

**LEX BOS**

**EIN MODELL**

**DYNAMISCHER URTEILSBILDUNG**

1993

**W I A L O G**

Arbeitsgemeinschaft für Dynamische Urteilsbildung

Das Fotokopieren dieses Textes ist unter Nennung des Autors erwünscht.

Der Text wurde für die Stichting Dialoog verfasst und für den Gebrauch im deutschsprachigen Raum übersetzt.



DIALOOG

stichting ter bevordering van Dynamische Oordelsvorming  
Secretariaat: Rhododendronstraat 11 NL-2651 TB Berkel en Rodenrijs



WIALOG

Arbeitsgemeinschaft für Dynamische Urteilsbildung  
Vogelmattstrasse 20, CH-4133 Pratteln  
Telefon +41 61 823 20 45 / Fax +41 61 823 21 45  
Email: [info@urteilsbildung.ch](mailto:info@urteilsbildung.ch)  
[www.wialog.ch](http://www.wialog.ch)

## **a. Einleitung**

Wenn Menschen miteinander sprechen, ist zu hören, dass sie vorwiegend Urteile miteinander wechseln. Sie haben über alles ihre Ansicht: Ob etwas funktioniert oder nicht, ob etwas schön oder hässlich ist, ob etwas gut oder nicht gut ist. Sie verfügen meist auch über ein Urteil darüber, was insgesamt von wem getan werden müsste, um Probleme zu lösen.

Aus all diesen Urteilen ist die Wirklichkeit entstanden, in welcher wir nun leben. Und auch die kommende Welt wird von ihnen bestimmt werden.

Wer sich sorgt um die Welt, in welcher wir leben, muss sich fragen, wie diese Urteile, welche sie ausgesprochen haben, zustande gekommen sind. Wie bewusst und sorgfältig werden solche Urteile geformt? Könnte es allenfalls sorgfältiger und bewusster geschehen? Um das beurteilen zu können, müssen wir vorerst einsehen, was ein Urteil eigentlich ist und wie es zustande kommt. Dies ist das Ziel der nachfolgenden Seiten.

## **b. Der Erkenntnisweg und der Wahlweg**

Wenn ich eine Beurteilung ausspreche, handelt es sich dabei um eine innere Aktivität. Das Aussprechen einer Beurteilung ist kein (Natur-)Ereignis, das sich ausserhalb meiner abspielt, sondern eine Fähigkeit in mir, die sich bemerkbar macht. Damit ist aber auch gesagt, dass Urteilsfähigkeit etwas ist, was erlernt werden kann.

Worauf beziehen sich die Beurteilungen? Worauf richtet sich diese innere Fähigkeit? Urteile können Bezug auf Vergangenheit und Zukunft haben. Wenn ich das Bedürfnis verspüre zu formulieren, was ich von einer Situation halte, oder wenn ich diese Situation begreifen will, dann bezieht sich meine Beurteilung auf die Vergangenheit. Meine Tätigkeit ist dann untersuchend. Ich begeben mich dann auf das, was ich den Erkenntnisweg nennen will.

Wenn ich das Bedürfnis verspüre auszusprechen, was geschehen müsste, um Probleme zu lösen, dann bezieht sich meine Beurteilung auf die Zukunft. Meine Tätigkeit ist dann unternehmend. Ich will die Welt verändern. Ich begeben mich dann auf das, was ich als Wahlweg bezeichnen will.

Hier eine kurze Übersicht über das bisher Gesagte:

<b>die Vergangenheit</b>	←	<b>Das Urteil hat Bezug auf</b>	→	<b>die Zukunft</b>
<b>untersuchend</b>	←	<b>Haltung</b>	→	<b>unternehmend</b>
<b>die Welt begreifen</b>	←	<b>Ziel</b>	→	<b>die Welt verändern</b>
<b>Erkenntnisweg</b>	←	<b>zurückzulegender Weg</b>	→	<b>Wahlweg</b>
<b>Einsicht</b>	←	<b>vorläufiges Ziel</b>	→	<b>Aktionsplan</b>

Mein Urteil kann auch auf das Heute Bezug haben. Ich spreche dann aus, wie ich hier und jetzt eine Situation erlebe. Darauf komme ich zurück in Abschnitt j.

Ich werde in Abschnitt e aufzeigen, wie diese beiden Wege - der Erkenntnisweg und der Wahlweg - sich zu einander verhalten, wie sie einander benötigen, wie bewusste Urteilsformulierung eine Synthese beider Wege ist. Ich will aber vorerst die beiden Wege getrennt näher untersuchen.

### c. Der Erkenntnisweg: Wahrnehmungen und Begriffe

In der schematischen Darstellung wird der (vorläufige) Endpunkt des Weges des Erkennens als Einsicht bezeichnet. Was geschieht, wenn ein Arzt die Untersuchung eines Patienten mit der Schlussfolgerung Asthma abschliesst? Was geschieht, wenn ein Betriebsberater zunehmend rote Zahlen auf eine schlechte Liquiditätssituation zurückführt? Was ereignet sich, wenn ein Paläontologe eine Reihe von Knochen als von einem Dinosaurier stammend erkennt? In allen diesen Fällen wird eine Beurteilung ausgesprochen in der Form von „das ist...“ oder „hier wirkt...“ Wesentlich daran ist, dass ich mich äussere über die Beziehung zwischen einer Wahrnehmung ausserhalb meiner selbst und einem Begriff (oder einem Begriffsrahmen, einer Theorie, einer Hypothese) in mir selber. Die jeweiligen Begriffe habe ich mit der Aktivität meines eigenen Denkens aus den mir zur Verfügung stehenden herausgeholt (etwas be-greifen). Eventuell habe ich neue Begriffe konzipiert.

Begriffe kann ich nicht sehen, ich kann sie nur denken. Der Begriff Stuhl ist unsichtbar; er umfasst eine unendliche Anzahl von Stuhl-Möglichkeiten. In der Begriffe-Landschaft meines Geistes grenzt der Stuhl-Begriff an den des Schemels, des Fauteuils. Wenn in der sinnlich wahrnehmbaren Welt ein Objekt erscheint, das zu einem der Begriffe passt, formt sich in mir die Vorstellung Stuhl, Schemel, Fauteuil. Ich finde den Begriff in der Wirklichkeit wieder und spreche beispielsweise die Feststellung aus „Das ist ein Stuhl“. Im Beurteilungsprozess können die Wahrnehmungen komplexer werden: eine gesteigerte Konfliktsituation, ein durch viele Einflüsse bestimmtes Problem, ein undurchsichtiges Krankheitsbild mit sich widersprechenden Untersuchungsergebnissen. Auch die Begriffssysteme können komplexer werden. Grundsätzlich bleibt indessen der Prozess der Urteilsfindung bestehen, gekennzeichnet durch das Aufeinander Beziehen einer Wahrnehmung und eines Begriffs.

Im Volksmund bedeutet das Äussern eines Urteils das Aussprechen dessen, was man von einer Sache hält: Ich finde das lustig, ich fand das nicht anständig, ich erlebe das als Bedrohung. Bei solchen Äusserungen geht es um ein Vorstadium des erwachsenen Urteils. Dies ist daran zu erkennen, dass das Ausgesprochene Bezug nimmt auf eine Beziehung: die Beziehung zwischen mir und einer Erscheinung. Diese gefühlsmässige Beziehung kann die Fähigkeit, zu einem echten Urteil zu gelangen, blockieren. Meine Äusserung sagt dann mehr über mich aus, als über das Geschehene. Dadurch erhält sie den Charakter eines Vorurteils. Diese Gefühlsbeziehung kann aber auch eine Öffnung in Richtung auf das Vertiefen des Erkenntnis-Urteils bedeuten, wenn es gelingt, sowohl in Richtung Wahrnehmung als auch Begriffswahl das Gefühlsurteil zu objektivieren.

Urteile auf dem Erkenntnisweg können auch mit der Beziehung zwischen zwei Begriffen zusammenhängen. Philosophisch ist die Formulierung „der Mensch ist ein Säugetier“ ein Erkenntnis-Urteil, obwohl hier keinerlei Wahrnehmungen zu dieser Formulierung führen. Ein engerer Begriff wird hierin den weiteren Rahmen eines mehr umfassenden Begriffs hineingestellt. Tatsächlich ist diese Erkenntnis-Aktivität verwandt oder gar identisch mit dem Beziehen einer eingeschränkten Wahrnehmung auf einen umfassenderen Begriff.

### d. Der Wahlweg: Ziele und Mittel

Auch im Prozess der Urteilsfindung über den Wahlweg kommt es zu einer Formulierung betreffend ein Verhältnis. Als unternehmender Mensch stelle ich für mich Ziele auf, suche nach Wegen, die zu diesen Zielen hinführen und nach Mitteln, durch welche ich sie erreichen kann. In der schematischen Darstellung am Schluss von Abschnitt b wurde der Endpunkt des Wahlweges durch das Wort Aktionsplan angedeutet. Darin äussert sich ein Urteil: Mit diesen Mitteln will und kann ich diese Ziele erreichen, die Ziele passen zu den Mitteln und die Mittel sind adäquat, bezogen auf die gesteckten Ziele. In meinen Urteilsfindungen auf dem Wahlweg äussere ich mich über das Verhältnis zwischen Zielen und Mitteln. Dieses Verhältnis kann sehr verschieden ausgeprägt sein. Wir können die nachfolgenden Extreme unterscheiden:

- Ich schiesse mit Kanonen auf Mücken, mit anderen Worten: die angewandten Mittel stehen in keinem Verhältnis zu den angestrebten Zielen.
- Ich bin daran, mit einem Löffel das Meer auszuschöpfen, mit anderen Worten: die angestrebten Ziele stehen in keinem Verhältnis zu den angewandten Mitteln.

- Ich bin daran, mit den Zielen meine Mittel zu heiligen, mit anderen Worten: Ich wähle Mittel, die eigentlich ihrer Art nach nicht zu den angestrebten Zielen passen, ja ihrer unwürdig sind.
- Ich bin daran, mit den gewählten Mitteln Ziele zu profanieren, mit anderen Worten: Ich lasse mich dazu verleiten, Ziele auf den Thron zu erheben, die dort eigentlich nicht hin gehören, nur um dafür bestimmte Mittel (z.B. elektronische Apparaturen) einsetzen zu können.

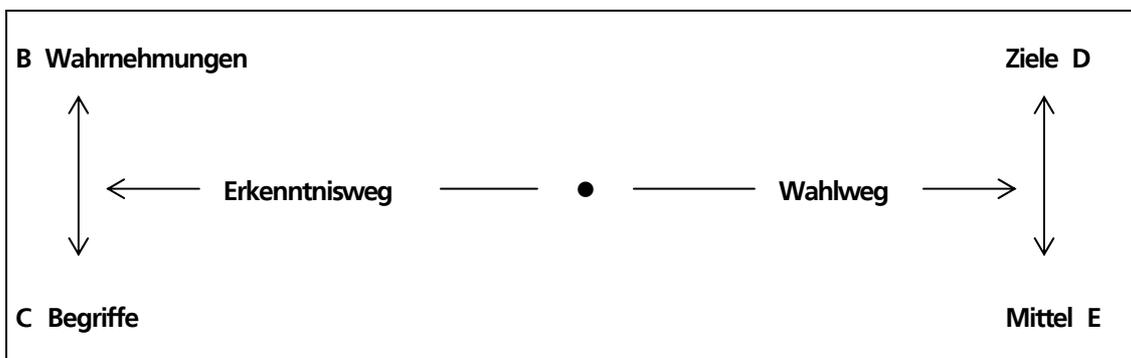
Auf dem Wahlweg begegnen wir bei der Urteilsformulierung demselben Innen-Aussen-Phänomen wie auf dem Erkenntnisweg. Dort sprachen wir über die Wahrnehmungen, welche wir von aussen holen, und den Begriffen, die wir durch innere Aktivität suchen und formen. Auf dem Wahlweg liegen die Ziele innen und die Mittel aussen. Auch wenn innerhalb von Organisationen Menschen häufig ihre Ziele von aussen, beispielsweise durch einen Chef, vorgesetzt bekommen und auch wenn Ziele meistens auch mit Dingen zu tun haben, welche in der Aussenwelt erreicht werden müssen, so liegen schliesslich die Quellen dafür in den Menschen. Wenn ich mich erwärme für bestimmte Ziele, wenn ich mich für eine Zukunftsrichtung entscheide, wenn ich Enthusiasmus verspüre für ein Ideal, für moralische Werte, ist das eine innere Kraft. Wenn ich nach den Mitteln suche, um diese Ziele zu verwirklichen, muss ich in der Welt rund um mich hin Ausschau halten. Dort finde ich das Material, die Menschen, die Organisationsformen, die gesetzlichen Rahmen usw., welche mir auf dem Weg zum Ziel weiterhelfen können.

Im Volksmund bedeutet die Formulierung einer Beurteilung nicht allein das Aussprechen dessen, was man von einer Situation hält (wie in Abschnitt c aufgezeigt), sondern auch eine Äusserung darüber, wie es nach der Meinung des Sprechers werden muss: Ich finde, dass es sich in dieser Richtung entwickeln sollte; ich habe das Gefühl, dass sie mit diesen Mitteln nie ihr Ziel erreichen werden; ich erlebe diese Ziele als unrealistisch. In solchen Äusserungen zeigt sich ein Vorstadium des erwachsenen Urteils. Wir können das wieder daran erkennen, dass die Formulierung Bezug nimmt auf ein Verhältnis: das Verhältnis zwischen mir und der Zukunft. Diese Gefühlsbeziehung kann eine Blockade darstellen, welche die Urteilsbildung verhindert. Meine Äusserung sagt dann mehr aus über mich als über die Zukunft. Sie hat dadurch den Charakter eines Vorurteils. Diese Gefühlsbezogenheit kann aber auch eine Öffnung in Richtung auf ein Wahlurteil sein, wenn ich sowohl in Richtung auf die Ziele wie auch in Richtung auf die Mittel mein Gefühlsurteil objektivieren kann.

Urteile auf dem Wahlweg können sich auch auf das Verhältnis zwischen den Zielen beziehen. Gleich wie Begriffe einen Teil einer Begriffs-Landschaft mit übergeordneten, gleichgestellten und untergeordneten Begriffen darstellen, so stehen auch Zielsetzungen nicht für sich allein, sondern bilden stets einen Teil eines Zielkomplexes mit Teilzielen und über- und untergeordneten Zielsetzungen. Das Schaffen von Ordnung in dieser Zielsetzungs-Landschaft ist ebenfalls eine Tätigkeit des urteilenden Menschen auf dem Wahlweg. Diese Aktivität ist verwandt, wenn nicht sogar identisch, mit dem Verknüpfen eines Mittels mit einem Ziel.

### **e. Vordergrund und Hintergrund ,**

In der Untersuchung nach dem Prozess der Urteilsfindung habe ich bisher zwei Wege unterschieden und auf jedem dieser Wege zwei Felder: auf dem Erkenntnisweg das Wahrnehmungsfeld und das Begriffsfeld, auf dem Wahlweg das Zielfeld und das Mittelfeld.



Der Bequemlichkeit halber sind die Felder durch Buchstaben gekennzeichnet. Diese Buchstaben haben keine Bedeutung und auch ihre Reihenfolge ist nicht relevant. Sie weisen einfach jeweils auf ein Feld hin, das auf vielerlei Art benannt werden kann:

- B steht für Wahrnehmung, Tatsachen, Daten, Information, Erfahrungen, Ereignisse, Vorbilder, Beschreibungen usw.**
- C steht für Begriffe, Charakteristika, Gedanken, Theorien, Hypothesen, Konzepte, Denkmotive, Gesetzmässigkeiten, Ideen usw.**
- D steht für Zielsetzungen, Absichten, Wünsche, Begierden, Optionen, Werte, Ideale, Motive, Impulse usw.**
- E steht für Mittel, Wege, Prozeduren, Instrumente, Methoden, Ausführungspraxis usw.**

Die Frage, welche ich in diesem Abschnitt beantworten will, ist diejenige nach den Zusammenhängen zwischen den Wegen untereinander und den Feldern untereinander. Können sie allein bestehen oder haben sie sich gegenseitig nötig? Betrachten wir in diesem Zusammenhang einen Forscher. Er geht vorwiegend den Erkenntnisweg und oberflächlich betrachtet scheint es, als ob für ihn der Wahlweg nicht in Frage komme. Das ist allerdings nur scheinbar so. Er hat sich zu Anfang ein Forschungsziel formuliert und sich beispielsweise für eine Untersuchungsmethode entschieden. Er hat auch bestimmte Mittel (Zeit, Geld, Laborkapazität usw.) gesichert. Während dieser Aktivitäten steht der Wahlweg im Vordergrund, während der Erkenntnisweg -die Untersuchung selber - sich noch im Hintergrund befindet.

Wenn die Vorbereitungen auf dem Wahlweg abgeschlossen sind, beginnt er mit der Untersuchung. Wie in einem Wetterhäuschen wechseln die Wege ihren Platz: Der Erkenntnisweg kommt in den Vordergrund und der Wahlweg verschiebt sich nach hinten. Das kann eine gewisse Zeit dauern, bis zum Beispiel die finanziellen Mittel verbraucht sind, Zweifel entsteht über die gewählte Methodik oder die Motivation für die Untersuchung einfach erschläfft. Dann tritt der Wahlweg wieder nach vorn und der Erkenntnisweg entschwindet im Hintergrund. Der Untersucher richtet seine Aufmerksamkeit auf Fragen nach dem Sinn, dem Ziel und der Methode seiner Untersuchung, die selber während dieser Zeit stillsteht und keine Aufmerksamkeit empfängt.

Ähnliches können wir zum Beispiel bei einem Unternehmer feststellen. Seine Aufmerksamkeit ist vorwiegend auf den Wahlweg gerichtet: Er stellt Ziele auf, wählt Mittel dafür und ist aktiv. Ist dabei der Erkenntnisweg ganz unbeteiligt? Natürlich nicht; aber er tritt nicht in den Vordergrund. Der Erkenntnisweg wirkt als Hintergrund in der Form von allerlei Vorstellungen des Unternehmers über die Wirklichkeit und deren weitere Entwicklung dabei: Vorstellungen über den eigenen Betrieb, über die Marktsituation, über die Konkurrenten, Gewerkschaften, Politik usw. Dann geschieht es, dass die Wirklichkeit sich anders verhält, als er dies erwartet hatte. Warum hört er plötzlich Klagen? Warum hat dieses Produkt plötzlich keinen Erfolg mehr? Warum hat die Motivation nachgegeben? Das sind alles Erkenntnis-Fragen, die für den Unternehmer Anlass geben, seine Aufmerksamkeit dem Erkenntnisweg zuzuwenden und den Wahlweg vorübergehend in den Hintergrund zu schieben. Dies tut er, bis er neue Ausgangspunkte für sein Tun gefunden hat und er seine Aufmerksamkeit wieder dem Wahlweg zuwenden kann. Auch hier sehen wir den Erkenntnisweg und den Wahlweg abwechselungsweise in den Vordergrund treten oder wieder im Hintergrund verschwinden.

Dieselbe Erscheinung finden wir aber in kleinerem Massstab auch auf den beiden Wegen selber. Um mit dem Erkenntnisweg zu beginnen: Im normalen Bewusstsein treten die sinnlichen Wahrnehmungen einigermassen in den Vordergrund. Aber ohne dass wir uns dessen bewusst sind, begleiten uns Begriffe, durch welche die Wahrnehmungen zu Vorstellungen werden. Es kann noch keine Rede sein von bewusster Urteilsbildung. Das wird erst in dem Augenblick anders, wenn wir mit Erscheinungen konfrontiert werden, die wir nicht begreifen. Dann werden sich hintereinander Perioden von erhöhter Hinwendung auf die sinnliche Wahrnehmung (Was sehe ich nun genau? Um was für Erscheinungen handelt es sich?) und von Konzentration auf das Suchen und Formulieren von relevanten Begriffen (Ist das nun ein fallender Stern oder ein Satellit?) einstellen. Auch hier wieder sehen wir abwechselnd Wahrnehmungen und Begriffe nach vorn und dann wieder in den Hintergrund treten.

Auch auf dem Wahlweg ist diese Erscheinung festzustellen. Die tägliche Aktivität hat stark routinemässigen Charakter. Die Mittel dazu sind gewählt, die Ziele sind selbstverständlich. Von bewusster Urteilsfindung ist hier eigentlich noch keine Rede. Das ändert sich in dem Augenblick, in welchem unser Handeln Widerständen begegnet oder aber nicht die gewünschte Wirkung zeitigt. Dann beginnt ein Prozess von Urteilsbildung, in welchem abwechselnd die Fragen „Wie und was tue ich eigentlich?“ und „Warum bin ich eigentlich tätig? Was bewegt mich? Was will ich im Grunde?“ sich stellen. Wenn die eine dieser Fra-

gen in den Vordergrund tritt, verschwindet die andere nicht; aber sie verschiebt sich nach hinten, um in einer späteren Phase wieder nach vorn zu treten.

Die Schlussfolgerung dieser Betrachtung soll deutlich zeigen: Das hier entwickelte Modell ist ein solches holistischer Art.

Im Prozess der Urteilsbildung sind **beide Wege, alle vier Felder stets gleichzeitig anwesend**. Für eine bewusste Entscheidung sind beide Wege, sind alle vier Felder nötig. Die beiden Wege sind komplementär, die vier Felder sind zu je zweien komplementär. Während der Urteilsbildung treten sie abwechselnd in den Vordergrund, wobei sich das Komplement dann in den Hintergrund zurückzieht.

Wie das **Modell** der Urteilsbildung holistisch ist, ist der **Prozess** der Urteilsbildung rhythmisch. Der hier vorangehende Text sollte dies grundsätzlich bereits deutlich gemacht haben. Im nachfolgenden Abschnitt wird dieser Gesichtspunkt weiter konkretisiert.

### f. Urteilsbildung in Phasen oder als Dialog?

Die Frage nach der Art des Prozesses der Urteilsfindung ist von absoluter Wichtigkeit; denn die Art dieses Prozesses bestimmt die Art seines Ergebnisses. Wenn der Prozess der Urteilsfindung in Richtung einer mechanistischen, logisch-kausalen Entwicklung verläuft, wobei ein Schritt mit eiserner Gesetzmässigkeit auf den vorangehenden folgt und den nachfolgenden vorbereitet, dann können wir erwarten, dass die Einsichten und Handlungspläne, die Endpunkte dieser Wege, den Realitäten des Lebens gegenüber nicht standhalten. Dieses verlangt eine andere Art der Annäherung. Unsere Zeit, in welcher das Denken und Handeln so stark kausal-logisch, linearmechanistisch bestimmt werden, kennt dafür übergenug Beispiele (Milieu, Gesundheitswesen, Unterrichtswesen und anderes mehr).

Schon im vorangehenden Kapitel kam eine erste Vermutung auf, dass für den Prozess der Urteilsfindung der Rhythmus und nicht kausal-lineare Umstände wesentlich sind. Diese letzteren sind ein Prinzip der toten Natur. Rhythmus aber hat mit Lebensprozessen zu tun. Ich möchte diese Erscheinung näher untersuchen.

Zumeist beginnt der Prozess auf dem Erkenntnisweg im B-Feld mit einer Wahrnehmung, die wir nicht begreifen. Ziemlich schnell ist das Denken bereit mit einem Begriff, einer Hypothese, einer möglichen theoretischen Erklärung: Handelt es sich um eine Buche? Hat der Patient Asthma? Ist hier der zweite Schritt in der Konflikt-Eskalation geschehen? Beim Untersuchen hält man sich dann im Feld C auf und überlegt bei sich selber: Wenn es sich um eine Buche handelt, dann muss die Rinde bestimmte Merkmale haben. Wenn es Asthma ist, muss der Patient bestimmte Symptome zeigen. Wenn es sich um den zweiten Schritt handelt, müssen auch andere Erscheinungen festzustellen sein. Diese Überlegungen sind dem Untersuchenden Anlass, mit erneutem Interesse das B-Feld zu betreten, um dort nach Fakten zu suchen, welche seine Hypothese unterstützen. Vielleicht findet er solche und somit war seine erste gedankliche Intuition richtig. Aber häufig findet er durch erneute und bessere Wahrnehmung neue Erscheinungen, welche ihn dazu nötigen, neue Begriffe zu suchen, seine Hypothese anzupassen, seine Theorie zu korrigieren - kurzum: eine Aktivität im C-Feld. Die Resultate dieser Aktivität müssen wieder im B-Feld überprüft werden, so lange, bis der Untersuchende befriedigt ist. Der hier beschriebene Prozess ist rhythmischer Art. Man kann ihn auch dialogisch nennen: B und C sind miteinander im Gespräch; sie stellen einander Fragen und beantworten diese. Wenn sie sich geeinigt haben, ist der Untersuchende (vorläufig) zufrieden.

Auf dem Wahlweg scheint es im ersten Augenblick um einen logisch-linearen Prozess zu gehen. Es ist doch logisch, dass man vorerst Klarheit über die Ziele haben muss, ehe man sinnvoll über die Wege dorthin nachdenken kann. Hier besteht eine deutliche Reihenfolge, ein Phasenmodell scheint gerechtfertigt: erst D, dann E. Doch straft die Erfahrung diese Annahme Lügen. Es ist nämlich gar nicht so einfach, D klar ins Bewusstsein zu bringen.

D hat mit Impulsen, Absichten, Zukunfts-Optionen zu tun und diese haben ihrerseits ihren Ursprung im Willen, dem wir uns mit unserem Bewusstsein gar nicht so leicht nähern können. Es ist daher deutlich, dass wir E benötigen, um D bewusst werden zu lassen.

Der Wahlweg wird zumeist über das D-Feld betreten. Man Will ein Problem lösen, einen Konflikt beenden oder, positiver und in die Zukunftsorientiert, umweltfreundliche Produkte auf den Markt bringen, mehr Mitsprache von Seiten der Mitglieder zulassen und dergleichen mehr. Sehr bald befindet man sich im E-Feld mit der Frage, wie das denn praktisch realisiert werden kann. Szenarios werden ausgearbeitet. Dar-

aus ergeben sich konkrete Vorstellungen darüber, wohin die Verwirklichung der ursprünglichen Zielsetzung führen kann. Man fragt sich im Lichte dieses Zukunftsbildes: Ist das nun wirklich das, was ich will? Befriedigt mich das? Diese Fragen - im D-Feld - führen zum neu Überdenken und Neuformulieren der Ziele, wonach wiederum auf dem E-Feld nach Wegen gesucht werden muss. Solche Wege führen auch zu Konsequenzen, beispielsweise unvermuteter Abhängigkeit von bestimmten Gruppierungen, persönlichen Opfern, zur Verpflichtung, neue Fähigkeiten zu erwerben. Diese Konsequenzen muss man auch wollen. Es wird deutlich, dass die ursprünglich formulierte Zielsetzung Teil einer Zielsetzungs-Landschaft ist, die in ihrer Gesamtheit gewollt werden muss.

Auch das führt zu Bewusstwerdung, Besinnung, Neuformulierung im D-Feld und danach neuerdings zu Aktivität im E-Feld. Und zwar dauert dies genau so lange, bis ein Aktionsplan gefunden wird, in welchem Ziele und Wege genügend geklärt und befriedigend auf einander abgestimmt sind. Auch hier ist der wesentliche Gehalt des Prozesses rhythmisch, dialogisch.

Ich komme nun zur Frage, wie der grosse Prozess, in welchen Erkenntnis- und Wahlweg beide einbezogen sind, verläuft. In praktisch der gesamten Literatur über Problemlösung und Beschlussfassung wird dieser Prozess in Phasen beschrieben. Wenn wir die Vorphase der Problemstellung hier ausser Acht lassen (wir kommen im folgenden Abschnitt darauf zurück), dann sind alle gängigen Modelle Variationen des Grundmusters Bildformung-Urteilsfindung-Beschlussfassung. Es handelt sich dabei um drei Schritte, welche auf einander folgend zu verstehen sind. Unter dem Aspekt der bisher formulierten Betrachtungen erscheint das Situationsbild am Ende des Erkenntnisweges. Die Fakten sind zum Bild geworden, weil das Denken sie geordnet und transparent gemacht hat. Eine derartige Bildwerdung ist das Resultat eines intensiven Prozesses von Urteilsfindung.

Das Aufschieben der Urteilsfindung bis nach der Bildformungsphase bedeutet tatsächlich, dass überhaupt keine Bildformung stattfindet, sondern nur Informationssammlung. Wenn der Begriff Urteilsfindung in diesem Dreiphasenmodell bedeutet, dass in dieser Phase die Menschen ihren Gefühlen freien Lauf lassen dürfen und erzählen können, wie sie die Situation erleben, was sie davon halten und ähnliches mehr, dann können diese Gefühle entweder als Einstieg für einen Beitrag in den Erkenntnisprozess benutzt oder aber als Tatsachen in das B-Feld mitgenommen werden! In beiden Fällen besteht aber keine Rechtfertigung für eine abgetrennte urteilsbildende Phase nach der Bildformung.

Dasselbe gilt auch für den Wahlweg. Der Aktionsplan als Endpunkt des Wahlwegs ist das Resultat eines intensiven Urteilsbildungsprozesses. Wenn nach der Urteilsbildungsphase keine Urteile mehr erlaubt wären, würde nie ein Handlungsplan zustande kommen. Wenn im Rahmen des Dreiphasenkonzeptes gemeint ist, dass in der Urteilsbildungsphase in Bezug auf Zielsetzungen und mögliche Lösungen auch Gefühle geäußert werden können, dann muss hierüber dasselbe gesagt werden wie zuvor bezüglich Bildformung. Die Gefühle können entweder gebraucht werden, um den Beurteilungsprozess auf dem Wahlweg zu vertiefen oder um mitgenommen zu werden in die Vorstellungen, die man sich über die Konsequenzen bestimmter Lösungen macht. In beiden Fällen besteht aber keine Rechtfertigung für eine abgetrennte urteilsbildende Phase vor der Beschlussformung.

Der erste Schluss aus der Betrachtung des Dreiphasenmodells ist, dass es sich in ein Zweiphasenmodell auflöst: statt Bildformung-Urteilsbildung-Beschlussfassung wird es zu Erkenntnisweg-Wahlweg. Die Urteilsbildung als selbständige Mittelphase fällt weg oder, um dasselbe anders zu formulieren: Der ganze Prozess wird zu einer einzigen kontinuierlichen Urteils(um)bildung!

Es bleibt die Frage nach den Phasen. Auch beim Modell Erkenntnisweg-Wahlweg könnte es sich um zwei Phasen handeln: Zuerst muss der Erkenntnisweg beschritten werden, ehe man den Wahlweg betreten darf. Der Logik dieser Reihenfolge ist nicht leicht auszuweichen. Erst die Diagnose, dann die Therapie; erst das Problem analysieren, ehe man es mit Massregeln bearbeitet. Ist also hier doch ein geradliniges Phasenmodell am Platz und kein Dialog? Das ist nicht der Fall! Auf verschiedene Art und Weise sind Dialoge im Spiel. Beginnen wir mit dem rein diagnostischen Gespräch. In einem derartigen Gespräch geht es nur darum zu begreifen, worunter der Patient leidet, was mit dem Kind los ist, warum die Organisation hinkt. Der Wahlweg ist nicht relevant im Sinne von Lösungen, sondern er sitzt gewissermassen im Innern des Erkenntnisweges. Wenn ich über den Wahlweg im Inneren des Erkenntnisweges spreche, meine ich Folgendes (wie schon im Abschnitt e ausgeführt): Jeder Untersucher hat irgendwann ein Untersuchungsziel (Motiv) formuliert und sich einen Weg dorthin (Methodik) ausgedacht, beziehungsweise Mittel (Geld, Raum, Zeit) sichergestellt, um sein Ziel zu erreichen. Diese Elemente des Wahlwegs begleiten ihn während des Gehens auf dem Erkenntnisweg. Sie tauchen im Bewusstsein in dem Augenblick auf, in welchem die aufgestellten Ziele angezweifelt werden (durch den Untersucher selber oder durch das Untersuchungsobjekt). Auch ist es möglich, dass die Mittel nicht ausreichen, um das angestrebte Ziel zu erreichen. In diesem Augenblick wird der Gang auf dem Erkenntnisweg für einen Moment eingestellt und alle Aktivität konzent-

riert sich auf die Neuformulierung der Ziele und Wege. Dies kann sich während einer kurzen Strecke des Erkenntnisweges mehrmals ereignen. Insofern gibt es einen Dialog zwischen Erkenntnis- und Wahlweg. Das ist die erste Erscheinungsform dieses Dialogs.

Im Augenblick, da das Gespräch den Punkt der Besprechung von Lösungen erreicht hat -und sich also nun explizit auf den Wahlweg begibt- erhält der Dialog zwischen Erkenntnisweg und Wahlweg zwei neue Erscheinungsformen. Einerseits müssen die Lösungen dauernd mit der Situation überprüft werden. Dabei kommen Aspekte der Situation ins Gespräch, die bei der Besprechung über den Patienten, das Kind, die Organisation nichtdiskutiert wurden, weil sie damals noch nicht wichtig waren. Jetzt muss, als ob man sich noch auf dem Erkenntnisweg befände, untersucht werden, ob bestimmte Lösungen finanziell, organisatorisch, technisch, rechtlich, politisch usw. möglich und zu verwirklichen sind. Andererseits wird häufig bei Formulierung der Ziele und der Wege dorthin durch die Teilnehmer erst deutlich, wie unterschiedlich sie eine Situation einschätzen, die Diagnose interpretieren, das Bild lesen. Es geht hierum dieselbe Situation wie im schon früher genannten Beispiel, in welchem die Ziele erst an Hand der konkreten Wege bewusst werden. In diesem Fall entstehen auf dem Wahlweg ganz neue diagnostische Fragen, die dazu führen, dass der Erkenntnisweg erneut betreten wird.

Wir haben zwischen dem Erkenntnisweg und dem Wahlweg eine Dreizahl von Dialogen gefunden. Den einen zwischen dem Erkenntnisweg und seiner eigenen „Innenseite“, einen zwischen dem Wahlweg und einem viel weiteren Gebiet von Bildformung, einen zwischen Wahlweg und Erkenntnisweg im engeren Sinn.

Von einem Phasenmodell kann also weder auf dem Erkenntnisweg, noch auf dem Wahlweg, noch im Zusammengehen beider Wege die Rede sein. Urteilsbildung ist von Grund auf ein rhythmischer, dialogischer Prozess.

### **g. Die zentrale Position der Frage**

Ich habe bisher die Wege und innerhalb dieser die Felder definiert und ich habe gezeigt, dass der Prozess der Urteilsfindung nicht linear-phasisch, sondern rhythmisch-dialogisch verläuft. Noch aber habe ich nicht untersucht, was dem Prozess seine Dynamik und seine Richtung verleiht. Die Antwort auf die Frage, was denn den Prozess vorwärts bewegt und ihn steuert, ist ebenso einfach wie grundsätzlich: eine Frage. Jedem aktiven Prozess der Urteilsbildung liegt eine Frage zugrunde. Wer kein Bedürfnis verspürt, die Welt zu begreifen oder aktiv die Welt zu verändern, ist zufrieden mit sich selber und mit dieser Welt. Er wird höchstens aussprechen, was er von dieser Welt hält und was darin verändert werden müsste. Ein aktiver Urteilsfindungsprozess aber beginnt erst, wenn Fragen lebendig werden. Diese können sich manifestieren als Erkenntnisfragen aus Unzufriedenheit mit sich selber (ich will die Welt begreifen) oder als Wahlfragen aus Unzufriedenheit mit der Welt (ich will die Welt verändern). Die Erkenntnisfragen geben die Kraft zum Beschreiten des Erkenntnisweges und steuern die Bewegung unterwegs. Die Wahlfragen geben die Kraft zum Beschreiten des Wahlweges und steuern die Bewegung unterwegs.

Im Verlaufe eines Gespräches können Erkenntnisfragen sich präzisieren zu spezifischen B- oder C-Fragen (Was ist genau geschehen? Was ist der Inhalt dieses Begriffes?). Ebenso können Wahlfragen sich zu spezifischen D- oder E-Fragen präzisieren (Was ist nun genau unser Ziel? Wie müssen wir uns diesen Weg vorstellen?). Wichtig ist nun zu verstehen, dass Fragen immer einen Urheber haben müssen. Man erfährt dies durch die Fragestellung „Von wem stammt diese Frage? Wer hat diese Frage zu seinem Anliegen gemacht? Wer liegt gewissermassen wach beim Nachdenken über diese Frage? Wer wartet tatsächlich darauf, eine Antwort auf diese Frage zu erhalten?“ Wenn auf diese Fragen keine deutliche Antwort zu erhalten ist, kann man mit Sicherheit erwarten, dass der Prozess der Urteilsfindung farblos, kraftlos und ohne viel echte Anteilnahme verlaufen wird. Die Ergebnisse enttäuschen dann entsprechend .

Im zuvor zitierten Phasenmodell steht die Fragestellung am Beginn als erster Schritt. Dann folgen Bildformulierung, Urteilsbildung und Beschlussfassung. Gerade hier zeigt sich, wie wenig realistisch dieses Modell ist. Jedermann weiss, dass Fragestellungen sich unterwegs ändern. Man entdeckt eine Frage hinter oder unter der ursprünglichen Fragestellung, eine Detailfrage erhält plötzlich eine grosse Dominanz oder das ganze Problem scheint ganz anderswo zu liegen, als man ursprünglich dachte. Ja, es ist häufig so, dass das wichtigste Resultat eines Gespräches die Entdeckung und Formulierung der eigentlichen Frage ist. Diese steht dann am Ende und nicht am Beginn. Wenn diese eigentliche Frage gefunden ist, folgt oftmals die Antwort auf dem Fusse.

In Wirklichkeit steht die Frage nicht nur am Anfang und am Ende, aber auch dazwischen, unterwegs. Die Arbeit an der Fragestellung, ihre Überprüfung und Neuformulierung durchziehen das ganze Gespräch. Tatsächlich hat auch dieser Prozess einen dialogisch-rhythmischen Charakter: ein Gespräch zwischen der (sich ändernden) Frage und der (wachsenden) Antwort.

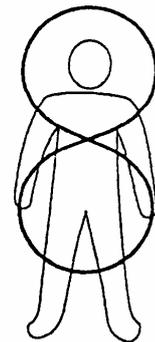
## h. Das Symbol der Lemniskate

Wenn wir ein Symbol, ein Sinnbild für den Urteilsformungsprozess suchen, sowie dieser hier beschrieben ist, kann dies die Lemniskate sein. Dies ist ein griechisches Wort, welches eine Blumengirlande bezeichnet, welche für den Empfang eines Siegers nach einem Gefecht verwendet wurde. Die Girlande umgab den Kopf, kreuzte sich in der Herzgegend und ihre untere Schleife umgab den Unterleib. (Fig. 1) Fig. 1

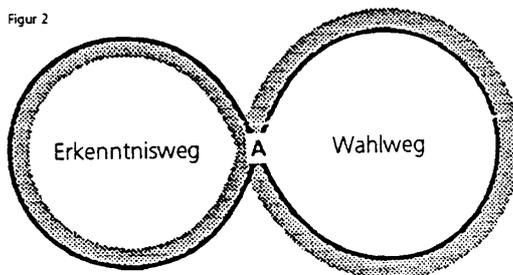
Die Mathematiker verwenden die Lemniskate als Symbol für die Unendlichkeit.

Für uns ist das Symbol verwendbar, weil es

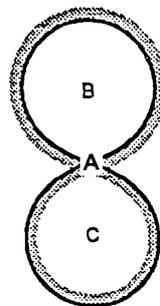
- den ganzen Menschen umfasst mit Haupt, Herz und Hand.
- einen durchlaufenden Prozess wiedergibt, der keinen Beginn und kein Ende hat. Prozesse der Urteilsfindung knüpfen immer bei bestehenden Beurteilungen an und haben stets einen vorläufigen Abschluss. Diesbezüglich haben sie keinen Anfang und kein Ende. Sie bilden durchgehende Lebensprozesse.
- einen dialogischen Atmungsprozess wiedergibt zwischen innen und aussen. Was bei der linken Schleife Innenseite ist, wird rechts zur Aussenseite und umgekehrt (Fig. 2,3 und 4)
- ein deutlich erkennbares Zentrum hat, in welchem die Schleifen einander kreuzen (s. Fig. 2, 3 und 4). Dort steht der Mensch mit seiner Frage (A). Es ist diese Frage, welche tatsächlich den Dialog in Bewegung setzt und ihn steuert. Durch diese, mit einem Menschen verbundene Frage hat jeder Urteilsbildungsprozess eine Identität.



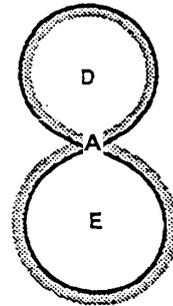
Figur 2



Figur 3



Figur 4



Auf dem Erkenntnisweg liegt das Resultat in mir (ein Lernprozess, die Welt begreifen), auf dem Wahlweg ausserhalb von mir (die Welt verändern) (Fig. 2). Auf dem Erkenntnisweg liegen die Wahrnehmungen ausserhalb von mir, die Gedanken in mir (Fig. 3). Auf dem Wahlweg liegen die Willensimpulse in mir, die Mittel dazu ausserhalb von mir (Fig. 4).

## i. Die Bedeutung des Fühlens

Wenn ich versuche, mein inneres Leben gewissermassen auf einer Landkarte darzustellen, entdecke ich drei Provinzen. Die erste umfasst Vorstellungen, Gedanken und Erinnerungen; die zweite Gefühle, Emotionen und Erlebnisse; die dritte Begierden, Absichten und Willensimpulse. Ich kann diese Innenwelt kurz umschreiben mit den Begriffen Denken, Fühlen und Wollen. Die Aussenwelt kommt als Wahrnehmung in mich hinein. Meine Innenwelt wird durch das Handeln zur Aussenwelt.

Aus der bisherigen Darstellung kann der Eindruck aufkommen, dass im Prozess der Urteilsbildung das Fühlen keinen Platz hat. Auf dem Erkenntnisweg wird das Denken und Wahrnehmen angesprochen, auf dem

Wahlweg das Wollen und Handeln. Wenn wir Gefühlen begegneten, wurden sie entweder als Vorstufen vor der eigentlichen Urteilsbildung auf dem Erkenntnis- oder Wahlweg oder aber als Tatsachen, die wir in das B- oder E-Feld mitnehmen, eingestuft. Tun wir damit dem Wert des Fühlens nicht unrecht? Wir stoßen hier auf ein merkwürdiges Paradoxon. Der innerste Kern der Urteilsbildung hat mit dem Fühlen zu tun. Das Gefühl ist ganz besonders eine Fähigkeit, mit Hilfe derer ich ausdrücke, wie sich eines zum andern verhält: Wie Tatsache und Norm zu einander stehen, wie Formen, Farben, Töne sich untereinander verhalten, wie Menschen sich mit einander verhalten und wie schliesslich ich selber mich zu alledem verhalte. Auch die Beurteilung spricht überein Verhältnis: Wie ein Gedanke sich zu einer Wahrnehmung, ein Mittel zu einer Zielsetzung, die Vergangenheit sich zu der Zukunft verhält.

Paradox ist, dass gerade weil der Urteilsfindungsprozess im wesentlichen eine Gefühlsaktivität ist, wir sehr vorsichtig sein müssen, um unserem gewöhnlichen, subjektiven, mit Sympathien und Antipathien, mit Vorurteilen und Begierden beladenen Gefühl in diesem Prozess den ihm gebührenden Platz zu geben. Dieses Fühlen muss noch einen langen Entwicklungsweg zurücklegen, ehe es im Prozess der Urteilsbildung brauchbar ist. Die Art, in welcher ich den Prozess der Urteilsbildung beschrieben habe, gibt gleichzeitig auch an, wo das Gefühl geschult werden kann. An drei Stellen in diesem Prozess begegnen wir dem Fühlen - anders als in den gefühlsbetonten subjektiven Beurteilungen - und zwar im Motiv, im Prozess und im Resultat der Urteilsbildung.

Motiv-Prozess-Resultat ist ein grundsätzlicher Dreitakt für jede menschliche Aktivität. Das Motiv stammt häufig aus unbewussten Tiefen und verleiht der Aktivität ihre Kraft. Im Prozess erscheint die Aktivität als Reihe von Handlungen im Zeitablauf. Das Resultat bleibt im Raume stehen.

Wir können diesen Dreitakt beispielsweise auf den lernenden Menschen anwenden (Lernmotiv, Lernprozess, Lernresultat), auf den forschenden Menschen (Forschungsmotiv, Forschungsmethode, Forschungsergebnis), auf den arbeitenden Menschen (Arbeitsmotiv, Arbeitsprozess, Arbeitsresultat) und so weiter. Der Dreitakt hilft uns, ganz verschiedene Aspekte einer Aktivität zu entdecken. So zeigt er uns, wo das Fühlen bei der Urteilsbildung eine

- Das **Motiv** zur Urteilsbildung. Hinter Erkenntnisfrage und Wahlfrage, die wir weiter oben als Kraftquelle des Prozesses bezeichnet haben, steht ein Gefühl. Hinter der Erkenntnisfrage steht ein Gefühl des Erstaunens, der Verwunderung (Plato wusste schon, dass alle Wissenschaft der Verwunderung entspringt). Hinter der Wahlfrage steht ein bedrückendes Gefühl von Beklemmung, von Verantwortung. Aus derartigen Gefühlen können echte Erkenntnis- und Wahlfragen zum Vorschein kommen.
- Der **Prozess** der Urteilsbildung. Das Fühlen kann sich über die Qualität des Prozesses äussern: Bewegt er sich chaotisch durch die vier Felder? Stagniert er endlos auf dem Erkenntnisweg? Springt er überstürzt zu Lösungen über? Bleibt er in Zielformulierungen hängen? Oder kann man von einer gesunden Bewegung sprechen, in welcher alle Schwerpunkte zu ihrem Recht kommen? Das Fühlen kann sich über die Qualität dieses Geschehens äussern.
- Das **Resultat** der Urteilsbildung. Wiederum ist es das Fühlen, welches zum schliesslichen „Schiedsrichter“ über das Resultat der Urteilsbildung wird. Haben die Teilnehmer das Gefühl, dass die Tatsachen befriedigend erklärt und begriffen sind? Haben sie das Gefühl, dass die Zielsetzungen befriedigend in Handlungsmitteln einsetzbar gemacht wurden? Haben sie das Gefühl, dass die Handlungspläne auf dem Wahlweg die Situations-Einsichten, welche auf dem Erkenntnisweg erworben wurden, genügend berücksichtigen?

Häufig hören wir die Menschen sagen: „Ich habe das Gefühl, dass eine Anzahl von Fakten noch nicht genügend klar sind. Ich habe das Gefühl, dass wir auf diesem Weg unsere Ziele doch nicht erreichen usw.“. Solche Gefühle können ernst genommen werden und einen Anlass bieten für eine vertiefte Urteilsbildung.

Über diese drei „Stationen“ wird das Fühlen gereinigt von seinen sozial negativ wirksamen Sympathien und Antipathien; es wird geschult zu einem, wie ich es nennen möchte, Wahrnehmungs- und Erkenntnis-Organ. Im folgenden Abschnitt will ich aufzeigen, dass daraus neue Ausgangspunkte entstehen für die Beziehungen von Menschen in einer Gesprächsgruppe.

## j. Urteilsbildung und Gruppenbildung

In einem grossen Teil der bisherigen Betrachtungen habe ich Urteilsbildung als einen individuellen Prozess beschrieben. Die Schlüsse, die ich daraus gezogen habe, sind sicher gültig in Situationen, in welchen ein Mensch allein sich mit Fragen auseinandersetzt. Soziale Wirklichkeit ist aber die Tatsache, dass in manchen Fällen Menschen gemeinsam zu gemeinschaftlichen Entscheidungen kommen müssen. Allein entscheiden ist einfacher und schwieriger zugleich. Einfacher, weil es ohne Widerspruch geschehen kann; schwieriger, weil es nicht so leicht ist, mit sich selber ins Gespräch zu kommen, selber Vorurteile anzupacken, einseitige Betrachtungsweisen zu überwinden, Steckenpferde in die Ecke zu stellen. Wie dem auch sei, wenn wir Urteilsbildung in Gruppen angehen, tritt eine neue Dimension auf: die Gruppenbildung, die Beziehungen, der Gruppenprozess. Gruppenbildung und Urteilsbildung sind zwei Seiten einer Medaille: Wenn Menschen mit einander sprechen, besteht immer eine inhaltliche Seite (sie sprechen über irgend etwas, Urteilsbildung) und eine Beziehungsseite (es geschieht etwas zwischen diesen Menschen, Gruppenbildung). In den vergangenen Jahrzehnten haben sich die sozialen Wissenschaften entlang zweier Wege dieser Aspekte bemächtigt und sie dadurch einander entfremdet. Die inhaltliche Seite wurde zum Objekt einer technokratischen Betrachtungsweise: Der ganze Prozess der Urteilsbildung wurde zu einem geradlinig methodischen Geschehen von „problem solving and decision making“, als beständen keinerlei Beziehungen zwischen den davon Betroffenen

Die Beziehungsseite wurde zum Objekt des „groupdynamics and sensitivity training“, einer Methode, in welcher das Gruppengeschehen losgelöst wird von der inhaltlichen Dimension. Man lebt im Hier und Jetzt der Beziehungen. Von einem Erkenntnis- und Wahlweg ist keine Rede mehr. Sowie man durch die eine Methode in einer kalten, programmierten Welt zurechtkommt, so führt die andere in eine warme, aber äusserst unwirkliche und dämmerige Welt.

Der hier beschriebene Prozess der Urteilsfindung sucht durch Beschäftigung mit dem Inhalt so wirksam zu werden, dass dadurch der Beziehungsaspekt auf neue Art einbezogen wird und sich mit dem inhaltlichen Geschehen vereinen kann. Das geschieht auf vier Wegen:

1. Durch die systematische Beschäftigung mit den vier Feldern und der Fragestellung entsteht ein neues Interesse für die Beiträge, welche die Menschen für das „Auffüllen“ dieser Felder erbringen können. Das führt dazu, dass in positiver Weise akzeptiert wird, dass Menschen mit all ihren Schwächen mit den Feldern verbunden sind. Daraus entsteht am Ende ein neues Verantwortungsgefühl durch die Tatsache, dass diese Menschen über ihre Felder gewissermassen auch aneinander gebunden sind. So weckt die ernsthafte Beschäftigung mit dem Dialog zwischen den Feldern und den Wegen objektives Interesse, Bereitschaft zur Akzeptation und Verantwortungsgefühl für die menschlichen Beziehungen. Mit einer Abwandlung eines niederländischen Sprichwortes könnte man sagen „Die zwischenmenschlichen Beziehungen lassen sich in Feldern und Wegen erkennen“.
2. Dadurch dass die Gefühle bei diesem Prozess der Urteilsfindung als Wahrnehmungs- und Erkenntnisorgane angesprochen werden, werden sie gereinigt von ihrer Eigenschaft der Sympathie und Antipathie, welche im Beziehungsfeld so destruktiv wirkt. Das gibt den Beziehungen einen anderen Inhalt
3. Gefühlsmässig subjektive Beurteilungen des Inhalts werden nicht abgewiesen, sondern ernst genommen als Ansatz für eine vertiefte Urteilsbildung. Dadurch führen sie nicht als unverarbeitete Elemente ein wucherndes Eigenleben.
4. Wenn es nötig wird, über die Beziehungen in der Gruppe selbst zu sprechen, zeigt die Erfahrung, dass das lemniskatische Modell festen Halt in dieser schlüpfrigen und gefährlichen Umgebung des „Sprechens über Beziehungen“ verleiht und verhindert, dass die Teilnehmer ausrutschen oder sonst wie Schaden anrichten. Auch in diesem Sektor geht es ja doch um eine Frage und müssen die vier Felder bearbeitet werden. Das Gespräch bleibt „hygienisch“, wenn man sich daran hält.

Wenn auf diese Weise die Urteilsbildung die Gruppenentwicklung gefördert hat, wird die Wechselwirkung deutlich: Verbesserte Beziehungen erhöhen die Qualität der Urteilsbildung; man ist bereit, bestimmte Informationen preiszugeben respektive anzunehmen, man wagt es, gesicherte Urteile los zu lassen und dadurch verletzlicher zu werden, man hat den Mut, bestimmte Rationalisierungen wegzulassen und die Dinge direkter und persönlicher auszusprechen. Die Urteilsbildung nimmt auf diese Art in Wirksamkeit und Vertiefung zu. Das wiederum verstärkt das Vertrauen, welches die Gruppenmitglieder einander entgegenbringen. Dieser Prozess, in welchem Urteilsbildung und Gruppenentwicklung einander gegenseitig ver-

stärken, kann auch als Dialog zwischen beiden betrachtet werden, als Wechselwirkung zwischen der Aussenseite des Geschehens (der Inhalt, welcher behandelt wird, liegt meistens in Zeit und Raum ausserhalb der Gruppe) und der Innenseite dieses Geschehens (was mit der Beziehung zusammenhängt, spielt sich hier und jetzt innerhalb der Gruppe ab [s. dazu die Anmerkung am Ende von Absatz b.]).

Als dritte Grundhaltung kommt zu derjenigen des Untersuchers (auf dem Erkenntnisweg) und des Unternehmers (auf dem Wahlweg) jetzt die des Begegners (im Beziehungsfeld) dazu. Zu der Erkenntnisfrage und der Wahlfrage fügt sich eine dritte: die Beziehungsfrage: Wer ist der andere? Wie verhalte ich mich ihm gegenüber? Was haben wir Gemeinsames zu tun? So wie hinter Erkenntnis- und Wahlfrage Gefühle von Erstaunen und Beklemmung aufgestiegen sind, so findet die Beziehungsfrage ihren Grund in einem Gefühl von Empathie, von Einbezogensein.

Zum Schluss dieses Artikels möchte ich das beschriebene Modell als sozial-ökologisch bezeichnen. Ich meine damit: Der eigentliche Sinn einer agrarischen Tätigkeit ist ökologisch; das Versorgen eines Stücks Umgebung, einer Anzahl zusammenhängender Milieufaktoren, damit etwas wachse. Ein Bauer steckt einen Samen in die Erde. Er selber kann aus diesem Samen keine reife Ähre hervorbringen. Er muss Vertrauen darin haben, dass diese Ähre als Potenz in dem Samenkorn schlummert. Was er selber tun kann, ist das Versorgen der Milieufaktoren, so weit dies in seiner Macht liegt: genügend Mineralsubstanzen, Wasser, Luft, Licht und Wärme. Er versorgt diese Faktoren nicht einmalig und nach einander, sondern er kümmert sich abwechselnd darum, je nach Notwendigkeit, während der ganzen Wachstumszeit.

Dieses Bild ist eine reale Metapher für den Prozess der Urteilsbildung in einer Gruppe. Wenn das Saatkorn einer Frage in den Boden der Gruppe gelegt wird, können die Gruppenmitglieder eigentlich die Antwort auch nicht produzieren. Sie können darauf vertrauen, dass die Antwort als Potenz im Fragenkeim vorhanden ist und durch eine richtige Milieuvorsorgung befreit werden kann: genügend harte Fakten im B-Feld, bewegliche, phantasievolle Wege im E-Feld, genügend klare Gedanken im C-Feld und begeisternde Ziele im D-Feld. Auch diese sozialökologischen Milieufaktoren werden nicht in Phasen eingesetzt, nach einander, ein für allemal erledigt. Vielmehr werden sie situationsbedingt während des ganzen Wachstumsprozesses der Antwort auf die ursprüngliche Frage behandelt. Und wenn das auf gute Art und Weise geschieht, kann die Antwortpotenz, welche im Fragenkeim schlummert, befreit und am Ende des Gesprächs geerntet werden.

---

*Die in diesem Artikel dargestellte Betrachtungsweise der Dynamischen Urteilsbildung basiert einerseits auf der Dissertation von Lex Bos und andererseits auf der Geisteswissenschaft Rudolf Steiners. Das N.P.I., Institut für Organisations-Entwicklung, in Zeist machte die Arbeit an der Dissertation möglich. Sie erschien 1974. Seit 2002 liegt die deutsche Übersetzung „Urteilsbildung in Gruppen“ vor. Sie kann bei WIALOG, Arbeitsgemeinschaft für Dynamische Urteilsbildung, bezogen werden.*