried Wagner*, vorher Wissenschaftlicher Assistent am Institut für Botanik der Universität Erlangen-Nürnberg.

Angewandte Biologie und Umweltsicherung

Professur (C 3) für Biometrie:

Prof. Dr. rer. nat. *Wolfgang Köhler*, vorher Assistenz-Professor an der Freien Universität Berlin.

Veterinärmedizin und Tierzucht

Professur (C 4) für Tierärztliche Nahrungsmittelkunde:

Prof. Dr. med. vet. *Wilhelm Kreuzer*, vorher Professor an der Tierärztlichen Fakultät München.

Nahrungswirtschafts- und Haushaltswissenschaften

Professur auf Zeit (C 2) für Wohnungsbau und Wohnungswesen:

Prof. Dr. Ing. *Bernd Schnieder*, vorher Wissenschaftlicher Angestellter beim Kuratorium Deutsche Arbeitshilfe.

Humanmedizin

Professur (C 3) für Anatomie:

Prof. Dr. rer. nat. *Gerald Fleischer*, vorher Privatdozent im Fachbereich Humanmedizin, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Umweltbundesamt Berlin;

Professur (C 3) für Hals-, Nasen- und Ohrenheilkunde:

Prof. Dr. med. *Berthelm Maass*, vorher lfd. Oberarzt der Hals-, Nasen-, Ohren-Abteilung des St. Elisabeth-Krankenhauses in Köln-Hohenlind;

Professur (C 3) für Neuropädiatrie:

Prof. Dr. med. *Gerhard Neuhduser*, vorher Professor (C 2) dieses Fachgebietes;

Professur (C 3) für Parodontologie:

Prof. Dr. med. dent. *Hans Christian Plagmann*, vorher Oberarzt der Abteilung für Parodontologie der Klinik für Zahn-, Mund- und Kieferkrankheiten der Universität Münster;

Professur auf Zeit (C 2) für Innere Medizin, Schwerpunkt Protein- und Aminosäurestoffwechsel:

Prof. Dr. med. *Manfred Weise*, vorher Dozent im Zentrum für Innere Medizin.

Berufungen Großer Professoren an andere Hochschulen (Ruf-Annahmen)

Prof. Dr. rer. pol. *Jürgen Kromphardt* (Volkswirtschaftslehre V) an die Technische Universität Berlin;

Prof. Dr. rer. nat. *Ulrich Rieder* (Stochastik) an die Universität Ulm.

Es habilitierten sich

Dr. med. *Agnolo Lino Agnoli*, wissenschaftlicher Mitarbeiter am medizinischen Zentrum für Radiologie, für das Fach Neuroradiologie;

Dr. rer. nat. *Gesa Berthold*, Dozentin am Institut für Tierphysiologie, für das Fach Zoologie;

Dr. rer. biol. hum. *Elmar Brähler*, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Medizinischen Zentrum für Psychosomatische Medizin, für das Fach Medizin — psychologische Methodologie;

Dr. med. *Johannes Dobroschke*, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Medizinischen Zentrum für Chirurgie, für das Fach Chirurgie;

Dr. med. *Klaus Helmke*, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Medizinischen Zentrum für Innere Medizin, für das Fach Innere Medizin und Klinische Immunologie;

Dr. rer. nat. *Peter Köhler*, Hochschulassistent im Fachbereich Mathematik, für das Fach Mathematik;

Dr. med. *Gerd Oehler*, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Medizinischen Zentrum für Innere Medizin, für das Fach Innere Medizin;

Dr. med. *Eberhard Paul*, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Zentrum für Dermatologie, Andrologie und Venerologie, für das Fach Dermatologie und Venerologie;

Dr. med. *Walter Riedel*, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Max-Planck-Institut für physiologische und klinische Forschung, W. G. Kerckhoff-Institut, Bad Nauheim, für das Fach Physiologie;

Dr. med. *Jutta Schaper*, Privatdozentin, Max-Planck-Institut für physiologische und klinische Forschung, Abteilung Kardiologie, Bad Nauheim, für das Fach Experimentelle Kardiologie;

Dr. med. *Eike Uhlich*, Leitender Arzt der Kaiserberg-Klinik, Bad Nauheim, für das Fach Innere Medizin;

Prof. Dr. med. dent. *Willi-Eckhard Wetzel*, Professor auf Zeit am Medizinischen Zentrum für Zahn-, Mund- und Kieferheilkunde, für das Fach Zahn-, Mund- und Kieferheilkunde;

Dr. med. *Herbert Wiegand*, Leiter der Abteilung Toxikologie am Medizinischen Zentrum für Lufthygiene und Silikoseforschung, Universität Düsseldorf, für das Fach Pharmakologie und Toxikologie.

Friedrich Thomée

Unternehmen, Staat und Gesellschaft aus der Sicht eines deutschen multinationalen Unternehmens*

Meine sehr verehrten Damen und Herren!

Ich darf heute zur Unternehmensstrategie und Finanzpolitik sprechen und beides auf die 80er Jahre beziehen. Wenn man so ein breites Spektrum von Problemen darzulegen hat, ist es angebracht, das Thema zu systematisieren, und das möchte ich tun. In diesem Fall sollte man sich zunächst auf eine Bestimmung des Begriffs der Strategie einigen. Nach meiner Meinung ist Strategie die Gesamtheit aller planerischen Maßnahmen, die zusammen mit dem optimalen Einsatz der verfügbaren Mittel ausgerichtet ist auf langfristige Ziele. Wenn diese Formulierung den Begriff der Strategie in etwa trifft, dann deckt sie auch den spezifischen Begriff der Unternehmensstrategie ab.

Unternehmensstrategie als planerisches Element macht deutlich, daß es das Zentrum oder den vornehmsten Bereich der unternehmerischen Aktivitäten, nämlich die Planung, zum Inhalt hat. Und die Planung ist, wie Sie wissen, die integrierte Zusammenfassung der Teilplanungen, die sich aus strategischer und operativer Planung auf der einen Seite und aus den globalen und den Teilplanungen auf der anderen Seite zusammensetzen, aufgebaut auf all den Planungen der funktionalen Bereiche wie Produkt-, Investitions-, Einkaufs-, Personal-, Entwicklungs- und schließlich auch Finanzplanung.

Dieser Kernbereich unternehmerischen Handelns basiert naturgemäß auf vorgebestimmten Zielen. Bevor der Unternehmer daher strategisch plant, muß er sich über seine Ziele klar werden, die im übrigen sehr verschiedenen unternehmerischen Ebenen angehören können; so der *ökonomischen* Ebene, in der z. B. Rentabilität und Liquidität, Gewinnmaximierung und Marktpolitik oder auch die Diversifikation als Orientierungsdaten gesetzt sind. In einer weiteren Zielebene haben wir es mit *politischen* Tatbeständen zu tun; hier dominieren unter Umständen innen- und außenpolitische, finanz- und wirtschaftspolitische oder gar sozial- und entwicklungspolitische Aufgaben. Ich möchte diesen Vorgang deswegen so deutlich zum Ausdruck bringen, weil z. B. die Beschäftigungssicherung oder eine Standortentscheidung nach Förderungsüberlegungen der öffentlichen Hände oder auch Investitionen im Rahmen von entwicklungspolitischen Zielen bei ihrem — wenigstens zum Teil — politischen Charakter mit erheblichen Ertragsopfern verbunden sein können. Wichtig ist

* Vortrag, gehalten am 7. Dezember 1979 vor der Gießener Hochschulgesellschaft.

es, derartige Ziele bereits bei der Planung allen Beteiligten klar zu machen, um spätere Verantwortungskonflikte zu vermeiden. Darüber hinaus wird es in Zukunft womöglich noch eine weitere Zielebene geben, die in den letzten Jahren immer deutlicher geworden ist und die man mit dem Attribut *ideologisch* kennzeichnen könnte. Man wird auch mit dieser Zielorientierung zu rechnen haben, wenn man bedenkt, daß eine weltweite Unternehmungsplanung nicht mehr durchgeführt werden kann, ohne auf kommunistische Ideologien und deren Planungssysteme oder auch auf religiöse und andere ideologische Tatbestände Rücksicht zu nehmen. Wir wissen, daß z. B. der Islam in seiner politischen Bedeutung auch für die ökonomischen, von Unternehmen entwickelten Strategien in vielen Ländern eine Neuorientierung erfordert.

Eine Zielfestsetzung im Sinne dieser drei Ebenen muß besonders korrekt durchgeführt werden, auch weil der Verantwortungsumfang im Rahmen der Unternehmensführung vom Beginn des Entscheidungsprozesses an allen Beteiligten und zwar auch in allen einbezogenen hierarchischen Organisationsstufen bekannt sein muß. Das setzt jedoch eine völlig klare Formulierung von Aufträgen und Zielen voraus. Ich betrachte es daher als sehr suspekt, wenn erfolgreiche Unternehmer z. B. die Ausrichtung an politischen Zielen, wie etwa der Beschäftigungssicherung, als Alibi für wirtschaftlichen Mißerfolg verwenden.

Diesem Entscheidungsvorgang der Zielsetzung muß nun noch eine Analyse des Portofolio vorausgehen. Das heißt, daß jeder Unternehmer, der planen und diese Planung auf Ziele ausrichten will, zunächst das Potential seiner Möglichkeiten für die Durchführung seiner Aktivitäten zu prüfen hat. Jede Fehleinschätzung dieser Möglichkeiten muß zu Fehlinvestitionen führen und kann unter Umständen sogar Gefährdung der Existenz des Unternehmens bedeuten.

Das Portofolio, das sich aus der *internen* Unternehmenssphäre ableiten läßt, umfaßt bekanntlich die Plandaten über Produkte, Kapazitäten und deren Lokation, die gesamte Marktstrategie, die Einsatzmöglichkeiten von Personal, die Einkaufsressourcen und schließlich auch die Finanzierungsmöglichkeiten. Das ist der innere Kern der internen Portofolio-Analyse. Daneben bestimmen *externe* Faktoren, nämlich das gesamte Umfeld, in welches das Unternehmen eingebettet ist, die Entwicklung der Unternehmung; denn diese ist immer nur ein Teil gesellschaftlicher Strukturen und Bewegungen. Die Unternehmung muß sich immer nach der gesellschaftlichen Ordnung ausrichten und ist nie aktiv die die Gesellschaft bestimmende Kraft. Hier berufe ich mich auf den Nestor der Unternehmenslehre, auf Schumpeter, der schon 1911 in der Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung die Ansicht vertrat, daß die Entwicklung der Volkswirtschaft kein bis in sein innerstes Wesen wirtschaftlich zu erklärendes Phänomen sei, sondern daß die Wirtschaft an sich entwicklungslos von den Veränderungen der Umwelt gleichsam mitgezogen werde, und daß die

Gründe und daher die Erklärung der Entwicklung außerhalb der rein wirtschaftlichen Bereiche gesucht werden müsse. In diesem Jahr hat es auch einer Ihrer Lehrer, Herr Prof. Ulrich, in seiner Studie über Management-Philosophie in einer sich wandelnden Gesellschaft wie folgt geschrieben: „Die einzelne Unternehmung hat kaum je die Macht, die das gesellschaftliche Geschehen bestimmenden Faktoren wesentlich zu beeinflussen. Sie muß sich ihnen *anpassen*“. Und das ist meines Erachtens das Charakteristikum. Und er sagt dann weiter: „Es ist aber andererseits auch nicht so, daß das Unternehmensgeschehen einfach durch äußere Faktoren determiniert wird. In einer marktwirtschaftlichen Ordnung verfügt die Unternehmung vielmehr über erhebliche Freiheitsräume zur Selbstbestimmung des eigenen Verhaltens“.

Ich glaube, damit ist auch der Horizont der heute zu behandelnden Thematik in etwa abgesteckt. Wenn man das Verhältnis der Unternehmung zu Staat und Gesellschaft betrachtet, dann kommt es meines Erachtens gerade darauf an, den Charakter der Anpassungsnotwendigkeit herauszustellen. Vorrangig stellt sich daher für uns die Frage, ob sich in diesen Jahren in dem beschriebenen Umfeld Essentielles geändert hat. Ich meine, daß sich tatsächlich im gesellschaftlichen Geschehen der letzten Jahrzehnte einiges geändert hat, und daß sich diese Änderungen, dort wo sie sich zur Zeit nur erst andeuten, in der Zukunft, nämlich in den 80er und 90er Jahren, noch sehr viel stärker profilieren sollten. Diese Veränderung der Wertvorstellung liegen meines Erachtens

a) im geistig-moralischen Bereich;

so haben zum Beispiel ethische Begriffe wie Ehre und Heimat eine Wandlung erfahren. Auch die Ästhetik unterliegt — gemessen an der künstlerischen Gestaltung in fast allen Gebieten — einer tiefgreifenden Änderung. Und schließlich finden auch Moral und Religion nicht mehr den einheitlichen Nenner, der über Jahrhunderte hinweg zur Norm geworden war.

b) Die zweite Ebene, die sich meines Erachtens in der Wandlung befindet, ist die politisch-soziologische.

Hier sehe ich im wesentlichen die geistige Auseinandersetzung der Menschen mit der Polarisierung von Gemeinschaft und Individuum. Es scheinen sich die Gewichte zwischen Gemeinschaft und Individuum in allen Bereichen zu verschieben. Von dem kleinsten Gemeinschaftsbereich der Familie über die Gemeinden und Verbände bis zu den Nationen und Völkern, gibt es kaum noch Reflektionen, welche die Mehrzahl der in ihnen Lebenden echt erwärmt. Bezeichnend für diese Entwicklung ist die Abkehr von der Großfamilie und die Hinwendung zur Kleinstgemeinschaft Jugendlicher, die auf die Fürsorge der Familie verzichten.

c) Zu diesen Bereichen hat sich mit der Entwicklung von Technologie und Organisation ein neuer Problemkreis in den Vordergrund geschoben. Dieser Bereich entwickelt sich in der Konstellation von Anspruch an den tech-

nischen Fortschritt und Bewältigung der Folgen. In diesem Bereich wird auch der Konflikt von Ökologie und Ökonomie ausgetragen. Und von großer Bedeutung dürfte die Gestaltung der Arbeitsplätze (Bandarbeit) und der Wohnbereiche (Hochhäuser) werden. Monotonie und Anonymisierung müssen den seelischen und geistigen Habitus der Menschen beeinflussen. Diese Ausführungen schienen mir wichtig zu sein, um auch das Führungsproblem deutlich machen zu können; Führung als Verhaltensordnung von Führenden und Geführten. Die Veränderung alter Wertvorstellungen führt zu einer Wandlung alter Macht- und Autoritätsansprüche bei den Führenden, daß heißt, den Unternehmern, und zu einer Neuorientierung der „Abhängigen“ in ihrem Verhalten zur Arbeit. Die Macht als Basis jeder Autorität hat neue Formen angenommen. Nicht mehr — wie über Jahrtausende hinweg — der Grundbesitz oder — wie in den letzten Jahrhunderten — das Kapital sind die Grundlage des Autoritätsanspruches; sondern eine neue Form von Führungsqualität, die der Inbegriff von Wissen, Erfahrung und Charakter ist, zeichnet den modernen Unternehmer aus. Diese Führungspersönlichkeit ist nicht nur der Cheforganisator Galbraith'scher¹ Prägung, der ein Heer von Spezialisten organisiert, sondern der verantwortliche Träger von vorwärtsweisenden Ideen, die mit dem modernen Instrumentarium in Entscheidungen umgesetzt werden und darüber hinaus von ihm voll zu verantworten sind. Diese Eignung ist sein Autoritätsnachweis und die vom Gesetzgeber über die zuständigen Gremien verliehene Berufung ist sein Machtpotential.

Für die Unternehmensstrategie der 80er Jahre wird es lebenswichtig sein, wie sich der Unternehmer auf der Basis seiner Ordnungsprinzipien der verändernden Umwelt anpassen und sie mitgestalten kann.

Er kann und muß es tun, solange in einer demokratischen Ordnung, die auf Interessenausgleich ausgerichtet ist, über die letzten Ziele und höchsten Werte noch Einigkeit besteht. Sonst tritt an die Stelle von Dialog oder Diskussion die Konfrontation.

Bei dieser Darstellung ergibt sich natürlich auch die Frage nach dem Führungsstil (kollegial oder präsidial) und der Führungsmotivation (Unternehmer oder Manager). Ich bin der Meinung, Manager und Unternehmer müßten im Führungsverhalten identisch sein. Wenn ich das in die Führungsbeurteilung unserer Tage übersetze, dann bedeutet das, daß nicht der Job-hopper, der Karrierist, der gesuchte echte Unternehmer ist, sondern die Persönlichkeit, welche sich ihrer Führungsaufgabe voll verschreibt. Das bedeutet auch, daß man niemanden an der Hochschule zum Unternehmer machen kann, sondern daß Unternehmer immer nur am Beispiel bereits in der Hochschule geformt und aufgebaut werden können. Nur die guten Unternehmer von heute werden gute Unternehmer von morgen erziehen. Und ich möchte in diesem Zusammenhang auf den großen Wert des Mittelstandes hinweisen und möchte diesen Mittelstand als die Basis unternehmerischen Nachwuchses begrüßen.

In diesem Bereich ist die organische Verbindung von Menschen und Funktionen noch am ehesten gewährleistet. Ohne dieses Führungspotential würden auch Großunternehmen wie zum Beispiel das Volkswagenwerk, welches in diesen Zulieferer- und auch Händlerbereich eingebunden ist, nicht erfolgreich sein können. Wir sind nämlich nicht nur auf die Vorprodukte angewiesen, wir leben auch von der Innovationskraft und dem Führungsverhalten dieser mittelständischen Unternehmen. Angewiesen sind wir in gleichem Maße aber auch auf die Ausbildungsqualität unserer Universitäten, welche dem jungen Menschen die Chance zur geistigen und charakterlichen Heranbildung anbieten müssen. Wie wichtig zum Beispiel für das Volkswagenwerk die organische Verbindung in der Führungshierarchie ist, mögen Sie daraus ersehen, daß anders als bei vielen amerikanischen Multinationals, die im Ausland nach Möglichkeiten nur Amerikaner ins Top-Management der Auslandsgesellschaften berufen, bei VW nach Möglichkeit der umgekehrte Weg beschritten wird. Nachdem ich den Bereich der Führung abzuklären versucht habe, möchte ich mich mit den Beschäftigten, mit der Belegschaft befassen. Ihre Charakterisierung ist zugleich eine Beurteilung der Gesellschaft. An den Anfang möchte ich die bedenklichen Worte von Herbert Gross setzen, der im „Quartären Zeitalter“ folgendes gesagt hat: „Es beunruhigt doch, daß die Unzufriedenheit überall wächst, je mehr wir zu erreichen scheinen. Das Volkseinkommen und das Bruttosozialprodukt verzeichnen Rekordhöhen, aber ebenso die Kritik an Wirtschaft und Gesellschaft“ und ferner: „Die Arbeitsplätze bringen immer höhere Löhne, aber die Arbeiter fühlen sich unzufrieden und unsicher. Wirtschaftswachstum, bisher oberstes Ziel der Wirtschaft, begegnet Skepsis und Ablehnung.“ Hier stellt sich die Frage nach dem Bindeglied zwischen Führung und Geführten. Wo liegt die Brücke zu gegenseitigem Verständnis und gemeinsamem Handeln?

Wir sind uns heute mehr denn je bewußt, daß wir die Motivation unserer Mitarbeiter brauchen. Wir erkennen auch, daß in der Vergangenheit dieser Impetus zu gemeinsamer Aktion auf völlig andersartigen Ebenen lag. In der historischen Entwicklung zeigt sich, daß die Mitarbeit über Jahrhunderte hinweg erzwungen wurde. Später wurde sie bezahlt, aber heute wird immer deutlicher, daß im Zeichen wachsenden Wohlstandes die Entlohnung keine Garantie für Leistung mehr ist. Und daher stehen wir vor der großen Aufgabe, als Unternehmensführer unsere Belegschaft im Rahmen ihrer jeweiligen Verantwortung für das gemeinsame Ziel zu interessieren, vielleicht sogar zu begeistern. Hier handelt es sich bereits um eine moralische Komponente. Die Schwierigkeit dieses Vorhabens liegt bereits in der Organisationstechnik, die es nur in begrenztem Ausmaß erlaubt, den Beschäftigten überhaupt noch zu erreichen. Auch hier möchte ich wiederum auf den mittelständischen Unternehmer verweisen, der auch heute noch über den direkteren Zugang zu den Beschäftigten verfügt. Daher müssen die Großunternehmen um so intensiver versuchen,

Führung und Belegschaft zusammenzubringen, und meines Erachtens geht es nur auf dem Wege über die Zusammenarbeit der Unternehmensführung im weitesten Sinne mit den Repräsentanten der Arbeitnehmer. Es muß erreicht werden, daß auch diese sich mit der Aufgabe der Unternehmensführung identifizieren. Erst das Gefühl und die Gewißheit, daß alle an der gleichen Aufgabe mitwirken, könnte es gelingen lassen, daß wir den Anforderungen der Zukunft gerecht werden. Ich stehe dieser Aufgabe so positiv gegenüber, weil ich sicher bin, daß es diese Unternehmer geben wird, die den neuen Führungsstil glaubhaft verwirklichen, selbst wenn es in der Öffentlichkeit noch nicht deutlich genug dargestellt wird. Wir können, wie Sie wissen, unsere Produkte sachgerecht anbieten, nur uns selbst können wir schlecht profilieren. Vielleicht bietet dieses Symposium die Möglichkeit, das richtige Bild etwas besser darzustellen. — Wenn wir also wissen, daß Unternehmer und Belegschaften zu einer organischen Einheit zusammenwachsen müssen, kann es vielleicht sogar erforderlich werden, zu überlegen, wie Auflockerungen von großen Agglomerationen zu neuen organisatorischen Einheiten im Sinne dezentraler Verantwortung auch zur Steigerung der Effizienz möglich gemacht werden könnten.

Zusammenfassend muß festgehalten werden, daß die Vermeidung von Konfrontation und die Bereitschaft zur Kooperation zu einem der obersten Richtsätze werden muß. Daher müssen die Unternehmer alles tun, um Vorurteile in der Öffentlichkeit auszuräumen, indem sie ihre Aktivitäten so weit wie möglich transparent machen und sich der Öffentlichkeit stellen wo immer es erforderlich ist.

Schließlich hängt von der Lösung dieses Strukturproblems die Lösung aller *Sachprobleme* ab. Eines der größten, künftigen Sachprobleme ist meines Erachtens die Verteilung der Ressourcen dieser Welt. Am deutlichsten stellt sich diese Frage natürlich bei der Bewältigung der Energiekrise, und insbesondere der Lösung des Erdölproblems. Hier ist bei zweieinhalb bis drei Milliarden jato Verbrauch und 75 Milliarden jato Vorräten vom Angebot (25 Jahre) und von der Nachfrage her die Krise vorprogrammiert. Wenn wir diese Situation wenden wollen, dann müssen wir alle Anstrengungen unternehmen, um uns vom Erdöl durch die Förderung anderer Energieträger — wenigstens zum Teil — unabhängiger zu machen. Das bedeutet aber, daß wir gewaltige Mittel in diese Entwicklung einsetzen müssen. Wir wissen, daß der Investitionsbedarf für eine Jahrestonne, gefördert im Nahen Osten, Mexiko oder Venezuela, etwa 70 DM kostet. Wir wissen auch, daß die gleiche Jahrestonne, gefördert im Offshore-Gebiet etwa 290 DM kostet und in der Arktis sogar 750 DM, also mehr als das zehnfache des OPEC-Öls. Wir wissen, daß diese Zahlen von heute sich bis zum Jahre 2000 gewaltig erhöhen. Die entsprechenden Werte werden mit 220 DM, 500 DM und 1 200 DM angegeben. Wenn man somit davon ausgehen kann, daß bis zum Jahr 2000 mindestens der zehnfache Investitions-

bedarf erforderlich sein wird, um eine zusätzliche Förderung zu ermöglichen, dann dürfte die Bereitstellung einer zusätzlichen Jahresförderung von ca. 2,5 Milliarden jato im Jahre 1980 175 Milliarden DM, im Jahre 2000 jedoch nahezu 2000 Milliarden DM kosten. Die Finanzierbarkeit dieser gewaltigen Investitionen, meine sehr verehrten Damen und Herren, ist nur ein Aspekt dieses Problems. Falls der Markt auch zu der Zeit noch als Regulator akzeptiert wird, dürfte eine Umstrukturierung des gesamten Konsumverhaltens bei den dann geltenden neuen Marktpreisen erzwungen werden. Es kann nicht möglich sein, zu subventionierten Preisen weiter Energie zu verbrauchen, sei es im Haushalt, sei es im Gewerbe. Der Investitionsbedarf dürfte die gesamten Kapitalmärkte überfordern. Schließlich werden auch die übrigen Innovationen und der Staatsbedarf erhebliche Mittel abziehen. Wir werden uns auch fragen müssen, ob wir in der Lage sein werden, derart langfristige Projekte über den Preis zu amortisieren. Man darf der Frage nicht ausweichen, ob derartige Investitionen nicht nur die öffentliche Hand vornehmen kann. Damit stellt sich dann auch die Frage nach dem „ob“ und „wie“ des Weiterbestehens der Marktwirtschaft in der heutigen Form.

Lassen Sie mich bitte ein weiteres Problem darstellen, welches auf eine Lösung wartet, nämlich der sogenannte Nord-Süd-Konflikt und im Zusammenhang damit die erforderlichen Auslandsinvestitionen seitens der Industrieländer.

Die Rohstoffknappheit der Industrieländer und der industrielle Nachholbedarf der Entwicklungsländer werden zu einem schnell wachsenden Warenaustausch führen. Entsprechend dem ständig sich verbessernden Ausbildungsstand in den Ländern der Dritten Welt wird es ferner zu einem steigenden know-how-Transfer kommen. Zahlungsbilanzdefizite dieser Länder drängen auf den Ausgleich durch Exporte. Die Terms of Trade werden sich zugunsten der rohstoffproduzierenden Länder verschieben, so daß die Industrieländer für die gleiche Einheit Rohstoffe in Zukunft mehr oder höherwertige Güter bereitstellen müssen. Außerdem werden auf Forderung der Entwicklungsländer in immer größerem Umfang Warenimporte durch know-how- und Kapitaltransfer ersetzt. Die Fertigung von Produkten mittlerer Technologie wird mehr und mehr in Räume mit vergleichsweise billigeren Personalkosten verlagert. Dieser Prozeß von Standortverlagerungen wird sich in den nächsten Jahren noch verstärken. Alte, in den Industrieländern für den Export bestimmte Investitionen werden ganz oder teilweise überflüssig, während im Ausland neu investiert wird. Dieser Vorgang wird durch die Veränderung der Wechselkurse noch unterstützt. Welches sind jedoch die Folgen?

In den Industrieländern muß Ersatz für verlorene Arbeitsplätze gefunden werden. Investitionswürdig sind nur Branchen mit höherer Technologie. Wachstumsaussichten und die Fähigkeit, die hohen Lohnforderungen zu erfüllen, bestimmen Art und Ort dieser Investition. Im Ausland sind die Neuinvestitionen in den meisten Fällen nicht in Landeswährung zu finanzieren, das heißt,

die Bereitstellung harter Währung in der Eigen- und Fremdfinanzierung ist mit dem Risiko der Bedienung in harter Währung belastet, zumeist aber überfordert.

In gleicher Weise sind jedoch auch die meisten ausländischen Unternehmen finanziell überfordert, die anstelle des unwiderruflichen, bestätigten Akkreditivs einer renommierten Großbank — wie in der Vergangenheit — „nur“ einen Beteiligungswert halten, der sich mit großen Risiken erst in vielen Jahren amortisiert.

Nicht davon zu sprechen, daß gerade in der Anlaufphase, die im Sinne des life cycles durch hohe Investitionsausgaben und nicht ausreichenden cash flow gekennzeichnet ist, ein um so gefahrlicheres Inflations- und Währungsrisiko besteht.

Diese Entwicklung ist generell charakteristisch und wird das internationale Geschäft der nächsten Jahre noch stärker als bisher belasten. Es stellt sich somit die Frage, welche Unternehmen ein derartiges Wagnis wohl noch eingehen können. Vielleicht nur noch die so gerne verteufelten Multis, die außerdem in den Industrieländern heute und noch mehr in der Zukunft mit außergewöhnlich hohen Investitionen die Entwicklung von Innovationen betreiben.

Wie kann die finanzpolitische Stabilität der Unternehmungen unter diesen Zukunftserwartungen gewährleistet bleiben?

Die finanzpolitische Stabilität ist meßbar an der Entwicklung der Ertragslage und der Liquiditätssituation. Hierbei ist — wie wir wissen — die Ertragsorientierung eher langfristig und die Liquiditatskomponente eher kurz- und mittelfristig.

Die permanente Ausgewogenheit zwischen den Ansprüchen der Unternehmung und der Bereitstellung finanzieller Ressourcen sollte — als Zielvorstellung — selbst in ungünstigen Phasen des life cycles einer Unternehmung gewährleistet bleiben.

Das Postulat der finanzpolitischen Stabilität wird zunächst wirksam durch die Optimierung aller im Betriebsproze eingesetzten Erfolgsfaktoren, daß heißt, die Finanzpolitik beginnt mit den *unternehmenspolitischen* Maßnahmen, wie

Produktauswahl,

Optimierung des Produktionsprozesses,

auf Wachstum und Marktanteile ausgerichtete Absatzpolitik,
maßgerechte Personalpolitik, usw.

Konkret heißt das z. B. für das Volkswagenwerk:

Entwicklung marktgerechter Automobile (Energie und Sicherheit),

Durchsetzung einer Unternehmenspolitik der „mittleren Linie“ mit kontrolliertem Wachstum und Ertragsorientierung, Standortentscheidungen in Richtung USA, Mexiko, Canada,

Erhöhung der Produktivitatsrate zur Deckung von Kosten/Erlös/Lücken,
usw.

Dieser Zwang zur permanenten Steigerung der Produktivität ist lebenswichtig, um die kostenerhöhenden Forderungen im sozialpolitischen Umfeld abfangen zu können.

Die *finanzpolitischen* Maßnahmen sind sowohl strategisch als auch operativ angelegt.

Die operativen umfassen das kurz- und mittelfristige laufende Geschäft und haben die frist- und artgerechte Versorgung des Unternehmens und seiner Teiglieder mit Zahlungsmitteln zu gewährleisten. Im internationalen Bereich gehören dazu natürlich der Geldverkehr in allen erforderlichen Währungen und die notwendigen Kurssicherungen.

Im strategischen Bereich — und hier liegt das Schwergewicht der heutigen Darstellungen — muß ein dynamisches und flexibles Finanzmanagement die investitionspolitischen Entscheidungen im weltwirtschaftlichen und währungs-politischen Rahmen entwickeln.

Hierbei gehen wir davon aus, daß die außergewöhnlich hohen Investitionsanforderungen im Zusammenhang mit der Energiesituation auch uns stark treffen. Die Automobilindustrie steht vor der außergewöhnlichsten Investitionsphase der letzten Jahrzehnte.

Das Volumen übersteigt das Doppelte der Normaljahre und verteilt sich auf mehr als 10 verschiedene Währungsgebiete, die jährlichen Abwertungsraten in den jeweiligen Ländern schwanken je nach der Währung von 0 bis 50 % p.a. Der Außenfinanzierungsbeitrag bei den verschiedenen Tochtergesellschaften reicht von 0 bis 100 %. Der Lebenszyklus des jeweiligen Investors reicht von der Wachstumsphase bis zur cash-flow-Situation. Dementsprechend reicht der Katalog der Rendite-Erwartungen von morgen bis zum Jahre 1993. Die Transfers erfolgen entsprechend konvertiblen oder reglementierten Währungsbedingungen. Der know-how-Beitrag der Muttergesellschaft darf von Land zu Land honoriert werden oder auch nicht.

Ein wesentliches Problem sehe ich im nicht funktionierenden internationalen Währungssystem und in der nicht beherrschten Fiskalpolitik in den einzelnen Ländern.

Die Weichwährungsländer befinden sich im Wettlauf zwischen Inflation (72 % in Brasilien) und Währungsabwertung (52 %). Die Exportanstrengungen zum Zahlungsbilanzausgleich genügen nicht — selbst bei Bereitstellung von Exportsubventionen. Ein Kapitalmarkt in local currency existiert faktisch nicht, so daß ein Unternehmen nur über die Innenfinanzierung und/oder mit Hilfe der Muttergesellschaft im Ausland die Mittel für die Investitionen bereitstellen kann.

Da Kurssicherungen unmöglich sind, unterliegen vor allem die Währungsverbindlichkeiten aus Dividendenverpflichtungen, Tilgungen, Zinsen und Lieferungen und Leistungen dem vollen Risiko. In wenigen Ländern lassen sich finanzwirtschaftliche Sicherungsinstrumente aufbauen, in den übrigen gibt es

keine andere Möglichkeit, als auf den cash flow aus der Investition in Landeswährung zu warten, das bedeutet vielfach, die an und für sich heute notwendigen Investitionen zeitlich zu strecken.

Jede Obergesellschaft muß daher bei einer so gelagerten Risikostreuung darauf bedacht sein, das Risiko im weltweiten Devisen-Clearing möglichst klein zu halten und darüber hinaus durch Arbitrage das Währungsergebnis zu verbessern.

Zur Frage der Kapitalmarktentwicklung in den 80er Jahren ist für unser Land z. B. folgendes zu sagen:

Man darf davon ausgehen, daß die Investitionen in außergewöhnlichem Ausmaß zunehmen werden. Der nationale Kapitalmarkt dürfte dieser Nachfrage nicht folgen können, zumal auch die öffentlichen Hände einen hohen Verschuldungsbedarf haben.

Die relative Flüssigkeit der Wirtschaft hat viele Unternehmer verführt „kurzfristiges Geld“ mit „langfristig verfügbarem Kapital“ zu verwechseln.

Außerdem sind die meisten Unternehmen unseres Landes mit zu wenig Eigenkapital ausgestattet, um langfristige Mittelbindungen ohne Bankhilfe zu überwinden.

Im Angesicht der gewaltigen Herausforderung für die Unternehmen unseres Landes im In- und Ausland sollten vermehrt Anstrengungen zur Belebung des Aktienmarktes gemacht werden. Banken, Versicherungen und Investmentgesellschaften müßten den emittierenden Gesellschaften dieses Instrument wieder offerieren. Die meisten Gesellschaften sind nach wie vor bemüht, den an sie gestellten Ansprüchen hinsichtlich ihres finanziellen Status und ihrer Dividendenbereitschaft voll zu entsprechen.

Der internationale Kapitalmarkt ist wegen der abnormen Zinspolitik nahezu ausgetrocknet. Hier dürfte eine Änderung und damit Ordnung der Zinspolitik zum Signal für zukunftsorientierte, auch ein kalkulierbares Wagnis nicht scheuende Aktivitäten der Unternehmer werden.

Anmerkung

¹ J. K. Galbraith: Die moderne Industriegesellschaft, München 1967.

Die Empfehlung- eine runde Sache

V·A·G Audi VW

AUTOHAUS GmbH Co KG

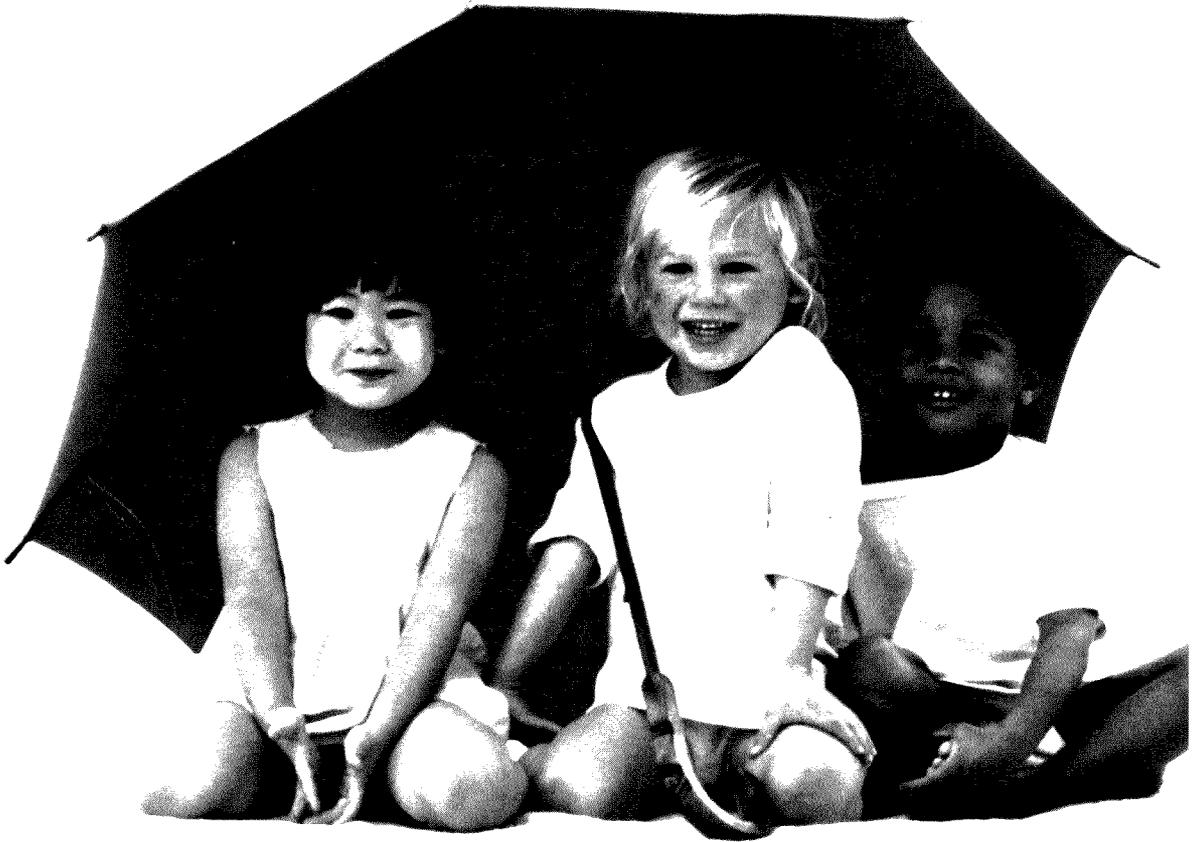
Georg Scheller

PORSCHE

63 Gießen, Frankfurter Str. 171
Tel. 06 41 / 26 21
6350 Bad Nauheim
Dieselstraße 10
Tel. 0 60 32 / 3 19 91

Reifen
Zubehör
Versicherung
Finanzierung
Leasing
Expres-Service
Neuwagen
Gebrauchtwagen
Reparatur
Karosseriebau
Lackiererei
Ersatzteile

— IMMER BERÄT SIE EIN SPEZIALIST —



Wie gut werden es die Kinder im Jahr 2000 haben?

Unsere Kinder haben das Leben noch vor sich und im Jahr 2000 werden sie in ihren besten Jahren sein. Aber sind es dann wirklich ihre besten Jahre? Werden sie noch genug zu essen haben, wenn über 6 Milliarden Menschen auf der Erde leben? Müssen sie noch Angst haben vor Krankheiten, die wir bis heute nicht heilen können? Werden sie grüne Bäume und saubere Flüsse nur noch aus Büchern kennen? Wir alle sind dafür verantwortlich, daß das Leben unserer Kinder in der Welt von morgen noch lebenswert ist. Hoechst-Forscher arbeiten in allen Erdteilen an den großen

Problemen unserer Zeit. Sie suchen nach wirkungsvolleren Arzneimitteln und entwickeln Produkte und Methoden, um die Nahrungsmittel-Erzeugung zu steigern. Sie forschen nach neuen Energiequellen und helfen, die Umwelt zu schützen. Für diese Forschungsaufgaben setzt Hoechst jedes Jahr über eine Milliarde DM ein. Um den Kindern eine Zukunft zu sichern, die lebenswert ist.

Ihr Kind braucht unsere Forschung.

Dieses Motiv erhalten Sie kostenlos
als farbigen Poster R 10 514
Hoechst AG, Abteilung VFW,
6230 Frankfurt am Main 80

Hoechst 

Beiträge der Universitäten zur Ausbildung von Führungskräften*

A. Problemstellung

Die Anforderungen, die an Führungskräfte in Wirtschaft und Verwaltung gestellt werden, sind in den vergangenen Jahren qualitativ und quantitativ erheblich gestiegen. Dies ist zurückzuführen auf das anscheinend immer noch steigende Entwicklungstempo, das sich in neuerer Zeit weniger in extrem hohen Wachstumsraten als vielmehr im Tempo qualitativer Veränderungen äußert. Darüber hinaus läßt die zunehmende Komplexheit der Bereiche Wirtschaft, Politik, Technik, Sozialwesen sowie die immer stärkere Verflechtung dieser Bereiche es unmöglich erscheinen, Entscheidungen innerhalb eines Bereiches zu treffen, ohne die Konsequenzen für andere Bereiche und zugleich die Einwirkungen aus anderen Bereichen auf den Entscheidungsbereich zu berücksichtigen.

Hinzu tritt in höherem Maße als dies jedenfalls in den vergangenen Jahrzehnten der Fall war, die Belastung mit hohen, nicht selten existenzgefährdenden Risiken. Entscheidungen können oft nur „ex post“ als fehlerhaft erkannt werden, aber doch zu beträchtlichen, nicht im voraus kalkulierbaren Konsequenzen für die jeweilige Institution und die Führungskraft führen. Die Fähigkeit, derartige Risiken nicht nur zu erkennen, sondern auch zu ertragen, stellt Anforderungen an die Führungspersönlichkeit und ihre Belastbarkeit. Schließlich ist zu erwähnen, daß in einer Zeit, in der ein allgemeiner Konsens über die maßgebenden Normen des Verhaltens, d.h. die Zulässigkeit oder Nichtzulässigkeit bestimmter Verhaltensweisen, nicht mehr besteht, Führungskräfte derartige Maßstäbe selbst entwickeln, mindestens jedoch auswählen müssen und hierbei neuen Risiken und Belastungen ausgesetzt sind.

Die zunehmende Komplexheit und immer schnellere Veränderung der Problemstellungen geht einher mit dem Angebot immer neuer Lösungshilfen und neuer Bildungsmethoden, deren Entstehung häufig nicht auf Erfahrung und Erprobung, sondern auf gedanklicher Konstruktion bzw. „Laborversuchen“ beruht. Führungskräfte, die differenziertere und dynamischere Problemstrukturen mit neuen, oft unerprobten Methoden lösen wollen, sehen sich gezwungen, in der Anfangsphase ihrer Karriere mit einem erheblich breiteren und tie-

* Der Beitrag ist bezogen auf die Ausbildung von Führungskräften in Wirtschaft und Verwaltung, betrachtet aus der Sicht der betriebswirtschaftlichen Ausbildung. Er erschien in ähnlicher Fassung in der Festschrift „Führungsprobleme industrieller Unternehmungen. Friedrich Thomée zum 60. Geburtstag“, Berlin: De Gruyter 1980, S. 109—124.

feren Wissen sowie einer größeren Führungsfähigkeit in den Führungsprozeß einzutreten, als das früher der Fall war, und ihr Wissen und ihre Führungstechnik ständig weiter zu entwickeln.

Die gestiegenen Anforderungen an Führungskräfte zwingen zur Überprüfung der Ausbildungsmöglichkeiten von Führungskräften, speziell des möglichen Beitrages bestehender Institutionen des tertiären Bildungssektors. Hier ist insbesondere an die Universitäten zu denken, deren Entstehung letzten Endes auf das Streben der Landesherren vergangener Jahrhunderte zurückzuführen war, Führungskräfte für die verschiedenen Zweige der Verwaltung auszubilden.

Die an die Universitäten herangetragenen Erwartungen waren und sind sehr hoch, was sich allerdings in der Regel nur indirekt aus der herben Kritik, daß die Universität diesen Erwartungen nicht gerecht werde, ableiten läßt. Kennzeichnend dafür ist das oft anzutreffende Pauschalurteil, „die Universität sei praxisfern“ und nicht in der Lage, Führungskräfte für deren spätere Führungsaufgaben auszubilden. Soweit diese Aussage zutrifft, kann sie zweierlei besagen:

1. Die Universität versagt bei der Lösung der ihr übertragenen und von ihr vollziehbaren Ausbildungsaufgaben.
2. Überhöhte und falsch ausgerichtete Erwartungen, denen die Universität nach ihrer Grundstruktur nicht entsprechen kann, werden enttäuscht.

Im folgenden soll versucht werden, zunächst die Anforderungen, die an Führungskräfte gestellt werden, zu strukturieren, um deutlich zu machen, wie heterogen in qualitativer Hinsicht diese Anforderungen sind, bevor nach einer knappen Kennzeichnung der Struktur unserer Universitäten und insbesondere der Krisen, die sie seit geraumer Zeit durchleben, schließlich abgeleitet wird, an welcher Stelle des Ausbildungsprozesses die Universitäten Hilfestellung geben können, wobei die Form der Mitwirkung der Universitäten hier nicht im einzelnen diskutiert werden soll. Schon vorab sei festgestellt, daß die Universität nicht sämtliche Aufgaben wahrnehmen kann, die die Ausbildung von Führungskräften stellt, so daß eine vernünftige Arbeitsteilung und Kooperation mit anderen Ausbildungsbereichen angestrebt werden muß. Ebenso geht die Aufgabe der Universität weit über die Ausbildung von Führungskräften hinaus. Diese Feststellung gilt nicht nur für Aufgaben der Universitäten in der Forschung und im Dienstleistungsbereich, sondern auch in der Lehre.

B. Anforderungen an Führungskräfte

Die Vielfalt der Anforderungen an Führungskräfte läßt sich nur schwer in einem zugleich vollständigen und einwandfrei strukturierten Gesamtkatalog erfassen; ganz abgesehen davon, daß die einzelnen Anforderungsarten im konkreten Fall ein unterschiedliches relatives Gewicht haben und die konkrete Ausprägung und deren Intensität sehr unterschiedlich sind. Ferner sind Differenzierungen nach Unternehmensgrößen, nach Branchen, nach Ländern,

nach Führungsebenen, nach Organisationsformen und auch nach Führungsstilen zu beachten. Es würde den Rahmen dieses Beitrages sprengen, dies im einzelnen darzustellen.

1. Anforderungen im Wissensbereich

Notwendige, aber nicht hinreichende Grundlage für die bei einer Führungskraft geforderten Eigenschaften ist ein breites und zugleich in unterschiedlichem Maß tiefes Wissen, das nachfolgend im Hinblick auf die folgenden Ausführungen in drei Kategorien unterteilt wird, wobei eine scharfe Abgrenzung der drei Teilbereiche nicht möglich ist. Wenn Wissen als Anforderungsart hier an erster Stelle genannt wird, geschieht dies nicht nur, weil Wissen die logische Grundlage für die beiden folgenden Eigenschaftskomplexe darstellt, sondern weil Wissenserwerb als Ausbildungsziel im vergangenen Jahrzehnt immer wieder in Frage gestellt wurde. Dies ist zwar als Reaktion auf eine vorangegangene Überschätzung des Nur-Wissens und die Nichtbewältigung des Alles-Wissens verständlich, hat aber die Qualifikation des Nachwuchses beeinträchtigt. Die unbestreitbare Tatsache, daß ein lückenloses Gesamtwissen nicht mehr erreichbar ist, darf nicht zu dem Fehlschluß führen, daß Wissen nur noch Stoff für die exemplarische Erprobung und Einübung von Verhaltensweisen sowie von Entscheidungs- und Lernfähigkeit darstelle. Die Aufgabe muß darin bestehen, ein Grundraster des Wissens zu entwickeln und zu vermitteln, das die Gesamtstruktur der Wissensbestände sichtbar und erschließbar macht und zugleich in wesentlichen Teilbereichen eine enge Vertrautheit mit dem Gegenstand des Wissens schafft.

a. Kenntnisse der Führungsmethodik

Die intuitive Gestaltung des Führungsprozesses wird in der Regel ergänzt durch die Anwendung erlernbarer Führungsmethoden im Bereich von Planung, Organisation, Disposition und Kontrolle. Die Fülle der hierzu vorliegenden Erkenntnisse (bzw. Vermutungen oder Behauptungen) muß Führungskräften — jeweils nach dem neuesten Stand — bekannt sein, ohne daß daraus die Forderung nach unbedingter Anwendung, wohl aber nach bewußter Auswahl abgeleitet werden kann.

b. Fachwissen und fachliche Methodik in einem oder mehreren Fachgebieten

Rein gedanklich kann man sich eine Führungskraft vorstellen, die neben dem Führungswissen in keinem Fachgebiet (z. B. Chemie, Physik, Ingenieurwesen, Betriebswirtschaftslehre) über spezielle Kenntnisse verfügt, die über eine Allgemeinbildung hinausgehen. In der Praxis hat diese gedankliche Konstruktion selbstverständlich keinen Bestand, weil Führungskräfte in aller Regel aus einer speziellen fachlichen Tätigkeit in ihre Führungsaufgaben hineinwachsen und in der Regel neben ihrer Führungstätigkeit auch speziell fachliche Tätigkeiten

weiter ausüben und weil darüber hinaus ein gründliches Fachwissen in mindestens einem Gebiet, d.h. die enge Vertrautheit mit bestimmten Objekten des Wissens, erforderlich ist, um Führungsentscheidungen treffen zu können. Auch scheint es so, daß nur eine solche partielle Detailkenntnis die Selbstsicherheit schafft, die erforderlich ist, um über Bereiche entscheiden zu können, in denen man auf das Wissen und die Schlußfolgerungen anderer angewiesen ist. In vielen Fällen wird es bei Führungskräften wünschenswert sein, daß sie über derartiges Fachwissen nicht nur in einem, sondern in einem weiteren Gebiet verfügen (z. B. eine Naturwissenschaft und Betriebswirtschaftslehre, oder Recht und Betriebswirtschaftslehre, oder Recht und Ingenieurwissenschaft).

c. Breites Spektrum an Zusatzwissen aus anderen Wissensgebieten

Die qualitative Vielfalt der Anforderungen an Führungskräfte, die Heterogenität der Führungssituationen und die ständige Veränderbarkeit und Veränderung der Führungssituationen erzwingt stärker als in früheren Jahrzehnten ein breites Fundament an Wissen, damit Führungskräfte die geistigen, kulturellen, sozialen und politischen Strömungen der Zeit, die technischen Entwicklungen und die naturbedingten Probleme der Umweltsicherung und -erhaltung verstehen können, um ihre spezielle fachliche und Führungstätigkeit in diesen Zusammenhang zu stellen. Derartige Kenntnisse sind nicht nur Kenntnisse in Politikwissenschaft, Soziologie und Psychologie, in Fremdsprachen und Landeskunde, sondern können z. B. auch aus der Humanmedizin, insbesondere Arbeitsmedizin, aber auch aus scheinbar so entlegenen Gebieten wie Geschichte und Philosophie stammen. Die Vielzahl der angesprochenen Gebiete läßt die Notwendigkeit einer fachlichen Abgrenzung, einer Auswahl innerhalb der Fachgebiete und die Definition der erreichbaren, aber auch der notwendigen Tiefe des Eindringens in die einzelnen Gebiete deutlich werden. Eine derartige Entspezialisierung kann keinesfalls auf Kosten des Fachwissens erfolgen, sondern kann nur ergänzend zur Vermittlung von Fachwissen vollzogen werden.

2. Anforderungen im Bereich der Umsetzung von Wissen in Handeln

Vorhandene Wissensbestände sind notwendige, aber nicht hinreichende Voraussetzungen für die Anwendbarkeit des Wissens. Unerläßliche Eigenschaft für eine Führungskraft ist die Umsetzungsfähigkeit, d.h. die Fähigkeit und Bereitschaft, Wissen nicht nur zu erwerben, zu speichern und im individuellen Denken und in der interpersonellen Diskussion weiter zu entwickeln, sondern es in Handeln bzw. in Entscheidungen umzusetzen. Dies erfordert die Fähigkeit, vorhandene Wissensbestände zu realen Problemen in Beziehung zu setzen und aufgrund einer entsprechenden Analyse der Realität und der Wissensbestände Handlungsalternativen zur Problemlösung zu entwickeln und zielgerecht zu entscheiden.

a. Fähigkeit zur Umsetzung von Führungswissen in Führungspraxis

Die Kenntnis der in der Regel modellhaft dargestellten Führungsmethoden muß in der Praxis ergänzt werden durch die Fähigkeit, diese Methoden an die besonderen sachlichen und persönlichen Bedingungen des Einzelfalles anzupassen, die gefundene Lösung überzeugend zu vertreten und gegenüber allen an der Willensbildung formal oder faktisch Beteiligten durchzusetzen. Dies bedeutet gleichzeitig, die einzelne Methode mit ihren im Einzelfall u.U. unterschiedlichen Vor- und Nachteilen zu bewerten und als Voraussetzung dafür in ihren Auswirkungen innerhalb des speziellen Kontextes einer konkreten Führungssituation zu beurteilen.

b. Fähigkeit zur Umsetzung von Fachwissen in fachliche Gestaltung

Die Überlegungen zur Umsetzung von Führungswissen gelten hier analog. Ergänzend kommt hinzu, daß das Fachwissen in der Regel im systematischen Zusammenhang des einzelnen Faches präsentiert wird, während in der Umsetzung in fachliche Praxis ganz besonders der Zusammenhang mit Vorgängen und Zuständen, die Gegenstand anderer Fachwissenschaften sind, durch interdisziplinäres Denken erfaßt werden muß.

c. Fähigkeit zur Umsetzung von Allgemeinwissen in zukunftsorientiertes und integratives Denken und Handeln

Die reine Speicherung und Anhäufung von Zusatzwissen wird erst fruchtbar gemacht durch die Verknüpfung der Einzelaussagen zu Gesamtbildern und die Auswertung dieser Gesamtbilder für Führungsentscheidungen und fachliche Gestaltungsmaßnahmen. Diese Prozesse, die sich in der Praxis im allgemeinen ohne bewußte Steuerung vollziehen, stellen vor allen Dingen in gehobenen Führungspositionen und bei nur schwach strukturierbaren Entscheidungen eine entscheidende Grundlage dar, wenn es sich um komplexe Sachverhalte mit Auswirkungen vor allem in der ferneren Zukunft handelt.

3. Anforderungen im Bereich der Persönlichkeit der Führungskraft

In dieser dritten Kategorie wird eine Reihe von Eigenschaften zusammengezogen, die in den ersten beiden Kategorien nicht gesondert erfaßt wurden, obwohl mit gutem Recht zumindestens die zweite Kategorie als eine Persönlichkeitseigenschaft bezeichnet werden könnte. Es werden nur vier, nicht in allen Fällen eindeutig abgrenzbare Punkte hervorgehoben, ohne daß damit die Gesamtheit denkbarer, aber auch erforderlicher Persönlichkeitseigenschaften vorgestellt wird.

Ethische Anforderungen sind dabei hier bewußt nur unter dem Gesichtspunkt der Führungsfähigkeit (und damit der Zweckmäßigkeit) berücksichtigt, so daß Werturteile insoweit ausgeklammert bleiben. Es soll aber angemerkt werden, daß nach der (wertenden) Ansicht des Verfassers die hier angeführten

aber auch darüber hinausgehenden ethischen Anforderungen unter bewußter und ausdrücklicher Wertung als Eigenschaften einer Führungskraft gefordert werden sollten. Die Universität ist nicht legitimiert, derartige Normen zu setzen, sie kann lediglich durch die Information über und die Analyse von vorhandenen (bewußten und unbewußten) Normen *eine* wesentliche Voraussetzung für verantwortliches Handeln schaffen.

a. Aktivität und Initiative

Wissen und Fähigkeit zur Wissensanwendung müssen durch das Interesse und das Engagement, das eine Führungskraft einer Aufgabe und deren Lösung entgegenbringt, aktiviert werden. Diese Aktivität bezieht sich auf das Aufspüren von Problemen, auf dessen Analyse, auf die Suche nach verfügbarem Wissen und dessen Umsetzung sowie auf die Realisierung gefundener Lösungen.

b. Kommunikationsfähigkeit

Unter Kommunikationsfähigkeit soll hier ein relativ breites Spektrum von Eigenschaften verstanden werden, die erforderlich sind, um Wissen zu erlangen und anzuwenden in der Beziehung zu anderen Personen. Hierzu gehören Kontaktfähigkeit, Einfühlungsvermögen in die Person des jeweiligen Kommunikationspartners, bewußtes oder intuitives Erfassen der Gleichartigkeit oder Unterschiedlichkeit gegenüber der eigenen Person und die Fähigkeit zur Überbrückung bzw. Ausnutzung von kommunikationshemmenden oder -fördernden Unterschieden. Hierzu werden hier aber auch Eigenschaften wie Selbstlosigkeit (im Sinne eines Von-sich-absehen-Könnens), Aufrichtigkeit, Glaubwürdigkeit und Zuverlässigkeit gerechnet, weil sie in Kommunikationsprozessen mit begrenzt objektivierbaren oder nachprüfbaren Kommunikationsinhalten oder zwischen Kommunikationspartnern mit unterschiedlichem Wissen, Machtbesitz und Verhalten Voraussetzung für die Aufnahme und Erhaltung von Kommunikationsbeziehungen sind.

c. Stabilität der Persönlichkeit

Auch hierbei handelt es sich um einen Eigenschaftskomplex, der u. a. charakterliche Stabilität, Ausgewogenheit verschiedener Eigenschaften wie Selbstvertrauen und Bescheidenheit, Führungswille und Einordnungsbereitschaft, intuitive Erfassung und rationale Analyse, Verhaltenskonstanz und Fähigkeit zum Wechsel des Verhaltens enthält. Nicht zuletzt zählt hierzu auch die Belastbarkeit in quantitativer (Aufgabenumfang) sowie in qualitativer Hinsicht (Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung für risikobelastete und für solche Entscheidungen, die bei konkurrierenden Zielsetzungen konträr zu beurteilen sind).

d. Entwicklungs- und Lernfähigkeit bzw. -bereitschaft

Die früher gekennzeichnete Komplexität und Variabilität der Führungsaufgaben macht die Entwicklungs- und Lernfähigkeit bei Führungskräften zu einer Grundeigenschaft, damit über die gesamte Schaffensperiode einer Führungs-

kraft deren Einsatzfähigkeit sichergestellt ist. Unter dem Schlagwort des *life-long-learning* wird dieser Gesichtspunkt nicht nur für Führungskräfte, sondern generell herausgestellt. Zu den allgemein genannten Gründen kommt bei Führungskräften hinzu, daß sie nicht nur den Fortschritt innerhalb eines Faches nachvollziehen oder sogar vorantreiben müssen, sondern daß sie in der Lage sein müssen, in wechselnden Situationen mit wechselndem Fachbezug sowie mit wechselnden interpersonellen Beziehungen ihre Aufgabe zu erfüllen.

Angemerkt sei an dieser Stelle, daß dem angeführten Anforderungskatalog für Führungskräfte gewisse — allerdings verschwommene — Studienziele für alle Studiengänge entsprechen, die von der „Ständigen Kommission für die Studienreform“ formuliert wurden und inzwischen an zahlreichen Universitäten und in der Westdeutschen Rektorenkonferenz kritisch kommentiert wurden. Unter den Oberzielen

— Praxisorientierung und

— Vermittlung von gesellschaftlich-sozialer Handlungskompetenz

wird eine Vielfalt von Einzelforderungen aufgestellt; einerseits sollen die Lehrstoffe auf die Praxis des einzelnen Faches ausgerichtet und durch Hinzunahme weiterer Stoffgebiete aus der Fach- in die Problemorientierung überführt, andererseits eine Fülle von Eigenschaften (z. B. Engagement und Initiative, Bereitschaft zum Risiko, Teamarbeit etc.) gefördert werden, die das Handeln in der sozialen Umwelt möglich machen.

C. Gegenwärtige Struktur und Situation der Universitäten in der Bundesrepublik Deutschland

Aus der kaum abgrenzbaren Vielfalt der durch das Abschnittsthema angeschnittenen Probleme sollen in Thesenform einige für das Thema der Ausbildung von Führungskräften relevante Aspekte herausgegriffen werden.

— Die Universitäten wurden ursprünglich als Ausbildungsstätten für eine Verwaltungselite der Landesherrn geschaffen. Sie wurden später zu Bildungsstätten im Humboldt'schen Sinne umgeformt und dem Geiste einer humanistischen Bildung verpflichtet. In der Gegenwart ist der Gedanke einer *fachbezogenen Wissens- bzw. Methodenvermittlung* stark in den Vordergrund getreten, nicht zuletzt weil die Möglichkeit, aber auch der Sinn einer humanistischen Bildung mangels eines allgemein akzeptierten Stoff- und Wertekanons in Frage gestellt ist.

— Die Universitäten der Neuzeit sind neben der Ausbildung insbesondere der *Forschung* als Prozeß der Erkenntnisgewinnung, aber auch als Grundlage der Lehre verpflichtet. In der Gegenwart überwiegt — trotz grundsätzlicher Akzeptierung der Dualität von Forschung und Lehre und des Primats der Forschung — angesichts der augenblicklichen Anforderungen der Bildungspolitik die Lehre.

- *Tradition und Fortschritt* stehen an Universitäten in einem Spannungsverhältnis. Während einerseits die Forschung zu ständiger Innovation und einer schnellen Veraltung des vorhandenen Wissens führt und von hier aus auch die Lehre einer ständigen Überprüfung unterzogen wird, sind die Universitäten neben den Kirchen Institutionen, die in ihrer Grundstruktur jahrhundertealte Traditionen fortführen und — mindestens teilweise — für die Gegenwart fruchtbar machen.
- Im Entwicklungsprozeß der Universitäten sind die ursprünglich wenigen *Grunddisziplinen* immer stärker in *Teildisziplinen*, die sich zunehmend selbstständigen, *aufgespalten* worden. Dieser Entwicklungsprozeß wurde in der Gegenwart durch die Aufspaltung der traditionellen Fakultäten (Theologie, Philosophie, Naturwissenschaften, Rechts- und Wirtschaftswissenschaften usw.) in Fachbereiche stark gefördert. Dieser Entwicklung steht die immer wieder geforderte und angestrebte Interdisziplinarität der Forschung und der Lehre gegenüber.
- Die einzelnen Disziplinen (Fächer) haben ihren Stoffkreis durch die *Entdeckung und Vertiefung neuer Teilgebiete* ausgeweitet, so daß es — auch wenn man nur die Entwicklung der Nachkriegszeit beobachtet — zu einer Explosion der Erkenntnisse und damit des Lehrstoffes gekommen ist.
- Universitäten sind demnach durch eine *Vielfalt der Fächer* charakterisiert. Dabei hat sich zumindest in der Bundesrepublik der Typ der Universität gegenüber dem der Technischen Hochschule differenziert.
- Von jeher scheinen die Universität, die dort gewonnenen Erkenntnisse und die von ihr vermittelten Lehrinhalte in einem Spannungsverhältnis zur Praxis zu stehen, das durch das Begriffspaar *Theorie contra Praxis* gekennzeichnet wird. Hinter diesem Gegensatzpaar sind zwei Gegensätze verborgen, deren Unterschiedlichkeit für die Beurteilung der Universitäten und ihrer Ausstrahlungskraft in die Praxis wichtig ist: einerseits geht es um den Gegensatz von handlungsferner Gedankenspielerei und realitätsgestaltendem Handeln, andererseits um die der Praxisgestaltung vorangehende Reflexion in ihrem Gegensatz zur gegenwärtigen (zu verbessernden bzw. zu verändernden) Praxis.
- Trotz der Bedeutung der Ausbildungsaufgaben der Universität in der Gegenwart wird in der Regel *keine didaktische Ausbildung der Lehrenden* betrieben. Die Qualifizierung erfolgt in erster Linie über die Teilhabe am Forschungsprozeß. Nur zögernd und am Rande wird die Lehrqualifikation berücksichtigt.
- In der Gegenwart ist die Universität zu einer *Massenuniversität* verändert worden, die nicht mehr nur wenige Spitzenkräfte, sondern eine breite Schicht von Fachkräften ausbildet. Selbst wenn der (heutige) Ausbildungsstand dieser breiten Schicht dem (früheren) Ausbildungsstand der wenigen Spitzenkräfte entsprechen sollte, ist in einer relativen Betrachtung die Uni-

versität nicht mehr als Ausbildungsstätte einer Elite, sondern als Stätte einer „Massenausbildung“ anzusehen.

- Der Versuch, diesen Anforderungen gerecht zu werden, führte zu ersten Schritten einer Studienreform, die in erster Linie in einer *Verschulung* mindestens des Studienanfanges bestand. Der Versuch der Unterstützung der Studierenden führte möglicherweise nicht selten zu einer unerwünschten Unselbständigkeit der Studenten, die zu einem späteren Zeitpunkt umso härter sich mit der Notwendigkeit einer eigenständigen Bewältigung der Wirklichkeit auseinandersetzen mußten.
- Die *Studierenden* der Gegenwart fühlen sich — folgt man den immer wieder geäußerten Bekundungen und auch objektiven Befunden — den *Anforderungen* der heutigen Universität *nur begrenzt gewachsen*, was sicherlich zu einem nicht unwesentlichen Teil auf deren Charakter als Großbetrieb, sowie auf das nicht gelöste Problem der Extensivierung und Intensivierung der einzelnen Fächer zurückzuführen ist.
- Universitätsreformen der Gegenwart haben die Universität zu einer *Gruppenuniversität* umgeformt, in der im Zusammenwirken der Professoren, der wissenschaftlichen und nicht-wissenschaftlichen Mitarbeiter sowie der Studierenden eine neue Form der Wissenschaftsorganisation erprobt wird, die als Demokratisierung gelobt oder kritisiert wird und als Modell einer Selbststeuerung einer Institution durch alle Beteiligten verstanden werden kann.
- Voraussetzung oder Folge dieser Reorganisation war die Entthronung formaler Autorität (der Professoren), die *Auflösung hierarchischer Formen* und die nur noch begrenzte Anerkennung von Fachautorität. Nicht zu verkennen ist in der gegenwärtigen Entwicklung, daß — wenn auch nicht formal gesichert — Persönlichkeiten, deren Autorität auf Fachkenntnissen und darüber hinausgehender menschlicher Autorität beruht, sich auch in diesem System (begrenzt) durchsetzen können.
- Die Universität wird in der Regel *nicht mehr als Stätte der Erziehung* verstanden, es sei denn, daß sie als Gelegenheit zur Selbsterziehung begriffen wird. Diese Selbsterziehung wird gegenwärtig in der Regel als kollektiver Prozeß verstanden, wenn auch nicht verkannt werden darf, daß individuelle Erziehungs- und Selbsterziehungsprozesse vollzogen werden.
- Die Universitäten der Bundesrepublik befinden sich — trotz der gewaltigen in ihnen investierten und jährlich neu ausgegebenen Summen — in einer *Finanzkrise*, die nicht zuletzt dadurch verstärkt wird, daß die Universitäten nicht in der Lage sind, eine Umwidmung der vorhandenen Mittel für neue Zwecke vorzusehen: staatliche Reglementierung, Beamtenrecht, aber auch die Gestaltung der Entscheidungsprozesse erschweren die Anpassungsfähigkeit an neue Erfordernisse.

- Die sogenannte Universitätskrise des letzten Jahrzehnts hat zwar zu nicht unwesentlichen Beeinträchtigungen der Forschung und der Lehre geführt, insgesamt gesehen aber doch an den meisten Stellen auch *neue Kräfte* und *Abwehrkräfte* aktiviert, so daß es in einer sich jetzt vollziehenden Phase der Selbstbesinnung möglicherweise zu einer Synthese aus bewährter Tradition und notwendiger Veränderung kommen wird.

D. Mögliche Beiträge der Universitäten zur Ausbildung von Führungskräften
Aus der Gegenüberstellung der Anforderungen von Führungskräften und der Situation und Struktur der Universitäten in der Gegenwart ergeben sich Folgerungen für die Möglichkeiten, aber auch die Grenzen der Mitwirkung der Universitäten an dieser Ausbildung.

1. Beiträge bei der Wissensvermittlung

Es dürfte außer Zweifel stehen, daß dieser Auftrag der Universitäten wie in der Zeit ihrer Gründungen eine wesentliche Aufgabe darstellt. Dies wird man auch dann akzeptieren, wenn zeitweilig oder an einigen Universitäten aus organisatorischen Gründen oder wegen der Schlechterfüllung dieser Aufgaben die Qualität der Aufgabenerfüllung in Frage gestellt werden muß. Gegenüber anderen Bildungsinstitutionen ist dabei der Forschungsbezug der Wissensvermittlung hervorzuheben, der einerseits zu einer ständigen Weiterentwicklung des Wissens unter Einbezug neuester Erkenntnisse führt, der andererseits allerdings auch die Gefahr mit sich bringt, daß Irrwege der Forschung, die unvermeidlich sind, sich zeitweilig auch in der Lehre auswirken.

Die *Vermittlung* von Wissen in *Führungsmethodik* wird in den meisten Universitäten im Bereich der Betriebswirtschaftslehre gepflegt, wenn auch mit durchaus unterschiedlicher Akzentuierung. Die Wissensvermittlung wird in der Regel in den betriebswirtschaftlichen, zum Teil auch in den volkswirtschaftlichen Studiengang einbezogen. Es erscheint notwendig und möglich, eine derartige Ausbildung als Zusatzausbildung im Rahmen anderer Studiengänge (z.B. der Jurisprudenz und der Naturwissenschaften) zu entwickeln. Man wird sich allerdings der Schwierigkeit bewußt sein müssen, eine derartige Zusatzausbildung, die erhebliche zeitliche Anforderungen stellt, in den Zeitrahmen eines in sich geschlossenen Fachstudiums einzufügen, zumal bei fast allen Fachstudiengängen eine Tendenz zur stofflichen Überlastung des faktisch vorgegebenen Zeitrahmens festzustellen ist. Die Bereitstellung und Vermittlung von Wissen in Führungsmethodik dürfte in besonderem Maße der Gefahr ausgesetzt sein, die an anderer Stelle angedeutet wurde: Neuentwicklungen von Führungsmethodik (incl. Entscheidungstechnik) bedürfen der Erprobung und Überprüfung in der Praxis, wenn sie nicht ohnehin aus praktischer Tätigkeit erwachsen sind. Diese Notwendigkeit dürfte gegenwärtig nicht überall beachtet werden.

Unbestrittene und im wesentlichen wohl auch immer noch geleistete Kernaufgabe der Universität dürfte die *Vermittlung von Fachwissen* in einem berufsvorbereitendem Fachstudium sein. Die Wissensvermittlung erfolgt systematisch unter Berücksichtigung neuer Forschungserkenntnisse und damit zukunftsorientiert; darüber hinaus muß immer stärker die Grundstruktur und der Zusammenhang der Teilgebiete eines Faches in den Vordergrund gerückt werden, weil es mehr und mehr unmöglich wird, im Rahmen eines berufsvorbereitenden Diplom-Studiums mehr als einen Grundstock an Wissen zu vermitteln. Über die Wählbarkeit von Teilgebieten und zusätzliche Spezialausbildungen im post-graduate Studium versuchen die einzelnen Fächer das Dilemma einer immer stärkeren Ausweitung und Vertiefung des Stoffes zu lösen. Die *Vermittlung von Zusatzwissen*, das unseres Erachtens für Führungskräfte in steigendem Maße neben Wissen in Führungsmethodik und fachlichen Kenntnissen entscheidend ist, könnte die Universität angesichts ihres breiten Fächerspektrums fast konkurrenzlos übernehmen. Diese Aufgabe wird in der Gegenwart faktisch nicht wahrgenommen, weil einerseits die Studierenden die Fachorientierung als Fortsetzung der schon in der Schule betriebenen Spezialisierung in den Vordergrund rücken und durch die Intensität der fachlichen Ausbildung zu einem solchen Verhalten auch gezwungen sind. Andererseits fehlt es an geeigneten Formen der Vermittlung von Zusatzwissen, was nicht zuletzt durch die starke inhaltliche, aber auch organisatorische Verselbständigung der einzelnen Fächer gefördert wird. In den Vereinigten Staaten dürfte im Augenblick das Bestreben erkennbar sein, dieser Tendenz entgegenzuwirken. Auch wenn man anerkennt, daß das Studium Generale der fünfziger und sechziger Jahre sich als Irrweg erwiesen hat, bleibt die Aufgabe, nach neuen Wegen zu suchen, um die von den Schulen heute weniger denn je wahrgenommene Aufgabe der Allgemeinbildung mindestens in der Ausbildung von Führungskräften wahrzunehmen: der Fachakademiker muß mit einem Grundlagenwissen aus mehreren Fach- und damit zugleich Lebensbereichen in einem fachergänzenden Zusatzstudium ausgerüstet werden.

Die Schwierigkeiten, die Fülle der in den drei angeführten Wissensgebieten zu bewältigenden Stoffbereiche in einem vertretbaren berufsvorbereitendem Studium unterzubringen, führt zwangsläufig zu der Forderung nach stärkerer Einbeziehung berufsbegleitender Ausbildungsformen. Derartige Ausbildungsformen könnten z. B. Studiensemester, ein- bis mehrwöchige Seminare oder das Abendstudium darstellen. Ohne im einzelnen diese Formen und die differenzierten Möglichkeiten ihrer Anwendung zu diskutieren, sei darauf hingewiesen, daß wahrscheinlich die Form der ein- bis mehrwöchigen Seminare einen zugleich durchführbaren und fruchtbaren Kompromiß darstellen wird. Die Einrichtung derartiger Kontaktstudien wird gegenwärtig an vielen Stellen diskutiert. Es müßte jedoch deutlicher als bisher herausgearbeitet werden, welche Teile der vorstehend umrissenen Wissensbereiche im berufsvorbilden-

den Studium einerseits und im darauf ausgerichteten berufsbegleitenden Kontaktstudium andererseits in ersten bzw. späteren Phasen des Berufslebens eingeordnet werden sollen. Dieses Kontaktstudium wird dabei eine doppelte Aufgabe haben:

- a) die Schließung von Lücken, die innerhalb des Studiums geblieben sind,
- b) die ständige Erneuerung und Erweiterung der Wissensbestände durch unmittelbaren Transfer neuer Erkenntnisse aus der Forschung in die Ausbildung.

2. Beiträge beim Training der Wissensanwendung

Die Umsetzung von erworbenem Wissen in Wissensanwendung, d. h. in Entscheidungs- und Handlungspraxis, stellt die Universität vor besonders schwierige Aufgaben, weil eine Einübung und Erprobung entsprechender Fähigkeiten bestenfalls durch eine Simulation von Entscheidungs- und Handlungssituationen möglich ist. In erster Linie treten diese Schwierigkeiten im berufsvorbereitenden Studium auf, während in berufsbegleitenden Ausbildungsmaßnahmen Teilnehmererfahrungen aus der Praxis verwendet werden können und ggfs. in einem Wechsel zwischen praktischer Anwendung und Ausbildungsveranstaltung eine reflektierende und korrigierende Unterstützung der Entscheidungs- und Handlungsprozesse möglich ist.

Um die Umsetzung von Führungswissen in Führungspraxis zu fördern, hat man sich in der Betriebswirtschaftslehre durch die Entwicklung von Unternehmensspielen und Fallstudien bemüht, reale Situationen jedenfalls zu simulieren. Bei allen begrüßenswerten Fortschritten gegenüber der reinen Wissensvermittlung muß allerdings erkannt werden, daß in diese Simulation in der Regel die Komplexität realer Entscheidungssituationen, die Nichtvorhersehbarkeit der Zukunft in der Realität und insbesondere die psychologischen Komponenten realer Situationen nur bedingt eingehen können. Auch ist gegenwärtig angesichts der großen Studentenzahlen diese Methode nicht auf breiter Front einzusetzen. Die Universität muß deshalb versuchen, durch eine zweckmäßige Kooperation mit der Praxis den eigentlichen Umsetzungsprozeß vorzubereiten, damit er sich in der Praxis möglichst nahtlos an den Wissensvermittlungsprozeß in der Universität anschließen kann. Wichtige Voraussetzungen für derartige Maßnahmen sind enge wechselseitige Kontakte zwischen Universität und Praxis, insbesondere Vorträge von Führungskräften, möglichst auch ständige Lehraufträge sowie Exkursionen, die wiederum angesichts des gegenwärtigen Massenbetriebes faktisch, aber auch finanziell, nur für einen kleinen Teil der Studierenden möglich sind. In jedem Fall muß erkannt werden, daß die Universität als Ausbildungsinstitution hier nur vorbereitende bzw. begleitende Aufgaben übernehmen kann und daß darüber hinausgehende Forderungen an die Universitäten den notwendigen Prozeß der Arbeitsteilung zwischen Ausbildungsinstitutionen und Unternehmen bzw. Verwaltungsinstitutionen verkennen. Die Kooperation zwischen Universität und Praxis sollte durch eine

von derartigen falschen Ausgangspunkten ausgehende Überspannung der Forderungen an die Universitäten gerade im Interesse dieser Kooperation nicht belastet werden.

Für die *Umsetzung von Fachwissen* in fachliche Gestaltung gilt ähnliches, wenn auch in abgeschwächter Form. Auch hier wird die Reduzierung der Studentenzahlen ab etwa 1985/1990 eine gewisse Entlastung schaffen, weil dann entsprechende Ansätze im Studium (Anfertigung von praxisnahen Diplomarbeiten, Projektstudien u. ä.) intensiviert werden können.

Fast unmöglich erscheint gegenwärtig die Lösung der Umsetzungsproblematik im Bereich des *Zusatzwissens* aus anderen Wissensbereichen. Die in früherem Zusammenhang angedeutete Breite der erforderlichen Fragestellungen läßt ohne Bezugnahme auf ein bestimmtes Problem weder eine hinreichende Tiefe noch das Training des Anwendungsbezuges zu. Dies spielt insofern für die Einsatzfähigkeit der Universitätsabsolventen eine entscheidende Rolle, als die Lehre in der Regel Wissen und Wissensanwendung fachbezogen behandelt, während die Praxis in aller Regel ein konkretes Handlungs- oder Entscheidungswissen aus einer Reihe von Fachdisziplinen fordert. Die Deckungsgleichheit von Ausbildungs- und Handlungsfeld wird m. E. bisher nur in wenigen Bereichen erreicht, so im landwirtschaftlichen Studium, in dem sehr verschiedenartige Disziplinen (Natur- und Sozialwissenschaften) eng zusammenarbeiten, was wiederum zu erheblichen Problemen im Hinblick auf die Fachvertiefung führen kann.

Die Anwendungsbezogenheit der Ausbildung an der Universität ließe sich dann entscheidend verbessern, wenn ein häufigerer Wechsel zwischen Ausbildung an der Universität und Anwendung des Wissens in der Praxis durchgeführt würde. Dies ließe sich nur verwirklichen, wenn die berufsvorbereitende Ausbildung verkürzt würde und sichergestellt werden könnte, daß nach zeitlich begrenzten, im einzelnen gut strukturierten Praxisphasen jeweils Ausbildungsphasen an der Universität folgten. Dieses Modell dürfte sich jedoch — angesichts der Schwierigkeiten, eine derartige Ausbildung für eine größere Zahl von Studierenden zu organisieren — kaum durchführen lassen; auch müssen die Schwierigkeiten praktischer Art, die sich aus den persönlichen Wünschen der Studierenden für die Lebensgestaltung ergeben, berücksichtigt werden. Eine zweite Lösung wäre die völlig berufsbegleitende Organisation des Studiums als Abendstudium, das sich organisatorisch relativ leicht verwirklichen läßt, jedoch, wie Erfahrungen neuerer Zeit zeigen, ebenfalls auf erhebliche persönliche Schwierigkeiten der Studierenden stößt.

Um eine entscheidende Verbesserung zu erreichen, müßten Studierende, Unternehmen bzw. Verwaltungen und Universitäten sehr viel stärker als bisher motiviert werden, in den Prozeß der praktischen Berufsausübung Phasen einer Ausbildung an der Universität (Semester oder Studienjahr) einzuschieben. Trotz aller Grundsatzserklärungen, die in diese Richtung weisen, scheinen aber

einer breiten Verwirklichung derartiger Pläne gegenwärtig noch fast unüberwindliche praktische Schwierigkeiten entgegen zu stehen.

3. Beiträge bei der Persönlichkeitsformung

Dieser Bereich stellt die Universität vor besondere Schwierigkeiten. In der Entwicklungsgeschichte der Universitäten wurde — m. E. zu Recht — die Beschäftigung mit der Wissenschaft nicht nur als Weg zum Wissenserwerb, zum Kennenlernen von Methoden und zur Wirklichkeitsgestaltung angesehen, sondern zugleich als ein Mittel der Persönlichkeitsformung; zumindest in den letzten Jahrzehnten ist dieser Gedanke deutlich zurückgetreten, d. h., daß die Universität nicht mehr als Erziehungsinstitution gesehen wird, es sei denn, daß Universitäten den Studierenden Raum für „Selbsterziehung“ gewähren. Bestimmte Wissenschaften, wie Psychologie und Soziologie, werden in diesem Zusammenhang als Hilfsmittel gesehen. Andererseits ist festzustellen, daß auch dort, wo Studenten einen Erziehungsanspruch der Universität bestreiten und Hochschullehrer ihn nicht mehr geltend machen, in der Praxis des Lehrprozesses (und in den höheren Semestern auch des Forschungsprozesses) sich ohne Programmatik in gemeinsamer, intensiver wissenschaftlicher Arbeit derartige Erziehungsprozesse vollziehen.

Aktivität und Initiative als Persönlichkeitsmerkmal könnten vor allen Dingen in der individuellen Arbeit des Studierenden (an Hausarbeiten und Diplomarbeiten), aber auch in der Kleingruppenarbeit gefördert werden. Voraussetzung wären leistungsfordernde, aber auch die (individuell unterschiedliche) Leistungsfähigkeit berücksichtigende schrittweise Aufgabenstellungen. Das heutige Massenstudium läßt in vielen, aber keineswegs allen Studienfächern und Studienorten einen derartigen Effekt nicht mehr zu.

Die *Kommunikationsfähigkeit* mit den oben genannten Eigenschaften kann grundsätzlich — gerade während des Studiums — in der Gruppenarbeit durch die Zusammenarbeit mit gleichaltrigen Studierenden, aber auch mit wissenschaftlichen Mitarbeitern und Professoren gesteigert werden. Allerdings steht auch hier der Massenbetrieb an vielen Universitäten im Wege. Andererseits ist nicht zu verkennen, daß wissenschaftliche Arbeit sehr häufig individuelle Arbeit erfordert, und daß die außerordentliche Konzentration und Anspannung — vor allen Dingen in den Prüfungsphasen — sowie die einseitig intellektuelle Belastung, ja auch die im Forschungsbezug erforderliche individuelle Kreativität auch negative Konsequenzen haben, die die Vereinzelung des Studierenden fördern. Vom eigenständigen Denken zum eigenwilligen Handeln und eigenbrötlerischem Verhalten ist es nicht weit. Bis zu einem gewissen Grade ist somit die Gefahr nicht zu verkennen, daß ein wissenschaftliches Studium die Führungsfähigkeit auch beeinträchtigen kann. Allerdings ist festzustellen, daß Studiengestaltung und Forschungsnotwendigkeiten heute sehr deutlich in Richtung einer Teamarbeit wirken.

Versteht man, wie oben angedeutet, auch Eigenschaften wie Glaubwürdigkeit, Offenheit und Abgewogenheit des Urteils als Merkmale der Kommunikationsfähigkeit, weil viele Kommunikationsprozesse Vertrauen in die Zuverlässigkeit des Partners voraussetzen, so können die im wissenschaftlichen Studium erforderlichen Eigenschaften (wie z. B. selbstkritische Analyse eigener Argumente, Sichtbarmachen der Grenze zwischen Hypothese und gesicherter Erkenntnis, Offenheit für Fremdkritik) die Kommunikationsfähigkeit v. a. auch bei komplexen und wenig strukturierten Problemen, gerade auch zwischen Personen mit unterschiedlichem Ausbildungsweg, erheblich verbessern.

Die *Stabilität der Persönlichkeit* wird durch ein Studium wohl nicht generell gefördert; mögliche persönlichkeitsdestabilisierende Wirkungen des Studiums können in dem Maße verhindert oder kompensiert werden, wie die Individualität der Betreuung durch Hochschullehrer oder Mitarbeiter nicht durch Massenbetrieb verhindert wird. Auch könnte die Einübung funktionierender demokratischer Willensbildungsprozesse, wie sie durch die Hochschulgesetze vorgegeben sind, unterstützend wirken und gleichzeitig direkte Vorbereitung für die spätere berufliche Praxis darstellen.

Die *Entwicklungs- und Lernfähigkeit* des Studierenden zu steigern, dürfte bei einem sinnvoll angelegten Studium von jeher im Mittelpunkt des Ausbildungsprozesses gestanden haben. Möglicherweise liegt hier — angesichts der raschen Wissensveralterung — mindestens in der Gegenwart der eigentliche Nutzen eines Studiums und damit der Kern der Ausbildungsaufgabe. Die ständige Erneuerung des Stoffes schon innerhalb einer Studienperiode zwingt dazu, in den Lehrprogrammen nicht die Wissensanhäufung, sondern die grundlegenden Wissensgerüste und die Entwicklungs- und Lernfähigkeit als Lehrziele in den Vordergrund zu stellen. Auch diese Aufgabe tritt bedauerlicherweise im gegenwärtigen Massenbetrieb zurück, weil ihre Lösung sehr viel weniger standardisierbar ist als die einfache Wissensübertragung. Trotzdem dürfte auch heute an dieser Stelle ein ganz entscheidender persönlichkeitsformender Einfluß des Studiums selbst dann zu sehen sein, wenn notgedrungen die rein intellektuelle und die stoffbezogene Ausbildung im Vordergrund steht.

Die Frage, ob und in welcher Weise die Universität die Persönlichkeitsformung als selbständiges Studienziel verfolgen solle, hat auch in der oben bereits erwähnten gegenwärtigen Studienreformdebatte eine wichtige Rolle gespielt. Ganz abgesehen davon, daß eine z. T. geforderte Ausrichtung einer derartigen „Erziehung“ auf bestimmte letztlich ideologisch vorgeprägte Ziele sich mit dem Charakter einer wissenschaftlichen Ausbildung nicht vereinbaren läßt, wird in vielen Diskussionsbeiträgen deutlich, daß Universitäten *eigenständige* Aufgaben der Persönlichkeitsformung nicht übernehmen können, weil sie im Gegensatz zu den Schulen darauf nicht ausgerichtet sind und sein können, ohne ihre eigentlichen Aufgaben der Forschung und forschungsverbundenen

Lehre zu vernachlässigen. Wohl aber — und diese Aussage entspricht den vorstehenden Ausführungen, könnte die Teilhabe am Forschungsprozeß und eine qualifizierte forschungsverbundene Lehre v.a. unter „normalen“ Universitätsverhältnissen — gewissermaßen als Nebenprodukt auch persönlichkeitsformende Wirkungen entfalten.

4. Zusammenfassung

Aus dem breiten Anforderungsspektrum bei der Ausbildung von Führungskräften kann die Universität von der Grundstruktur und ihrer heutigen Situation her nur einen begrenzten Ausschnitt realisieren. In den vorangegangenen Abschnitten wurde versucht herauszuarbeiten,

1. daß im Bereich der Wissensvermittlung unter verschiedenen Aspekten die Universität auch heute noch eine entscheidende Rolle spielt und daß sie dieser Aufgabe durch eine Lösung didaktischer Probleme (Stoffauswahl, Unterrichtstechnik) noch besser gerecht werden könnte;
2. daß ihre möglichen Beiträge beim Training der Wissensanwendung von der Sache her begrenzt sind und daß selbst innerhalb dieser Grenzen gegenwärtig die Universität wegen der Überlastung mit Ausbildungsaufgaben stark behindert ist, daß aber durch entsprechende Kooperation mit der Praxis noch erhebliche Fortschritte erzielt werden könnten;
3. daß ein Beitrag zur Persönlichkeitsformung nur in der Form geleistet wird, daß persönlichkeitsformende Wirkungen von einem wissenschaftlichen Studium und einer Teilhabe am Forschungsprozeß ausgehen.

Wulf Emmo Ankel

Aura Francofurtensis*

Herr Oberbürgermeister!

Liebe Freunde!

Meine sehr verehrten Damen!

Meine Herren!

Als Repräsentant einer Stadt, die die ganze Welt kennt als einen Raum menschlichen Geistes und einer von diesem Geist geschaffenen Kultur, haben Sie, Herr Oberbürgermeister, mir *die Goethe-Plakette* ausdrücklich *im Namen dieser Stadt* überreicht.

Das ist es also, das imaginäre Wesen „FRANKFURT“, als sei es eine Person, die mich anerkennen, die mich ehren möchte.

Das Geheimnis der Beziehung zwischen Lebensraum und Lebensleistung steht vor uns auf, wenn wir so zu fühlen vermögen. Lassen Sie mich meinen Dank dafür, Herr Oberbürgermeister, wie Sie so für Frankfurt gesprochen und wie Sie diese Ehrung für mich begründet haben, damit abstaten, daß ich mit einem Rückblick zeige, was ich Frankfurt verdanke, wenn ich hier in Frankfurt habe aufwachsen und wenn ich ein Frankfurter habe werden und sein dürfen.

Rückblick — ich kann heute noch den Schlag einer jähen Beglückung nachempfinden, den ich bekam, als ich das Beispiel einer Faust-Übersetzung in einer Schulsammlung französischer Literatur für mich entdeckte:

„O — que pour la dernière fois
Tu visse ma misère, toi!
O lune, que mon oeil suivit
De mon pupitre, tant de nuits!“

„O sähst du, voller Mondenschein
Zum letztenmal auf meine Pein,
Den ich so manche Mitternacht
An diesem Pult herangewacht!“

Große Teile des Faust I konnte ich damals bereits auswendig und damals begann meine Frankophonophilie, die symbolisch durch das Beispiel zu kennzeichnen wäre, daß wir im Deutschen von Texten, die uns jederzeit greifbar sind, daß wir von denen sagen, wir könnten sie „auswendig“, während wir sie

* Dankrede, gehalten am 29. April 1980 nach Verleihung der Goethe-Plakette der Stadt Frankfurt am Main durch Oberbürgermeister Dr. Walter Wallmann.

doch inwendig haben, „par coeur“, wie die Franzosen so sehr viel humaner sagen.

Diese unvergessene Vertiefung einer bereits aus freien Stücken begonnenen Beziehung zu Goethe durch die Begegnung mit einer sprachlichen Metamorphose seiner Verse mag geschehen sein, als ich in der Obersekunda des Frankfurter Lessing-Gymnasiums saß. Von da an ist mein Weg von Goethe kontinuierlich begleitet geblieben.

Immer gab es auf ihm unversehens Augenblicke, an denen ich auf neuen Stufen noch Unerfahrenes von ihm begreifen durfte.

Vier solcher Gipfel sind auf der Ordinate meiner Lebensjahre besonders markiert. Da ist die Wiederentdeckung der Orphischen Urworte, die ich als Knabe noch nicht verstand, da ist, für mich, die Neuentdeckung des Fragments „Die Natur“, da ist Goethes Metamorphosenlehre, da ist schließlich der Aufsatz von *Benno Reifenberg* zum 26. August 1961: „Über Gedichte von Goethe“ als das Adäquateste, was über den Dichter Goethe gesagt werden kann.

Zu alledem liegen die Wurzeln in der Zeit, in der der Knabe sich als Frankfurter zu fühlen begann, als er, auf Streifzügen durch die Altstadt, das Szenarium zu seinem geliebten Faust und dann zu „Dichtung und Wahrheit“ suchte und fand. Dom, Römer, Schirn, Judengasse, alte Brücke, Hirschgraben, Goethehaus, das gab es ja alles noch in seiner in Jahrhunderten gewachsenen Gestalt. Das war noch nicht durch Bomben zerstört, auch noch nicht, schlimmer noch, und zum zweiten Male, durch den Beton.

Wer hier hat aufwachsen dürfen, wer hier die Luft geatmet, hier die Unbeschreibbarkeit der Aura Francofurtensis hat empfinden dürfen, der wurde einer der Frankfurter in der Welt. Meine Frau als Frankfurterin — ich stünde nicht hier, wäre sie nicht seit 60 Jahren meine Gefährtin — hat sich zu ihrem Geburtstag im Herbst 1943 gewünscht, wir sollten, mit den Kindern, noch einmal ins GOETHE-Haus gehen. „Noch einmal“ — bei den Müttern liegen die Ahnungen vom Zukünftigen!

Die schönste Bestätigung, ein Frankfurter sein zu dürfen, habe ich 1956 in den Staaten erfahren. *Richard Goldschmidt*, der grand old man der deutschen Biologie, saß in Berkeley als Emigrant. Der amerikanische Kollege, der nicht wußte, daß wir uns kannten: „I present you Dr. Ankel from Giessen“. Darauf Goldschmidt, beglückt: „Ankel — jetzt schwätze wir zwei aber mal frankfurterisch!“

Nein, er gehe nicht mehr nach Deutschland zurück, denn: „die hawe mich doch herausgeschmisst“.

Man muß Goldschmidts Lebenserinnerungen „Im Wandel das Bleibende“ lesen, um zu begreifen, welche Art von Bildung im alten Frankfurter Gymnasium und eben in Frankfurt am Main vermittelt wurde. Das Lessing-Gymnasium hat dann die Tradition übernommen. Wenn mir heute diese mich so beglückende Ehrung erwiesen wird, so liegen die Wurzeln für das Deutsch,

das ich denke, spreche und schreibe, so liegen sie Wurzeln in den Jahren, in denen ich dort Latein und Griechisch gelernt habe, stöhnend zunächst und dann schließlich beglückt durch den Zugang zu den Tiefen der menschlichen Sprache. Die Sprache ist das entscheidende Humanum bei der Menschwerdung aus dem Urbrei des Protoplasmas, aus der Ungeheuerlichkeit der Vielfalt seiender, aber sprachloser tierischer Gestalten:

„Jetzt fiel der Tierheit dumpfe Schranke
Und Menschheit trat auf die entwölkte Stirn
Und der erhabne Fremdling, der Gedanke
Sprang aus dem staunenden Gehirn.“

Das ist nicht von ihm — das ist von *Schiller!*

Da ist sie nun, die Philosophie des Biologen, dem viele Jahre geschenkt worden sind, um reif zu werden für sie. Kein Wort vom Rätsel des Lebendigen hat er auf dem Gymnasium zu hören bekommen. Aber mit der geforderten Akribie und sprachlichen Verantwortung, bei der Präparation eines Tacitus-Textes etwa, wurde das Denkgerüst errichtet, das, in sich geschlossen und solide, freie Valenzen hatte ringsum zur Anbindung dessen, was der jeweilig dem Einzelnen geschenkten Struktur adäquat war.

Toleranz ist Kostbarkeit genug und ich denke an dieser Stelle an die von Ihnen, Herr Oberbürgermeister, zitierte Polemik zwischen dem englischen Romanier *Charles Percy Snow* und dem Literaturkritiker *Leavis* — welch ein Beispiel für Intoleranz! Toleranz ist nicht ausreichend, um den Grad des Respekts zu kennzeichnen, der damals im Lessing-Gymnasium der Unwiederholbarkeit des Einzelindividuums erwiesen wurde; er lag im Grunde auch noch hinter manchmal gnadenloser Schulmeisterei. So wurden wir nicht mit Tatsachen überschüttet, sondern wir bekamen die Werkzeuge gezeigt, die dem geistigen Handwerker helfen, vor diesem Trümmerhaufen zu bestehen, ja Quadern zu entnehmen zum Bau unseres jeweiligen Weltbildes.

Im Fazit des Lobes der Qualität des alten Frankfurter Gymnasiums und seiner Auswirkung auf sein Leben als Forscher und Welterlebender steht bei Goldschmidt der ebenso schlichte wie monumentale Satz: „*Idealismus muß gelehrt werden, nicht praktisches Wissen!*“ So nämlich entsteht, wieder mit Goldschmidts Worten, „Bildung zum eigenen Besten als eines der höchsten Güter, die das Leben zu bieten vermag“.

Mein Lebensfreund *Franz Calvelli-Adorno* und ich, zwei, die vom Abiturjahrgang 1916 übriggeblieben sind, bekennen uns zu diesem Satz, der emeritierte Zoologe und der Jurist, der Senatspräsident im Ruhestand. Wenn mir heute die GOETHE-Plakette verliehen wird — ihm müßte man die VERGIL-Plakette verleihen, gäbe es eine.

Mein Freund *Franz Calvelli-Adorno* hat auch die Bildungsaura miterleben dürfen, die in meinem Elternhaus beim Holzhausenpark, in der Feyerleinstraße,

lebendig war. Mein Vater, Abiturient des alten Gymnasiums und Oberlehrer am Lessing-Gymnasium, hat dort den „Bund der Freunde des humanistischen Gymnasiums in Frankfurt am Main und den Nachbarstädten“ gegründet. Und dort schrieb er seine Streitartikel für die alte Frankfurter Zeitung: „*Hands off*“ — Hände weg vom alten Gymnasium!
Zu der gleichen Zeit aber saß sein Sohn im Giebelstübchen und las Goethe und Darwin. Die beiden gehören eben doch zusammen trotz Nietzsches höhnnenden Versen:

„Darwin neben Goethe setzen
Heißt die Majestät verletzen
Majestatem genii“.

Sie gehören zusammen, weil entscheidende Beiträge eines jeden der beiden, des nüchternen Denkers und des Gestalten schaffenden Sehers, unser Bild vom Lebendigen zu der Größe haben wachsen lassen, in der es heute vor uns steht. Und weil sie beide, noch fern von jedem Gedanken an die Möglichkeiten frevelhaften Manipulierens an der Schöpfung, weil sie beide mit ihrem Wissen ehrfürchtig geblieben sind vor ihr.

In dem gleichen Giebelzimmer entstanden, als freie Arbeit zum Abitur eines humanistischen Gymnasiums, Manuskript und Zeichnungen zu der Untersuchung: „*Über die Anpassung von Käfern der Fauna Germanica an ihre Lebensweise*“, meine, wenn Sie wollen, erste wissenschaftliche Abhandlung, als Jugendwerk noch gekennzeichnet durch die Unbedenklichkeit der Interpretation. Der Biologielehrer des Gymnasiums schickte die Arbeit, zu kompetenter Beurteilung, an einen Dozenten des SENCKENBERG-Museums.

Damit ist jetzt der letzte in der Reihe Frankfurter Wurzelgründe meiner Gewordenheit genannt. Von dort her kamen meine großen Lehrer *Otto zur Strassen* und *Fritz Drevermann*, die mich entscheidend geprägt haben. Dann ist dort, sehr viel später, meinem Schüler und Freund, *Wilhelm Schäfer*, der welt-einzige Durchbruch zu neuer Sinnggebung gelungen, die Überwindung der Lehrhaftigkeit des Schaumuseums in Räumen, in denen Zeugen und Nachschöpfung von Manifestationen des Lebendigen zur Ergriffenheit führen. Besser noch: zum Erschrecken.

Zur gleichen Zeit sind unsere Universitäten den entgegengesetzten Weg gegangen, nein, sie sind auf ihn geraten, weil sie vor dem rasenden Wachstum unseres Wissens für die Kraft zur Synthese überfordert sind. Weil sie als Ansammlung von Spezialisten letzter Spezialisierung zu Instrumentarien des Lernens von Fakten geworden sind. Gelerntes wird dann, statt in einem Gespräch mit dem Lehrer, mit Fragebogen abgeprüft, mit Futter für den Computer. Wenn diese Entwicklung nicht aufgehalten werden kann, dann sind wir auf dem Wege zu einer Entmenschlichung durch Sprachlosigkeit. *Denn was der Computer sagt, das ist keine Sprache!*

Mir ist noch das Glück zuteil geworden, daß ich als Ordinarius für Zoologie die sogenannte „Große Vorlesung“ habe halten dürfen, nicht als Angebot von Lernstoff, sondern als Beispiel für Möglichkeiten und Grenzen einer geistigen Synthese unseres Wissens. Es war keine Schmucksucht des Professors, wenn Goethe-Zitate nicht selten vorkamen. Sie waren eben echte Hilfen durch die geistige und sprachliche Verdichtung in der Dichtung.

So steht die Quinta essentia der Genetik in 4 Versen der „Orphischen Urworte“:

„So mußt du sein, dir kannst du nicht entfliehen,
So sagten schon Sibyllen, so Propheten;
*Und keine Zeit und keine Macht zerstückelt
Geprägte Form, die lebend sich entwickelt.*“

Die letzten 6 Worte schließen sogar die Molekularbiologie mit ein, denn die Form, die sich entwickelt, ist im molekularen Code vorgeprägt, einem Befehltext für das lebendige Geschehen im Raume und in der Zeit.

Könnte über die Endlichkeit alles Lebendigen etwas besser gesagt werden als durch die Worte im Fragment „Die Natur“:

„*Leben ist ihre schönste Erfindung und der Tod
ist ihr Kunstgriff, viel Leben zu haben.*“

Und das ist nur einer der vielen großartigen Aphorismen, die da stehen!

Schließlich: Wer weiß, ob nicht eines Tages Goethes idealistische Morphologie eine neue Sinnggebung auf neuen Ebenen unseres Begreifens erhält? Ich jedenfalls neige dazu, das zu glauben, denn für mich ist sie schon als Denkmodell unersetzlich. Auch die Abhandlung meines Freundes *Gerolf Steiner* über die Verwandten von *Morgensterns* Nasobem, über die „Rhinogradentia“, erhält gerade von daher ihren tiefen, keineswegs nur scherzhaften Sinn!

Sie haben, Herr Oberbürgermeister, bereits die Forderung zitiert — ich möchte mich gerade dafür besonders bedanken! — meine Forderung, die ich als Frucht meines Wissendürfens meinen Schülern als werdenden Forschern am Lebendigen gestellt habe: *Daß sie sich vor der Hybris ihres Wissens und Könnens die Ehrfurcht zu bewahren hätten, die vor dem Wunder des Lebendigen am Platze ist.*

Anlässlich der Vollendung von 80 Lebensjahren habe ich diese Gedanken noch einmal zu formulieren versucht mit allem, was mir an formulierender Kraft zur Verfügung steht:

„*Die gleichen Kräfte des Lebendigen in der Welt, die den Menschen haben werden lassen, ohne sein Zutun, haben ihn dazu geführt, die Gesetze des Lebendigen zu erkennen. Sie haben ihn aber zugleich dazu verführt, sie zunehmend schnöde zu mißachten. Das Lebendige in der Welt lebt durch die Maße,*

die es sich selbst setzt, in der Zeit und im Raum. Das Lebendige in der Welt stirbt durch die Maßlosigkeit, in der Zeit und im Raum, zu der der Mensch die Freiheit mißbraucht, für die er als ein Hütender eingesetzt sein könnte, in der er jetzt aber als ein Gefallener versagt."

Von solchem Versagen her kommen, daran kann kein Zweifel sein, die finsternen Wolken, die sich seit langem schon sammeln, in diesen Tagen aber besonders drohend über dem Raumschiff des Menschen stehen.

Wenn wir Biologen dazu privilegiert sind, die Transzendenz beim Lebendigen von unserem Wissen her in ihrer Ungeheuerlichkeit zu sehen — muß dann noch etwas gesagt werden darüber, daß wir das Glück, Biologen sein zu dürfen, zu bezahlen haben mit der Verantwortung, der wir uns stellen müssen in unserem Dasein, warnend und handelnd?

Resignation ist des Menschen unwürdig. So werden wir unser Menschseindürfen zu verteidigen haben gegen ein Menschseinmüssen — bis zur letzten Stunde. Geworfenheit? Nein — Widerstand!!

Ich danke Ihnen allen, daß ich am späten Abend eines von Liebe und von Glück reich beschenkten Lebens so zu Ihnen habe sprechen dürfen.

Lassen Sie mich schließen mit den Endversen von Clemens Brentano aus seinem „Eingang“:

„O Stern und Blume, Geist und Kleid,
Lieb, Leid und Zeit und Ewigkeit.“

Wulf Emmo Ankel

Fridtjof Nansen und Reinhard Dohrn

Zum 100. Geburtstag von Reinhard Dohrn

Die Beziehungen der Universität Gießen zur Zoologischen Station Neapel sind alt und vielfältig. Die grundsätzliche Idee der Notwendigkeit von Forschungsstätten am Meer geht auf Carl Vogt, auf den ersten Gießener Zoologen (1847—1848), zurück. Ihn hat Anton Dohrn, der Schöpfer der „Stazione Zoologica“, den „Urvater des Plans“ genannt. J. W. Spengel, Gießener Ordinarius von 1887—1921, war 1877 und 1878 Bibliothekar der Station und hat dann später dort, als wissenschaftlicher Gast, die Grundlagen für mehrere bedeutende Publikationen erarbeitet. An den Veröffentlichungen von W. J. Schmidt (Ordinarius 1926—1952) und von W. E. Ankel (Ordinarius 1952—1965) ist abzulesen, daß die Aufenthalte an der Station aus ihrer Forschungsarbeit gar nicht weggedacht werden können. Der Gießener Botaniker Georg Funk hat dort in Jahrzehnten das Standardwerk „Die Algenvegetation des Golfs von Neapel“ geschaffen.

Am 12. März 1955 wurde Reinhard Dohrn, der Sohn des Gründers, Ehrendoktor unserer Naturwissenschaftlichen Fakultät. Die folgenden Betrachtungen wurden am 13. März 1980, bei der Gedächtnisfeier in Neapel zur 100. Wiederkehr des Geburtsdatums von Reinhard Dohrn, in der hier abgedruckten Fassung und in italienischer Übersetzung vorgelesen.

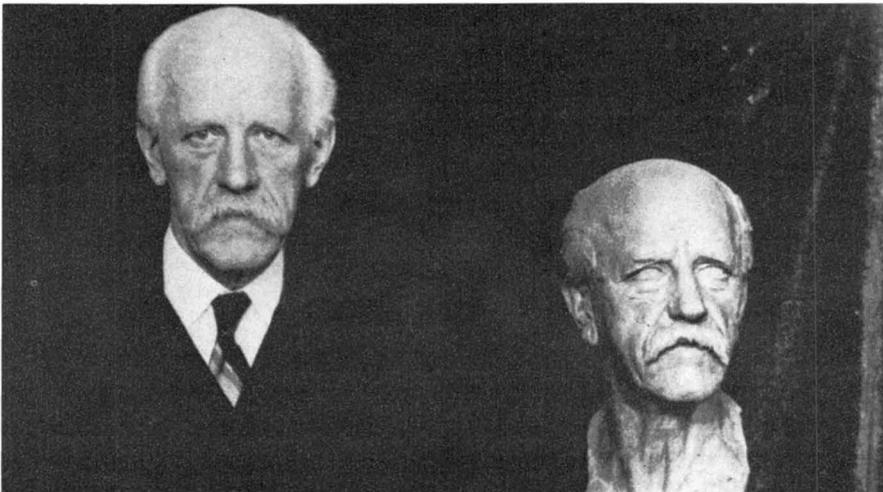


Abb. 1: F. Nansen neben der von Frau Mengarini-Corte geschaffenen Büste. New York 1929

Im Jahre 1929 war es, als das Bild entstand, das wir hier wiedergeben: Fridtjof Nansen steht neben der Büste, die nach ihm geformt wurde. (Abb. 1) Der Blick des Lebenden spricht, ein Jahr vor seinem Tode, von der Abgeklärtheit seines Wissens über die Welt, zugleich aber von der Last der Verantwortung, die er aus freien Stücken für sie trägt: Für den Ordo des Humanen gegen das Chaos der Unmenschlichkeiten. Die Blicklosigkeit der Büste hat etwas Seherisches.

Sie war für das Haus des Völkerbundes in Genf bestimmt, eine Mahnung zu sein an alle Menschen, dem Beispiel dieses großen Europäers zu folgen.

Die Büste hat den Ort, für den sie gedacht war, nie erreicht. Als ich sie zum ersten Mal sah, 1950, stand sie auf dem Schreibtisch eines anderen großen Europäers, im Zimmer von Reinhard Dohrn, des Leiters der „Stazione Zoologica“ in Neapel.

Die Künstlerin, Frau Fausta Mengarini-Corte, hatte das Original in Ton bei einem Aufenthalt Nansens in New York geschaffen. Sie besorgte auch den Abguß; sie kannte Werkstätten alter Tradition des Bronzegusses in Rom.

Mit den vielen Denkmälern Italiens geriet auch Nansens Kopf in Bronze in Gefahr, als Mussolini seinen Abessinien-Krieg begann und unter englischer Blockade kein Kupfer mehr hatte. Alles, was Bronze war, wurde jetzt „erfaßt“ und eingeschmolzen. Da versteckte Frau Mengarini-Corte ihr Werk im Keller ihres Hauses in Rom. Dort hat es dann auch den zweiten Weltkrieg überstanden.

Danach, in den späten vierziger Jahren, schenkte Frau Fausta die Nansen-Büste an Reinhard Dohrn. Es gab keinen Völkerbund mehr. Aber — wo sonst in der Welt war damals vom Geist seiner Gründer noch soviel lebendig, wo war *wieder* so viel lebendig wie in dem Palazzo an der Villa Comunale, in der „Zoologischen Station“? (Abb. 2)

Nansens Beziehung zu dieser „Stazione“ war schon historisch: Als junger Zoologe hatte er 1886 drei Monate hier gearbeitet, bei Anton Dohrn, dem Gründer. Aus dieser ersten Verbindung zum Hause Dohrn wurde dann die Freundschaft mit Reinhard Dohrn, dem Nachfolger seines Vaters.

Als die Büste entstand, war aus dem Zoologen und Nordpolarforscher längst der Politiker geworden, wie ihn die Welt kannte, der Empfänger des Friedens-Nobelpreises (1922). Er hatte Kriegsgefangene heimgeführt, für Menschen, die hungerten, Hilfe organisiert, für menschliches Treibgut zwischen den Nationen den „Nansen-Paß“ geschaffen.

Zu gleicher Zeit war es Reinhard Dohrn gelungen, die Station, der durch die Nationalismen des ersten Weltkrieges das Ende bereitet schien, wieder zum Leben zu bringen. Nach dem zweiten Weltkrieg gelang ihm das ein zweites Mal. Wieder trafen sich hier Biologen aller Völker. Nicht nur Biologen. Nansens Büste stand im Zimmer Reinhard Dohrns, ein Symbol für alle Freunde, die er in der Welt hatte: Wissenschaftler, Philosophen, Musiker, Maler,

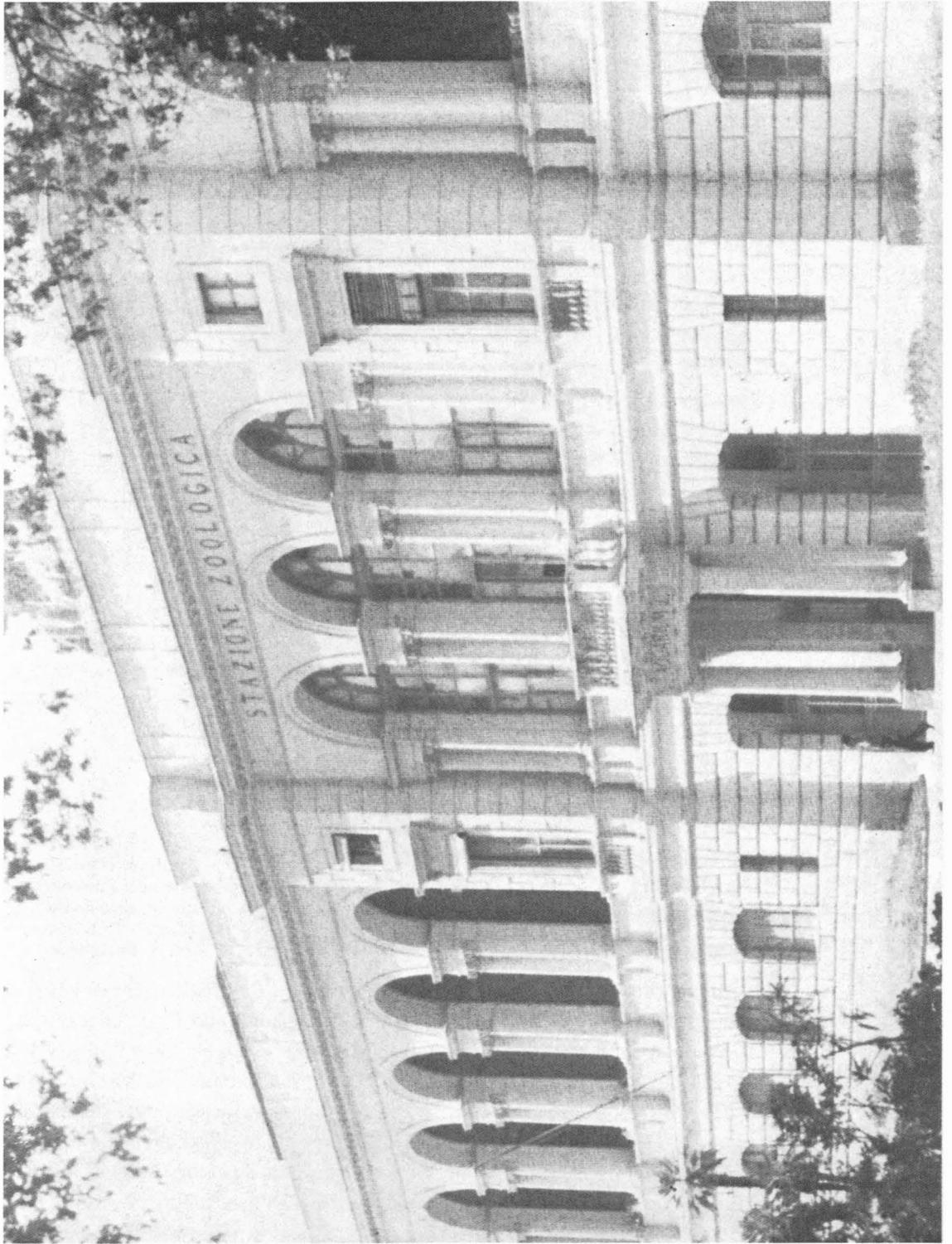


Abb. 2: Die Zoologische Station Neapel, seeseitiger Eingang, W. E. Ankel/phot. 1950

Schriftsteller, Schauspieler, Wirtschaftsführer, Politiker, Fürstlichkeiten. Das mußten keineswegs immer Prominente nach öffentlicher Meinung sein. Es gab nur einen Maßstab: Keiner war, nach Geist und Gesinnung, minderen Ranges.

Besucher im Direktorzimmer der Station konnte auch ein wissenschaftlicher Gast des Forschungsinstitutes sein. Er mochte zunächst Fragen haben, die das lebende Material betrafen oder die Ausrüstung seines Arbeitstisches mit Instrumenten. Vor diesen Augen (Abb. 3) entschied sich dann rasch, ob es dabei

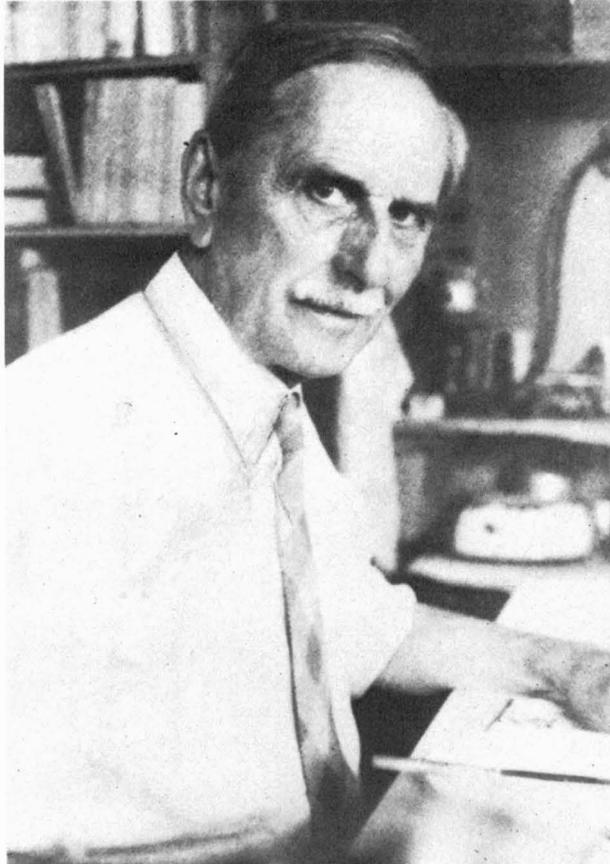


Abb. 3: Reinhard Dohrn am Teetisch des Sekretariats der Zoologischen Station während der schweren Vorkriegsjahre (aus H. Götze 1964)

bleiben würde. Oder ob das Gespräch etwa mit der Empfehlung enden konnte, den Briefwechsel zwischen Hugo von Hofmannsthal und C. J. Burckhardt, den müsse man lesen. Es lag nur am Gast, ob er nach ein paar Wochen den Prachtbau am Ufer des Golfes mit der kleinen Befriedigung verließ, im Täglichen seiner Forschungsarbeit zum Erfolg gekommen zu sein, oder ob ihm die Tage in Neapel als ein Geschenk bleiben würden, als das helfende Geschenk der Erweiterung und Festigung seines Blickes auf das Übertägliche, auf das Bleibende im Wandel der Welt. Unter Reinhard Dohrns Leitung war die „Stazione Zoologica“ zu einer Cella europäischer Kultur und europäischer Gesinnung geworden, anziehend und ausstrahlend zugleich.

Welchen Rang dieser Mann bei denen hatte, die ihm begegnet waren, kann man ermessen an dem, was ihm gegen Ende des zweiten Weltkrieges geschah. Die Alliierten waren bei Pästum gelandet und hatten Neapel besetzt. Wenige Tage danach kam ein Abgesandter der „Royal Society of London“ und überreichte Reinhard Dohrn einen Scheck über 1000 Pfund Sterling — als erste Hilfe für die Wiederbelebung der Station. Während in ganz Europa noch die Kämpfe mit deutschen Truppen tobten, wurde einem einzelnen Deutschen dieses Vertrauen erwiesen. Das war eine Sternstunde europäischer Solidarität in den dunkelsten Stunden Europas.

Daß es diese Sternstunde gab, ist fast vergessen und sollte doch immer wieder berichtet werden, bis in die Schullesebücher hinein. Fridtjof Nansen steht im europäischen Bewußtsein, Reinhard Dohrn, sein Freund, sollte neben ihm und mit ihm darin stehen.

Sein Wesen ist gültig dokumentiert und auch seine Wesenheit. Als Theodor Heuß von den Nationalsozialisten Schreibverbot erhalten hatte, zog er sich an die Zoologische Station zurück. Mit dem Fundus des Dohrn'schen Familien-Archivs schuf er das Buch „Anton Dohrn in Neapel“ (Atlantis-Verlag, Berlin und Zürich 1940). Nach Reinhard Dohrns Tod 1962 schrieb Margret Boveri: „Reinhard Dohrn — Ein Leben für die Zoologische Station Neapel“. Das sind zwei Meisterwerke, die einander ergänzen.

Man muß es sich von Margret Boveri sagen lassen, wie Reinhard Dohrn war. Das von der großen Journalistin geschriebene Porträt erschien zuerst in Fortsetzungen in der „Frankfurter Allgemeinen Zeitung“. Der weltweite Wissenschaftsverlag Julius Springer in Heidelberg hat es vor dem Zerfall auf Zeitungspapier bewahrt. Der Nachdruck steht in der Sammlung von Reden, Briefen und Nachrufen, die Heinz Götze zu einem feinen Libellum gestaltet hat: „Dem Andenken an Reinhard Dohrn“. Und da findet man dann auch den Satz des Freundes Eckart Peterich, der alles Gesagte und Geschriebene kristallisiert: „Er war *der vollkommenste Europäer*, der mir je begegnet ist... ein Vorbild...“

Wenn wir bei der hundertsten Wiederkehr seines Geburtstages uns die Gestalt von Reinhard Dohrn zurückrufen, sollten wir das Vorbild sehen, das er uns gesetzt hat: Ein Verantwortungsträger für den Ordo des Humanen gegen das Chaos der Unmenschlichkeiten, wie sein Freund Nansen. Und weil er so war, sollten wir alles daran setzen, endlich begreiflich zu machen, warum es eine Zoologische Station war, als deren Leiter er so sein konnte. Unser Wissen vom Lebendigen stellt uns vor die Alternative, ob wir die Schöpfung, die göttliche Maße hat, durch sündhafte Manipulation zerstören — oder ob wir sie für den Menschen verteidigen sollen, der ohne sein Zutun in ihr geworden ist. Auch Zoologischen Stationen sind neue Ziele gesetzt. Das Vorbild von Reinhard Dohrn kann uns den Mut geben, uns ihnen zu stellen.

Prinzipienethik oder Situationsethik?

1. Das Problem

Haben ethische Handlungsanweisungen eine bedingungslose Gültigkeit oder lassen sie Ausnahmen zu? Die Moralphilosophen sind sich darüber nicht einig. Meines Erachtens läßt sich das Problem nicht auf eine allgemeine Weise lösen. Ich versuche, den Standpunkt zu verteidigen, daß es in bezug auf viele Normen richtig ist, sie in den meisten Umständen einzuhalten; in den meisten, aber nicht in allen. Jedoch gibt es meiner Meinung nach auch solche Normen, denen man bedingungslos treu bleiben sollte, unabhängig von der Situation. Um die Fragestellung schon am Anfang meiner Erwägungen zu konkretisieren, führe ich zwei Beispiele von Normen an: das Verbot der Lüge und das Verbot von solchen Humanexperimenten, die ohne Rücksicht auf das Wohl der Betroffenen unternommen werden. Sollten diese Verbote für alle Situationen gelten oder sollten sie Ausnahmen zulassen?

Ich möchte betonen, daß es hier nicht um die Feststellung irgendwelcher methodologischer oder semantischer Eigenschaften von Normen aus dem Bereich der Moral geht. Die Art der Geltung ist eine Eigenschaft, die die Moralnormen *nicht besitzen*, sondern die ihnen von uns *zugeschrieben wird*, und zwar kraft einer individuellen Entscheidung oder kraft einer mehr oder weniger passiven Übernahme von Verhaltensmustern im Prozeß der Sozialisation. Das Problem kann somit empirischen, und zwar soziologischen oder historischen, Charakter haben: hier fragen wir danach, wie einzelne Ethiker oder gewisse Menschengruppen geneigt sind (oder waren), die von ihnen anerkannten Normen zu behandeln. Das Problem kann aber auch normativen Charakter haben: hier fragen wir danach, welche Behandlung der Normen die *moralisch bessere* sei.

Obwohl ich in meinen Ausführungen darauf verweise, wie einige Ethiker und Menschengruppen die von ihnen anerkannten Normen behandelt haben und obwohl ich gewisse methodologische Fragen berühre, die das diskutierte Problem betreffen, gehören meine Erwägungen in ihrer Hauptzielsetzung zur normativen Ethik.

2. Extreme Standpunkte

Meistens werden extreme Lösungen des diskutierten Problems vertreten. Die einen schreiben *allen* Normen eine bedingungslose, die anderen eine nur be-

dingte Geltung zu. Den ersten Standpunkt werde ich extreme *Prinzipienethik* nennen, den zweiten — extreme *Situationsethik*. Die extreme Prinzipienethik fordert, jede Moralnorm als ein Gebot, das keine Ausnahmen zuläßt, zu behandeln. Die extreme Situationsethik fordert, jede Moralnorm als ein Gebot, das Ausnahmen zuläßt, zu behandeln.

Beide Standpunkte haben eine gewisse Berechtigung. Die Anhänger der Prinzipienethik befürchten eine Beliebigkeit und Willkür, ein sittliches Chaos, wenn man auf Festlegungen verzichtet, die für jeden Menschen unabhängig von der Situation verpflichtend sind. Die Vertreter der Situationsethik wehren sich gegen derartige allgemeine Festlegungen, die leicht zu einem Regeldogmatismus ausarten; sie weisen auf die Vielfalt oder gar Unwiederholbarkeit konkreter Lebenssituationen hin.

In ihren extremen Formen scheinen mir beide Lösungen nicht haltbar zu sein. Ich versuche, ihnen eine *gemäßigte Situationsethik* gegenüberzustellen. Diese besagt: Viele Normen, aber nicht alle, sollte man als Anweisungen, die Ausnahmen zulassen, behandeln. Man kann die gemäßigte Situationsethik mit einer *gemäßigten Prinzipienethik* gleichstellen. Beide Standpunkte drücken nämlich dieselbe ethische Tendenz aus: sie wollen *nicht allen, aber manchen* Normen bedingungslose Geltung zuerkennen.

Bevor ich zur Verteidigung dieser Tendenz übergehe, beschäftige ich mich etwas genauer mit den extremen Standpunkten.

3. *Extreme Prinzipienethik*

Der polnische Rechtstheoretiker Leon Petrazycki (1867-1931) kann als Beispiel für einen Autor dienen, der das gesamte Gebiet der Moral mit bedingungslos geltenden Forderungen verbunden hat. Er vertrat den Standpunkt, daß „das eigentliche Wesen der ethischen Vorschriften auf ihrer Bedingungslosigkeit beruht“ und daß „die Aufhebung der Absolutheit und Bedingungslosigkeit der Vorschriften des gesellschaftlichen Katechismus, ihre Umformung in bedingte, praktische Vorschriften, die in Abhängigkeit vom Ziel und von den Umständen angewandt werden können oder auch nicht, mit Sicherheit zum Niedergang der Moral einer Gesellschaft führt.“¹

Man kann dem Autor hier vorwerfen, daß er die Unvereinbarkeit der von uns anerkannten Forderungen, ihren konflikthaltigen Charakter nicht beachte. Z. B. kann das Verbot der Lüge — für Petrazycki ein absolut gültiges Verbot — mit einem anderen für uns wichtigen Postulat in Konflikt geraten, und es kann geschehen, daß wir geneigt sein werden, eine Lüge als gerechtfertigt anzuerkennen, weil dies die einzige uns zugängliche Möglichkeit der Verhütung eines großen Übels ist.

Für Kant gehörte Wahrheitstreue zu den „unnachlässlichen Pflichten“, dagegen Hilfeleistung zu den nur „verdienstlichen Pflichten“. Petrazycki sah aber

sowohl das Verbot der Lüge als auch das Gebot der Hilfeleistung als bedingungslos geltend an. Das bedingungslose Einhalten beider Forderungen ist aber in manchen Situationen nicht möglich; es besteht die Notwendigkeit einer Wahl zwischen Wahrhaftigkeit und Hilfeleistung.

Bei einer bestimmten Auslegung von Normen kommt es jedoch nicht zur Kollision zwischen ihnen. Man kann annehmen, daß die zweite Norm stillschweigend die ihre Anwendung beschränkenden Bedingungen voraussetzt und daß sie eigentlich folgendes zum Inhalt hat: „Man soll Menschen in Notlage immer helfen, es sei denn, daß die Umstände A, B, C... eintreten.“ Einer dieser einschränkenden Umstände wäre das Anwenden der Lüge.

Eine solche Formulierung, die schon von vornherein Ausnahmen von einer Moralnorm zuläßt, könnte aber Autoren, die auf der bedingungslosen Geltung jeglicher Moralnormen beharren, nicht befriedigen. Diese Formulierung weist nämlich ausdrücklich darauf hin, daß das Gebot der Hilfeleistung nicht bedingungslos gilt. Diese Autoren versuchen manchmal, ihren Prinzipialismus durch Aufstellen vieler kleinlich detaillierter Regeln, von denen jede mit einem großen Quantor („immer“, „niemals“) versehen ist, zu retten. Solch einen Standpunkt scheint z. B. P. Ramsey² zu vertreten. Wenn irgendeine berechnete Ausnahme von einem Gebot eintritt — behauptet er —, dann muß diese durch die gegebene Situation selbst objektiv bedingt sein, also enthält das Gebot in sich etwas Fehlerhaftes, und man muß es entsprechend korrigieren, so daß es alle Situationen, die von der Norm abweichen, berücksichtigt. Es wird keine Ausnahmen mehr geben, wenn wir Normen nur genauer formulieren und ihren jeweiligen Geltungsbereich eingrenzen. Eine Ausnahme ist immer der Fehler einer ungenauen Formulierung.

Im Sinne dieser Konzeption müßte ein Moralist nur Normen etwa folgender Art verkünden: „Man darf einem Menschen nie durch eine Lüge helfen“, „Man darf nie fremden Leuten helfen, wenn darunter die eigene Familie leiden sollte“; — (die Beispiele stammen von mir). Ich habe in einer anderen Arbeit³ zu zeigen versucht, daß Eingriffe dieser Art, wenn man sie überhaupt für sinnvoll hält, zwar die Anzahl der Konfliktsituationen einschränken, sie aber nicht völlig beseitigen können. Eine solche Präzisierung eines Postulats, die alle für relevant gehaltenen Faktoren berücksichtigt, ist oft nicht möglich. Im Fall der Norm, welche das Einschränken der Hilfeleistung für Fremde auf Kosten der eigenen Familie betrifft (wenn jemand diese Norm vertreten wollte), erweist es sich, daß man u. a. noch festlegen müßte, wenn die Konsequenzen für die Familie einen unbedeutenden Nachteil darstellen, wann dagegen einen beträchtlichen Schaden, und solche modifizierenden Faktoren gibt es unendlich viele. Ich möchte an diesem Beispiel den monströsen Umfang eines derartigen Vorhabens deutlich machen. Im Sinne dieser Konzeption dürfte man überhaupt kein Gebot der Hilfeleistung aufstellen, sondern nur eine Reihe von detaillierten Geboten und Verboten. Auch deren größte Summe schöpft je-

doch nicht den gesamten Bereich der Situationen aus, in denen die Möglichkeit der Hilfeleistung besteht. Man gelangt dagegen zu einem kasuistischen Normensystem, das wegen seiner Komplexität und Unüberschaubarkeit kaum noch anwendbar ist.

Vertreter einer extremen Prinzipienethik verhalten sich ziemlich unbesorgt in bezug auf den konfliktmäßigen Charakter der von ihnen anerkannten Werte. Dies wird verständlicher, wenn man beachtet, daß wir in einer konkreten Situation uns oft nicht die beiden für diese Situation relevanten Werte vor Augen führen, z. B. Wahrheitstreue und Ersparung von Leid, sondern nur einen und zwar den, der in unserem Bewußtsein diese Situation in einer indirekten Weise betrifft. Der nach etwas gefragte Mensch ist sich in der Regel nur seiner Pflicht zur Wahrheitstreue bewußt. Der Schaden, den er eventuell durch seine Wahrheitstreue anrichtet, ist eine Art Nebeneffekt seiner Tat. Die zweite Norm, die das Ersparen von Leid fordert, erscheint eventuell erst später, nachdem er sich der vorherzusehenden Folgen der Anwendung der ersten Norm bewußt geworden ist. Das Erkennen einer Situation als konfliktkaltig ist also im gewissen Maße eine Frage unseres Vorstellungsvermögens. Es kann aber auch sein, daß jemand eine generelle Entscheidung in bezug auf die Präferenzordnung dieser beiden Normen trifft: daß er erklärt, Wahrheitstreue sei *in jeder Situation* wichtiger als Hilfeleistung (oder umgekehrt) und auf diese Weise den Konflikt aufhebt.

Ethiker, die den extremen Prinzipialismus vertreten, versuchen oft, ihren Standpunkt mit Hilfe entsprechender semantischer Manipulationen zu retten. Sie teilen gewisse Arten von Taten in zwei Klassen, von denen die eine die moralisch berechtigten, die andere die moralisch unberechtigten Taten enthält, und verwenden für diese Klassen verschiedene Benennungen:

für die eine ein Wort mit positiver oder neutraler, für die andere ein Wort mit negativer emotionaler Färbung. Es gibt dann z. B. das „Sagen der Unwahrheit“ und die „Lüge“ oder eine „Tarnungsinformation“ und die „Lüge“. Bei solchen semantischen Eingriffen ist es schon tautologisch richtig, daß man nie lügen soll, genau wie es tautologisch richtig ist, daß man nie morden soll, weil man ja unter „Mord“ gerade die nicht zulässige Tötung versteht.⁴ Dieser Standpunkt ist natürlich ein indirektes Bekenntnis, daß man in gewissen Situationen die Lüge (im weiteren Sinne verstanden, nämlich als jede bewußt unwahre Aussage) für zulässig hält und daß man in gewissen Situationen das Töten für zulässig hält. Das bedeutet aber in Wirklichkeit einen Rückzug vom Standpunkt der extremen Prinzipienethik.

Ich vertrete die Ansicht, daß der Prinzipialismus faktisch nie eine Einstellung zum ganzen Bereich der anerkannten Werte und zum ganzen Bereich der anerkannten Normen sein kann, sondern — wegen der unausweichlichen Konfliktsituationen — immer nur zu seinem ausgewählten Teil. Auch wenn man sich dies als Aufgabe stellen wollte, kann man nicht jeder Norm treu bleiben. Da-

gegen besteht die Möglichkeit, jeder Norm untreu zu werden. Die tatsächliche Differenz der Einstellungen, die die bedingte und bedingungslose Geltung von Normen betreffen, beruht meines Erachtens darauf, daß die einen bereit sind, von jeder Norm Abstand zu nehmen, wenn sich das aus diesem oder jenem Grunde als vorteilhaft erweist (vorteilhaft nicht unbedingt für sie selbst), die anderen dagegen *manche* Normen als bedingungslose, keine Ausnahmen zulassende Forderungen behandeln.

Das moralische Problem besteht — wie ich glaube — nicht darin, ob man überhaupt irgendwelche anerkannten Normen übertreten darf, sondern darin, ob man *jede* Norm übertreten darf, und somit, ob jede alternative Verhaltensweise zulässig ist, wenn sie nur erfolgreich dazu dient, ein hinreichend großes Übel abzuwenden.

4. *Extreme Situationsethik*

Moralphilosophen, die sich des konfliktmäßigen Charakters unserer Zielsetzungen bewußt sind und diesem maximal Rechnung tragen wollen, vertreten gewöhnlich eine extreme Situationsethik. Für diese Tendenz ist folgende Aussage von J. Wilson charakteristisch: „Außer Tautologien gibt es kein Moralprinzip, welches in dem Sinne universell wäre, daß es keine Ausnahmen zuließe.“⁵ In seinem Essay „Ist der Existentialismus ein Humanismus?“ spricht sich J. P. Sartre mit besonderer Entschiedenheit für die Situationsethik aus. Er behauptet, daß jedes System von Anweisungen versagt, wenn der Mensch vor einem moralischen Dilemma steht; treiben ihn doch die umlaufenden Anweisungen in verschiedene Richtungen und fordern von ihm Taten, die unmöglich zugleich realisiert werden können. Die sittliche Aufgabe des Menschen beginnt mit der Entscheidung, welche der konkurrierenden Normen für die gegebene Situation die beste sei. Jede echte Entscheidung ist für Sartre ein freier schöpferischer Akt; sie ist immer autonom sowie konkret; sie ist auf die spezifische Situation bezogen und daher unvorhersagbar.⁶

H. P. Haecker lehnt jegliches Aufstellen von Anweisungen ab, weil diese allzu leicht zu „gefährlichen Hilfskonstruktionen“ werden, die uns das selbständige Denken und Entscheiden abnehmen. Er sagt, Prinzipien seien im wahrsten Sinne des Wortes Vor-Urteile, die uns verschleiern, daß jede Situation ihre nur für sie geltende Lösung und jeder Mensch eine nur für ihn passende Antwort braucht.⁷

Die Situationsethik hat in den letzten Jahrzehnten viele Anhänger gefunden, wobei die einen in ihr vor allem den Wert des Spontanen und des Autonomien hervorheben, die anderen dagegen den Wert der verantwortlichen Besinnung und der für die gegebene Situation optimalen Entscheidung.

Die erste Tendenz vertritt z. B. der Psychotherapeut Carl R. Rogers. Ein Mensch, dem Rogers geistige Reife zuschreibt und der nach ihm Ziel therapeutischer Bemühungen sein sollte, versucht nicht, sich an eine Summe von Regeln zu halten. Er lehnt jegliche Forderungen dieser Art ab, wie: „Du sollst

immer so und so handeln", die ihm von seiner Umwelt eingepägt werden. Er will autonom handeln und sich dabei spontan von seinen jeweiligen Bewertungsreaktionen leiten lassen. Der gesamte Prozess der Wertung ist bei ihm veränderlich, immer im Fluß. Er bleibt offen für neue Werterfahrungen und ahmt in seinem sittlichen Handeln weder andere noch sich selbst nach.⁸

Wie gesagt, verbinden manche Autoren die Situationsethik mit einer genauen Überprüfung der sittlich relevanten Elemente einzelner Situationen und mit einer verantwortungsbewußten Entscheidung. Jede Entscheidung von hinreichendem Gewicht soll einer gewissenhaften Abwägung der möglichen Alternativen entspringen.

Zu diesen Ethikern gehört z. B. Albert Schweitzer. Das Sittliche ist für ihn „nicht reglementierbar“. „Geistige Macht haben wir nur, wenn die Menschen uns anmerken, daß wir nicht kalt nach einmal festgesetzten Prinzipien entscheiden, sondern in jedem einzelnen Falle um unsere Humanität kämpfen.“⁹

H. W. Bähr hat Schweitzers Ethik sehr überzeugend auf folgende Weise charakterisiert: „Von dieser universellen Ethik zu handeln, ist nur möglich, wenn von der Tendenz zur Regelmäßigkeit abgesehen wird. Die Ethik der Erfurcht ist eine Ethik der freien Verantwortung des einzelnen Menschen, ihr sittliches Grundprinzip verzweigt sich nicht in eine doktrinäre Schematik; es erschließt eine dynamisch wirkende Grundgesinnung über unser Verhältnis zur Natur, aus der die Wege des Verhaltens nur im ständigen individuellen Ringen durch den einzelnen von Fall zu Fall gebahnt werden können. Die ethische Antwort, die gefordert wird, ist fundamental eine Antwort des einzelnen Gewissens.“¹⁰ Schweitzer sagt, daß in ethischen Konflikten jeder auf eigene Verantwortung hin von Fall zu Fall entscheiden müsse, wo sich für ihn die Grenze des Unvermeidlichen zeigt, über die er nicht hinausgehen darf. Jeder entscheidet „nach freiem Ermessen“. Doch möchte ich hervorheben, daß Schweitzer zwar zu Vertretern der Situationsethik gehört, aber nicht in ihrer extremen Form. Manche Verbote hat er als *ausnahmslos* gültige Forderungen verstanden, z. B. das Verbot der Folter. Solche Verhaltensweisen, die er in keiner Situation zulassen wollte, hat er als „Unmenschlichkeit“ bezeichnet.

Ich glaube, auch Martin Buber zu Vertretern einer gemäßigten Situationsethik rechnen zu können. Buber sagte, er stelle „Situationen“ gegen „Prinzipien“, die „unreine“ Wirklichkeit gegen die „reine“ Abstraktion. „Die Ganzheit der Seele ist gerade in der Gebrochenheit der menschlichen Situationen zu bewahren, und das heißt: dadurch, daß man nicht über den Situationen schwebt, sondern auf sie eingeht (...). Und die realen, die biographisch und historisch realen Situationen sind nicht einfach und glatt wie Prinzipien, sie tragen den Widerspruch in sich, sie heben ihn uns ins Gesicht, und wir dürfen ihn nicht ignorieren, denn die Wirklichkeit steht im Widerspruch. Es gilt nicht »Alles oder Nichts!«, es gilt, so viel von unserer Wahrheit zu verwirklichen, als es der unbefangenen vordringende Einblick in all die Widersprüche zuläßt.“¹¹

Die Situationsethik hat zweifellos sympathische Züge. Sie steht in Opposition zu der Dogmatisierung des sittlichen Bewußtseins, zu einer steifen Gesetzgebung, die alle feineren Unterschiede zwischen Situationen außer acht läßt, sowie dazu, dem Individuum die Autonomie im Bereich seiner moralischen Entscheidungen zu entziehen. Sie mag auch den Umstand berücksichtigen, daß es bei einer tieferen Sittlichkeit nicht auf die Summe der Regeln ankommt, die ein Mensch pedantisch befolgt, sondern auf eine innere Haltung, die sich von Fall zu Fall bewähren muß.

Ich habe den Eindruck, daß es den Absichten einiger Vertreter dieser Richtung in ihrer extremen Form entspräche, jegliche Gebote und Verbote als fertige Handlungsrezepte abzulehnen und daß sie statt irgendwelche — religiöse oder weltliche — Moralkatechismen zu predigen, den Menschen nur für die Vielfalt der Werte empfindlich machen möchten, um ihn danach der eigenen Intuition zu überlassen, aus dieser Vielfalt jeweils diesen Wert zu wählen, der die größte Anziehungskraft für sie besitzt. Bei dieser Einstellung sind jegliche Werturteile und Postulate nur als flexible Orientierungsmaßstäbe zu verstehen.

Das ist eine verlockende Perspektive. Jedoch besteht — wie ich glaube — diese einfache Lösung von Problemen, die höchst kompliziert sind, die Probe der Realität nicht. Man kann in dem Zusammenleben der Menschen nicht ohne Regelungen auskommen, und manche dieser Regelungen müssen unbedingt verbindlich sein.

Ich bin der Überzeugung, daß es Taten gibt, denen gegenüber unsere Bewertung ungeachtet der Umstände negativ bleiben sollte. Handlungsmöglichkeiten sollten aus einem zwar weiten, aber doch begrenzten Bereich von Alternativen gezogen werden. Was sich außerhalb des Bereichs der zugelassenen Alternativen befindet, ist ein Problem, das Nachdenken und Diskussion erfordert.

Buber protestierte jedoch gegen eine extreme Auslegung seines Standpunktes.¹² Er bestand auf der absoluten Gültigkeit mancher Forderungen. Das betraf insbesondere auch den politischen Kampf, bei dem es zu verhüten gilt, „daß Mittel gewählt werden, die geeignet sind, von dem Weg zum Ziel auf einen Weg zu einem andern, diesen Mitteln wesensgleichen Ziel abzuweichen; denn niemals heiligt der Zweck die Mittel, wohl aber können die Mittel den Zweck zuschaden machen.“¹³

Schweitzer und Buber vertraten beide die Grundgesinnung der Humanität, aus der zwar für viele Situationen keine eindeutigen Anweisungen ableitbar sind, die aber doch diejenigen Handlungen ausschließt, die evident antihumanitären Charakter haben.¹⁴

5. Bedingungslos geltende Normen

Ich stelle also die Frage: Welche Normen sollte man als bedingungslos geltende Normen betrachten? Um diese Frage zu erwägen, führe ich unter den Normen¹⁵ eine Differenzierung nach ihrem Konkretheitsgrade ein. Ich glaube

nämlich, daß man diese Normen, denen faktisch — und nach meiner Ansicht mit Recht — eine bedingungslose Geltung zugeschrieben wird, vor allem unter den am wenigsten konkretisierten und unter den am meisten konkretisierten suchen sollte.

a) Am wenigsten konkretisiert sind Postulate, die allgemeinste sittliche Leitideen ausdrücken. Sie weisen auf die erforderliche Grundhaltung, Lebenseinstellung, Handlungsrichtung hin. Man kann hier die christliche Idee der Nächstenliebe nennen, Schopenhauers „Tugend der Menschenliebe“, Schweitzers Idee der Ehrfurcht vor dem Leben, das utilitaristische Prinzip, das Maximierung von Glück und Minimierung von Leid fordert, sowie viele andere sittliche Leitideen.

Derartige Leitideen stehen an der Spitze eines Komplexes von Anweisungen, die als ein „ethisches System“ betrachtet werden. Sie haben nicht nur einen hohen Allgemeinheitsgrad, sondern sind immer auch recht vage. Es wird ihnen gewöhnlich eine absolute, für alle Situationen angemessene Geltungskraft zugesprochen. Eine solche Geltungskraft können sie auch tatsächlich besitzen, weil sie weder konkreten Entscheidungen noch konkreten Handlungen vorzugreifen. Sie sind erst gemäß der Situation genauer zu bestimmen.

Die von mir genannten Beispiele allgemeinsten Anweisungen hatten inhaltlichen Charakter. Manche Ethiker stellen aber ein formales Prinzip an die Spitze ihres Systems. Diesem Prinzip kommt dann meistens auch bedingungslose Geltung zu. Als Beispiel kann Kants kategorischer Imperativ dienen.

Formale Prinzipien werden erst dann zu inhaltlich bestimmten Forderungen, wenn man sie auf ein konkretes Wertsystem bezieht. Auf der Grundlage von denselben formalen Prinzipien können Menschen — je nach ihrem Wertsystem — zu entgegengesetzten Postulaten kommen: die einen zu solchen, die bestimmte Handlungen gebieten, die anderen zu solchen, die die gleichen Handlungen verbieten, das heißt, sie können sowohl zur Norm A als auch zu ihrer Negation kommen.

Die Scheidung zwischen einem formalen und einem sehr allgemeinen inhaltlichen Prinzip ist recht unscharf. Dennoch können wir annehmen, daß ein inhaltliches Prinzip, sogar ein sehr abstraktes, eine bestimmte Richtung für die Entscheidungen weist, obwohl es diese gewöhnlich nicht konkret vorwegnimmt. Trotz seiner Unbestimmtheit schließt ein solches Prinzip gewisse Arten von Handlungen aus, während ein formales Prinzip diese Bedingung nicht erfüllt. Z. B. schließt das (inhaltliche) Prinzip der Menschenfreundlichkeit Rachsucht aus, während das (formale) Gebot, die von der eigenen Gesellschaft anerkannten Regeln zu befolgen, Rachsucht weder empfiehlt noch von ihr abrät.

b) Ich habe die allgemeinsten Moralprinzipien als eine solche Kategorie ausgezeichnet, denen gewöhnlich bedingungslose Geltung zukommt. Sie können inhaltlichen oder formalen Charakter haben. Anders verhält es sich mit An-

weisungen, die einen mittleren Konkretheitsgrad besitzen. Zu dieser Kategorie gehören neben vielen anderen jene klassischen Normen, die in Unterrichtsbüchern meistens als Beispiele für Moralnormen angeführt werden: „Man soll nicht lügen“, „Man soll nicht stehlen“, „Man soll nicht töten“, „Man soll Versprechen einhalten“. Jede dieser Normen kann als Konkretisierung der Idee der Nächstenliebe, aber auch anderer moralischer Leitideen betrachtet werden.

Es scheint mir, daß die Theorie der Situationsethik vor allem in Bezug auf derartige Normen Anwendung findet, und daß diese Normen tatsächlich sehr oft als nur in der Regel geltende Normen behandelt werden, also als Normen, die Ausnahmen zulassen. Sie sind zum Schutz bestimmter Werte (des Lebens, des Besitzes, des Vertrauens) ausgerichtet. Es kommt jedoch vor, daß wir im Fall eines Wertkonfliktes eine Abweichung von ihnen für richtig halten, weil wir andere, in der gegebenen Situation von uns höher geschätzte Werte verteidigen möchten.

Zwar habe ich auf gewisse methodologische Gründe hingewiesen, die dafür sprechen, daß man gerade die als Beispiele genannten Normen zur Kategorie der nur bedingt geltenden Normen zählen kann. Diese Gründe sind jedoch nicht ausreichend. Letzten Endes entscheidet die moralische Überzeugung eines Menschen darüber, was für einen Charakter er einer Norm zuschreibt. Faktisch ist es jedoch so, daß in unserer Kulturtradition und in vielen anderen Kulturtraditionen Normen mittleren Konkretheitsgrades gewöhnlich als nur bedingt geltend behandelt werden. Einstimmigkeit gibt es hier jedoch nicht. So hat z. B. Schopenhauer über *das Recht* des Menschen zur Lüge gesprochen, und Kant über *das nur vermeintliche Recht* zur Lüge. Ein Teil der indischen Gesellschaft erkennt das Verbot der absichtlichen Tötung nicht nur von Menschen, sondern auch von Tieren als bedingungslos geltend an; unsere Kulturtradition läßt dagegen eine Reihe von Ausnahmebedingungen zu. Man kann dieses Verbot für absolut erklären und nach seiner konsequenten Einhaltung streben, ohne Abweichung selbst im Fall der Notwehr, im Fall des Krieges. Es ist durchaus möglich, *jeder einzelnen Norm* bedingungslose Geltung zuzuerkennen. Man kann es jedoch nicht in bezug auf *alle Normen insgesamt* tun. Man kann es nicht tun, ohne in einen Widerspruch zu verfallen. Wer irgendeine Norm als bedingungslos geltend anerkennt, der stellt diese Norm in der Werthierarchie höher als alle anderen Normen, die sich ihr gegenüber als konkurrierend erweisen könnten. Z. B. gibt er dem Nichttöten immer den Vorzug vor der Selbstverteidigung oder vor der Verteidigung fremden Lebens im Fall eines lebensbedrohenden Angriffs, oder vor der Verteidigung des Landes im Kriegsfall.

c) Die Grenze zwischen einem geringen, mittleren und hohen Konkretheitsgrad von Normen ist natürlich fließend. Es gibt aber keinen Zweifel daran,

daß die Norm „Man soll nicht töten“ viel konkreter ist als die Norm „Man soll Interessen anderer Menschen beachten“ und daß die Norm „Der Bäcker soll kein Gift ins Brot streuen“ viel konkreter ist als die Norm „Man soll nicht töten“.

Ich glaube, daß es unter Vertretern der extremen Situationsethik solche gibt, die ihre radikale Haltung abschwächen würden, wenn man sie hinsichtlich gewisser Normen mit hohem Konkretheitsgrad fragen würde, ob sie tatsächlich geneigt sind, Ausnahmen von ihnen zuzulassen. Ob sie z. B. tatsächlich der Auffassung sind, daß ein gewöhnlicher Bäcker, der in gewöhnlichen Zeiten Brot für gewöhnliche Verbraucher bäckt, irgendwann moralisch dazu berechtigt sein könnte, Gift in das Brot zu streuen? Wenn die Antwort verneinend wäre, würden sie ihrer extremen Situationsethik selbst widersprechen, denn sie würden zugeben, daß ihrer Meinung nach nicht alle Forderungen nur bedingte Geltung haben. Ich nehme an, daß die radikale Erklärung nicht den wirklichen Absichten vieler Anhänger der Situationsethik entspricht.

Wahrscheinlich hält jeder von uns gewisse Handlungen für ausnahmslos unzulässig. Die Verbote, die sich auf solche Handlungen beziehen, werden oft so allgemein anerkannt und befolgt, daß man sie gar nicht explizite formuliert. Man formuliert z. B. nicht die Norm, daß unter gewöhnlichen Verkehrsbedingungen ein Fahrer nicht absichtlich ein Kind, das auf der Straße spielt, überfahren sollte. Man kann eine ganze Reihe solcher — der Überzeugungskraft wegen von mir etwas überspitzter — Beispiele geben. Meine Absicht ist es hier zu zeigen, daß Personen, die sich der Wertkonflikte bewußt sind und der Norm „Man soll nicht töten“ nur bedingte Geltung zuschreiben, sicher (oder höchstwahrscheinlich) damit einverstanden sind, daß die beiden angeführten Normen (die den Bäcker und den Fahrer betreffen), welche sich ebenfalls auf das Nichttöten beziehen, aber schon einen bedeutend höheren Konkretheitsgrad besitzen (es wurde bestimmt, wer, unter welchen Bedingungen der Handelnde ist und auf wen sich die Handlung bezieht), als bedingungslos geltende Normen betrachtet werden sollten. Hier möchte ich Ramsey recht geben, jedoch mit einem wichtigen Vorbehalt: es ist sinnvoll, durch detaillierte Regeln *nur einen kleinen Teil* der Moral zu reglementieren.

Nun kann die Frage gestellt werden: welchen Teil? Ich habe bisher Normen nur formal charakterisiert, ohne auf ihren Inhalt einzugehen. Ich vermute aber, daß es keine generelle inhaltliche Antwort auf diese Frage gibt, die befriedigend wäre. Wir können nur Beispiele solcher Normen nennen, und diese Beispiele werden ein Zeugnis davon sein, was wir aufgrund unserer Wertvorstellungen für unübertretbar halten. „Es gibt eine Grenze, die nicht bei allen dieselbe ist, die aber irgendwo im Menschen existieren muß, einen Punkt, wo plötzlich ein *non possumus* sich erhebt.“¹⁶ Es geht hier vor allem um Handlungen, die nach den Wertvorstellungen vieler heutiger Menschen am evidentesten gegen die Grundprinzipien der Humanität verstoßen.

Meine an den Bäcker und an den Fahrer gerichteten absoluten Forderungen haben diesen Nachteil, daß wir keinen echten Interessenkonflikt hinter ihnen vermuten. Anders verhält es sich mit dem Verbot der Folter, und dieses Verbot gehört zu den besonders oft angeführten Beispielen bedingungslos geltender Normen. Aber auch hier gibt es Kontroversen. S. Moser behauptet: „Es herrscht eine fast allgemeine Einigkeit darüber, daß selbst die strengsten Moralprinzipien in gewissen Situationen Ausnahmen zulassen. Zum Beispiel ist die Anwendung der Folter offensichtlich eine böse Tat, aber es wäre schwer, der Ansicht zu widersprechen, daß es eine richtige Sache ist, mittels Folter Informationen aus einem Mann herauszuholen, der nicht den Ort angeben will, wo sich viele unschuldige Menschen befinden, die von brutalen, mit diesem Mann verbündeten Verbrechern gefoltert werden.“¹⁷ Im Gegensatz zu Moser spricht sich aber die Amnesty International bedingungslos gegen die Folter aus, und ich solidarisiere mich mit ihrem Standpunkt. „Diejenigen, die die Folter bewußt rechtfertigen (...), stützen sich im wesentlichen auf das philosophische Argument des geringeren Übels zum höheren Wohl. Sie verstärken dieses Argument mit einem Appell an die Doktrin der Notwendigkeit — die existentielle Situation zwingt sie, zwischen zwei Übeln zu wählen.“ Die Amnesty International möchte aber, daß die Folter als Handlungsmöglichkeit überhaupt nicht in Betracht gezogen werde, daß sie mit einem kategorischen „Nein“ abgelehnt werde. „Das Verbot der Folter basiert auf der langen Erfahrung des Menschen als eines sozialen und moralischen Wesens, das allmählich humane Normen aus seinem Glauben an die Würde und Integrität jedes menschlichen Wesens entwickelte.“ — „Folter ist niemals gerechtfertigt.“ — „Das absolute Verbot der Folter ist die einzig annehmbare Politik.“¹⁸

Auf einem ethischen Seminar in Basel (1976), auf dem das Problem der in beliebigen Situationen unzulässigen Handlungen diskutiert wurde, nannten die Teilnehmer u. a.: Folter, Todesstrafe, Sklaverei, Rassendiskriminierung, Aufwiegelung zum Völkerhaß, Einsperren von unbequemen politischen Gegnern in psychiatrischen Anstalten, Anwendung nuklearer Vernichtungsmittel.¹⁹

Den Standpunkt der gemäßigten Prinzipienethik, den ich hier zu verteidigen versuche, hat G. E. Moore einer Kritik unterzogen. Moore sagt: „Eine Regel, die von einer Personengruppe zur Regel ohne jegliche Ausnahme erklärt wird, wird von anderen abgelehnt, da sie offensichtlich Ausnahmen zulasse; im allgemeinen behaupten jedoch diese ihrerseits von irgendeiner anderen Regel, die sie anführen können, daß sie wirklich keine Ausnahmen zulasse. Eine enorme Anzahl von Menschen würde (aber) zustimmen, daß die eine oder andere Regel (und meistens mehr als eine) ausnahmslos immer befolgt werden sollte; und trotzdem gibt es wahrscheinlich nicht eine einzige Regel, auf die sich alle Personen, die dies behaupten, einigen würden.“²⁰ Moore hält es für kaum möglich, daß sich die bedingungslose Gültigkeit irgendwelcher Normen rechtfertigen ließe. Nach ihm hängt die Bewertung einer Handlungsweise ganz da-

von ab, ob durch sie die bestmöglichen Ergebnisse erzielt werden. Jedoch die gesamten Ergebnisse einer Handlung — sagt Moore — hängen sowohl von der spezifischen Eigenart der Handlung, als auch von den Umständen ab, unter denen sie getan wird; und da die Umstände jeweils so verschieden sind, ist es äußerst unwahrscheinlich, daß eine bestimmte Handlungsweise ausnahmslos immer die bestmöglichen Ergebnisse erzielt.

Ich glaube nicht, daß sich alles, was wir auf dem Gebiet der Moral für wertvoll halten, nach utilitaristischem Muster auf die „bestmöglichen Ergebnisse“ zurückführen läßt. Es ist aber wohl nicht zu bestreiten, daß auch die gemäßigte Prinzipienethik als solche ihre positiven Folgen haben kann, worauf ich jetzt aufmerksam machen möchte.

Ich sagte, daß die Auswahl jener Normen, denen man einen großen Quantor zuschreibt, in gewissem Maße Sache der moralischen Entscheidung einzelner Personen ist. Der eine findet, daß er zur bedingungslosen Einhaltung des Vegetarianismus verpflichtet ist, der andere, daß er unbedingt dazu verpflichtet ist, nur Gutes über die eigenen Eltern zu sagen. Solche individuellen Entscheidungen können eine große Rolle bei der Lebensgestaltung einzelner Personen spielen. Mir geht es hier jedoch darum, auf die Notwendigkeit des Bestehens bedingungslos geltender Normen in einem überindividuellen Bereich hinzuweisen. Wenn wir Brot kaufen, müssen wir darauf vertrauen, daß es nicht vergiftet ist. Wenn wir uns für eine Behandlung im Krankenhaus entscheiden, müssen wir darauf vertrauen, daß kein Arzt sich unserer Person ausschließlich als Mittel zum medizinischen Fortschritt bedient und uns zum bloßen Versuchsobjekt degradiert. Wir müssen darauf vertrauen, daß der Arzt uns nicht eigenmächtig ein Auge oder eine Niere entnimmt, um mit dem Organ einen anderen Patienten, den er für zweifellos wertvoller als uns hält, glücklich zu machen, sondern daß er unser autonomes Wohl berücksichtigt. Das Verhalten der Menschen muß für uns in gewissen Grenzen vorhersehbar sein. Mit Recht spricht G. Patzig über elementare Garantien, ohne die kein Mensch mit anderen vertrauensvoll zusammenleben könnte.²¹ Deshalb ist es auch verständlich, daß man bezüglich einiger sozialer Rollen, insbesondere beruflicher Rollen, Normen, die keine Ausnahmen zulassen, nicht nur schweigend anerkennt, sondern auch ausdrücklich formuliert. Es genügt, sich unter diesem Gesichtspunkt mit der Berufsethik des Arztes bekanntzumachen.

Vertreter der extremen Situationsethik irren sich also, wenn sie behaupten, daß faktisch in bezug auf jede Norm Ausnahmen zugelassen werden; — was natürlich nicht heißt, daß keine Ausnahmen gemacht werden. Sie können höchstens verkünden, daß es ihren Werturteilen gemäß so sein sollte. Ich glaube jedoch, daß ihre Erklärung oft eher eine unüberlegte Verallgemeinerung einer Idee, die sich auf viele Normen bezieht, ist, als ein wohl durchdachtes Programm.

Eine klare generelle Entscheidung für oder gegen die bedingungslose Geltung von Normen ist für manche Ethiker wegen ihres eindeutigen und konsequenten Charakters attraktiv; — mir scheint sie jedoch lebensfremd zu sein.

*

Es war nicht das Ziel meines Vorhabens, einen Katalog bedingungslos geltender Normen aufzustellen. Ich versuchte nur zu zeigen, daß solche Normen anerkannt werden und daß sie eine wichtige Rolle spielen. Ich wies darauf hin, daß sich diese Normen bezüglich ihrer formalen Charakteristik vor allem unter den am wenigsten und unter den am meisten konkretisierten befinden. Sollte ich jedoch normative Vorschläge machen, die den Inhalt solcher Normen betreffen, würde ich an erster Stelle gewisse Konkretisierungen der allgemeinen Richtlinie zur Humanisierung der Sitten vornehmen sowie der Achtung des Eigenwertes eines jeden menschlichen Individuums.

Zum Schluß dieser Überlegungen möchte ich meine skeptische Einstellung zu den oft in der Moralphilosophie vertretenen Einseitigkeiten zum Ausdruck bringen. Eine den Umständen angemessene Elastizität unserer Entscheidungen ist wertvoll; wertvoll kann aber manchmal auch das Fehlen an Elastizität sein. Es ist richtig, die voraussehbaren Konsequenzen unserer Taten sorgfältig abzuwägen, aber manchmal scheint ein spontaner Protest gegen gewisse Taten als solche das moralisch Bessere zu sein.

Ich habe nicht versucht, „wissenschaftliche Argumente“ zur Unterstützung meiner normativen Position heranzuziehen, und ich habe nicht versucht, diese Position als die „einzig rationale“ darzustellen. Ich vertrete den Standpunkt, daß das letzte Argument im Bereich des Normativen immer ein axiomatisches Wertbekenntnis ist.

Anmerkungen

- ¹ *L. Petrazycki*: Wstep do polityki prawa (Einführung in die Rechtspolitik), Warszawa 1966, S. 37.
- ² Vgl. *J. Fuchs*: Der Absolutheitscharakter sittlicher Handlungsnormen. Polnische Ausgabe: *J. Fuchs*, Teologia moralna, Warszawa 1974, S. 224.
- ³ *I. Pawlowska*: Kontradiktion und Inkompabilität in einem ethischen System. In: *H. Albert* u. *E. Topitsch* (Hrsg.), Werturteilsstreit, Darmstadt 1971, S. 518 f.
- ⁴ Vgl. z. B. *W. Künneth*: Die theologischen Argumente für und wider die Todesstrafe. In: Die Frage der Todesstrafe, Frankfurt/Main 1965, S. 151.
- ⁵ *J. Wilson*: Reason and Morals, Cambridge 1961, S. 93.
- ⁶ *J. P. Sartre*: Ist der Existentialismus ein Humanismus? Frankfurt/Main 1966, S. 30.
- ⁷ *H. J. Haecker*: Der Traum vom Traume des Lazarus. Grundlagen eines Existentialismus der Distanz, Lahnstein o. J., S. 24.
- ⁸ *C. R. Rogers*: Toward a Modern Approach to Values. The Valuing Process in the Mature Person. In: *P. Kurtz* (Hrsg.), Moral Problems in Contemporary Society, Prentice-Hall 1969.
- ⁹ *A. Schweitzer*: Kultur und Ethik. In: Ausgewählte Werke in fünf Bänden, Bd. 2, Berlin (Ost) 1971, S. 399.
- ¹⁰ *H. W. Bähr*: Die universelle Ethik der Ehrfurcht vor dem Leben. In: 40. Rundbrief für den Freundeskreis von Albert Schweitzer, Dettingen 1975, S. 43.
- ¹¹ *M. Buber*: Antwort. In: *P. A. Schilpp* u. *M. Friedman* (Hrsg.), Martin Buber, Stuttgart 1963, S. 618.

- ¹² *M. Buber*, *ibid.*, S. 616.
- ¹³ *M. Buber*: Geltung und Grenze des politischen Prinzips. In: *M. Buber*, *Hinweise*, Zürich 1953, S. 344.
- ¹⁴ Vgl. *O. Spear*: *Albert Schweitzers Ethik*, Hamburg 1978, S. 50.
- ¹⁵ Unter „Normen“ verstehe ich hier jegliche Soll-Aussagen; diese können z. B. in „Prinzipien“ und „Regeln“ geteilt werden.
- ¹⁶ *J. Hersch*: *Die Hoffnung Mensch zu sein*, Zürich 1967, S. 71.
- ¹⁷ *S. Moser*: *Absolutism and Relativism in Ethics*, Springfield 1968, S. 47.
- ¹⁸ Amnesty International: Bericht über die Folter. In: *N. Herold* u. *W. H. Pleger* (Hrsg.), *Was sollen wir tun? Probleme der Ethik*, Hannover 1977, S. 22–24.
- ¹⁹ Vgl. *H. Baur*: Johannistreffen in Basel. „Schweizerisches Reformiertes Volksblatt“, 1976, Nr. 11, S. 174.
- ²⁰ *G. E. Moore*: *Grundprobleme der Ethik*, München 1975, S. 107.
- ²¹ *G. Patzig*: *Ethik ohne Metaphysik*, Göttingen 1971, S. 61.

Ulrich Karthaus

Zur Aktualität Robert Musils*

Im 100. Geburtsjahr Musils über seine Aktualität zu sprechen, ist für einen Kenner seines Werkes scheinbar selbstverständlich und gerechtfertigt — auf der anderen Seite aber doch unstatthaft und in einem strengen Sinne geradezu verboten. Aktualität: Das meint Wirklichkeit, Zeitgemäßheit, gegenwärtige und zeitgenössische Bedeutung. Erinnerungen an die Werbesprache stellen sich ein: Man nennt etwa sandfarbene Beinkleider oder ein neues Waschmittel „aktuell“ — also wirklich, bedeutend, zeitgemäß und wichtig. Ich möchte Ihnen und mir selbst nichts vormachen: In solchem Sinne ist wohl kein Dichter aktuell — oder doch am ehesten noch Autoren wie Hermann Hesse und Johannes Mario Simmel. Es wäre unwahr, wollte man Musil aktuell in dieser Bedeutung nennen. Literatur als Ware, die sich flott verkauft, hat er nie produziert, selbst sein Erstling „Die Verwirrungen des Zöglings Törleß“, der die stattlichsten Verkaufsziffern erzielte, ist wesentlich unbekannter als „Buddenbrooks“.

Und er hat auch nicht, wie manche seiner Zeitgenossen in der deutschen Literatur — ich nannte Hesse, der immerhin noch der erträglichste ist — seine antizivilisatorischen Affekte als Utopie ausgegeben und zur Flucht aus einer schwer überschaubar gewordenen Wirklichkeit aufgerufen. Die Orientierungsschwierigkeiten, die sich in der sozialen und intellektuellen Welt des 20. Jahrhunderts stellen, hat er konsequent und bis zur Aufgabe seiner physischen, bürgerlichen Existenz, durchreflektiert.

Aktualität: Das kann indes auch eine virtuelle Bedeutung meinen, eine dauernde und wahrere Wichtigkeit bezeichnen als es die vergängliche einer Tagesmode ist. Es erscheint mir lohnend, mit dieser Frage im Kopf Musils Werk zu lesen. Ich möchte das an drei Aspekten deutlich machen.

I.

Ich beginne mit einer ganz einfachen Sache: Musil lehrt lesen. Wir haben in den letzten Jahren, vor allem bei jungen Leuten, eine zunehmende Analphabetisierung festzustellen. Lehrer klagen über Lese- und Rechtschreibschwächen — nicht nur in Deutschland, man hört Entsprechendes auch aus dem angelsächsischen und französischen Sprachraum. In Deutschland, beispielsweise, ist seit der Münchener Olympiade des Jahres 1972 eine zunehmende Verwendung der damals von dem Architekten und Designer Otl Aicher

entworfenen Bildersprache zu beobachten. Die Beschilderung beispielsweise des Frankfurter Flughafens ist für Legastheniker gemacht, Bildsymbole ersetzen die Schrift. Sicherlich trägt die hirnhysiologische Beeinflussung kleiner Kinder durch das Fernsehen seinen Teil dazu bei. Allmählich ist eine Studentengeneration herangewachsen, die offensichtliche Probleme mit der Verwendung der Schriftsprache hat, selbst angehende Deutschlehrer weisen eine minimale Belesenheit auf und kompensieren das durch eine beeindruckende Ignoranz in Fragen der Orthographie, Grammatik und Interpunktion.

Zurück zur Literatur, zurück zum Wort: Ich glaube, daß Musil diesen Weg zeigen könnte, wenn wir bereit sind, ihm zu folgen. Dichter und Schriftsteller wollen gelesen sein, und das meint: aufmerksam, Wort für Wort gelesen sein. Sie verlangen, daß man sich auf sie einläßt. In Unterschied zu informativen Texten, etwa einer Gebrauchsanweisung, einem Zeitungsartikel, den man überfliegen kann, verlangt ein poetischer Text die Versenkung, das genaue Lesen. Die linguistische Redeweise, die von einem „literarischen Code“ spricht im Unterschied zu anderen „Codes“, hat das vielleicht ein wenig verdeckt; deshalb scheint es nicht überflüssig, darauf hinzuweisen.

Lesen lernen kann man bei Musil in besonderem Maße: Seine Prosa verlangt Versenkung, Genauigkeit der Lektüre. Sie überrascht fast immer, indem Sätze anders enden, als man es erwartet. Man kann an dieser Prosa Erfahrungen sammeln, Erfahrungen auch mit sich selbst — mindestens mit dem eigenen Denken und seinen Gewohnheiten.

Ich möchte das an einem Beispiel verdeutlichen. Da lesen wir, beispielsweise, gleich zu Beginn des Eingangskapitels im „Mann ohne Eigenschaften“ die Überschrift: „Woraus bemerkenswerter Weise nichts hervorgeht.“ Die Formulierung fordert zum Fragen auf: Inwiefern kann „nichts“ „bemerkenswert“ sein? Wir müssen das Kapitel lesen, um dahinterzukommen: Es wird berichtet, wie zwei Menschen Zeugen eines Verkehrsunfalles werden. Er trägt sich auf einer der Hauptstraßen der kaiserlichen Residenzstadt Wien zu, und zwar an einem schönen Augusttag des Jahres 1913. Die Personen, die an dem Geschehnis beteiligt sind, werden im ganzen Roman nicht mehr vorkommen — oder nicht doch wenigstens zwei von ihnen? Sie nämlich, die Zeugen des Unfalles, werden wie folgt beschrieben:

Sie gehörten ersichtlich einer bevorzugten Gesellschaftsschicht an, waren vornehm in Kleidung, Haltung und in der Art, wie sie miteinander sprachen, trugen die Anfangsbuchstaben ihrer Namen bedeutsam auf ihre Wäsche gestickt, und ebenso, das heißt nicht nach außen gekehrt, wohl aber in der feinen Unterwäsche ihres Bewußtseins, wußten sie, wer sie seien und daß sie sich in einer Haupt- und Residenzstadt auf ihrem Platze befanden. Angenommen, sie würden Arnheim und Ermelinda Tuzzi heißen, was aber nicht stimmt, denn Frau Tuzzi befand sich im August in Begleitung ihres Gatten in Bad Aussee und Dr. Arnheim noch in Kon-

stantinopel, so steht man vor dem Rätsel, wer sie seien. Lebhaftige Menschen empfinden solche Rätsel sehr oft in den Straßen.¹

Musil geht der Ruf voraus, ein „schwieriger“, ein „komplizierter“, ein „anspruchsvoller“ Autor zu sein — das mag manchen abschrecken, ihn zu lesen. Dabei ist die Sache doch in Wahrheit ganz einfach: Wenn ein Mensch weiß oder zu wissen glaubt, wer ihm begegnet, wie unser kleiner Textausschnitt behauptet, so ist das noch bei weitem nicht klar für einen neutralen Beobachter. Wer der andere ist, ist immer rätselhaft, auch wenn man seinen Namen kennt. Und das eben ist „bemerkenswert“. Der Erzähler fährt nämlich fort: „Sie (sc. die Rätsel) lösen sich in bemerkenswerter Weise dadurch auf, daß man sie vergißt, falls man sich nicht während der nächsten fünfzig Schritte erinnern kann, wo man die beiden schon gesehen hat.“² Die bemerkenswerte Weise also ist, daß man nichts weiß, daß aus einer Begegnung, einem Ereignis, nichts hervorgeht. Die Vokabel aus der Überschrift des Kapitels gewinnt damit ihren Sinn: Musil sagt hier, im Eingangskapitel seines großen Romans, daß er nicht in herkömmlicher Weise erzählen will, nicht in der Weise, die der Realismus des 19. Jahrhunderts deshalb entwickeln konnte, weil ihm das einzelne bemerkenswert war. Heute geht aus der einzelnen Wahrnehmung, aus dem einzelnen Eindruck und aus dem einzelnen Ergebnis nichts mehr hervor. Bedeutsam wird alles erst, wenn es in großer Menge, in großer Zahl auftritt. Die Dame, die den Verkehrsunfall gesehen hat, hat „das unberechtigte Gefühl, etwas Besonderes erlebt zu haben“³. In der Tat ist der einzelne Vorfall und der einzelne Mensch aber nichts Besonderes mehr. Musil spricht in seinen Tagebüchern und andern Orts gelegentlich vom Übergang des Individualismus zum Kollektivismus — ein geschichtlicher Vorgang, der zu seiner Zeit, vor allem mit dem Aufkommen des Faschismus in Österreich, Deutschland, Italien und Spanien rapide fortschritt, und als dessen Zeuge sich Musil versteht.

II.

Mit diesen Beobachtungen sind wir bereits beim zweiten Punkt angelangt: Indem wir nämlich in solcher Weise genau lesen, gewinnen wir Aufschlüsse über unsere Wirklichkeit, über die Zivilisation, in der wir leben. In einem extrem gesteigerten, dennoch aber wohl richtigen Bild zeichnet Musil in seinem Roman das Bild einer „sozialen Zwangsvorstellung“, als welche er unsere Zivilisation empfindet:

Luftzüge, Erdzüge, Untererdzüge, Rohrpostmenschenendungen, Kraftwagenketten rasen horizontal, Schnellaufzüge pumpen vertikal Menschenmassen von einer Verkehrsebene in die andre; man springt an den Knotenpunkten von einem Bewegungsapparat in den andern, wird von deren Rhythmus, der zwischen zwei losdonnernden Geschwindigkeiten eine Synkope, eine Pause, eine kleine Kluft von zwanzig Sekunden macht, ohne

Überlegung angesaugt und hineingerissen, spricht hastig in den Intervallen dieses allgemeinen Rhythmus miteinander ein paar Worte. Fragen und Antworten klinken ineinander wie Maschinenglieder, jeder Mensch hat nur ganz bestimmte Aufgaben, die Berufe sind an bestimmten Orten in Gruppen zusammengezogen, man ißt während der Bewegung, die Vergnügungen sind in andern Stadtteilen zusammengezogen, und wieder anderswo stehen die Türme, wo man Frau, Familie, Grammophon und Seele findet⁴.

In der Tat ist das inzwischen, fünfzig Jahre, nachdem es geschrieben wurde, zu einem guten Teil verwirklicht.

Baudelaire hatte 1857 zum ersten Male in den „Fleurs du Mal“ die Existenz des modernen Zivilisations-Menschen, des Großstädtlers, poetisch thematisiert, inspiriert durch Paris, das von Walter Benjamin später „Die Hauptstadt des 19. Jahrhunderts“ genannt worden war; 1878 folgte ihm Nietzsche mit der Erkenntnis, die er freilich in etwas anderem Zusammenhang in „Menschliches, Allzumenschliches“ aussprach, daß die Zeit der Stadt-Kulturen vorbei sei.

Die vehemente Kritik, die er an den großen Städten v. a. im „Zarathustra“ übt, wird von späteren aufgenommen — man denke an das dritte Buch von Rilkes „Stunden-Buch“ (1903) oder an die apokalyptischen Stadtvisionen des Expressionismus, an Stadtgedichte Heyms, Bechers, Wolfensteins, Hoddis', Zechs. Die Gründe dafür werden von der Geschichtswissenschaft, von soziologischen und ökonomischen Disziplinen, auch von Architekten erörtert, ich brauche sie hier nicht auszubreiten.

Musils Roman geht hinter die Nietzscheanische und expressionistische Zivilisationskritik zurück und fragt nach den Bedingungen der Welterfahrung, die sich im 20. Jahrhundert entwickelt. Seine Diagnose gelangt zu mehreren Ergebnissen. Zunächst: Ein Übermaß von Eindrücken, Sinnesdaten und Erfahrungen macht die Auswahl des Wesentlichen unmöglich. Das einzelne Ereignis, Datum, Bild verliert an Gewicht und Bedeutung. Da es als einzelnes belanglos wird, wird es anonym, namenlos, bedeutungslos, wie der Mensch, dessen Leben damit verknüpft ist oder wie der Mensch, der davon in der Zeitung liest:

War eigentlich Balkan-Krieg oder nicht? Irgendeine Intervention fand wohl statt; aber ob das Krieg war, er wußte es nicht genau. Es bewegten so viele Dinge die Menschheit. Der Höhenflugrekord war wieder gehoben worden; eine stolze Sache. Wenn er sich nicht irrte, stand er jetzt auf 3700 Meter, und der Mann hieß Jouhoux. Ein Negerboxer hatte den weißen Champion geschlagen und die Weltmeisterschaft erobert; Johnson hieß er. Der Präsident von Frankreich fuhr nach Rußland; man sprach von Gefährdung des Weltfriedens. Ein neuentdeckter Tenor verdiente in Südamerika Summen, die selbst in Nordamerika noch nicht dagewesen waren. Ein fürchterliches Erdbeben hatte Japan heimgesucht; die armen Japaner⁵.

Ich habe das einmal die Verwandlung der Wirklichkeit zum Phantom genannt: Da das einzelne Geschehnis sich zwar als wirkliches präsentiert, aber nicht mehr als wirkliches erfahren wird, gerät es in einen ontologischen Zwischenzustand zwischen Wirklichkeit und Unwirklichkeit: Das Erdbeben in Japan ist zwar wirklich, aber nicht für den, der davon durch ein modernes Nachrichtenmedium Kenntnis nimmt⁶.

Diese Form der Wirklichkeitserfahrung wird auch bei der Wahrnehmung von Sinneseindrücken, die doch, allgemeiner Überzeugung nach, „unmittelbar“ gegeben sind, wirksam und bestimmend. Der Erzähler demonstriert das an den optischen Eindrücken, die die Pferde des Grafen Leinsdorf auf der Fahrt zur konstituierenden Sitzung der Parallelaktion haben:

Die Menschen waren ein graues Gewimmel für sie, das weder Freude noch Schreck verbreitete; die bunten Auslagen der Geschäfte, die in leuchtenden Farben prangenden Frauen — Wiesenstücke, die nicht genießbar sind; die Hüte, Krawatten, Bücher, Brillanten längs der Straße: Eine Einöde⁷.

In ähnlicher Weise erlebt der Triebtäter Moosbrugger „eine Viertelstunde undurchsichtig weiß schäumender Zeit“, als man ihn in ein neues Gefängnis überführt:

Hinter den Gitterstäben in der Tür liefen die Pflastersteine zurück, Lastfuhrwerke blieben zurück, zuweilen torkelten Männer, Frauen oder Kinder quer durch die Stäbe⁸.

Es handelt sich hier nicht um eine tierpsychologische Studie, die Ulrich in einer Beratungspause der Parallelaktion entwirft, auch nicht um die Analyse der Welterfahrung eines Psychopathen, sondern um Metaphern für die unter den Lebensbedingungen der modernen Zivilisation möglichen Formen der Welterfahrung.

Eine ihrer wesentlichen Folgen ist für die Ethik des einzelnen seine Verantwortungslosigkeit: Der Fahrer des Lastwagens im Eingangskapitel ist nicht persönlich verantwortlich für den Unfall, den sein Gefährt verursacht hat; die Erklärung des Ereignisses mit einer technischen Vokabel — „Bremsweg“ — und der Hinweis auf eine Statistik, die den Unfall als „ein gesetzliches und ordnungsmäßiges Ereignis“ erklärt, deuten das an. Mit dem Ende individualistischen Lebens vollzieht sich zugleich der „Zusammenbruch der Moral“¹⁰ als einer individuellen und bürgerlichen Moral. Es ist, als entziehe sich der Mensch des 20. Jahrhunderts dem allgemeinen Rechtfertigungszwang der Neuzeit durch den Rückzug in eine anonyme, d. h. verantwortungslose Existenz; wer namenlos ist, kann nicht belangt werden¹¹. Und verantwortlich sein kann man nur für etwas, dessen Realität und Tatsächlichkeit außer Frage steht. Moosbrugger kann deshalb, ebenso wie die Menschheit überhaupt, nicht eigentlich zur Verantwortung gezogen werden. Seine Existenz ist Metapher für das un-, unter- und halbbewußte Träumen der „Menschheit als Ganzes“¹².

Die Konzeption des Romans sah vor, daß mit seinem Ende der Erste Weltkrieg ausbricht. Die Funktion des Prostituiertenmörders Moosbrugger ist in diesem Zusammenhang zu sehen: Seine Bewußtseinszustände, seine Triebe, seine Aggressionen verweisen auf die unter einem dünnen Firnis der Zivilisation verborgenen Tendenzen der europäischen Menschheit, die trotz ihrer scheinbar so hochentwickelten Kultur jeden Augenblick in atavistische Gewalttätigkeit zurückfallen kann. Moosbrugger läßt in seiner Person das zu Tage treten, was der Staat Kakanien — das kaiserlich-königliche Österreich-Ungarn — als Staatswesen verkörpert:

Es ist passiert, sagte man dort, wenn andre Leute anderswo glaubten, es sei wunder was geschehen; und es war auch nichts Wirkliches gewesen. Es hatte sich bloß die Abneigung jedes Menschen gegen die Bestrebungen jedes anderen Menschen, in der wir heute alle einig sind, in diesem Staat schon früh, und man kann sagen, zu einem sublimierten Zeremoniell ausgebildet, das noch große Folgen hätte haben können, wenn seine Entwicklung nicht durch eine Katastrophe vor der Zeit unterbrochen worden wäre¹³.

Ähnlich wie Moosbruggers krankes Gemüt eine Metapher wird für den Zustand der Menschheit — den moralischen wie den intellektuellen — wird der Vielvölkerstaat zu einer Metapher für das Zusammenleben der Staaten dieser Erde insgesamt. Es handelt sich auch um ein Verständigungsproblem, das sich hier, in dieser so gezeichneten Welt ergibt.

Das Orientierungsproblem in der modernen Welt, die Entstehung von Haß, Aggressionen und Gewalt, stellt sich für Musil unter anderem als Sprachproblem dar. Im Tagebuchheft 21, zwischen 1920 und 1926, lesen wir:

Sprache soziales Produkt. Überwindung der Ur-Raubtiere nur durch Menschenhorde. Denken Folge der Sprache. Individuelle Leistung gering neben Kenntnissen und Fertigkeiten, welche die Gesellschaft besitzt und vermittelt. Der einzelne heute ganz hilflos ohne eine Gesellschaft¹⁴.

Gesellschaftliche Vermittlung von Erfahrung und Lebensmöglichkeiten vollzieht sich ganz wesentlich durch Sprache. Sie ist zugleich das Medium der Literatur, die solche Erfahrungen und Möglichkeiten tradiert und reflektiert. So stellt es das Eingangskapital des Romans dar. Der Anfang spricht mit wissenschaftlichen Termini aus Meteorologie, Geographie, Statistik und Astronomie von einer Situation, die am Ende dieses ersten Absatzes in alltäglichen, „altmodischen“ Worten resumiert wird: „Es war ein schöner Augusttag des Jahres 1913.“¹⁵

Die Sprache der Wissenschaften wird aufgeboten, um etwas zu bezeichnen, das sich einfacher und ebenso „gut“ mit längst bekannten und vertrauten Worten der Alltagssprache, einem vorwissenschaftlichen Weltverständnis entstammend, benennen läßt. Warum ist das so?

Es wäre wichtig, zu wissen, warum man sich bei einer roten Nase ganz ungenau damit begnügt, sie sei rot, und nie danach fragt, welches besondere Rot sie habe, obgleich sich das durch die Wellenlänge auf Mikromillimeter genau ausdrücken ließe; wogegen man bei etwas so viel Verwickelterem, wie es eine Stadt ist, in der man sich aufhält, immer durchaus genau wissen möchte, welche besondere Stadt das sei. Es lenkt von Wichtigerem ab.¹⁶ Mit anderen Worten: Das Alltagsbewußtsein begnügt sich mit der Bezeichnung „Wien“ oder „rote Nase“. In diesem Falle könnte die Wissenschaft eine präzisere Beschreibung liefern, indem sie die Wellenlänge in sog. Helmholtz-Maßzahlen angäbe — in jenem Falle aber, bei der Beschreibung einer Stadt, bei etwas „so viel Verwickelterem“ ist das offenbar nicht möglich; der Erzähler begnügt sich also mit einer kurzen Beschreibung, die in das zitierte Bild mündet; Widersprüche, Ungereimtheiten eines geschichtlichen Phänomens lassen sich im poetischen Kontext eines Romans am ehesten noch in einem Paradoxon fassen — in der widerspruchsvollen Behauptung, eine kochende Blase ruhe. Begnügt sich also die Alltagssprache mit einem Ungefähr, trifft sie dabei auch gelegentlich den Nagel auf den Kopf, wie bei der roten Nase oder dem schönen Augusttag, so scheint das doch ein Zufall. Auch der Wissenschaftler kann nicht umhin, sich der Alltagssprache zu bedienen, und er ist dabei vor Fehlgriffen keineswegs sicher. Ulrichs Berufskollegin, Frau Dr. Strastil, äußert sich:

„Ich halte die Kneppersche Ableitung ja trotzdem nicht für verfehlt, sondern bloß für falsch,“ bekannte Dr. Strastil. Sie hätte ebensogut betonen können, daß sie die Ableitung für verfehlt, aber trotzdem, in wesentlichen Grundzügen, nicht für falsch halte; sie wußte, was sie meinte, aber in der gewöhnlichen Sprache, wo die Worte nicht definiert sind, kann sich kein Mensch eindeutig ausdrücken¹⁷.

Insgesamt herrscht eine babylonische Sprachenverwirrung:

So stießen Spezialisten der Ewesprache und Komponisten aufeinander, die voneinander noch nie einen Ton gehört hatten, Webstühle und Beichtstühle, Menschen, die bei dem Worte Kurs an den Rennkurs, Börsenkurs oder Seminarkurs dachten¹⁸.

Auch die Einzelwissenschaften versagen in der exakten Benennung komplexer Phänomene: Moosbrugger wird von Psychiatrie und Psychopathologie abwechselnd als „Paralytiker, Paranoiker, Epileptiker und zirkulär Irrer“ oder als gesund bezeichnet¹⁹.

Die Geisteswissenschaften verirren sich in eine Begriffsscholastik, die um ihrer selbst willen betrieben wird und keinerlei Bezug zur Sache mehr hat, um die es vorgeblich geht. Einzig die Begriffe sind wirklich.

Ulrichs Vater schreibt seinem Sohn:

Du wirst Dir selbst sagen, daß der Begriff einer solchen verminderten Zurechnungsfähigkeit — wenn sich das überhaupt einen Begriff nennen

läßt, was ich bestreite! — aufs engste mit der Fassung zusammenhängen muß, die wir den Vorstellungen der vollen Zurechnungsfähigkeit bzw. Unzurechnungsfähigkeit geben²⁰.

Am Beispiel einer juristischen Definition wird hier deutlich, daß Wissenschaft großenteils Definition ist, und zwar weitgehend willkürliche Definition: Jeder hermeneutisch oder historisch arbeitende Wissenschaftler wird ähnliche Beispiele aus seiner Disziplin beibringen können. Wenn das aber so ist, sind diese Wissenschaften nicht in der Lage, die komplexe, aus anonymen Elementen bestehende Wirklichkeit angemessen zu begreifen. Das Sprachproblem gibt sich sohin als wissenschaftliches Methodenproblem zu erkennen.

In methodologisch anderer Weise, aber im selben Maße versagen die Naturwissenschaften bei der Beschreibung der Wirklichkeit. Ulrich bedient sich ihrer mit Skepsis. Nachdem er mit der Uhr in der Hand vom Fenster aus die Fußgänger betrachtet und gezählt hat, stellt er fest, „daß er Unsinn getrieben habe“²¹. Wiederum kann eine Tagebuchnotiz als Erläuterung gelesen werden: „Das Optimum an Wesentlichkeit ist etwas anderes als das Maximum an Zeitausfüllung oder eingehender Analyse“²². Als Wissenschaftler gehört er deshalb

zu jenen, Logistiker genannten, Mathematikern, die überhaupt nichts richtig fanden und eine neue Fundamentallehre aufbauten. Aber er hielt auch die Logik der Logistiker nicht für ganz richtig. Hätte er weitergearbeitet, er würde nochmals auf Aristoteles zurückgegriffen haben²³.

Hier und an ganz wenigen anderen Stellen des Romans ist von Ulrichs eigentlichem, ursprünglichen Beruf die Rede; weshalb diese seine berufliche Tätigkeit, die doch für die Erkenntnis der undurchsichtigen Welt die prinzipiellen Grundlagen bereitzustellen hätte, im Roman nicht beschrieben wird, liegt an den Darstellungsmöglichkeiten des literarischen Kunstwerkes; als Ulrich noch Achilles hieß, im Tagebuchheft 8, notiert sich Musil 1920:

Achilles war Logistiker. Aber es ist für jeden Dichter eine schwere Aufgabe seiner Nation auseinanderzusetzen, was das sei, ohne von Unaufmerksamkeit begraben zu werden. Schon Logiker ist schwer. . .²⁴

Indem solcherart im „Mann ohne Eigenschaften“ die moderne Welt beschrieben wird, indem also ihre Probleme der Welterfahrung, der Entwirklichung, der Verantwortung und des menschlichen Zusammenlebens zur Sprache kommen — indem von Musil also die Verständigungs- und Sprachprobleme artikuliert und ihre Konsequenzen für die Methodologie der modernen Wissenschaften gezogen werden, ergibt sich zugleich das poetische Problem Musils: Ein Grundlagenwissenschaftler läßt sich nicht bei seiner Berufsausübung poetisch darstellen, aber ein Mann ohne Eigenschaften, der die persönlichen Konsequenzen aus den Problemen der modernen Welt gezogen hat, kann in seinen konkreten Lebensvollzügen erzählerisch präsent gemacht werden. Musil tut das in einem poetischen „Stil“, den er in einer häufig zitierten

Formulierung des Interviews mir Oskar Maurus Fontana 1926 definiert: „Stil ist für mich exakte Herausarbeitung eines Gedankens. Ich meine den Gedanken, auch in der schönsten Form, die mir erreichbar ist²⁵.

Dies bedingt, das von Tatsachen nach Möglichkeit abgesehen werde: Sie sind prinzipiell „vertauschbar“²⁶, also zufällig, also gleichgültig. Nicht nur die Überfülle von Eindrücken läßt den einzelnen in seiner Bedeutung verblassen, sondern auch das methodische Prinzip, sich durch die unendlichen unüberschaubaren Sinnesdaten hindurch zu den Bedingungen ihrer Möglichkeit hindurchzufinden, macht es nötig, vom einzelnen abzusehen. Das Verweilen bei Tatsachen würde von Wichtigerem ablenken, „das Optimum an Wesentlichkeit“ wäre von vorneherein verfehlt. Die Anonymität des einzelnen ist, so paradox das klingen mag, die Bedingung der Möglichkeit seiner Erkenntnis: In solchem Sinne ist Ulrich als Wissenschaftler und, in gewissem Maße, auch Musil als Autor des „Mann ohne Eigenschaften“, Phänomenologe. Was Edmund Husserl im ersten der „Pariser Vorträge“ vom Philosophen fordert, vollzieht Ulrich in der Lebenspraxis — zumindest nimmt er sich's vor:

Fürs erste: Jeder, der ernstlich Philosoph werden will, muß sich einmal im Leben auf sich selbst zurückziehen und in sich den Umsturz aller vorgegebenen Wissenschaften und ihren Neubau versuchen. Philosophie ist eine ganz persönliche Angelegenheit des Philosophierenden. Es handelt sich um seine *sapientia universalis*, das ist um sein ins Universale fortstrebendes Wissen — aber um ein echt wissenschaftliches, daß er von Anfang an und in jedem Schritte absolut verantworten kann aus seinen absolut einsichtigen Gründen²⁷.

Solche radikale Reflexion setzt voraus, daß der Reflektierende auch von sich selbst absehe: Er muß sich selbst unbekannt werden, anonym. Seine Eigenschaftslosigkeit ist nur ein anderes Wort dafür, eine Metapher, wenn man so will. Nicht nur reflektierend, sondern in seinen konkreten Lebensvollzügen versucht Ulrich diese Anonymität durchzuhalten: Von sich selbst weiß er nur, „daß er es gleich nah und weit zu allen Eigenschaften hätte und daß sie ihm alle, ob sie nun die Seinen geworden sind oder nicht, in einer sonderbaren Weise gleichgültig sind“²⁸. Er ist sich selbst unbekannt als eine kontinuierliche, sich in der Zeit durchhaltende Summe von Qualitäten; was er von sich weiß, ist die Erinnerung an Zustände, die je nach Situation wechseln können:

Nach seinem Gefühl war er groß, seine Schultern waren breit, sein Brustkorb saß wie ein gewölbtes Segel am Mast, und die Gelenke seines Körpers schlossen wie schmale Stahlglieder die Muskeln ab, sobald er sich ärgerte, stritt oder Bonadea sich an ihn schmiegte; er war dagegen schmal, zart, dunkel und weich wie eine im Wasser schwebende Meduse, sobald er ein Buch las, das ihn ergriff, oder von einem Atem der heimatlosen großen Liebe gestreift wurde, deren In-der-Welt-sein er niemals hatte begreifen können²⁹.

Sogar das weit verbreitete Gefühl der Selbstliebe ist ihm abhanden gekommen, denn nur was man kennt, kann man lieben: „Wie liebt man sich denn selbst? In meinem Fall wäre die Antwort: Gar nicht!“³⁰

III.

Die, wie ich glaube, in hohem Maße aktuelle Zeitkritik Musils, seine Kultur- und Zivilisationsanalyse, die auf einer Analyse der Sinneserfahrung basiert, sich über eine Analyse der Moral, der Sprache und der Methoden einer zeitgemäßen wissenschaftlichen Welterkenntnis bis zu einer Analyse seiner Hauptgestalt, des Mannes ohne Eigenschaften fortbewegt, wäre unvollständig beschrieben, wenn sie den in den letzten Zitaten und Wendungen bereits angedeuteten dritten Aspekt unterschläge. Musils Bedeutung für die heutige Gegenwart liegt nicht allein in seiner radikalen Reflexion der Lebensbedingungen des 20. Jahrhunderts. Sie liegt nicht allein in seiner Überwindung realistischer Erzählgewohnheiten zugunsten der Entwicklung eines neuen, die Wirklichkeit auf ihre Bedingungen hin befragenden Erzählstils, sondern sie liegt — und damit gelange ich zum angekündigten dritten Aspekt — zugleich, mindestens im selben Maße, in seinem utopischen Impuls.

Die Eigenschaftslosigkeit Ulrichs, des Helden von Musils großem Roman, ist nicht allein das traurige Resultat betrüblicher Zeitumstände, die von denen seiner Vorfahren unterschieden sind — sie sind viel mehr: Sie sind die Bedingungen der Möglichkeit, die Welt zu verändern. Ulrich, der Mann ohne Eigenschaften, ist nicht allein Analytiker, er ist ebenso Utopiker. Die Situation, in der er lebt: anonym, kommunikationslos, isoliert von der Gesellschaft, zurückgezogen auf sich selbst, konzentriert auf seine philosophische Reflexion über die Situation seiner selbst und der Welt, treibt die Utopie notwendig hervor. Utopie: Das bedeutet im Sprachgebrauch Musils nicht den Traum von etwas Unmöglichem, es bedeutet nicht die Flucht aus der Wirklichkeit, sondern die Reflexion auf ihre Möglichkeiten. Ulrichs „Möglichkeitssinn“ wird definiert:

Ein mögliches Erlebnis oder eine mögliche Wahrheit sind nicht gleich wirklichem Erlebnis und wirklicher Wahrheit weniger dem Werte des Wirklichseins, sondern sie haben, wenigstens nach Ansicht ihrer Anhänger, etwas sehr Göttliches in sich, ein Feuer, einen Flug, einen Bauwillen und bewußten Utopismus, der die Wirklichkeit nicht scheut, wohl aber als Aufgabe und Erfindung behandelt.

Wer solchen Möglichkeitssinn besitzt, besitzt die Fähigkeit, „alles, was eben-
sogut sein könnte, zu denken und das, was ist, nicht wichtiger zu nehmen als
das, was nicht ist“³¹.

Es ist die Wirklichkeit selbst, welche die Sehnsucht nach der Möglichkeit weckt, eine Sehnsucht, die sich zugleich mit der modernen Großstadtzivilisation im 19. Jahrhundert entwickelte. In den „Fleurs du Mal“ von Baudelaire

findet sich ein Gedicht, das als Vorausdeutung auf ein wesentliches Motiv des „Mann ohne Eigenschaften“ gelesen werden kann:

L'INVITATION AU VOYAGE

Mon enfant, ma soeur,
Songe à la douceur
D'aller là-bas vivre ensemble!
Aimer à loisir,
Aimer et mourir
Au pays qui te ressemble!
Les soleils mouillés
De ces ciels brouillés
Pour mon esprit ont les charmes
Si mystérieux
De tes traitres yeux,
Brillant à travers leurs larmes.
Là, tout n'est qu'ordre et beauté,
Luxe, calme et volupté.

In der Übersetzung von Graf Wolf v. Kalckreuth,³² von der ich nicht weiß, ob Musil sie gekannt hat:

VERLANGEN IN DIE FERNE

Kind und Schwester mein.
Könnten dort wir sein,
Wo das Leben süß uns und reich ist!
Nichts als Liebe sehn,
Lieben und Vergehn
Im Lande, das dir gleich ist!
Trüber Sonnen Licht,
Das durch Schleier bricht,
Gleicht meinem zärtlichen Sehnen,
Wann wunderbar
Dein Augenpaar
Verräterisch leuchtet durch Tränen.
Dort schaut nur Lust und Schönheit du,
Anmut, Pracht und tiefe Ruh.

Was sich hier bei Baudelaire und dann, ausführlich und breit dargestellt, im „Mann ohne Eigenschaften“ findet, ist die legitime Sehnsucht nach der Harmonie der Gegensätze. Sie wird manifest im Bild der Schwester — bei Musil heißt sie Agathe — die zugleich Geliebte ist. Ulrich bezeichnet sie als seine Zwillingsschwester; Musil sagt im Interview mit Fontana: „Die Zwillingss-

schwester ist biologisch etwas sehr Seltenes, aber sie lebt in uns allen als geistige Utopie, als manifestierte Idee unserer selbst³³. Mit dieser Schwester und Geliebten — lange hat die Musil-Forschung gestritten, ob es zum Inzest zwischen den Geschwistern kommt — will Ulrich der Vergeblichkeit seines Daseins entfliehen, mit ihr zusammen plant er — zumindest in einem Kapitelentwurf der zwanziger Jahre — eine „Reise ins Paradies“. Sie wird geboren von der Sehnsucht nach einem Leben jenseits der modernen Zivilisation, nach einem Leben der Erfüllung von Möglichkeiten, Hoffnungen und zwangloser Menschlichkeit. Ulrich artikuliert seine Utopie als „die zwischen Erfüllung und Vergeblichkeit liegende Eintönigkeit der Seele“³⁴.

Die Reise, die den jungen Leutnant auf eine Insel führte, als er „Die vergessene, überaus wichtige Geschichte mit der Gattin eines Majors“³⁵ erlebte, ist eine Vorausdeutung auf die Reise ins Paradies, die der Mann ohne Eigenschaften, vielleicht, mit Agathe auf eine Insel im Süden unternommen hätte, wenn der Roman vollendet worden wäre. Der Grund ist jene Baudelairesche Sehnsucht nach einem utopischen Lande der Ordnung und der Liebe voller Schönheit, Luxus, Ruhe, Wollust: Es ist eine Utopie, denn „ein Rücktausch“ seiner anonymen Existenz mit jener ländlich-idyllischen, wo „die Götter noch zu den Menschen“ kommen, „kam für ihn (Ulrich) nicht ernsthaft in Frage“³⁶.

Es darf in diesem Zusammenhang ausdrücklich betont werden, daß Musils Utopismus keine kurzschlüssige Utopie ist. Will sagen: Die Utopie des anderen Zustands, die v. a. im zweiten Teil des Romans zwischen Ulrich und Agathe das wichtigste Gesprächsthema ist und dessen Realisierung sie gemeinsam erstreben, wird von Musil zum Scheitern geführt. Es kann keinem Zweifel unterliegen, daß diese Utopie in Enttäuschung und Leere gemündet hätte, wäre der Roman vollendet worden. M.a.W.: Das Experiment der Geschwister, in einem mystischen Zustand zu leben, führt sich selbst ad absurdum. Mögen das die Geschwister auch zeitweilig verkennen: Der Autor Musil weiß es. Er stellt keine Utopie dar, die auf kurzschlüssige Verwirklichung drängt, er gehört nicht zu jenen Weltverbesserern, über die er sich ironisch und satirisch äußert. Er ist kein Revolutionär, der von irgendeiner Veränderung das Heil der Menschheit oder das eigene Heil erwartet: Die historische Erfahrung des 20. Jahrhunderts hat uns gelehrt, daß solche Utopien das Gegenteil dessen bewirken, das sie — tatsächlich oder vorgeblich — erstreben.

Musils ironische Analyse trifft, v. a. im ersten Teil des Romans, die unreflektierte Natursehnsucht; als bei einem gemeinsamen Ausflug Diotima zitiert: „Wer hat dich, du schöner Wald, aufgebaut so hoch da droben. . .?“ entgegnet Ulrich: „Die Niederösterreichische Bodenbank. Das wissen Sie nicht, Kusine, daß alle Wälder hier der Bodenbank gehören? (. . .) Die Natur hier ist ein planmäßiges Produkt der Forstindustrie, ein reihenweise gesetzter Speicher der Zellulosefabrikation, was man ihr auch ohne weiteres ansehen kann“³⁷.

Eine Flucht in die ländliche Einsamkeit würde dorthin führen, von wo sie ausging; was sich als scheinbarer Gegensatz ländlicher Natur von städtischer Zivilisation unterscheidet, ist in Wahrheit ein Produkt eben dieser Zivilisation, Wissenschaft und Technik.

Das „Optimum an Wesentlichkeit“ — sei es der Erkenntnis oder des erfüllten Lebens — läßt sich auch nicht durch wortlose Verständigung erreichen, wie sie von Walter und Clarisse beim vierhändigen Klavierspiel mit deutlichem Mißerfolg versucht wird: Ihre Entfremdung wird durch das Musizieren nicht überwunden, sondern eher noch verstärkt. Überhaupt formuliert Musil, auch in den Tagebüchern, seine prinzipiellen Vorbehalte gegenüber der Musik. Er zitiert beispielsweise Schopenhauers Definition der Musik als „eine(r) allgemeine Sprache, deren Deutlichkeit sogar die der anschaulichen Welt selbst übertrifft“ und kommentiert: „Im stummen Film gab es sie merkwürdigerweise auch! Stummelsprachen, Stammelsprachen!“³⁸ Und an einer anderen Stelle moniert er den Versuch des Dirigenten Mengelberg, einen Symphoniesatz von Gustav Mahler als literarische, quasi lyrische Motivreihe zu beschreiben: „Ein Ersatz des Erlebens (das dem Menschen auch schon aus der Selbstverständlichkeit zur Sehnsucht geworden ist) und keine Weiterbildung“³⁹.

Eine weitere Möglichkeit der Konkretisierung utopischen Lebens, die Musil — und auch der Mann ohne Eigenschaften — verwirft, ist die Existenz Arnheims. Seine Vorstellung eines ganzen Menschen, gleichsam einer Kopie des allseitig gebildeten Menschen der Antike oder der Renaissance, erweist sich als Schwindel, denn „*Die Zeit* Heute ist derart halbaufgeklärt, alle Lebensprobleme sind nur so halb klar und sind so viele, daß fast nur ein oberflächlicher, sanguinischer Mensch etwas leisten und vor sich bringen kann!“⁴⁰ — heißt es im Tagebuchheft 8 im Jahre 1920.

Die zur Zeit Musils und Ulrichs, d. h. vor allem nach dem Ende des Ersten Weltkriegs, gehegte Erwartung, es ließen sich die Probleme der Epoche durch einen politischen Nationalismus, Pangermanismus, Antisemitismus — d. h. durch faschistische Ideologien — lösen, wird ebenfalls in einer breiten Auseinandersetzung Ulrichs mit der Gestalt Hans Sepps ad absurdum geführt: Der junge Mann sollte, so sehen es Kapitelentwürfe der zwanziger Jahre vor, als politisch unzuverlässig zum Militär einberufen und durch sadistische Unteroffiziersschikanen zu Tode gebracht werden.

Eine Auseinandersetzung mit dem Marxismus — er wird durch den Sozialisten Schmeißer vertreten — ist in Ansätzen ebenfalls vorhanden: Auch von dieser Seite erhofft sich Musil kein Heil. Hätte es das Wort damals gegeben, so müßte man ihn wahrscheinlich als einen Vertreter des Dritten Weges ansehen zwischen den politischen Systemen der westlichen Industrienationen und der marxistisch orientierten Staaten des Ostblocks. Er hatte, ursprünglich in der liberal-bürgerlichen Sphäre der österreichischen Bourgeoisie des 19. Jahrhunderts wurzelnd, doch schon früh das Elend der ausgebeuteten Industriearbei-

ter in Brünn kennengelernt, behielt zeitlebens für die Forderungen von Gewerkschaften und sozialistischen Parteien ein offenes Ohr, erhoffte sich aber wenig von der Funktionärsherrschaft, die er zu beobachten meinte.

Wenn also die konkreten Utopien, die die Epoche zwischen 1900, zwischen dem Jugendstil, der Jugendbewegung, und 1920, der Räterepublik, der bürgerlich-liberalen Kulturkritik und dem offiziellen Kulturbetrieb anbot, von Musil verworfen werden — was bleibt dann? Eine utopische Haltung. Eine utopische Methode des Denkens. Eine, wenn man so will, utopische Anthropologie. Die Forderung, die Wirklichkeit auf ihre Veränderbarkeit hin beständig zu befragen. Die konkrete Verwirklichung politischer, sozialer, humaner Ideen, mag sie auch im einzelnen hie und da das eine und andere bessern, ändert nichts am Gesamtzustand der Menschheit und ihrer Kultur. Und die Realisierung großer Entwürfe nach Art Napoleons, der sich Europa unterwarf, scheidet vollends aus für den Utopisten Musil, der eine seiner sympathischsten Romangestalten, den Sektionschef Tuzzi, sagen läßt: „Wer darf sich heute (. . .) denn überhaupt trauen, große politische Ideen zu verwirklichen?! Er müßte ein Stück Verbrecher und Bankerotteur in sich haben! Das wollen Sie doch nicht?“⁴¹

Musil will also keine bestimmte Utopie realisieren — er will zu utopischem Denken führen. Er tut das in seiner Dichtung, deren utopischer Charakter sich allenthalben nachweisen läßt. Musils Poesie ist genau und phantastisch, beides zugleich, und das läßt sich an der Bildlichkeit dieser Dichtung demonstrieren: Es gibt, vielleicht außer Rilke, keinen deutschen Poeten im 20. Jahrhundert, der in seiner Dichtung eine derart reiche Bildlichkeit, derart viele Metaphern und Vergleiche benutzt wie Musil. In der Rede, die er Rilke zu Ehren am 16. Januar 1927 hielt, analysiert Musil diese Bedeutung des dichterischen Bildes und gelangt zu dem Schluß:

Die Moden, Stile, Zeitgefühle, Zeitalter, Moralen lösen einander derart ab oder bestehen gleichzeitig in solcher Verschiedenheit, daß die Vorstellung kaum abzuweisen ist, sich die Menschheit wie eine gallertartige Masse zu denken, welche jede Form annimmt, die aus den Umständen entsteht. Natürlich haben wir ein eminentes Interesse daran, das zu leugnen, nämlich das praktische und moralische (Interesse) des jeweiligen Zustands. Es ist die ewige Tätigkeit des Lebens und zugleich sein Selbsterhaltungstrieb, die Wirklichkeit fest und eindeutig zu gestalten. Es ist nicht zu übersehen, daß die Schwierigkeiten dafür überall dort sich verstärken, wo das Gefühl beteiligt ist. Darum schalten wir es nach Möglichkeit aus, wenn wir Wahrheit, Ordnung und Fortschritt wollen. Zuweilen schalten wir es aber vorsichtig auch wieder ein, z. B. im Gedicht oder in der Liebe⁴².

Mit anderen Worten: Die Dichtung hat die Aufgabe, das, was in der scheinbar so stabilen Wirklichkeit an Möglichkeiten verborgen ist, hervorzuholen, im poetischen Bilde zu evozieren und zu reflektieren: Dichtung ist nicht Bestäti-

gung, sondern Überbietung von Realität, „denn Gott macht die Welt und denkt dabei, es könnte ebensogut anders sein“⁴³. Deshalb ist Musils Dichtung auch ironisch: Sie kann die Welt in ihrem Sosein, in ihrem augenblicklichen, zufälligen Zustand nicht ernst nehmen. Was Musil über Ironie sagt, gilt auch von der Utopie:

Ironie ist: Einen Klerikalen so darstellen, daß neben ihm auch ein Bolschewik getroffen ist. Einen Trottel so darstellen, daß der Autor plötzlich fühlt: Das bin ich ja zum Teil selbst. Diese Art Ironie — die konstruktive Ironie — ist im heutigen Deutschland ziemlich unbekannt. Es ist der Zusammenhang der Dinge, aus dem sie nackt hervorgeht⁴⁴.

Freilich bedarf es besonderer Anstrengungen, diesen Zusammenhang der Dinge so zu sehen, so zu analysieren und so zu beschreiben, daß die Möglichkeiten der Veränderung des gegenwärtigen Zustandes sichtbar werden. Es bedarf einer besonderen Methode, die Musil in seinem großen Essay „Das hilflose Europa oder Reise vom Hundertsten ins Tausendste“ 1922 begründet und beschreibt:

Es ist ein babylonisches Narrenhaus; aus tausend Fenstern schreien tausend verschiedene Stimmen, Gedanken, Musiken gleichzeitig auf den Wanderer ein, und es ist klar, daß das Individuum dabei der Tummelplatz anarchistischer Motive wird, und die Moral mit dem Geist sich zersetzt⁴⁵.

Angesichts dieser Situation kann nach Überzeugung Musils nur eine neue Art zu denken eine Aussicht auf Besserung der Verhältnisse bewirken. Es geht um eine utopische Veränderung des menschlichen Denkens, Fühlens und Empfindens. Im Kapitel 116 des ersten Teils des „Mann ohne Eigenschaften“ schlägt Ulrich der Parallellaktion eine geistige Generalinventur vor, wie er sie selbst in seinem Denken beständig übt. Das Kapitel heißt „Die beiden Bäume des Lebens und die Forderung eines Generalsekretariats der Genauigkeit und Seele“, und Ulrich reflektiert dort:

„Mit einem Wort, die Schöpfung“ dachte er „ist nicht einer Theorie zuliebe entstanden, sondern“ und er wollte sagen aus Gewalt, doch da sprang ein anderes Wort ein, als er erwartet hatte, und sein Gedanke ging so zu Ende: „Sondern sie entsteht aus Gewalt und Liebe, und die übliche Verbindung zwischen diesen beiden ist falsch!“⁴⁶

Er sagt den Parallellakteuren, die nach einer großen, erhebenden und leitenden Idee suchen, unter der man das 70-jährige Regierungsjubiläum Franz Josephs I. im Jahre 1918 feiern will:

„Das kommt nur davon, daß die Bemühungen aller, die sich berufen fühlen, den Sinn des Lebens wiederherzustellen, heute das eine gemeinsam haben, daß sie dort, wo man nicht bloß persönliche Ansichten, sondern Wahrheiten gewinnen könnte, das Denken verachten; dafür legen sie sich dort, wo es auf die Unerschöpflichkeit der Ansichten ankommt, auf Schnellbegriffe und Halbwahrheiten fest!“⁴⁷

Er zieht daraus die Konsequenz:

Es gibt nur eine einzige Aufgabe für die Parallellaktion: Den Anfang einer geistigen Generalinventur zu bilden! Wir müssen ungefähr das tun, was notwendig wäre, wenn ins Jahr 1918 der Jüngste Tag fiele, der alte Geist abgeschlossen werden und ein höherer beginnen sollte. Gründen Sie im Namen seiner Majestät ein Erdensekretariat der Genauigkeit und Seele; alle anderen Aufgaben sind vorher unlösbar oder nur Scheinaufgaben!⁴⁸

Im Kontext des Romans wird Ulrichs Forderung ironisch relativiert und halb zurückgenommen, dem Widerspruch der anderen, vor allem Arnheims, entgegnet er nicht. Musil indes war es mit dieser Idee einer geistigen Generalinventur, die zugleich eine neue Möglichkeit des Denkens begründen sollte, ernst: Am Ende des großen Essays von 1922, in dem er über die Nöte des hilflosen Europa reflektiert, sagte er:

Solche Ordnung der Kunst, Ethik und Mystik, das ist der Gefühls- und Ideenwelt, vergleicht allerdings und analysiert und faßt zusammen und ist insoweit rational und den stärksten Instinkten unsrer Zeit wesensverwandt, aber sie ist kein Widerspruch gegen die Seele; sie hat ihr eigenes Ziel, und dieses ist nicht jene Eindeutigkeit, bei der sich etwa Ethos zur Moral verdichtet oder Gefühl zur kausalen Psychologie, sondern eine Übersicht der Gründe, der Verknüpfungen, der Einschränkungen, der fließenden Bedeutungen menschlicher Motive und Handlungen, — eine Auslegung des Lebens.

Es mag dieser Ausklang einer Betrachtung unserer Situation in die Forderung einer Disziplin sonderbar sein: Aber eine Zeit, die solche Arbeit nicht geleistet und solche Disziplin nicht erworben hat, wird nie zur Lösung großer Ordnungsaufgaben fähig werden⁴⁹.

Musil artikuliert hier die utopische Forderung nach einer intellektuell-emotionalen Verfassung, die die Menschheit, die sich in Aggressionen, Interessengegensätzen und Egoismen selbst zu zerstören droht, neu organisieren könnte. Es wäre eine Aufgabe, die von dem intellektuellen Teil der Menschheit selbst zu leisten wäre. Solche Disziplin könnte die sprachlichen, moralischen, wissenschaftlichen und erkenntnistheoretischen Probleme des Mannes ohne Eigenschaften lösen und ihn aus seiner Reserve herauslocken. Sie könnte die Geschichte der Menschheit auf ein neues Fundament stellen.

Anmerkungen

¹ Musils Werke werden zitiert nach der Ausgabe von Adolf Frisé, Reinbek bei Hamburg 1978, mit römischer (= Band-) und arabischer (= Seitenzahl). Hier: I, 10.

² a. a. O.

³ I, 11.

⁴ I, 31.

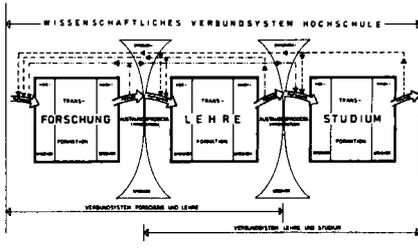
⁵ II, 359.

- ⁶ Vgl. Vf.: Der andere Zustand. Zeitstrukturen im Werke Robert Musils, Berlin 1965, S. 48.
⁷ I, 176.
⁸ I, 212.
⁹ I, 11.
¹⁰ Die Tagebücher *Musils* werden zitiert nach der Ausgabe von A. Frisé, Reinbek bei Hamburg 1976 (recte: 1977), in der gleichen Weise wie die Werke. Hier: T I, 979.
¹¹ Vgl. O. Marquard: Rechtfertigung. Bemerkungen zum Interesse der Philosophie an der Theologie. In: Gießener Universitätsblätter, 13. Jg., H. 1, Gießen 1980, S. 78-87.
¹² I, 76.
¹³ I, 35 u. 34.
¹⁴ T I, 593.
¹⁵ I, 9.
¹⁶ I, 9 f.
¹⁷ III, 865.
¹⁸ I, 188.
¹⁹ I, 243.
²⁰ I, 317.
²¹ I, 12.
²² T I, 934.
²³ III, 865.
²⁴ T I, 392.
²⁵ VII, 942.
²⁶ VII, 939.
²⁷ E. Husserl: Cartesianische Meditationen und Pariser Vorträge. Hrsg. S. Strasser, Den Haag 1950, S. 4 (= Husserliana I).
²⁸ I, 151.
²⁹ I, 159.
³⁰ IV, 1213.
³¹ I, 16.
³² Leipzig 1907, S. 42.
³³ VII, 940.
³⁴ II, 649.
³⁵ I, 120-126.
³⁶ II, 649 f.
³⁷ I, 280.
³⁸ T I, 832.
³⁹ T I, 386.
⁴⁰ T I, 395.
⁴¹ II, 595.
⁴² VIII, 1239.
⁴³ I, 19.
⁴⁴ R. Musil: Der Mann ohne Eigenschaften, Hamburg 1952, S. 1645.
⁴⁵ VIII, 1088.
⁴⁶ II, 591.
⁴⁷ II, 595 f.
⁴⁸ II, 596 f.
⁴⁹ VIII, 109.

Hartmut Stieger

Zur Ökonomie der Hochschule

Möglichkeiten und Grenzen der Übertragung des produktions-theoretischen Instrumentariums der Betriebswirtschaftslehre auf die wissenschaftliche Hochschule unter besonderer Berücksichtigung der Aufgabenbereiche Lehre und Studium
(Ein systemtheoretischer Ansatz)



Verlag der Ferber'schen Universitätsbuchhandlung

Rolf Sammet

Leistungsstörungen im Sozialversicherungsverhältnis

Zur Begründung, Unterbrechung, Beendigung und Störung des Sozialversicherungsverhältnisses



Verlag der Ferber'schen Universitätsbuchhandlung

 Verlag
der Ferber'schen
Universitätsbuchhandlung

Die Ferber'sche Universitätsbuchhandlung

hat in diesem Jahr einen Verlag gegründet. Eine Abteilung des Verlages beschäftigt sich mit der Veröffentlichung regionaler Literatur. Die ersten beiden Titel über „**Alte Bauernhäuser in Mittelhessen**“ und „**Bäuerliches Gebrauchsgut in Hessen**“ haben beim Publikum ein beachtliches Echo gefunden.

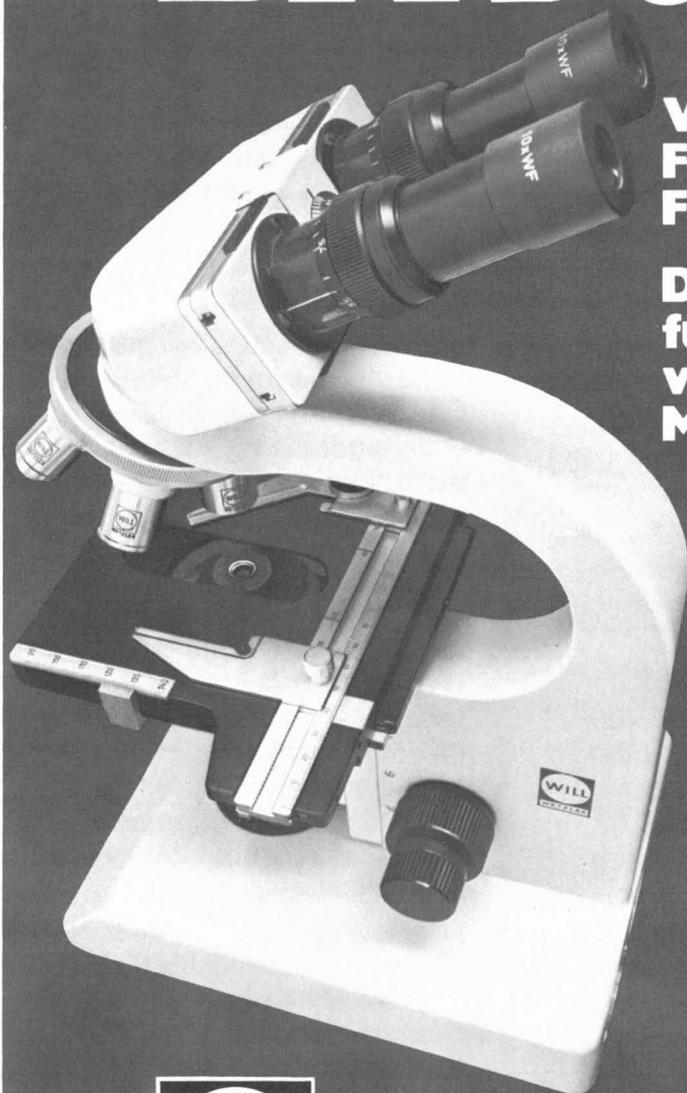
Die andere Abteilung gibt wissenschaftliche Arbeiten heraus, wie es der Tradition einer Universitätsbuchhandlung entspricht. Hier wird nicht der Versuch unternommen, eine Konkurrenz zu den großen wissenschaftlichen Verlagen aufzubauen. Vielmehr bietet der Verlag die Möglichkeit, wissenschaftliche Arbeiten aus der Universität, die bei den Großen aus verschiedenen Gründen nicht publiziert werden können oder zu spät erscheinen würden, mit einer entsprechenden verlegerischen Betreuung dem Publikum zugänglich zu machen.

Der Rahmen dieser Verlagsarbeit schließt auch Dissertationen mit ein. Die ersten beiden Veröffentlichungen von Stieger: „**Zur Ökonomie der Hochschule**“ und Sammet: „**Leistungsstörungen im Sozialversicherungsverhältnis**“ beweisen, daß das Fach-Publikum diese Art der Veröffentlichung annimmt.

Soeben erschienen

Präzision made in Germany

BX 300



**Vollkommen in
Form und
Funktion.**

**Das Mikroskop
für anspruchs-
volles
Mikroskopieren.**



WILL WETZLAR GMBH · Optische Werke
Wilhelm-Will-Straße 7 · Postfach 210 140
6330 Wetzlar 21 Nauborn
Tel. 0 64 41/2 30 71-74 · Telex 4 83 839 will d.

Anfragen und Prospektanforderungen richten Sie bitte an Abteilung 18

Gelbe Karte gegen Hepatitis

Hepatitis ist die Nr. 1 der Virus-Infektionen in Krankenhäusern.

Die Nr. 1 bei der Chemo-Prophylaxe der Hepatitis-B ist das Instrumenten-Desinfektionsmittel Gigasept.

In-vitro-Versuche hatten bereits erste Hinweise auf eine Inaktivierung der Hepatitis-Viren (HBV) gegeben.

Nun ist der Durchbruch gelungen. Der Primaten-Versuch beweist:

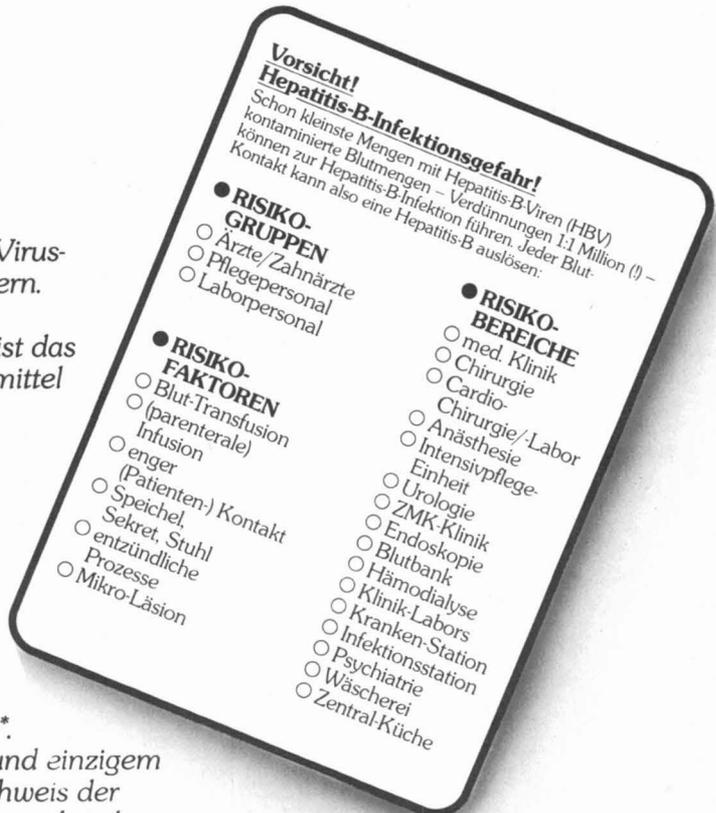
Gigasept ist wirksam gegen Hepatitis-Viren (HBV)*.

Mit Gigasept ist als erstem und einzigem Desinfektionsmittel der Nachweis der HBV-Inaktivierung im Tierversuch gelungen.

Schülke & Mayr startet deshalb die Aktion „Gelbe Karte gegen Hepatitis“.

Nehmen Sie mit Gigasept den gezielten Kampf gegen Hepatitis auf!

Sprechen Sie Ihren Schülke & Mayr-Pharmaberater auf die „Gelbe Karte gegen Hepatitis“ an.



* O. Thraenhart und E. K. Kuwert „Hepatitis-Virusinaktivierung chemischer Desinfektionsmittel“, MMW 10/80, Seiten 357 ff – Sonderdrucke können von Schülke & Mayr angefordert werden

Damit Sie den Hospitalismus im Keim ersticken.

Berichte aus der Gießener Hochschulgesellschaft für die Zeit vom 23. Juni 1979 bis 27. Juni 1980

Am 27. Juni 1980 fand die diesjährige Hauptversammlung der Gießener Hochschulgesellschaft im Senatssaal der Justus-Liebig-Universität statt. Herr Dr. Otto Pflug begrüßte die zahlreich erschienenen Mitglieder sowie die Vertreter der Presse und betonte die Verbundenheit zwischen Stadt und Universität.

Aus dem Bericht des Verwaltungsrates

**Erstattet von Dr. Otto Pflug,
Präsident des Verwaltungsrates**

Ungeachtet der angespannten Finanzlage und der Schwierigkeiten, ausreichende Spenden zu erhalten, ist die Gießener Hochschulgesellschaft auch in Zukunft bereit, „alles zu tun, um das Wirken der Universität zu fördern“, versicherte der Präsident der Gießener Hochschulgesellschaft, Dr. Otto Pflug, vor der Hauptversammlung der Mitglieder. Vordringlich müsse in den Bereichen mit „unaufschiebbaren Notständen“ geholfen werden. Dies treffe nach wie vor für die Medizin besonders zu.

Um so glücklicher sei er, daß die Hochschulgesellschaft 1979 der Kinderklinik einen **Intensivplatz für Neugeborene** finanzieren konnte und die Innere Medizin aus Spendenmitteln ein **Spezialmikroskop zur Leukämie-Diagnose** erhielt. Den Urologen stellte Dr. Pflug für das laufende Jahr den Erwerb eines Gerätes zur besseren Erkennung des Prostata-Krebses in Aussicht.

Darüber hinaus wolle die Hochschulgesellschaft auch weiterhin den **internationalen Austausch** von Studenten und Lehrkräften fördern sowie hervorragende **Dissertationen** mit Preisen **auszeichnen**, die — wie Universitätspräsident Prof. Dr. Karl Alewell betonte — nicht nur einen „materiellen Ansporn“, sondern auch einen bedeutenden ideellen Wert für den wissenschaftlichen Nachwuchs darstellen. Zu den bisher verfügbaren Mitteln für diesen Zweck kommen künftig 2500,— DM pro Jahr hinzu, die von der Gießener Industrie- und Handelskammer für die besten wirtschaftswissenschaftlichen Dissertationen bereitgestellt werden.

Unterstützen werde die Hochschulgesellschaft, so Dr. Pflug, außerdem die Einrichtung eines geplanten **Lehrstuhles für Theaterwissenschaften** und neben der Restfinanzierung des **Exkursionsbusses** werde sie sich darüber hinaus auch an **Vorhaben zum 375. Universitätsjubiläum** im Jahre 1982 beteiligen (u. a. an der Herausgabe eines Studienführers der Justus-Liebig-Universität). Bis dahin solle die Mitgliederzahl der Hochschulgesellschaft, die sich inzwischen auf 760 erhöht habe, auf 1000 steigen.

Aus dem Geschäftsbericht des Vorstandes

**Erstattet von Prof. Dr. Dietger Hahn,
Vorsitzender des Vorstandes**

Herr Prof. Dr. Dietger Hahn berichtete über die Arbeit des Vorstandes. Förderungsbereiche der Gießener Hochschulgesellschaft waren und bleiben Lehre, Forschung und der Kontakt zwischen Universität und Öffentlichkeit. Neben die Schwerpunktförderungen tritt eine breitgestreute Förderung von Kleinprojekten.

Herr Professor Hahn ergänzte die Ausführungen von Herrn Dr. Pflug mit dem Hinweis, die Hochschulgesellschaft habe durch eine entsprechende Anfangsfinanzierung auch die Schaffung eines **Forschungsschwerpunktes „Internationales Steuerrecht“** in Gießen sichergestellt. Gleichzeitig informierte er darüber, daß die Bilanz der Hochschulgesellschaft im Jahre 1979 erstmals die Millionengrenze überschritt. Anteil daran habe nicht zuletzt das der Hochschulgesellschaft übertragene Vermögen des Hessischen Vereins für Krebsforschung. Es werde ausschließlich für die **Krebsforschung** verwandt.

Für die Mitgliederwerbung stehe jetzt ein neuer **Prospekt** zur Verfügung, der in knapper Form über Ziele, Leistungen, Vorhaben, Mitglieder und Organe der Hochschulgesellschaft informiere.

Herr Professor Hahn stellte für das Berichtsjahr fest, daß die Gießener Hochschulgesellschaft ihren satzungsgemäßen Aufgaben stets nachgekommen ist und die Pflege der Wissenschaft an der Universität Gießen nach Kräften unterstützt hat. Er dankte den Spendern, den Mitgliedern und allen, die zur Erfüllung der Ziele der Hochschulgesellschaft durch persönlichen Einsatz beigetragen haben, der Universitätsleitung, dem Verwaltungsrat der Gießener Hochschulgesellschaft und seinem Präsidenten sowie seinen Vorstandskollegen.

Beschlüsse

**Aus der gemeinsamen Sitzung von Vorstand und Verwaltungsrat am
27. Juni 1980**

1. Bekräftigt wird der Beschluß, grundsätzlich keine Reisebeihilfen zu gewähren.
2. Verwaltungsrat und Vorstand genehmigen als Nachtrag einen Zuschuß von 30 000,— DM zur Restfinanzierung des Ausbaus des Veranstaltungsraumes in der Mensa.
3. Förderungsprojekte der Medizin werden künftig von Herrn Prof. Dr. Dr. Hans Werner Pia in Verbindung mit den Herren Professoren Dr. Andreas Oksche und Dr. Dr. Hanns-Gotthard Lasch vorgeprüft, ehe sie dem Vorstand zur Entscheidung vorgelegt werden.

4. Verwaltungsrat und Vorstand geben ihr Einverständnis zu folgenden Forschungsförderungen:
 - 105 000,— DM für ein Impulscytophotometer unter der Bedingung, daß 50% des Betrages im Folgejahr an die Hochschulgesellschaft zurückgezahlt werden;
 - 25 000,— DM für den Schwerpunkt „Internationales Steuerrecht“;
 - 39 670,— DM für zwei medizinische Projekte, vorbehaltlich ihrer positiven Begutachtung.
5. Die Hochschulgesellschaft bekräftigt ihre Zusage, für einen neuen Universitätsbus bis zu 30 000,— DM zur Verfügung zu stellen.
6. Sie ist bereit, darüber hinaus Jubiläumsprojekte der Universität Gießen anlässlich ihres 375jährigen Bestehens im Jahre 1982 mit einer 6stelligen Summe zu unterstützen, über deren Anfangszahl noch befunden werden muß.
7. Die Universitätsblätter werden ab Jahrgang XIV zweispaltig gedruckt, um Kosten zu sparen.

Aus der Hauptversammlung am 27. Juni 1980

Die Hauptversammlung erteilt zunächst dem Verwaltungsrat — dann dem Vorstand — jeweils ohne Gegenstimme bei Stimmenthaltung der anwesenden Mitglieder des Verwaltungsrats bzw. Vorstands die Entlastung.

Wahlen

Ohne Gegenstimme und ohne Stimmenthaltung wählt die Hauptversammlung erneut die Herren Direktor Günther Wackermann und Prof. Dr. Eugen Wöhler zu Rechnungsprüfern.

Aus dem Bericht des Präsidenten der Justus-Liebig-Universität Gießen, Prof. Dr. Karl Alewell

Universitätspräsident Prof. Dr. Karl Alewell dankte der Hochschulgesellschaft im Namen der Universität für die großzügige und unbürokratische finanzielle Unterstützung. Dankenswerterweise sei sie immer wieder an »Stellen hilfreich eingesprungen, wo die Universität von sich aus nicht in der Lage war, die notwendigen Mittel bereitzustellen«. Auf zentrale Aspekte des von ihm wenige Monate zuvor dem Konvent vorgelegten Jahresberichts eingehend, erinnerte Professor Alewell anschließend an die zusätzliche Belastung, die die wachsende Studentenzahl für die Universität darstelle und verwies in diesem Zusammenhang auf den geringen Stellenzuwachs, den die Universität in den kommenden Jahren zu erwarten habe. Trotz der »düsteren« Finanzlage sei jedoch festzustellen, daß an der Universität nach wie vor qualifizierte Forschung betrieben werde. Anerkennend wies er auf das finanzielle Engagement hin, das

das Land Hessen beim Bau der neuen Universitätsbibliothek sowie bei der baulichen Erneuerung des Klinikums eingegangen sei.

Als ausgesprochen konstruktiv würdigte Professor Alewell die Zusammenarbeit mit der Stadt Gießen. Er begrüßte ihre Bereitschaft, die Hotelkapazitäten zu erweitern. Dies sei notwendige Voraussetzung, um Gießen künftig für Kongresse attraktiver zu machen. Auch in der Frage der Errichtung einer Seniorenakademie arbeite die Universität mit der Stadt weiterhin eng zusammen. Das gemeinsam veranstaltete, inzwischen traditionelle Universitäts- und Theaterfest finde in jedem Jahr großen Anklang. Die Neugestaltung des Universitätsvorplatzes liege ebenfalls im beiderseitigen Interesse und werde gegenwärtig beraten. Dem Oberbürgermeister von Gießen, Hans Görnert, dankte Professor Alewell für seine Bereitschaft, an der Vorbereitung des 1982 stattfindenden 375. Universitätsjubiläums mitzuwirken.

GIESSENER HOCHSCHULGESELLSCHAFT

unterstützt Aufbau eines Fotoarchivs

*Gesucht werden
Ansichten von
Universitäts-
gebäuden und
Liegenschaften*

Spätestens bei dem Versuch, in einer Publikation zur Geschichte unserer Universität Bilder bestimmter Gebäude zu veröffentlichen, wird jedem das Fehlen eines Zentralarchivs mit Abbildungen Gießener Universitätsgebäude und Liegenschaften bewußt.

Um diesem Mißstand abzuhelpfen, fördert die Gießener Hochschulgesellschaft den Aufbau eines derartigen Archivs, das in der Universitätsbibliothek allen Interessenten zugänglich sein soll.

Schwierigkeiten bereitet noch das Sammeln älterer Fotos und Ansichten von Universitätsgebäuden und Liegenschaften, wobei auch Geländeaufnahmen von Interesse sind, die damals noch nicht, jetzt aber mit Universitätsgebäuden bebaut sind. Da zu vermuten ist, daß in Privat- und Institutsbesitz eine erhebliche Anzahl derartiger Bilddokumente vorhanden ist, ergeht hiermit die Bitte an alle Mitglieder, Angehörige und Freunde der Justus-Liebig-Universität Gießen, dem Bildarchiv diese Fotos zu schenken oder zumindest für eine Reproduktion zu leihen.

Meldungen größerer Einzelbestände bzw. die Übersendung von Material wird erbeten an:
Dr. Dürr, Präsidialamt der Justus-Liebig-Universität Gießen, Ludwigstraße 23, 6300 Gießen, Telefon 0641/702-2018 bzw. -2044.

Sofern die Bilder zurückgegeben werden sollen, wird um einen entsprechenden Vermerk und deutliche Absenderangabe gebeten.

GIESSENER HOCHSCHULGESELLSCHAFT e. V.

(Gesellschaft von Freunden und Förderern der Universität Gießen)

Bilanz zum 31. Dezember 1979

AKTIVA	1979	PASSIVA	1979
1. Kasse	371,26	1. noch nicht abgeführte Spenden	
2. Banken		a) allgemeine	96.696,43
Commerzbank	2.914,70	b) zweckgebundene	72.250,85
Dresdner Bank	54.813,71	2. Zweckgebundene Erträge	31.915,21
Dresdner Bank Festgeld	50.000,—	3. Sonstige Verbindlichkeiten	701,70
Bezirkssparkasse	23.377,40	4. Vermögen	564.617,11
Bezirkssparkasse Festgeld	31.369,52	5. Vermögen aus	
Deutsche Bank	13.762,74	Verein Krebshilfe	241.880,98
Sparguthaben Dresdner Bank	35.475,90	6. Verbindlichkeiten aus Treuhand-	
	211.713,97	verwaltung DM 17.830,29	—,—
3. Postscheck	673,60		
4. Wertpapiere	553.421,47		
5. Konzertflügel	1,—		
Zugang Verein für Krebshilfe			
6. Deutsche Bank	5.860,98		
7. Wertpapiere	236.020,—		
8. Vermögen aus Treuhand-			
verwaltung DM 17.830,29	—,—		
	1.008.062,28		1.008.062,28

Gießen, Juni 1980

Will, Schatzmeister

Gewinn- und Verlustrechnung 1979

Aufwendungen	1979	Erträge	1979
1. Zuwendungen	347.962,43	1. Mitgliedsbeiträge	32.315,60
2. Porti	744,20	2. Spenden	360.522,70
3. Verwaltungskosten	2.824,23	3. Zinsen	42.500,79
4. Sonstige Kosten	34.579,33	4. Kursgewinn	391,70
5. Kursverlust	14.738,33	5. Sonstige Einnahmen	68,—
6. Repräsentation des Präsidenten	5.794,70	6. Verlust	61.158,52
7. Kosten Mensa	90.314,09		
	496.957,31		496.957,31

Prüfungsbestätigung

Die Buchführung ist als beweiskräftig anzusehen. Das Belegwesen ist geordnet. Erbetene Auskünfte wurden dem Prüfer bereitwillig erteilt. Formelle und materielle Kontrollen ergaben keinen Anlaß zu Beanstandungen.

Die Buchführung und der Jahresabschluß 1979 entsprechen den Grundsätzen des Handelsrechts und der ordentlichen Bilanzierung.

Gießen, Juni 1980

Prof. Dr. Wöhlken

Wackermann

Biographische Notizen

Prof. Dr. *Friedrich Thomée*, geb. am 1. Mai 1920 in Gennebreck/Ennepe-Ruhrkreis. Studium der Volkswirtschaft an den Universitäten Münster, Breslau und Kiel, anschließend Assistent von Prof. Schiller an der Universität Hamburg. Während der folgenden Tätigkeit als wissenschaftlicher Angestellter bei der Landeszentralbank von Nordrhein-Westfalen Promotion zum Dr. rer. pol. an der Universität Bonn.

1955 stellvertretender Finanzleiter bei den Phoenix-Rheinrohr Vereinigte Hütten- und Röhrenwerke AG. Danach im Head Office der Chase Manhattan Bank in New York. Aus den USA zurückgekehrt, Finanzdirektor bei der August Thyssen-Hütte AG; als Vorstandsmitglied für den Bereich Finanzen zur Verkaufsorganisation der Thyssen-Gruppe, der Handels-Union AG, berufen. Seit 1. Oktober 1965 Vorstandsmitglied für den Bereich Finanz- und Betriebswirtschaft der Volkswagenwerk AG.

Am 18. Oktober 1974 Ernennung zum Honorarprofessor der Justus-Liebig-Universität Gießen. 1978 Wahl zum Vizepräsidenten der Gießener Hochschulgesellschaft.

Prof. Dr. *Karl Alewell*, geb. am 7. 3. 1931, Studium der Betriebswirtschaftslehre in Hamburg und München. 1955 Diplom-Kaufmann, 1958 Promotion, 1963 Habilitation in Hamburg. 1955—1964 wissenschaftl. Hilfskraft, dann wiss. Assistent bei Prof. Henzler; anschließend Univ.-Dozent; Lehrauftrag an der Universität Münster. 1965 Ruf an das 1. betriebswirtschaftl. Ordinariat in Gießen. Rufe nach Köln 1968 und Münster 1974 abgelehnt. Dekan der Fakultät 1968; Vizepräsident der JLU (1971—1973). Mitglied des Konvents und des Ständ. Ausschusses für Haushaltsangelegenheiten und mehrerer Unterausschüsse (seit 1973). Direktoriumsmitglied im Zentrum für regionale Entwicklungsforschung (1975—1978), Vorsitzender des Vorstandes des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V. 1977/78, seit 1. 10. 1978 Präsident der Justus-Liebig-Universität Gießen. Forschungsschwerpunkte: Marketing, insbesondere Distribution; betriebswirtschaftliche Probleme der Regionalplanung; Mitbestimmung.

Prof. Dr. phil. nat. Dr. phil. h. c. Dr. med. vet. h. c. *Wulf Emmo Ankel* wurde am 7. 8. 1897 zu Frankfurt (Main) geboren. Abitur des humanistischen Lessing-Gymnasiums 1916, anschließend an der Westfront bis Kriegsende. 1919 Studium der Biologie und Geologie an der Universität Frankfurt (Main). 1923 Promotion als Schüler von Otto zur Strassen. 1923—1926 Stipendiat der Deutschen Notgemeinschaft und Assistent an der Biologischen Anstalt Helgoland. Seit September 1926 planmäßiger Assistent am Zoologischen Institut der Universität Gießen (Direktor: Prof. Dr. W. J. Schmidt). Habilitation: 1930, apl. Professor: 1937. Februar 1939 Berufung auf den Lehrstuhl der Zoologie an der TH Darmstadt und zum Direktor der Zoologischen Abteilung des Hessischen Landesmuseums. 1939—1941 Kriegsdienst an der Westfront. 1952 Berufung auf den Lehrstuhl für Zoologie und Vergleichende Anatomie der Justus Liebig-Hochschule Gießen. 1953 Teilnahme an der Xarifa-Expedition von Dr. Hans Hass. 1956 drei Monate Aufenthalt in den USA auf Einladung der National Academy of Science. 1957—1959 Rektor der Universität Gießen. 1958—1961 Vertreter der Bundesrepublik im Advisory Committee for Natural Science der UNESCO. Februar—März 1963: Kolumbien-Reise von 5 Gießener Professoren und Gründung des Instituto Colombo-Alemán in Santa Marta. Zahlreiche Arbeitsaufenthalte an den Zoologischen Stationen Neapel, Rovigno, Kristineberg, Helsingør, Woods Hole, La Jolla. Herausgeber der „Zeitschrift für Morphologie und Ökologie der Tiere“ und der „Zoologica“. Rund 180 Veröffentlichungen, vor allem auf dem Gebiete der Molluskenkunde, der Geschlechtszellenbildung, der Meeresbiologie, der Entwicklungsphysiologie der Süßwasserschwämme, der Geschichte der Zoologie.

Nach der Emeritierung 1965 Senatsbeauftragter für das Instituto Colombo-Alemán, die Außenstelle des Tropeninstituts der Universität Gießen in Süd-Amerika. 1967 Dr. phil. h. c. der Philosophischen Fakultät Gießen. 1977 Dr. med. vet. h. c. des Fachbereichs Veterinärmedizin und Tierzucht der Universität Gießen, Ehrenmitglied der Deutschen Zoologischen Gesellschaft und der Deutschen Malakozoologischen Gesellschaft. Korrespondierendes Mitglied der Dansk Naturhistorisk Forening, Honorary Fellow der Zoological Society of London. Seit 1954 Mitglied der „Leopoldina“.

Prof. Dr. phil. *Ija Lazari-Pawlowska*, geb. am 8. 5. 1921 in Arniszce. Seit 1922 wohnhaft in Lodz. Nach dem Abitur 1939 Arbeit auf dem Lande von 1940—1945. Studium der Philosophie und Soziologie an der Universität Lodz von 1945—1950. Ab 1949 Assistentin am Lehrstuhl für Logik der Universität Lodz. 1959 Promotion in Warschau mit einer Arbeit über Begriffsbildung in den Kulturwissenschaften. 1962 Habilitation in Warschau mit einer Arbeit über die Ethik Gandhis (1965 mit einem Preis ausgezeichnet); noch im selben Jahr eine Reise nach Indien als Gast der Gandhi Peace Foundation. 1969 Teilnahme am UNESCO-Seminar in New-Delhi (Gandhi-Centenary). Bis 1962 Dozentin für Logik, ab 1962 Dozentin für Ethik für Studenten der Philosophie, Soziologie, Psychologie und Pädagogik, seit 1972 Leiterin des Lehrstuhls für Ethik an der Universität Lodz. Mitglied der Societas Ethica (Wien), der Leibniz-Gesellschaft (Hannover) und der Schopenhauer-Gesellschaft (Frankfurt/Main). — Schwerpunkte der Forschung: Ethik und Kulturanthropologie mit den Problemkreisen methodologische Fragen der Ethik (Metaethik), das Wertsystem der Inder, Ethiker des 20. Jahrhunderts (Gandhi, Schweitzer, Buber) und ethische Voraussetzungen der Psychotherapie. 105 Publikationen, u. a. Kontradiktion und Inkompatibilität in einem ethischen System. Werturteilsstreit. (Darmstadt 1971); On Cultural Relativism. Ethics in Perspective — A Reader. (New York 1975); Das deduktive Modell der ethischen Handlungsanweisungen. Handlungstheorien interdisziplinär II. (München 1979); Die Tugendlehre des traditionellen Hinduismus. Sozialphilosophie als Aufklärung (Tübingen 1979).

Prof. Dr. phil. *Ulrich Karthaus*, geb. am 19. September 1935 in Düsseldorf, Humanistisches Gymnasium. Studium der Germanistik, Philosophie und Geschichte in Köln und Freiburg i. Br., Promotion 1964, Habilitation 1974. 1965 Assistent am Seminar für Neuere Deutsche Literaturwissenschaft der Justus-Liebig-Universität, 1972 Professor für Didaktik der Deutschen Sprache und Literatur an der JLU.

Veröffentlichungen über Robert Musil und Thomas Mann, Aufsätze in der Schriftenreihe „Der Deutschunterricht“.

**Die Gail-Ausstellung*
bietet
allen Bauherren
Ideen
und attraktive Keramik
für viele
Anwendungsbereiche**

Gail
Architektur-Keramik

*Montags bis freitags 8 – 17 Uhr
samstags 8 – 13 Uhr

Erdkauter Weg 40 – 50, D-6300 Giessen 1
Telefon 0641 / 703514

Lieferung und Berechnung über den
Fachhandel!



Gail-Ausstellung mit 600 qm Fläche

THYSSEN

Unternehmens- Gruppe mit weltweiten Aktivitäten



THYSSEN AKTIENGESELLSCHAFT

Unternehmensbereich
Stahl

Unternehmensbereich
Edelstahl

Unternehmensbereich
Investitionsgüter
und Verarbeitung

Unternehmensbereich
Handel und
Dienstleistungen

Für Ihre Geschäfts- und Privatreisen

Unser Reisebüro-Team löst Ihre Urlaubsprobleme
. . . und bietet einen umfassenden Service für
Ihre Dienstreisen:

Sie erhalten bei uns

- **alle Fahrkarten für das In- und Ausland
inkl. Platz-Liege, Bettkarten u. Autoreisezug**
- **Flugscheine und Schiffspassagen
in die ganze Welt**
- **Fährschiffreservierungen**
- **Hotelreservierungen**
- **Alle Reiseversicherungen**

. . . und natürlich vermitteln wir Ihnen Ihre
Urlaubsreise oder Ihren Betriebsausflug aus
einer großen Palette seriöser Reiseveranstalter.



 **KARSTADT**
REISEBÜRO

 06 41 / 7 10 08

*Freigebigkeit und Liebe zu den Wissenschaften
haben noch niemand ruiniert . . .*

Vauvenargues

*Bitte denken Sie bei der Planung Ihres Werbeetats
an die Gießener Universitätsblätter!*

DIE REDAKTION

Wer viel vom Mikroskopieren versteht, stellt auch höchste Ansprüche an die Mikrotomie.

Seit mehr als einem Jahrhundert bilden Leitz-Mikroskope und Leitz-Mikrotome die ideale Kombination für hervorragende Technik in Histologie und Pathologie.

Das liegt daran, daß die Qualität mikroskopischer Schnittpräparate weitgehend von der Leistungsfähigkeit des für die Herstellung verwendeten Mikrotoms abhängig ist. Entscheidend für die überdurchschnittliche Schneidleistung aller Leitz-Mikrotome ist ihre funktionsgerechte Konstruktion.

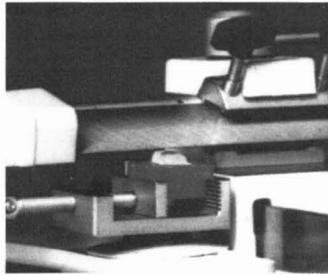
Ob es sich um Paraffinschnitte für Routineuntersuchungen, Kunststoffeinbettungen, Gefrierschnitte oder besonders große Objekte wie Gehirnschnitte handelt oder um andere Untersuchungsobjekte aller Härtegrade – das Leitz-Mikrotomprogramm bietet dafür in jedem Fall die optimale Ausrüstung.

Das gilt gleichermaßen für die Darstellung aller im Mikrotomschnitt enthaltenen Details der Objektstruktur durch das Mikroskop.

Leitz-Mikroskope gewährleisten ein Höchstmaß an Auflösung, Brillanz der Abbildung und Ar-

beitskomfort durch die sprichwörtliche Qualität ihrer optischen Systeme, ihre mechanische Präzision und ihr funktionales Design. Mit ihrem aus den Erfahrungen der Praxis entwickelten Zubehörprogramm sind sie jeder nur denkbaren lichtmikroskopischen Aufgabe gewachsen.

Deshalb sollten Sie beim Kauf eines Mikroskops für histologische Untersuchungen immer auch an ein Mikrotom denken, dessen Schneidleistung der geforderten



optischen Höchstleistung entsprechen muß. Wie gesagt, Leitz-Mikrotome und Leitz-Mikroskope bilden hier die ideale Kombination.

Wenn Sie ausführlich informiert werden möchten, dann schicken Sie uns bitte den Coupon.

- Ich möchte mehr über die Mikroskopie/Mikrotomie erfahren und bitte um den ausführlichen Prospekt.
- Ich möchte bald den Leitz-Berater sprechen und bitte um Terminabsprache.

Name/Dienststelle: _____

Institut/Lehranstalt/Labor: _____

Telefon: _____

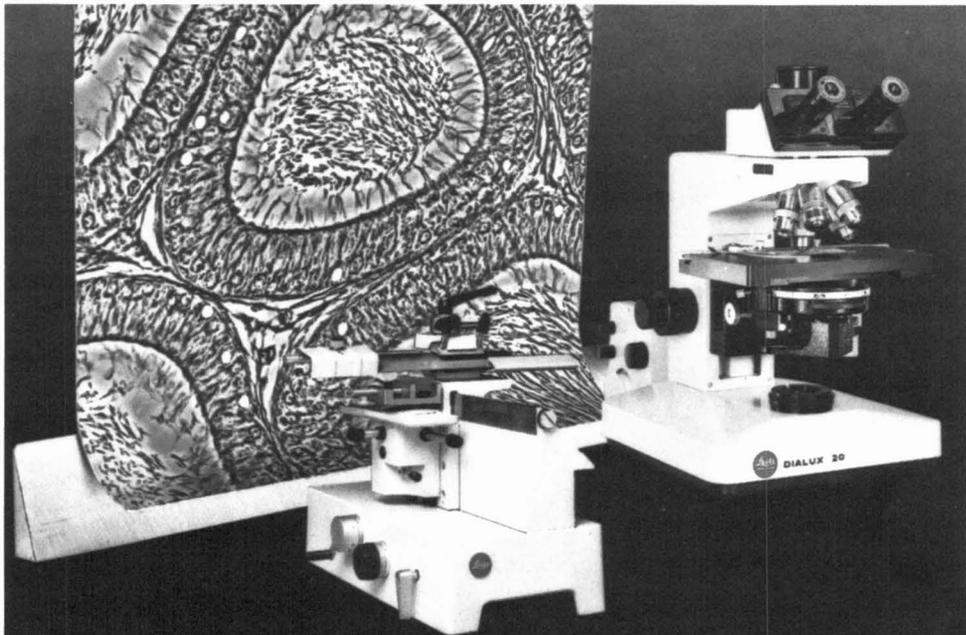
Straße: _____

Ort: _____

Schicken Sie uns den Coupon oder schreiben Sie einfach an den Informationsdienst 140
Ernst Leitz Wetzlar GmbH, Postfach 2020, D-6330 Wetzlar



**Leitz heißt Präzision.
Weltweit.**



IHR BÜRO IST UNSER METIER.

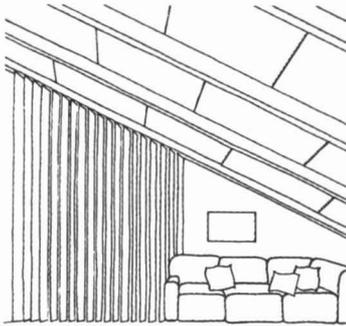


Hinter der Marke Voko steht die ganze Leistungsbreite für aktuelle Büroeinrichtungen: Büromöbel, Schrank- und Trennwände, Raumgliederungen, Bankeneinrichtungen, Organisationsmittel, Organisationsberatung. Wir beraten Sie gern und gut.



VOKO Bürozentrum
Franz Vogt & Co.
Liebigstraße 15
6300 Gießen
Tel. 0641/75051

angenehmer Wohnen mit Variantex-Rupfen



eine montagefertige Akustikplatte von Wilhelmi mit Textilloberfläche für den Heimwerker

Variantex-Rupfen

- an der Wand oder Decke
- entlärmt den halligen Raum
 - hat einen hohen Wärmedämmwert
 - ist stoß- und kratzfest
 - pflegeleicht und geruchsfrei
 - farbneutral für die persönliche Raumgestaltung

Variantex-Rupfen gibt es kartonverpackt im Holzfachhandel oder im Baumarkt.



Wilhelmi-Akustik

Holzwerke H. Wilhelmi GmbH u Co KG
6335 Lahnau-Dorlar 2, Postfach 55
Telefon 06441-601-1, FS 0483828 akust d

Wir haben nie
die Kraft der Tradition
mit der Macht der Gewohnheit
verwechselt:

MERCK

(seit über 300 Jahren in Darmstadt)

WIR BIETEN MEHR ALS GELD UND ZINSEN

**Guten Rat
bei Wertpapieren.
Erfolg für Sie.**



Wenn Sie mit Erfolg Geld in Wertpapieren anlegen wollen, können Sie sich regelmäßig bei uns informieren. Wir sagen Ihnen gern alles über Aktien, Rentenpapiere, Investment- und Immobilienanteile. Über Renditen und Laufzeiten.

Natürlich informieren wir Sie nicht nur über Wertpapiere, sondern beschaffen sie Ihnen auch und verwalten sie im Depot.

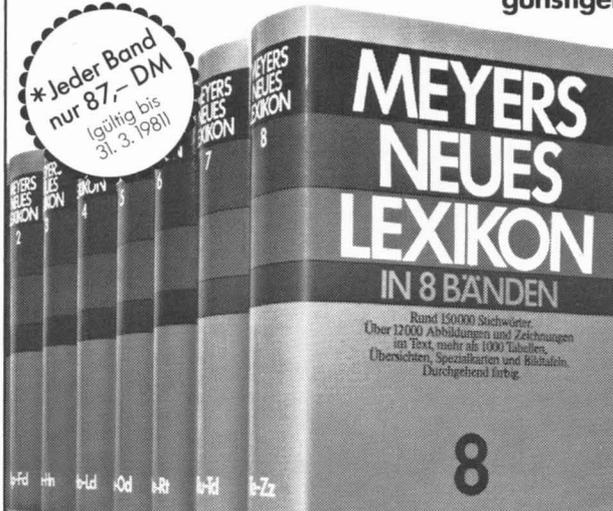


VOLKSBANK LAHN

vormals Handels- und Gewerbebank eG

Der »Neue Meyer«

Das moderne Markenlexikon zum sensationell günstigen Preis*



„In der Leistung groß, in der Größe richtig“, das ist sein Motto. Modern im Inhalt und klassisch schön in der Ausstattung ist es das Lexikon der „goldenen Mitte“, das besondere Geschenk für Anspruchsvolle.

7 von 8 Bänden liegen bis Ende 1980 vor, also hochaktuell und demnächst vollständig! Noch gilt der Subskriptionspreis, nutzen Sie also den Preisvorteil von fast 90,- DM!

Meyers Neues Lexikon in 8 Bänden, das Qualitätslexikon mit der großen Tradition.

Bibliographisches Institut
Mannheim-Wien-Zürich

Neue Bücherstube

Horst Burgmann

6330 Wetzlar, Krämerstr. 19 (Eisenmarkt)

Telefon (06441) 45012

Werben auch Sie in Ihrem Freundes- und Bekanntenkreis weitere Mitglieder für die Gießener Hochschulgemeinschaft!

Anmeldeformulare sind beim Schatzmeister, Herrn Willi Will, Wilhelm-Will-Straße 7, 6331 Nauborn-Wetzlar, erhältlich.

Philips
forscht, entwickelt,
produziert
in Deutschland

z.B. Mikroelektronik:
eingebaute
Intelligenz

Mikroelektronik von Philips

...ermöglicht neue Lösungen in Entwicklung, Konstruktion und Produktion.

...bedeutet höhere Intelligenz, eingebaut in Gebrauchsgüter des täglichen Bedarfs, in Produktionsanlagen und Fertigungsstraßen, in Meß- und Laborgeräte.

...heißt vereinfachte Bedienung, optimale automatische Überwachung und Steuerung.

...hilft, Energie einzusparen und neue Energiequellen zu erschließen.

PHILIPS

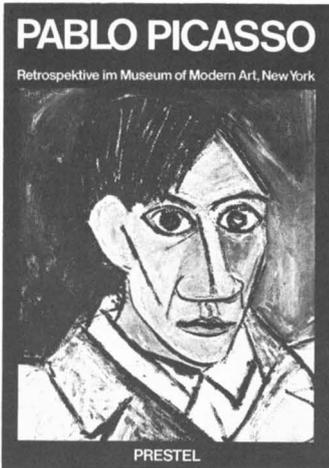




Ferber'sche Universitäts-Buchhandlung

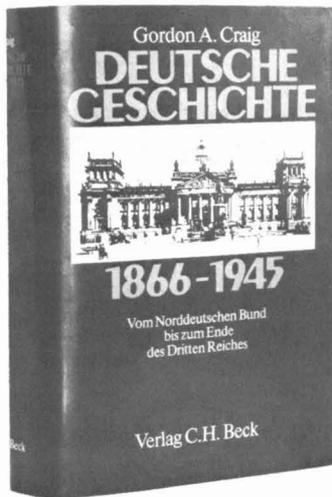
Ihre Buchhandlung

Wolfgang Schild · Alte Gerichtsbarkeit
Vom Gottesurteil bis zum Beginn der modernen Rechtssprechung. Das Buch will diese Phänomene verständlich machen. Im Mittelpunkt des Buches stehen viele Abbildungen aus alten Handschriften und Druckwerken, auch Fotos von noch heute erhaltenen „Rechtsdenkmälern“.
Callwey, 320 Seiten mit 500 einfarbigen und 20 vierfarbigen Abb. Linson, DM 98,—



Pablo Picasso
Retrospektive im Museum of modern Art New York. Die Ausstellung war ein Jahrhundertereignis. Sie brachte alle Perioden, alle Stile, alle Techniken des in 75 Jahren entstandenen Oeuvres. Der Katalog bringt sehr schöne Wiedergaben.
Prestel, 480 Seiten, 925 Bilder, über 200 in Farbe, DM 98,—

**6300 Gießen
Seltersweg 83**

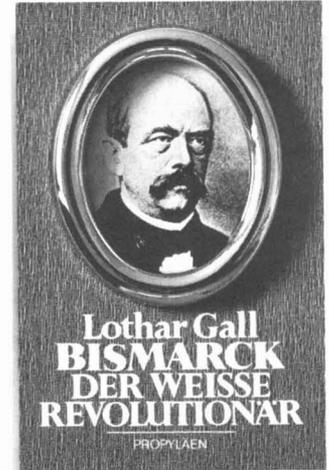


Lothar Gall · Bismarck
Der weiße Revolutionär
Die Fragen, die diese Biographie stellt, gehen weit über eine Lebensbeschreibung im engeren Sinne hinaus. Sie zielen auf Grundprobleme der deutschen und europäischen Geschichte, die sich in der Behandlung von Person und Werk Bismarcks gleichsam verdichten lassen. Im Medium Bismarck wird eine Epoche befragt, in der die deutsche Nation über alle Umbrüche hinaus ihre Prägung erhielt.
Ca. 850 Seiten mit 40 Abb. auf 32 Tafelseiten, geb., DM 42,—

Gordon A. Craig
Deutsche Geschichte 1866—1945
Vom Norddeutschen Bund bis zum Ende des Dritten Reiches führt die „meisterhafte Historiographie“. Diese Epoche der geeinten deutschen Nation hat die Wirklichkeit Deutschlands — und der Welt — verändert wie keine zuvor. Zu bewundern ist Craigs Sinn für die Auswahl des Wichtigen und die ausgewogen klare Schilderung. Als Unterstrom begleitet die Entwicklung von Erziehung und Kultur vom Kaiserreich bis zur traurigen Epoche des Nationalsozialismus.
Beck, 720 Seiten, DM 58,—



Die Geschichte der Medizin im Spiegel der Kunst
Ein außergewöhnlich schöner Band, der mit Gemälden, alten Stichen, Inkunabeln, Pflanzen- und Vögelbildern, alten Apothekergefäßen, Astrologischem, der Kunde vom Universum entzückt und sein Thema durch die Jahrhundertwende weitgespannt hat. Zu den 266 farbigen und 754 einfarbigen Bildern kommen Beiträge führender Wissenschaftler.
DuMont, 616 Seiten Großformat, DM 120,—



Lothar Gall · Bismarck
Der weiße Revolutionär
Die Fragen, die diese Biographie stellt, gehen weit über eine Lebensbeschreibung im engeren Sinne hinaus. Sie zielen auf Grundprobleme der deutschen und europäischen Geschichte, die sich in der Behandlung von Person und Werk Bismarcks gleichsam verdichten lassen. Im Medium Bismarck wird eine Epoche befragt, in der die deutsche Nation über alle Umbrüche hinaus ihre Prägung erhielt.
Ca. 850 Seiten mit 40 Abb. auf 32 Tafelseiten, geb., DM 42,—



Manfred P. Kage/Werner Nachtigall
Faszination des Lebendigen
Eine fotografische Entdeckungsreise durch den Mikrokosmos. Ein exquisiter Bild- und Geschenkbund von Herder.
208 Seiten mit 96 ganzseitigen Farbfotos, DM 98,—

