

Der manipulierbare Geist

Das Menschenbild hinter dem Change Management – und wie man sich dagegen wehren kann¹

1. Einleitung

Bereits der Titel des Bandes »Time for Change? Schule zwischen demokratischem Bildungsauftrag und manipulativer Steuerung« sowie die darin versammelten Beiträge meiner Kolleg:innen machen deutlich, dass Praktiken des Veränderungsmanagements, des *Change Management* also, mittlerweile auch an den Schulen angekommen sind – nicht nur in Deutschland, sondern ebenso in der Schweiz und in Österreich.² Auch verweist er darauf, welche grundlegenden Sorgen und Fragen mit diesem Prozess verbunden sind. Wer soll hier eigentlich gewandelt werden und zu welchem Zwecke? Wer leitet den Wandel und wie geschieht dies? Welche Vorteile soll dieser Prozess bringen und was droht er zu zerstören? Ohne die gegenwärtigen Praktiken an Schulen zu kennen, hege ich den Verdacht, dass solche grundlegenden Fragen im Schulalltag selten oder gar nicht diskutiert werden. Eher vollzieht sich, so meine Befürchtung, der Wandel hier – wie an vielen anderen Orten auch – stillschweigend und passiv: einerseits existiert wahrscheinlich eine Vielzahl offensichtlicher Reformen, Programme sowie Schulungs- und Beratungsangebote, in der auf nahezu allen Ebenen Akteur:innen umfassend eingebunden sind. Zugleich aber bleiben die wirklich Betroffenen ebenso wahrscheinlich auf merkwürdige Weise passiv: Sie sind nicht wirklich tätig, sondern sie *werden aktiviert*.

-
- 1 Dieser Beitrag erschien zuerst als Silja Graupe, »Der manipulierbare Geist. Das Menschenbild hinter dem Change Management – und wie man sich dagegen wehren kann,« in *Time for Change? Schule zwischen demokratischem Bildungsauftrag und manipulativer Steuerung*, hg. von Jochen Krautz und Matthias Burchardt (München: kopaed, 2018), S. 155–178. Er wurde für diesen Sammelband minimal überarbeitet.
 - 2 Ich verwende in diesem Beitrag den Begriff *Change Management* in einem weiten Sinne. Er umfasst alle Strategien, Praktiken und theoretischen Fundierungen, die in Organisationen auf umfassende, bereichsübergreifende und inhaltlich weitreichende Veränderung abzielen, die auch und gerade neue Denk- und Verhaltensweisen ebenso wie kulturelle Praktiken etablieren sollen.

Meiner Ansicht nach ist es enorm wichtig, diese Form der ins Passiv gesetzten Aktivität näher zu beleuchten. Das gilt für Schulen ebenso wie für die unzähligen anderen Orte der Gesellschaft, an denen das *Change Management* wirksam ist. Denn nur ein wirkliches Verständnis dessen, was hier grundlegend geschieht, eröffnet die Möglichkeit, wirksame Formen und Prozesse tatsächlicher Entscheidungsfindung für oder gegen diese Managementform zu entwickeln. Es gilt, so meine ich, präzise das schöpferisch zu denken und in den Dialog zu bringen, was in den Prozessen modernen organisatorischen Wandels normalerweise nicht aktiv gedacht und besprochen wird, sondern vielmehr allem Denken und Sprechen wie selbstverständlich vorausliegt.

Von meiner Bildung her bin ich Ingenieurin, Ökonomin und Philosophin. In diesem Beitrag möchte ich vor allem meine philosophische Perspektive zur Geltung bringen. Für mich ist, kurz gesagt, eine wesentliche Aufgabe der Philosophie, in Sprache zu bringen, was uns ansonsten in Wissenschaft, Politik, Kultur und Gesellschaft gleichermaßen sprachlos macht. Sie soll befähigen, genau dort Sprache zu finden, wo Menschen von Sprachlosigkeit ergriffen sind und von Ohnmacht – sowohl im Sinne von Macht- als auch von Bewusstlosigkeit – übermannt zu werden drohen. Dafür müssen wir Philosoph:innen allerdings bereit sein, gleichsam tief unter die Oberfläche der oftmals verwirrenden Alltagsphänomene zu tauchen. In dieser Tiefe gilt es, die ansonsten stillschweigend vorausgesetzten und geteilten Überzeugungen und impliziten Welt- und Selbstbilder aufzudecken, so dass sie (wieder) in den dialogischen Raum gemeinsamen Nachdenkens rücken können. Genau dies möchte ich in diesem Beitrag im Hinblick auf das *Change Management* versuchen zu tun – und dies auf eine Art und Weise, dass Sie als Lehrer:in, Referendar:in, Schüler:in oder Entscheidungsträger:in einen Freiraum des Denkens gewinnen, der Ihnen neue Spielräume des Handelns öffnen kann.

Auf was ich im Folgenden besonders hinweisen möchte, ist die *Geschichte des Change Managements*. Denn kaum etwas scheint mir problematischer zu sein, als dass Menschen – ob in der Schule oder anderswo – dazu verleitet werden, stillschweigend anzunehmen, sie wären die ersten oder gar einzigen, die mit einer bestimmten Art des Wandels konfrontiert seien. Dies gilt für mich zumindest aus zwei Gründen: Erstens kann das Gefühl des Alleinseins Vorstellungen von Machtlosigkeit auslösen. Zweitens herrscht in der Gegenwart oft eine merkwürdige Form der Bewusstlosigkeit: Niemand weiß mehr genau zu sagen, warum die Dinge so passieren sollen, wie sie gerade passieren. Dies hat einen guten Grund. Denn um den eigentlichen Sinn, um die Formen sowie die Risiken und Chancen des *Change Managements* wird kaum mehr im Hier und Jetzt des organisatorischen Alltags gerungen. Wirksam werden lediglich die *Resultate* eines Ringens, das vor Jahren oder Jahrzehnten bereits an anderen Stellen stattgefunden hat und wo der:die Sieger:in bereits festzustehen scheint. Weiß man um dieses Ringen nicht, so scheint es, als sei alles bereits

bestimmt und entschieden, und nichts kann im wahrsten Sinne des Wortes fragwürdig erscheinen.

Demgegenüber möchte ich versuchen, dieses Ringen selbst wieder lebendig zu machen, indem ich mich einigen geschichtlichen Wurzeln des *Change Managements* zuwende. Dabei wird es mir weniger um die Reproduktion reiner Zahlen und Fakten gehen (als ob diese überhaupt jemals Geschichte abbilden könnten!), sondern um die geschichtliche Entwicklung des dem *Change Management* zugrunde liegenden *Menschenbilds* – also um eine wesentlich *geistes-* und *ideengeschichtliche* Frage. Dabei werde ich nicht allein das Menschenbild des *Change Managements* fokussieren, sondern nochmals tieferliegend ein Bild vom Menschen aufspüren, das diesen im Kern als ein im Unbewussten manipulierbares Wesen charakterisiert. Dieses Bild, so meine These, ist heutzutage nicht nur im *Change Management*, sondern ebenso in der Propaganda, den Public Relations, Teilen des Marketings, der massenmediale Kommunikation, der Verhaltensökonomik, den Kognitionswissenschaften und nicht zuletzt auch der Künstlichen Intelligenz wirksam.

Sie werden gleich bemerken, wie dieses Menschenbild keineswegs ein *Selbstbild* impliziert. Vielmehr stellt es einen essenziellen Teil einer Vorstellung dar, durch die sich Menschen stumm und ohne jegliches explizite Wissen nach bestimmten Idealen, Wünschen und Vorstellungen zu verhalten beginnen. Es geht im Kern also um ein Menschenbild, das Zwecken der Manipulation dienen kann, ja aus meiner Sicht zu Manipulationsbestrebungen führen muss. Deshalb werde ich es in Anlehnung an Denise Winns Buch *The Manipulated Mind*, im Folgenden als »Bild des manipulierbaren Geistes« bezeichnen.³

Erlauben Sie mir an dieser Stelle eine Anmerkung in eigener Sache. Meinen Erfahrungen nach stellt eine explizite Auseinandersetzung mit diesem Menschenbild zunächst die Quelle eines ungeheuren Erschreckens, ja der Verzweiflung dar. Wie lässt sich in dieser verachtenden Art und Weise über Mitmenschen denken? Wie konnte dieses Bild im 20. Jahrhundert so dominant werden? Und wie kann es passieren, dass kaum jemand je über es spricht? Zugleich aber verbirgt sich in dieser Auseinandersetzung, so erlebe ich es, eine ungeheure Kraft des Widerstands: Die Kraft nämlich, dieses Menschenbild *im Ganzen* abzulehnen – und daraus die Überzeugung und die Fähigkeiten zu entwickeln, sich nicht entsprechend behandeln zu lassen und ebenso andere nicht so zu behandeln.

Im Rahmen dieses Beitrags gehe ich wie folgt vor: Im folgenden Abschnitt suche ich in einem breiteren interdisziplinären Kontext erste wesentliche Grundzüge des Bildes des manipulierbaren Geistes zu skizzieren. Sodann greife ich etwas detaillierter zwei geschichtliche Entwicklungslinien heraus, die aus meiner Sicht heutigen Prozessen des *Change Management* zugrunde liegen können. Mit deren

3 Vgl. Denise Winn, *The Manipulated Mind: Brainwashing, Conditioning and Indoctrination* (San Jose: Malor Books, 2017).

Hilfe konkretisiere ich dieses Menschenbild sowie seine Implikationen für die Gestaltung des Menschen und organisatorischer Kontexte: Es ist zunächst jene Linie, die durch Forschungsarbeiten zur »Gehirnwäsche« (*brainwashing*) geprägt wird (Abschnitt drei), und sodann jene, die von diesen Arbeiten ausgehend die moderne Organisationstherapie und -entwicklung hervorbringt (Abschnitt vier). Im fünften Abschnitt entwickle ich einen kurzen Fragenkatalog, der Menschen im schulischen Kontext helfen soll zu erkennen, inwieweit dieses Menschenbild und die darauf aufbauenden Veränderungspraktiken ihren Alltag tatsächlich prägen. Schließen werde ich mit einigen Anmerkungen zu Formen möglichen Widerstandes, die aus meiner Sicht eines gemeinsam haben: die konsequente und vollständige Ablehnung des Bildes des manipulierbaren Geistes an sich (Abschnitt sechs).

2. Das Bild des manipulierbaren Geistes

Erlauben Sie mir als Ökonomin, dass ich meine Skizze des Bildes des manipulierbaren Geistes mit einem kurzen Streifzug durch meine eigene Wissenschaft beginne. In den ökonomischen Standardlehrbüchern wird bekanntlich das hohe Lied des rationalen Entscheiders gesungen; auf den *homo oeconomicus* also, der stets auf der Grundlage seiner eigenen Präferenzen autonom zwischen ihm gegebenen Wahlmöglichkeiten entscheiden kann. Niemand scheint ihn in dieser Entscheidung beeinflussen zu können, weswegen oftmals zugleich auch das hohe Lied der Konsument:innensouveränität gesungen wird. Genauer: Niemand scheint von außen herkommend unsere eigenen Beweggründe verändern zu können. Allenfalls sind wir als rationale Wesen äußeren Zwängen – allen voran dem verfügbaren Einkommen – unterworfen. Diese Zwänge vermögen aber, folgen wir der Vorstellung des *homo oeconomicus*, nicht unser Innerstes zu berühren, weil wir über »gegebene Präferenzen« verfügen sollen.⁴ Diese mögen uns zwar, berechenbar wie eine Billardkugel, zum Kauf des einen oder des anderen Gutes bewegen. Aber was wir denken, was wir fühlen, an was wir glauben: all das scheint so gut verborgen und fixiert zu sein wie das Geheimnis des inneren Aufbaus einer solchen Kugel.

Doch während Millionen Studierender weltweit mit diesem Bild des *homo oeconomicus* bewusst in der Lehre konfrontiert werden, ist für die Verhaltensökonomik, die in den letzten Jahren enormen Einfluss gewonnen hat, klar, dass es sich dabei lediglich um ein Narrativ handelt – um ein Bild vom Menschen, das mehr verzerrt und verbirgt, als es offenbart. So teilt etwa der Träger des sogenannten Wirtschaftsnobelpreises im Jahre 2017, Richard Thaler, unverhohlen die Menschheit (sowie jeden Menschen in sich selbst) in zwei Teile: in jene »Econs«, die es tatsächlich verstehen,

4 Gary S. Becker, *The Economic Approach to Human Behavior* (Chicago: Chicago University Press, 1976), S. 3–14.

ihre Entscheidungen rational zu treffen, d.h. kalkulierend wie ein Computer und auf Basis ihrer eigenen Entscheidungsmuster wie der *homo oeconomicus* der ökonomischen Standardlehre, und in »Humans«, die unkontrolliert, unbewusst und zugleich wie automatisch entscheiden, ohne dass in ihnen eine sorgfältige Abwägung zwischen äußerlich gegebenen Entscheidungsmöglichkeiten und inneren Entscheidungsbegründungen stattfinden könnte.⁵

Thalers Unterscheidung ist keineswegs originell, weder in der Verhaltensökonomik noch darüber hinaus. Vielmehr macht sie von einer Erkenntnis insbesondere der Psychologie des 19. und 20. Jahrhunderts und deren modernen Counterpart, den Neurowissenschaften, Gebrauch. Beide stützen sich wiederum auf philosophische Erkenntnisse des 18. und 19. Jahrhunderts, die aufs Engste mit dem Begriff des Unbewussten verbunden sind.⁶ Um hier eine lange Geschichte sehr kurz zu machen: Diese Erkenntnis besteht darin, den menschlichen Geist kategorial in zwei Bereiche einzuteilen – in das Bewusste und das Unbewusste. Dabei sprechen weite Teile der Verhaltensökonomik, aber auch der Kognitionswissenschaften, der Psychologie und vor allem der Beeinflussungs- und Manipulationsforschung diesen beiden Bereichen gar einen entitätsgleichen, verdinglichenden Charakter zu. Nicht etwa von einem Bewusstsein und Unbewusstsein im Sinne einer seelischen Verfassung ist die Rede, die der Mensch ›hat‹ oder gar ›ist‹ (und folglich, in welchem Sinne auch immer, über sie verfügen kann), und auch nicht von einem Gewussten oder Ungewussten, sondern von einem Bewussten und einem Unbewussten, als ob beide eine »isolierte, verselbständigte Sache«, ein »spezifisches Organ« oder gar ein »geschlossenes System« seien.⁷ Damit werden beide Bereiche ontologisiert, ihnen also ein eigenständiges und unabhängiges Sein zugesprochen.

Kahnemann, ebenfalls Träger des sogenannten Wirtschaftsnobelpreises, spricht wie Thaler schlicht von zwei Systemen, die gleichsam aggregiert den menschlichen Geist bilden sollen: ein »System 1« im Sinne eines automatischen Systems (oftmals auch als »Intuition« bezeichnet) und einem »System 2« im Sinne eines reflektierenden Systems (oftmals auch als »Nachdenken« oder »logisches Denken« bezeichnet).⁸ Wohlgemerkt verfügt der menschliche Geist diesem Bild nach nicht *über* diese Systeme. Er scheint vielmehr *aus* ihnen wie aus zwei Bausteinen zu bestehen, die einerseits klar voneinander trennbar sind und andererseits jeweils aus fixierten, gegebenen Eigenschaften bestehen. So gilt das »System 1«

5 Vgl. Richard H. Thaler und Cass R. Sunstein, *Nudge – Wie man kluge Entscheidungen anstößt*, übersetzt von Stephan Gebauer (Berlin: Ullstein, 2017), S. 41–86.

6 Vgl. Günter Götde, *Traditionslinien des »Unbewussten«*. Schopenhauer – Nietzsche – Freud, 2., überarb. und erw. Aufl. (Gießen: Psychosozial Verlag, 2009).

7 Ludger Lütkehaus, *Dieses wahre innere Afrika: Texte zur Entdeckung des Unbewussten vor Freud* (Frankfurt a.M.: Fischer Taschenbuch, 1989), S. 18.

8 Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow* (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011), S. 28. Kahnemann spricht hier ausdrücklich von »nützlichen Fiktionen«.

etwa als »unkontrolliert, mühelos, assoziierend, schnell, unbewusst, erlernt« und das »System 2« als »kontrolliert, angestrengt, deduzierend, langsam, bewusst, regelgeleitet«.⁹

Für die Belange des vorliegenden Beitrags ist im Hinblick auf dieses zweigeteilte Menschenbild ein Aspekt besonders wichtig: jener der Kontrolle. Erneut grob gesagt, folgt die Verhaltensökonomik weiten Teilen der Psychologie und der Kognitionswissenschaften darin, dass der Bereich des Unbewussten jenseits der Kontrolle des Individuums liegen soll. Er soll als dem eigentlichen »Ich« des Menschen entzogen gelten. In der Folge insbesondere von Sigmund Freud wird angenommen, dass »das Ich nicht Herr sei in seinem eigenen Haus« oder, wie es Harald Welzer in einem Gespräch mit dem Neurobiologen Gerald Roth formuliert, dass es dieses eigene Haus noch nicht einmal geben soll.¹⁰ Statt unser Unbewusstes zu kontrollieren, sollen wir umgekehrt unter seiner Kontrolle stehen; nicht das cartesianische *cogito ergo sum* gilt mehr (wobei im *cogitare*, also dem Denken, stets schon das Ich mitgedacht ist), sondern vielmehr ein »es denkt«, wie es bereits Georg Christoph Lichtenberg (1742–1799) formuliert hat:

»Es denkt, sollte man sagen, so wie man sagt: es blitzt. Zu sagen cogito, ist schon zu viel, sobald man es durch Ich denke übersetzt. Das Ich anzunehmen, zu postulieren, ist praktisches Bedürfnis.«¹¹

Diesem Bild zufolge gelten Menschen also als Sklav:innen ihres eigenen Unbewussten (und dessen Prozessen), das ebenso ein Eigenleben führt, wie es jeglicher Form der Selbstreflexion entzogen zu sein scheint. Das Unbewusste soll Menschen regieren – und nicht umgekehrt. Bei Gustave Le Bon wird deutlich, dass dies vor allem in den modernen »Massengesellschaften« gelten soll. Er schreibt im Jahr 1895:

»Die Hauptmerkmale des Einzelnen in der Masse sind also: Schwinden der bewussten Persönlichkeit, Vorherrschaft des unbewussten Wesens, Leitung der Gedanken und Gefühle durch Beeinflussung und Übertragung in der gleichen Richtung, Neigung zur unverzüglichen Verwirklichung der eingeflößten Ideen.

9 Thaler und Sunstein, *Nudge*, S. 34

10 »Das Ich ist nicht nur nicht Herr im eigenen Haus, wie Freud gesagt hat, sondern es gibt dieses eigene Haus gar nicht.« Harald Welzer zitiert in Ulrich Schnabel und Elisabeth von Thadden, »Die Seele gehört nicht mir: Interview mit Harald Welzer und Gerhard Roth,« *Zeit Online*, 23. Februar 2006, https://www.zeit.de/2006/09/F-Welzer_2fRoth, zuletzt abgerufen am 25. Oktober 2025.

11 Georg Christoph Lichtenberg zitiert in »Auswahl aus Lichtenbergs Sudelbüchern,« *Lichtenberg-Gesellschaft e.V.*, www.lichtenberg-gesellschaft.de/leben/l_wirk_sudel_o2.html, zuletzt aufgerufen am 22. Oktober 2025.

Der Einzelne ist nicht mehr er selbst, er ist ein Automat geworden, dessen Betrieb sein Wille nicht mehr in der Gewalt hat.«¹²

Jean Paul spricht bereits im Jahre 1823 von einem »ungeheuren Reich des Unbewussten«, das er in seinem posthum veröffentlichten Roman *Selina* als »wahres innere Afrika« bezeichnet¹³; eine Metapher, die in ähnlicher Weise etwa auch von Sigmund Freud gebraucht wird, wenn dieser beispielsweise von einer »psychischen Urbevölkerung« oder einem »dark continent für die Psychologie« spricht.¹⁴ Dabei steht diese Metapher nicht einfach nur für das »Dunkle, Heiße, Gefährliche und Vielversprechende«; es stellt zugleich auch eine explorative und *koloniale* Metapher dar:¹⁵ Ebenso wie das geographische Afrika beginnt zu Pauls Zeit das unbewusste innere Seelenleben des Menschen als vor allem eines zu gelten: als ausbeutbar.

Dies bedeutet, dass das Unbewusste zwar nicht vom ›Ich‹ kontrollierbar sein soll, wohl aber von Dritten, d.h. von Außenstehenden. In aller Deutlichkeit spricht sich bei Edward Bernays, einem der wichtigsten Begründer der modernen Propaganda, die politische Konsequenz davon aus. Er schreibt in seinem Werk *Propaganda* aus dem Jahre 1928:

»Die bewusste und zielgerichtete Manipulation der Verhaltensweisen und Einstellungen der Massen ist ein wesentlicher Bestandteil demokratischer Gesellschaften. Organisationen, die im Verborgenen arbeiten, lenken die gesellschaftlichen Abläufe. Sie sind die eigentlichen Regierungen in unserem Lande. Wir werden von Personen regiert, deren Namen wir noch nie gehört haben. Sie beeinflussen unsere Meinungen, unseren Geschmack, unsere Gedanken. Doch das ist nicht überraschend, dieser Zustand ist nur eine logische Folge der Struktur unserer Demokratie: Wenn viele Menschen möglichst reibungslos in einer Gesellschaft zusammenleben sollen, sind Steuerungsprozesse dieser Art unumgänglich.«¹⁶

Lassen sich Menschen, so fragt Bernays, in der Masse nach dem eigenen Willen kontrollieren und beherrschen, ohne dass sie es wissen? Seine Antwort fällt grundsätzlich positiv aus. »The recent practice of propaganda has proved that it is possible, at least up to a certain point and within certain limits.«¹⁷ Während das Individuum

12 Gustave Le Bon, *Psychologie der Massen*. 15. Auflage (Stuttgart: Körner, 1982), S. 17.

13 Jean Paul zitiert in Lütkehaus, *Dieses wahre innere Afrika*, S. 16.

14 Ebd., S. 8.

15 Vgl. Ebd., S. 7–8.

16 Edward L. Bernays, *Propaganda: Die Kunst der Public Relations*, 13. Aufl. (Kempten: Orange Press, 2007), S. 19, meine Hervorhebung.

17 Ebd., S. 71.

also nicht mehr »Herr im eigenen Hause« sein soll, soll es anderen möglich sein, diese Herrschaft zu übernehmen. Dies soll dabei gerade nicht durch äußere, sichtbare und damit reflexiv wahrnehmbare Zwänge, Regeln oder Befehle geschehen, sondern durch die dem Menschen notwendig verborgene Manipulation des eigenen Unbewussten. Der Mensch gilt zwar nicht mehr als Sklave eines direkten Herrn, den er kennt und deswegen stets weiß, dass und wie er ihm zu dienen hat. Doch soll er nun durch tief aus seinem eigenen Inneren wirkende Kräfte versklavt werden; Kräfte, die andere zu bestimmen vermögen, von denen er selbst aber nichts zu wissen vermag, da sie in seinem Unbewussten wirken. Diese anderen stellen damit – um einen Buchtitel von Vance Packard aufzugreifen, auf den sich auch die Verhaltensökonom Georg Akerlof und Robert J. Shiller explizit beziehen – »hidden persuaders« dar, also »geheime Verführer:innen«.¹⁸

Über die Arbeitsweisen dieser geheimen Verführer:innen existiert heute eine wahre Flut an Literatur. Aus Platzgründen sei hier lediglich ein einziges, sehr anschauliches Beispiel genannt: Auf dem Buchdeckel von Nick Kolendas *Methods of Persuasion. How to Use Psychology to Influence Human Behavior* prangt das plastische Modell eines Gehirns, das wie eine Marionette von einer Hand an einem Fadenkreuz geführt wird. Diese Hand ist am oberen Seitenrand platziert und scheint wie aus dem Nichts zu kommen.¹⁹ Der menschliche Geist gilt hier fraglos als durch unsichtbare Außenstehende manipulierbar, es wird damit sogar Werbung gemacht. Wer wollte diese Manipulation nicht gerne lernen und deswegen ein solches Buch kaufen?

Doch wie genau soll eine solche Manipulation möglich sein? Erstens lassen sich, laut Thaler und Rechtswissenschaftler Cass R. Sunstein, vorhandene unbewusste Entscheidungsprozesse von außen im Rahmen sogenannter »Entscheidungsarchitekturen« steuern. Im Rahmen eines »libertären Paternalismus« sollen Menschen durch sogenannte »Anstupser« (*nudges*) dazu gebracht werden können, sich jenseits bewusster Reflexion quasi-automatisch für das im Auge der »Paternalist:innen« Richtige oder Gute zu entscheiden.²⁰ Zweitens gehen Akerlof und Shiller davon aus, dass unbewusste Entscheidungsprozesse nicht nur nutzbar, sondern auch gezielt gestaltbar sein sollen: Die *hidden persuaders* sollen zunächst den Geist neu *schaffen* oder zumindest *zurichten* können, um ihn sodann auszubeuten.²¹ Die beiden Verhaltensökonom sehen in dieser Ausbeutung sogar einen wesentlichen Kern der

18 Vance Packard, *The Hidden Persuaders* (New York: David McKay Company, 1957). Zudem George A. Akerlof und Robert J. Shiller, *Phishing for Phools: The Economics of Manipulation and Deception* (Princeton und Oxford: Princeton University Press, 2015), S. 7.

19 Vgl. Nick Kolenda, *Methods of Persuasion: How to Use Psychology to Influence Human Behavior* (Kolenda Entertainment, LLC, 2013).

20 Thaler und Sunstein, *Nudge*, S. 14ff.

21 Akerlof und Shiller, *Phishing for Phools*, Einleitung. Die beiden Autoren berufen sich etwa auf Robert B. Cialdini, *Influence: The Psychology of Persuasion*, überarbeitete Ausgabe (New York: Collins, 2007).

heutigen Marktwirtschaft, die sie explizit als »*Economics of Manipulation & Deception*« bezeichnen.²²

Genau in dieser Überzeugung, der Mensch sei über sein Unbewusstes form- und steuerbar, liegt meines Erachtens der wesentliche Grundzug des Bildes vom manipulierbaren Geist. Dieses Bild liegt den unterschiedlichsten Techniken, Taktiken und Strategien der Beeinflussung zugrunde – im Marketing, in der Propaganda, in den Public Relations, der Indoktrination, der politischen Konditionierung und anderen Gebieten, sei es zur Erreichung politischer, religiöser oder wirtschaftlicher Ziele. Im Folgenden möchte ich anhand zweier wesentlicher und ineinandergreifender Entwicklungslinien etwas detaillierter aufzeigen, welche – meines Erachtens oft erschreckenden – Praktiken auf diesem Grundzug aufbauen. Zugleich möchte ich zeigen, wie sie gemeinsam das heutige Verständnis von Transformationsprozessen in Organisationen prägen, ohne dass darüber noch ein explizites Wissen bestünde. Es sind die Entwicklungslinien der Gehirnwäsche (Abschnitt 3) und der Organisationsentwicklung (Abschnitt 4).

3. Gehirnwäsche

Im Kontext des Kalten Krieges wurden von 1953 bis in die 1970er Jahre von der US-amerikanischen Geheimdienstorganisation Central Intelligence Agency (CIA) ausdrücklich Formen der Gehirnwäsche (*brainwashing*) im Rahmen des Projekts MKULTRA entwickelt.²³ Sie sollten Möglichkeiten zur Bewusstseinskontrolle bei Individuen schaffen, um eine totale Vorhersage, Steuerung und Kontrolle ihres

22 Akerlof und Shiller, *Phishing for Phools*. Die Bezeichnung findet sich bereits im Untertitel. Vgl. zudem S. 20ff.

23 Aus einem US-Senatsbericht des Komitees für Angelegenheiten der Veteranen am 8. Dezember 1994 geht hervor, dass in den 1950er und 1960er Jahren, um mit der Sowjetunion und China in der Gehirnwäscheforschung Schritt zu halten, die US-Armee in Zusammenarbeit mit der CIA u.a. im Rahmen des MKULTRA Programms unwissenden Soldaten halluzinogene Drogen verabreicht haben. Siehe »IS MILITARY RESEARCH HAZARDOUS TO VETERANS: HEALTH? LESSONS SPANNING HALF A CENTURY,« *GulfWeb.org*, archiviert am 24. Januar 2018, *Internet Archive (Wayback Machine)*, <https://web.archive.org/web/20180124104548/www.gulfweb.org/bigdoc/rockrep.cfm#hallucinogens>, zuletzt abgerufen am 25. Oktober 2025. Eine Zusammenstellung der durch die CIA freigegebenen Dokumente zu MKULTRA findet sich hier: »The 1956 Rock Report on Chemical Warfare,« *The Black Vault*, 1. September 2019, <https://www.theblackvault.com/documentarchive/cia-mkultra-collection/>, zuletzt abgerufen am 25. Oktober 2025. Zum Thema der Gehirnwäsche vgl. umfassend Kathleen Taylor, *Brainwashing: The Science of Thought Control*, 2. Aufl. (Oxford: Oxford University Press, 2017). Und Jost Meerloo, *The Rape of the Mind. The Psychology of Thought Control, Menticide, and Brainwashing* (Mansfield Centre, MT: Martino Publishing, 2015).

Verhaltens zu ermöglichen – ohne Beteiligung ihres bewussten Verstandes. Kathleen Taylor bringt die Gehirnwäsche folglich in Zusammenhang mit dem Begriff der »Denkkontrolle« (*thought control*)²⁴, Joost Meerloo spricht darüber hinaus von einer »Vergewaltigung des Geistes« und gar von einem »Mentizid«.²⁵ Edgar Schein schlägt vor, den Begriff »Gehirnwäsche« synonym für »gewaltsame Beeinflussung« (*»coercive persuasion«*) zu verwenden; ein Vorschlag, dem ich in diesem Beitrag weitgehend folgen werde.

Konkreter führt Taylor zur Gehirnwäsche aus:

»Im Kern [der Gehirnwäsche, S.G.] steht die heimtückische Idee, der Traum von der Kontrolle über einen menschlichen Geist, welche uns alle auf die eine oder andere Weise beeinflusst. Gehirnwäsche stellt die ultimative Verletzung der Privatsphäre dar: sie zielt darauf ab, nicht nur das Verhalten der Menschen, sondern auch das, was sie denken, zu kontrollieren. Sie bedroht unsere Freiheit, ja sogar unsere Identität und erweckt unsere tiefsten Ängste.«²⁶

Am Beispiel der Experimente von Donald Ewen Cameron, die im Rahmen von MKULTRA durchgeführt wurden und nur vordergründig der Behandlung von Schizophrenie dienen sollten,²⁷ möchte ich exemplarisch verdeutlichen, wie das Bild des manipulierbaren Geistes mit Theorien der *coercive persuasion* zusammenhängt. Zugleich werde ich zeigen, zu welchen drastischen und konkret ausgeübten Praktiken diese Vorstellungen im letzten Jahrhundert geführt haben.

Eine grundlegende Idee der Gehirnwäsche lautet zunächst, dass der Mensch seine Identität auf einem Schatz individueller wie gemeinschaftlicher Erfahrungen aufbaut, der tief in seinem Inneren verankert ist. Will man sein Verhalten verändern, so ist dies nur möglich, wenn man diesen Schatz zunächst zerstört, und dies so vollständig wie möglich. Alte Gewohnheiten, Überzeugungen und Tugenden müssen aufgeweicht sowie die Erinnerungen an sie gelöscht werden. Cameron selbst spricht von einem *depatterning*, einem Auflösen aller vorherigen Erinnerungs-, Denk- und Handlungsschemata. Es soll gewaltsam ein Riss herbeigeführt werden zwischen der betroffenen Person einerseits und ihren in der Vergangenheit entwickelten Möglichkeiten, sich selbst und der Welt Sinn zu verleihen, andererseits. Kognitionswissenschaftlich gesprochen, soll insbesondere das »System 1« von allen inneren Bildern, die die Person in ihren sozialen und kulturellen Kontext in

24 Taylor, *Brainwashing*.

25 Vgl. Titel und Untertitel des Buches: Joost Meerloo, *Rape of Mind*.

26 Taylor, *Brainwashing*, S. xxi. Alle Übersetzungen aus dem Englischen in diesem Beitrag sind die meinigen, sofern nicht anders angegeben.

27 Vgl. hierzu ausführlicher Naomi Klein, *Die Schock-Strategie. Der Aufstieg des Katastrophen-Kapitalismus*, übersetzt von Hartmut Schickert (Frankfurt a.M.: Fischer Taschenbuch, 2009), insbesondere S. 41ff.

der Vergangenheit erlernt hat, gereinigt werden. Der menschliche Geist soll gleichsam in ein weißes Stück Papier verwandelt werden, als wäre sein Inhalt schlicht abwaschbar.

Aufbauen lässt sich hier auf der epistemologischen Vorstellung des Empirismus, der zufolge der menschliche Geist *vor* aller Erfahrung – also vor der Geburt – inhaltslos ist: ein »blank slate« (John Locke) ohne vorgegebene Regeln, wie (Sinnes-)Eindrücke aus der Welt zu verarbeiten sind.²⁸ Diese Vorstellung wird nun dahingehend erweitert, dass dieser ursprünglich »reine« Zustand nicht nur bei Kindern *vorgefunden*, sondern auch bei Erwachsenen – also bei an Erfahrung reichen Menschen – erneut *hergestellt* werden soll. Es geht darum, Erwachsene zunächst in einen Status des Infantilen gewaltsam zurückzuführen.²⁹ Für Cameron selbst war dabei die (Zer-)Störung der Erinnerungsfunktion im Hinblick auf Raum-Zeit-Beziehungen zentral; ein Prozess, den er konkret eben als besagtes »depatterning« bezeichnet.³⁰

Dabei lässt der Psychiater keinen Zweifel daran, wie total dieser Prozess sein soll. Er gliedert ihn in drei Schritte: Im ersten Schritt soll es zu merklichen Erinnerungslücken kommen. Der Mensch »weiß nicht, wo er ist, wie lange er dort ist und wie er dort hinkam«.³¹ Im zweiten Schritt wird der Mensch alle raum-zeitliche Orientierung verlieren, hat aber noch das Gefühl, dass es eine solche geben sollte. »Er fühlt sich ängstlich und besorgt, weil er nicht sagen kann, wo er ist und wie er dort hinkam.«³² Im dritten Schritt schließlich dauert der totale Verlust aller raum-zeitlichen Vorstellungen an, wird nun aber begleitet vom »Verlust aller Gefühle, die eigentlich vorhanden sein sollten«.³³ Der Mensch soll noch nicht einmal mehr Angst oder Ärger darüber verspüren können, dass er sich nicht mehr in Raum und Zeit zu orientieren weiß. Er soll die Möglichkeit einer solchen Orientierung selbst noch nicht einmal mehr erahnen können.

Ich habe lange überlegt, ob ich den folgenden Wortlaut zitieren soll. Er zeigt, in welch menschenverachtender Weise hier über Menschen nicht nur gesprochen, sondern auch geurteilt wird. Ich tue es, um aufzuzeigen, mit welcher Konsequenz ein Menschenbild wirken kann, das Außenstehenden gestattet, wesentliche Grundzüge des Menschlichen bei anderen unmittelbar zu ergreifen und zu zerstören.

28 Vgl. John Locke, *An Essay Concerning Human Understanding* (1689; Indianapolis: Hackett Publishing Company, 1996), insb. S. 33–36.

29 Cameron diskutiert diese Überzeugung, die unter den Kollegen seiner Zeit herrschte, ausdrücklich in D. Ewen Cameron, John G. Lohrenz und K. A. Handcock, »The Depatterning Treatment of Schizophrenia«, *Comprehensive Psychiatry* 3, Nr. 2 (1962): S. 66–76, [https://doi.org/10.1016/S0010-440X\(62\)80015-7](https://doi.org/10.1016/S0010-440X(62)80015-7), zuletzt abgerufen am 24. Oktober 2025.

30 Ebd., S. 66–67.

31 Ebd., S. 67.

32 Ebd.

33 Ebd.

Selbstverständlich können Sie das folgende Zitat einfach überspringen. Auch habe ich es im englischen Original gehalten, um die Möglichkeiten eines bewussten, langsamen Lesens zu erhöhen:

»During this stage the patient may show a variety of other phenomena, such as loss of a second language or all knowledge of his marital status. In more advanced forms, he may be unable to walk without support, to feed himself, and he may show double incontinence. At this stage all schizophrenic symptomatology is absent. His communications are brief and rarely spontaneous, his replies to questions are in no way conditioned by recollections of the past or by anticipations of the future. He is completely free from all emotional disturbance save for a customary mild euphoria. He lives, as it were, in a very narrow segment of time and space.«³⁴

Die Techniken, mit denen Cameron für die CIA arbeitete, um den Geist des Menschen wieder wie zu einem unbeschriebenen Blatt Papier werden zu lassen, lesen sich nicht weniger erschreckend. Sie umfassen, darauf sei hier nur sehr abstrakt hingewiesen, eine absolute Trennung des Menschen von seiner gewohnten Umgebung, sowie massive Dosen an Elektroschocks, große Mengen an Psychopharmaka und durch Drogen induzierte lange Phasen des Schlafs; darüber hinaus auch Maßnahmen zur totalen Beraubung aller Sinneswahrnehmungen.³⁵ All diese Formen sollten dazu dienen, einen Zustand der Amnesie (Gedächtnisverlust) und der Regression (Zurückfallen in kindliche Verhaltensmuster) und damit eine unfassbare Leere zu generieren, die einem totalen Verlust der eigenen wie sozialen Geschichte gleichkommt. In ihrem Buch *Die Schock-Strategie* schreibt Naomi Klein darüber:

Für die Patient:innen »stellte diese Leere einen unersetzlichen Verlust dar. Cameron hingegen blickte auf dasselbe Nichts und sah etwas völlig anderes: die Tabula rasa, von schlechten Angewohnheiten gesäubert, auf die man neue Verhaltensmuster schreiben konnte.«³⁶

Der betroffene Mensch soll in eine Art ›Schwebezustand‹ geraten, in dem er – um eine zuvor bereits gebrauchte Metapher zu gebrauchen – tatsächlich nicht

34 Ebd.

35 Ebd. Zur sensorischen Deprivation vgl. D. Ewen Cameron, Leonard Levy, Thomas Ban und L. Rubenstein, »Sensory Deprivation: Effects upon the Functioning Human in Space Systems,« in Bernard E. Flaherty (Hg.), *Psychophysiological Aspects of Space Flight* (New York: Columbia University Press, 1961), S. 225–237. Und auch Donald O. Hebb, »The Mammal and His Environment,« *American Journal of Psychiatry* 111 (1955): S 826–831. Sowie W. H. Bexton, W. Heron und T. H. Scott, »Effects of decreased variation in the sensory environment,« *Canadian Journal of Psychology* 8, Nr. 2 (1954): S. 70–76. Cameron et al. halten explizit als Ergebnis ihrer Forschung fest: »Behavioral changes can be produced in adult human subjects by exposure to reduction of sensory input« ebd., S. 236.

36 Klein, *Die Schock-Strategie*, S. 50.

mehr Herr im eigenen Hause ist. Ja, er besitzt nicht einmal mehr die Illusion, sein altes Haus bewohnen zu können, weil er um dieses Haus nicht mehr weiß. So soll er offen dafür werden, in ein neues Haus einzuziehen, das ihm nun aber nicht mehr seine eigenen Erfahrungen, sondern die manipulierende Person nach ihren eigenen Vorstellungen einrichtet. Anders formuliert soll ein Zustand geschaffen werden, in dem der Mensch bereit ist, sich durch andere vorgeben zu lassen, wie er das weiße Papier seines eigenen Geistes mit »neuen wundervollen Worten« zu beschreiben hat, wie es Mao einmal formulierte.³⁷ Genauer: Es soll ein Zustand eintreten, in dem der Mensch durch Vorgaben von außen seine eigene Subjektivität, seine eigene Identität und seine eigene Sichtweise der Welt neu aufzubauen beginnt, ohne dabei über eine bereits vorhandene Identität zu verfügen, die diesen Aufbauprozess bewerten oder kritisch überwachen könnte. Wer die Worte auf das weiße Stück Papier seines Geistes da eigentlich schreibt, muss ihm selbst unklar bleiben, weil er keinerlei Urteilsbasis mehr dafür besitzt.

Aber warum das alles? Wir sehen hier, so meine ich, ein Menschenbild am Wirken, das zunächst besagt, der Schatz an individuellen wie allgemeinen Erfahrungen bilde die weitgehend stabile Grundlage für unser Menschsein. Doch diese Stabilität wird gerade *nicht* positiv bewertet, sondern im genauen Gegenteil als das eigentliche Problem identifiziert. Denn ein Mensch, der auf einem stabilen Fundament ruht, lässt sich von außen nur schwerlich verändern und nur bedingt steuern. Es lassen sich insbesondere kaum neue Gewohnheiten, neue innere Bilder und neue kognitive Fähigkeiten in ihn einschreiben, solange er sich *relational* zu anderen Menschen in Raum und Zeit definiert. Insbesondere soziale Erfahrungen geraten deswegen insgesamt unter Generalverdacht. Ließen sie sich doch allenfalls *miterleben* und in diesem und durch dieses Erleben verändern. Doch ein manipulierender Mensch möchte genau dies nicht. Er sucht nicht mitzugestalten – also keine relationalen und co-kreativen Prozesse, die auch ihn herausfordern und verändern könnten. Stattdessen sucht er andere Menschen loszureißen von deren Gewohntem und sie in ein gänzlich neues, künstlich erzeugtes und damit äußerlich kontrollierbares Lernumfeld einzulassen – auf dass sie neue, ihm selbst als »richtig«, »gut« oder »sinnvoll« erscheinende Gewohnheiten jenseits ihrer eigenen Entscheidungskraft annehmen mögen.

Dieser Prozess, dem Menschen gleichsam die »richtigen« Gewohnheiten von außen und ihr eigenes Wissen einzuschreiben, wird seit Camerons Zeiten mit dem bereits genannten Begriff des »*repatterning*« bezeichnet. Dieser meint, das »System 1« gleichsam neu aufzubauen, während das »System 2« weitgehend ausgeschaltet bleibt: das »weiße Papier« des Geistes soll ohne Formen bewusster Überlegung neu beschrieben werden. Die Form, die Cameron hierfür erfand, nannte er selbst *psy-*

37 Zitiert ebd., S. 31.

chic driving.³⁸ Sie bestand konkret darin, dem betroffenen Menschen stundenlang auf Band aufgenommene Botschaften vorzuspielen, denen er: sie vollkommen passiv zu lauschen hatte – so etwa »Du bist eine gute Mutter und Ehefrau und Menschen genießen Deine Nähe«. ³⁹ Auch wenn heutzutage klar ist, dass diese spezifische Ausprägung des *repatterning* als erfolglos einzustufen ist, so vermag sie dennoch auf systematische Aspekte hinzuweisen, die für diesen Beitrag relevant sind.

So wird hier das »System 1« als grundsätzlich lernfähig eingestuft, wobei sich das Lernen jedoch sehr langsam vollziehen soll und die zu erlernenden Botschaften sehr einfach gehalten und häufig zu wiederholen sind. Dabei ist wichtig, dass es sich bei diesen Botschaften nicht um Informationen handeln soll, die der Mensch auf der Grundlage seines vorhandenen »System 1« oder »System 2« verarbeiten kann. Da diese Systeme zuvor zerstört oder zumindest stark destabilisiert bzw. ausgeschaltet wurden, geht es vielmehr darum, mit den Botschaften grundlegend *neue* innere Bilder zu erzeugen, auf deren Grundlage der Mensch fortan Erkenntnis gewinnen und Informationen verarbeiten soll: Die grundlegenden gedanklichen Deutungsrahmen selbst sollen neu in den menschlichen Geist eingeschrieben werden. Wichtig ist dabei, dass sich dieser Prozess streng an den Vorgaben der »Therapeut:innen« oder Folterer:innen orientieren soll. Er wird dem betroffenen Menschen vorgegeben, und es wird erwartet, dass dieser in seinem geistig destabilisierten Zustand diese Vorgabe unwillkürlich, ja nahezu reflexhaft ergreift und fortan zur Grundlage seiner eigenen Subjektivität wie auch seiner objektiven Wahrnehmung der Welt macht.

Und noch eine weitere Besonderheit scheint mir wichtig zu sein: Camerons erste und nachweislich noch recht wenig erfolgreichen Versuche des *repatterning* machen deutlich, dass es nicht darum geht, Menschen neue Erfahrungen in alternativen sozialen oder kulturellen Kontexten machen zu lassen. Es geht stattdessen darum, unter Laborbedingungen und losgelöst von alltäglicher Erfahrung durch isolierte, zunächst rein sprachliche – später auch visuelle oder sensorische – Reize unmittelbar *artifizielle* innere Bilder zu erzeugen. Diesen soll die Vagheit und Unbestimmtheit sozial oder kulturell erlernter innerer Bilder fehlen. Stattdessen sollen sie einfach strukturiert sein, damit die Reaktionen des Menschen auf sie für Außenstehende, die Manipulateur:innen also, tatsächlich vorhersehbar und die Reaktionen auf sie steuerbar werden. Zugleich sollen dem betroffenen Menschen selbst jegliche Maßstäbe ebenso wie Instrumente fehlen, um die Übernahme dieser inneren Bilder zu bewerten oder auch nur zu erkennen. Denn diese Bilder sollen gerade die neue Grundlage bilden, *auf* der sein reflektiertes Denken überhaupt erst wieder einsetzen kann. Es soll nur *mit* ihnen, nicht aber *über* sie gedacht werden können.

38 Vgl. D. Ewen Cameron, »Psychic Driving«, *American Journal of Psychiatry* 112, Nr. 7 (1956): S. 502–509, <https://doi.org/10.1176/ajp.112.7.502>, zuletzt abgerufen am 24. Oktober 2025.

39 Vgl. Klein, *Die Schock-Strategie*, S. 51.

4. Organisationstherapie

Mir ist hier wichtig, ausdrücklich zu betonen, dass ich heutige Praktiken des *Change Managements* keinesfalls mit den gerade skizzierten Vorgehensweisen eines Ewen Camerons gleichzusetzen suche. Selbstverständlich finden die grausamen Formen der Gewaltanwendung, wie sie tausende Menschen im Rahmen von MKULTRA erleiden mussten, heutzutage in Transformationsprozessen von Organisationen keine Anwendung. Selbstverständlich geht es mir auch nicht darum, dies auch nur ansatzweise zu unterstellen. Gleichwohl möchte ich auf eine meines Erachtens fundamentale Parallele aufmerksam machen. Denn zumindest meinen Kenntnissen nach hat sich weder das der Gehirnwäsche Camerons zugrunde liegende Menschenbild gewandelt, noch die Ansicht, Menschen von außen her zu einem Wandel ihrer innersten Überzeugungen zu bringen – und auf dieser Basis zu einer scheinbar »freiwilligen« Verhaltensänderung. Aus meiner Sicht ist lediglich richtig, dass sich die *Mittel* hierfür gewandelt haben, Tenor und Anliegen aber gleichgeblieben sind. »Das gemeinsame Thema ist selbstverständlich persönlicher Wandel und insbesondere Wandel, der von anderen induziert ist«,⁴⁰ schreibt Organisationspsychologe Edgar Schein über die grundlegende Gemeinsamkeit aller durch »externe Beratung« induzierten Veränderungsprozesse in Individuen und Gemeinschaften gleichermaßen. Dieses Thema soll sich einem roten Faden gleich »von der Gehirnwäsche hin zur Therapie von Organisationen« ziehen.⁴¹ Ein wesentlicher Unterschied liegt hierbei darin, dass das Bild des manipulierbaren Geistes nicht mehr allein zur Umerziehung von Individuen, sondern ganzer organisatorisch verfasster Gemeinschaften dienen soll.

Dabei liegt, zumindest meiner Kenntnis nach, der eigentliche Grund für den Verzicht auf die drastischen Formen der Gehirnwäsche weniger in ethischen Bedenken. Ausschlaggebend ist vielmehr die Überzeugung, dass solche Formen erstens beim Individuum nicht zu den gewünschten Ergebnissen führen und zweitens auf die Veränderung von Gruppenverhalten, das für Organisationen zentral ist, schlicht nicht anwendbar sind.⁴² Schein zufolge gilt dies vor allem für Wandlungsprozesse, die durch reinen Zwang und/oder extrem autokratische Formen der Führung induziert werden. Sie gelten zwar – Forschungsarbeiten ab den 1960er Jahren zufolge – als teilweise kurzfristig wirksam, nicht aber in einem langfristigen Sinne. *Deswegen*,

40 Edgar H. Schein, »From Brainwashing to Organization Therapy: The Evolution of a Model of Change Dynamics,« in *Handbook of Organization Development*, hg. von Thomas G. Cummings (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2007), S. 39.

41 Ebd. Das Zitat macht den Titel dieses Beitrags aus. Schein hat auch explizit nur zur Gehirnwäsche gearbeitet. Vgl. etwa Edgar H. Schein, *Brainwashing* (Cambridge, MA: Center for International Studies, Massachusetts Institute of Technology, 1960).

42 Vgl. etwa ebd., S. 45.

also aufgrund (nachweisbarer) Ineffizienz von Zwang und Gewalt, nicht aufgrund moralischer oder ethischer Standards, gewinnen Themen wie »Freiwilligkeit« und »Beteiligung« an Bedeutung. Schein schreibt in geradezu entwaffnender Ehrlichkeit:

»Soll Wandel selbsterhaltend sein, erwiesen sich Partizipation und demokratische Führung als notwendig.«⁴³

Im Folgenden skizziere ich, der Übersicht und Klarheit halber, zentrale Einsichten von Edgar Schein zum Veränderungsmanagement in Organisationen (Schein selbst spricht von »Organisationsentwicklung« oder eben »Organisationstherapie«), um dessen wesentliche Grundzüge herauszuarbeiten. Dabei beziehe ich mich maßgeblich auf Scheins Zusammenfassung seiner über fünfzig Jahre währenden Forschungstätigkeit, die er in dem Beitrag *From Brainwashing to Organization Therapy. The Evolution of a Model of Change Dynamics* im Jahre 2007 veröffentlicht hat. Wichtig ist dabei für Sie als Leser:innen zu wissen, dass Schein keinesfalls in kritischer Absicht schreibt. Er ist nicht nur ein wichtiger »Gründungsvater« der Organisationsentwicklung, sondern auch ausdrücklicher Befürworter der von ihm zitierten und dargestellten Aussagen.

Schein legt seinen Überlegungen das 3-Phasen-Modell von Kurt Lewin zugrunde, wobei die drei Phasen »Auftauen« (*unfreezing*), »Bewegen« (*moving*) und »(Ver-)Festigen« (*freezing*) lauten.⁴⁴ Die erste Phase, das »Auftauen«, ist dabei wie im Falle des *depatterning* bei Cameron wohl die am besten erforschte Phase. Er bezieht sich dabei nicht auf Camerons Experimente der Gehirnwäsche, sondern auf Foltermethoden der chinesischen und nordkoreanischen Kommunist:innen während des Koreakrieges, die ebenfalls als Gehirnwäsche bezeichnet werden. Schein hält trotz seines Wissens um die drohende Ineffizienz reiner Gewalt daran fest, dass Menschen in dieser Phase *zwangsweise* in Situationen gebracht und gehalten werden müssen, so dass ihr »quasistationäres Gleichgewicht, auf das wir Menschen zählen, um der Welt Sinn zu geben«, destabilisiert wird.⁴⁵ Diese Einsicht entwickelt Schein dezidiert aus seinen Forschungen zur Gehirnwäsche, die er so zusammenfasst:

»Wenn Sie eine Person zwingen können in einem Setting zu bleiben, werden Sie schlussendlich ihn oder sie dazu bringen können, sich selbst zu öffnen, um abweichende Standpunkte hinsichtlich eines Themas anzunehmen. Mit anderen Wor-

43 Ebd., S. 41.

44 Vgl. Kurt Lewin, »Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change,« *Human Relations* 1 (1947): S. 5–41.

45 Ebd., S. 42. Vgl. auch Schein, »From Brainwashing to Organization Therapy.«

ten: Wenn Sie eine Person gefangen halten können, können Sie früher oder später ihn oder sie dazu motivieren, sich zu verändern.«⁴⁶

Zugleich schreibt Schein dezidiert im Hinblick auf Veränderungsprozesse in Organisationen:

»Einer der besten Wege für eine Person, Widerstand gegen Wandel zu leisten, besteht darin, aus der Situation zu fliehen, die diesen Wandel verlangt. Eine der besten Wege für eine Organisation, Wandel zu erzwingen, besteht darin, die Person vom Weggehen abzuhalten, ob durch physischen Zwang oder durch ›goldene Handschellen‹.«⁴⁷

Wie Cameron verfolgt auch Schein das Ziel, die *kognitiven Strukturen* eines Menschen konsequent zu untergraben. Während Cameron jedoch vornehmlich auf die vollständige Auflösung und den Verlust des raum-zeitlichen Vorstellungs- und Erinnerungsvermögens setzt, um Menschen von Grund auf – also auf der Ebene ihrer tiefstzitzenden und zumeist unbewussten Überzeugungen – zu destabilisieren, wird bei Schein ein anderer Ansatzpunkt deutlich:

»Dieser Prozess lässt sich am besten begrifflich fassen als eine kognitive Um- oder Neudefinition [*redefinition*] und er beinhaltet, die semantische Bedeutung von Konzepten ebenso zu verändern wie das Adaptionsniveau oder die Standards, durch die Dinge beurteilt werden.«⁴⁸

Im Zuge dieser *redefinition* müssen Menschen immer wieder (am besten permanent) in Situationen eingelassen und gehalten werden, in denen sie mit Urteilen und Bewertungen konfrontiert werden, die ihren eigenen nicht nur entgegenstehen, sondern auf einem gänzlich anderen *mind set* beruhen – auf einer anderen Sprachlichkeit etwa oder einem bislang unerschlossenen und damit unzugänglichen Wertekanon, der bestimmt, was in der Situation als Erfolg und Misserfolg gilt. Kurz: nicht allein um eine neue Beurteilung auf einem weiterhin bestehenden Urteilsfundament geht es, sondern darum, dieses Fundament selbst zu zerstören, auf dass ein neues an seiner Stelle implantiert werde.

Wie aber lässt sich eine Person motivieren, eine solche Zerstörung selbst zu betreiben, wenn Elektroschocks, Drogen, Schlafentzug etc. nicht zur Verfügung stehen? Dafür müssen, so Schein in unmissverständlicher Klarheit, in dieser Person

46 Ebd., S. 43.

47 Ebd., S. 47. »Goldene Handschellen« sind Sonderleistungen einer Firma, um Angestellte und insbesondere Manager länger zu halten. Dazu gehören finanzielle Leistungen ebenso wie Vergünstigungen, Dienstfahrzeuge, größere Büros etc.

48 Ebd., S. 43.

zumindest die folgenden zwei Eigenschaften verstärkt werden: Erstens die Widerlegung (*disconfirmation*). Dies bedeutet, dass die Person in Umstände gebracht werden muss, die in ihr/ihm das Gefühl hervorrufen, »dass etwas falsch läuft«, oder das Gefühl »dass etwas nicht erreicht werden kann, das aber erwartet und erhofft ist, mit der Folge dass eine Form der Enttäuschung oder der Schuld produziert wird«. ⁴⁹ Hierfür muss der *change agent*, also der:die manipulierende Berater:in, genau über die motivationalen Hintergründe der Person Bescheid wissen. Schein hat diese etwa als »Karriereanker« (*career anchors*) genau erforscht. ⁵⁰ Zweitens muss eine »Überlebensangst« (*survival anxiety*) geschürt werden, die Schein mit folgenden Worten aus der Sicht des Betroffenen charakterisiert: »Wenn ich diese widerstreitenden Informationen über mich selbst und meine Situation akzeptiere, dann werde ich Macht, Identität und Gruppenzugehörigkeit verlieren, also muss ich mich verändern und wandeln.« ⁵¹

Schein weiß, dass geeignete Schuldgefühle oder Überlebensangst nur dann hervorgerufen werden können, wenn die zu wandelnde Person konsequent aus ihren ursprünglichen sozialen Bezügen entfernt wird – oder aber die gesamte Gemeinschaft, in die sie eingebettet ist, einem Wandlungsprogramm ausgesetzt wird:

»Meiner eigenen Erfahrung nach beruht das eigene Selbstverständnis und der Sinn für Ethik – was wir als Integrität bezeichnen wollen – stark auf unserer Integration in [soziale] Zugehörigkeiten und Referenzgruppen. Dies bedeutet, dass sich die stärkste Quelle des Widerstands bzgl. kognitiver Neu- und Umdefinition unweigerlich aus diesen Gruppenzugehörigkeiten nährt. Deswegen können wir folgendes Prinzip festhalten: Ein Wandel im Verhalten und Überzeugungen kann nur stattfinden, wenn das Individuum physisch und psychisch von seinen sozialen Zugehörigkeiten und Referenzgruppen getrennt wird, oder wenn das Veränderungsprogramm auf die Gruppe selbst gerichtet wird.« ⁵²

Für die Phase des *unfreezing* genügt es, auf diese Art gewohnte soziale Bezüge zu zerstören. Damit aber nun Wandel in die vom *change agent* gewünschte Richtung stattfinden kann, folgt die Phase des »Bewegens« (*moving*). In ihr wird die Person – oder die Gruppe insgesamt – in neue soziale Bezüge gebracht, in denen sie mit Menschen in Kontakt kommt, die die neuen kognitiven Strukturen und Urteilsfundamente bereits verinnerlicht haben. Es braucht neue und im Sinne des *change agent* »gute« Menschen, die die Person nachahmen kann; eine Gruppe, zu der sich diese

49 Ebd., S. 44.

50 Vgl. Edgar H. Schein, *Career Anchors*, 3. Aufl. (San Francisco: Pfeiffer [John Wiley & Sons], 2006).

51 Ebd., S. 48.

52 Schein, »From Brainwashing to Organization Therapy,« S. 46.

Person erneut zugehörig fühlen kann und in der sie für die Erkennung und Einhaltung der neuen kognitiven und wertenden Maßstäbe unmittelbar belohnt wird. Es bedarf mit anderen Worten eines neuen »psychologisch sicheren Umfelds«, in dem die »Angst zu lernen« (*learning anxiety*) systematisch überwunden wird.⁵³ Es muss sich jetzt gut und sicher anfühlen, nicht nur Neues zu lernen, sondern sich auch neu zu verhalten und Dinge grundsätzlich anders zu bewerten.⁵⁴ Der sich wandelnde Mensch muss sich sicher fühlen, um sich dem Wandel zu öffnen, und *hierfür* (aber nicht vorher!) braucht es nun eben auch »Beziehungen des Vertrauens«⁵⁵, »Kommunikation und Konversion«⁵⁶ und durchaus auch »gemeinsames Entscheiden«.⁵⁷

Diese neuen, im Alltagsverständnis meist positiv konnotierten sozialen Formen sollten nicht darüber hinwegtäuschen, dass sie einen rein instrumentellen Charakter haben. Auch sie beruhen weiterhin auf dem Bild des manipulierbaren Geistes. Sie sind lediglich Teil eines experimentellen Settings, das dazu dienen soll, menschliche Kooperationsformen für einen von außen vorgegebenen Wandel und Entwicklungsfortschritt zu instrumentalisieren. Weil man aus umfangreicher Forschung weiß, dass der Mensch sich in seinem Inneren nur »bewegt«, wenn er sich einer Gruppe zugehörig fühlen kann und sich in ihr wohlfühlt, werden neben dem Zwang, der zur Zerstörungsphase (*unfreezing*) gehört, nun eben auch gleichsam harmonische Kontexte bemüht. Essenziell dabei ist aber, dass in diesen Kontexten bereits die vom *change agent* für »richtig« erachteten Werte, Menschen- und Weltbilder fest etabliert sind. Die Aufgabe dieses *agent* lautet in dieser Phase also:

»Der Schlüssel, um Wandel zu reduzieren, liegt hier darin, die Lernangst zu reduzieren, Bedingungen zu schaffen, wo das Ziel [gemeint ist der zu manipulierende Mensch, S.G.] die Notwendigkeit zu lernen akzeptieren kann, weil er oder sie eine sichere Richtung erkennen kann, in die er oder sie sich bewegen kann, ohne einen Verlust an Einfluss, Identität oder Gruppenzugehörigkeit zu erleiden.«⁵⁸

Der *change agent* bleibt damit auf merkwürdige Weise dem sozialen Kontext entzogen. Er ist nicht *in* diesem Kontext, sondern er »schafft ein Milieu«, damit andere Menschen einerseits ihre Ängste und Schuldgefühle offenbaren und andererseits durch Nachahmung ihre gesamte Wahrnehmung umstrukturieren.

»Der Trainer musste der Gruppe helfen, psychologische Sicherheit durch den Aufbau genügend wechselseitiger Bekanntschaft und Vertrauen zu schaffen, um

53 Vgl. ebd., S. 44.

54 Ebd., S. 48.

55 Ebd.

56 Ebd., S. 49.

57 Ebd.

58 Ebd., S. 48.

fähig zu werden etwas zu tolerieren, das durchaus bedrohliches Feedback sein konnte.«⁵⁹

Dies bedeutet, dass der *change agent* zwar physisch anwesend sein kann, seine *eigenen* kognitiven Strukturen aber zu keiner Zeit in Frage gestellt sind. Keines der »Ziele« soll darauf je Einfluss nehmen können.⁶⁰ Stattdessen wird dem *change agent* in der letzten Phase des Wandels, dem *freezing*, noch eine weitere Aktivität zugeschrieben: Er hat einen gesamten Kulturwandel zu gestalten – etwa durch »Training, neue Belohnungssysteme, neue Disziplinarverfahren« und grundsätzlich durch ständige Prozesse der Bestätigung jener Identität, die von außen gewollt ist.⁶¹ Und dies solange, bis eine komplett neue Kultur gestaltet ist.

5. Change Management an Schulen?

Ich breche an dieser Stelle meine Überlegungen ab. Nicht zuletzt, weil zur Frage erfolgreich dauerhaften Wandels, dem *freezing* also, meiner Kenntnis nach nicht nur bei Schein, sondern auch in der sonstigen Forschungslandschaft wenig gesicherte Ergebnisse vorliegen. Wie auch Cameron, so scheint es mir, setzt Schein eher auf die Zerstörung persönlicher Integrität und gewachsener sozialer Kontexte. Er tut dies in einer vagen Hoffnung, ein wirklich wünschenswert Neues ließe sich auf den so entstehenden Trümmern errichten. Was auch immer dieses Neue sein soll, eines ist zumindest sicher: Die Objekte der Beeinflussung werden es nicht erfahren. Denn Aufklärung über die eigentlichen Anliegen des Wandels passt schlicht nicht in das zugrunde liegende Menschenbild. Wie sollte der:die Beeinflusste auch darüber entscheiden können? Seine:ihre alte Identität kann diesem Bild zufolge weder auf der Ebene des Bewussten noch auf der Ebene des Unbewussten dafür taugen. Und eine neue Identität, die diese Anliegen »richtig« einschätzen könnte, existiert noch nicht. So kann es am Ende allein Aufgabe unsichtbarer Eliten – im oben genannten Sinne Edward Bernays' – bleiben, über Sinn und Zweck von Wandlungsprozessen zu wissen und zu entscheiden.

Mir ist nicht daran gelegen, Ihnen faktisch zu beweisen, dass und wie das Menschenbild des manipulierbaren Geistes – und das Wirken eines Camerons oder Scheins, in dem dieses zum Ausdruck kommt – unmittelbar mit heutigen, durch Beratungsorganisationen, Stiftungen oder die Politik angestoßenen und

59 Ebd., S. 48.

60 Darauf deutet allein schon der schöne englische Begriff des *change agent* hin, den ich in diesem Abschnitt bewusst verwendet habe: Denn der Begriff verweist nur auf ein jemand oder etwas, der den Wandel wie ein:e Bevollmächtigte:r gestaltet. Was er:sie sonst noch sein mag, wer hinter ihm:ihr steckt, das besagt der Begriff nicht.

61 Ebd., S. 50.

vollzogenen Veränderungsprozessen an Schulen zusammenhängt. Stattdessen verfolge ich andere Fragestellungen: Wie können Sie selbst im Kontext von Schule und Unterricht Beeinflussungsprozesse im Rahmen von implementierten Veränderungsprozessen reflektieren? Wie können Sie sich als Lehrer:innen selbst befähigen zu erkennen, ob auf der Grundlage des von mir skizzierten Menschen- und Veränderungsverständnisses gehandelt wird? Wie bemerken Sie, ob sie als »Ziel« der daraus resultierenden Strategien und Taktiken behandelt werden?

Ein möglicher Antwortweg läge hier darin, die heutigen Programme von Veränderung, Wandel etc. an Schulen gründlich auf ihre häufig stillschweigenden Annahmen zu untersuchen sowie diskursanalytisch nach Parallelitäten in Wortäußerungen von Verantwortlichen, Flyern, Homepages etc. zu suchen. Da sich genau hierzu erste, vielversprechende Ansätze in den Beiträgen von Jochen Krautz und Matthias Burchardt im vorliegenden Sammelband finden, schlage ich hier einen anderen Weg ein: Ich möchte Ihnen einen Fragekatalog anbieten, den ich aus dem zuvor Geschriebenen entwickelt habe. Dieser soll Ihnen als potentiell Betroffene helfen, sich selbst darüber aufzuklären, ob, wie und in welchem Ausmaße Sie, Ihre Kolleg:innen und/oder Schüler:innen als »Versuchskaninchen« in Experimenten des *Change Management* dienen.

Zunächst können Sie sich zum *depatterning* bzw. *unfreezing* folgende Fragen stellen:

- Wird Ihnen das Gefühl vermittelt, sich in eine neue, gleichsam artifizielle Situation begeben zu müssen? Wenn ja, wie genau passiert dies? Etwa durch physischen Zwang?⁶² Durch das Äußern von Verboten, Verpflichtungen und/oder Hinweise auf Sachzwänge? Durch Anreize?
- Werden Sie anderweitig unter Druck gesetzt?
- Finden Schulungsmaßnahmen oder dergleichen außerhalb der Ihnen gewohnten Kontexte statt? Fehlen Ihnen die Kontexte, in denen Sie normalerweise gewohnt sind, Ihre Urteile zu fällen? Oder werden solche Kontexte verändert oder dezimiert (dies können etwa Lehrkonferenzen, Pausengespräche, vertrauensvolle Gesprächsräume etc. sein)?
- Fühlen Sie sich aus Ihren üblichen raum-zeitlichen Strukturen gerissen? Fühlen Sie sich etwa permanent unter Druck gesetzt, so dass Ihnen die vormals übliche Zeit zum Nachdenken, Planen etc. fehlt? Werden eingeübte Zeitpläne beständig durcheinandergewirbelt? Werden die gewohnten physischen Räume umstrukturiert oder müssen Sie dies selbst tun (etwa das Klassenzimmer oder das Lehrkräftezimmer)?

62 So berichtete eine Lehrerin auf der Tagung, die Anlass zu diesem Sammelband gab, sie hätte bei einer Change Management Übung gerne den Raum verlassen, doch ein »Trainer« hätte sie mit sanftem, aber beständigem Druck wieder zur Gruppe geführt.

- Werden Alter und Erfahrung systematisch abgewertet?
- Entsteht bei Ihnen Angst? Werden bei ihnen speziell Sorgen um Ihre eigene Existenz und Zukunft wachgerufen? Fürchten Sie etwa um Ihre Fähigkeit zum Durchhalten an Ihrer Schule und damit gar um Ihre Arbeit und Einkommen?
- Fühlen Sie, dass Ihr (Erfahrungs-)Wissen nicht mehr geschätzt wird und Sie das Neue und Gewünschte zugleich nicht erreichen können? Dass Sie nicht mithalten können?
- Werden alte, zuvor wie selbstverständlich genutzte Begriffe und Sprachlichkeiten nicht mehr verwendet oder gar abgewertet? Haben Sie das Gefühl, sich nicht mehr verständlich machen zu können und/oder Ihre eigene Wertebasis nicht mehr vermitteln zu können? Fühlen Sie sich sprachlos?
- Haben Sie den Eindruck, dass rationale Erklärungen und Urteile keine oder allenfalls eine untergeordnete Rolle spielen? Kommen Sie mit solchen Erklärungen und Urteilen nicht weiter und/oder werden ihnen diese durch die Verantwortlichen nicht gegeben?
- Haben Sie stattdessen den Eindruck, dass von Ihnen und den anderen eher eine Art kindliches Verhalten gefordert ist (etwa in Form von »Spielen«)?
- Haben Sie zunehmend Scham- und Schuldgefühle? Etwa, dass Sie Ihren anvertrauten Schüler:innen nicht gerecht werden (können)?

Mögliche Fragen zum Prozess des *moving* sind:

- Haben Sie den Eindruck, in einer merkwürdigen Form des »Schwebezustands« gehalten zu werden, in dem gewohnte Muster nicht mehr taugen, aber keine neuen in Sicht, geschweige denn etabliert sind?
- Werden Sie mit fremden Menschen zusammengebracht, zu denen Sie unmittelbar (scheinbar) vertrauensvolle Beziehungen aufbauen sollen? Fühlen Sie sich in diesen Kontexten mit einem Mal oder schleichend wohler als in Ihren alten und gewohnten?
- Werden Sie freundlich und zuvorkommend behandelt, ohne dass Sie genau sagen könnten, worin dies begründet liegt?
- Nehmen neue Menschen in Ihren alten Kontexten zunehmend Positionen ein, in denen sie die Meinung angeben, Ideen entwickeln und Umsetzungen etablieren, ohne dass klar wäre, warum dies so sein soll und was sie dazu legitimiert?
- Werden neue sprachliche Muster etabliert, die wie selbstverständlich zur Verständigung dienen sollen? Können Sie in diesen Mustern Ihren alten Überzeugungen und Anliegen nicht oder nicht mehr richtig Ausdruck verleihen?
- Meinen Sie, gleichsam Licht am Ende des Tunnels zu erkennen, doch ohne alten Freund:innen oder Ihrer Familie erklären zu können, warum das so ist?

- Werden Ihnen Belohnungen in Aussicht gestellt, oder erhalten Sie diese Belohnungen bereits?
- Nehmen Ihre Ängste ab, wenn Sie sich in neu etablierten Kontexten bewegen?

Fragen zum *freezing* können lauten:

- Wird Ihnen oder Ihren Kolleg:innen, Schüler:innen das Neue zur Normalität?
- Verstehen Sie nicht mehr, wie Sie früher dachten oder die Dinge und sich selbst bewerteten?
- Zählen alte Strukturen (nahezu) fraglos nicht mehr (etwa die Art der Beförderung, die Erstellung von Lehrplänen, die Sitzordnungen Ihrer Schüler:innen)?
- Haben Unsicherheit und Schuldgefühle bereits wieder abgenommen?

Mögliche Fragen zum *change agent* sind keineswegs zuletzt:

- Erfahren Sie nicht, wer mit welchem Auftrag und mit welchem eigenen Anliegen Wandlungsprozesse an Ihrer Schule gestalten soll? Wissen Sie nicht, wer die Menschen sind, wer die Organisationen, wer die Auftrag- und Geldgebenden?
- Werden Sie über die Legitimation der angestoßenen Prozesse im Unklaren gelassen?
- Haben Sie nicht den Eindruck, dass die *change agents* – egal auf welcher Ebene – mit Ihnen wirklich ins Gespräch kommen? Dass sie selbst tatsächlich lernen wollen und/oder sich auch mal überzeugen lassen?
- Sind Sie sich unsicher, welche Anliegen mit dem Wandel überhaupt angestrebt werden? Haben Sie den Eindruck, dass diese Anliegen Ihnen nicht offen und ehrlich kommuniziert werden?

6. Widerstand

Die angegebene Frageliste ist vorläufig und soll als erste Hilfestellung dienen, selbst erlebte *Change Management* Prozesse ins Licht einer bewussten Reflexion zu heben. Abschließend möchte ich mich nun nochmals einer grundlegenden Frage zuwenden: Wie ist Widerstand möglich? Auch und gerade, wenn Sie viele der gerade gestellten Fragen mit »Ja« beantworten können, müssen Sie nicht verzweifeln. Im Gegenteil. Vielleicht meinten Sie zuvor, dass all die Phänomene, die in den Fragen anklingen, entweder von niemandem gewollt sind, nur zufällig Sie betreffen oder schlicht und ergreifend keinen Sinn ergeben. Meine Hoffnung ist, dass Sie es jetzt besser wissen. Damit meine ich ausdrücklich nicht, dass diese:r oder jene:r Schulberater:in, Trainer:in etc. dies alles Ihnen aktiv und bewusst antun möchte. Sehr wahrscheinlich ist dies sogar ausdrücklich nicht der Fall, weil auch diese Menschen

mittlerweile das zugrunde liegende Menschenbild und das mit ihm einhergehende Elitenverständnis wohl eher unbewusst verinnerlicht haben. Mir geht es vielmehr um andere, tieferliegende Punkte, die ich erneut mit Hilfe von Hinweisen aus der Beeinflussungsforschung erläutern möchte; diesmal mit Erkenntnissen, wie wir Manipulationsabsichten gleich welcher Couleur und gleich welcher Intensität kontern können.

Im Kern zielen all diese Absichten darauf, dass die Beeinflussten keinerlei Chance ergreifen, die Situationen, in die sie sich versuchskaninchengleich gestellt sehen, in ihrem von außen vorgegeben Design zu erkennen und zu verändern. Sie beruhen damit auf einer markanten Form der Passivität, die es nicht erlaubt, im Hier und Jetzt des (potentiell) manipulativen Kontextes reflexiv tätig zu werden: Man fühlt sich der Situation ausgesetzt und glaubt, sie eher erdulden zu müssen, denn gestalten zu können. Ein Wissen um die Situation selbst und ihre grundlegende Struktur, wie ich sie in diesem Beitrag ansatzweise umrissen habe, kann der erste Schritt sein, diese Passivität aufzusprengen. Eben weil das eigene Denken im Angesicht des ansonsten Unbegreiflichen nicht mehr aussetzen muss. Auch dies lässt sich aus der Beeinflussungsforschung lernen:

»Für das Ziel [den Manipulierten, S.G.] besteht die erste Herausforderung darin zu erkennen, dass ein Versuch [der Beeinflussung, S. G.] unternommen wird, der zumindest potentiell gegen die eigenen Interessen gerichtet ist; dies stimuliert bereits genug Widerstand, um eine Art Stop-und-Denk-Reaktion auszulösen.«⁶³

»Es muss ein Verstehen geben, nicht unbedingt ein anspruchsvolles Buchwissen, sondern ein einfaches, sogar intuitives, psychologisches Verstehen der Motivation der Feinde und ihres täuschenden Antriebs. All jene, die nicht verstehen, sondern nur verblüfft sind, brechen zuerst zusammen.«⁶⁴

Schauen Sie etwa nochmals durch den obigen Fragenkatalog. Er wäre hier nun so umzuformulieren, so dass aus den Fragen, die zuvor lediglich mit »Ja« oder »Nein« zu beantworten waren, nun W-Fragen werden: Wie geraten Sie oder andere unter Zwang? Wer verlangt ein »kindliches« Verhalten? Warum wird eine neue Sprache eingefordert? Ein solches fragendes Verstehen kann helfen, (wieder) seinen eigenen (alten) Gefühlen und Intuitionen Vertrauen zu schenken – und sie nicht einfach vor-schnell und in Verzweiflung über Bord zu werfen. Und dieses Vertrauen wiederum hilft, besonnen zu bleiben und das Denken weiter am Laufen zu halten.

63 Taylor, *Brainwashing*, S. 375.

64 Meerloo, *Rape of Mind*, S. 286–87.

»Viele Wege, auf denen wir Beeinflussung widerstehen können, beinhalten das Abrufen von [Möglichkeiten, S.G.] des ›Stop-und-Denk‹. Kritisches Denken, Skepsis und Humor sind alles Beispiele von ›Stop-und-Denk‹.«⁶⁵

Ja, tatsächlich: Der Humor kann als Mittel der Wahl für den Widerstand gegen nahezu jede Form der Beeinflussung gelten. Meerloo spricht gar von »der Waffe der Lächerlichkeit«:

»Der Demagoge selbst ist nahezu unfähig, Humor zu zeigen, und wenn wir ihm mit Humor begegnen, wird er beginnen, zusammenzubrechen. Denn immerhin steht der Humor in Beziehung zur Perspektive. Wenn wir sehen können, wie die Dinge sein sollten, können wir auch sehen, wie schief sie werden können, und wir können Verdrehungen und Verzerrungen erkennen, wenn wir mit ihnen konfrontiert werden.«⁶⁶

Das Beispiel des Humors zeigt: Weder braucht es allein ein rationales, emotionsloses Denken noch ein blindes, wie automatisches Antriggern von Gefühlen. Vielmehr gilt es, Fühlen, Wissen und Wollen in der konkreten Erfahrung zusammenzubringen. Genau dies aber führt zu einer noch tieferliegenden Einsicht, die das Bild des manipulierbaren Geistes *an sich* außer Kraft zu setzen verspricht. Sie erinnern sich, wie dieses Bild davon ausgeht, dass das bewusste, rationale Denken einerseits und die Intuition, das Gefühl, unsere Wertvorstellungen etc. andererseits zwei getrennte Systeme bilden? Dass unser Verstand, um es deutlich zu sagen, uns also nicht befähigen können soll, uns über uns selbst, unsere Emotionen, Affekte, Intuitionen und Werthaltungen aufzuklären? Und wir deswegen niemals wissen können sollen, was uns in unserer eigenen, selbstverständlichen Tiefe ausmacht, sondern es zulassen sollen, dass andere dies unterhalb des Radars unseres Bewusstseins einfach ersetzen?

Genau dieses Bild gilt es aus meiner Sicht zu revidieren. Es wird dafür wenig bringen, einfach nur den rationalen Verstand abgetrennt von allen Emotionen, Intuitionen etc. gegen die manipulativen Absichten des *Change Managements* antreten zu lassen.

»Tatsache ist, dass der Demagoge nicht an das appelliert, was rational und erwachsen im Menschen ist; er appelliert an das, was zutiefst irrational und am meisten unerwachsen ist. Zu versuchen, seinen wüsten Versuchen mit Logik zu begegnen, meint, das Unmögliche zu versuchen. [...] Es ist mehr als kriminell wenn wir uns selbst in endlose, sinnlose und unausweichlich schmähende Argumente mit Menschen verstricken, denen weniger an der Wahrheit, dem

65 Taylor, *Brainwashing*, S. 376.

66 Meerloo, *Rape of Mind*, S. 147.

öffentlichen Gut und realen Problemen gelegen ist, denn an unbeschränkter Aufmerksamkeit und Macht für sie selbst.«⁶⁷

Es gilt stattdessen, in ein vollkommen anderes Menschenbild zu wechseln. Eines, das die strikte, ontologische Trennung von »Bewusstem« und »Unbewusstem«, von »System 1« und »System 2« nicht akzeptiert, sondern als Unsinn entlarvt und Alternativen an ihre Stelle treten lässt.

Noch etwa bei Carl Gustav Carus im 19. Jahrhundert war klar, dass zumindest noch ein Unterbewusstsein existiert, das – bestehend insbesondere aus Gedächtnis, Einbildungskraft und Gewohnheit – normalerweise nicht an die Oberfläche des Bewusstseins tritt. Gleichwohl kann sich unser Bewusstsein jedoch in besonderen Umständen *vertiefen*, um diese zu reflektieren.⁶⁸ Das Bild des manipulierbaren Geistes – wiederholt und gestärkt auf diversen Kanälen der Neurowissenschaften, der PR, den Wirtschaftswissenschaften, der Psychologie, der Organisationstheorie und andernorts – will uns hingegen glaubhaft machen, diese Form der Vertiefung gäbe es nicht. Deswegen traut es uns auch keine Veränderungen aus eigener, wohl überlegter und zugleich mitfühlender Überzeugung zu. Es ist genau dieses grundlegende Misstrauen, das der Manipulation Tür und Tor öffnet.

Doch niemand von uns muss dieses Misstrauen hegen – nicht gegen sich selbst und nicht gegen andere. Konkret kann dies etwa bedeuten, nicht länger zuzulassen, dass innere Konflikte wie Scham oder Schuldgefühle unbewusst beständig angeregt und ausgebeutet werden, sondern unsere Fähigkeiten der Selbstreflexion zu stärken: um diese Konflikte entweder vor dem Zugriff anderer zu schützen oder ihnen innerlich zu begegnen und sie, wo möglich, zu überwinden.⁶⁹ Ebenso können wir anderen dabei helfen. Überhaupt geht die Forschung zum Widerstand gegen Beeinflussung davon aus, dass der Zusammenhalt gewachsener sozialer Gemeinschaften diesen Widerstand mit am besten fördert. Dies können konkrete Handlungen des Respekts, der gegenseitigen Achtung und Hilfe sein⁷⁰, oder die konsequente Arbeit daran, immer das Gefühl zu wahren, gewollt und auf dieser Welt gebraucht zu sein.⁷¹ Es ist also wichtig, sich nicht atomistisch auf einen Punkt im Meer einer anonymen Masse reduzieren zu lassen, damit wir nicht das Gefühl für den Raum und die Mitwelt verlieren. Ebenso gilt es ein Verständnis davon zu bewahren, dass die

67 Ebd., S. 147–48.

68 Vgl. Carl Gustav Carus, *Psyche: Zur Entwicklungsgeschichte der Seele* (Pforzheim: Flammer & Hoffmann, 1846), https://www.deutschestextarchiv.de/book/show/carus_psyche_1846, zuletzt abgerufen am 23. Oktober 2025. Vgl. auch Gödde, *Traditionslinien des »Unbewußten«*, S. 47ff.

69 Vgl. Meerloo, *Rape of Mind*, S. 279.

70 Vgl. Winn, *Manipulated Mind*, S. 202f.

71 Vgl. Meerloo, *Rape of Mind*, S. 286.

Zeit nicht aus einem einzigen Moment besteht, in dem man sich etwa gerade drangsaliert fühlt, sondern sich weit von der Vergangenheit bis in die Zukunft erstreckt. Dies gilt wohl gar für so schreckliche Erfahrungen wie jene in den Konzentrationslagern des Dritten Reichs: »Die Menschen in den Konzentrationslagern, die an eine Zukunft glaubten, die an einen Plan glaubten, die ihr eigenes Elend als eine kleine Kette zwischen Vergangenheit und Zukunft sehen konnten, waren in der Lage, ihr momentanes Elend besser zu ertragen.«⁷²

Indem wir es bewusst und tätig ablehnen, unser Gefühl für Raum und Zeit substantiell verengen zu lassen oder gar aufzugeben, können wir es uns bewahren (oder erneut lernen), als selbstreflektierte sowie soziale und *relationale* Wesen zu denken und zu handeln. Vorhin schrieb ich, dass die erste grundlegende Idee der Gehirnwäsche lautet, dass der Mensch seine Identität auf einem Schatz individueller wie gemeinschaftlicher Erfahrungen aufbaut, der tief in seinem Inneren verankert ist. Dies ist aus meiner Sicht richtig. Desaströs hingegen ist meiner tiefen Überzeugung nach, diesem Schatz sodann zu misstrauen und ihn zerstören zu wollen, um ihn durch artifizielle, steuerbare Handlungsmuster zu ersetzen. Stattdessen gilt es nicht zuletzt in der Schule jungen Menschen Freiräume zu eröffnen, diesen Schatz entdecken, ihn schöpferisch in Freiheit gemeinsam mit anderen verantwortungsvoll gestalten und aktiv gegen manipulierende Einflüsse verteidigen zu lernen. Hierin liegt meines Erachtens einer der wichtigsten Schritte, um den demokratischen Bildungsauftrag der Schulen in heutigen Zeiten zu erfüllen. Die gute Nachricht: Jeder von uns kann hier und heute anfangen – und zwar durch Reflexion von und kreativen Umgang mit den gegenwärtigen Praktiken des *Change Management*. Lassen Sie sich dabei nicht entmutigen. Denn Sie wissen jetzt: Diese Entmutigung könnte ein erster systematischer Schritt des *depatterning*, des *unfreezing* sein. Als Menschen aber sind wir frei, andere Wege zu gehen. Hierbei kann uns Wissen ebenso helfen wie das offene Gespräch mit anderen – und eine gute Portion gemeinsamer Humor.

Literaturverzeichnis

- Akerlof, George A., und Robert J. Shiller. *Phishing for Phools: The Economics of Manipulation and Deception*. Princeton und Oxford: Princeton University Press, 2015.
- Becker, Gary S. *The Economic Approach to Human Behavior*. Chicago: Chicago University Press, 1976.
- Bernays, Edward L. *Propaganda: Die Kunst der Public Relations*. Kempten: Orange Press, 2007.
- Bexton, W. H., W. Heron und T. H. Scott. »Effects of decreased variation in the sensory environment.« *Canadian Journal of Psychology* 8, Nr. 2 (1954): S. 70–76.

72 Ebd., S. 290.

- Cameron, D. Ewen. »Psychic Driving.« *American Journal of Psychiatry* 112, Nr. 7 (1956): S. 502–509, <https://doi.org/10.1176/ajp.112.7.502>. Zuletzt abgerufen am 24. Oktober 2025.
- Cameron, D. Ewen, Leonard Levy, Thomas Ban und L. Rubenstein. »Sensory Deprivation: Effects upon the Functioning Human in Space Systems.« In *Psychophysiological Aspects of Space Flight*, herausgegeben von Bernard E. Flaherty. New York: Columbia University Press, 1961.
- Cameron, D. Ewen, John G. Lohrenz und K. A. Handcock. »The Depatterning Treatment of Schizophrenia.« *Comprehensive Psychiatry* 3, Nr. 2 (1962): S. 65–76, [https://doi.org/10.1016/S0010-440X\(62\)80015-7](https://doi.org/10.1016/S0010-440X(62)80015-7). Zuletzt abgerufen am 24. Oktober 2025.
- Carus, Carl Gustav. *Psyche: Zur Entwicklungsgeschichte der Seele*. Pforzheim: Flammer & Hoffmann, 1846. https://www.deutschestextarchiv.de/book/show/carus_psyche_1846. Zuletzt abgerufen am 23. Oktober 2025.
- Cialdini, Robert B. *Influence: The Psychology of Persuasion*. Überarbeitete Ausgabe. New York: Collins, 2007.
- Gödde, Günter. *Traditionslinien des »Unbewußten«*. Schopenhauer – Nietzsche – Freud. 2., überarb. und erw. Aufl. Gießen: Psychosozial Verlag, 2009.
- Gulfweb. »IS MILITARY RESEARCH HAZARDOUS TO VETERANS' HEALTH? LESSONS SPANNING HALF A CENTURY.« *GulfWeb.org*. Archiviert und abrufbar unter <https://web.archive.org/web/20180124104548/www.gulfweb.org/bigdoc/rockrep.cfm#hallucinogens>. Zuletzt abgerufen am 25. Oktober 2025.
- Hebb, Donald O. »The Mammal and His Environment.« *American Journal of Psychiatry* 111 (1955): S. 826–831.
- Kahneman, Daniel. *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011.
- Klein, Naomi. *Die Schock-Strategie. Der Aufstieg des Katastrophen-Kapitalismus*. Übersetzt von Hartmut Schickert. Frankfurt a.M.: Fischer, 2007.
- Kolenda, Nick. *Methods of Persuasion: How to Use Psychology to Influence Human Behavior*. Kolenda Entertainment, LLC, 2013.
- Le Bon, Gustave. *Psychologie der Massen*. 15. Auflage. Stuttgart: Körner, 1982.
- Lewin, Kurt. »Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change.« *Human Relations* 1, Nr. 1 (1947): S. 5–41.
- Lichtenberg-Gesellschaft e.V. »Auswahl aus Lichtenbergs Sudelbüchern.« www.lichtenberg-gesellschaft.de/leben/l_wirk_sudel_02.html. Zuletzt aufgerufen am 22. Oktober 2025.
- Locke, John. *An Essay Concerning Human Understanding*. 1689; Indianapolis: Hackett Publishing Company, 1996.
- Lütkehaus, Ludger. *Dieses wahre innere Afrika: Texte zur Entdeckung des Unbewußten vor Freud*. Frankfurt a.M.: Fischer Taschenbuch, 1989.

- Meerloo, Jost. *The Rape of the Mind. The Psychology of Thought Control, Menticide, and Brainwashing*. Mansfield Centre, MT: Martino Publishing, 2015.
- Packard, Vance. *The Hidden Persuaders*. New York: David McKay Company, 1957.
- Schein, Edgar H. *Brainwashing*. Cambridge, MA: Center for International Studies, Massachusetts Institute of Technology, 1960. <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/83028/14769178.pdf>. Zuletzt abgerufen am 25. Oktober 2025.
- Schein, Edgar H. *Career Anchors*. 3. Aufl. San Francisco: Pfeiffer (John Wiley & Sons), 2006.
- Schein, Edgar H. »From Brainwashing to Organization Therapy: The Evolution of a Model of Change Dynamics.« In *Handbook of Organization Development*, herausgegeben von Thomas G. Cummings, S. 39–52. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2007.
- Schnabel, Ulrich, und Elisabeth von Thadden. »Die Seele gehört nicht mir: Interview mit Harald Welzer und Gerhard Roth.« *Zeit Online*, 23. Februar 2006. https://www.zeit.de/2006/09/F-Welzer_2fRoth. Zuletzt abgerufen am 25. Oktober 2025.
- Taylor, Kathleen. *Brainwashing: The Science of Thought Control*. 2. Auflage. Oxford: Oxford University Press, 2017.
- Thaler, Richard H., und Cass R. Sunstein. *Nudge – Wie man kluge Entscheidungen anstößt*. Übersetzt von Stephan Gebauer. Berlin: Ullstein, 2017.
- The Black Vault. »The 1956 Rock Report on Chemical Warfare.« *The Black Vault*, September 1, 2019. <https://www.theblackvault.com/documentarchive/cia-mkultira-collection/>. Zuletzt abgerufen am 25. Oktober 2025.
- Winn, Denise. *The Manipulated Mind: Brainwashing, Conditioning and Indoctrination*. San Jose: Malor Books, 2017.