

Zeitschrift: Technische Mitteilungen / Schweizerische Post-, Telefon- und Telegrafienbetriebe = Bulletin technique / Entreprise des postes, téléphones et télégraphes suisses = Bollettino tecnico / Azienda delle poste, dei telefoni e dei telegrafi svizzeri

Herausgeber: Schweizerische Post-, Telefon- und Telegrafienbetriebe

Band: 70 (1992)

Heft: 11

Rubrik: Verschiedenes = Divers = Notizie varie

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 15.03.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Fordern statt Verwöhnen – neue Erkenntnisse der Verhaltensbiologie in der Führung*

Felix VON CUBE, Heidelberg

1 Allgemeines

Obwohl wir in einer Wohlstandsgesellschaft leben und mit allem «gesegnet» sind, gibt es zunehmend Gewalt, Drogenabhängigkeit, Langeweile, Arbeitsverdrossenheit, Unzufriedenheit. Wie kommt es dazu?

Die meisten Sozialwissenschaftler nehmen an, dass wir noch immer zu viel arbeiten müssen und zu wenig Freizeit haben. Die Evolutionsbiologie zeigt aber: Der Mensch ist auf Anstrengung programmiert, auf den Einsatz seiner Trieb- und Aktionspotentiale und nicht auf das Schlaraffenland. *Lust ohne Anstrengung führt zu Langeweile, Aggression, Selbstzerstörung.*

Ein zweiter Verstoss gegen evolutionäre Gesetze besteht in der Trennung von Anstrengung und Lust in Arbeit und Freizeit. Arbeit ohne Neugierlust, ohne Anerkennung, ohne Bindung wird zur Plage, zur Schinderei, zur Routine. Lust in der Freizeit bleibt oft unbefriedigend und schal: «Der Zuschauer siegt mit» heisst ein Werbeslogan – aber wo bleibt sein eigener Sieg, seine Anerkennung? Nein – die rigorose Trennung von Arbeit und Freizeit ist ein gravierender Fehler. Wir müssen zurück zur *Einheit* von Anstrengung und Lust: zur Leistung.

Moderne Führung ist also nicht Verwaltung von Arbeit (und Abschöpfung von Lust), sondern Optimierung von Leistung durch Exploration und Anerkennung. Exploration heisst permanente Herausforderung, heisst Bewältigung neuer Aufgaben, heisst Anstrengung mit Lust. Wird dem Mitarbeiter Exploration und Anerkennung in der Arbeitswelt versagt, sucht er diese Lust in der Freizeit.

Führung muss Leistung ermöglichen, muss herausfordern und anerkennen. Führung durch Triebbefriedigung im Ernstfall, also Führung durch Leistung, entspricht den Gesetzen der Evolution. Hier werden daher zunächst die wichtig-

sten Erkenntnisse der Verhaltensbiologie dargestellt und dann die Konsequenzen für menschliches Handeln gezogen, besonders für die Führung von Mitarbeitern.

2 Erkenntnisse der Verhaltensbiologie

Das stammesgeschichtliche Erbe des Menschen besteht nicht nur aus seiner Anatomie, seinen Körperformen, Bewegungs- und Sinnesorganen, es umfasst auch bestimmte vorprogrammierte Verhaltensdispositionen. Zu diesen instinktiven Verhaltensdispositionen gehören Triebe, wie Nahrungstrieb, Sexualtrieb, Neugiertrieb, und die dazugehörigen «Werkzeuginstinkte» wie Laufen, Saugen, Beissen, Greifen usw. Auch Ausdrucksweisen wie Lachen, Weinen, Schmollen, Drohen sind dem Menschen angeboren.

Der Mensch hat aber – darüber hinaus – noch eine ganz charakteristische Mutation: das Grosshirn. Mit diesem kann er über seine triebhaften Verhaltenstendenzen nachdenken und sie bis zu einem gewissen Grade steuern. Er kann, wie die Umgangssprache treffend sagt, sich beherrschen. Er kann, auch wenn er Hunger hat, die Gabel einmal weglegen, er kann aber auch, wenn er keinen Hunger hat, des Genusses wegen noch weiteressen. Der Mensch kann seine Aggressionen beherrschen, er kann – man beachte wieder die Sprache – sich zurückhalten; er kann aber auch andere Menschen quälen und foltern.

Halten wir als *erstes Ergebnis* fest: Der Mensch ist ein Produkt der Evolution mit ausgeprägtem *Trieb- und Instinktsystem*. Sein Grosshirn befähigt ihn, dieses zu reflektieren und zu steuern.

Ein *zweites Ergebnis* der Verhaltensforschung ist das *Gesetz der doppelten Quantifizierung*. Betrachten wir dieses zunächst bei Tieren: Eine Triebhandlung, z. B. Fressen oder sexuelles Verhalten, wird aus zwei Quellen gespeist: den äusseren Reizen, z. B. Nahrungsreize oder sexuelle Reize, und der inneren Triebstärke. Zentral ist die Erkenntnis, dass das Tier eben nicht nur auf äussere Reize

reagiert, sondern auch sich spontan aufladende Triebpotentiale und damit unterschiedliche Handlungsbereitschaften besitzt. Dabei gibt es nicht nur mehr oder weniger hohe Reize, sondern auch mehr oder weniger hohe Triebstärken. Das Gesetz der doppelten Quantifizierung besagt nun, dass eine Triebhandlung dann erfolgt, wenn die Triebstärke hoch ist – dann genügt auch ein niedriger Reiz – oder wenn der Reiz hoch ist – dann genügt auch eine niedrige Triebstärke. Selbstverständlich erfolgt eine Triebhandlung auch dann, wenn beide, Reizstärke und Triebstärke, hoch sind.

Das Gesetz der doppelten Quantifizierung gilt als stammesgeschichtliches Programm auch für den Menschen: Auch seine Triebhandlungen sind um so intensiver, je höher der Reiz ist oder je höher die Triebstärke. Es sind jedoch zwei Unterschiede zum Tierverhalten zu nennen: Zum einen besitzt der Mensch eine enorme Lernfähigkeit. Das bedeutet, dass er sich ein grosses Repertoire an Reizen zur Auslösung von Triebhandlungen aneignen kann, man denke etwa an die seit altersher gepflegte Kochkunst. Zum anderen kann er sich – bis zu einem bestimmten Grade – selbst steuern. Er kann sich zurückhalten, er kann aber auch – im Gegenteil – durch eine raffinierte Erhöhung der Reize ein niedriges Triebpotential zum Lustgewinn nutzen.

Das *dritte Ergebnis* der Verhaltensforschung schliesst unmittelbar an das Gesetz der doppelten Quantifizierung an, es betrifft das *Appetenzverhalten*. Dieses besteht darin, dass das Tier bei steigender Triebstärke die auslösenden Reize aktiv aufsucht. Es sucht nach Nahrung, und zwar um so intensiver, je grösser der Hunger ist; es sucht nach dem Sexualpartner, wenn die Triebstärke den auslösenden Reiz erforderlich macht. *Konrad Lorenz* nennt das *Appetenzverhalten* «ein urgewaltiges Streben, jene erlösende Umweltsituation herbeizuführen, in der sich ein gestauter Instinkt entladen kann».

Entscheidend ist, dass das *Appetenzverhalten* mit Anstrengung verbunden ist. Das Suchen nach Nahrung, das Erjagen der Beute erfordern den Einsatz der ganzen Energie. Auch das Leben des Urmenschen war hart und anstrengend. Schätzungen zufolge musste er etwa 20 bis 30 km täglich laufen, um seine Nahrung zu beschaffen.

*Gekürzte Fassung des Referats an der 25. Schweizerischen SIU-Tagung für Unternehmensführung im Gewerbe vom 20. November 1991 in Bern

Das *vierte Ergebnis* der Verhaltensforschung ist umstritten. Es handelt sich um die Behauptung von Lorenz, dass auch die *Aggression* ein Trieb sei mit allen charakteristischen Eigenschaften: Spontaneität, auslösende Reize, Appetenzverhalten, Triebhandlung mit Lustempfindung. Für den Triebcharakter der Aggression sprechen drei gute Gründe: Revierverhalten, Rivalenkämpfe und Rangordnungskämpfe.

Der Einwand, dass der heutige Mensch keinen Aggressionstrieb habe, weil er ihn nicht mehr brauche, ist unhaltbar. Unter dem Aspekt der Evolution schrumpft die Zeit zwischen den Anfängen der Menschheit und dem heutigen «Kulturmenschen» zu einer vernachlässigbaren Grösse zusammen. Nein, wir müssen mit der Aggression leben, wir können sie nicht ignorieren oder wegerziehen, aber wir können mit ihr umgehen – menschlich oder unmenschlich, vernünftig oder unvernünftig.

Wir kommen zum *fünften Ergebnis* der Verhaltensforschung. Dabei geht es um folgende Überlegungen: Das gesamte System der spontanen Triebe und Instinkte hat sich bei Tier und Mensch der Umwelt angepasst; es steht, wie man auch sagen kann, *mit der natürlichen Umwelt im Gleichgewicht*. Die Vorstellung dieses verhaltensökologischen Gleichgewichts wird deutlich, wenn man den Begriff der Erwartung benützt. Von unserer Anatomie und Physiologie her erwarten wir eine bestimmte Umwelt: Wir erwarten Luft und Licht, angemessene Temperaturen und Druckverhältnisse, wir erwarten aber auch – und das ist meines Erachtens nur selbstverständlich – den Gebrauch von Bewegungsapparaten, von Aggression, Sexualität, Neugier und anderen Trieben. Wir erwarten Gefahr, Stress, Anstrengung, Kampf und Bindung. Auf eine solche Umwelt, auf ein hartes und anstrengendes Leben als Jäger und Sammler ist der Mensch angelegt: Die wenigen Jahre Zivilisation sind evolutionär bedeutungslos.

3 *Verwöhnung und ihre Folgen*

Unter den modernen Lebensbedingungen der technischen Entlastung und des materiellen Wohlstands braucht der Mensch nicht mehr auf anstrengende und gefährliche Nahrungssuche zu gehen; er braucht nicht mehr um den Sexualpartner zu kämpfen, er braucht, um seine Neugier zu befriedigen, die Welt nicht mehr unter Anstrengung und Gefahren zu erforschen; er geniesst das Abenteuer im Lehnstuhl. Der Mensch kann seine Triebe rasch und leicht befriedigen, er kann Lust ohne Anstrengung haben, er kann sich, mit einem Wort, verwöhnen.

Verwöhnung als rasche und leichte Triebbefriedigung führt aber zu drei schwerwiegenden Konsequenzen: Unmässigkeit, Krankheit, Gewalt.

Da die Reize sich bekanntlich abschleifen, steigen – bei niedriger Triebstärke – die Ansprüche immer mehr. Der Verwöhnte will immer raffiniertere Delikatessen, immer schnellere Autos, immer weitere Reisen, immer mehr Luxus. Hier liegt eine zentrale Ursache für die Zerstörung unserer Umwelt.

Verwöhnung gab es im übrigen schon immer. Während aber früher die Verwöhnung nur wenigen Privilegierten vorbehalten war, den Königen, Fürsten, Besitzenden, konnte das Volk vom Schlaraffenland nur träumen. In unserer heutigen Wohlstandsgesellschaft ist Verwöhnung eine massenhaft auftretende Störung des verhaltensökologischen Gleichgewichts. Diese Störung führt zu verheerenden Konsequenzen, sofern es dem Menschen nicht gelingt, die überschüssigen Potentiale in humaner und kultureller Weise einzusetzen, d. h. aber, sich selbst in eigener Verantwortung zu fordern.

4 *Anstrengung mit Lust*

Wie aber lassen sich in unserer heutigen Wohlstandsgesellschaft, in unserer technischen Zivilisation, Anstrengung und Lust wieder organisch miteinander verbinden?

Zunächst stellen wir fest, dass es durchaus möglich ist, Anstrengung mit Lust zu erleben. Betrachten wir einmal den Bergsteiger! Er empfindet das Klettern selbst schon als lustvoll, nicht erst das Erreichen des Gipfels. Auch Chirurgen, Schachspieler, Rocktänzer, Basketballspieler oder Künstler erleben ihre anstrengenden Tätigkeiten mit intensiver Lust. *Csikszentmihalyi* (1987) bezeichnete diesen «besonderen dynamischen Zustand», dieses «Gefühl bei völligem Aufgehen in einer Tätigkeit», besonders in einer anstrengenden Tätigkeit, als «Flow». Aus der Sicht der Verhaltensbiologie erweist sich das «Flow»-Erlebnis als Lust des Sicherheitstrieb!

Es klingt zunächst paradox, aber bei näherer Betrachtung wird es ganz klar: Der Mensch sucht das Risiko auf, um Sicherheit zu gewinnen! Worin liegt denn der Sinn des Erkundens neuer Länder? Er liegt im Kennenlernen dieser Länder, im Bekanntmachen des Unbekannten, im Gewinn an Sicherheit! Warum will man ein Problem lösen? Man löst es, damit es kein Problem mehr ist. Man macht aus dem Unbekannten etwas Bekanntes, aus dem Neuen etwas Vertrautes, aus der Unsicherheit Sicherheit.

Das Neue ist also nur der Reiz der Neugier – der Sinn der Neugier ist Sicherheit. Dabei ist es nicht nur sinnvoll, das Neue zu erforschen, das in unserer Lebenswelt auftaucht. Noch wirkungsvoller ist es, das Neue aktiv aufzusuchen, die Grenzen des Reviers zu überschreiten, neue Länder zu erforschen, neue Probleme zu suchen. Gewiss – das Neue, das Unbekannte ist mit Risiko behaftet, mit Unsicherheit. Aber der Einsatz lohnt sich: Je grösser die erforschte Umgebung ist, je

mehr Probleme gelöst sind, je mehr Wissen man hat, je mehr Neues zu Bekanntem geworden ist, desto grösser ist die erreichte Sicherheit.

Wir stellen somit fest: Neugier ist ein Trieb! Der auslösende Reiz ist das Neue, das Unbekannte, Unsichere. Ist der Reiz nicht vorhanden, suchen wir ihn auf. Wir sind «neugierig» auf das Neue, wir strengen uns an, Neues zu finden. Haben wir es gefunden, machen wir es uns bekannt, es wird unserem Sicherheitssystem einverleibt, wir verwandeln Unsicherheit in Sicherheit!

Für die Anstrengung, die mit dem Aufsuchen des Neuen und mit der Verwandlung von Unsicherheit in Sicherheit verbunden ist, werden wir mit Lust belohnt: Jeder kennt die Lust, die mit der Lösung eines Problems oder der Bewältigung einer Gefahr verbunden ist: Sie reicht vom Aha-Erlebnis über das «Flow»-Erlebnis bis zum Freudentanz.

Also: Leistung als Anstrengung mit forschender Komponente, als Bewältigung von Aufgaben, als Lösen von Problemen, als Meistern von Risiken, als Verwandeln von Unsicherheit in Sicherheit, als «Flow», wird mit Lust belohnt: Mit der Lust des Sicherheitstrieb. Die Evolution hat uns auf Anstrengung programmiert, nicht auf das Schlaraffenland. Aber sie belohnt uns auch für Anstrengung. Durch die Lust der Triebbefriedigung.

Das Prinzip, das hohe Lust nur durch hohe Anstrengung zu erreichen ist, gilt auch für die Bindung. Echte und tiefe Bindungen – Freundschaft, Liebe, Sympathie – bestehen nur dann auf Dauer, wenn man sich um den anderen bemüht, wenn man nicht nur nimmt, sondern auch gibt, wenn man Anstrengung nicht scheut.

5 *Mitarbeiterführung: Lust durch Leistung*

Hier eröffnen sich die Aufgaben «evolutionärer Führung»: Die Arbeitswelt muss so gestaltet werden, dass der Mitarbeiter seine Trieb- und Aktionspotentiale lustvoll einsetzen kann, er muss «Flow» erleben können, Anerkennung und Bindung.

Die *erste Aufgabe* von Führung besteht also darin, die Arbeitswelt so zu gestalten, dass der Mitarbeiter «forschen» kann, dass er permanenten «Flow» erlebt. Das bedeutet, dass er auf der Basis eines sicheren Arbeitsplatzes und einer hinreichenden Kompetenz für seinen Aufgabenbereich immer weiter «ausgreifen» können muss. Er muss neue Aufgaben zu lösen bekommen – seien es andersartige oder schwierigere – oder muss Gelegenheit erhalten, selbst neue Probleme zu finden und in Angriff zu nehmen. Er braucht Freiräume für Eigenverantwortung und Kreativität.

Die *zweite Aufgabe* der Führung besteht in der Organisation von Anerkennung. Hier gibt es zahlreiche Möglichkeiten, wie Positionsstruktur, organisiertes Be-

lohnungssystem, persönliche Anerkennung.

Die Positionsstruktur, also die abgestufte hierarchische Rangordnung, findet sich in allen menschlichen Gemeinschaften. Die Anerkennung für entsprechende Leistungen besteht in ansteigender Macht oder Bezahlung, in der Ausstattung mit Entscheidungsbefugnissen, mit Kommunikationsmitteln, Dienstleistungspersonal, Berechtigungen usw. Selbstverständlich muss die Positionsstruktur durchlässig sein. Eine starre Rangordnung, verkörpert etwa in der ständischen Gesellschaft des Mittelalters, verhindert Leistung und damit Anerkennung. Ebenso verhindert aber auch die sozialistische Ideologie der Gleichheit, also die Aufhebung der Rangordnungsstruktur, die Triebbefriedigung durch Leistung; sie erweist sich damit als frustrierend, als zerstörerisch und inhuman.

Unter «organisiertem Belohnungssystem» verstehe ich die Formen von Anerkennung, die für besondere Leistungen vorgesehen sind. Beispiele sind etwa Prämien für Verbesserungsvorschläge, Auszeichnungen für ehrenamtliche Tätigkeiten und besondere Verdienste. Neben den beiden Formen organisierter Anerkennung gibt es selbstverständlich auch das persönliche Lob – sei es durch Vorgesetzte oder Mitarbeiter.

Die *dritte Aufgabe* der Führung besteht in der Herstellung von Bindung. Zu deren Organisation ist die gemeinsame Arbeit in kleineren Gruppen erforderlich. Dies ist zwar seit langem bekannt, erfährt aber durch die Verhaltensbiologie eine «natürliche» Begründung. Die Verhaltensbiologie kann auch zur Präzisierung der Gruppengrösse beitragen: Lorenz spricht im Zusammenhang mit der Urhorde von der «Elfmannsozietät». Diese Grösse erscheint nicht nur von der persönlichen Kenntnis der Mitarbeiter her einleuchtend, sie hat sich auch in zahlreichen Erfahrungsbereichen herausgebildet. Man denke an die kleinste militärische Einheit, an Regierungsmitglieder, an den Fussball, den «Elferrat» oder den Stammtisch. Sicher bedarf es hier noch genauerer Untersuchungen – grössere Sozietäten, wie Unternehmungen, Parteien, Verbände usw. sind jedoch gut beraten, wenn sie sich in etwa nach dem Urhordeprinzip organisieren.

Dass in Kleingruppen dieser Grössenordnung auch Konkurrenz auftritt, darf angesichts der Triebmotive nicht verwundern;

entscheidend ist – und hier liegt eine wichtige Führungsaufgabe –, dass sich Konkurrenz nicht schädlich auswirkt, sondern, im Gegenteil, dem gemeinsamen Handeln dient.

Der Mensch ist bekanntlich in der Lage, sich über persönliche Bindungen hinaus an grössere Gemeinschaften zu binden, ja, sogar an Massenorganisationen. Man denke an grosse Unternehmungen, Parteien, Nationen. Die Bindung kommt durch Identifikation mit einer Sozietät zustande, wenn diese in irgendeiner Form aus konkurrierenden Sozietäten herausragt, wenn sie Erfolg hat, Bedeutung, Ansehen. Man identifiziert sich ja immer mit dem Erfolgreichen, mit dem Ranghöheren, dem Sieger. Dies wiederum beruht darauf, dass man dann am Sieg teilhaben kann, man siegt mit.

Das Mitsiegen gehört zwar zur aggressiven Triebbefriedigung, gerade dadurch vermittelt es aber Lust und bewirkt Bindung an den Spender dieser Lust. Freilich – für die Führung bedeutet die Bindung der Mitarbeiter durch Mitsiegen eine hohe Verantwortung: Es kommt ja alles darauf an, worin der Sieg besteht, ob er moralisch und human verantwortbar ist.

Damit sind wir bei der *vierten Führungsaufgabe*: Führung muss die ganze Gemeinschaft bewegen, ja, hier liegt die eigentliche Aufgabe von Führung: Sie muss mit der Gemeinschaft als Einheit operieren und zwar erfolgreich. Damit Führung den «sozietären Körper» zur Verfügung hat, müssen aber nicht nur die einzelnen Körperteile optimal funktionieren, der gesamte Körper muss in Ordnung sein, muss «fit» sein.

Eine zentrale Voraussetzung hierfür ist Gerechtigkeit im evolutionären Sinne, d. h. im Sinne einer leistungsangemessenen Lust-Unlust-Ökonomie. Wir haben ja erlebt, wohin es führt, wenn die Mitarbeiter nach Lust ohne Anstrengung streben, also unangemessene Ansprüche stellen: zum Klassenkampf, zu innerer Emigration, zur Zerstörung der Gemeinschaft.

Gerechtigkeit bezieht sich aber auch auf die Führungskräfte selbst. So besteht ein Kardinalfehler von Führungskräften darin, nur unangenehme Arbeit, nur Anstrengung ohne Lust «nach unten» zu delegieren und die interessanten und lustvollen Aktivitäten selbst zu übernehmen. Dass eine solche Lustabschöpfung die

innere Emigration, die Flucht in die Freizeit oder den internen Widerstand begünstigt, liegt auf der Hand.

Die *fünfte Führungsaufgabe* heisst: Tugenden verlangen!

Eine Gemeinschaft kann nur dann überleben, wenn sich die Individuen aufeinander verlassen können. Mit anderen Worten: Zuverlässigkeit ist eine überlebensnotwendige «Tugend». Löwen beispielsweise organisieren, wenn sie auf Gazellenjagd gehen, eine regelrechte Treibjagd: Eine Löwin jagt die Gazelle, die sie aber allein nicht einholen könnte. Daher stehen zwei weitere Löwinnen bereit, die Gazelle im richtigen Augenblick zu überfallen und zu reissen. Man sieht schon an diesem einfachen Beispiel, dass jeder auf seinem Posten zur Gesamtfitness beiträgt und dass es absolut nötig ist, sich auf den anderen verlassen zu können. Zuverlässigkeit ist also nicht eine vom Menschen erfundene Tugend, sondern eine zur «Gesamtfitness» gehörende Verhaltensweise.

Halten wir fest: Zuverlässigkeit und alle damit in Zusammenhang stehenden Tugenden wie Pflichterfüllung, Pünktlichkeit, Ausdauer usw. sind Voraussetzungen für das gemeinsame Handeln einer Sozietät.

Lorenz hat die evolutionäre Situation des Menschen treffend charakterisiert: «Die Selektion hat den Menschen unter die Arme gefasst und ihn auf die Füsse gestellt und dann die Hände von ihm weggezogen. Und jetzt: Stehe oder falle – wie es Dir gelingt!» Der Mensch fällt aber nur dann nicht, wenn er die Gesetze der Natur, besonders auch seiner eigenen Natur, besser studiert. *SIU*

Bibliographie

- [1] Csikszentmihalyi M. Das Flow-Erlebnis, Stuttgart 1987.
- [2] Von Cube F. und Alshuth D. Fordern statt Verwöhnen, München, 1986, 5. erweiterte Auflage 1991.
- [3] Von Cube F. Besiege deinen Nächsten wie dich selbst – Aggression im Alltag, 2. Auflage München 1989.
- [4] Von Cube F. Gefährliche Sicherheit – Die Verhaltensbiologie des Risikos, München 1990.
- [5] Lorenz K. Das sogenannte Böse, München 1974.