

Daniel Süss  
Christoph Negri *Hrsg.*

# Angewandte Psychologie

Beiträge zu einer menschen-  
würdigen Gesellschaft

MULTIMEDIA



 Springer

# Angewandte Psychologie

Daniel Süss  
Christoph Negri  
*Hrsg.*

# Angewandte Psychologie

Beiträge zu einer menschenwürdigen Gesellschaft

*Hrsg.*

**Daniel Süß**

Psychologisches Institut  
ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte  
Wissenschaften  
Zürich  
Schweiz

**Christoph Negri**

IAP Institut für Angewandte Psychologie  
ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte  
Wissenschaften  
Zürich  
Schweiz

Die Online-Version des Buches enthält digitales Zusatzmaterial, das berechtigten Nutzern durch Anklicken der mit einem „Playbutton“ versehenen Abbildungen zur Verfügung steht. Alternativ kann dieses Zusatzmaterial von Lesern des gedruckten Buches mittels der kostenlosen Springer Nature „More Media“ App angesehen werden. Die App ist in den relevanten App-Stores erhältlich und ermöglicht es, das entsprechend gekennzeichnete Zusatzmaterial mit einem mobilen Endgerät zu öffnen.

ISBN 978-3-662-58408-8      ISBN 978-3-662-58409-5 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-58409-5>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

## Vorwort

---

Der vorliegende Sammelband befasst sich aus einer Perspektive der humanistischen und Positiven Psychologie mit den Beiträgen, welche die Angewandte Psychologie zu einer humanen und nachhaltigen Gesellschaft leisten kann. Menschenwürdig ist eine Gesellschaft dann, wenn Menschen darin aufblühen können, Organisationen und Institutionen immer auch dem Gemeinwohl dienen und die natürlichen Ressourcen nachhaltig gepflegt werden. Anlass dieser Festschrift ist der 60. Geburtstag von Prof. Dr. Christoph Steinebach, der an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften mit einem Symposium am 12. April 2019 gefeiert wird.

Wir danken allen Verfasserinnen und Verfassern der vorliegenden Beiträge für die inspirierenden Einblicke in ihre Forschung und in ihre Anwendungsprojekte. Alle sind Weggefährten von Christoph Steinebach und teilen seine Leidenschaft für die Förderung positiver Entwicklungen bei Individuen und Organisationen. Ein besonderer Dank geht an Sandra Kaufmann für ihre umsichtige

redaktionelle und organisatorische Arbeit in der Entwicklung des Buches und für ihre Übersetzung des englischen Manuskripts von Kiaras Gharabaghi ins Deutsche. Dr. Anna-Lena Majkovic danken wir fürs Gegenlesen der Übersetzung. Jenny Staude, dipl. Übersetzerin FH, danken wir für die Übersetzung des englischen Manuskripts von Larry Brendtro ins Deutsche. Tanja von Rotz, Joy Bolli und Chantal Wildbolz haben uns bei der Produktion mehrerer aus dem Buch abrufbaren Video-Grussbotschaften an der ZHAW professionell unterstützt. Herzlichen Dank auch an die Verantwortlichen beim Springer-Verlag, Frau Marion M. Krämer, Senior-Editor und Frau Anja-Raphaela Herzer, Projektmanagerin für dieses Buchprojekt, die uns von Anfang an wohlwollend und kompetent unterstützt haben, sowie Frau M. Kahl-Scholz (Lektorat).

Wir wünschen eine anregende Lektüre.

**Daniel Süss und Christoph Negri**  
Zürich im Herbst 2018

# Inhaltsverzeichnis

---

<b>I</b>	<b>Positive Bedingungen des Aufwachsens für Kinder und Jugendliche fördern</b>	
1	<b>Selbstregulation als Schlüssel zum Erfolg. Förderung von sozial-emotionalen Kompetenzen im Jugendalter</b>	3
	<i>Ulrike Petermann und Franz Petermann</i>	
1.1	Längsschnittstudien als Erkenntnisbasis	4
1.2	Selbstregulation und Selbstbeherrschung	5
1.3	Emotionsregulationsstrategien	6
1.4	Sozial-emotionale Kompetenz	7
1.5	Entwicklungsorientierte Präventionsprogramme zur Förderung sozial-emotionaler Kompetenzen von Jugendlichen	8
	Literatur	11
2	<b>Freunde sind von Bedeutung – auch in Wohnheimen</b>	13
	<i>Kiaras Gharabaghi</i>	
2.1	Freundschaft im Unterschied zu Peers, Gruppen und Kultur	15
2.2	Das Konzept von Freundschaft im Kontext betreuten Wohnens	16
2.3	Unterstützung von Freundschaften	18
	Literatur	24
3	<b>Großzügigkeit als grundlegendes Element der Positive Peer Culture</b>	27
	<i>Larry K. Brendtro</i>	
3.1	Entfremdete Jugendliche	28
3.2	Kultur des Respekts	29
3.3	Universelle Werte und Bedürfnisse	31
3.4	Peers im Einsatz	32
3.5	Deviante Peers werden zu helfenden Peers	32
3.6	Altruismus: Großzügig geboren	35
3.7	Prosoziales Verhalten vermitteln	37
3.8	Altruismus als Hauptmotiv	37
3.9	Macht mithilfe von Großzügigkeit zügeln	39
	Literatur	40
<b>II</b>	<b>Humane Gestaltung von Organisationen und Leadership</b>	
4	<b>Verantwortung übernehmen – Vielfalt führen: Impulse für den Führungsalltag</b>	45
	<i>Daniela Eberhardt</i>	
4.1	(Wie) Lässt sich Vielfalt führen?	46
4.2	Vielfalt – ein Führungsthema?	47

4.3	<b>Verantwortungsvolle und auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Unternehmensführung</b> .....	49
4.4	<b>Führungsbeziehung gestalten und Vielfalt führen</b> .....	53
	<b>Literatur</b> .....	56
<b>5</b>	<b>Entwurf einer lebensdienlichen Organisation</b> .....	<b>57</b>
	<i>Michael Zirkler</i>	
5.1	<b>Einführung</b> .....	58
5.2	<b>Entwurf einer „lebensdienlichen“ Organisation</b> .....	60
5.3	<b>Definitionsversuch der lebensdienlichen Organisation</b> .....	63
5.4	<b>Lebensdienlichkeit, Positivität und Resilienz</b> .....	65
	<b>Literatur</b> .....	67
<b>6</b>	<b>Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0</b> .....	<b>69</b>
	<i>Anna-Lena Majkovic und Christoph Negri</i>	
6.1	<b>Arbeit im Wandel</b> .....	71
6.2	<b>Chancen zunehmender Digitalisierung</b> .....	71
6.3	<b>Herausforderungen zunehmender Digitalisierung</b> .....	72
6.4	<b>Führung und Arbeitswelt 4.0</b> .....	72
6.5	<b>Ausbildung/Lernen/PE und Arbeitswelt 4.0</b> .....	73
6.6	<b>Permanente Erreichbarkeit</b> .....	74
6.7	<b>Persönliche Strategien im Umgang mit ständiger Erreichbarkeit</b> .....	75
	<b>Literatur</b> .....	76
<b>III</b>	<b>Menschen in ihrer persönlichen Entwicklung begleiten</b>	
<b>7</b>	<b>Psychotherapie der Zukunft</b> .....	<b>79</b>
	<i>Marcel Schär Gmelch</i>	
7.1	<b>Einleitung</b> .....	80
7.2	<b>Vier Aspekte und zwei Entwicklungspole</b> .....	81
	<b>Literatur</b> .....	92
<b>8</b>	<b>„Plötzlich durch Michelangelo verstanden“ – Psychologische Sicht auf ein Kunstwerk und seine Wirkungsgeschichte</b> .....	<b>93</b>
	<i>Herbert Fitzek</i>	
8.1	<b>Der Moses des Michelangelo: Werk und Wirkung</b> .....	94
8.2	<b>Morphologische Kunstpsychologie: Werke als Wirkungsgeschichten</b> .....	95
8.3	<b>Identifikationsgestalten: Moses, Julius II., Michelangelo, „x x x“</b> .....	97
8.4	<b>Terribilità – Figurationen der Machtausübung</b> .....	98
8.5	<b>Urgewalt und Verletzlichkeit – Konstruktionserfahrungen am Moses</b> .....	100
8.6	<b>Lösungstypen – der persönliche Umgang mit dem Konstruktionsproblem</b> ...	102
8.7	<b>Kunstcoaching – Beraten mit Kunst</b> .....	104
8.8	<b>Das Kunstcoaching und sein „bester Mitarbeiter“</b> .....	106
	<b>Literatur</b> .....	108

## **IV Aus- und Weiterbildung als Persönlichkeitsbildung**

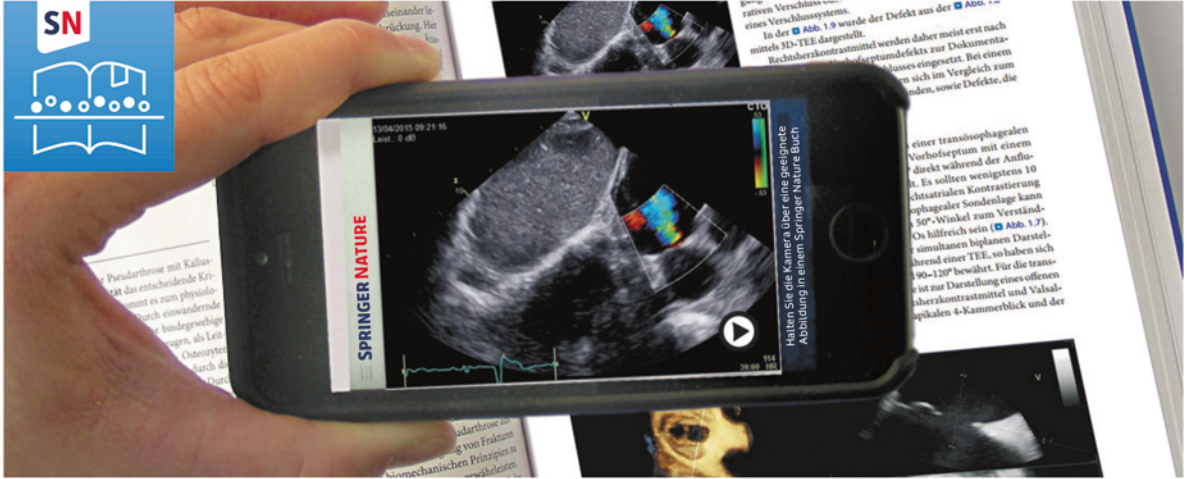
<b>9</b>	<b>PPC-Gruppen in der Ausbildung – Wege zum Erwerb einer professionellen Haltung</b> .....	113
	<i>Ursula Steinebach</i>	
9.1	Theoretische Vorüberlegungen zum Thema Haltung .....	114
9.2	Arbeit mit PPC .....	117
9.3	Die Arbeit mit Dilemmasituationen als Lernsituationen .....	120
	Literatur .....	121
<b>10</b>	<b>A compass for sustainable person-centered governance</b> .....	123
	<i>Alberto Zucconi</i>	
10.1	Wake up to the Anthropocene .....	124
10.2	How we sabotage ourselves .....	125
10.3	Our Reality .....	126
10.4	Denial .....	127
10.5	Promoting sustainable change and governance .....	128
	Bibliography .....	133

## **V Vielfältige Lebensbezüge eröffnen**

<b>11</b>	<b>Positive environments for children and adults</b> .....	139
	<i>Giuseppe Carrus and Sabine Pirchio</i>	
11.1	Introduction .....	140
11.2	The concept of positive environments .....	140
11.3	Psychological studies on physical environment and well-being .....	142
11.4	Child development and positive educational settings .....	143
	Bibliography .....	144
<b>12</b>	<b>Wohlbefinden und Beziehungsqualität im Medienalltag</b> .....	147
	<i>Daniel Süß</i>	
12.1	Die digitale Mediengesellschaft – ein menschenwürdiger Rahmen? .....	148
12.2	Der Medienalltag im Kindes- und Jugendalter .....	149
12.3	Life-Domain-Balance im Medienalltag .....	151
12.4	Passende Mediennutzung lernen .....	152
	Literatur .....	155
<b>13</b>	<b>Immanenz der Achtsamkeit im Spannungsfeld von spirituellen Traditionen und säkularisierter Postmoderne</b> .....	157
	<i>Volker Schulte</i>	
13.1	Problemstellung und zentrale Fragestellung .....	159
13.2	Begriffsbestimmungen .....	160
13.3	Die Suche nach dem Selbst .....	161
13.4	Die Reifung in der zweiten Lebenshälfte .....	163



13.5	<b>Achtsamkeit als mentale Grundkonstante gelingenden spirituellen Lebens</b> .....	163
	<b>Literatur</b> .....	168
	<b> Serviceteil</b>	
	<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	172





# Springer Nature More Media App

ADVANCING  
DISCOVERY

## Videos und mehr mit einem „Klick“ kostenlos aufs Smartphone und Tablet

Kostenlos  
downloaden

- Dieses Buch enthält zusätzliches Online-material, auf welches Sie mit der Springer Nature More Media App zugreifen können.\*
- Achten Sie dafür im Buch auf Abbildungen, die mit dem Play Button  markiert sind.
- Springer Nature More Media App aus einem der App Stores (Apple oder Google) laden und öffnen.
- Mit dem Smartphone die Abbildungen mit dem Play Button  scannen und los gehts.

\*Bei den über die App angebotenen Zusatzmaterialien handelt es sich um digitales Anschauungsmaterial und sonstige Informationen, die die Inhalte dieses Buches ergänzen. Zum Zeitpunkt der Veröffentlichung des Buches waren sämtliche Zusatzmaterialien über die App abrufbar. Da die Zusatzmaterialien jedoch nicht ausschließlich über verlagseigene Server bereitgestellt werden, sondern zum Teil auch Verweise auf von Dritten bereitgestellte Inhalte aufgenommen wurden, kann nicht ausgeschlossen werden, dass einzelne Zusatzmaterialien zu einem späteren Zeitpunkt nicht mehr oder nicht mehr in der ursprünglichen Form abrufbar sind.

# Kurzvita von Christoph Steinebach

---

*Volker Schulte und Ursula Steinebach*



## ■ **Leben**

Christoph Steinebach wurde am 6. April 1959 in Koblenz geboren. Er wuchs dort mit seinen Eltern und zwei älteren Schwestern auf. Nach Jugendarbeit, Abitur und Zivildienst entschied er sich für ein Psychologiestudium in Trier. Dies schloss er mit dem Diplom ab und begann nebenher mit Therapieausbildungen. Nach einer Tätigkeit als leitender Psychologe an einem heilpädagogisch-therapeutischem Zentrum übernahm er die Leitung der Frühförderstelle des Caritasverbandes im Landkreis Konstanz. Berufsbegleitend promovierte er an der Universität Konstanz zum Dr. rer. soc.

Ab 1995 wirkte er als Professor für Rehabilitationspädagogik an der Katholischen Hochschule Freiburg und leitete dort das Institut für Angewandte Forschung, Entwicklung und Weiterbildung. Später stand er der Katholischen Hochschule Freiburg als Rektor vor und war Präsident der Rektorenkonferenz Kirchlicher Fachhochschulen in Deutschland.

Christoph Steinebach absolvierte verschiedenste Fort- und Weiterbildungen, so in Psychologischer Psychotherapie, Supervision und Organisationsberatung. Er ist approbierter Psychologischer Psychotherapeut (D) und Eidgenössisch anerkannter Psychotherapeut.

Seit 2007 ist er an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften tätig. Als Direktor leitet er das Departement Angewandte Psychologie sowie das traditionsreiche Institut für Angewandte Psychologie. Christoph Steinebach ist Professor für Angewandte Entwicklungspsychologie an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften und seit 2013 Adjunct Professor an der Ryerson University, Toronto, CA.

## ■ **Leistungen**

Christoph Steinebach beschäftigt sich mit Fragen der angewandten Entwicklungspsychologie des Jugendalters, der Gesundheitsförderung und Resilienz sowie der individuellen Entwicklung in Teams und komplexen Organisationen. Als Basis für Forschung, Prävention und Intervention entwickelte er beispielsweise ein komplex-dynamisches System zur Bedingung von Resilienz. In diesem Modell werden körperliche, emotionale und kognitive Prozesse über die kybernetische Theorie adaptiv selbstoptimierender Systeme beschrieben. Zur Analyse relevanter externer Faktoren werden Umwelten im Sinne der ökologischen Entwicklungspsychologie differenziert.

Ziel systemischer Prozesse ist nach diesem Modell die Optimierung der Person-Umwelt-Passung durch interne Systemänderung oder externe Umweltgestaltung. Grundbedürfnisse erweisen sich dabei als subjektive Richt- und Prüfgrößen resilienzorientierter Optimierung.

Christoph Steinebach engagiert sich seit vielen Jahren für die internationale und interdisziplinäre Kooperation, sei es in Arbeitsgruppen, Redaktionen von Fachzeitschriften, in Kooperationsvereinbarungen zwischen Hochschulen, in der Organisation von Kongressen oder in Forschungsprojekten mit Partnern aus mehreren Kontinenten. Ein hohes Engagement pflegte er immer wieder in der Berufspolitik, so zum Beispiel als Vorstandsmitglied der Deutschen Gesellschaft für Psychologie (DGPs), der Föderation der Schweizer Psychologinnen und Psychologen (FSP), der European Federation of Psychologist's Associations (EFPA), in der Schweizerischen Psychologieberufskommission oder im Fachausschuss Soziale Berufe beim Deutschen Verein für öffentliche und private Fürsorge, Berlin.

#### ■ **Führungsphilosophie**

Christoph Steinebach lebt den Ansatz der Positiven Psychologie im Leadership. Sein Ziel ist, die Mitarbeitenden aller Führungsstufen im weitesten Sinn zu befähigen, selbstverantwortlich Aufgaben und Projekte wahrzunehmen. Er ist ein Verfechter der sogenannten Mindful Leadership, die den Mitarbeitenden ein Höchstmaß an Autonomie und Entfaltung einräumt. Führung wird dabei als eine Form der Beratung und des Coachings verstanden, nie jedoch als Mittel kalter Autorität. Achtsame Führung bedeutet in diesem Zusammenhang auch Vorbild sein, im Führungsverhalten wie auch im tagtäglichen gemeinsamen Umgang.

#### ■ **Vollständiges Publikationsverzeichnis**

<https://www.zhaw.ch/de/ueber-uns/person/seit/>

## Kurzvita der Autoren

---



### **Larry K. Brendtro**

PhD, is Professor Emeritus at Augustana University in Sioux Falls, South Dakota, and director of The Resilience Academy which provides research, publications, and training on strength-based approaches to education and treatment. He has been a professor in the area of children's behaviour disorders at the University of Illinois and The Ohio State University and was president of Starr Commonwealth for fourteen years, serving children and families in Michigan and Ohio. He holds a doctorate in education and psychology from the University of Michigan and is co-author of sixteen books and 200 articles. Dr. Brendtro is co-developer of the Positive Peer Culture and Circle of Courage models and trains professionals world-wide in collaboration with the non-profit organization, Reclaiming Youth at Risk ([www.reclaimingyouth.org](http://www.reclaimingyouth.org)).



### **Giuseppe Carrus**

PhD in Social Psychology. He is Associate Professor (since 2015; previously Senior Researcher, since 2005) at the Department of Education Sciences, Roma Tre University, Rome, Italy. He is author of several scientific publications, including articles in peer-reviewed national and international journals, volumes and chapters in collective volumes. He took part and/or coordinated several nationally and internationally funded research projects, including the MIUR-PRIN 2007 funded project "ASPEN" and the UE-funded projects "GLAMURS" (FP7) and "ECHOES" (H2020). He has been member of the Board and Secretary of the International Association of People-environment Studies (IAPS). He is currently Chief Specialty Editor of *Frontiers in Psychology – Environmental Psychology*.



### **Daniela Eberhardt**

Prof. Dr., Psychologin und Verwaltungswirtin. Interdisziplinäre Promotion in Psychologie und Management. Seit 2015 ist sie Direktorin von Human Resources Management der Stadt Zürich. Sie verfügt über umfangreiche internationale Erfahrungen als Dozentin, Führungsperson, Trainerin, Beraterin und Forscherin im Lehrgebiet HRM, Leadership und Organisationspsychologie. Von 2008 bis 2015 war sie Leiterin des IAP Instituts für Angewandte Psychologie und Stellvertreterin des Departementsleiters Prof. Dr. Christoph Steinebach am Departement Angewandte Psychologie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Psychologie.



### **Herbert Fitzek**

Prof. Dr., hat an der Universität zu Köln Psychologie, Philosophie und Psychopathologie studiert und nach Studium und Promotion im Jahr 2005 über einen Methodenvergleich in der Qualitativen Psychologie habilitiert. Im Jahr darauf wurde er an eine private Hochschule in Potsdam berufen, wo er als Departementsleiter den Studiengang Wirtschaftspsychologie aufbaute. Seit 2010 ist er als Projektor Forschung in der Hochschulleitung der BSP Business School Berlin tätig, engagiert sich in nationalen und internationalen Projekten und Kooperationen und betreut als Studiengangsleiter den Masterstudiengang Wirtschaftspsychologie. Es liegen 10 Monografien sowie zahlreiche Kongressbände, Aufsätze und Buchbeiträge vor. Herbert Fitzek ist als psychologischer Psychotherapeut tätig, seine Forschungs- und Praxisleidenschaft gilt dem Kunstcoaching.



### **Kiaras Gharabaghi**

Prof. Dr., lehrt und forscht als Associate Professor an der School of Child and Youth Care der Ryerson University in Toronto, Kanada. Nach dem Studium der Psychologie sowie der Sozialwissenschaften arbeitete er zunächst über viele Jahre mit Kindern, Jugendlichen und ihren Familien und wirkte in der Leitung verschiedener Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe mit. Seit 2007 lehrt er an der Ryerson University u. a. zu Fragen der Berufspraxis, wie z. B. ethische Grundlagen, soziale Beziehungen und die Entwicklung von Theorie und Praxis der Jugendhilfe. Als Forschungsfragen stehen die Betreuung von Jugendlichen ohne Wohnsitz sowie die interdisziplinäre Zusammenarbeit und Qualitätsentwicklung in der Jugendhilfe im Mittelpunkt. Dabei sind für ihn ressourcen- und resilienzorientierte Perspektiven für die Entwicklung von Jugendlichen, ihren Familien, den betreuenden Organisationen und des gesellschaftlichen Umfelds leitend.



### **Anna-Lena Majkovic**

Dr. phil., arbeitet in einer Stabstellenfunktion als wissenschaftliche Mitarbeiterin am IAP Institut für Angewandte Psychologie. Nach dem Studium der Psychologie an der Freien Universität Berlin und der Monash University, Australien promovierte sie im Themenfeld Innovationsförderung und Teamprozesse an der University of Kent, UK. Als Research Fellow an der Durham Business School entwickelte und implementierte sie empirisch fundierte Führungskräftetrainings. Seit November 2012 ist sie am IAP unter anderem in den Schwerpunkten Bildungsmanagement, Arbeitswelt 4.0, Agilität in Unternehmen und Interkulturelle Kompetenz tätig. In diesem Zusammenhang leitet sie u. a. das interdisziplinäre Weiterbildungsprogramm „Modul Interkulturelle Kompetenz“ am IAP.



**Christoph Negri**

Prof. Dr. phil., Arbeits- und Organisationspsychologe und Fachpsychologe für Sportpsychologie SBAP. Er verfügt über langjährige Erfahrung als Leiter in der Aus- und Weiterbildung in Schweizer Detailhandelsunternehmen. Er leitet das IAP Institut für Angewandte Psychologie, arbeitet als Dozent, hat Beratungsmandate in verschiedenen Profit- und Non-Profit-Organisationen inne und berät diverse Schweizer Spitzensportlerinnen und Spitzensportler. Seit 2015 führt er am IAP verstärkt neue Entwicklungen im Bereich Lernen und Lehren ein und treibt den digitalen Wandel in Weiterbildung und Dienstleistung voran. Im Springer-Verlag ist von ihm bereits erschienen: *Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung* (2010) und *Psychologie des Unternehmertums* (2018).



**Franz Petermann**

Prof. Dr., studierte Mathematik und Psychologie an der Universität Heidelberg von 1972 bis 1975. Er war wissenschaftlicher Assistent an den Universitäten Heidelberg und Bonn. 1977 promovierte er an der Universität Bonn. Dort habilitierte er sich 1980. 1983 bis 1991 leitete er den Psychosozialen Dienst der Universitäts-Kinderklinik Bonn und war gleichzeitig Professor am Psychologischen Institut in Bonn. Seit 1991 hat er den Lehrstuhl für Klinische Psychologie und Diagnostik an der Universität Bremen inne. Seit 1996 ist er Direktor des Zentrums für Klinische Psychologie und Rehabilitation (ZKPR). Im Jahre 2010 gründete er in Kooperation mit der Universität Kiel ein Ausbildungsinstitut für Kinderverhaltenstherapeuten, das er seit dieser Zeit auch leitet. Seine Arbeitsschwerpunkte sind: Klinische Kinderpsychologie, Entwicklungs-, Intelligenz- und Klinische Diagnostik, Kinderverhaltenstherapie und Rehabilitationsforschung.



**Ulrike Petermann**

Prof. Dr., studierte Pädagogik und Psychologie in Mannheim und Bonn von 1974 bis 1980. Im Jahre 1982 promovierte sie in Psychologie an der Technischen Universität Berlin. 1984 erhielt sie von der Görres-Gesellschaft ein Habilitationsstipendium. Die Habilitation konnte sie an der Universität Bonn 1986 abschließen. Sie war mehrere Jahre als Psychologin in Kinder- und Jugendheimen tätig. 1991 baute sie die Psychologische Kinderambulanz am Institut für Klinische Psychologie der Universität Bremen auf. 1995 wechselte sie an die Universität Dortmund und übernahm den Lehrstuhl „Rehabilitation und Pädagogik bei Psychischen- und Verhaltensstörungen“. Seit 2007 hat sie den Lehrstuhl für „Klinische Psychologie mit Schwerpunkt Klinische Kinderpsychologie“ an der Universität Bremen inne. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind: Klinische Diagnostik, Klinische Kinderpsychologie, Kinderverhaltenstherapie und Entspannungstechniken im Kindes- und Jugendalter.



### **Sabine Pirchio**

PhD, is a researcher in Developmental Psychology and Education at the Sapienza University of Rome, Department of Dynamic and Clinical Psychology. Her main research interests are in the area of language education and development and in the field of environmental education and psychological effects of the contact with green environment. She coordinated two European projects within the Lifelong Learning Programme aiming at improving the integration of immigrant children in preschool and primary school classrooms using language learning activities and shared experiences between teachers and parents. She is the author of a number of presentations at national and international conferences and scientific publications on the same subjects. She participates in several international research groups for the realization of joint research.



### **Marcel Schär**

Prof. Dr. phil., hat nach einem abgeschlossenen Architekturstudium das Studium der Psychologie und Philosophie an der Universität Fribourg absolviert. Anschließend doktorierte er an der Universität Fribourg und an der Universität Zürich bei Prof. Dr. Guy Bodenmann im Bereich der Wirksamkeit von Paartherapie. Die Therapieausbildung durchlief er an der Universität Bern bei Prof. Dr. Klaus Grawe und Prof. Dr. Franz Kaspar. Seit 2012 leitet er das Zentrum Klinische Psychologie und Psychotherapie am Institut für Angewandte Psychologie IAP in Zürich. Zusätzlich hat er die Co-Leitungen von einer Psychotherapie- sowie einer Beratungsweiterbildung inne.



### **Volker Schulte**

Prof. Dr. rer. pol., geb. 1959, lebt in Wallbach im Kanton Aargau. Er ist Dozent für Strategisches und Gesundheitsmanagement an der Fachhochschule Nordwestschweiz, selbständiger Berater und Kleriker. Er studierte Politikwissenschaften, Geschichte, Ökonomie und Pädagogik in Tübingen, Bochum, Göttingen und New York, Fulbright Stipendiat. Er besitzt auch einen M. A. in Spiritueller Theologie. Vorher war er Mitglied der Geschäftsleitung Gesundheitsförderung Schweiz und in der Direktion für Gesundheitserziehung der WHO in Genf. Davor war er im Eidgenössischen Departement für Auswärtige Angelegenheiten sowie im Eidgenössischen Departement des Innern für Gesundheitsprogramme tätig. Er ist Autor zahlreicher Fachartikel und Fachbücher.



### **Ursula Steinebach**

leitet die Erzieherausbildung an den Berufskollegs für Sozialpädagogik am Marianum, Zentrum für Bildung und Erziehung in Hegne, Deutschland. Nach dem Studium der Pädagogik an der Universität Trier arbeitete sie als Heilpädagogin in der Frühförderung. Als Diplom Pädagogin begleitete sie verschiedene Forschungsprojekte zu Erziehung und Bildung im Kindes- und Jugendalter und beschäftigt sich heute in Unterricht und Weiterbildung mit diesen Themen.





**Daniel Süß**

Prof. Dr., hat Psychologie, Pädagogik und Publizistikwissenschaft an der Universität Zürich studiert, mit einer medienpsychologischen Studie promoviert und sich zum Thema Mediensozialisation habilitiert. Er war beim Schweizer Fernsehen und an verschiedenen Hochschulen tätig und forscht und lehrt zu Kindern, Jugendlichen und Medien, Mediennutzung und Medienwirkungen, Medienkompetenzförderung und Jugendmedienschutz. Er ist Professor für Medienpsychologie, Leiter des Psychologischen Instituts und Stellvertreter des Departementsleiters, Prof. Dr. Christoph Steinebach, an der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften und Professor für Kommunikationswissenschaft mit Schwerpunkt Mediensozialisation und Medienkompetenz an der Universität Zürich. Neben den Risiken des Umgangs mit digitalen Medien untersucht er positive Effekte auf das Wohlbefinden, die Selbstreflexion, Beziehungspflege und Kreativität.



**Michael Zirkler**

Prof. Dr., wuchs in einer Familie von Handwerkern im alemannischen Teil Deutschlands auf und verdiente erstes eigenes Geld im Betrieb seines Vaters. Er sammelte wichtige berufliche Erfahrungen als junger autodidaktischer Entrepreneur im Medienbereich, arbeitete als Konzeptioner, Texter und Kundenberater in einer Werbeagentur mit Spezialisierung im Personalmarketing, um schließlich Psychologie und Sexualwissenschaften in Hamburg zu studieren. Er kam 1999 als Assistent an die Universität Basel (Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum), wo er 2004 zum Assistenzprofessor für Organisation, Führung und Personal berufen wurde. Seit 2008 ist er als Professor an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften tätig und leitet derzeit die Fachgruppe Organisationsentwicklung und -beratung am Departement Angewandte Psychologie. Momentane Arbeitsschwerpunkte in der Forschung und Lehre: (Soziale) Steuerungsfragen der Organisation, Transformationsprozesse sozialer Systeme (Organisationen), Führung- und Führungsentwicklung sowie Lernarchitekturen und -designs für die next generations und New Work Design. Intensive internationale Lehr- und Projektstätigkeit mit Schwerpunkt Indien, Israel, Thailand.

**Alberto Zucconi**

PhD, psychologist, psychotherapist, president of the Person Centered Approach Institute (IACP), Italy that he founded with Carl Rogers. Alberto is a member of the Board of Trustees World Academy of Art and Science (WAAS), Secretary General World University Consortium (WUC). Dr. Zucconi has been promoting the application of the Person Centered Approach in various settings in his international activities of training, teaching and consulting. The American Psychological Association, Division 32, gave in 2012 to IACP and to Alberto Zucconi the Charlotte and Karl Bühler Award. This award is given to an institution, and an individual associated with an institution, that has made an outstanding and lasting contribution to humanistic psychology.

# Einleitung

---

Daniel Süss und Christoph Negri

## Der Anlass zu dieser Schrift

---

Christoph Steinebach, Professor für Angewandte Entwicklungspsychologie und Direktor des Departements Angewandte Psychologie der ZHAW in Zürich, feiert am 6. April 2019 seinen 60. Geburtstag. Wir wollen mit dieser Festschrift seine Forschung und seine Verdienste um die Angewandte Psychologie würdigen. Wir haben Weggefährten und Kolleginnen und Kollegen aus diversen Hochschulen darum gebeten, einen Beitrag zu verfassen, der auf die Themenschwerpunkte Bezug nimmt, die sie mit Christoph Steinebach verbindet. Zugleich wollten wir ein Motto aufgreifen, das er jeweils betont in seinen Positionsreferaten zur Angewandten Psychologie, wie wir sie am Departement verstehen: Angewandte Psychologie ist eine Menschenrechtsdisziplin. Es geht darum, Beiträge zu einer menschenwürdigen Gesellschaft zu leisten. Dabei nimmt Christoph Steinebach gerne Bezug auf einen der Gründerväter des IAP – Institut für Angewandte Psychologie, Prof. Hans Biäsch. Dieser war sowohl Professor für Angewandte Psychologie an der Universität Zürich und an der ETH Zürich, als auch der Leiter des Seminars für Angewandte Psychologie am IAP, wo Psychologinnen und Psychologen mit großer Praxisnähe seit 1937 ausgebildet wurden (Kälin 2011).

- » Die Idee der Angewandten Psychologie ist uralte, aber ewig neu zu erkämpfen. Hilfe zur Selbsthilfe aus Ehrfurcht vor der Menschenwürde und aus Willen zur Bejahung der Selbstbestimmung und Selbstverantwortung des Menschen. (Biäsch 1950)

Christoph Steinebach hat seit seinem Amtsantritt 2007 an der ZHAW in Zürich diese humanistische Grundhaltung für die Angewandte Psychologie betont und zu ihrer Umsetzung in allen Leistungsbereichen des Departements, in Studium, Forschung, Weiterbildungen und Dienstleistungen, beigetragen. Sie spiegelt sich zum Beispiel in unserem Leitbild, in den Führungsgrundsätzen, aber auch in der ganz praktischen Art und Weise, wie er mit Kolleginnen und Kollegen, mit Studierenden und Kooperationspartnern umgeht. Und nicht zuletzt in der Wahl seiner Schwerpunkte in Lehre und Forschung: Positive Psychologie, Pädagogische Psychologie, Entwicklung, Beratung und Therapie von Kindern und Jugendlichen, Resilienz und Konzepte für entwicklungsförderliche soziale Bedingungen, wie die Positive Peer Culture. Menschenwürde, Selbstbestimmung und Selbstverantwortung sind zentrale Orientierungspunkte in diesen Forschungs- und Praxisfeldern.

## Was ist eine menschenwürdige Gesellschaft?

---

Psychologische Diagnosen und Interventionen können beim Individuum und bei den sozialen Kontexten ansetzen, in denen Individuen leben. Individuen können gestärkt werden, um sich auch unter widrigen Bedingungen positiv zu entwickeln. Familien, Schulen, Wohnheime, Arbeitsteams und Organisationen können so beraten und entwickelt werden, dass sie für die Diversität der Bedürfnisse und Fähigkeiten von Menschen ein möglichst passendes und förderliches Umfeld bieten. Eine menschenwürdige Gesellschaft achtet die Vielfalt der Menschen und

bietet Bedingungen, in denen die Mitglieder der Gesellschaft „aufblühen“ können, wie es Seligman (2011) kennzeichnen würde. Damit ist nicht eine Spassgesellschaft gemeint, in der alle positiv denken und mit einem ständigen Lächeln auf den Lippen herumlaufen. Sondern ein biopsychosoziales Umfeld, in welchem Menschen ihr Wohlbefinden und ihre soziale und ökologische Verantwortlichkeit entwickeln können. Grundlage bildet ein Staat, der die Menschenrechte (siehe: [www.un.org/en/iversal-declaration-human-rights/index.html](http://www.un.org/en/iversal-declaration-human-rights/index.html)) schützt und eine demokratische Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger ermöglicht. Dass diese Bedingungen heute weltweit keine Selbstverständlichkeit darstellen oder in manchen Staaten am Zerfallen sind, ist alarmierend. Umso mehr ist die Psychologie gefordert, im Verbund mit anderen Disziplinen, menschenwürdige Lebensbedingungen weltweit zu fördern. Die Berufsethik der Psychologieverbände fordert, dass psychologische Interventionen den Betroffenen nicht schaden, sondern nur zu ihrem Wohl eingesetzt werden dürfen (siehe zum Beispiel: [www.efpa-eu.org/code-of-ethics](http://www.efpa-eu.org/code-of-ethics)). Psychologinnen und Psychologen dürfen ihr fachliches Wissen und Können also nie einsetzen, wenn Menschenrechte verletzt werden. Dass diese Grundregel durch die Kooperation von Psychologen mit der CIA in der Entwicklung von Foltermethoden im „Krieg gegen den Terrorismus“ verletzt wurde, hat weltweit für Fassungslosigkeit gesorgt (Risen 2014). Aber nicht nur hier, sondern auch schon bei weniger drastischen Fällen, wie der Entwicklung von Internetangeboten, die „addictive by design“ sind, müssen sich Psychologinnen und Psychologen fragen, ob sie ihre berufsethische Verantwortung noch wahrnehmen, wenn sie daran mitarbeiten.

Huppert & So (2009) haben in 23 europäischen Ländern untersucht, wie hoch der Anteil der Menschen ist, welche in ihrem Alltag aufblühen (flourishing) können.

Als Kerneigenschaften wurden erfasst: positive Gefühle, Engagement, Interesse, Sinn, Bedeutung im Leben. Als zusätzliche Eigenschaften wurden einbezogen: Selbstachtung, Optimismus, Resilienz, Vitalität, Selbstbestimmtheit und positive Beziehungen. Das Wohlbefinden erwies sich in Dänemark als am weitesten verbreitet (33 % der Menschen erfüllen die eben genannten Flourishing-Kriterien), an zweiter Stelle folgt bereits die Schweiz (27 %). Deutschland folgt erst auf Rang 16 (12 %). Die tiefsten Werte erreichte Russland mit 6 %. Wirtschaftliche und politische Verhältnisse tragen erheblich zum Ausmaß des Wohlbefindens der Bürgerinnen und Bürger bei. Aber Wohlstand und Sicherheit machen nicht glücklich, nur, wenn sie dazu genutzt werden, das Aufblühen der Menschen zu fördern.

Angewandte Psychologie forscht zu den notwendigen Bedingungen und setzt die Erkenntnisse in der Praxis um (Steinebach et al. 2012). In diesem Band werden Beispiele dafür aus verschiedenen Regionen der Welt dargestellt. Autorinnen und Autoren aus den USA, Kanada, Italien, Deutschland und der Schweiz haben aus vielfältigen fachlichen Perspektiven aufgezeigt, was wirksam sein kann, um eine menschenwürdige und nachhaltige Gesellschaft zu fördern, in der Menschen aufblühen können.

## Die Beiträge in diesem Band

---

Wir haben die Beiträge in **fünf Bereiche** gegliedert. Sie decken einander ergänzende Forschungs- und Praxisbereiche ab und reichen von individuumszentrierten Ansätzen und Projekten über organisationsbezogene Perspektiven bis hin zu sozial-ökologischen Makroperspektiven. Als roter Faden verbindet sie das Welt- und Menschenbild der humanistischen und positiven Psychologie.

### 1. Positive Bedingungen des Aufwachsens für Kinder und Jugendliche fördern

Ulrike Petermann und Franz Petermann erläutern die Rolle der Selbstregulation als zentrale Kompetenz der sozial-emotionalen Entwicklung. Je früher Kinder lernen, Selbststeuerung zu beherrschen, desto besser können sie schwierige Situationen meistern. Mangelhafte Selbstbeherrschung kann sich hingegen im Erwachsenenalter als Risikofaktor in zahlreichen Formen auswirken: höheres psychisches Erkrankungsrisiko, Ausbildungsabbruch, kriminelles Verhalten, usw. Eine gute Emotionsregulation ist eine wichtige Grundlage emotionaler und sozialer Kompetenzen. Es werden zwei Präventionsprogramme vorgestellt, welche mit Kinder und Jugendlichen erfolgreich durchgeführt wurden.

Kiaras Gharabaghi untersucht die Rolle von Freundschaften unter Jugendlichen im Kontext von stationären Wohnheimen. Durch Interventionsansätze wie die Positive Peer Culture, wird der Zusammenhalt in den Gruppen gefördert, eine wertschätzende Kultur aufgebaut und damit die sozialen und emotionalen Kompetenzen der Jugendlichen gefördert. Bisher neigen jedoch Institutionen dazu, Freundschaften eher negativ oder skeptisch einzuschätzen, vor allem diejenigen, welche schon vor der Heimeinweisung bestanden. Dabei sind Freunde etwas Anderes als Peers und Freundschaften sind ein wichtiges Element der persönlichen Entwicklung im Jugendalter. Der Autor plädiert dafür, der Pflege von Freundschaften als Ressource auch innerhalb von Wohnheimen mehr Gewicht beizumessen und sie bewusst zu fördern.

Larry Brendtro, der weltweit Jugendfachkräfte ausgebildet hat, illustriert am Beispiel des Circle-of-Courage-Ansatzes, wie deviante Jugendliche zu helfenden Peers werden können. Jeder Mensch kann aufblühen, wenn er Zugehörigkeit, Kompetenz, Unabhängigkeit und Großzügigkeit als Stärken entwickeln kann. Dabei hebt er die

Schlüsselrolle der Großzügigkeit hervor, die in vielen Konzepten vernachlässigt wird. Er kritisiert die disziplinierenden Boot Camps für kriminelle Jugendliche als wirkungslos oder gar kontraproduktiv. Wenn Jugendliche jedoch die Chance erhalten, andere Jugendliche in ihrem Resozialisierungsprozess zu unterstützen, dann wirkt das heilsam für die Helfenden und erheblich glaubwürdiger für die Sozialisanden als wenn erwachsene, professionelle Betreuende die Hauptrolle übernehmen.

### 2. Humane Gestaltung von Organisationen und Leadership

Daniela Eberhardt, HR-Direktorin der Stadt Zürich, beschreibt die vielen und großen Chancen und auch die Herausforderungen der sozialen Vielfalt im Führungsalltag. Für eine auf Vielfalt und soziale Verantwortung ausgerichtete Unternehmensführung existieren diverse soziale Normen und Standards sowie erprobte Management- und Reportingsysteme. Daniela Eberhardt richtet in ihrem Beitrag den Fokus vor allem auch auf eine HR strategische Ausrichtung und entsprechend ausgewählte HR-Praktiken, die den Grundstein legen, um in der Führung „das Richtige zu tun“. In der Personalführung geht es immer wieder darum, dem Einzelnen gerecht zu werden und trotz vielfältiger Bedürfnisse und Möglichkeiten von allen Mitarbeitenden gleichberechtigter Einsatz, Engagement und Leistung einzufordern und eine gute, vertrauensvolle Zusammenarbeit zu fördern.

Michael Zirkler entwickelt einen Entwurf für eine lebensdienliche Organisation. Er verarbeitet dabei viele eigene Forschungsarbeiten sowie auch Abschlussarbeiten von seinen Bachelor- und Masterstudierenden am Departement Angewandte Psychologie an der ZHAW. Der Beitrag von M. Zirkler orientiert sich stark an den forschungsbasierten und praxisbezogenen Erkenntnissen der letzten Jahre auf dem Gebiet der Positiven Psychologie. Aus

dem vorliegenden Entwurf leiten sich Entwicklungs- und Veränderungsaufgaben für die Aus- und Weiterbildung der „next generation“ ab sowie Gestaltungshinweise für die Praxis der Organisationberatung und -entwicklung. Die positive Organisation kann einen wesentlichen Beitrag zur Förderung einer menschenwürdigen Gesellschaft leisten. Der Autor macht zudem interessante Bezüge zu Organisations- und Zusammenarbeitsformen in anderen Kulturen, wie z. B. in israelischen Kibbuzim.

Anna-Lena Majkovic und Christoph Negri widmen sich der Frage, wie es den Menschen in der Arbeitswelt 4.0 geht und wie sie mit den sich verändernden Herausforderungen, die durch die Digitalisierung ausgelöst werden, umgehen und was sie aktuell beschäftigt. Wie erleben Fach- und Führungskräfte den digitalen Wandel? Welche Inhalte der Digitalisierung stehen aktuell bzw. in Zukunft strategisch im Vordergrund? Welche Transformationen erleben Führungskräfte, Personalverantwortliche, betriebliche Aus- und Weiterbildungsmanager/innen und Technologieexperten? Diese und weitere Fragen stehen dabei im Vordergrund. Der vorliegende Beitrag fasst die wesentlichen Erkenntnisse aus einer großen quantitativen Studie des IAP Institut für angewandte Psychologie zur Rolle des Menschen in der Arbeitswelt 4.0 mit über 600 Fach- und Führungskräften und einer Interviewstudie mit 23 Praxisvertretern zusammen. Einzelne Zitate von Fach- und Führungskräften ergänzen und konkretisieren die Erfahrungen und Erlebnisse aus der Berufspraxis.

### **3. Menschen in ihrer persönlichen Entwicklung begleiten**

Marcel Schär Gmelch, der schon verschiedene Publikationen zusammen mit Christoph Steinebach herausgegeben hat, beschäftigt sich in seinem Beitrag mit der Zukunft der Psychotherapie. Gemäß M. Schär Gmelch ist die Entwicklung der Psychotherapie von den folgenden vier

Entwicklungsschritten: Frage der Darbietungsform (analog und digital), Frage der Standardisierung (Automatisierung und Individualisierung), Frage der Wissenschaftlichkeit (Natur- und Geisteswissenschaft), Frage der Therapieinhalte (Störungsspezifität und Störungsunspezifität) und den zwei Entwicklungspolen medizinisch-virtueller Pol und spirituell-existentieller Pol geprägt. Aus Sicht von Marcel Schär Gmelch ist wichtig, dass die zukünftige Diskussion in Richtung differenziertes und elaboriertes „Sowohl-als-auch“ in Bezug auf die beiden genannten Pole ausgerichtet wird.

Herbert Fitzek beschreibt auf der Grundlage der tiefenpsychologischen Kunstpsychologie ein Verfahren, das die Rezeption von Kunstwerken für das Coaching von Führungskräften nutzt. Der „Beste Mitarbeiter“ des Kunstcoachings ist der Moses des Michelangelo in Rom. Kunst versendet keine Botschaften von Künstlern, sondern vereinnahmt alle Beteiligten (Auftraggeber, Motive, Künstler, Wissenschaftler, Rezipienten) in einen umfassenden Sinnbildungsprozess. Wie sich Kunstwirkung bei ausdauernder und unvoreingenommener Betrachtung für die psychologische Beratung verwenden lässt, zeigt der Autor in seinem Beitrag.

### **4. Aus- und Weiterbildung als Persönlichkeitsbildung**

Ursula Steinebach, die Ehefrau des Jubilars und Forschungspartnerin in zahlreichen Projekten, widmet sich der Frage, wie junge Menschen, die in pädagogischen und psychologischen Berufen ausgebildet werden, eine professionelle Haltung entwickeln können, welche sich an der Menschenwürde orientiert. Dabei wird das Spannungsverhältnis von privaten Überzeugungen, die in der Sozialisation erworben wurden, zu professionellen Haltungen, welche die Ausbildung vermitteln will, thematisiert. Am Beispiel der Ausbildung von Moderatorinnen und Moderatoren für das Peer Group

Counseling wird gezeigt, mit welchen Schritten eine professionelle Haltung erworben werden kann, ohne Indoktrination durch die Dozierenden zu betreiben.

Alberto Zucconi, ein Pionier des personenzentrierten Ansatzes, fordert eine Erweiterung des bio-psycho-sozialen Konzepts des Menschen um eine ökologische Dimension. Der Mensch zerstört seine Lebensgrundlagen, wenn er sich nicht seiner Verworfenheit mit allen anderen Lebensformen bewusst wird. Die Ansätze der humanistischen und positiven Psychologie können genutzt werden, um ein neues Paradigma für die Bildung auf allen Stufen zu entwickeln. Respekt, Vertrauen, empathisches Verstehen und Authentizität sind die Säulen der Persönlichkeitsbildung und einer nachhaltigen politischen Kultur.

### 5. Vielfältige Lebensbezüge eröffnen

Giuseppe Carrus und Sabine Pirchio gehen aus umweltpsychologischer Sicht der Frage nach, wie die physische Umwelt, in der Kinder aufwachsen und Erwachsene jeden Alters leben, psychosoziale Entwicklung, Gesundheit und Wohlbefinden beeinflussen. Sie konstatieren, dass die Rolle der physischen Umwelt im Vergleich zu innerpsychischen und sozialen Faktoren, in der Psychologie oft unterschätzt werde. Das Konzept der „positiven Umwelt“ und sein Bezug zu Lebensqualität werden erläutert. Studien zeigen, dass der Kontakt mit der Natur, besonders, wenn sie der aktiven Pflege und Zuwendung bedarf, viele positive psychologische Effekte bringt.

Daniel Süß, Medienpsychologe und Kommunikationswissenschaftler, geht der Frage nach, unter welchen Bedingungen Mediennutzungsgewohnheiten das Wohlbefinden und die Qualität von Beziehungen fördern oder reduzieren kann. Dabei wird gezeigt, dass die öffentliche Debatte über negative Medienwirkungen den

Forschungsstand oft verzerrt spiegelt. Life-Domain-Balance setzt Medien-, Selbst- und Sozialkompetenz voraus. Medienpsychologische Beratung unterstützt Menschen darin, eine produktive, entwicklungsförderliche Lebensgestaltung in der digitalen Mediengesellschaft zu pflegen.

Volker Schulte, Experte für Gesundheitsmanagement und zugleich Theologe, setzt beim Boom der Achtsamkeitstrainings in Leadership-Seminaren an. Dabei verweist er auf die vielfältigen spirituellen Traditionen, in welchen das Suchen nach einem „sinnvollen“ und reflektierten Leben verwurzelt ist. Besonders Menschen im mittleren Alter werden auf grundlegende Sinnfragen zurückgeworfen und stellen biographische Festlegungen manchmal radikal infrage. Meditation und Kontemplation werden erprobt, um Stress zu reduzieren und gesund zu bleiben, doch eine Achtsamkeitskultur führt unweigerlich tiefer, zu spirituellen Erfahrungen als Lebensressource.

## Literatur

---

- Huppert F, So T (2009) What percentage of people in Europe are flourishing and what characterises them? OECD/ISQOLS meeting «Measuring subjective well-being: an opportunity for NSOs? Florence, July 23/24, 2009. Online: [citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.550.8290&rep=rep1&type=pdf](http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.550.8290&rep=rep1&type=pdf)
- Kälin K (2011) Hans Biäsch (1901–1975). Ein Pionier der angewandten Psychologie. Chronos, Zürich
- Risen J (2014) Pay Any Price: Greed, Power, and Endless War. Boston, Houghton Mifflin Harcourt
- Seligman M (2011) Flourish. Wie Menschen aufblühen. Die positive Psychologie des gelingenden Lebens. Kösel, München
- Steinebach C, Jungo D, Zihlmann R (Hrsg) (2012) Positive Psychologie in der Praxis. Anwendung in Psychotherapie, Beratung und Coaching. Beltz, Weinheim, Basel

# Positive Bedingungen des Aufwachsens für Kinder und Jugend- liche fördern

- Kapitel 1**     **Selbstregulation als Schlüssel zum Erfolg.  
Förderung von sozial-emotionalen Kompetenzen  
im Jugendalter – 3**  
*Ulrike Petermann und Franz Petermann*
- Kapitel 2**     **Freunde sind von Bedeutung – auch in  
Wohnheimen – 13**  
*Kiaras Gharabaghi*
- Kapitel 3**     **Großzügigkeit als grundlegendes Element  
der Positive Peer Culture – 27**  
*Larry K. Brendtro*





# Selbstregulation als Schlüssel zum Erfolg. Förderung von sozial-emotionalen Kompetenzen im Jugendalter

*Ulrike Petermann und Franz Petermann*

- 1.1 **Längsschnittstudien als Erkenntnisbasis – 4**
- 1.2 **Selbstregulation und Selbstbeherrschung – 5**
  - 1.2.1 Verhaltenssteuerung und inhibitorische Kontrolle – 6
  - 1.2.2 Emotionsregulation – 6
- 1.3 **Emotionsregulationsstrategien – 6**
- 1.4 **Sozial-emotionale Kompetenz – 7**
- 1.5 **Entwicklungsorientierte Präventionsprogramme zur Förderung sozial-emotionaler Kompetenzen von Jugendlichen – 8**
  - 1.5.1 Praxisbeispiel 1: Emotionstraining in der Schule – 8
  - 1.5.2 Praxisbeispiel 2: JobFit-Training mit Jugendlichen – 9
- Literatur – 11**



## 1.1 Längsschnittstudien als Erkenntnisbasis

Schon die berühmte **Kauai-Längsschnittstudie** (Werner 1993) veränderte die Sichtweise im Kontext der Entstehung und dem Verlauf psychischer Störungen im Kindes- und Jugendalter in entscheidender Weise.

### ► Nicht jedes Kind mit ungünstigen Startbedingungen scheitert im Leben!

Offensichtlich reicht die Kenntnis von Risikofaktoren (Defiziten, Mangelerscheinungen) in der kindlichen Entwicklung nicht aus, um zuverlässige Vorhersagen und Verhaltensprognosen zu erstellen. Schutzfaktoren (Ressourcen) moderieren ebenso wie Risikofaktoren den Entstehungsverlauf und werden wirksam, wenn die Gefahr besteht, dass Risikokonstellationen zu ungünstigen Entwicklungsabweichungen führen (Petermann und Resch 2013). Schutzfaktoren (Ressourcen) lassen sich in kind- und umgebungsbezogene Faktoren unterteilen; die kindbezogenen lassen sich wiederum in angeborene (z. B. das Geschlecht) oder erworbene Faktoren (sozial-emotionale Kompetenzen = Resilienzen) gruppieren.

Michael Rutter (2012) fasst **Resilienz** als ein interaktives Konzept auf, das die individuelle Widerstandsfähigkeit gegenüber umgebungsbezogenen Risiken bezeichnet und sich auf die

Überwindung von belastenden und widrigen Erfahrungen durch protektive Faktoren (im Sinne eines Puffereffektes) bezieht. Resilienz bezeichnet damit die Anpassungs- und Bewältigungsleistung einer Person im Kontext von vergangenen oder aktuellen widrigen Umgebungsbedingungen (vgl. alternative Konzepte der Resilienz bei Reinelt, Schipper und Petermann 2016).

Im deutschen Sprachraum gehört die **Mannheimer Risikostudie** zur wichtigsten Datenbasis, um Konstellationen von Risiko- und Schutzfaktoren von der Geburt bis ins Erwachsenenalter zu analysieren. In die Stichprobe der Mannheimer Risikostudie wurden zwischen dem 01.02.1986 und dem 29.02.1988 Säuglinge aus der Rhein-Neckar Region in eine Längsschnittstudie aufgenommen, die bestimmte Risikobedingungen aufwies; hierbei wurde zwischen organischen (z. B. prä-, peri- und neonatale Komplikationen wie Frühgeburt, schwere perinatale oder postnatale Hypoxiezeichen, neonatale, intranatale Sepsis, sehr niedriges Geburtsgewicht) und psychosozialen Risiken (bei der Geburt bestehenden ungünstigen familiären Verhältnissen, z. B. eine psychische Störung der Eltern) unterschieden. Neben der Betrachtung möglicher kind- und umgebungsbezogener Risikofaktoren werden vor allem Schutzfaktoren (z. B. das mütterliche Interaktionsverhalten) detailliert erhoben. So konnten sich Kinder von Müttern aus psychosozial hoch belasteten Familien dann positiv entwickeln, wenn sich die Mütter im Kontakt zu ihren Kleinkindern besonders unterstützend verhielten. Kindbezogene Schutzfaktoren resultieren aus den kognitiven und sozial-emotionalen Kompetenzen der Kinder. ■ **Tabelle 1.1** illustriert, anhand welcher Schutzfaktoren es zu einem positiven Entwicklungsverlauf der Risikokinder kam.

International steht seit vielen Jahren die in Neuseeland durchgeführte **Dunedin-Längsschnittstudie** im Mittelpunkt des Interesses (Moffitt et al. 2013), wenn es um die Bedeutung von Risiko- und Schutzfaktoren über die Lebensspanne geht. Ein wichtiger Aspekt dieser vor mehr als 45 Jahre gestarteten Längsschnittstudie fokussiert auf die Bedeutung mangelnder

■ **Tab. 1.1** Entwicklungsmodell der Resilienz: Einige empirische Zusammenhänge zwischen Schutzfaktoren. (Angelehnt an Hohm et al. 2017, S. 235)

Alter	Zentrale Schutzfaktoren
<b>Kleinkindalter (2 Jahre)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Positive Eltern-Kind-Beziehung</li> <li>– Frühe sprachliche Kompetenzen</li> <li>– Unterstützende Mutter-Kind-Interaktion</li> </ul>
<b>Grundschulalter (8 Jahre)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ausgeprägte Interessen und Hobbies</li> <li>– Positives Selbstkonzept</li> <li>– Schulische Kompetenzen</li> <li>– Elterliches Monitoring</li> </ul>
<b>Jugendalter (16–19 Jahre)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Positives Selbstkonzept</li> <li>– Anzahl der Freunde</li> <li>– Positive Selbstwirksamkeitserwartung</li> </ul>

**Selbstkontrolle** bzw. einer früh im Leben erworbenen guten Selbstbeherrschung. Eine mangelhafte Selbstkontrolle (Selbstbeherrschung) äußert sich in der Dunedin-Längsschnittstudie in den folgenden Merkmalen, die bereits im Kindesalter gut beobachtbar waren:

- emotionale Labilität,
- schnelles Aufbrausen,
- niedrige Frustrationstoleranz,
- fehlende Ausdauer (beim Erledigen von Anforderungen und Aufgaben),
- kurze Aufmerksamkeitsspanne,
- hohe Ablenkbarkeit,
- hoher Aktivitätsdrang,
- motorische Unruhe,
- schlechte Impulskontrolle,
- Schwierigkeiten, auf etwas warten zu können und
- kopfloses Agieren (Moffit et al. 2013).

Eine mangelhafte Selbstkontrolle (Selbstbeherrschung) erzeugt im Erwachsenenalter (ca. um das 35. Lebensjahr) hohe persönliche und gesellschaftliche Kosten, die sich in folgenden problematischen Erscheinungsformen niederschlagen:

- hohe Morbiditätsrate,
- hohes psychisches Erkrankungsrisiko,
- stark ausgeprägtes gesundheitsschädliches Verhalten (z. B. Alkoholkonsum, Rauchen, massives Übergewicht),
- Trunkenheit am Steuer,
- Arbeitslosigkeit,

- Schulabbruch,
- kriminelles Verhalten,
- risikohaftes Verhalten im Umgang mit Geld (z. B. Spielsucht),
- finanzielle Probleme und
- frühe Elternschaft.

Als Hintergrund der Rahmenbedingungen dieser problematischen Erscheinungsformen werden von Moffitt et al. (2011, 2013) eine schlechte Impulskontrolle und negative Emotionalität identifiziert.

## 1.2 Selbstregulation und Selbstbeherrschung

Vor allem die **Dunedin-Längsschnittstudie** verdeutlicht, dass entgegen der Erwartungen der Autoren nicht die soziale Herkunft oder Intelligenz den Erfolg im Leben determinieren, sondern eher sozial-emotionale Kompetenzen und vor allem die Fähigkeit zur **Selbststeuerung** (Selbstbeherrschung). Die Merkmale einer mangelnden Selbststeuerung erinnern an Jugendliche mit einer ADHS oder eine hyperkinetische Störung des Sozialverhaltens im Kindes- und Jugendalter; Jugendliche mit solchen Problemen scheitern in der Schule und dem Beruf, da aufgrund von vielfältigen Risikofaktoren und einer geringen Anzahl von Schutzfaktoren besonders massive Entwicklungsabweichungen resultieren.

Nach Karoly (1993) ist Selbstregulation durch Verhaltenssteuerung, inhibitorische Kontrolle und Emotionsregulation gekennzeichnet. Da diese Auffälligkeiten schon frühzeitig in der Entwicklung von Kindern erkannt werden können und wirksame Fördermöglichkeiten bestehen, kann u. a. durch institutionsbezogene Förderansätze in Kindergarten und Schule einer ungünstigen Entwicklungsprognose entgegen gewirkt werden.

### 1.2.1 Verhaltenssteuerung und inhibitorische Kontrolle

Der Begriff „Verhaltenssteuerung“ ist sehr weit gefasst und bezieht sich auf Impulskontrolle, Belohnungsaufschub und die Bereitschaft, sich vorgegebenen sozialen Normen und Regeln anzupassen. In den letzten Jahren wird vor allem in diesem Kontext die Fähigkeit, Belohnungen aufzuschieben, als Voraussetzung einer positiven Sozialentwicklung von Vorschulkindern diskutiert (Mischel 2015). Belohnungsaufschub ist auch zentral, wenn es um die Entwicklung einer Anstrengungsbereitschaft und Leistungsmotivation im Schulalter geht. Die im Vorschulalter erfasste Fähigkeit zum Belohnungsaufschub (vgl. entsprechende Studien von Mischel 2015) bleibt über die Lebensspanne stabil (Moffitt et al. 2011). Eine gute Selbstregulation ist wiederum Voraussetzung dafür, dass sich emotionale und soziale Kompetenzen im Kindes- und Jugendalter entwickeln können. Aber auch Selbstregulation und Schulerfolg hängen eng zusammen, da Kinder mit guter Selbstregulation bei Schuleintritt eine bessere Beziehung zur Lehrkraft aufbauen können und eine optimalere Schulakzeptanz erreichen (Deutsche Akademie der Naturforscher Leopoldina 2014).

Der Begriff „inhibitorische Kontrolle“ spielt beim Planen und Initiieren von Handlungen eine große Rolle; erst die Hemmung oder das zeitliche Verzögern eigener Handlungen schafft die Grundlage, dass Kinder und Jugendliche Handlungsmöglichkeiten miteinander

vergleichen und eine Option kritisch auswählen und gezielt umsetzen können.

### 1.2.2 Emotionsregulation

Hierunter versteht man alle Vorgänge, die bewirken, welche Emotion wir empfinden, wann wir sie verspüren, wie intensiv wir sie erleben und wie wir sie ausdrücken (u. a. Kullik und Petermann 2012). Damit soziale Handlungsweisen erfolgreich umgesetzt werden können, sind

- Emotionsbewusstsein,
- Emotionsverständnis,
- Empathie und
- Emotionsregulation

notwendig. Diese vier Teilfertigkeiten bilden das Fundament, auf dem eine Emotion erfolgreich moduliert werden kann (Brooks und Goldstein 2007; Petermann et al. 2016). In der Regel geht es darum, unangenehme Gefühle im Körper, im Empfinden, im Verhalten oder in den Gedanken umzuformen und optimalerweise abzubauen.

Im Alltag von Kindern und Jugendlichen bestehen eine Vielzahl von Möglichkeiten, Emotionen zu regulieren. Allein schon das Ausdrücken von Emotionen (oder deren Hemmung, z. B. bei Ärger und Wut) kann eine regulatorische Wirkung erzielen (Southam-Gerow 2013) und eine Stimmung verbessern; so kann das Weinen bei tiefer Traurigkeit unter günstigen Bedingungen die Stimmung aufhellen.

Die Emotionsregulation lässt sich weiterhin danach unterscheiden, ob die Emotionen eigenständig oder mit Unterstützung einer anderen Person reguliert werden. Als zentrales Entwicklungsziel ist die eigenständige Emotionsregulation im Jugendalter anzustreben.

### 1.3 Emotionsregulationsstrategien

In der sehr häufig zitierten Metaanalyse von Aldao et al. (2010) konnten drei (negative) Emotionsregulationsstrategien gefunden werden, die

besonders häufig mit psychischen Auffälligkeiten in Zusammenhang stehen; es handelt sich dabei um

- **Grübeln (Rumination):** Stunden- bis tagelanges, ziellos-kreisendes Nachdenken über die eigene negative Lebenslage, deren Ursachen und Folgen.
- **Unterdrücken des Emotionsausdrucks und des gedanklichen Inhalts:** Der verbale und nonverbale Ausdruck von Emotionen wird eingeschränkt oder gehemmt. Mit unangenehmen Gefühlen verbundene Gedanken werden weggedrückt.
- **Vermeiden:** Eine reale oder gedankliche Auseinandersetzung mit einer emotionalen Anforderung findet nicht statt.

Als positive Emotionsregulationsstrategien sind die folgenden Formen bekannt und empirisch gut belegt:

- kognitives Neubewerten,
- Problemlösen,
- Akzeptieren von Emotionen und
- Suche nach sozialer Unterstützung.

## 1.4 Sozial-emotionale Kompetenz

Eine gute Emotionsregulation bildet die entscheidende Basis für die Herausbildung sozialer Kompetenzen. Diese empirisch gut belegte enge Verknüpfung dieser Kompetenzbereiche hatte in den letzten beiden Jahrzehnten zur Folge, von sozial-emotionalen Kompetenzen zu sprechen, womit auch die Untrennbarkeit dieser beiden Kompetenzen ausgedrückt werden sollte. Aufgrund der Wechselwirkung von emotionaler und sozialer Kompetenz ist davon auszugehen, dass eine Förderung der verschiedenen Bereiche emotionaler Kompetenz sich positiv auf das Sozialverhalten von Kindern und Jugendlichen auswirkt.

- **Die enge Verknüpfung von sozialer und emotionaler Kompetenz legt nahe, dass die Förderung der einen die Entwicklung der anderen unterstützen kann.**

Idealerweise sollten Programme zur Förderung emotionaler und sozialer Kompetenzen schon im Vorschulalter beginnen und bis zum Schulabschluss weitergeführt werden. Die Arbeitsgruppe für schulisches, soziales und emotionales Lernen (Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning, CASEL, 2015) verweist auf fünf grundlegende Kompetenzen, die für eine effektive Entwicklung und einen guten Schulerfolg erforderlich sind (► Grundlagen für eine effektive Entwicklung und einen guten Schulerfolg).

### Grundlage für eine effektive Entwicklung und einen guten Schulerfolg (modifiziert nach CASEL, 2015)

1. **Selbstwahrnehmung:** Fähigkeit, die eigenen Emotionen wahrzunehmen und beeinflussen zu können; Fähigkeit, die eigenen Stärken und Schwächen zu kennen.
2. **Soziales Bewusstsein:** Fähigkeit zur Perspektivenübernahme und Empathie. Fähigkeit, kulturelle Unterschiede zu verstehen sowie die Familie, Freunde und Gesellschaft als Ressourcen wahrzunehmen.
3. **Selbstregulation:** Trotz Frustrationen nicht aufgeben (► Bereiche der Selbstregulation im Jugendalter).
4. **Beziehungsfertigkeiten:** Positive soziale Beziehungen aufbauen und erhalten, basierend auf klarer Kommunikation und Kooperation. Fähigkeit, mit anderen zu kooperieren und Gruppendruck zu widerstehen und bei Konflikten Kompromisse auszuhandeln.
5. **Verantwortliche Entscheidungen treffen:** Entscheidungen abwägen und die Konsequenzen bedenken; andere Personen respektieren und für die eigenen Entscheidungen die Verantwortung übernehmen.

Die zentralste Grundlage einer effektiven Entwicklung im Jugendalter stellt also die Selbstregulation dar, die den sozial-emotionalen und schulischen Bereich in gleicher Weise betrifft (► Bereiche der Selbstregulation im Jugendalter).

**Bereiche der Selbstregulation im Jugendalter (nach CASEL, 2015; dt. Übersetzung modifiziert aus Petermann und Petermann 2017, S. 19)**

Selbstregulation umfasst folgende Fähigkeiten:

- ─ die eigenen Gefühle, Gedanken und Verhaltensweisen angemessen zu regulieren,
- ─ mit Stress umgehen zu können,
- ─ Impulse zu kontrollieren,
- ─ sich selbst motivieren zu können sowie
- ─ sich selbst Ziele setzen zu können und auf diese hinzuarbeiten.

## 1.5 Entwicklungsorientierte Präventionsprogramme zur Förderung sozial-emotionaler Kompetenzen von Jugendlichen

Idealerweise sollten sozial-emotionale Kompetenzen entwicklungsbegleitend vor dem Hintergrund von aktuellen Entwicklungsaufgaben gefördert werden. So sollten Jugendliche über altersangemessene kognitive und sozial-emotionale Kompetenzen sowie ein differenzielles Werte- und Normensystem verfügen (u. a. Fuhrer 2013).

Entwicklungsorientierte Präventionsprogramme verfolgen zumindest drei Ziele:

1. Es soll frühzeitig eine Förderung erfolgen, um Entwicklungsrisiken zu vermindern.
2. Die Förderung sollte langfristig angelegt sein, um kritische Entwicklungsphasen (z. B. Eintritt in die Pubertät, Übergang von der Schule in den Beruf) und die damit

einhergehenden erhöhten Anforderungen an Jugendliche optimal bewältigen zu können.

3. Es sollten vor allem Ressourcen (Schutzfaktoren) gestärkt und damit mögliche Entwicklungsrisiken reduziert werden.

Im Weiteren wird anhand von zwei Praxisbeispielen (dem „Emotionstraining in der Schule“ und dem „JobFit-Training“) erläutert, wie es mit einer schulbasierten Vorgehensweise gelingt, sozial-emotionale Kompetenzen wirksam und nachhaltig im Jugendalter zu stärken.

### 1.5.1 Praxisbeispiel 1: Emotionstraining in der Schule

Beim Emotionstraining in der Schule (Petermann et al. 2016) handelt es sich um ein schulbasiertes Präventionsprogramm, das von einer in dem Vorgehen fortgebildeten Lehrkraft durchgeführt werden kann. Das Programm ist für Schülerinnen und Schüler der Altersgruppe von 10 bis 13 Jahren erprobt und geeignet. Mit dem Vorgehen, das über einen Zeitraum von 11 Wochen mit der gesamten Schulklasse realisiert werden soll, werden die Schülerinnen und Schüler in ihrer emotionalen Kompetenz umfassend unterstützt.

Das Vorgehen stärkt die vier emotionalen Kompetenzen „Emotionsbewusstsein“, „Emotionsverständnis“, „Empathie“ und „Emotionsregulation“. Ausführlich werden die in der folgenden Übersicht zusammengestellten konkreten Ziele bearbeitet:

#### Ziele des Emotionstrainings in der Schule

- ─ Gefühle bei sich und anderen wahrnehmen
- ─ Emotionen im Ausdruck erkennen, unterscheiden und benennen
- ─ ein grundlegendes Verständnis über Emotionen erwerben

- eigenen Emotionsregulationsstrategien bewerten
- das Repertoire an Emotionsregulationsstrategien erweitern und dieses flexibel einsetzen können
- falls nötig, persönliche unangenehme Emotionen akzeptieren
- Lösefertigkeiten bei eigenen emotionalen Problemen entwickeln und umsetzen
- sich empathisch verhalten und andere Personen in der Emotionsregulation unterstützen können

Bei der Durchführung des Emotionstrainings mit der Schulklasse werden unterschiedliche Methoden (z. B. Achtsamkeitsübungen, Rollenspiele, Quiz zur Sitzungsrückmeldung, Hausaufgaben) eingesetzt. Die 11 Sitzungen sind ausführlich in dem Manual von Petermann et al. (2016) dokumentiert; dem Manual liegt zudem eine DVD mit allen Materialien bei (Fotos, Audiomaterialien inkl.).

Die ersten drei Sitzungen dienen der Förderung des Emotionsbewusstseins und des Emotionsverständnisses. Das Emotionsbewusstsein wird schrittweise über alle 11 Sitzungen mit der sogenannten Ton-Übung gestärkt. Es handelt sich hierbei um Achtsamkeitsübungen, die Schülerinnen und Schüler darin sensibilisieren sollen, eigene Emotionen und Emotionen anderer zu erkennen. Die Schülerinnen und Schüler werden auch intensiv geschult, dargestellte Gefühle (z. B. als Foto) zu erkennen, zu benennen und zu differenzieren. Hierfür werden Fotos mit Gefühlsdarstellungen bearbeitet; zudem werden der Schulklasse Tonaufnahmen vorgespielt, auf denen Emotionen durch die Kunstsprache „Emola“ dargeboten werden. Diese Kunstsprache, die aus sinnlosen Silben besteht, wurde speziell für das Vorgehen entwickelt. Die Schülerinnen und Schüler werden zu „Gefühlsdetektiven“ ausgebildet, die in Wahrnehmungen und dem Erkennen von Gefühlen geschult werden.

Ab Sitzung 4 rücken Aspekte der Emotionsregulation und der Empathie in den Vordergrund.

Empathie wird anhand von Fallgeschichten und in Rollenspielen gefördert. Ein Schwerpunkt liegt darin, über das Hineindenken und Hineinfühlen zu lernen, anderen Schülerinnen und Schülern zu helfen, ihre unangenehmen Gefühle zu regulieren.

Ab der Sitzung 8 wird der Gefühlshelfer als Identifikationsfigur eingeführt. Dieser verfügt über grundlegende Fertigkeiten, um sich empathisch zu verhalten. In dieser Rolle haben die Schülerinnen und Schüler die Aufgabe, fiktive Gleichaltrige bei der Bewältigung ihrer unangenehmen Emotionen sowie bei der Lösung der damit verknüpften belastenden Ereignisse zu unterstützen.

Sitzung 11 bildet den Abschluss der Maßnahme. In dieser Sitzung werden Inhalte des Vorgehens in Kleingruppen vertieft. Weiterhin erhalten die Schülerinnen und Schüler als Nachweis ihrer erfolgreichen Mitarbeit im Training eine Urkunde und einen Gefühlspass, der sie als „Gefühlsexperten“ auszeichnet.

## 1.5.2 Praxisbeispiel 2: JobFit-Training mit Jugendlichen

Das JobFit-Training dient der schulbasierten Förderung von Arbeits- und Sozialverhalten und kann mit Jugendlichen ab der 8. Klasse (also mit ca. 13 Jahren) durchgeführt werden. Das Vorgehen zielt auf Kompetenzen ab, die für den Einstieg in die berufliche Ausbildung von großer Bedeutung sind. Das Programm wird von einer fortgebildeten Lehrkraft mit der gesamten Klasse durchgeführt, wobei insgesamt 10 Sitzungen in einem Manual ausgearbeitet vorliegen (Petermann und Petermann 2017). Auf wichtige Ziele geht die untenstehende Übersicht ein.

### Ziele des JobFit-Trainings mit Jugendlichen

Aufgrund der vielfältigen Problemlagen und Entwicklungsaufgaben im Jugendalter ist es notwendig, in einer Förderung umfassend sozial-emotionale Kompetenzen von Jugendlichen zu stärken. Besonders bedeutsam sind dabei:

- angemessene Selbstwahrnehmung,
- die Fähigkeit zur Stress-, Selbst- und Emotionsregulation,
- die Fähigkeit zu Perspektivenübernahme und Empathie,
- Beziehungsfertigkeiten sowie verantwortungsvolle Entscheidungen.

Bei der Selbstwahrnehmung sollten die Fähigkeiten betont werden, die eigenen Emotionen differenziert wahrzunehmen und die eigenen Gedanken zu erkennen. Bei Jugendlichen mit ADHS, Depression oder Suchtproblemen stehen vor allem Schwierigkeiten mit der Selbstregulation im Vordergrund. Im Einzelnen sind dies: mangelnde Impulskontrolle, schlechtes Selbstmanagement und Probleme, sich selbst zu motivieren und auf selbst gesteckte Ziele oder konkrete Anforderungen der sozialen Umgebung konzentriert hinzuarbeiten. Beim verantwortungsvollen Entscheiden (z. B. Pro und Contra von Alkohol- und Drogenkonsum) geht es darum, umsichtige Entscheidungen zu treffen, die sich an sozialen Normen und Wertvorstellungen orientieren. Es geht aber auch darum, das Wohl anderer Menschen in die eigene Identitätsfindung mit einzubeziehen.

Das Vorgehen startet mit dem Thema „Berufswahl“, mit dem es gelingt, reale und irrealer Berufsvorstellungen zu sortieren, um eine begründete Berufswahl-Motivation aufzubauen. Die Bewertung von Erfolg/Misserfolg und die angemessene Eigenverantwortung sind weitere Inhalte, mit denen es gelingt, die Ausdauer und Selbstregulation von Jugendlichen zu verbessern.

Ab der fünften Sitzung werden sozial-emotionale Fähigkeiten, wie Empathie und Perspektivenübernahme, in Rollenspielen eingeübt und vertieft. Diese Fähigkeiten unterstützen sozial-kompetentes Verhalten im Rahmen von Vorstellungsgesprächen, die in der sechsten und

siebten Sitzung eingeübt werden. Mithilfe von Videofeedback werden die Rollenspiele zu den Vorstellungsgesprächen ausgewertet. In dieser Sitzung, aber auch schon in den vorhergegangenen, wird der Umgang mit Kritik und Misserfolgen bearbeitet. Gelingt in diesem Bereich keine hinreichende Selbstregulation, werden Schulerfolge und die Bemühungen um ein Schulpraktikum oder einen Ausbildungsplatz schnell zunichte gemacht.

In den letzten Sitzungen geht es darum, positive Merkmale bei anderen Personen wahrzunehmen und anzuerkennen. Teamfähigkeit und das Einbeziehen von Außenseitern sind weitere wichtige sozial-emotionale Kompetenzen, die in dieser Phase des JobFit-Trainings eingeübt werden.

Zum Abschluss des JobFit-Trainings reflektieren die Jugendlichen, was sie im Training gelernt haben und was ihnen Schwierigkeiten im Rahmen der Mitarbeit während des Trainings bereitete. Die Übergabe des Zertifikats über die erfolgreiche Teilnahme am Training beendet die Arbeit mit der Schulklasse.

### Fazit

Der Aufbau und die Entwicklung einer sozial-emotionalen Kompetenz bildet ein wichtiges Entwicklungsziel im Kindes- und Jugendalter. Ohne solche Kompetenzen werden Jugendliche unter ihren kognitiven Fähigkeiten bleiben und möglicherweise Verhaltensprobleme oder gar psychische Probleme entwickeln. Im Rahmen der schulischen Bildung müssen heute kognitive und sozial-emotionale Kompetenzen frühzeitig an Kinder und Jugendliche vermittelt werden. Zur sozial-kognitiven Förderung liegen gut empirisch abgesicherte und an Tausenden von Kindern und Jugendlichen erprobte Förderprogramme vor. Die vorliegenden Programme sind detailliert ausgearbeitet und nach einer intensiven Einführung/Fortbildung für pädagogische Fachkräfte und Lehrkräfte anwendbar. Gute Programme zeichnen sich durch altersdifferenziert gestaltete Merkmale und attraktive Fördermaterialien aus. Der Beitrag stellte solche Beispiele anhand von zwei Förderansätzen aus unserer Arbeitsgruppe vor.



## Literatur

---

- Aldao A, Nolen-Hoeksema S, Schweizer S (2010) Emotion-regulation strategies across psychopathology: A meta-analytic review. *Clinical Psychological Review* 30:217–237
- Brooks R, Goldstein S (2007) Das Resilienz-Buch: Wie Eltern ihre Kinder fürs Leben stärken. Das Geheimnis der inneren Widerstandskraft. Klett-Cotta, Stuttgart
- Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning (CASEL) (2015) CASEL Guide: Effective social and emotional learning programs – middle and high school edition. Verfügbar unter: <http://www.casel.org/guide/>
- Deutsche Akademie der Naturforscher Leopoldina (2014) Frühkindliche Sozialisation. Biologische, psychologische, linguistische, soziologische und ökonomische Perspektiven. Nationale Akademie der Wissenschaften, Halle
- Fuhrer U (2013) Jugendalter: Entwicklungsrisiken und Entwicklungsabweichungen. In: Petermann F (Hrsg) *Lehrbuch der Klinischen Kinderpsychologie* (7., veränd. Aufl.). Hogrefe, Göttingen, S 119–133
- Hohm E, Laucht M, Zohsel K, Schmidt MH, Esser G, Brandeis D, Banaschewski T (2017) Resilienz und Ressourcen im Verlauf der Entwicklung: Von der frühen Kindheit bis zum Erwachsenenalter. *Kindheit und Entwicklung* 26:230–239
- Karoly P (1993) Mechanisms of self-regulation: A systems view. *Annual Review of Psychology* 44:23–52
- Kullik A, Petermann F (2012) Emotionsregulation im Kindesalter. Hogrefe, Göttingen
- Mischel W (2015) Der Marshmallow-Test. Willensstärke, Belohnungsaufschub und die Entwicklung der Persönlichkeit. Siedler, München
- Moffitt TE, Arseneault L, Belsky D, Dickson N, Hancox RJ, Harrington H, Caspi A (2011). A gradient of childhood self-control predicts health, wealth, and public safety. *Proceedings of the National Academy of Sciences* 108:2693–2698
- Moffitt TE, Poulton R, & Caspi A (2013) Lifelong impact of early self-control. *American Scientist* 101:352–359
- Petermann F, Petermann U (2017) Training mit Jugendlichen. Aufbau von Arbeits- und Sozialverhalten (10., vollst. veränd. Aufl.). Hogrefe, Göttingen
- Petermann F, Petermann U, Nitkowski D (2016) Emotionstraining in der Schule. Ein Programm zur Förderung der emotionalen Kompetenz. Hogrefe, Göttingen
- Petermann F, Resch F (2013) Entwicklungspsychopathologie. In: Petermann F (Hrsg) *Lehrbuch der Klinischen Kinderpsychologie* (7., veränd. Aufl.). Hogrefe, Göttingen, S 57–76
- Reinelt T, Schipper M, Petermann F (2016). Viele Wege führen zur Resilienz. *Kindheit und Entwicklung* 25:189–199
- Rutter M (2012) Resilience as a dynamic concept. *Development and Psychopathology* 24:335–344
- Southam-Gerow MA (2013) Emotion regulation in children and adolescents: A practitioner's guide. Guilford Press, New York
- Werner EE (1993) Risk, resilience, and recovery: Perspectives from the Kauai Longitudinal Study. *Development and Psychopathology* 5:503–515



# Freunde sind von Bedeutung – auch in Wohnheimen

*Kiaras Gharabaghi*

- 2.1 Freundschaft im Unterschied zu Peers, Gruppen und Kultur – 15**
- 2.2 Das Konzept von Freundschaft im Kontext betreuten Wohnens – 16**
  - 2.2.1 Negativer Bias – 17
  - 2.2.2 Positiver Bias – 18
  - 2.2.3 Freundschaften und das Risiko – 18
- 2.3 Unterstützung von Freundschaften – 18**
  - 2.3.1 Einige Parameter zur Unterstützung von Freundschaften – 19
  - 2.3.2 Bestehende Freunde aus der Zeit vor Eintritt ins Wohnheim – 20
  - 2.3.3 Freundschaften innerhalb des Wohnheims – 21
  - 2.3.4 Neue Freunde außerhalb des Betreuungs-Settings – 22
- Literatur – 24**



Wissenschaftliche Studien über die Betreuung und Behandlung von Jugendlichen in Wohnheimen nehmen großenteils die Wechselwirkung zwischen Jugendlichen und professionellen Betreuenden, Fachleuten und Programmstrukturen, Prozessen sowie Routinen in den Fokus. In den letzten Jahren erschienen in der Literatur Untersuchungen von beziehungsorientierten Praktiken (Anglin 2002; Byers und Lutz 2015; Charles und Alexander 2014), spezifischen Interventionen in Krisensituationen (Fecser 2014; Morse 2014) und zu den Auswirkungen von vordefinierten Behandlungsansätzen wie zum Beispiel in der dialektischen Verhaltenstherapie, gemeinsamer Problemlösung, dem CARE-Modell und weiteren (Burke und Loeber 2014; Holden 2009; James 2017; Knorth et al. 2008). In anderen Studien wurde untersucht, wie Jugendliche in Wohnheimen und Behandlungssettings die angebotenen professionellen Interventionen verarbeiten können. Diese Studien untersuchten oftmals die Auswirkungen von Resilienz, Bindung, Trauma und andere persönliche Themen der Jugendlichen (Bath 2008; Cairns 2002). Die Schwerpunktlegung einerseits auf professionelle Interventionsfaktoren und andererseits auf Charakteristiken der Jugendlichen offenbart sich in der wissenschaftlichen Literatur als auch in den professionellen Anwendungen dadurch, dass vorzugsweise individualisierte, maßgeschneiderte oder personalisierte Wege zur Unterstützung von

Genesung, Wachstum und Wandel der Jugendlichen beschränkt werden (Mota und Matos 2015).

Ein individualisiertes Konzept, das die Passung der Interventionen zur Familienkonstellation, zur Identität und zum mentalen Gesundheitsprofil des jeweiligen jungen Menschen sicherstellt, ist sicherlich von enormem Nutzen. Während die Wohnheimbetreuung und die Behandlungsprogramme weiterhin Elemente eines Universalkonzepts für alle enthalten, insbesondere dort, wo Programmstrukturen auf ein Punkte- und Level-System bzw. ein sogenanntes Token-System als Form externer Kontrolle ausgerichtet sind (Tompkin-Rosenplatt und Vander Ven 2005), mildert der Fokus auf individualisierte Konzepte zu einem gewissen Grad die Kommodifizierung der Jugendlichen im Rahmen des Settings. Gleichwohl ist das Setting nicht eindeutig definiert – handelt es sich um ein Setting, wo bestimmte Jugendliche leben und die Interaktionen mit professionellen Betreuenden im Zentrum stehen oder ist ein Gruppensetting gemeint, in dem die Kultur, die Interaktionen und die Identitäten der Gruppe einen signifikanten und nachhaltigen Einfluss darauf haben, wie die Jugendlichen genesen, wachsen und sich entwickeln?

Eine Bewegung, die sich der Herausforderung gestellt hat, Gruppenkonstellationen im Rahmen der Wohnheimbetreuung und Behandlung zu erforschen, ist die Positive-Peer-Culture-Bewegung. Sie wurde bereits im Buch von Brendtro vorgestellt und von Steinebach und Steinebach (2009) ausgearbeitet. Diese Bewegung setzt einen deutlichen Schwerpunkt auf den unvermeidbaren Einfluss der Kultur der Gruppe und die Möglichkeiten für professionelle Betreuer/-innen und für Programmstrukturen, diese Kultur positiv beeinflussen zu können (Steinebach et al. 2013). Positive Peer Culture, welche im theoretischen Konstrukt der Positiven Psychologie zu verorten ist (Brendtro und Steinebach 2012), hat das Ziel, eine Kultur der Verantwortung, Transparenz und persönlicher Reflektion mittels regelmäßiger kollektiver Interaktionen der Gruppe (normalerweise in Form formaler Gruppentreffen) zu

erreichen. Im Rahmen der kollegialen Beratung bestimmen die Gruppenmitglieder den Fokus der selbst identifizierten Themen und Anliegen der einzelnen Gruppenmitglieder (Vorrath und Brendtro 1985 [2011]).

In diesem Kapitel werde ich die Rolle von Freundschaft im Prozess der Genesung, des Wachstums und der Veränderung für Jugendliche in stationären Wohnheim- und Behandlungssettings untersuchen. Entscheidender ist vielleicht, dass ich die Rolle von Freundschaft als eine Komponente im Übergang zum Erwachsenenalter betrachte und damit als notwendiges Element für die Entwicklung von Selbstkompetenz einstupe. Zu Beginn werde ich ausführen, inwiefern sich das Konzept von Freundschaft gegenüber den Beziehungen zu Peers und auch gegenüber der Kultur in der Gruppe abgrenzt. Ich werde mich anschließend dem überwiegend negativen oder zumindest vorsichtigen Ansatz von stationären Wohnheimkonzepten in Bezug auf Freundschaften äußern. Schließlich werde ich den Standpunkt vertreten, dass die Ziele der stationären Wohnheimkonzepte besser erreicht werden können, wenn der Schwerpunkt auf die Förderung von Freundschaftsbeziehungen gelegt wird.

## 2.1 Freundschaft im Unterschied zu Peers, Gruppen und Kultur

Wenn ich an meine Jugend zurückdenke, kommen mir nie meine Peers in den Sinn; stattdessen erinnere ich mich an Abenteuer und Missgeschicke, die ich mit Freunden erlebt habe, und zwar oftmals mit jenen Freunden, die ich zu dieser betreffenden Zeit als beste Freunde bezeichnete. Einige meiner Geschichten beginnen mit dem Satz „Mein bester Freund und ich hingen mit ein paar Kollegen herum, als sich das ereignete.“ Und zwar unabhängig davon, ob das tatsächliche Geschehen einen Unterschied zwischen meinem „besten Freund“ und „den anderen Kollegen“ vorsah. Die Hauptfigur in meinen Erzählungen bin nicht ich, sondern ich und mein bester Freund, als ob wir ein und dasselbe Subjekt wären. Die Dyade ist entscheidend;

eine Beziehung gegenüber anderen zu bevorzugen, selbst gegenüber positiven anderen Beziehungen, spielt ebenfalls eine Rolle. Ein bedeutender Teil meiner Biografie setzt sich aus einer Serie von Geschichten zusammen, die sich im Kontext einer Bester-Freund-Zweierbeziehung abspielt (zusätzliche Komponenten meiner Biografie spielen sich im Kontext meiner Familie und auch meiner Selbst ab).

Das erste, was wir über den Unterschied zwischen Freunden und Peers sagen können ist, dass erstere eine **eigenständig definierte Rolle in unserer Biografie einnehmen**, währenddessen den letztgenannten eine **begleitende Rolle** zugeschrieben wird. Peers prägen die Atmosphäre der Geschichten, die wir über uns und unsere Freunde erzählen. Die spezifische Identität von einzelnen Peers verblasst, während die Identität unseres Freundes bzw. unserer Freunde, welche wir manchmal im Verlauf der Zeit rekonstruieren, wesentlich ist für die Geschichte, die Handlung und die vorkommenden Personen. Diese Unterscheidung zwischen Freunden und Peers ist wichtig; sie erklärt, wieso Studien über Peer-Groups, Peer-Beziehungen und Peer-Wechselwirkungen nicht deckungsgleich sind mit Studien über Freundschaften, noch repräsentieren sie dasselbe im Prozess des Heranwachsenden, der Genesung und des Wandels der Jugendlichen. Sogar in klassischen Sozialtheorien, wie in jener von Plato und Aristoteles, wurde der einzigartige Kontext von Freundschaften erkannt und Typologien von Freundschaften (von der Zweckbeziehung bis zur Liebesbeziehung) definiert (Kraut 2018). Einige Studien berichten, dass Individuen mit Beeinträchtigungen im Intellekt und der Entwicklung sich nach Freundschaften sehnten, weil diese im Unterschied zu den gewöhnlichen oder professionellen sozialen Verbindungen eine bedingungslose Liebe, Fürsorge und Verpflichtung beinhalten (Eisenmann et al. 2017).

Das zweite Unterscheidungsmerkmal von Freunden gegenüber Peers ist, dass Freunde **rückblickend von größerer Bedeutung sind als im Moment**. In jedem Moment können wir ein bedeutendes Niveau eines gesunden sozialen Engagements sicherstellen. Wir können uns

bei einem Spiel, einem Konflikt, einer gefährlichen Situation und bei Problemlösungen einbringen, die wir mit uns gut bekannten Peers erleben, ohne in diesen Momenten ein Element der Freundschaft zu vermissen. Wenn wir uns allerdings an irgendeine Zeit in unserer Kindheit oder Jugend zurückerinnern, wird uns die fehlende Freundschaft bewusst. Peers unterstützen unser Erinnerungsvermögen nicht; ihre Charaktere verblassen zu nicht differenzierbaren Silhouetten. Die Abwesenheit von Freunden verdeutlicht in der Retrospektive unsere frühere soziale Stellung. Waren wir für jemanden von Bedeutung? Waren wir effektiv Teil eines sozialen Systems oder einfach einer der umherwandernden Schatten?

## 2.2 Das Konzept von Freundschaft im Kontext betreuten Wohnens

Eine der unmittelbaren Folgen einer Platzierung in einem Wohnheim ist, dass die Jugendlichen vereinzelt oder vollständig den Zugang zu Personen verlieren, die sie bisher als Freund/-in betrachteten. Aufgrund der Unterbringung von Jugendlichen fernab von ihrem Zuhause und angesichts der strikten Regeln bezüglich des Zugangs zu Social Media droht der Verlust von existierenden Freundschaften. Andere Jugendliche empfinden es angesichts der mit dem Leben in Wohnheimen verbundenen Stigmatisierung als schwierig, frühere Freundschaften aufrechtzuerhalten. Die Freundschaften werden zwecks Vermeidung von Schamgefühlen aufgegeben. Wir wissen, dass – aus welchem Grund auch immer – die Platzierung in Wohnheimen für die Jugendlichen eine Abnahme, teilweise auch die Elimination, der Anzahl und Qualität von Freundschaften bedeutet.

Während die Jugendlichen in Wohnheim-Einrichtungen leben, werden sie mit der Sprache der Peer-Beziehungen konfrontiert. In manchen Settings werden die Jugendlichen aufgrund der Ausprägung der Individualisierung der Betreuungspläne explizit aufgefordert, strikte Grenzen zu ihren Peers einzuhalten, sich nicht mit deren

Angelegenheiten zu befassen und sich auf ihre eigenen Bedürfnisse zu fokussieren (wobei selten das Bedürfnis nach Freundschaft zur Sprache gebracht wird). Bei anderen Settings, speziell bei jenen, die eine Positive-Peer-Culture pflegen oder anstreben, zählt nicht die Freundschaft, sondern die generelle Kultur und die Interaktion der Peer-Gruppe. Ein zentrales Element der Positive-Peer-Culture stellt der Fokus auf die universelle Übernahme von Verantwortung und das Erweisen von Respekt innerhalb der Peer-Gruppe dar (Steinebach et al. 2013). Positive-Peer-Culture lehnt die Möglichkeit nach differenzierten Beziehungen innerhalb der Peer-Gruppe klar ab, bei denen einzelne Beziehungen den Rang einer Freundschaft erlangen. Solche Hierarchien innerhalb der Peer-Beziehungen hemmen den Prozess der Positive-Peer-Culture und werden deshalb nicht unterstützt. Allgemein gesagt: Das Aufkommen von besonders engen Beziehungen zwischen zwei oder drei Bewohnern in einem Setting wird oft als Bedrohung gesehen. Derartige Sub-Gruppen können als ausgrenzende Cliques in Erscheinung treten und großen Machteinfluss gewinnen, der für die außerhalb der Clique Stehenden destruktiv ist.

Es ist wichtig, sich mit der Gewichtung der Peer-Beziehungen als eine generelle soziale Kompetenz kritisch auseinanderzusetzen. Die empirische Beweislage verdeutlicht, dass die Ziele und Zwecke der Positive-Peer-Culture erreicht werden, wenn die Implementierung sich exakt an den theoretischen Rahmen und an den operationellen Parametern orientiert (Steinebach und Steinebach 2009). Die Ergebnisse der Positive-Peer-Culture im Speziellen und der Peer-orientierten-Beziehungs-Ansätze im Allgemeinen, können entlang zweier Dimensionen betrachtet werden. Erstens verbessert sich gewöhnlich das soziale Klima innerhalb der Settings bei weniger peer-basierten Vorfällen von Gewalt, weniger Konflikten und weniger Gruppen-basiertem Unrecht. Dies begünstigt eine entwicklungs- und genesungsorientierte Ökologie, in der Jugendliche ein starkes Gefühl der Sicherheit und der Selbstwirksamkeit wahrnehmen und in der ihre Resilienz durch stetig bekräftigte Botschaften und Erfahrungen

hinsichtlich Rechenschaftspflicht, Sicherheit und Verantwortung gefördert wird (Steinebach und Steinebach 2013; Steinebach und Steinebach 2009). Aus einer zweiten Dimension betrachtet, verstärkt der Fokus auf Peer-Beziehungen die Sozialkompetenz und die Kapazität zur Anpassungsfähigkeit im Rahmen von Gruppen. In anderen Worten: Jugendliche entwickeln wertvolle Fähigkeiten, um bedeutsam und konstruktiv in Gruppen zu interagieren, um ihre Rechte und persönliche Entwicklung vor der Einmischung der Gruppe zu schützen und um Leadership-Kompetenzen zu entdecken, die ihnen vielleicht nicht bewusst waren.

Peer-Beziehungen, die durch eine strukturierte Form der Kommunikation, Interaktion und Problemlösung geleitet und koordiniert werden und die explizit in eine Richtung hin zu einer positiven und konstruktiven Aktivität gelenkt werden, verwehren trotz dieser Gewinne den Jugendlichen die Gelegenheit, sich im Rahmen von Beziehungen, die nicht reguliert und auf konstruktive und positive Aktivität ausgerichtet sind, selbst besser kennenzulernen. Mit anderen Worten:

- **Der Unterschied zwischen Peer-Beziehungen und Freundschaften ist, dass das Falsche, welches im früheren Kontext getan wurde, nicht in der Beziehung selbst korrigiert wird, sondern mittels der Struktur, welche die Beziehung reguliert.**

Das Falsche in einer Freundschaft zu machen bedarf hingegen Korrekturmaßnahmen innerhalb der Beziehung selbst, und zwar unregelmäßig durch irgendeine Form von Struktur. Es fordert Jugendliche auf, ihre Situation im Kontext einer Beziehung hinsichtlich der Parameter dieser Beziehung zu reflektieren.

Warum ist diese Unterscheidung wichtig? Jugendliche in betreuten Wohnheim-Settings lernen von sich selbst und anderen durch die Prozesse, welche durch das Setting selbst reguliert werden. Dieser Lernprozess ist bedeutungsvoll. Es gibt allerdings sehr wenig Gelegenheit, etwas über sich selbst und von anderen im

Rahmen von unregelmäßigten, privaten und informellen Beziehungen zu lernen, welcher über die Koinzidenz, in einem spezifischen Setting zusammenzuleben, hinausreicht. Freundschaften, im Unterschied zu den Peer-Beziehungen in den Wohnheim-Settings, bieten einen interpersonellen Rahmen für Jugendliche, sich selbst im Kontext eines weiten Felds von emotionalen und sozialen Bedürfnissen, inklusive dem Bedürfnis nach Schutz, Liebe, Zugehörigkeit, Gesprächen sowie Erinnerungen, kennenzulernen.

Alle Aspekte der Wohnheim-Betreuung richten sich bis zu einem gewissen Grad auf die Vorbereitung der Jugendlichen aufs Leben nach deren Platzierung. In vielen Fällen erfordert dieses Leben von den Jugendlichen, dass sie die meiste Zeit nicht den Peer-Gruppen widmen, sondern sich selbst, angesichts der sie umgebenden Individuen, deren Rolle es ist, ihre logistischen Bedürfnisse zu decken; solche Individuen umfassen z. B. Hausherrn, Arbeitgeber, Sozialarbeiter und für jene, welche sich in postsekundärer Ausbildung befinden, Professoren/-innen und Lehrpersonen. Diese Individuen sind weder Peers noch Freunde, auch wenn sie sozial bedeutsame Bindungen darstellen. Die Einbindung von Jugendlichen in diese relativ unpersönlichen Beziehungen verstärkt die Bedeutung von Freunden.

- **Freunde stellen die interpersonalen Bindungen dar, welche die Bedürfnisse nach Schutz, Liebe, Zugehörigkeit und anderem abdecken.**

### 2.2.1 Negativer Bias

Freundschaften von Jugendlichen, welche in betreuten Wohnheim-Settings leben, wird oft mit einer negativen Voreingenommenheit begegnet (Steinebach und Steinebach 2012). Solche Freundschaften werden mit folgenden problematischen Verhaltensweisen in Verbindung gebracht:

- unerlaubtes Davonlaufen,
- Kleinkriminalität,
- Drogen- und Alkoholkonsum.

Die Wohnheim-Betreuer/-innen befürchten oft, dass solche Freundschaften die Jugendlichen zu schlechten Angewohnheiten animieren (Huefner und Ringle 2012). In der Auseinandersetzung mit Peer-Beziehungen in betreuten Wohnheimen stehen nicht Freundschaften im Zentrum, sondern die Entschärfung von Problemen, welche unvermeidbar mit gleichaltrigen Peers in einer Wohngemeinschaft assoziiert werden. Als Konsequenz steht die Formulierung von Aufforderungen, sich respektvoll, geduldig und tolerant zu verhalten, und sich für ein friedliches Zusammenleben innerhalb der Gruppe einzusetzen. Abgesehen von der in dieser Haltung inhärenten moralischen Verpflichtung, lassen sich Widersprüche in der Entwicklung und Einschränkungen in der vollen Ausschöpfung des Potentials von Freundschaft identifizieren. Die Freundschaft in der Teenagerzeit ist nicht ausdrücklich auf Respekt ausgelegt. Die Freundschaft basiert stattdessen auf dem Wunsch nach interpersonalen Räumen, welche nur den Eingeweihten zugänglich sind. Freundschaften bieten die Möglichkeit, Besitzansprüche im Beziehungskontext von ansonsten schwer eigenständig gestaltbaren Kontexten zu definieren.

### 2.2.2 Positiver Bias

Was wäre, wenn wir die Bedeutung von Freundschaft in Wohnheimen anders betrachten würden? Was wäre, wenn wir uns nicht auf das negative Potential von Freundschaftsfaktoren fokussieren, sondern die Jugendlichen aktiv dabei unterstützen, Freundschaften zu entwickeln und zu lernen, diese zu pflegen? Gemäß der Resilienzforschung trägt das mit Freundschaft verbundene Wohlbefinden und die Identifikation eines „besten Freundes“ zu Resilienz bei (Sanders et al. 2012). In anderen Studien wurde der positive Einfluss von Freundschaften in der Pubertät nachgewiesen. Freundschaften beginnend in der Adoleszenz sind demnach von langanhaltendem Nutzen und reichen bis ins Erwachsenenalter (Shuh et al. 2015). Jugendliche, welche aus dem Wohnheim ausgezogen

und in eine selbständige Wohnform gewechselt sind, wiesen darauf hin, dass die Abwesenheit von Freunden eine große Hürde auf ihrem Weg ins Erwachsenenalter darstellt, wogegen die Präsenz von Freunden einer der bedeutendsten Stützpfeiler zur Bewältigung von Krisenzeiten repräsentiert (Provincial Advocate for Children and Youth, 2012).

### 2.2.3 Freundschaften und das Risiko

Wir können bereitwillig anerkennen, dass Freundschaft ein großes Potential für Jugendliche bereithält, um ihr Selbstbewusstsein und ihre Resilienz zu stärken; Jugendliche sollen dabei nicht nur ihre Selbständigkeit geltend machen können, sondern lernen autonom zu leben. Im Rahmen von Freundschaften, mitsamt der mit ihnen verbundenen Irrungen und Wirrungen, ist es möglich, einen selbständigeren und selbstbestimmten Weg zu verfolgen. Auf dieser selbstbestimmten Reise lernen Jugendliche über sich selbst, erfahren ihre Verbindung zur Außenwelt und erfassen die Komplexität von Beziehungen. Gleichzeitig können Freundschaften Verhalten, Entscheidungen und Umstände negativ beeinflussen. Des Weiteren werden nicht alle Freundschaften von den Beteiligten gleich interpretiert. Die Gefahr von Überverteilung und negativer Verhaltensbeeinflussung und irreversibler Schäden (wie z. B. im sexuellen Gewerbe) existiert. Das alles führt zur Frage, ob wir Freundschaften überhaupt unterstützen sollen und falls ja, wie.

### 2.3 Unterstützung von Freundschaften

Es existieren mindestens drei Kontexte, in denen Freundschaften in Wohnheimen unterstützt werden können:

- Erstens können wir uns überlegen, wie wir frühere Freundschaften unterstützen können, welche die Jugendlichen vor ihrem Eintritt ins Wohnheim pflegten.

- Zweitens können wir untersuchen, wie Freundschaften angesichts der Peer-Dynamik in Wohnheim-Settings gefördert werden.
- Drittens können wir prüfen, bei welchen Gelegenheiten die Jugendlichen andere Jugendliche außerhalb des Wohnheim-Settings treffen können.

Bevor wir jedoch diese Dimensionen der Freundschaften erörtern, sollten die Parameter des betreffenden Unterstützungssystems betrachtet werden.

### 2.3.1 Einige Parameter zur Unterstützung von Freundschaften

Es ist erstaunlich, dass wir einen großen Teil der Zeit damit verbringen, mit Jugendlichen deren Beziehungen zu ihrer Familie, zu den professionellen Betreuern/-innen, zu den Lehrpersonen, zum Schulpersonal und zu den Peers im Wohnheim zu betrachten. Wir investieren aber kaum Zeit, um mit ihnen über ihre Beziehungen zu Freunden zu sprechen oder mit ihnen zu erörtern, was sie unter Freundschaft verstehen. Es scheint daher sinnvoll, dass wir bei unserem Willkommensprozess im Rahmen der Aufnahme eines Jugendlichen ins Wohnheim einige Komponenten zur Thematisierung von Freundschaften einbauen. Freundschaften sind sehr persönlich variable Konstrukte, basierend auf dem individuellen Verständnis von z. B. Vertrauen, Beziehung, Spaß und Identität. Es ist wichtig, den Jugendlichen zu ermöglichen, deutlich ihr Verständnis von Freundschaft zu kommunizieren. Die erste Auseinandersetzung mit Freundschaft sollte nicht vorstrukturiert sein. Das bedeutet, dass wir Praktiker/-innen kein Bedürfnis nach Freundschaft als eine natürliche oder gar normale Beschäftigung von Jugendlichen erwecken.

- **Freundschaft kann ein Bedürfnis für die betreffende junge Person sein, muss es aber nicht.**

Stattdessen könnten wir die junge Person fragen, was Freundschaft ihr bedeutet, ob sie diese als wichtig erachtet und wie sie erkennt, ob jemand ein Freund bzw. eine Freundin ist. Wenn Jugendlichen zu Beginn ihres Aufenthalts in Wohnheimen derart einfache Fragen gestellt werden, kann dies zumindest den Anstoß geben, sich weiter mit dem Gedankenkonstrukt Freundschaft auseinanderzusetzen. Freundschaft ist ein Thema – es ist gut, darüber zu sprechen und sich damit auseinanderzusetzen.

Zusätzlich zur Anregung, sich mit dem Gedankenkonstrukt Freundschaft auseinanderzusetzen, müssen wir auch zeigen, dass es legitim ist, in Wohnheim-Settings Freundschaften zu haben. Dies erfordert, dass die Peer-Beziehungen überdacht werden. Die Jugendlichen müssen zudem darin unterstützt werden, zwischen Peers und Freunden unterscheiden zu können. Trotz dieser Unterscheidung hegen wir womöglich Erwartungen an das Verhalten innerhalb der Peer-Gruppe (so wie wir dies in der Positive-Peer-Culture machen). Wir anerkennen aber ebenfalls die Bedeutung von privaten Beziehungen, welche sich zu Freundschaften entwickeln, was unvermeidbar zu einer Bevorzugung von bestimmten Beziehungen führt. Dies bedeutet, dass wir die ansonsten streng verankerte Kultur des Universalismus etwas auflockern müssen.

- **Freundschaft ist nicht universalistisch, im Gegenteil, wir sind aufgefordert, dass wir nicht jede/n gleichbehandeln und dass wir ausdrücklich die von den Jugendlichen in ihrem sozialen Umfeld etablierte Hierarchie von Beziehungen akzeptieren.**

Bei unserer Bemühung, Jugendliche dabei zu unterstützen, sich mit Freundschaft auseinanderzusetzen, müssen wir schließlich auch das Engagement der Eltern und Familienmitglieder rund um das Thema Freunde sicherstellen. Jugendliche erleben oft, dass ihre Freundschaften von ihrer eigenen Familie abgelehnt werden. Anlass für die Ablehnung ist die Einordnung des Freundes bzw. der Freundin bzw. der Freunde als negativen Einfluss oder die Ablenkung von



Verhaltenszielen der Jugendlichen. Es ist deshalb von essentieller Bedeutung, dass wir einen stimmigen Prozess ausarbeiten, in welchem die Familie, das Wohnheim-Setting, der/die Jugendliche und dessen/deren Freund(e) als ein komplexes soziales System anerkannt wird, welches vielversprechend erscheint, aber auch mit gespannten Verhältnissen und Störungen verbunden sein kann. Kohler, Flynn, Felmlee und Conger (2018) haben in ihrer Beziehungs-Analyse herausgefunden, dass die Qualität und Nachhaltigkeit einer Freundschaft in der Pubertät stark davon abhängt, wie diese im weiteren sozialen Netzwerk der Jugendlichen eingebunden ist.

Unter Berücksichtigung dieser Parameter können wir jetzt untersuchen, wie Wohnheim-Settings die Jugendlichen bei ihren Erkundungen von Freundschaften entlang der drei vorgängig genannten Dimensionen unterstützen könnten: bestehende Freunde aus der Zeit vor Eintritt ins Wohnheim, Freunde innerhalb des Settings und neue Freunde außerhalb des Settings.

### 2.3.2 Bestehende Freunde aus der Zeit vor Eintritt ins Wohnheim

Jugendliche, welche während ihrer Pubertät in ein Wohnheim eintreten, haben evtl. bereits Erfahrung mit Freunden. Sie haben vielleicht bereits eine/n beste/n Freund/in. Wir haben schon lange erkannt, dass die Aufnahme in ein Wohnheim, u. a. mit einem Verlust für die Jugendlichen verbunden ist; dieser Verlust beinhaltet oftmals einen Verlust der Eltern oder der Betreuungsperson, ein Verlust von Geschwistern, ein Verlust der Schule und ein Verlust des Ortes sowie des Gefühls der Zugehörigkeit. Wir haben uns nicht explizit auf den Verlust der Freundschaften fokussiert, obgleich Jugendliche in dieser Entwicklungsphase dazu tendieren, ihren Freunden einen höheren Stellenwert beizumessen als ihren Familienmitgliedern. Die Jugendlichen verlieren sogar den Zugang zu ihren Freunden. Vorgängig standen

sie evtl. täglich miteinander in Kontakt und jetzt wird dieser Kontakt, falls erlaubt, auf Telefongespräche und evtl. Wochenendbesuche zu Hause limitiert. Die Jugendlichen in diesem Umfeld werden zudem oftmals dazu animiert, die Zeit zu Hause mit der Familie, anstatt mit Freunden zu verbringen.

Es gibt keinen spezifischen Grund, weshalb den Jugendlichen ein solcher Verlust aufzubürden wäre. Im 21. Jahrhundert gibt es viele Möglichkeiten für Jugendliche, Beziehungen mit besonders bedeutungsvollen Individuen ihrer Herkunftsgemeinschaften und insbesondere mit ihren besten Freunden zu pflegen. Ein solcher Weg bietet Social Media. In diesem Fall müssten die Wohnheiminstitutionen ihr schon vor geraumer Zeit eingeführtes Verbot, während Wohnheimaufenthalt auf Social Media und die damit verbundenen Technologien zuzugreifen, überdenken (Gharabaghi et al. 2016). Außerdem ist es durchaus praktikabel, bei Besuchen von Familienangehörigen im Wohnheim auch einen besten Freund bzw. eine beste Freundin zu integrieren. Dasselbe gilt bei Besuchen Zuhause während des Wochenendes oder während den Ferien.

- **Beste Freunde sind wichtig, deshalb sollten sie auch Teil des Betreuungsplans für die Jugendlichen sein.**

Schließlich ist es möglich, den Jugendlichen in Wohnheimen zu erlauben, ihre besten Freunde zu speziellen Ausflügen oder Freizeitaktivitäten einzuladen. In einigen Wohnheimen werden z. B. Campingausflüge während des Sommers organisiert – könnte dies eine Gelegenheit sein, den Jugendlichen zu erlauben, diese Momente mit ihren besten Freunden zu erleben?

Es erfordert zwar einige Anstrengungen, den Jugendlichen die Aufrechterhaltung von besonders wichtigen Freundschaften zu ermöglichen, aber solche Bemühungen zahlen sich aus. Sie ermöglichen den Jugendlichen im Wohnheim eine echte und bedeutungsvolle Beziehung zu ihrer Herkunftsgemeinschaft. Obwohl solche Freundschaften trotz aller Bemühungen abkühlen können, eröffnet dieser Wandlungsprozess

während einer Freundschaft ein therapeutisches Behandlungsfenster mit den Jugendlichen. Dies bietet auch die Möglichkeit, Kompetenzen in Verbindung mit folgenden Fragestellungen zu erweitern:

- Wie kannst du eine Freundschaft rücksichtsvoll beenden?
- Woran erkennst du, dass eine Freundschaft zu Ende geht?
- Wie kannst du dich verabschieden, sodass du dennoch die Erinnerungen mit einem besten Freund bzw. einer besten Freundin wertschätzt?

Diese Konversationen mit den Jugendlichen sind außerordentlich wertvoll für den Lernprozess über Freundschaft, sodass Jugendliche zukünftig tiefere und länger dauernde Freundschaften eingehen können. Bereits bestehende Freunde sollten daher nie ignoriert werden. Wenn die Freundschaften für die junge Person von Bedeutung sind, sollten sie einen wertvollen Bestandteil des Betreuungsplans für die junge Person bilden.

### 2.3.3 Freundschaften innerhalb des Wohnheims

In der Forschung konnte aufgrund zahlreicher Interviews mit Jugendlichen nach dem Verlassen des Settings und dem Streben nach Unabhängigkeit festgestellt werden, dass die soziale Isolation eine der zentralen Widrigkeiten für die Jugendlichen darstellt (Collins und Clay 2009; Gharabaghi 2016; Head und Pryede 2015). Viele Jugendliche in dieser Situation verfügen über wenig Freunde. Die Vorbereitung auf die Unabhängigkeit, welche im Rahmen der Wohnheim-Settings stattfindet, fokussiert meist bedeutende Fähigkeiten und Ressourcen. Die soziale Isolation wird in diesem Zusammenhang jedoch nicht direkt angesprochen, noch weniger das Thema, keine Freunde zu haben. Das Konzept Freundschaft wird in der Wohnheim-Betreuung schlichtweg nicht ausreichend beachtet. Stattdessen werden vielmehr die Peer-Beziehungen in den Fokus genommen.

Angeblich ist diese Unlust, sich im Rahmen von Wohnheim-Settings mit dem Konzept der Freundschaft auseinanderzusetzen, auf negative Erfahrungen mit entstehenden Freundschaften zurückzuführen. Dyaden von Jugendlichen verleiten einander oft zu negativem Verhalten, schlechten Entscheidungen und hoch-riskanten Aktivitäten (Steinebach und Steinebach 2012). In Wohnheimen erleben zudem Freundschaftsdyaden ernsthafte Dramen, indem Freunde einander regelmäßig im Stich lassen. Dieses Drama wiederum veranlasst manche Wohnheim-Settings, von Freundschaften aufgrund der möglichen Ablenkung vom Betreuungskonzept, abzuraten. Es wird zudem argumentiert, dass Jugendliche, welche sich zu sehr auf eine bestimmte Freundschaft verlassen, mit hoher Wahrscheinlichkeit früher oder später von ihrem Freund bzw. ihrer Freundin enttäuscht werden. Entsprechend der Argumentation ist eine gute Integration in Peer-Gruppen zu bevorzugen, sodass Jugendliche jederzeit Zugang zu Peers haben, ohne dabei die vor allem in Verbindung mit Freundschaften typischen Verpflichtungen eingehen zu müssen. Mit anderen Worten „Setze nicht alles auf eine Karte“. Es ist besser, Zeit mit den Peers zu verbringen und dabei die Gelegenheiten zu entstehenden sozialen Bindungen wahrzunehmen.

Das ist ein unglücklicher Ansatz, da er den Jugendlichen nicht hilft, ihre Fähigkeiten zu entwickeln, Freundschaften einzugehen und zu pflegen. Die Jugendlichen können so auch nicht erfahren, wie sich die Dynamik von Freundschaften entfaltet. Vielleicht ist es nicht überraschend, welche Beziehungen sich unter den Peers in Wohnheim-Settings auch immer entwickeln, diese nicht stark genug sind, um über die Anwesenheit der jungen Person in diesem Setting hinauszugehen. Wenn eine junge Person das Wohnheim-Setting verlässt, hält die verbleibende Peer-Gruppe an ihrer Kultur fest, während die gehende Person ausgeschlossen und auf sich selbst gestellt ist. Die Peer-Beziehungen sind an den Ort gebunden (dem Wohnheim-Setting). Das Verlassen des Settings beinhaltet die Auflösung der Beziehung.

Nicht jede jugendliche Person in einem Wohnheim-Setting, wird jemanden finden, mit

dem/der sie eine Freundschaft (statt eine Peer-Beziehung) eingehen kann. Einigen wird das jedoch vergönnt sein. Wenn Freundschaften geschlossen werden, könnten diese innerhalb der Wohnheim-Settings als Gewinn anstatt als Risiko betrachtet werden. Freundschaften, welche basierend auf der gemeinsamen Erfahrung außerhalb des eigenen Zuhauses zu leben und aufgrund zusätzlicher gemeinsamer Faktoren (z. B. Persönlichkeit, Ethnie, sexueller Orientierung, familiärer Umstände, Sport, Kunst u. a.) entstehen, können gefördert und unterstützt werden. Der therapeutische Prozess im Wohnheim sollte die Selbstinitiative von Jugendlichen mitberücksichtigen und die Jugendlichen darin unterstützen, sich selbst und die Welt um sie herum im Kontext dieser Aktivitäten besser kennenzulernen. Freundschaften, welche von Natur aus eigendynamisch entstehen, bieten diese Gelegenheit. Es wäre sinnvoll, wenn professionelle Betreuer/-innen das Drama, die Hochs und Tiefs, welche sich innerhalb der Freundschaften der Jugendlichen abspielen, begleiten. Spezifische Maßnahmen zur Förderung solcher Freundschaften können die Beteiligung von Freunden insbesondere bei den älteren Jugendlichen vorsehen. Die Freunde können aber auch generell bei den Betreuungsplänen mitberücksichtigt werden. Teil des Programms können auch Freundschafts-Aktivitäten sein, wie z. B. Ausflüge, Freizeit-Engagements oder andere Gelegenheiten, damit die Freunde etwas zusammen erleben, was sich von den Erfahrungen innerhalb der Peer-Gruppe abhebt. Einige Studien zu jugendlichen autistischen Kindern weisen darauf hin, dass Freundschaft mittels gezielter Video Games aufgebaut und erkundet werden kann (Gallup und Serianni 2017).

### 2.3.4 Neue Freunde außerhalb des Betreuungs-Settings

Präexistente Freundschaften und Freundschaften, welche innerhalb des Wohnheim-Betreuungssettings zustande kommen, sind wichtig.

Neue Freundschaften, die sich außerhalb der Wohnheimbetreuung entwickeln, verfügen vielleicht über das größte Potential über die Platzierung im betreuten Wohnheim hinaus fortzubestehen. Wir wissen, dass die Teenager-Zeit eine Zeit ist, in der Freundschaften innerhalb von Gemeinschaften in der Schule, bei Freizeitaktivitäten oder einfach innerhalb des sozialen Kontexts in der Nachbarschaft geschlossen werden. Jugendliche, welche in Wohnheimen leben, sind signifikant benachteiligt hinsichtlich der Möglichkeit, neue Freunde zu treffen. Sie besuchen die Schule meist als Bestandteil ihres Wohnheim-Betreuungs-Programms, nehmen nicht an Freizeitaktivitäten außerhalb des Wohnheims teil und ihre Wohnheim-Settings sind oft von den Nachbarschaften isoliert (punktuell werden sie von den Eltern anderer Jugendlicher aus der Nachbarschaft stigmatisiert). Selbst, wenn die Jugendlichen aus Wohnheimen die Schule in der Gemeinde besuchen, ist es viel weniger wahrscheinlich, dass sie an schulischen Aktivitäten außerhalb des Lehrplans teilnehmen. Gründe für diesen Ausschluss sind oft logistische Hindernisse wie Transport, Erwartungen, am Programm des Wohnheim-Settings teilzunehmen, oder verhaltensbezogene Konsequenzen.

Diese Dynamiken limitieren die soziale Welt der Jugendlichen in Wohnheimen signifikant. Sie müssen sich mit Peer-Beziehungen innerhalb ihres Settings begnügen, ohne wirklichen Zugang (oder zumindest regelmäßigen voraussehbaren Zugang) zu Zusammentreffen mit anderen Jugendlichen außerhalb des Wohnheims zu haben. Es stimmt, dass manche Wohnheime Maßnahmen ergreifen, um sicherzustellen, dass ihre Bewohner/-innen aktiv in Gemeinde-Aktivitäten involviert sind. Es stimmt jedoch auch, dass solche Beteiligungen nur begrenzt unterstützt werden und dass diese Einbindung fast immer dem Alltag im Wohnheim untergeordnet wird. Die Wohnheime weisen diesbezüglich großes Verbesserungspotential auf. Sie könnten z. B. den Transport zu Gemeinde-basierten oder außerhalb des Stundenplans stattfindenden Aktivitäten der

Schule ermöglichen. Sie könnten den Jugendlichen im Wohnheim Räumlichkeiten für den Besuch von Freunden zur Verfügung stellen und sie könnten sich stärker dafür einsetzen, dass die Jugendlichen des Wohnheims ihre Freunde besuchen können, inklusive Übernachtungen, wo immer deren Freunde wohnen. Außerdem können Wohnheime Ausflüge und Freizeitaktivitäten durchführen, zu welchen die Freunde der Bewohner/-innen eingeladen werden können. Am bedeutendsten ist vielleicht, dass die Wohnheime ihre für gewöhnlich sehr restriktive Policy bezüglich Social Media und Technologie überdenken. Ohne Zugang zu diesen bedeutenden Kommunikationsmitteln ist es fast unmöglich, neu entstehende Freundschaften mit Jugendlichen außerhalb des Wohnheims zu fördern.

### Fazit

Freundschaft, anders als Peer-Beziehungen, Peer-Kultur und Gruppendynamiken beinhaltet ein sehr persönliches Konzept. Es handelt sich um eine Beziehungsdynamik, die sich größtenteils im Privaten entfaltet und über welche Jugendliche Kontrolle und Eigentum beanspruchen. Peer-Beziehungen, Peer-Kultur und Gruppen-Dynamiken sind dagegen regulierte Beziehungs-Prozesse, welche maßgebend von der spezifischen Ausrichtung des Wohnheims abhängig sind. Diese Prozesse spielen sich in halb-öffentlichen Räumen ab und tragen zu den universellen Werten der positiven Peer-Verbindungen bei. Für Jugendliche in Wohnheimen sind Freundschaften wichtig, weil es die einzigen Beziehungen sind, die sie selbst steuern. Sie sind verschieden von den Beziehungen, welche die Jugendlichen mit Peers, ihren Betreuern/-innen und ihren professionellen Unterstützern, inklusive Sozialarbeiter/-innen, Psychologen/-innen, Lehrpersonen und anderen eingehen. In einem Lebensabschnitt, in dem vieles in Bezug auf „wer sie sind“, „was sie machen“ oder „wie sie interagieren“ reguliert wird und konstant korrigierenden Maßnahmen unterliegt, ist der Wert von zumindest einer privaten, persönlichen weitgehend extern ungeregelten Beziehung signifikant.

Das primäre Ziel des Wohnheims kann durchaus sein, die Jugendlichen dabei zu unterstützen, die Grundlage für ein erfolgreiches Erwachsensein zu legen. Dabei sollen wir nicht vergessen, dass diese Zeit auch die Erinnerungen an die Kindheit prägt, welche die Jugendlichen ins Erwachsenenalter mitnehmen. Solche Erinnerungen zählen; sie umschreiben für die erwachsene Person ihre Entwicklung zu der Persönlichkeit, die sie jetzt ausmacht. Kindheitserinnerungen, in denen keine Freunde und keine besten Freunde eine Rolle spielen, fehlt etwas. Solche Erinnerungen spiegeln Sequenzen von Geschehnissen, welche keine unterscheidbaren beziehungsrelevanten Höhepunkte enthalten. Es ist deshalb für betreute Wohnheim-Settings zwingend erforderlich, das Thema Freundschaft aufzugreifen und Überlegungen anzustellen, wie solche Arrangements den Jugendlichen helfen können, ihre eigenen Freundschaften auf eine lern- und wachstumsorientierte Weise zu erkunden.

Alle Initiativen zur Förderung von Freundschaften in Wohnheim-Settings sollten einen viel positiveren Ansatz wählen, um sich mit dem Thema Freunde auseinanderzusetzen. Es gilt, die Ängste und Sorgen, welche mit schlechter Beeinflussung und Ablenkungen von Zielen und Betreuungsplänen assoziiert werden, zu berücksichtigen. Es ist aber auch wichtig, die positiven Aspekte von Freundschaft zu verstehen und zu operationalisieren. Dies ist möglich, wenn die Beschränkungen der Peer-Kultur-Ansätze reflektiert werden, welche die Möglichkeit realer Freundschaft limitieren. Im Hinblick auf den Austritt aus dem Wohnheim und das Erwachsenwerden soll zudem die Rolle von Freundschaften und Freundschafts-Kompetenzen berücksichtigt werden. Ohne Freunde ist das eine schwierige Aufgabe. Wie viele Beobachter betonen, führen wir unser Leben nicht völlig autark. In unserer Ausrichtung auf Interdependenzen sind Freunde ein wesentlicher Bestandteil entstehender Dynamiken. (Propp et al. 2003). Freunde sind von Bedeutung, auch in Wohnheimen.

## Literatur

- 2
- Anglin J (2002) Pain, normality and the struggle for congruence: Reinterpreting residential care for children and youth. Haworth Press, Binghamton, NY
- Bath H (2008) The three pillars of trauma-informed care. *Reclaiming Children & Youth*, 17 (3), 17–21
- Brendtro L, Steinebach C (2012) Positive Psychologie für die Praxis. In: Steinebach C, Jungo D, Zihlmann R (Hrsg) Positive Psychologie in der Praxis. Beltz Verlag, Weinheim, Basel, S 18–26
- Burke J, Loeber R (2014) The effectiveness of the Stop Now and Plan (SNAP) program for boys at risk for violence and delinquency. *Prevention Science*, 16 (2), 242–253
- Byers AN, Lutz DJ (2015) Therapeutic Alliance With Youth in Residential Care: Challenges and Recommendations. *Residential Treatment for Children & Youth*, 32(1), 1–18
- Cairns K (2002) Attachment, trauma and resilience: Therapeutic caring for children. British Association for Adopting and Fostering, London
- Charles G, Alexander C (2014) Beyond attachment: Mattering and the development of meaningful moments. *Relational Child & Youth Care Practice*, 27 (3), 26–30
- Collins M, Clay C (2009) Influencing policy for youth transitioning from care: Defining problems, crafting solutions and assessing politics. *Children and Youth Services Review*, 31 (7), 743–751
- Eisenmann L, Freedman B, Kofke M (2017) Focus on friendship: Relationships, inclusion and social well-being. In: Shogren K, Wehmyer M, Singh N (Hrsg), *Handbook of positive psychology in intellectual and developmental disabilities* (pp. 127–144). Springer International Publishing, New York NY, S 127–144
- Fecser F (2014) Life-Space Crisis Intervention: LSCI in trauma-informed care. *Reclaiming Children & Youth*, 22 (4)
- Gallup J, Serianni B (2017) Developing Friendships and an Awareness of Emotions Using Video Games: Perceptions of Four Young Adults with Autism. *Education and Training in Autism and Developmental Disabilities*, 52(2), 120–131
- Gharabaghi K, Trocme N, Newnam D (2016) Because young people matter: Report of the Residential Services Review Panel. Retrieved from <http://www.children.gov.on.ca/htdocs/English/documents/childrensaidd/residential-services-review-panel-report-feb2016.pdf>
- Gharabaghi K (2016) Networked transitions: Ensuring continuity of care for young people from intake to emerging adulthood. *Relational Child & Youth Care Practice*, 29 (1), 51–60
- Head S, Pryde M (2017) Exploring youth' relational supports after discharge from residential mental health treatment. *Relational Child & Youth Care Practice*, 30 (4), 78–91
- Holden MJ (2009) Children and residential experiences: Creating conditions for change. The Child Welfare League of America, Arlington, VA
- Huefner J, Ringle J (2012) Examination of negative peer contagion in a residential care setting. *Journal of Child and Family Studies*, 21, 807–815
- James S (2017) Implementing evidence-based practice in residential care: How far have we come? *Residential Treatment for Children & Youth*, 34 (2), 155–175
- Knorth E, Harder A, Zandberg T, Kendrick A (2008) Under one roof: A review and selective meta-analysis on the outcomes of residential child and youth care. *Children & Youth Services Review*, 30, 123–140
- Flynn HK, Felmler DH, Conger RD (2017) The Social Context of Adolescent Friendships: Parents, Peers, and Romantic Partners. *Youth & Society*, 49(5), 679–705
- Kraut R (2018) Aristotle's Ethics. *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Autumn 2018). In: Zalta EN (Hrsg), Retrieved from <https://plato.stanford.edu/archives/sum2018/entries/aristotle-ethics/>
- Morse W (2014) Life-space crisis intervention: Problems as opportunities. *Reclaiming Children & Youth*, 22 (4)
- Mota CP, Matos PM (2015) Adolescents in Institutional Care: Significant Adults, Resilience and Well-Being. *Child & Youth Care Forum*, 44(2), 209–224
- Propp J, Ortega D, NewHeart F (2003) Independence or interdependence: Rethinking the transition from ward of the court to adulthood. *The Journal of Contemporary Social Services*, 84 (2), 259–266
- Provincial Advocate for Children and Youth (Ontario) (2012) My real life book: Report from the Youth Leaving Care hearings. Retrieved from [http://cwrp.ca/sites/default/files/publications/en/YLC\\_REPORT\\_ENG.pdf](http://cwrp.ca/sites/default/files/publications/en/YLC_REPORT_ENG.pdf)
- Sanders J, Munford R, Liebenberg L, Ungar M (2012) Peer paradox: The tensions that peer relationships raise for vulnerable youth. *Child and Family Social Work*, 21 (1), 3–14
- Shuh M, Sundar V, Hanger D (2015) Friendship is the ocean: Importance of friendship, acceptance and leadership in the transition in adulthood. *Career Development and Transition for Exceptional Individuals*, 38 (3), 152–161
- Steinebach C, Steinebach U (2009) Positive Peer Culture with German youth. *Reclaiming Children & Youth*, 18 (2), 27–33
- Steinebach C, Steinebach U (2013) Gleichaltrige: Peers als Ressource. In: Steinebach C, Gharabaghi K. (Hrsg), *Resilienzförderung im Jugendalter: Praxis und Perspektiven*. Springer Verlag, Berlin, S 93–110

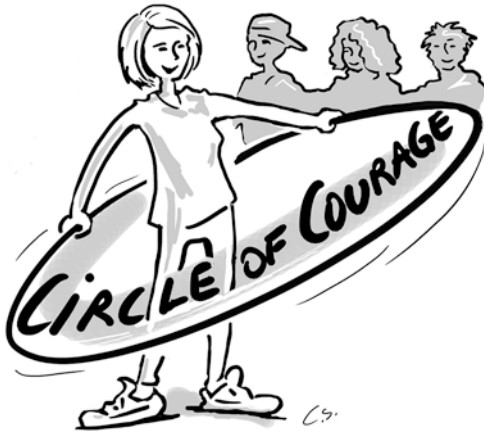
- Steinebach C, Steinebach U, Brendtro L (2013) Positive youth psychology: Lessons from Positive Peer Culture. *Reclaiming Children & Youth*, 21 (4), 15–21
- Tompkin-Rosenblatt P, Vander Ven K (2005) Perspectives on point and level systems in residential care: A responsive dialogue. *Residential Treatment for Children and Youth*, 22 (3), 1–18
- Vorrath H, Brendtro L (1985) [2011] *Positive Peer Culture* (2. Aufl.). Aldine Transaction, Piscataway, NJ



# Großzügigkeit als grundlegendes Element der Positive Peer Culture

*Larry K. Brendtro*

- 3.1 Entfremdete Jugendliche – 28
- 3.2 Kultur des Respekts – 29
- 3.3 Universelle Werte und Bedürfnisse – 31
- 3.4 Peers im Einsatz – 32
- 3.5 Deviante Peers werden zu helfenden Peers – 32
- 3.6 Altruismus: Großzügig geboren – 35
- 3.7 Prosoziales Verhalten vermitteln – 37
- 3.8 Altruismus als Hauptmotiv – 37
- 3.9 Macht mithilfe von Großzügigkeit zügeln – 39
- Literatur – 40



Jugendliche, die sich von Erwachsenen entfremden, fühlen sich oft zu negativen Peerkulturen hingezogen und sind so Risiken ausgesetzt. Die Positive Peer Culture (PPC) baut auf den Stärken der Jugendlichen auf und motiviert sie dazu, sich gegenseitig zu helfen und respektvolle Beziehungen zu Erwachsenen aufzubauen. Dieser Ansatz wird von der Forschung zur Resilienz und zur positiven Entwicklung der Jugendlichen unterstützt. Der Autor zeigt die Entstehung dieses Modells auf, das auf den Grundbedürfnissen des Circle of Courage (Kreis der Zuversicht) beruht, nämlich Belonging (Zugehörigkeit), Mastery (Kompetenz), Independence (Unabhängigkeit) und Generosity (Großzügigkeit, Altruismus). Jugendliche erklären, wie wirksam es ist, wenn Peers einander helfen können, und die Forschung zeigt auf, dass Großzügigkeit ein grundlegendes Element in der Entwicklung von Resilienz und prosozialen Werten ist.

### 3.1 Entfremdete Jugendliche

Während meines Doktorats an der University of Michigan arbeitete ich als Betreuer von Jugendlichen im Hawthorn Center. Dies war zu dieser Zeit eines der führenden Behandlungszentren mit Wohngruppen in den USA. Als ich eines Abends meine Schicht in einer Wohnung von 10 Jungen beendet hatte, ging ich zu einem Arbeitskollegen, der in einer anderen Wohnung war, da wir zusammen eine Fahrgemeinschaft

nach Ann Arbor hatten. Als ich in das Gebäude kam, schrie der 14-jährige Tim wütend herum und warf die Möbel aus seinem Zimmer in den Flur.

Dies war die Eskalation eines früher stattgefundenen Handgemenges unter einer Gruppe von Gleichaltrigen, bei dem Tim einen Billardstock als Waffe benutzt hatte. Der junge Arzt in Ausbildung, der Bereitschaftsdienst hatte, wurde gerufen. In Anlehnung an Methoden von psychiatrischen Kliniken für Erwachsene, wies er die Betreuer der Kinder an, Tim auf einer Matratze anzubinden, um ihm dann ein Beruhigungsmittel zu verabreichen. Die Dosis war offenbar ungenügend, denn Tims Wut wurde noch größer.

Ich sah zu, wie drei Mitarbeiter den herumfliegenden Möbeln auswichen und Tim packten, um ihn in ein abschliessbares Isolationszimmer zu zeren. Bevor sie das Zimmer wieder verlassen konnten, war Tim jedoch schon wieder halb zur Tür raus, sodass ihm diese entgegenschlug. Als Tim zu fluchen begann, steckte ihn das Personal unter den metallenen Bettrahmen, der am Boden des Isolationszimmers festgeschraubt war, und verliess den Raum fluchtartig. Unsere Abfahrt verzögerte sich, weil ich wartete, während die Mitarbeiter ihre Version der Krise wiedergaben.

Nach einigen Minuten schaute ich durch das kleine Fenster der Tür des sogenannten „Ruhe-raums“, um nach Tim zu schauen. Die Matratze war in kleine Stoffstreifen zerrissen und Tim war nirgends zu sehen. Ich benutzte meinen Hauptschlüssel, um die Tür zu öffnen und fand Tim, wie er in einer sitzenden Haltung vom Türgriff herabhing. Schnell löste ich den Stoff um seinen Hals. Er war noch bei Bewusstsein und warf mir Schimpfwörter an den Kopf, weil ich ihn nicht sterben liess.

Die diensthabende Pflegerin verabreichte Tim erneut eine Spritze, sodass er vollständig ruhiggestellt war und auf der zerschissenen Matratze einschlief. Sie brauchte jemanden, der Überstunden machte, um in der Nacht auf Tim aufzupassen, und ich meldete mich freiwillig. Die nächsten acht Stunden habe ich damit verbracht, darüber nachzudenken, wie das Personal



versagt hat, die Bedürfnisse dieses leidenden Jungen zu befriedigen, der sein Leben beenden wollte, da ihm die Liebe verwehrt wurde.

Als ich über Tim nachgedacht habe, schrieb ich einen Artikel zu den „Hürden in der therapeutischen Behandlung“. Dazu gehören eine negativ ausgerichtete Peer-Subkultur, ein Klima unter den Mitarbeitenden, das nicht auf die Bedürfnisse des Kindes abgestimmt ist und Zwangsmethoden bei der Behandlung. Ich habe meine Ideen an die leitende Pflegefachkraft geschickt, die mir darauf Folgendes geantwortet hat: „Das ist sehr einfühlsam, aber die Betreuer von Kindern sollten sich nicht mit solchen Dingen auseinandersetzen müssen.“ Meine Gedanken wurden zu einem Kapitel in *The Other 23 Hours* (Trieschmann et al. 1969). Der Titel war eine Antwort auf *The Fifty Minute Hour* des Psychoanalytikers Robert Lindner (1955), besser bekannt als Autor von *Rebel without a Cause*. Die deutsche Ausgabe trug den Titel *Erziehung im therapeutischen Milieu* (1975).

Wir drei Co-Autoren haben uns das erste Mal im Fresh Air Camp der University of Michigan getroffen. Dieses hatte zum Ziel, Fachleute auf die Arbeit mit Kindern wie Tim vorzubereiten. Redl und Wineman (1951) nannten diese *Children Who Hate* (Kinder, die hassen). Das Ziel dieses Camps war klar definiert, aber eine Herausforderung: *Connecting with Kids in Conflict* (Morse 2008), sich also mit Kindern im Streit zu verbünden. Das Personal im Hawthorn Center konnte keine positive Beziehung zu Tim aufbauen, der als *relativ emotionslos* beschrieben wurde, was eine beschönigende Umschreibung für einen angehenden Psychopathen ist. (In der DSM-5-Terminologie wäre dies eine „Verhaltensstörung mit reduzierter prosozialer Emotionalität“, die sich möglicherweise zu einer „Dissozialen Persönlichkeitsstörung“ entwickeln kann [APA 2013].) Eine bessere Beschreibung war *hungrig nach Zuneigung* von David Levy im Jahr 1937. In meiner Doktorarbeit habe ich mich mit Jugendlichen befasst, die in Wohngruppen in Michigan behandelt wurden und beziehungsunsicher waren.

Als ich Professor für Verhaltensstörungen bei Kindern an der University of Illinois war,

merkte ich, dass die meisten meiner Kollegen behavioristische Ansichten vertraten und die Bezeichnung „Beziehung“ als unwissenschaftlich abtaten. Sie beschrieben Beziehungen in den Worten des sozialen Lernens als soziale Bestärkung, Nachahmen und Kommunikation. Dies wurde in *The Other 23 Hours* zum Kapitel „Relationship Beachheads“ (Ausgangspunkte für eine Beziehung).

Wir hatten die Möglichkeit, diese Konzepte der relationalen Fürsorge während 14 Jahren am Starr Commonwealth in Michigan in die Praxis umzusetzen. Dies war der Hauptwirkungsort während meiner Doktorarbeit. Mit einer hohen Schulschwänzquote, einem delinquenten Untergrund und dem ständigen Wechsel beim Personal wurde schnell klar, dass die größte Herausforderung darin bestand, die negativen Peer-Subkulturen umzukehren. Dies führte zu einer Zusammenarbeit mit Harry Vorrath, bei der wir das Modell der *Positive Peer Culture* einführten (Brendtro und Ness 1983; Vorrath und Brendtro 1974, 1985).

### 3.2 Kultur des Respekts

An einer vor kurzem stattgefundenen Konferenz in Deutschland trafen wir Jugendliche, die Ziele und Hoffnungen haben. Diese Jugendlichen leiteten eine Sequenz eines Workshops und beschrieben die Grundhaltungen, die sie in ihren Beziehungen zu Gleichaltrigen und Erwachsenen einnehmen möchten:

Wir behandeln einander respektvoll!

Wir geben aufeinander Acht!

Wir helfen anderen, wenn sie Probleme haben!

Wir lehnen jegliche physische und psychische Gewalt ab!

Ihre Werte sind ganz klar eine Herausforderung für die egozentrische Mentalität der heutigen Kultur. Diese jungen Leute standen für demokratische Prinzipien ein, damit alle Personen mit Würde behandelt werden. Die meisten unter ihnen waren Immigranten, die nach Deutschland gekommen sind. Ihre eigenen persönlichen

Erfahrungen mit Gewalt haben gezeigt, dass dem Missbrauch von Macht nur mit Werten des Respekts entgegengewirkt werden kann. In ihren eigenen Worten:

» Alle Formen von Gewalt beinhalten Erniedrigung und Geringschätzung der anderen Person gegenüber. Wenn wir Gewalt anwenden, wollen wir den anderen «klein» machen, damit wir überlegen sind. Das ist das genaue Gegenteil von Respekt gegenüber anderen (Projekt Fördernde Gruppen-Kulturen, 2017).

Die Frage ist nun, wie es diesen Jugendlichen möglich war, eine Kultur des Respekts aufzubauen. Sie waren Teil eines PPC-Programms in einer Abteilung eines großen Jugendgefängnisses in der Nähe von Adelsheim in Süddeutschland. Zu ihrer Präsentation an der Konferenz wurden sie von einem ehemaligen Gefängniswärter begleitet. Er hat erzählt, dass es früher bei vielen Justizvollzugsbeamten üblich war, sich krank zu melden, weil die Arbeit so stressig war. „Aber mittlerweile kommen wir gerne zur Arbeit!“

Obwohl diese jungen Leute in einem Gefängnis eingesperrt sind, ist es ihnen gelungen, eine respektvolle Beziehung mit Gleichaltrigen und erwachsenen Autoritätspersonen aufzubauen. Beim Beschreiben ihrer Veränderung machte ein Jugendlicher folgende Beobachtung: „Wir hatten jeden Tag Schlägereien, aber mittlerweile schlagen wir uns nicht mehr, weil wir gelernt haben, uns gegenseitig als Menschen zu behandeln.“ Wenn sich die PPC-Gruppen mit anderen Gefängnisinsassen austauschen, ist es offensichtlich, wie unterschiedlich der Ton unter den Jugendlichen ist, die das Gefühl haben, sie müssen Härte zeigen. Obwohl die PPC-Jugendlichen manchmal von den anderen Insassen als „weich“ verspottet werden, sind sie sich in ihren Grundwerten sehr sicher: „Wir behandeln einander mit Respekt.“

Wir haben Adelsheim das erste Mal vor zwei Jahren besucht, als PPC Deutschland dieses Programm der PPC, in dem Peers einander helfen, in der geschlossenen Abteilung

eines Jugendgefängnisses eingeführt hat. Wir haben den 24 Jugendlichen der Anfangsgruppen erklärt, dass sie dazu aufgefordert werden, einander gegenseitig zu helfen. Das Ziel war, jede einzelne Person dazu zu ermutigen, Stärken in den vier Bereichen des *Circle of Courage* zu entwickeln:

### **Circle of Courage**

**Belonging (Zugehörigkeit):** Positive Beziehungen zu wichtigen Personen aufbauen

**Mastery (Kompetenz):** Etwas erreichen, Probleme lösen, Stärken entdecken

**Independence (Unabhängigkeit):** Persönliche Stärke und Verantwortung entwickeln

**Generosity (Großzügigkeit/Altruismus):** Empathie entwickeln und sich um andere kümmern

Wir haben farbige Abbildungen dieser vier Konzepte gezeigt, die der amerikanische Ureinwohner und Künstler George Bluebird für das Buch *Reclaiming Youth at Risk* (Brendtro et al. 2002) entworfen hat. Die Jugendlichen waren erstaunt zu erfahren, dass der Künstler für ein Verbrechen, das er in seiner Jugend begangen hatte, ebenfalls im Gefängnis sitzt.

Obwohl sich diese jungen Leute vor einer „Flaw-Fixing“-Behandlung (Makel ausmerzen) in Acht nehmen, haben sie die vier Wachstumsziele Zugehörigkeit, Meisterschaft, Unabhängigkeit und Großzügigkeit übernommen. Es ist nicht erstaunlich, dass sie dazugehören möchten – Cliques verfügen nun einmal über eine gewisse Anziehungskraft. Zusätzlich wollen sie erfolgreich sein, auch wenn sie in der Schule versagen könnten. Und das Streben nach Unabhängigkeit und Macht ist grundlegend in der Jugendzeit. Die Großzügigkeit jedoch – die Jugendlichen dazu zu bringen, anderen zu helfen – wurde in den wichtigsten psychologischen Theorien außer Acht gelassen, denn diese gehen davon aus, dass der Mensch von Natur aus egozentrisch ist (Wallach und Wallach 1983).

### 3.3 Universelle Werte und Bedürfnisse

In unserem Buch *Reclaiming Youth at Risk* (Brendtro et al. 2002) haben wir versucht, die grundlegenden Werte und Prinzipien von wirkungsvollen und heilenden Programmen zu definieren. Inspiriert vom Psychologen Martin Brokenleg, der von den Lakota abstammt, haben wir untersucht, wie traditionelle Kulturen der amerikanischen Ureinwohner die Jugendlichen zu respektvollen und verantwortungsbewussten Menschen erzogen haben, ohne strenge Strafen zu verhängen. Wir haben dieses indigene Wissen kombiniert mit Beiträgen von Vorreitern in den Bereichen der Jugendarbeit und der modernen Entwicklungsforschung. Was daraus entstand, ist ein Modell für eine „wertschätzende“ Umgebung namens *The Circle of Courage*. Das Grundprinzip ist, dass sich junge Leute gut entwickeln, wenn sie in einer Umgebung aufwachsen, die vier grundlegende Bedürfnisse erfüllt:

1. **Bindung. Zugehörigkeitsgefühl** und unterstützende Beziehungen sind für das persönliche Wachstum eine grundlegende Voraussetzung. Viele junge Leute, die zu uns kommen, fühlen sich aber nicht zugehörig, sondern sind misstrauisch, zurückhaltend, wütend und verschlossen. Oder aber sie suchen Ersatzbindungen, z. B. in Banden oder im Drogenmilieu. Deshalb setzen erfolgreiche Programme auf enge, persönliche Bindungen mit positiven Peers und fürsorglichen Erwachsenen.
2. **Erfolg.** Ohne **Kompetenzen** schrecken Menschen vor Herausforderungen zurück und schaffen es nicht, ihr vollständiges Potenzial auszuschöpfen. Wiederholtes Versagen führt zu Frustration, mangelnder Motivation und zu einem Gefühl der Sinnlosigkeit. Deshalb möchten erfolgreiche Programme die Jungen für das Lernen motivieren. Indem die Peers einander helfen, können die Jungen beim Lösen von sozialen und emotionalen Problemen auch praktische Fähigkeiten erwerben.

3. **Autonomie.** Um unabhängig zu werden, müssen Menschen ein Gefühl für die persönliche Stärke haben. Dies beinhaltet Selbstkontrolle, Selbstvertrauen und Respekt für die Rechte der Anderen. In modernen Gesellschaften verwehren die Erwachsenen den Jungen die Möglichkeit, Verantwortung zu übernehmen und klagen dann über fehlendes Verantwortungsbewusstsein. Erfolgreiche Programme bestärken die Jungen darin, ihren eigenen Lebensweg zu finden.
4. **Altruismus.** Schon seit Menschengedenken hat die Großzügigkeit das menschliche Überleben gesichert. Es ist nicht möglich, das Selbstwertgefühl zu stärken, ohne für andere bedeutungsvoll zu sein. Jugendliche, die nicht großzügig sind, verhalten sich rücksichtslos, sind maßlos und haben keine Zukunftsperspektiven. Eine Kultur, die auf Spass ausgerichtet ist, verstärkt diese Mentalität der Maßlosigkeit und diesen hedonistischen Lebensstil noch. Erfolgreiche Programme machen diesen Prozess rückgängig und bringen die Jugendlichen dazu, einander zu helfen und zur Gemeinschaft beizutragen.

Wenn das Umfeld auf diese Bedürfnisse abgestimmt ist, kann eine kraftvolle Synergie entstehen. Sowohl die Jugendlichen als auch das Personal fühlen sich verbunden, haben Erfolg, können ihr Schicksal selbst in die Hand nehmen und kümmern sich um andere. Gemäß dem von den Lakota abstammenden Psychologen Martin Brokenleg haben sich diese Werte des *Circle of Courage* in den meisten indigenen Kulturen durchgesetzt. Während Tausender von Jahren wuchsen Kinder in einer engen Beziehung mit Älteren auf, die für sie gesorgt haben und lebten in altersgemischten Gruppen, wo reifere Jugendliche die Verantwortung gegenüber Gleichaltrigen vorgelebt haben. In diesem Klima der positiven Beziehungen wurden die Werte von Generation zu Generation weitergegeben und die Kinder wurden mit Übergangsritualen in das verantwortungsvolle Erwachsenenalter eingeführt (Brendtro et al. 2002).

Aus der modernen Gesellschaft ging eine andere jugendliche Subkultur hervor, die andere Werte, andere Weisheiten, eine andere Sprache, andere Kleider und andere Verhaltensmuster hat. Diese Jugendkultur ist transnational und ein Produkt der fehlenden Verbindung zwischen Erwachsenen und Kindern in vielen modernen Kulturen. Die Rolle der Älteren hat in der Sozialisierung abgenommen. Ohne diese Großfamilien, Sippen und Gemeinschaften fehlt den Kindern das Zugehörigkeitsgefühl. Wenn sie sich dann an andere solche Jugendliche klammern, werden sie zu virtuellen Gefangenen von Gleichaltrigen.

- **Wir können das Rad der Geschichte zwar nicht zurückdrehen, aber wir können eine Umgebung schaffen, die auf die Bedürfnisse der Jugendlichen abgestimmt ist.**

Positive Beziehungen zu Erwachsenen und Gleichaltrigen sind in einer Umgebung, in der Ältere und Junge im gegenseitigen Respekt leben, ein natürlicher Wunsch. Positive Peer Culture ist kein gekünsteltes Programm, sondern eine Interessengemeinschaft, in der niemand das Recht hat, andere zu verletzen, und in der jeder verantwortlich dafür ist, den anderen zu helfen. Das Geburtsrecht von indigenen Kindern sollte für all unsere jungen Leute Standard sein.

### 3.4 Peers im Einsatz

Die Soziologin Joan McCord ist Co-Autorin eines oft zitierten Artikels im *American Psychologist*, der Programme, in denen „antisoziale“ Jugendliche zusammenkommen und das Devianztraining gefördert wird, diskutiert (Dishion et al. 1999). Wir haben Dr. McCord das erste Mal an einer Konferenz getroffen, an der sie „iatrogene Behandlungen“, d. h. „Therapien“, die Schaden anrichten, leidenschaftlich kritisiert hat. Sie begann mit den *Boot Camps* und *Scared-Straight*-Programmen (diese Programme dienen der „direkten Abschreckung“ von jugendlichen Kriminellen durch Disziplinierung und

Einschüchterung in quasi-militärischen Settings) in Gefängnissen. McCord hatte auch Positive Peer Culture (PPC) auf ihrer Liste der verdächtigen Programme. Wie wir feststellten, hatte sie jedoch noch nie ein PPC-Programm besucht, worauf wir sie eingeladen haben, an einem Forschungssymposium zur Behandlung in Peer-Gruppen im Starr Commonwealth teilzunehmen. Während dieses Besuchs hatte sie die Gelegenheit, Jugendliche in PPC-Programmen direkt zu interviewen und war über das positive Klima unter den Gleichaltrigen erstaunt. Der Höhepunkt des Symposiums war ein Gespräch mit neun Jugendlichen aus verschiedenen PPC-Programmen, die nachfolgend erläutert werden (Longhurst, McCord, Starr Commonwealth students, 2007).

### 3.5 Deviante Peers werden zu helfenden Peers

Hierbei handelt es sich um die Erstveröffentlichung in Englisch. Die Kommentare der Jugendlichen wurden originalgetreu wiedergegeben, wobei aus Gründen der Länge und der Klarheit gewisse Informationen weggelassen worden sind:

*Dr. James Longhurst:* Allzu oft sprechen Experten über wichtige Themen, welche die Jugend betreffen, ohne die jungen Leute zu Wort kommen zu lassen. Hier erzählen neun junge Menschen, wie sich ihr Leben verändert hat, weil sie anderen geholfen haben.

*David:* Vielen Dank, dass Sie alle gekommen sind und an unserem Forschungssymposium teilnehmen. Ich glaube, dass alle die Fähigkeit haben sollten, anderen helfen zu können, da es nicht einfach ist, durchs Leben zu gehen, ohne anderen Leuten zu helfen. Noch vor zwei Jahren habe ich andere Menschen verletzt, und es hat mich nicht gekümmert. Ich habe mich nicht einmal um mich selbst gekümmert. Ich habe andere Leute nicht gemocht und habe mir keine Gedanken darüber gemacht, was für Auswirkungen meine Handlungen auf andere haben könnten. Ich habe gelernt, dass es ein sehr komplizierter Prozess ist, anderen zu helfen. Ich musste viele Hürden überwinden,

da mich meine Familie nicht groß unterstützt hat und nicht in meine Behandlung miteinbezogen werden konnte. Mein Vater hat mir gesagt, dass er kommen würde und ist dann nicht aufgetaucht. Ich habe aber gelernt, damit umzugehen, in dem ich mit anderen Familienmitgliedern interagiert habe. Ich sehe meinen Erfolg darin, dass ich es geschafft habe, ihnen zu helfen und so auch mir helfen konnte.

*Marquis:* In der Vergangenheit hatte ich Mühe, meine Wut zu kontrollieren. In der Zwischenzeit respektiere ich andere Leute. Wenn du Menschen helfen kannst, bevor sie wütend werden, hören sie eher auf dich. Wenn sie wütend sind, gehen ihnen andere Dinge durch den Kopf und sie handeln respektlos. Grundsätzlich geht es darum, das Tempo anzugeben und sie zu beruhigen. Ich fühle mich gut, wenn ich jemandem helfen kann. Dadurch kommt er nicht in die gleiche Situation, in die ich gekommen bin. Ich werde auch versuchen, weiterhin anderen zu helfen, wenn ich wieder draussen in der Gesellschaft lebe.

*Jim:* Ich persönlich bin bipolar und nehme Medikamente. Das ist keine sichere Sache, Medikamente sind nicht die Lösung für deine Probleme. Ich frage mich oft, was der Sinn darin ist, immer weiterzumachen. Ich sehe keinen Sinn im Leben. Aber etwas hilft mir wirklich dabei, aus einer Depression herauszukommen. Wenn du jemand anderem helfen kannst, fühlst du dich auch selber besser. Es gibt da diesen Studenten, mit dem niemand klarkommt. Er hat einen schlechten Charakter und ist unfreundlich. Ich habe einen Betreuer gefragt: „Muss ich ihm wirklich helfen?“ Und er hat zu mir gesagt: „Jim, du warst genau gleich, als du das erste Mal hier hinkamst, und wir haben dich auch nicht aufgegeben.“ Unsere Gruppe hilft in einer Unterkunft für Obdachlose. Eines Tages fühlte ich mich richtig mies, aber mein Betreuer hat mich ermutigt, trotzdem dorthin zu gehen. Als wir fertig waren, habe ich gestrahlt und war wieder glücklich, weil ich jemandem helfen konnte. Es macht mich jeweils ganz euphorisch.

*Anthony:* Ich habe das Asperger-Syndrom, eine Form von Autismus. Ich hatte Mühe, in einer Gruppe für mich einzustehen. Ich wurde

von den anderen mental und körperlich missandelt, aber ich ging immer wieder zu ihnen zurück, weil ich einfach Freunde haben wollte. In der Zwischenzeit habe ich gelernt, von mir selber ein positiveres Bild zu haben. Unsere Gruppe geht in dieses Zentrum, wo wir behinderten Kindern beim Reiten helfen. Ich bin dort einer der besten Helfer, weil ich nicht herablassend mit den Kindern spreche. Auch wenn sie 10 Jahre jünger sind als ich, spreche ich mit ihnen auf der gleichen Ebene, wie wenn sie meine Freunde wären. Sie warten immer ungeduldig darauf, dass ich ihre Pferde führe. Diesen Sommer werde ich dort ein Praktikum machen.

*Josh:* Früher war ich immer negativ und habe nie auf meine Großmutter oder andere Leute gehört, die mir helfen wollten. Meine Gruppe sagte zu mir: „Hör zu, Josh! Du musst dir überlegen, wie du bei anderen Leuten ankommst. Denn du bist manchmal unhöflich und vielleicht ist deine Art zu sprechen oder dein Verhalten manchmal etwas arrogant.“ Das hat mich zur Vernunft gebracht. Sie haben vor mir nichts beschönigt, sie haben mir einfach nur gesagt: „Du musst dich ändern!“. Um jemandem helfen zu können, musst du mit dieser Person eine Beziehung aufbauen. Du musst wissen, was sie zum Ausflippen bringt und was sie wütend macht, und du musst mit dieser Person alleine sprechen, um an diese Informationen zu gelangen. Vielleicht merkst du erst, dass du dieser Person helfen konntest, wenn sie es geschafft hat, etwas mit ihrem Leben anzufangen. Aber wenn du dir Mühe gibst, kannst du zumindest sagen: „Ich habe versucht, dieser Person zu helfen. Nun liegt es an ihr, den entscheidenden Schritt zu tun.“

*Sean:* Als ich das erste Mal hierhin kam, habe ich mich nicht an die Regeln gehalten. Wenn mich jemand provoziert hat, habe ich geschlagen, da es mir wichtig war, wie ich bei den anderen ankomme. Es war nicht so einfach, mich zu ändern. Ich dachte, dass ich die anderen einfach beeindrucken muss. Aber dann entwickelte ich mehr Selbstvertrauen. Und die Mitglieder meiner Gruppe haben begonnen, mir zu helfen, und ich habe begonnen, ihnen zu helfen. Ich habe angefangen, den anderen von meinen

Erfahrungen zu berichten: „Alter, ich wurde auch so wütend und war in Schlägereien verwickelt und habe Leute ausgeschimpft, aber es hat mir gar nichts gebracht. Ich hatte nur Probleme.“ Sie können nachvollziehen, was ich erzähle und respektieren es, weil ich im selben Alter bin wie sie und die gleichen Probleme hatte wie sie. Und dann sagen sie sich: „Er hat sich verändert. Er hatte die gleichen Probleme wie ich. Wenn er es geschafft hat, kann ich mich auch ändern.“

*Nick:* Als ich hierhin kam, habe ich immer nur an mich selbst gedacht. Ich war richtig arrogant und habe keine Freunde gefunden. Ich wollte nur meine Behandlung und dann wieder weg von hier. Aber wenn ich Probleme hatte, konnte ich mir nicht immer selbst helfen. Ich war auf die Hilfe von anderen Menschen angewiesen, weil ich selber nicht auf alles eine Antwort wusste. Einer aus meiner Gruppe hat mir sehr geholfen, das war Duwann. Wenn ich Probleme hatte, hat er mit mir ganz natürlich gesprochen, nicht in der Sprache eines Psychologen. Bei ihm habe ich mich wohl gefühlt und habe mich geöffnet. Nach einer Weile habe ich angefangen, anderen ebenfalls so zu helfen und habe mich dadurch besser gefühlt. Menschen müssen selber entscheiden, ob sie zuhören und Hilfe annehmen möchten. Aber sie können immer versuchen, anderen Menschen zu helfen.

*Antonio:* Als ich das erste Mal hier war, liess ich niemanden an mich heran. Ich liess mir nicht helfen und habe andere verletzt, um sie von mir fernzuhalten. Ich ging mit den Leuten hart ins Gericht und habe versucht, sie dazu zu bringen, sich schlecht zu fühlen, da ich mich selber schlecht gefühlt habe. Ich habe viele Leute nicht mehr in mein Leben gelassen, wie z. B. meine Eltern. Aber die anderen sind auf mich zugekommen. Ich habe andere gesehen, die dasselbe gemacht haben wie ich, nämlich andere verletzen. Wenn ich sehe, dass sie von meiner Hilfe profitieren können, bekomme ich Gänsehaut, und es bringt mich zum Lächeln. Ich versuche das zu verstecken, denn niemand soll merken, dass ich weich werde. Man könnte meinen, dass einige Leute keine Hilfe annehmen wollen oder niemanden brauchen, weil sie brutal und kalt-herzig sind. Aber in Wirklichkeit versuchen

diese Leute, ihre Gefühle zu verstecken. Man darf die Leute nicht so einfach aufgeben.

*Erik:* Wenn du anderen aus der Gruppe helfen kannst, ist das wie, wenn du dein wahres Ich zeigen kannst. Im Grunde hast du dann keine «Fassade» mehr. Deine Gruppe erzählt dir, dass du andere Leute respektieren musst. Wenn du anfängst, anderen zu helfen, wirst du dich immer besser fühlen. Ich lasse es zu, dass andere mir helfen und helfe dafür ihnen. Ich bin anderen gegenüber nicht mehr respektlos.

*Dr. Joan McCord:* Ich forsche viel und arbeite mit Teenagern, um zu verstehen, was ihnen am meisten helfen könnte. Oft hatte ich das Gefühl, dass Teenager die Meinung vertreten, es sei schwierig, in einer Gruppe zu sein. Es ist offensichtlich, dass Sie alle sagen, dass es gut ist, in einer Gruppe zu sein. Können Sie mir einige der Unterschiede erklären?

*Jugendlicher:* Ich glaube, dass es vorteilhaft ist, mit Jugendlichen zusammen zu sein, die im gleichen Alter sind und ähnliche Probleme haben. Ein Gleichaltriger sagt mir: „Alter, ich habe dieselben Sachen gemacht wie du. Ich wurde wütend und habe Leute geschlagen. Ich weiß, wie du dich ändern kannst und wie ich dir helfen kann.“ Ich bin eher bereit, zuzuhören, weil es von jemandem kommt, der in meinem Alter ist. Er hat sich geändert und macht Fortschritte. Wir haben eine Beziehung aufgebaut und ich weiß, dass das die Wahrheit ist und dass sein Leben nun funktioniert. Du siehst, wie sie sich verändert haben, und du möchtest Fortschritte machen.

*Jugendlicher:* Ich möchte mich dem anschliessen. Andere Programme werden meistens von Mitarbeitern angeleitet und die Mitarbeiter sagen dir, was du tun musst. Die Gruppe selber hat nichts zu sagen und macht sich gegenseitig fertig. In diesen Programmen aber bestimmen die Kinder den Ablauf. Meistens sind die Gruppentreffen zum Wohle aller.

*Dr. Joan McCord:* So viele Teenager, mit denen ich spreche, sagen, dass Gruppen schädlich sind. Sie machen Dinge, sie machen, dass ich mich schlecht benehme, ich spiele mich auf – solche Sachen. Sie alle sagen nun, es helfe Ihnen, Teil einer Gruppe zu sein. Es helfe Ihnen,

herauszufinden, wie Sie Ihr Leben ändern und was Sie damit anfangen könnten. Ich versuche zu verstehen, wie alles begann. Was ist der Unterschied, dass es hier so gut funktioniert und in anderen Gruppen nicht?

*Jugendlicher:* Zwei Dinge. Es kommt darauf an, ob es in einer Gruppe an Respekt fehlt. Ich glaube auch, dass es dir eher gelingt, andere zu respektieren, wenn du die richtige Mentalität hast. Viele Leute haben nicht gerade die beste Mentalität, weil ihnen vielleicht niemand beigebracht hat, was Respekt ist. Dann sind sie in einer neuen Umgebung, wissen nicht, was machen, und das ist sehr verwirrend. Sie fühlen sich alleine und denken, dass sie Kontakte knüpfen müssen, um nicht mehr diesen Gruppendruck zu haben. Ich weiss nicht, wie es bei anderen Gruppen ist, aber meine Gruppe sagt mir, dass wir versuchen, einander nicht unter Druck zu setzen. Alle versuchen, respektvoll zu sein und eine angenehme Umgebung zu schaffen. Ich glaube, dass dies der Schlüssel dafür ist, was in dieser Gruppe passiert.

*Jugendlicher:* Der Grund, warum es so gut funktioniert, ist, dass alle dieselben Probleme haben. Die anderen können verstehen, wie du dich fühlst. Wenn es etwas gibt, das ein Kind krank macht, ist es, wenn ein Erwachsener sagt: „Ich war auch an diesem Punkt. Ich weiß, wie du dich fühlst.“ Das funktioniert einfach nicht bei uns. Es ist besser, wenn dir ein Gleichaltriger sagt: „Ich weiß, wie du dich fühlst.“ Wir sehen dann, dass er an den Konsequenzen leidet, genau wie du selbst.

*Jugendlicher:* Ich glaube, dass wir in diesem Programm härter arbeiten. Es gibt viele Herausforderungen, wenn Menschen respektlos sind. Aber wir werden mit all diesen Dingen in der Welt konfrontiert. Wenn du sie hier überwinden kannst, ist es viel einfacher, sie auch in der Gesellschaft zu überwinden, ist es viel einfacher, sie auch dort zu überwinden. Ich bin dankbar dafür, dass dies ein hartes Programm ist, denn ich habe das Gefühl, dass es mich zu einem besseren Menschen gemacht hat. Es hat mich dazu gebracht, härter zu arbeiten.

*Jugendlicher:* Ich habe vorher schon von meiner Frage, ob ich diesem Gruppenmitglied

wirklich helfen muss, gesprochen. Wenn du das schwächste Mitglied der Gruppe, das mit niemandem klarkommt, tolerierst und lernst, ihm zu helfen oder ihm gegenüber Empathie zu zeigen, kannst du jedem gegenüber Empathie zeigen. Ich glaube, dass das ein weiterer Grund ist, weshalb diese Gruppenkonstellation so hilfreich ist. Es lehrt dich, jedem mit Empathie begegnen zu können.

*Jugendlicher:* Ich würde dieses Programm gerne mit dem letzten Programm vergleichen, an dem ich teilgenommen habe. Niemand hat sich je hingesetzt und über eine bestimmte Situation gesprochen. Wenn du hier einen Fehler machst, nehmen sich die Leute Zeit, um mit dir darüber zu sprechen. In meiner Gruppe haben mich einige gleich am Anfang gefragt: «Brauchst du Hilfe?», oder sie haben über den GED-Test gesprochen (*General Educational Development*, Test in den USA und Kanada für Personen ohne Schulabschluss zum Erlangen einer Bescheinigung, welche von Arbeitgebern und Colleges als Äquivalenz eines Hochschulabschlusses anerkannt wird, siehe auch <http://ged.com>). In einem anderen Programm wurde als Erstes darüber gesprochen, den Raum wieder zu verlassen.

*Jugendlicher:* Ich glaube, was es in diesen Gruppen einfacher macht, ist das Verständnis füreinander. Am Anfang bist du vielleicht etwas schüchtern und ängstlich und denkst: „Ok, ich möchte dieses oder jenes nicht sagen, da ich niemanden beleidigen will. Sie könnten mich dann anders wahrnehmen.“ Aber jeder hat schon Dinge gemacht, von denen er nicht möchte, dass andere es wissen oder die er vergessen möchte. Hier lernst du, dass es in Ordnung ist, solange du die Fehler korrigierst und dieselben nicht nochmal machst. Du änderst deine Denkweise und deine Werte.

### 3.6 Altruismus: Großzügig geboren

Der Neurowissenschaftler Gerald A. Cory Jr. (2000) hält fest, dass das menschliche Gehirn zwei Algorithmen hat – sich selbst am Leben zu

erhalten und sich um andere zu kümmern. Er nennt dies Ego und Empathie. Kinder haben die Fähigkeit zur *emotionalen* Empathie ab Geburt und entwickeln im Schulalter die *kognitive* Empathie, also die Fähigkeit, sich vorzustellen, was andere denken, die sogenannte *Theory of Mind*. Natürlich kann sich die Logik des Gehirns aufgrund von Denkfehlern verstricken, die das eigennützige Verhalten dann rationalisieren.

Empathie ist am stärksten, wenn sich Menschen sicher und einer Person oder Gruppe zugehörig fühlen. Wenn diese Bindungssicherheit aber bedroht wird, nimmt auch das Mitgefühl ab. Deshalb ist es wichtig, dass sich alle Mitglieder akzeptiert und wertgeschätzt fühlen, damit ein Klima des Sich-Kümmerns entstehen kann. Leider gelingt dies in Peer-Groups und Cliques oft besser als in Programmen, die von Erwachsenen angeleitet werden.

Die Harvard-Forscherin Carol Gilligan (1982) hat aufgezeigt, dass Menschen zwei Prinzipien haben, um moralische Entscheidungen zu fällen: *Gerechtigkeit* und *Fürsorge*. Männer tendieren eher zu Gerechtigkeit (Fairness), während Frauen stark von der Fürsorge (Mitgefühl) angetrieben werden. Beide Prinzipien sind allerdings grundlegend, um harmonisch zusammenleben zu können. Schon Prophet Micha hat im Alten Testament verkündet:

» Recht tun und Liebe üben.

Diese Werte sind das moralische Fundament der *Peer Helping Programs*.

Forscher des Max-Planck-Instituts haben viele neuartige Studien durchgeführt, die zeigen, dass die Menschen mit moralischen Gedanken geboren werden und schon im frühen Kindesalter sowohl Fürsorge als auch Gerechtigkeit zeigen (Tomasello 2014).

*Fürsorge*: Wenn Kleinkinder einen Erwachsenen beobachten, der ein Objekt fallen lässt, nehmen sie es automatisch auf und geben es der Person zurück. Die meisten Zweijährigen zeigen anderen gegenüber Mitgefühl und dieser Vorsprung im Bereich des Helfens bestimmt ihr prosoziales Verhalten im Erwachsenenalter (Rhee et al. 2013).

*Gerechtigkeit*: Vorschulkinder übernehmen Gruppennormen wie Fairness bereitwillig und führen diese auch in ihrem Spiel ein. Sie teilen eher, als dass sie Dinge horten, und wenn sie sehen, dass ein Kind das Werk eines anderen Kindes zerstört oder ihm etwas stiehlt, widersprechen sie oder greifen ein.

Während indigene Kulturen diese natürliche Neigung zum Altruismus fördern, werden Studenten in westlichen Kulturen im Laufe ihrer Schulkarriere immer toleranter gegenüber Gewalt und Mobbing (Lantieri 2008).

Jeder ganzheitliche Präventions- oder Behandlungsansatz hat eine moralische Komponente. Zornige, unempfindliche Kinder werden oft als nicht behandelbar angesehen, es ist aber eher ein Zeichen eines Rückstands in der moralischen Entwicklung. In den Worten von Fritz Redl besteht die Aufgabe bei Kindern, die hassen, darin „gefühllose Werte zu bearbeiten“ und versteckte Tugenden aufzudecken (Redl und Wineman 1952).

Wenn Jugendliche mit moralischen Defiziten an Programmen teilnehmen, in denen sie Gleichaltrigen helfen können, entwickeln sie die Fähigkeit zur Perspektivenübernahme, und sie lernen, die Ansichten anderer zu respektieren. Erstaunlicherweise bestätigen sogar angeblich „antisoziale“ Jugendliche, dass moralische Werte wie das Einhalten von Versprechen, die Wahrheit sagen, anderen zu helfen, nicht zu stehlen und Gesetze zu akzeptieren, wichtig sind (Gregg et al. 1994). Wenn man sie dann aber fragt, wieso Ehrlichkeit wichtig sei, geben die meisten unreife und egoistische Gründe an (damit du keine Schwierigkeiten bekommst), anstatt auf Respekt zu verweisen (behandle Menschen so, wie du selbst behandelt werden möchtest).

Einige Gruppenprogramme arbeiteten mit akademisch geführten Diskussionen zu hypothetischen moralischen Dilemmas, wie dies Lawrence Kohlberg in den 70er-Jahren des 20. Jahrhunderts vorgeschlagen hat (Gibbs 2014). PPC gründet auf moralischen Wertvorstellungen und diese werden am besten in einer natürlichen Umgebung weitergegeben. Probleme aus der realen Welt zu lösen ist wirksamer als über erfundene moralische Dilemmas zu diskutieren.



Um die moralische Entwicklung, die emotionale Regulation und die Sozialkompetenz zu fördern, helfen die Jugendlichen einander in PPC deshalb auf natürliche Weise.

### 3.7 Prosoziales Verhalten vermitteln

Gleichaltrigen zu helfen, ist zwar eine beeindruckende Erfahrung, das übergeordnete Ziel ist es aber, die Eigenschaft des Sich-Kümmerns auch außerhalb der Schulen oder der Behandlung anwenden zu können. Ein vielversprechender Ansatz für diese Umsetzung ist das Lernen durch freiwillige Arbeit in der Gesellschaft (NYLC 2007). Peer-Gruppen werden bei verschiedensten Projekten eingesetzt, wie z. B. bei den Special Olympics für Menschen mit geistiger Beeinträchtigung, beim Streichen von Altersheimen, bei Darbietungen in Kindertagesstätten, bei Besuchen in Pflegeheimen und beim Sammeln von Spendengeldern für karitative Anlässe. Das Mithelfen in solchen Projekten wirkt Narzissmus, Verantwortungslosigkeit und einem zerstörenden Lebensstil entgegen. Wenn junge Menschen über sich hinauswachsen, um andern zu helfen, werden sie in ihren Kompetenzen gestärkt und wertgeschätzt.

Der Entwicklungspsychologe Martin Hoffman (2000) macht den Vorschlag, Disziplin auf eine positive Art und Weise einzusetzen, um prosoziales Verhalten zu vermitteln. Er vergleicht drei übliche Strategien zur Disziplin:

1. *Machtdemonstration*. Bestrafung oder Belohnung.
2. *Liebesentzug*. Zuneigung oder Anerkennung entziehen.
3. *Induktive Disziplin*. Lernen, welche Auswirkungen das Verhalten auf sich selbst oder andere hat.

James Anglin (2002) führte Interviews mit Verwaltungsangestellten, Mitarbeitern und Studierenden in 10 kanadischen Wohnheimen für gefährdete Jugendliche durch. Obwohl alle jungen Leute bereits Erfahrungen mit Schmerz gemacht haben, *reagieren* Erwachsene oft auf die

Probleme, statt auf die Bedürfnisse *einzugehen*. Disziplin verursacht noch mehr Schmerz, z. B. „Hör auf, du machst die Leute wütend!“. Anglin bemerkt, dass das Wort Strafe (engl. *punishment*) vom lateinischen Wort *poena* kommt, das Schmerz (Im Deutschen wäre das verwandte Wort *Pein* – Anm. d. Übers.) bedeutet. Wörtlich reagieren wir also auf das durch Schmerz ausgelöste Verhalten von Jugendlichen, indem wir ihnen noch mehr Schmerz zufügen.

In Programmen, in denen Peers einander helfen, werden Probleme als „Aktionen, die sich selbst oder andere verletzen“ definiert. Verzweifelt und trotziges Verhalten bedeutet anders formuliert *ein Problem zeigen* und die Peers werden angewiesen zu helfen, statt mehr Schmerz zu verursachen. Sobald dieser Altruismus etabliert ist, können solche Erlebnisse sehr inspirierend und transformativ sein.

### 3.8 Altruismus als Hauptmotiv

Die meisten Fachleute sind sich bewusst, dass Zugehörigkeit, Kompetenz und Unabhängigkeit Grundbedürfnisse sind, lassen aber die Großzügigkeit oft außer Acht. Die bekannten Forscher Deci und Ryan nennen Großzügigkeit auch *soziale Eingebundenheit*, „das Bedürfnis, zu lieben und geliebt zu werden, sich um andere zu kümmern und von anderen umsorgt zu werden“ (Deci 1996, S. 84). Diese beiden Bedürfnisse bestehen aber nicht immer gleichzeitig. Zum Beispiel kann es sein, dass ein Jugendlicher aktiv in einer Clique dazugehören möchte, daneben aber einen völlig egozentrischen Lebensstil verfolgt.

Grundsätzlich wird die Zugehörigkeit (Nähe suchen und sich an andere binden) und die Grosszügigkeit (Empathie und sich um andere kümmern) von verschiedenen Hirnregionen aus gesteuert. Das bedeutet, dass die Nervenbahnen für Verbundenheit andere sind als diejenigen, die Empathie aktivieren (Panksepp und Biven 2012). Gemäß Louis Cozolino (2014) entwickelt sich die Verbundenheit in den ersten 18 Monaten, wenn das Kind und die Bezugsperson durch die Vorgänge in der rechten Hirnhälfte eine Verbindung herstellen. Bei der

Empathie sind aber auch andere Hirnstrukturen involviert, die dem Kind die Fähigkeit geben, die Gefühle anderer zu widerspiegeln und emotionale und kognitive Empathie zu entwickeln.

Charles Darwin hat festgestellt, dass Mitgefühl für andere der stärkste Instinkt der Menschen ist. Im Gegensatz zum weit verbreiteten Mythos hat er nie den Ausdruck „*survival of the fittest*“ verwendet. Dieser wurde von Sozialdarwinisten geprägt, um Theorien zur Rassenüberlegenheit zu rechtfertigen (Keltner 2009). Nach dem Tod seiner geliebten Tochter hat sich Darwin vertieft mit dem Konzept „Sich-um-andere-kümmern“ auseinandergesetzt und nannte dies Sympathie. Er kam zum Schluss, dass Mitgefühl bei den meisten Menschen sogar noch stärker ist als Egoismus. In *Die Abstammung des Menschen* schrieb er, dass diejenigen Gemeinschaften, welche die größte Zahl an mitfühlenden Mitgliedern umfassen, am besten gedeihen werden (Darwin 1871, S. 130). In einfachen Worten ausgedrückt, ist die Empathie genetisch bedingt.

**➤ Empathie ist nach Darwin der (genetisch verankerte) stärkste Instinkt des Menschen.**

Es gibt einen immer stärkeren Konsens, dass unser großzügiger Geist das Überleben der Menschheit in der Geschichte der Evolution gesichert hat. Eine internationale Forschergruppe hat konvergierende Beweise gesammelt, dass Großzügigkeit ein kulturelles Universal ist, das im Design des menschlichen Hirns begründet ist (Aknin et al. 2014). Während die Großzügigkeit je nach Kultur gefördert oder eingeschränkt wird, ist sie sowohl in Wohlstandsgesellschaften als auch unter Armutbedingungen eine treibende Kraft. Im Artikel *Forget Survival of the Fittest: It's Kindness that Counts* verkündet DiSalvo (2009), dass die Großzügigkeit eine Schlüsselrolle beim menschlichen Wohlbefinden spielt und verweist auf Beispiele aus der Forschung der Positiven Psychologie:

- Gedanken zu Mitgefühl kurbeln die Immunfunktionen an und aktivieren die linke Hirnhälfte, die für positive Emotionen zuständig ist.

- Wenn wir über das sprechen, wofür wir dankbar sind – sei das im Klassenzimmer, am Esstisch oder in einem Tagebuch –, hat dies positive Auswirkungen auf Glück und Gesundheit.
- Anderen zu helfen, statt uns auf materialistische Dinge zu konzentrieren, führt zu langanhaltendem Wohlbefinden.

In seinem Klassiker aus dem Jahr 1935, *The Origins of Love and Hate*, kritisiert der schottische Psychiater Ian Suttie die Verhaltensforschung und die Psychoanalyse, da diese nicht anerkennen, dass „Liebe geben“ und „Liebe empfangen“ primäre Beweggründe für die Menschen sind. Kinder werden mit einer Veranlagung zur Großzügigkeit geboren und, wenn ihre Geschenke zurückgewiesen werden, fühlen sie sich schlecht und ungeliebt.

Das Baby startet sein Leben nicht nur mit einer wohlwollenden Einstellung, sondern das „Bedürfnis, zu geben“ zieht sich als dominierendes Motiv durch das ganze Leben und wie bei jedem anderen Bedürfnis löst es Unbehagen aus, wenn es nicht erfüllt wird (Suttie 1935, S. 53).

Abraham Maslow glaubte ursprünglich, dass die Hauptmotivation der Menschen das Streben nach Macht sei, bis er die Stammesgruppe der nördlichen Blackfoot in Alberta, Kanada, studiert hat. Ihre Kultur war auf Großzügigkeit statt auf Dominanz und die Anhäufung von Vermögen ausgerichtet. Maslow schätzte, dass „80 bis 90 % der Bevölkerung in ihrer Selbstsicherheit etwa gleich hoch eingeschätzt werden müssen wie die sichersten Individuen in unserer [eigenen] Gesellschaft, was vielleicht höchstens 5–10 % ausmacht“ (Hoffman 1988, S. 123). Dieses Experiment hat seine Hierarchie der menschlichen Bedürfnisse beeinflusst. Bei der Reflexion seiner individualistischen, westlichen Denkweise hat Maslow (1943) Selbstverwirklichung dennoch an die Spitze seiner Bedürfnispyramide gesetzt. Im letzten Jahr seines Lebens hat Maslow diesen Fehler korrigiert und Selbst-Transzendenz – das menschliche Bedürfnis nach einem Sinn jenseits der individuellen Entwicklung – als höchste Stufe in der Hierarchie definiert (Koltko-Rivera 2006). Ironischerweise

steht in vielen Fachbüchern immer noch die Selbstverwirklichung an oberster Stelle.

Wenn Menschen Sicherheit und Vertrauen erleben, aktiviert dies das polyvagale System des Gehirns, was wiederum das soziale Engagement stärkt und defensive Kampf-/Flucht-Mechanismen ausschaltet (Porges, Dana 2018). Das Ausmaß des Mitgefühls verzeichnet sich im Nervus vagus, den Dacher Keltner (2009) als *care-taking nerv* bezeichnet hat. Menschen mit einer hohen Aktivität des Nervus vagus zeigen eher Mitgefühl gegenüber einer hilfsbedürftigen Person, während sich Menschen mit einer niedrigen Aktivität des Nervus vagus von anderen Personen distanzieren und auf sich selbst fokussiert sind.

Mitgefühl ist eine der stärksten Emotionen der Menschen und bereits bei sehr kleinen Kindern offensichtlich. Es kann aber von negativen Emotionen wie Angst, Wut und Voreingenommenheit ausgeschaltet werden. In solchen Fällen hören Menschen auf, andere Leute wirklich menschlich zu behandeln. Studien zum Aufbau des Gehirns zeigen, dass nicht immer mit Empathie reagiert wird, wenn Arme, Obdachlose und Menschen mit einem anderen kulturellen Hintergrund beobachtet werden, sondern mit Gleichgültigkeit oder sogar Abneigung. Dieser Mangel an Sensibilität ist nicht angeboren, sondern entwickelt sich mit der Zeit aufgrund von erlernten Vorurteilen (Ludwig, Shah 2016). Die Herausforderung in einer unpersönlichen, materialistischen und modernen Gesellschaft ist es, das Band der Gemeinschaft wiederherzustellen.

- **Mitgefühl, als eine der stärksten Emotionen des Menschen, kann durch andere negative Gefühle wie Angst und Wut oder erlernten Vorurteilen kurzzeitig ausgeschaltet werden.**

### 3.9 Macht mithilfe von Großzügigkeit zügeln

Da alle Menschen im Verlauf ihres Lebens danach streben, Macht auszuüben, kann dieses Bedürfnis nur in Kulturen befriedigt werden, in denen die Macht aufgeteilt wird. Dacher Keltner

(2016) stellt fest, dass Macht zwangsläufig zerstört, es sei denn, sie nützt anderen. Seine Anleitungen für positive Macht basieren alle darauf, dass wir die Großzügigkeit anzapfen, die in unserem Gehirn verankert ist:

**Respekt** Es gibt keine Belohnung, die von Menschen mehr geschätzt wird, als wenn man ihnen Wertschätzung entgegenbringt. Wenn wir andere mit Respekt behandeln, würdigen wir sie.

- **Diejenigen mit wenig Macht sind meistens die begabtesten Vermittler von Respekt (Lob, höfliche Sprache, bescheidenes Verhalten).**

Das sind Tugenden, die alle haben sollten. Wir zeigen Respekt, indem wir Fragen stellen, zuhören, Interesse zeigen; aufrichtige Komplimente machen, enthusiastisch loben und unsere Dankbarkeit ausdrücken.

**Empathie** Dies beinhaltet die Fähigkeit, die Emotionen anderer zu lesen und ihre möglichen Gedanken zu verstehen. Empathie ist oft eine automatische Reaktion auf Leute, um die wir uns sorgen und die wie wir sind. Die Herausforderung dabei ist, den Menschen beizubringen, dass sie sich auch um Leute kümmern, die anders oder sogar streitlustig sind. Dazu hat ein Jugendlicher in einem Peer-Helping-Programm gesagt: „Es ist schwierig, Kinder zu mögen, die andere verletzen, aber es ist unsere Aufgabe, ihnen beim Lösen ihrer Probleme zu helfen.“

**Dankbarkeit** Wenn wir Beiträge anderer Leute anerkennen, verdoppelt sich die Wahrscheinlichkeit, dass die Menschen bei zukünftigen Aufgaben hilfsbereit sein werden. Dankbarkeit aktiviert die Regionen des Gehirns, die für Belohnung und Sicherheit zuständig sind und wirkt Stress entgegen. Dankbarkeit kann in non-verbaler Kommunikation oder im gesprochenen Wort ausgedrückt werden.

**Freundlichkeit** Kleine wiederkehrende Gesten der Freundlichkeit stärken die sozialen Gemeinschaften. Berühren ist zum Beispiel eine

natürliche Art, um zum Ausdruck zu bringen, dass sich Menschen gegenseitig unterstützen. Ein aufmunternder Klaps auf den Rücken oder eine herzliche Umarmung setzt Oxytocin frei, ein Hormon, das Vertrauen, Kooperation und das Teilen fördert. Freundliche Gesten vermitteln den Menschen Ansehen und Wertschätzung.

Kurz gesagt, sind das die Werte, für die sich die Jugendlichen in Peer-Helping-Gruppen einsetzen. In den Worten des *Circle of Courage* könnte man sagen, dass *die ultimative Kontrolle des Machtmissbrauchs die Großzügigkeit ist*.

Heutzutage konkurrieren Eingriffe aller Art um das Label „evidenzbasiert“. Gharabaghi (2008) hat festgestellt, dass sogenannte evidenzbasierte Methoden bei der Behandlung von Kindern und Jugendlichen selten vorkommen. Stattdessen suchen Fachleute auf genehmigten Listen mit evidenzbasierten Programmen nach Methoden, wie z. B. die Kognitive Verhaltenstherapie. Dies ignoriert die Tatsache, dass Beziehungen der stärkste Motor der Veränderungen sind. (Li und Julian 2012).

Die Positive Peerkultur ist unter den evidenzbasierten Behandlungsmethoden einzigartig, weil sie auf der Forschung und Praxis der Verhaltensforschung beruht (James 2011; Laursen 2010). Da ein positives Klima unter Jugendlichen in einem therapeutischen Milieu grundlegend ist, werden Mitarbeiter benötigt, die einen respektvollen Umgang vorleben. Aus diesem Grund konzentriert sich PPC auf das Teamwork unter den Mitarbeitern und ein positives Arbeitsklima. Studien zeigen auch, dass das Engagement in Schulen ein sicherer Prädiktor für die positiven Ergebnisse aus den PPC-Programmen ist (Gold und Osgood 1992).

Großzügigkeit erzeugt Resilienz (Steinebach et al. 2013). Die umfassendste Studie zur Resilienz wurde von Emmy Werner und Ruth Smith (1992) auf der hawaiianischen Insel Kauai durchgeführt. Im Jahr 1955 haben sie angefangen, eine Geburtenkohorte von Kindern mit risikoreichem Hintergrund zu beobachten. Diese Jugendlichen hatten in ihrer Kindheit und im Jugendalter viele Probleme, bis Mitte des Erwachsenenalters haben die meisten aber

praktisch alle Risikofaktoren überwunden. Um die Fähigkeit, diese Widrigkeiten zu überwinden, zu beschreiben, wurde der Begriff „Resilienz“ verwendet. Wir hatten die Möglichkeit, Emmy Werner zu interviewen, als sie das Follow-up der Kauai-Kinder nach 55 Jahren durchführte. Sie hat die Bedürfnisse des *Circle of Courage* bei der Entwicklung von Resilienz als wesentlich eingestuft (Werner 2012).

Resilienz wurde zu einem zentralen Thema in der Jugendarbeit, aber in der Praxis und Politik ist das Ziel die Kontrolle (Gharabaghi 2014; Steinebach und Gharabaghi 2013). Die vorherrschende Mentalität ist folgende: Wenn das Verhalten schlecht ist, erhöhe die Bestrafung und reduziere die Belohnung; mach das Gegenteil bei gutem Verhalten. Das stillschweigende Ziel in der Jugendarbeit ist es, die Folgebereitschaft zu erhöhen, indem Belohnungen und Konsequenzen in Aussicht gestellt werden. Diese Mentalität ist in dominanten Kulturen tief verwurzelt, widerspricht jedoch demokratischen Werten. Auch wenn wir gesellschaftliche Normen nicht ändern können, können wir alternative Umgebungen schaffen, in denen wir den Bedürfnissen von Kindern gerecht werden.

### Fazit

Die Forschung der Soziobiologie, Neurowissenschaft und Resilienz zeigt übereinstimmend, dass sich Menschen über Hunderttausende von Jahren an die Lebensweise in egalitären Kulturen angepasst haben (Boehm 2012). Es gibt nun genügend Beweise, dass die Großzügigkeit der Schlüssel zum Überleben und Gedeihen ist. (Brendtro und Mitchell 2015; Steinebach et al. 2018). Die Neurowissenschaft anerkennt uralte Weisheiten. Diese fortwährenden Wahrheiten sind das Herzstück für kraftvolle Lebens- und Lernumgebungen.

### Literatur

- Aknin L, Barrington-Luigh C, Dunn E, Helliwell J, Burns J, Biswas-Diener R, et al. (2013) Prosocial spending and well-being: Cross-cultural evidence for a psychological universal. *Journal of Personality and Social Psychology* 104(4):635–652

- Anglin J (2002) *Pain, normality and the struggle for congruence: Reinterpreting residential care for children and youth*. Haworth Press, Binghamton, NY
- APA (2013) *Diagnostic and statistical manual of mental disorder (5th ed)*. American Psychiatric Association, Washington DC
- Boehm C (2012) *Moral origins: The evolution of virtue, altruism, and shame*. Basic Books, New York, NY
- Bolin I (2006) *Growing up in a culture of respect: Child-rearing in highland Peru*. University of Texas Press, Austin, TX
- Brendtro L, Brokenleg M, Van Bockern S (1990/2002) *Reclaiming youth at risk*. NES/Solution Tree, Bloomington, IN
- Brendtro L, Mitchell M (2015) *Deep brain learning. Evidence based essentials in education, treatment, & youth development*. Starr Commonwealth, Albion, MI
- Brendtro L, Ness A (1983) *Re-educating troubled youth: Environments for teaching and treatment*. Routledge, New York, NY
- Cory Jr. G (2000) *Toward consilience: The bioneurological basis of behavior, thought, experience, and language*. Kluwer Academic, New York, NY
- Cozolino L (2014) *The neuroscience of human relationships: Attachment and the developing social brain (2nd ed.)*. Norton, New York, NY
- Darwin C (1871) *The descent of man*. Appleton, New York, NY
- Deci E (1996) *Why we do what we do: Understanding self-motivation*. Penguin, New York, NY
- DiSalvo D (2009) *Forget survival of the fittest: It's kindness that counts*. *Scientific American Mind*, <https://www.scientificamerican.com/article/kindness-emotions-psychology/>
- Dishion T J, McCord J, Poulin F (1999) When interventions harm: Peer groups and problem behavior. *American Psychologist* 54(9):755–764
- Gharabaghi K (2008) *Reclaiming our "toughest" youth*. *Reclaiming Children and Youth*, 17(3):30–32
- Gharabaghi K (2014) *The purpose of youth work*. In: Gharabaghi K, Scott-Meyer H, Krueger M (eds), *With children and youth*. Laurier, Toronto, Canada, pp 3–24
- Gibbs J (2014) *Moral development and reality: Beyond the theories of Kohlberg, Hoffman, & Haidt*. Oxford University Press, New York, NY
- Gilligan C (1982) *In a different voice*. Harvard University Press, Cambridge, MA
- Gold M, Osgood D (1992) *Personality and peer influence in juvenile corrections*. Greenwood Press, Westport, CT
- Gregg V, Gibbs J, Basinger K (1994) *Patterns of developmental delay in moral judgment by male and female delinquents*. *Merrill-Palmer Quarterly* 40:538–553
- Hoffman E (1988) *The right to be human: A biography of Abraham Maslow*. Jeremy P. Tarcher, Inc., New York, NY
- Hoffman M (2000) *Empathy and moral development: Implications for caring and justice*. Cambridge University Press, Cambridge, UK
- James S (2011) *What works in group care? A structured review of treatment models for group homes and residential care*. *Child and Youth Services Review* 33(2):308–331
- Keltner D (2009) *Born to be good. The science of a meaningful life*. W. W. Norton, New York, NY
- Keltner D (2016) *The power paradox: How we gain and lose influence*. Penguin Press, New York, NY
- Koltko-Rivera M (2006) *Discovering the later version of Maslow's hierarchy of needs*. *Review of General Psychology* 10(2):302–317
- Lantieri L (2008) *Building emotional intelligence*. Sounds True, Boulder, CO
- Laurson E (2010) *The evidence-base for Positive Peer Culture*. *Reclaiming Children and Youth* 19(2):37–43
- Levy D (1937) *Primary affect hunger*. *American Journal of Psychiatry* 94:645–652
- Li J, Julian M (2012) *Developmental relationships as the active ingredient: A working hypothesis of "what works" across intervention settings*. *American Journal of Orthopsychiatry* 82(2):157–166
- Lindner R (1955) *The fifty-minute hour: A collection of true psychoanalytic tales*. Rinehart, Oxford, UK
- Longhurst J, McCord J, Starr Commonwealth students (2007) *From peer deviance to peer helping*. *Reclaiming Children and Youth* 15(4):194–199
- Ludwig J, Shah A (2014, May) *Think before you act: A new approach to preventing youth violence and dropout*. The Hamilton Project, Brookings Institute, Washington, DC
- Maslow A (1943) *A theory of human motivation*. *Psychological Review* 50(4):370–396
- Morse W (2008) *Connecting with kids in conflict: A life space legacy*. Starr Commonwealth, Albion, MI
- NYLC (2007) *Growing to greatness: The state of service learning*. National Youth Leadership Council, St. Paul, MN, [www.pecworks.org](http://www.pecworks.org)
- Panksepp J, Bivins L (2012) *The archeology of mind: Neuroevolutionary origins of human emotions*. W. W. Norton & Company, New York, NY
- Porges S, Dana D (2018) *Clinical insights from the polyvagal theory: The emergence of polyvagal-informed therapies*. Norton, New York, NY
- Projekt Fördernde Gruppenkultur (2017) *Presentation at Projekt Chance, Adelsheim, Germany, November 2017*
- Redl F, Wineman D (1951) *Children who hate*. Free Press, Glencoe, IL
- Redl F, Wineman D (1952) *Controls from within*. Free Press, Glencoe, IL
- Rhee S, Friedman N, Boeldt D, Corley R, Huit J, Knafo A, et al. (2013) *Early concern and disregard for others as predictors of anti-social behavior*. *Journal of Child Psychology and Psychiatry* 54(2):157–166
- Steinebach C, Gharabaghi K (2013) *Resilienzförderung im Jugendalter: Praxis und Perspektive*. Springer Verlag, Berlin, Germany

- Steinebach C, Schrenk A, Steinebach U, Brendtro L (2018) Positive Peer Culture: Ein Manual für starke Gruppengespräche. Beltz Juventa, Weinheim, Germany
- Steinebach C, Steinebach U, Brendtro L (2013) Positive youth psychology: Lessons from Positive Peer Culture. *Reclaiming Children and Youth*, 21(4):16–21
- Suttie I (1935) The origins of love and hate. Kegan Paul, Trench, Trubner, & Co. Ltd., London, UK
- Tomasello M (2014) The ultra-social animal. *European Journal of Social Psychology*, 44(3):187–194
- Trieschman A, Whittaker J, Brendtro L (1969) The other 23 hours. Routledge, New York, NY
- Trieschman A, Whittaker J, Brendtro L (1975) Erziehung im therapeutischen Milieu. Übersetzt von E. Klassen. Lambertus-Verlag, Freiburg im Breisgau, Deutschland
- Vorrath H, Brendtro L (1974/1985) Positive Peer Culture. Routledge, New York, NY
- Wallach M, Wallach L (1983) Psychology's sanction for selfishness. W. H. Freeman and Company, San Francisco, CA
- Werner E (2012) Risk, resilience, and recovery. *Reclaiming Children and Youth*, 21(1):18–23
- Werner E, Smith R (1992) Overcoming the odds: High risk children from birth to adulthood. Cornell University Press, Ithaca, NY

# Humane Gestaltung von Organisationen und Leadership

- Kapitel 4**    **Verantwortung übernehmen – Vielfalt führen:  
Impulse für den Führungsalltag – 45**  
*Daniela Eberhardt*
- Kapitel 5**    **Entwurf einer lebensdienlichen Organisation – 57**  
*Michael Zirkler*
- Kapitel 6**    **Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0 – 69**  
*Anna-Lena Majkovic und Christoph Negri*



# Verantwortung übernehmen – Vielfalt führen: Impulse für den Führungsalltag

*Daniela Eberhardt*

- 4.1 (Wie) Lässt sich Vielfalt führen? – 46
- 4.2 Vielfalt – ein Führungsthema? – 47
- 4.3 Verantwortungsvolle und auf Nachhaltigkeit  
ausgerichtete Unternehmensführung – 49
  - 4.3.1 Modellvorstellungen verantwortungsvoller  
Unternehmensführung – 49
  - 4.3.2 Normative Standards zur Wahrnehmung unternehmerischer  
Verantwortung – 50
  - 4.3.3 Nachhaltige Unternehmensführung durch  
Managementsysteme – 50
  - 4.3.4 Soziale Verantwortung in der Gestaltung der  
Mitarbeitendenbeziehung und des HRM – 51
- 4.4 Führungsbeziehung gestalten und Vielfalt führen – 53
- Literatur – 56





- » Verantwortlich ist man nicht nur für das, was man tut, sondern auch für das, was man nicht tut. (Laotse, chinesischer Philosoph)

#### 4.1 (Wie) Lässt sich Vielfalt führen?

Unterschiedliche Menschen führen, unterschiedliche Führungssituationen bewältigen, unterschiedliche Themen beherrschen, sich in unterschiedlichen Unternehmenskulturen und Organisationen bewegen, vielfältigen Anspruchsgruppen gerecht werden und vieles andere mehr macht die Vielfalt der Führung aus. Dabei wird die Vielfalt nicht bestimmt durch „die Anzahl der Basiselemente, sondern durch die unzähligen Kombinationsmöglichkeiten der Grundbausteine“ zeigt Piveteau (2016, S. VI) im Vergleich mit naturwissenschaftlichen Herangehensweisen auf. Seine Schlussfolgerung liegt nahe: „Die Vielfalt eines sozialen Systems trägt zu seiner Stärke und Stabilität bei und die zugrunde liegenden Mechanismen verdienen unsere Aufmerksamkeit. Es ist also an der Zeit, über die Bedeutung der Vielfalt für ein Unternehmen nachzudenken. Wie soll man sie in der Führung eines Unternehmens einbinden?“ (S. VI)

Meine persönliche Erfahrung in der Führung von Vielfalt und in jahrelanger Zusammenarbeit mit Führungspersonen, die sich in völlig unterschiedlichen Führungssituationen befinden, ist

untrennbar mit dem Thema Wahrnehmung von Verantwortung verbunden: „Und immer, wenn Sie Führungsentscheidungen treffen (oder nicht treffen), greifen Sie in das Leben und Arbeiten von anderen ein. Das ist eine große Verantwortung. Letztendlich geht es darum, den Spagat zu bewältigen zwischen individuellen Kompetenzen, Erwartungen und dem gemeinsamen Erfolg, der Gesamtausrichtung einer Organisation“ (Eberhardt, 2016, S. VII). Und umgekehrt ist die Wahrnehmung von Verantwortung in der Führung untrennbar mit der Führung von Vielfalt verbunden.

Verantwortungsübernahme in der Führung hat viele Facetten und kann z. B. auf der Ebene der Unternehmensführung, der Gestaltung der Rahmenbedingungen für die Personalführung und Arbeitsbedingungen der Mitarbeitenden und insbesondere in der direkten Gestaltung der Führungsbeziehung und Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ansetzen.

Was macht es aus, Verantwortung zu übernehmen in der Führung von Vielfalt? Eine solche komplexe Fragestellung ist sehr breit und vielschichtig und gleichwohl sehr individuell und persönlich. Dazu stellen sich ganz unterschiedliche Fragen für Führungspersonen, die das eigene Handeln in der verantwortlichen Führungsübernahme beeinflussen.

##### ■ Verantwortliche, nachhaltige Unternehmensführung

Welche Aktivitäten kann und darf ich als Führungsperson unterstützen und wie stelle ich einen Ausgleich verschiedener (ökonomischer, sozialer, ökologischer) Interessen sicher? Wie kann ich förderliche Strukturen schaffen, die trotz vieler sich kurzfristig ändernder Bedürfnisse langfristig im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung wirken?

##### ■ Soziale Verantwortung in der Gestaltung der Mitarbeitendenbeziehung und des HRM

Wie kann und wird die Verantwortung für ein sozial-verantwortliches und auf Nachhaltigkeit ausgerichtetes HRM gestaltet werden? Wie können die mitarbeiterbezogenen Aktivitäten

in HRM und Führung so ausgerichtet und ausgewählt werden, dass die verschiedenen Anforderungen von Wirtschaftlichkeit und sozialen Ansprüchen und den Besonderheiten meiner Organisation entsprechen? In welchen Handlungsfeldern kann das Unternehmen aktiv werden und wie kann das gewählte Vorgehen so ausgerichtet werden, dass es dem Anspruch der Wahrnehmung einer sozialen Verantwortung als Unternehmen gerecht wird?

#### ■ **Führungsbeziehung gestalten und Vielfalt führen**

Wie können Führungspersonen sich gemeinsam an Grundsätzen ausrichten? Welche Perspektiven können für die Führung von Vielfalt aus den Führungsstil-Modellen gewonnen werden? Wie gelingt es, dem Einzelnen gerecht zu werden und gleichzeitig Verantwortung für „das Ganze“ zu übernehmen? Was ist zu beachten, wenn die Vielfalt der Führung verschiedener Persönlichkeiten erweitert wird und die Mitarbeitenden verschiedenen sozialen Gruppen angehören?

All diese Fragen und noch viele andere stellen sich Führungspersonen, die eine verantwortungsvolle Führung bei einer Vielfalt unterschiedlicher Interessen wahrnehmen. Es ist ein Privileg, aber auch eine anspruchsvolle Aufgabe, Vielfalt zu führen in Organisationen, die sich mit komplexen Ansprüchen, Veränderungen und Aufgaben befassen und dies mit einer vielfältigen Belegschaft bewältigen. Die folgenden Abschnitte greifen ausgewählte Aspekte der Wahrnehmung von Verantwortung in der Führung auf und setzen Impulse für die Reflexion und die eigene Führungspraxis.

## 4.2 **Vielfalt – ein Führungsthema?**

Vielfalt oder Diversity im Sinne von sozialer Vielfalt bietet eine große Chance und ist gleichzeitig immense Herausforderung im Führungsalltag. In der Praxis ist es sinnvoll, wenn nicht alle Mitarbeitenden in derselben Lebensphase sind und gleichzeitig Karriere machen möchten oder aus Vereinbarkeitsgründen mit der

familiären Situation ganz spezifische Arbeitszeiten benötigen. Oder es hilft, wenn Kunden eine Auswahl von Beraterinnen und Beratern haben oder divers zusammengesetzte Teams Entscheidungen treffen, die auf die Bedürfnisse unterschiedlicher Personengruppen abgestimmt sind. Führungspersonen kennen aber auch die Herausforderungen, die sich oftmals im Alltag aus einer gemischten Belegschaft mit Männern und Frauen, älteren und jüngeren Mitarbeitenden, in Vollzeit- und Teilzeit arbeitenden und aus verschiedenen Kulturkreisen stammenden Mitarbeitenden ergeben. Eine vielfältige Belegschaft bringt nicht nur vielfältigere Erfahrungen, Kompetenzen und Sichtweisen ein, sondern erhöht den Anspruch an die Führungsperson, vielfältige Interessen, Werthaltungen und Erwartungen an das Unternehmen, die Führungsperson sowie die Kolleginnen und Kollegen aufzugreifen und zu integrieren. Und damit steigt der Führungsanspruch, alle gleich zu behandeln und dennoch dem Einzelnen gerecht zu werden – oder diese Teamdynamik auszugleichen und Arbeitsformen zu finden, die den betrieblichen Bedürfnissen und den Erwartungen gerecht werden etc. Vielfalt ist nicht automatisch gut oder ein Wert für sich, es können drei verschiedene Perspektiven eingenommen werden, wenn Unternehmen und damit deren Führungspersonen sich mit der Frage auseinandersetzen: „Warum sollten wir Diversity in unserem Unternehmen – trotz all der Herausforderungen im Alltag – stärker fördern und leben?“ (Eberhardt und Streuli 2016)

#### ■ **Der Fairness-Ansatz**

Häufig wird im Zusammenhang mit Diversität im Unternehmen eine moralische Argumentation geführt und oftmals auch in Werten und Leitbildern mit Aussagen zu Respekt und Fairness verankert. Es geht um Aussagen und Handlungsweisen, dass Menschen mit unterschiedlichen soziodemographischen Merkmalen gleichberechtigt eingestellt, befördert und behandelt werden. Gleichbehandlung in den rechtlichen und normativen Grundlagen sowie in der Führungspraxis ist das oberste Ziel und eine Chancengleichheit für alle Mitarbeiterinnen

und Mitarbeiter. Oftmals wird in diesem Zusammenhang, z. B. beim Anteil von Frauen in Führungspositionen, darüber diskutiert, ob Quoten ein geeignetes Instrument sind, um Ungerechtigkeiten wegen ungleicher Chancen auszugleichen. Sind diese Ungleichheiten aber wegen unterschiedlicher Präferenzen erklärbar, z. B. wählen immer noch weniger Frauen MINT-Studiengänge und Berufe, dann erscheinen Quoten weniger zielführend.

#### ■ Der Zugangsansatz

Bei dieser Perspektive wird die soziale Vielfalt im Unternehmen aus betrieblichen Gründen gefordert oder als erforderlich eingestuft. Unterschiedliche Kundensegmente mit vielfältigen Kundenansprüchen oder bei öffentlichen Organisationen Bürgerinnen und Bürgern aus allen gesellschaftlichen Schichten, mit verschiedenem kulturellem Hintergrund, sind verschiedenen Altersgruppen zuzuordnen und haben mit unterschiedlichem Geschlecht und sexueller Orientierung unterschiedliche Präferenzen, von wem sie ihre Dienstleistung beziehen oder beraten werden möchten etc. Aus dieser Überlegung heraus bietet eine diverse Belegschaft die Möglichkeit, den Kunden oder Ratsuchenden eine Ansprechperson gegenüberzustellen, die ihrer eigenen sozialen Gruppe entspricht, und als Zugehöriger der eigenen Bezugsgruppe eine soziale Ähnlichkeit mitbringt (Tajfel und Turner 1986), sodass Vielfalt in der Belegschaft der Organisation hilft, den Kunden- oder Bürgerkontakt bestmöglich zu gestalten.

#### ■ Der integrative Ansatz

Beim integrativen Ansatz steht die Betrachtung im Mittelpunkt, dass komplexe Problemstellungen verschiedene Perspektiven, Erfahrungen, unterschiedliche Kompetenzen erfordern und optimale Ergebnisse dann erreicht werden, wenn diese Vielfalt eingebracht und als spezifischer Beitrag zur Lösung integriert und genutzt wird. Eingebracht werden diese unterschiedlichen Lebensentwürfe und Beiträge von Menschen, die verschiedenen sozialen Gruppen

zugehören und sich in ihrer Persönlichkeit sowie Herkunft und Orientierung unterscheiden (Amstutz und Müller 2013; Thomas und Ely 1996; Wagner und Sepehri 1999). Um diese Elemente der Vielfalt konkret benennen zu können haben Gardenswartz und Rowe (2008) die verschiedenen Dimensionen der organisationalen, äußeren, inneren Dimensionen unterschieden und integrieren auch die Persönlichkeit als ein Element der Vielfalt. Unterschiede in der organisationalen Dimension zeigen sich demnach im Managementstatus, der Funktion/Einstufung, dem Arbeitsinhalt/-feld, der Abteilung/Einheit/Gruppe, der Seniorität, der Zugehörigkeit zu Netzwerken, dem Arbeitsort oder Gewerkschafts- und Parteizugehörigkeit. Zur äußeren Dimension gehören Unterschiede im Einkommen, Zugehörigkeit zur sozialen Schicht, Gewohnheiten, Freizeitverhalten, Ausbildung, Berufserfahrung, Aussehen, Sprache/Dialekt, Elternschaft, Familienstand, geografische Lage. Die innere Dimension fokussiert hingegen auf Aspekte, die direkt mit der Person selber verbunden sind und umfasst Unterscheidungskriterien, die am ehesten den „typischen Diversity“ Unterscheidungsmerkmalen entsprechen: Geschlecht, sexuelle Orientierung, Alter, physische und psychische Fähigkeiten, ethnische Herkunft, Hautfarbe. Im Kern der Unterscheidung und im Mittelpunkt der als konzentrische Kreise dargestellten Dimensionen, welche zusammen als Diversity-Rad bezeichnet werden, steht die eigene Persönlichkeit.

#### **Verantwortung übernehmen – Vielfalt führen: Impuls für den Führungsalltag**

Vielfalt in der Organisation leben bedeutet Arbeitsbedingungen zu schaffen, die fair sind und eine Gleichbehandlung sicherstellen für ganz unterschiedliche Personengruppen. Mit einer vielfältigen Belegschaft können unterschiedliche Kundenbedürfnisse optimal aufgenommen sowie Entscheidungen und Lösungen ganzheitlich bearbeitet werden.

### 4.3 Verantwortungsvolle und auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Unternehmensführung

In der auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Unternehmensführung wird besonderer Wert auf die Führungsfähigkeit im Spannungsfeld von unternehmerischen Interessen und gesellschaftspolitischen Anforderungen gelegt. Dabei berücksichtigt unternehmerisches Handeln ökologische, ökonomische und soziale Voraussetzungen, Konsequenzen und Wechselwirkungen. Daraus resultierende Zielkonflikte werden möglichst vorab überwunden und unternehmerische Entscheidungen/Handlungen so ausgerichtet, dass die Bedürfnisse verschiedener Anspruchsgruppen sichergestellt sind (Thul et. al. 2007). Was bedeutet das für die Praxis der Führung? Eine nachhaltige und sozial verantwortliche Führung berücksichtigt verschiedene Anspruchsgruppen, deren Erwartungen an das Unternehmen und an die Führung von Mitarbeitenden und schafft es, eine Vielzahl an unterschiedlichen Perspektiven, Persönlichkeiten, Ansprüchen etc. zu integrieren.

Führung von Vielfalt findet immer eingebettet in eine Realität der Führung einer Unternehmung, einer öffentlichen Verwaltung, NGO oder anderer Organisationsrealität statt. Eine Unternehmensumwelt ist nicht statisch und Management- und Führungssysteme sind so zu gestalten, dass diese sich ändernde Anforderungen berücksichtigen, wie z. B. andere Kundenbedürfnisse, allgemeine Trends wie Digitalisierung oder wechselnde Ansprüche wie spezifische Bürgerbedürfnisse. Ein solches Führungssystem, das die Anliegen verschiedener Anspruchsgruppen identifiziert und aufgreift, bildet die Basis dafür, dass Organisationen in angemessener Art und Weise auf vielfältige Ansprüche abgestimmt und nicht nur Ad-Hoc reagieren können. Managementtätigkeit als nachhaltiges Handeln schafft es, einen Interessensausgleich zu schaffen zwischen internen Anforderungen (z. B. Anspruch an Verfügbarkeit von genügend Pflegekräften im Spital) und externen Anforderungen (z. B. Kostendruck und entsprechende Finanzierungsmodelle fürs Spital) und diese

idealerweise in eine „Balance“ zu bringen sowie zumindest unter bewusster Berücksichtigung dieser verschiedenen Ansprüche, Entscheidungsprozesse zu gestalten.

#### 4.3.1 Modellvorstellungen verantwortungsvoller Unternehmensführung

Um die Wahrnehmung der Führungsverantwortung auf organisatorischer Ebene dauerhaft in Organisationen zu verankern, existieren eine Mehrzahl verschiedener Konzeptvorstellungen, Normen und Managementmodelle. So geht die Modellvorstellung der *Corporate Social Responsibility* (CSR) von einer umfassenden Unternehmensverantwortung aus, die auch ihre Verantwortung für die Gesellschaft und Umwelt wahrnimmt und das eigene Handeln transparent macht. Dokumentiert wird dieses sozial verantwortliche Handeln in entsprechenden Nachhaltigkeitsberichten. *Corporate Citizenship* bedeutet, dass vorausschauende Unternehmen als „gute Unternehmensbürger“ den gesellschaftlichen Wandel zu mehr Eigeninitiative und Mitverantwortung mitgestalten. Die Unternehmensethik als Reflexionswissenschaft zeigt Bedingungen für umfassend verantwortliches Handeln auf und befasst sich mit Ursachen und Auswirkungen unmoralischen Handelns des Unternehmens und dessen Mitarbeitenden. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen haben die Pflicht, für die von ihren Entscheidungen betroffenen Menschen und für das Erreichen der Unternehmensziele Verantwortung zu übernehmen (Köhler Emmert 2006). Von nachhaltiger Entwicklung wird gesprochen, „wenn sie den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden[sic] ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil zu wählen“ (Brundtland-Bericht 1987).

Alle diese Modellvorstellungen und normativen Forderungen von der Wahrnehmung von Verantwortung durch Organisationen und Unternehmen stellen sich aus verschiedenen Perspektiven dem Thema „erweiterte, d. h.

über die rein ökonomischen Interessen hinausgehende, Geschäftsverantwortung“. Sie decken ähnliche Themen ab und orientieren sich an den gesellschaftlichen Wirkungen des Unternehmens und der Reflexion von Wirkungen menschlichen Handelns! Von zentraler Bedeutung ist hierbei die Auseinandersetzung mit verschiedenen vielfältigen Anspruchsgruppen und die Ausrichtung des Unternehmenshandelns auf normativ-ethische Standards!

4

#### **Verantwortung übernehmen – Vielfalt führen: Impuls für den Führungsalltag**

Wahrnehmung von Verantwortung bedeutet sich an verschiedenen vielfältigen Anspruchsgruppen auszurichten und die Wirkungen des Handelns aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten.

#### **4.3.2 Normative Standards zur Wahrnehmung unternehmerischer Verantwortung**

Unterschiedliche internationale Standards zeigen Ansatzpunkte auf, was verantwortliches Handeln von Organisationen alles umfasst und welche normativ-ethischen Standards im Diskurs mit diversen internationalen Anspruchsgruppen aus Politik, Wirtschaft und Verwaltung als Grundlagen erarbeitet wurden. Normative Grundlagen für verantwortliches unternehmerisches Handeln finden sich beispielsweise im United Nations Global Compact, der ILO International Labour Organisation, die Global Reporting Initiative, den Standards für Social Accountability (SA 8000), der Organisation für Economic Cooperation and Development (OECD), den International Standards Organisation (ISO) (z. B. 9000/14000; 26000), den Principles of Global Corporate Responsibility und dem Soziallabel Schweiz vom Netzwerk für sozial-verantwortliche Wirtschaft NSW. Diese Standards wurden unter Mitwirkung verschiedener Anspruchsgruppen oder Vertretern

von internationalen Organisationen und Unternehmen erarbeitet und definieren Normen und Standards für eine verantwortungsvolle und nachhaltige Unternehmensführung.

#### **Verantwortung übernehmen – Vielfalt führen: Impuls für den Führungsalltag**

Die Ausrichtung an in breiter Abstimmung erarbeiteten sozialen Normen und Standards gibt Orientierung über die Standards und Erwartungen für die Wahrnehmung einer erweiterten Geschäftsverantwortung von Organisationen und Unternehmen.

#### **4.3.3 Nachhaltige Unternehmensführung durch Managementsysteme**

Die dauerhafte Verankerung von Normen und Standards erfolgt in der Praxis durch geeignete Managementsysteme. Diese umfassen alle organisatorischen Maßnahmen, die hilfreich sind für eine zielorientierte Unternehmensführung, und bilden den Rahmen für die Führung in Planung, Organisation, Entscheidungsfindung, Kontrolle, Qualitätssicherung/-verbesserung und die Unterstützung der Mitarbeiterbeziehung. Organisationen richten sich beim Aufbau ihrer Managementsysteme gerne an allgemeinen (z. B. EFQM Excellence-Modell) oder themenspezifischen Standards (wie z. B. bestimmte Qualitäts- oder Umweltnormen) aus. Da die Unternehmensumwelt sich verändert, besteht die Hauptaufgabe im Management darin, die Komplexität und ihre Veränderung zu erkennen, zu interpretieren und eine Balance zwischen den immer wieder divergierenden Interessen hinzubekommen (Bleicher und Abegglen 2011).

Ausgewählte Managementmodelle beachten gezielt Nachhaltigkeitsaspekte oder berücksichtigen im besonderen Maße einen Interessensausgleich verschiedener Anspruchsgruppen. Weitere Managementinstrumente zur Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeit

fokussieren auf die Selbst- und Fremdbewertung des Unternehmens auf der Basis umfassender Bewertungsmodelle und die Nachhaltigkeitsberichtserstattung (GRI; 2018). Eine regelmäßige Selbstbewertung liefert Informationen dazu, wo die unternehmerischen Stärken und Verbesserungsbereiche in der Umsetzung von Nachhaltigkeitskonzepten liegen. Ein bekanntes Modell hierfür ist das EFQM Modell für Excellence oder künftig auch das EFQM 2018 +, das vor allem die Unsicherheit und nicht Planbarkeit (VUKA; d. h. Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität) vermehrt berücksichtigen soll (EFQM 2018) sowie das spezifische EFQM Modell für Corporate Social Responsibility (EFQM 2004). Das EFQM Modell ist ein abgestimmter Bezugsrahmen, der eine permanente Weiterentwicklung und Ausrichtung auf Qualität und Excellence anstrebt, wie auch einen Vergleich mit anderen nachhaltigen Organisationen ermöglicht. Ein zentrales Element dabei ist die Erfüllung von Ansprüchen unterschiedlicher Anspruchsgruppen, wobei die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine der Anspruchsgruppen darstellt, die einerseits eine Grundlage für den Unternehmenserfolg bilden („enabler“) und andererseits durch nachhaltiges Handeln auch entsprechende positive mitarbeiterbezogene Ergebnisse erreicht werden („results“). Diese werden oftmals z. B. in Mitarbeiterbefragungen sichtbar und im Alltag des Handelns der Mitarbeitenden erlebbar.

#### **Verantwortung übernehmen – Vielfalt führen: Impuls für den Führungsalltag**

Die verantwortungsvolle Führung einer Organisation oder eines Unternehmens wird durch den Einsatz erprobter Management- und Reportingsysteme unterstützt. Hierfür eignen sich Managementsysteme, die sich umfassend auf die Bedürfnisse verschiedener Anspruchsgruppen – inklusive der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – ausrichten.

#### **4.3.4 Soziale Verantwortung in der Gestaltung der Mitarbeitendenbeziehung und des HRM**

Ein auf soziale Verantwortung und Nachhaltigkeit ausgerichtetes HRM bietet Rahmenbedingungen, Prozesse, Beratungsleistungen, Hilfsmittel, Betreuungsangebote und vieles andere mehr für eine diverse Belegschaft. Die HR-Praktiken unterstützen den gesamten „Life Cycle“ der Mitarbeitenden, von der Rekrutierung bis zum Trennungsprozess, und fördern Partizipation, Gleichbehandlung, Lernmöglichkeiten, Entwicklungsperspektiven für Mitarbeitende. Arbeitssicherheit, Gesundheitsförderung und Berufliche Integration, die Möglichkeit zur Vereinbarkeit von Lebensbereichen sowie die explizite normative und praktische Unterstützung von Vielfalt im Unternehmen sind weitere wichtige Aspekte der Wahrnehmung der sozialen Verantwortung und eines nachhaltigen HRM. Die soziale Verantwortung gegenüber von Mitarbeitenden wird in Organisationen in unterschiedlichen Rollen und mit unterschiedlichen Aufgaben gemeinsam von HRM und Führung wahrgenommen. Ein insgesamt auf eine vielfältige Belegschaft und die Wahrnehmung von sozialer Verantwortung ausgerichtetes HRM unterstützt Führungspersonen in ihrer täglichen Führungsarbeit.

Ein auf soziale Verantwortung und Nachhaltigkeit ausgerichtetes HRM konkretisiert das auf der Ebene der Unternehmensführung skizzierte Vorgehen für die Auswahl und Entwicklung einer entsprechenden HR-Strategie sowie die Identifikation und Priorisierung von Handlungsfeldern für die Konkretisierung mitarbeiterbezogener Aktivitäten. Die Modellvorstellung des nachhaltigen HRM (Eberhardt 2007) basiert – analog zu den Ansätzen der auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Unternehmensführung – ebenfalls auf einer Stakeholder-Orientierung, Management-Orientierung und Wirkungs-Orientierung bei der Entwicklung und Umsetzung der HR-Strategie und der daraus abgeleiteten Maßnahmen. Im Rahmen der Stakeholder-Analyse geht es

darum herauszufinden, welche Anspruchsgruppen Erwartungen an die Organisation haben, die spezifisch Auswirkungen auf die Gestaltung der Mitarbeiter-Beziehung haben. Beispielsweise legen Personalverbände und Gewerkschaften evtl. einen Fokus auf Themen wie Arbeitszeitgestaltung, gerechte Lohnentwicklung, gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen, Partizipationsmöglichkeiten, während Standortgemeinden auf sichere lokale Arbeitsplätze fokussieren oder die Mitarbeitenden selber vielleicht in der Bankbranche eher Entwicklungsperspektiven suchen und in Industrieunternehmen einen Fokus auf Arbeitssicherheit legen oder die im Detailhandel großen Wert auf GAV-Verträge und eine gute Arbeitnehmervertretung legen. Die Konsumenten erwarten hingegen je nach Produkt und Unternehmen recht preisgünstige Angebote und das wiederum erzeugt Druck auf die Produktionskosten und das Lohnniveau wie die Lohnentwicklung. Oder sie erwarten von der Organisation immer die neuesten Entwicklungen mit den besten Funktionalitäten und Design, was Ansprüche an Kreativität und Innovation stellt und damit verbunden entsprechende Möglichkeiten für kreatives Arbeiten, Lernen und Entwicklung für die Mitarbeitenden erfordert. Es liegt in der Verantwortung der jeweiligen Organisation und ihrer Führungspersonen für das eigene Unternehmen konkret im Dialog mit diversen Anspruchsgruppen zu identifizieren, welche Ansprüche an das Unternehmen gestellt werden, welche Bedeutung und Gewichtung diese Ansprüche für die Organisation haben und welche Erwartungen im Sinne einer verantwortlichen und dauerhaft erfolgreichen Unternehmensführung aufgegriffen werden. Kern-Element dieser Überlegungen ist die Reflexion dieser Entscheidungen bezüglich der Frage: „Was bedeutet das für die Gestaltung des HRM?“ Während die Ansprüche diverser Stakeholder zunächst auf die Auswirkungen für die Mitarbeitenden-Belange übersetzt werden müssen (s. o.), bringt die Anspruchsgruppe Mitarbeitende oder je nach Rolle und Verbreitung der Personalverbände ihre

Arbeitnehmersvertretungen direkt die Erwartungen, Wünsche und Ansprüche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein.

Eine solche Auseinandersetzung mit den Erwartungen, die an die Organisation als Arbeitgeberin gestellt werden, wird eine Vielfalt nicht gleichzeitig umsetzbarer Ansprüche sichtbar machen. Verantwortung in der Führung wahrnehmen bedeutet auch hier, im Diskurs mit anderen die Wirkungen des eigenen Handelns abzuschätzen (im sozialen, wie auch im ökonomischen Bereich) und auf der Basis dieser Einschätzung verantwortungsvoll zu entscheiden, welche Akzente im HRM und in der Führung gesetzt werden sollen. Die ökologische Dimension der Nachhaltigkeit ist in diesem Ansatz weniger stark dokumentiert, spielt aber v. a. dann eine wichtige Rolle, wenn es darum geht, Maßnahmen und Umsetzungsaktivitäten so zu wählen oder zu gestalten, dass ein ökologisch verantwortliches Verhalten gefördert und unterstützt werden soll (z. B. Mobilität, Print/Digitalisierung).

Das nachhaltige und auf die Übernahme von sozialer Verantwortung ausgerichtete HRM umfasst zehn Handlungsfelder, die alle Themen beinhalten, die in den normativen Standards zur sozial-verantwortlichen Unternehmensführung bezüglich der eigenen Mitarbeitenden aufgeführt sind, ergänzt um Ergebnisse einschlägiger HR-Studien zu langfristig erfolgreichen HR-Praktiken. Es braucht nicht in allen Unternehmen zu allen Zeitpunkten Aktionen oder Projekte in allen Handlungsfeldern. Vielmehr braucht es eine grundsätzliche Ausrichtung des HRM, das den Grundlagen einer sozial-verantwortlichen Unternehmensführung entspricht und bedarfsorientierte auf die Situation ausgerichtete Maßnahmen und Schwerpunkte. Die Handlungsfelder greifen die im Diskurs um ethisch-normative Standards und der guten HR Praxis erörterte Vielfalt auf und stellen sicher, dass alle relevanten Gestaltungsdimensionen reflektiert werden, ohne dass im Alltag von Führung und HRM recherchiert werden muss, in welchen Feldern ein sozial-verantwortliches Handeln, das einer Vielfalt gerecht wird,

■ **Tab. 4.1** Handlungsfelder des nachhaltigen und sozial-verantwortlichen HRM

HF 1	Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung normativ und strategisch ausrichten
HF 2	Ausgewogene HR Demografie und Diversity ermöglichen
HF 3	Nachhaltig Mitarbeitende gewinnen und erhalten
HF 4	Führung und Zusammenarbeit kooperativ umsetzen
HF 5	Partizipation und Mitbestimmungsmöglichkeiten unterstützen
HF 6	Lernen fördern
HF 7	Lohnsystem differenziert gestalten
HF 8	Arbeitssicherheit und Gesundheit managen
HF 9	Vereinbarkeit von Lebensbereichen ermöglichen
HF 10	Arbeit und Arbeitsmarktfähigkeit sicherstellen

möglich ist. Die Tabelle (■ **Tab. 4.1**) gibt eine Übersicht über die 10 Handlungsfelder.

Es liegt in der Verantwortung des jeweiligen Unternehmens, pro Handlungsfeld zu überprüfen, inwieweit diese Ausrichtung bereits verfolgt wird, ob wirksame HR-Praktiken und -Vorgehensweisen im Unternehmen gelebt werden und in welchen Bereichen Nachhol- oder Handlungsbedarf besteht. Nach der Auswahl und Priorisierung von Handlungsfeldern werden spezifische Maßnahmen erarbeitet und umgesetzt. Ein besonderes Augenmerk ist in dieser Phase darauf zu legen, dass die Maßnahmen und deren Ausgestaltung einer diversen Belegschaft gerecht werden und dass die Führungspersonen befähigt und unterstützt werden, diese Maßnahmen in diesem Sinne auch anzuwenden. Darin liegt die gemeinsame Wahrnehmung von Verantwortung für eine vielfältige Belegschaft. Zum Beispiel könnte Handlungsbedarf identifiziert werden im Engagement für die Weiterbildung älterer Mitarbeitender und entsprechend sind im Nachgang Reglemente über die finanzielle Beteiligung anzupassen und Personalentwicklungsgespräche für alle Altersgruppen zu führen. Die Weiterbildungsangebote sind so zu gestalten, dass die verschiedenen Altersgruppen von den Inhalten und der Methodik angesprochen werden und sich einbringen können.

#### **Verantwortung übernehmen – Vielfalt führen: Impuls für den Führungsalltag**

Eine HR-strategische Ausrichtung und entsprechend ausgewählte HR-Praktiken, die sich an den Standards und Möglichkeiten der sozial-verantwortlichen Unternehmensführung orientieren, legen den Grundstein in der Führung, um „das Richtige zu tun“.

#### **4.4 Führungsbeziehung gestalten und Vielfalt führen**

Vorgesetzte führen unterschiedliche Menschen, von denen jeder für sich einzigartig ist, unterschiedliche Wünsche, Kompetenzen, Wertvorstellungen, Erfahrungen, Stimmungen und Vielfaltsmerkmale im Sinne der o. g. Diversity-Dimensionen einbringt (Alter, Geschlecht, hierarchische Stellung u. v. a.). Dies ist eine Aufgabe, die alles andere als trivial ist und die niemals statisch betrachtet werden kann. Mit welchen Werten und welcher Perspektive ich als Führungsperson diese Führungsbeziehung eingehe, hängt überdies stark von den Facetten meiner Persönlichkeit, meinen Menschenbildern, wie die Mitarbeitenden „funktionieren“,



meiner Ressourcen- oder Defizitorientierung ab. Zu all diesen Aspekten gibt es eine Vielzahl an Modellvorstellungen, Forschungen und Reflexionsfragen (Steiger und Lippmann 2013).

In Organisationen, in denen Führungsgrundsätze gemeinsam mit den Führungspersonen erarbeitet wurden, ist die Basis gelegt, dass – trotz unterschiedlicher Führungssituationen und Persönlichkeiten – sich die Führungspersonen an gemeinsamen Werten und Haltungen in der Führung ausrichten. Die Wahrnehmung von sozialer Verantwortung für eine vielfältige Belegschaft bedingt, dass die Führungsperson sich mit anderen Führungspersonen wie auch den eigenen Mitarbeitenden zu den Grundsätzen der Führung auseinandersetzen kann. Damit entsteht eine gemeinsame Ausrichtung und Orientierung für die Gestaltung der vielfältigen Führungsbegegnungen im Alltag sowie für die Wahrnehmung einer wertbasierten Führungsverantwortung (Eberhardt und Steinebach 2013; Schmitz und Eberhardt 2017).

Auch zur interaktionellen Führung und zu den unterschiedlichen Führungsstilen gibt es unterschiedliche Theorien und Gestaltungsansätze, die alle – im einfachsten Fall der 1:N-Beziehung (eine Person führt mehrere Mitarbeitende) – verschiedene Facetten dieser Dynamik zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter beleuchten und sich gut eignen, Spezifika besonderer Diversity-Themen mit zu beleuchten. Oftmals werden in den verschiedenen transaktionalen Führungsstiltheorien spezifische Perspektiven betrachtet, um die Führungssituation mit dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin zu beleuchten. Z. B. ob die Person diese Aufgabe kann und ob sie sich auch einbringen möchte. Im zweiten Schritt werden dann Handlungsperspektiven aufgezeigt, um adäquat darauf zu reagieren. Diese eher als transaktional bezeichneten Modellvorstellungen zum Führungsstil werden durch Modellvorstellungen der transformationalen Führung erweitert, bei denen es weniger um ein Zwischenspiel von Diagnose und Handlungsanpassung durch die Führungsperson, als um die klare Ausrichtung der Mitarbeitenden auf eine Vision, die emotionale Einbettung der Mitarbeitenden und die

eher ganzheitliche Integration von Wünschen, Kompetenzen und Emotionen der geführten Mitarbeitenden geht (Eberhardt 2015).

Um Klarheit in der Führung zu erlangen, geht es im Kern aller Vorstellungen immer wieder darum, die Erwartungen an die Führungsrolle und Zusammenarbeit und die Anforderungen an Leistung und Verhalten zu klären. Wie gelingt es, dem Einzelnen gerecht zu werden und zusammen mit allen Mitarbeitenden eine Unternehmensleistung zu erzielen und Verantwortung für das eigene Handeln aber auch für die komplette Aufgabe oder ganze Organisation, d. h. auch für die sinnvolle Zusammenarbeit mit anderen zu übernehmen? Damit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Leistung für die Organisation erbringen, braucht es ein „Können“, „Wollen“ und „Dürfen“ (Amstutz und Müller 2013). Dabei ist v. a. das „Dürfen“: Wem vertraue ich welche Aufgaben an? Mit welchen Kompetenzen stattete ich die Mitarbeitenden aus? und das „Wollen“: Wie kann ich genügend Vertrauen geben und die Motivation unterstützen? Gegenstand der Interaktionsdynamik zwischen Führungsperson und Mitarbeiterin/Mitarbeiter.

Für die Führung von Vielfalt bedeutet es, dass diese Individualisierung von Führung bezogen auf die Bedürfnisse, Rollen, Kompetenzen etc. der einzelnen geführten Person zwar dieser spezifischen Führungsbeziehung gut entspricht und der einzelnen Person bestmöglich gerecht wird, es bedeutet aber auch ein Risiko für die Beurteilung der Gleichbehandlung aller Mitarbeitenden, was ebenfalls ein wichtiger Faktor der Wahrnehmung sozialer Verantwortung darstellt. Es braucht also eine Erweiterung der Verantwortungsübernahme durch die Führungsperson für das Ganze, die übergeordneten Ziele der Organisation, die besonderen Bedürfnisse besonderer Personengruppen (z. B. Gender, Alter, Kultur, Leistungseinschränkungen) und die Vergleichbarkeit im Maßstab, was entsprechend der jeweils individuellen Situation erwartet werden kann und soll. Menschen mit verschiedenen Kompetenzen und Erwartungen zu führen, ist anspruchsvoll, Menschen aus vielfältigen sozialen Gruppen zu führen, erhöht diesen Anspruch. Damit das gelingen kann, braucht es

eine klare Ausrichtung auf ein übergeordnetes Ziel oder gemeinsam getragenes Anliegen (Tajfel und Turner 1986) sowie den Aufbau des nötigen Vertrauens und einer gemeinsamen Sprache. Dann erzielen die Arbeitsgruppen und Teams gerade bei komplexen Fragestellungen bessere Ergebnisse, weil sie von unterschiedlichen Kompetenzen und Erfahrungen profitieren. Eine Voraussetzung hierfür ist, dass die soziale Vielfalt gewünscht, gefordert und – auch wenn es mal zu Konflikten kommt – konstruktiv geführt wird.

### **Verantwortung übernehmen – Vielfalt führen: Impuls für den Führungsalltag**

Menschen führen bedeutet, sich auf einzigartige Personen einzulassen und dabei dem Einzelnen gerecht zu werden sowie gleichzeitig vielfältige soziale Gruppen und unterschiedliche Perspektiven zu integrieren. Es geht darum, von allen gleichberechtigt Einsatz, Engagement und entsprechend der individuellen Möglichkeiten Leistung einzufordern und eine gute vertrauensvolle Zusammenarbeit zu fördern und fordern.

### **Fazit**

Verantwortung übernehmen und Vielfalt führen ist anspruchsvoll, bereichernd und eine der größten Herausforderungen der Führung heute und in Zukunft. Die verschiedenen Ebenen der Verantwortungsübernahme der Führung zeigen nur ein paar Facetten des Themas auf. Megatrends in der Gesellschaft prägen die Arbeitswelt der Zukunft und erweitern den Anspruch an die Führung von Vielfalt (Eberhardt und Majkovic 2015).

### **Trend Individualisierung**

Individualisierung bedeutet, einem erhöhten Anspruch, den Bedürfnissen und Wünschen des einzelnen Mitarbeitenden in der Ausgestaltung der Führung gerecht zu werden. Diese individuellen Präferenzen können sich auf Rahmenbedingungen, wie Arbeitszeit und Arbeitsort, aber auch Arbeitsinhalte oder Verhaltensweisen beziehen. Dieser soziale und kulturelle Wandel

beeinflusst alle Ebenen der Wahrnehmung der Führungsverantwortung, Organisationen stehen schnell ändernden Märkten und veränderten Ansprüchen von Stakeholdern gegenüber, im HRM werden flexiblere Arbeitsbedingungen gefordert und die Mitarbeitenden erwarten ein auf ihre Bedürfnisse zugeschnittenes Führungsverhalten.

### **Trend Flexibilisierung**

Flexibilisierung der Arbeitswelt wird weitgehend beeinflusst durch die rasch fortschreitende Digitalisierung und die Möglichkeiten anderer neuer Arbeitsformen. So wird die Zunahme von virtueller Teamarbeit die Komplexität der Führungsarbeit steigern. Die Kultur von „always on“ bringt neue Ansprüche an die Verantwortungsübernahme für die Gesundheit, die Vereinbarkeit von Lebensbereichen der Mitarbeitenden wie auch die Nutzung neuer Freiräume, entkoppelt von Ort und Zeit arbeiten zu können. Die kontinuierliche Entwicklung sozialer Netzwerke, die Entstehung neuer Formen der Zusammenarbeit innerhalb von Unternehmen und mit Partnern, Kunden, freien Mitarbeitenden verändern die Führungsrolle und das Führungsverständnis und führen oftmals dazu, dass multiple Rollen (mal Projektmitarbeiter, mal Führungsperson etc.) eingenommen werden und die Führung von der Situation 1:n sich erweitert auf N:N. Das Entstehen weitgehend über Strukturen geführter neuer Organisationsmodelle wie Holocracy oder das vermehrte Arbeiten in agilen Projektarbeitsformen erfordert eine weitergehende Reflexion darüber, wie und auf welcher Ebene Führungsverantwortung wahrgenommen werden kann.

### **Trend Demographie**

Die Auswirkungen auf die Veränderung der Arbeitswelt aufgrund demographischer Entwicklungen benötigen die Übernahme verschiedener Perspektiven wie Alter, Gender und interkulturelle Entwicklungen. In der Führung wird die Beachtung besonderer Erwartungen und Ansprüche von unterschiedlichen Generationen wie auch die Zusammenarbeit verschiedener Generationen bei einer insgesamt Erhöhung des Anteils älterer Mitarbeiter den Anspruch an die Vielfalt der Führung erhöhen. Obwohl die

Gleichstellungsthematik in den Unternehmen seit Jahren diskutiert und eingebracht wird, gibt es große Herausforderungen, wie die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen oder MINT-Berufen oder des Männeranteils in den sozialen Berufen oder die verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Männer (und Frauen). Und die besondere Beachtung interkultureller Kommunikation und Spezifika ist nicht nur für Führungspersonen eine Herausforderung, die im internationalen Umfeld tätig sind. Die interkulturelle Zusammensetzung der Belegschaft nimmt laufend zu und damit steigen die Chancen und Ansprüche an die Führung von Vielfalt!

### Verantwortung übernehmen – Vielfalt führen: Impuls für den Führungsalltag

Der Anspruch an die Wahrnehmung der Führungsverantwortung wird durch die gesellschaftlichen Trends „Individualisierung“, „Flexibilisierung“ und „demographische Entwicklung“ stark beeinflusst und erfordert eine fortlaufende Reflexion der Führung von Vielfalt und Erweiterung der eigenen Führungsperspektiven.

## Literatur

- Amstutz N, Müller C (2013) Diversity Management. In: Steiger T, Lippmann E (Hrsg) Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte, Springer, Berlin Heidelberg, 4. Auflage, S 359–380
- Bleicher K, Abegglen C (2011) Das Konzept integriertes Management – Visionen, Missionen, Programme. 9. aktualisierte und erweiterte Auflage. Campus Verlag, Frankfurt/Main
- Eberhardt D (2007) Nachhaltiges Human Capital Management. In: Haas B, Oetinger R, Ritter A und Thul M (Hrsg) Nachhaltige Unternehmensführung, Excellence durch Verknüpfung wirtschaftlicher, sozialer und gesellschaftlicher Forderungen. Carl Hanser, München, S 97–114
- Eberhardt D (2016) Vorwort und Dank. In: Eberhardt D (Hrsg) Führung von Vielfalt. Springer, Berlin, S VII–VIII
- Eberhardt D (2015) Generationen zusammen führen – Mit Millenials, Generation X und Babyboomer die Arbeitswelt gestalten. Haufe-Verlag, Freiburg
- Eberhardt D, Majkovic L (2015) Die Zukunft der Führung – Eine explorative Studie zu den Führungsherausforderungen von morgen, Springer, Berlin
- Eberhardt D, Steinebach C (2013) Führung gestalten und Organisation entwickeln – mit Führungsgrundsätzen zu einer positiven Kultur. In: Eberhardt D (Hrsg) Unternehmenskultur aktiv gestalten – Praxisfälle aus Wirtschaft, öffentlichem Dienst, Kultur und Sport. Springer, Berlin und Heidelberg, S 99–116
- Eberhardt D, Streuli E (2016) Zukunft der Führung bedeutet Vielfalt führen. In: Eberhardt D (Hrsg) Führung von Vielfalt – Praxisbeispiel zum Umgang mit Diversity in Organisationen. Springer, Berlin, S 7–25
- EFQM (2018) Das EFQM Excellence Modell 2013, <http://www.efqm.ch/efqm-modell.html>; Abfragedatum 19.08.2018
- EFQM (2004) The EFQM Framework for Corporate Social Responsibility, European Foundation for Quality Management, Brüssel 2003
- Gardenswartz L, Rowe A (2008) Diverse teams at work – capitalizing the Power of Diversity. Alexandria: Society of Human Resource Management
- GRI Global Reporting Initiative (2018) GRI Standards, <http://www.360report.org/de/artikel/gri-sustainability-reporting-standards.html>; Abfragedatum 19.08.2018
- Köhler Emmert C (2006) Unternehmensethiker – Schrittmacher zum legitimen Erfolg – Profil einer neuen Managementfunktion, Haupt, St. Gallen
- Piveteau JM (2016) Geleitwort. In: Eberhardt D (Hrsg) Führung von Vielfalt. Springer, Berlin, S. V–VI
- Schmitz U, Eberhardt D (2017) Führungskultur auf dem Prüfstand. HR Today (11):41–43
- Steiger T, Lippmann E (2013) Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte, Band 1 und 2, 4. Auflage, Springer, Berlin
- Tajfel H, Turner JC (1986) The social identity theory of intergroup behavior. In: Worchel S, Austin WG (eds) The psychology of intergroup relations. Nelson-Hall, Chicago, pp 7–24
- Thomas D, Ely R (1996) Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. Harvard Business Journal:79-90
- Thul M, Ritter A, Haas B (2007) Excellence durch eine nachhaltige Unternehmensführung. In: Haas B, Oetinger R, Ritter A, Thul M (Hrsg) Nachhaltige Unternehmensführung, Excellence durch Verknüpfung wirtschaftlicher, sozialer und gesellschaftlicher Forderungen. Carl Hanser, München, S 11–34
- Wagner D, Sepehri P (1999) Managing Diversity: Alter Wein in neuen Schläuchen?. Personalführung, 5/99, S 1–8
- WEKA (2018) Das EFQM Modell 2018+: Erste Ausblicke auf die Revision. <https://www.weka.de/qualitaetsmanagement/das-efqm-modell-2018>; Abfragedatum 19.08.2018
- World Economic Forum Corporate Citizenship Initiative (2004) Values and Value Communicating the Strategic Importance of Corporate Citizenship to Investors



# Entwurf einer lebensdienlichen Organisation

*Michael Zirkler*

- 5.1 Einführung – 58**
  - 5.1.1 Perspektiven auf „Organisation“ – 58
- 5.2 Entwurf einer „lebensdienlichen“ Organisation – 60**
  - 5.2.1 Die israelischen Kibbuzim – 60
  - 5.2.2 Annäherungen an den Begriff der Lebensdienlichkeit – 61
- 5.3 Definitionsversuch der lebensdienlichen Organisation – 63**
- 5.4 Lebensdienlichkeit, Positivität und Resilienz – 65**
  - Literatur – 67**

Die Online-Version des Kapitels ([https://doi/10.1007/978-3-662-58409-5\\_5](https://doi/10.1007/978-3-662-58409-5_5)) enthält digitales Zusatzmaterial, das berechtigten Nutzern durch Anklicken der mit einem „Playbutton“ versehenen Abbildungen zur Verfügung steht. Alternativ kann dieses Zusatzmaterial von Lesern des gedruckten Buches mittels der kostenlosen Springer Nature „More Media“ App angesehen werden. Die App ist in den relevanten App-Stores erhältlich und ermöglicht es, das entsprechend gekennzeichnete Zusatzmaterial mit einem mobilen Endgerät zu öffnen.



## 5.1 Einführung

Im folgenden Beitrag möchte ich mich mit Bezug auf eine „menschwürdige Gesellschaft“ insbesondere mit der Rolle von Organisationen auseinandersetzen. Dazu werden im Verlauf der Erläuterungen Arbeiten eingeflochten, die in der letzten Zeit am Departement Angewandte Psychologie der ZHAW entstanden sind. Zum Teil sind das studentische Arbeiten auf allen Stufen sowie Forschungsarbeiten, Arbeitspapiere oder Vorträge aus der eigenen akademischen wie praktischen Küche.<sup>1</sup> Es geht mir dabei weniger um die strukturellen Aspekte von Organisation und Arbeit bzw. den Entwürfen, die unter der Überschrift „new work design“ in letzter Zeit gut beschrieben wurden (Darkhorse Innovation; Laloux 2014), sondern um eine genuin psychologische Perspektive.

Alles, was hier im Folgenden gesagt wird, wird aus einer europäischen Sichtweise gesagt.

1 Ich möchte an dieser Stelle dem Departementsleiter des Departements Angewandte Psychologie [ZHAW] Prof. Christoph Steinebach meinen Dank ausdrücken für seine klare humanistische Haltung. Er hat uns unter den heutigen Bedingungen einer akademischen Bildungsinstitution maximalen Raum zur Entfaltung unserer Ideen gegeben und Projekte ermöglicht, die unter „normalen“ Bedingungen nicht zustande gekommen wären. Mein Dank geht auch an unsere Studierenden für ihre Neugierde und ihren glücklicherweise nicht auszurottenden Glauben daran, dass sie als psychologische Fachpersonen die Welt doch wenigstens ein bisschen zum Besseren verändern können.

Es muss uns bewusst sein, wie sehr die Konzepte der Wissenschaft, aber auch die der Praxis kulturgebunden sind. Ich schreibe diesen Essay während eines Aufenthalts in Bangkok sowie Yangon (Myanmar), wo ich mit Studierenden bzw. Professionals zum Thema „positive Organisation“ arbeite und durch deren Feedback sowie meine Beobachtung lerne, dass wir in vielerlei Hinsicht in sehr unterschiedlichen Welten leben. Die menschenwürdige Gesellschaft und mit ihr die lebensdienliche Organisation haben hier nicht grundsätzlich einen anderen Stellenwert, ganz im Gegenteil scheinen die Wünsche und Hoffnungen mit Blick auf Positivität in Organisationen kulturinvariant zu sein, es stehen jedoch trotzdem vielfach andere Themen (Einkommen, Infrastruktur usw.) deutlich im Vordergrund.

### 5.1.1 Perspektiven auf „Organisation“

Den überwiegenden Teil unseres Lebens verbringen wir aktiv oder passiv in oder mit Organisationen, vom Kindergarten bis zum Altersheim sind wir entweder direkt gestaltend am Geschehen beteiligt oder beziehen als „Kunden“, „Klienten“, „Patienten“, „Mandanten“ usw. Leistungen als Produkte oder Services. Die Reichweite von Organisationen ist dabei immens: von der Politik, der Rechtsprechung über Bildungsinstitutionen, die Privatwirtschaft mit Produkten und Dienstleistungen bis hin zu Non-Profit-Organisationen sowie informellen Netzwerken. Organisationen kann man in einer modernen Gesellschaft nicht entkommen. Organisationen sind also, um es mit einem Wort von Hermann Haken (1995) zu sagen, in Bezug auf das Soziale und das Selbstbild „Ordnungsparameter“, die einen zentralen Einfluss darauf haben, wie wir als Individuen denken, fühlen und handeln. Derselbe Gedanke wurde soziologisch auch als Institutionalierungsprozess von Berger und Luckmann (1966) oder als Strukturationsprozess von Giddens (1997) beschrieben.

So breit das Feld von Organisation sein kann, so unterschiedlich lässt sie sich jeweils

verstehen und gestalten (Morgan 2006, Caluwe 2003, Laloux 2014). Unter einer funktionalistischen Perspektive kann man Organisation als *Funktionsausschnitt von Gesellschaft* betrachten, wobei die Funktion darin besteht, die jeweilige Gesellschaft in arbeitsteiligen Prozessen und auf effiziente sowie effektive Weise, also nach ökonomischen Prinzipien mit Gütern und Dienstleistungen zu versorgen, die der Einzelne nicht mehr alleine zur Verfügung stellen kann. Unter einer humanistischen Perspektive ist Organisation *soziale Heimat* für Menschen, die dort nicht nur Broterwerb und Sicherung des Lebensunterhalts finden, sondern mit anderen Menschen zusammen ihre tägliche Produktivität zur Verfügung stellen, aber auch mit allen sozialen Prozessen des Zusammenseins und Zusammenarbeitens zu tun haben. Dazu gehören u. a. Rollenverständnisse, Lernen, Entwicklung, Emotionen, soziale Distinktion, Selbstwert und Konflikte.

Max Weber (2002) hat die bürokratische Verwaltungsorganisation als „stahlhartes Gehäuse“ konzipiert, das nüchtern und regelorientiert vom Einzelnen abstrahiert und gerade dadurch einen Unterschied und Vorteil zum feudalistischen System markierte. Es waren jetzt die Regeln, die bedeutsam waren, und an die sich alle zu halten hatten, nicht mehr der einzelne Entscheider, von dem alles abhing (zu allen Zeiten und bis heute existiert jedoch auch die Form des „Patrons“, der im Prinzip der Alleinherrscher seiner Organisation ist, sich aber im Idealfall wie ein guter und fürsorglicher Vater um seine Mitarbeiter kümmert). Ohne Ansehen der Person war das zentrale Motto: Vor dem System sollten alle gleich sein. Die moderne Organisation hat diesem Abstraktionsgedanken (nicht der Gleichheit!) dann weiteren Vorschub geleistet und spätestens seit Frederick Taylor (1995) und dessen Umsetzungen im Fordismus (2014) Menschen zu *human resources* verwandelt, die in unterschiedlichen Rollen und Funktionen ihren produktiven Platz innerhalb des sozialen Systems Organisation finden mussten. Man kann das wiederum als Vorteil im Vergleich zu den Systemen verstehen, welche Menschen als Sklaven und Abhängige quasi wie

lebende Maschinen nach ihrem Gusto und zu ihrem Vorteil gnadenlos eingesetzt und ausgebeutet haben. Es zeigt sich hier auch, dass dieselbe Organisation für verschiedentlich daran Beteiligte eben doch immer etwas anderes war, je nachdem, welche Rolle und (soziale) Position sie besetzt hatten. Es zeigt auch, dass Organisationen stets Bühnen für soziale Ordnung und soziale Stratifizierung waren, bei denen die einen mehr Möglichkeiten hatten als die Anderen.

Marx (Marx und Engels 1962) war mit seiner Diagnose der Selbstentfremdung einer der größten Kritiker der kapitalistischen Bewegung und hat die möglichen Konsequenzen aus heutiger Sicht erstaunlich antizipiert. Und auf der anderen Seite gab es immer und gleichzeitig karitative Organisationen, kirchliche wie private, die die Folgen des „rationalen“ Systems der Nutzenmaximierung jedenfalls teilweise wieder auszugleichen suchten.

Aus Sicht einer kapitalistischen Gesellschaft ist das Konstrukt der *human resources* günstig zur Steuerung von Menschen, die im Kern über Belohnung und Bestrafung funktioniert. Michel Foucault (1973 und 1977) hat dann gezeigt, wie gesellschaftliche Vorstellungen als Introjekte ins Individuum übernommen werden und Handlungsfolgen entfalten: Man strengt sich tunlichst an, man entwickelt Angst vor Versagen, folgt den Vorbildern anderer usw. Die abschreckenden Beispiele von „Versagern“ waren gutes Illustrationsmaterial, um zu zeigen, was passieren kann, wenn man sich nicht an die Regeln halten will (und gleichzeitig immer auch Ausgangspunkt für jede erdenkliche Form von Subkulturen und Resistance, die sich entsprechend alternative Lebensnischen suchten, wenn es möglich war).

Man kann an dieser Stelle also behaupten, dass die „traditionelle“ (nutzenmaximierende) Organisation aus der sozialen Ungleichheit ihren Vorteil ziehen konnte, bei der einige Wenige die Regeln bestimmten und sich alle Anderen darin zu fügen hatten.

Bekanntlich sind die meisten theoretischen Anstrengungen und praktischen Umsetzungen Kinder des Zeitgeists und unterliegen „Moden“ (Kieser 1996) sowie Pendelbewegungen. Die Human-Relations-Bewegung der 40er bis 60er

Jahre des 20. Jahrhunderts (Carpintero 2017) versuchte, eine Rückbesinnung auf die sozialen Qualitäten und Kräfte zu erreichen, die in Organisationen ihrer Ansicht nach bedeutsam waren. Daraus hat sich ab Mitte der 60er Jahre dann eine „Humanisierung der Arbeit“ schrittweise durchgesetzt, die den Anspruch hatte, der Funktionalisierung von Menschen so gut wie möglich entgegenzutreten. Voraussetzung dafür war eine zunehmende Demokratisierung der Gesellschaft (Freimuth und Straub 1996).

Sie wurde bald wieder abgelöst durch einen deutlicheren Blick auf Strukturen und Prozesse (vgl. Business Process Reengineering; Hammer und Champy 2003) sowie Optimierungen aller Art (operational excellence, Sig Sigma, Kaizen, Lean Production und Lean Management usw.), nicht zuletzt wegen der aufkommenden Technologisierung, die breiten Einzug in die Organisationswelt fand (etwa alle Enterprise-Resource-Planning-Systems, wie SAP). Heute stehen wir hier vor der nächsten Entwicklung, welche mit den Stichwörtern Digitalisierung und Automatisierung (Industrie 4.0; Schwab 2016) verbunden sind.

Im ersten Fünftel des 21. Jahrhunderts und insbesondere in den letzten wenigen Jahren beobachten wir eine zunehmende Bewegung hin zu selbstorganisierten Sozialsystemen mit flachen oder keinen formalen Hierarchien, gepaart mit einem veränderten Wertesystem der Arbeit. Der Mensch wird freier, flexibler, entscheidet mehr, seinen Bedürfnissen kann er deutlicher Ausdruck verleihen, das Private und das Erwerbstätige verschmelzen zunehmend. Jedoch gibt es gleichzeitig die andere Seite (Sennett 2000 „flexibler Mensch“, Baumann 2003 „flüchtige Moderne“, Han 2016 „Müdigkeitsgesellschaft“, Rosa 2005 „Beschleunigung“, Bröckling 2007 „Das unternehmerische Selbst“ usw.). Die neuen Freiheiten müssen offenbar zu einem hohen Preis erkaufte werden (Stress, Depression, Burnout, Sinnverlust, Angst, nicht mehr mithalten zu können, Angst vor Arbeitsplatzverlust, insbesondere der Generation 50+). Zur Sicherung des individuellen und kollektiven (materiellen) Wohlstands müssen die Humanressourcen entweder immer besser

bewirtschaftet werden oder man ersetzt sie dort, wo Automatisierung möglich ist. Die Bewirtschaftung ist dann besser möglich, wenn die Menschen sich den Zwecken der Organisation **freiwillig** unterwerfen bzw. sich zu eigen machen und zwischen ihrer Arbeit und ihrem Leben kein kategorischer Unterschied mehr existiert.

Paradoxerweise jedoch steht gerade die Schweiz dennoch in allen Untersuchungen zur Zufriedenheit immer sehr weit oben. So etwa auch bei den Daten von Seligman (2011, S. 28), bei denen die Schweiz nach Dänemark den zweiten Platz belegt und die Kriterien für „flourishing“ zu über 30 % erreicht werden. Auch im World-Happiness-Report 2018 (Helliwell et al. 2018) kommt die Schweiz auf einen Spitzenplatz unter den Top 5 weltweit.

## 5.2 Entwurf einer „lebensdienlichen“ Organisation

### 5.2.1 Die israelischen Kibbuzim

Den Begriff der Lebensdienlichkeit habe ich von Muki Tsur entliehen, einem Grand Seigneur der Kibbuzbewegung und ehemals langjährigem Generalsekretär aller Kibbuzim in Israel. Die israelischen Kibbuzim sind weltweit einmalig. Den Zionisten blieb auf ihrem Weg nach Palästina kaum etwas anderes übrig, als sich zu kollektiven Gemeinschaften zusammenzuschließen und das Wenige, das sie hatten, zu teilen. Das Land war karg, Wasser rar, andere Ressourcen so gut wie nicht vorhanden. Gleichzeitig war die Idee einer „Lebens- und Wirtschaftsgemeinschaft“ vor dem Hintergrund der jüdischen Geschichte sehr stark.

Die Kibbuzim kamen nach Muki Tsur in die Krise, als sich die Lebens(um)stände deutlich verändert hatten, die Menschen ihre veränderten Bedürfnisse befriedigen wollten und die Organisation des Kibbuz den „alten“ ideologischen Ideen nachhing. Irgendwann waren mehr und mehr Menschen nicht mehr bereit, in den geltenden Strukturen und Regeln zu spielen, der Druck wurde groß und einige Kibbuzim

begannen sich zu verändern, Eigentum zuzulassen und sich zu „liberalisieren“. Andere wurden aufgegeben, die Menschen orientierten sich anders, nur noch sehr wenige „originale“ Kibbuzim sind heute in Israel existent.

Die Lehre, die Muki aus der Geschichte der Kibbuzim gezogen hat, war eben diese:

- **Wenn die Organisation die Bedürfnisse der Menschen nicht mehr ausreichend adressiert, hört sie auf, lebensdienlich zu sein.**

Das ist der Beginn der Krise. Man könnte den Gedanken weiterziehen bis hin zu den vielen politischen Revolutionen oder den derzeitigen Herausforderungen der Massenmigration, welche wiederum hohen politischen Druck nach sich zieht. Hier fühlen sich offenbar alle, wenn auch auf sehr unterschiedliche Weise, irgendwie in ihrer Lebensdienlichkeit bedroht.

Es stellt sich also die Frage, wie Organisationen unter heutigen Bedingungen als lebensdienliche Organisationen gestaltet werden können und was wir unter dem Begriff der Lebensdienlichkeit genau verstehen wollen.

### 5.2.2 Annäherungen an den Begriff der Lebensdienlichkeit

In einer unserer Fallstudien zur „werteorientierter Führung“ (Kotrubicz und Zirkler 2012 sowie Zirkler und Kotrubicz 2016) konnten wir herausarbeiten, dass die zentralen Werte in der untersuchten Firma so angelegt waren, dass sie den größeren Kontext der Mitarbeiter berücksichtigen: Man hilft bei privaten Sorgen, sogar bei Schulden, man lässt eine große Verschiedenheit von Lebensentwürfen zu, man weiß, dass Menschen gute und schlechte Tage haben und kann damit umgehen, man gesteht sich als Management nicht mehr zu als den anderen. Auf diese Weise wird man zur Gemeinschaft, die zwar vordergründig und vor allem gemeinsam arbeitet und produziert, in der das Individuum aber nicht nur auf eine Funktionsadresse

reduziert wird. (Siehe hierzu auch die Unterscheidung bei Schein [2016] in verschiedene Beziehungsqualitäten. Im vorliegenden Fall käme insbesondere die Level-2-Beziehung zum Tragen, die keine intime Beziehung bezeichnet, aber doch mehr als eine rein funktionalistische und transaktionale ist.)

Vanessa Allgaier und Julia Matyas haben in ihrer Feldarbeit in Indien zu Ashram-Organisationen als mögliche Beispiele für positive Organisationen zeigen können, dass die von ihnen untersuchten Ashrams die Kriterien für eine positive Organisation (nach Quinn 2015) weitgehend erfüllen (Allgaier und Matyas 2018): Die Menschen in Ashrams suchen nach persönlicher Erfüllung und Wachstum und finden in den Ashrams Organisationen, die ihnen das maximal erlauben. Es spielt dann am Ende nicht mehr eine zentrale Rolle, welche Arbeit dort verrichtet wird, vielmehr ist wichtig, dass die Arbeit als Teil eines gemeinschaftlich getragenen Prozesses verstanden wird, der menschliches Wachstum fördern soll. Die Arbeit wird hier Mittel zum **anderen** Zweck, ist nicht in erster Linie Fronarbeit und Erwerbstätigkeit, sondern Beitrag zum Erhalt der Gemeinschaft.

Florian Manz ist in seiner Arbeit der Frage nachgegangen, was junge Arbeitnehmende in der Schweiz unter Erfüllung in der Arbeitswelt verstehen und was förderliche bzw. hemmende Bedingungen für Erfüllung sind. Für diese Arbeit wurde er 2017 mit dem SWIPPA award for an excellent Master's thesis der Swiss Positive Psychology Association (SWIPPA) ausgezeichnet. Er kommt zum Schluss, dass erlebtes Vertrauen eine wesentliche Komponente für Erfüllung darstellt. Als wichtigste Bedingung für Erfüllung zeigen sich in seinen Daten die Kategorien „Freiheit und Handlungsspielraum“, „Stolz und Status“ sowie „Selbst“ (Rollenbild, Vorbildfunktion, Selbstsicherheit, sich selber sein, Selbstvertrauen). In der Kategorie „Work-Life-Balance“ hingegen treten die meisten hemmenden Bedingungen auf.

Wing Tak (Sukey) Adam-Chang (2019) untersucht derzeit in ihrer Arbeit die Geschichte eines Entrepreneurs, der mit einer



Foodkampagne (in Anlehnung an Günter Faltins Teekampagne, Faltin 2008) die Wirtschaftsform mehrerer Bauern in Griechenland nachhaltig positiv verändern konnte. So erhielten die Bauern, die auf ökologische Olivenölproduktion umgestiegen sind, mehr Geld als zuvor für ihr Produkt und die Abnehmer in Europa zu einem absolut transparenten Preis ein erstklassiges Produkt und eine überzeugende Story.

Eliana Hohl und Prisca Müller haben die Anforderungen an Individuen in selbstorganisierenden Systemen beforscht (Hohl und Müller 2018). Die wesentliche Erkenntnis besteht darin, dass Menschen, welche jahre- und jahrzehntelang in hierarchischen Verhältnissen sozialisiert wurden, bestimmte Kompetenzen lernen bzw. wiederlernen müssen. Die befragten Mitarbeiter/-innen erkennen für sich selbst als wesentliche Kompetenzanforderungen: Self-Awareness, Reflexionsfähigkeit und Verantwortung übernehmen.

In einer weiteren Studie zur Implementierung von Holacracy (Bauer et al. 2019) konnten wir zeigen, wie die im System aufkommende Verunsicherung durch die (ehemalige) Führung laufend absorbiert werden musste und wie sehr die notwendige Kommunikation mit den Mitarbeitern unterschätzt wurde. Die technische Einführung eines sich selbst organisierenden Systems wie Holacracy reicht nicht aus, um es funktional zu machen, sehr viel Augenmerk muss auch auf die individuellen und sozialen Lernprozesse gelegt werden. Eine tiefe Verunsicherung in der Transformation ist dabei beobachtbar, sodass man die Menschen regelrecht „an der Hand“ nehmen muss.

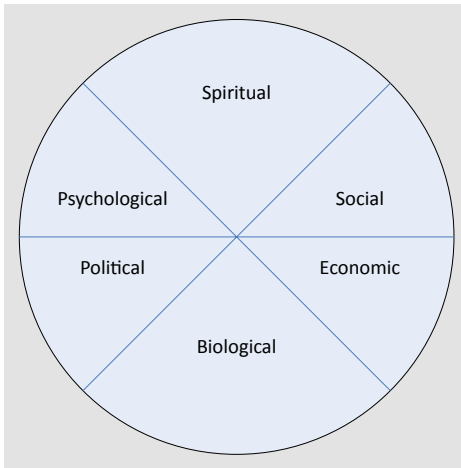
In einem Projekt zur Frage der Lernfähigkeit von Organisationen (dieses Projekt wird derzeit gemeinsam mit Birgit Werkmann und Dr. Rafael Huber vom Zentrum Human Resources, Development und Sportpsychologie, Institut für Angewandte Psychologie durchgeführt) haben wir Interviews mit mehreren Experten geführt, u. a. einem der Gründer einer Innovationsagentur in Berlin. Dabei wurde deutlich, dass wesentliche Kennzeichen der Organisation darin bestehen, dass man nicht nur die möglichen finanziellen Erträge bei einem potentiellen

Kunden berücksichtigt, sondern auch die Frage der eigenen Abwechslung (nicht nur Projekte machen, die man schon viele Male gemacht hat) sowie die Beziehung zum potentiellen Kunden (mag man den). Diese Organisation hat viele Ähnlichkeiten mit einem Kibbuz und es ist kein Zufall, dass sie sich selbst die Leitmetapher des Klosters gegeben hat. Es werden z. B. gleiche Löhne bezahlt, alle Informationen sind transparent und für alle zugänglich, Entscheidungen werden durch Konsens (Strauch und Reijmer 2018) getroffen.

Im Verlauf eines Workshops mit Beratern, Trainern und Kunden einer Management- und Organisationsberatungsfirma in Yangon (Myanmar) haben sich folgende zentrale Praktiken zur Förderung einer „healthy organization culture“ herausarbeiten lassen (ich danke an dieser Stelle Chaw Su Win, Management Director von SAGAWA in Yangon [Myanmar] für die wunderbare Zusammenarbeit im Rahmen des Workshops on „healthy organization culture“, den wir gemeinsam am 11. Juli 2018 in Yangon durchgeführt haben):

- psychologische Sicherheit (offenes Feedback auch gegenüber Vorgesetzten geben können),
- gegenseitiger Respekt,
- Teilen von Wissen,
- Kommunikationsqualität,
- miteinander Lernen,
- Transparenz,
- Arbeitsumgebung,
- Infrastruktur,
- Umgang mit Diversity,
- Fokus auf Teamperformance anstatt auf individueller Leistung,
- Führungsqualitäten auf allen Stufen der Organisation,
- Serviceorientierung gegenüber internen und externen Stakeholdern).

Es ist interessant zu sehen, dass die Vorstellungen und Wünsche in Bezug auf eine positive Organisationsgestaltung offenbar kulturinvariant sind und sich auch in einem kulturellen Zusammenhang finden lassen, der sich vom europäischen in vieler Hinsicht deutlich unterscheidet.



■ **Abb. 5.1** Basket of needs. (Angelehnt an Sharma 2013)

Als einfaches Rahmenmodell für eine lebensdienliche Organisation kann der Ansatz meines indischen Kollegen Subhash Sharma (2013) dienen, den er „basket of needs“ nennt (■ **Abb. 5.1**):

Sharma geht von drei Dimensionen menschlicher Existenz aus:

1. bio-spirituell,
2. psychologisch-ökonomisch,
3. sozial-politisch.

Man kann dieses Konzept des „basket of needs“ (■ **Abb. 5.2**) als Erweiterung der Bedürfnispyramide des humanistischen Psychologen Abraham Maslow (1981) verstehen.

Es fällt auf, dass Sharma einen spirituellen Aspekt hinzufügt, eine bislang, wenigstens im Westen weitgehend vernachlässigte Größe (vgl. Pruzan 2008 sowie Pruzan und Pruzan Mikelsen 2017), die sich aber mit der gegenwärtig intensiv geführten Diskussion um „purpose“ (Sinn) in Verbindung bringen lässt. Die „neuerfundene“ Organisation (Laloux 2014) ist im Kern eine purpose-getriebene Organisation. Die zentrale Frage ist, welchen **höheren** Zweck eine Organisation verfolgt, welchen Beitrag sie für die Gesellschaft (also den Markt, die Kunden) leistet und in welcher Weise sie diesen leistet. Dass dabei auch Geld verdient werden soll, ist klar, steht aber nicht am Anfang aller Überlegungen.

Es geht also bei solchen Organisationen nicht zunächst darum, den ökonomischen Nutzen zu maximieren, sondern darum, im eigentlichen Sinne des Begriffs „wertschöpfend“ tätig zu sein. Und das auf zweifache Weise: einmal gegen „innen“, also gegenüber den direkt Beteiligten (basket of needs), zum anderen nach „außen“, also gegenüber Kunden, Lieferanten und allen weiteren Stakeholdern (Qualität, Preis, Liefertreue, loyale Beziehungen usw.)

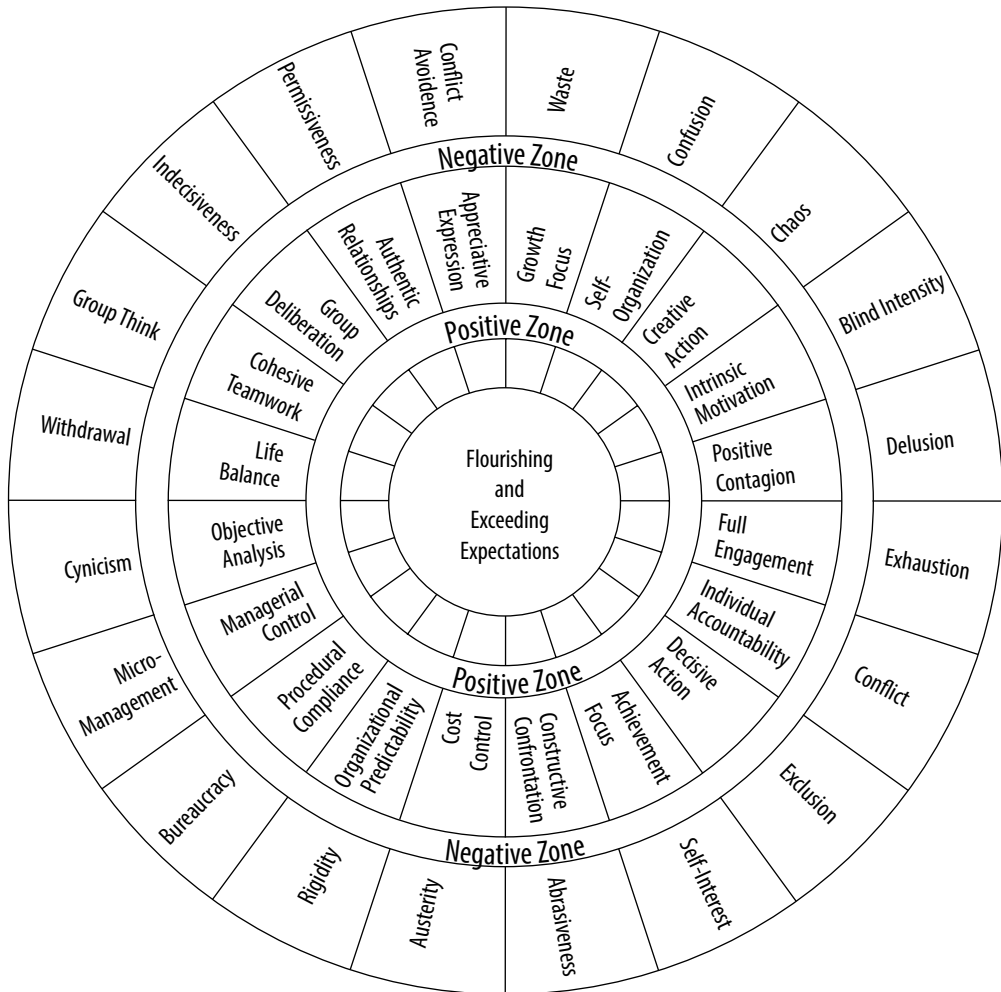
Der Anspruch ist natürlich hoch. Die zu bewältigende soziale Komplexität dabei beachtlich. Das mag ein Grund sein, warum sich das traditionelle Management vor allem auf eine finanzielle oder doch wenigstens in den meisten Teilen in Zahlen abbildbare Steuerung von Organisation konzentriert hat: Es reduziert die Komplexität auf ein erträgliches Maß und ist für sich genommen schon anspruchsvoll genug, dass man daran leicht scheitern kann.

Ich möchte hier keinesfalls missverstanden werden: es geht nicht darum, das Management an den Pranger zu stellen, sondern darum herauszuarbeiten, warum viele Organisationen heute nicht oder nur unzureichend lebensdienlich sind. Es gibt viele gute Gründe dafür, Komplexität in Organisationen auf die eine oder andere Weise zu reduzieren. Es soll nur gesagt sein, dass mit einseitiger Komplexitätsreduktion Risiken verbunden sind, die sich u. a. in Bezug auf die Lebensdienlichkeit auswirken können. Vielfach ist man bereit, den Preis dafür zu bezahlen („Das Leben ist kein Ponyhof“), aber immer mehr Menschen suchen Auswege aus dieser Situation.

### 5.3 Definitionsversuch der lebensdienlichen Organisation

Mit diesen Gedanken können wir uns einer ersten Definition der lebensdienlichen Organisation annähern:

- **Eine lebensdienliche Organisation ist eine Wertschöpfungsgemeinschaft (auf Zeit), die ihre Wertschöpfung nicht nur oder nicht am Beginn monetär versteht.**



■ Abb. 5.2 A Framework of organizational tensions. Positive Organization Generator (Aus Quinn 2015, S. 15)

Sie achtet auf eine Balance von individuellen und sozialen Werten, aber auch auf Produktivität, Qualität, Kunde, Markt usw. Sie versucht auch ihre Wertschöpfung systemisch zu betrachten, indem sie ihre relevante Umwelt in ihre Überlegungen miteinbezieht (ökologische und soziale Nachhaltigkeit).

Sie ist zunächst vom *purpose* (Sinn und Zweck) her gedacht, welcher die Form und die Prozesse weitgehend bestimmt sowie auch die Haltung gegenüber allen internen und externen Stakeholdern. Sie kann idealerweise individuellen *purpose* und kollektiven (also

organisationalen) *purpose* in ausreichende Deckung zueinander bringen, sodass möglichst geringe Dissonanzen zwischen Individuum und Gesamtsystem entstehen.

Die Lebensdienlichkeit bestimmt sich aber auch **aus** dem Kontext. Den Gestaltungsmöglichkeiten sind dabei Grenzen gesetzt, etwa durch die natürliche Umwelt, die politische Situation oder auch durch eine begrenzte Zahl sozialer Innovationen (wie etwa die Demokratie), aber auch aufgrund pragmatischer Überlegungen (man kann eine Gesellschaftsform nicht alle 10 Jahre beliebig verändern). Menschen sind

prinzipiell bereit, sich im Sinne der Selbstbindung Regeln und Gesetzen zu unterwerfen, wenn sie sich dafür entscheiden konnten. Zwang ist hier keine Lösung und würde der Lebensdienlichkeit widersprechen.

Eine lebensdienliche Organisation gibt aber auch Orientierung und entfaltet soziale Ordnungsparameter im Sinne einer Kultur oder Haltung, an der sich bzw. in der sich die Akteure ausrichten.

Die lebensdienliche Organisation ist somit eine **humanistische** Organisation, die die individuellen, sozialen und materiellen Bedürfnisse in den Mittelpunkt stellt, wissend darum, dass diese Bedürfnisse sehr unterschiedlich sein können und veränderlich sind. Dazu muss man auch in der Lage sein, über schwierige Dinge miteinander ins Gespräch zu kommen, wie das Steinebach und Sehrig (2002) für ein anderes Thema gezeigt haben. Sie muss deshalb auch Komplexität reduzieren, nicht alles ist möglich. Man kann sich aber eine Vielzahl von unterschiedlichen lebensdienlichen Organisationen vorstellen, die der realen sozialen Komplexität halbwegs gerecht werden können und die ausreichend adaptiv und lernfähig sind, sich in nützlicher Geschwindigkeit zu verändern.

## 5.4 Lebensdienlichkeit, Positivität und Resilienz

Wir können das Konzept der Lebensdienlichkeit sehr gut mit den Ideen der Positiven Psychologie (Seligman und Csikszentmihalyi 2000; Seligman 2011; Brendtro und Steinebach 2012) in Verbindung bringen, einerseits „to understand, what is and what *could be*“ (Seligman und Csikszentmihalyi 2000:7; Hervorhebungen im Original) sowie „making normal people stronger“ (Seligman und Csikszentmihalyi 2000:8). Die Positive Psychologie ist ein vergleichsweise junger Zweig der akademischen Psychologie.

➤ **Im Kern besteht der Anspruch der Positiven Psychologie darin, sich auf die Stärken und Ressourcen von Menschen zu fokussieren und damit weniger kurativ tätig zu werden als vielmehr präventiv.**

Seligman (2001) und sein Team konnten in vielen Untersuchungen die positiven Wirkungen entsprechender Trainings und Interventionen nachweisen.

Im Bereich der Organisation gibt es noch kaum umfassende Versuche, die Erkenntnisse der Positiven Psychologie auf Organisationen zu übertragen. Eine der bislang wenigen Ausarbeitungen stammt von Quinn (2015). Es liegen hingegen zu einzelnen Aspekten bereits zahlreiche Arbeiten vor (vgl. beispielsweise Oades et al. 2017).

Quinn sieht in seinem Modell jeweils zwei positive Werte einander gegenübergestellt, die in Balance gehalten werden müssen. So müssen beispielsweise „life balance“ und „full engagement“ miteinander verbunden werden. Auf beiden Seiten sind „entwertende Übertreibungen“ möglich (wir sehen hier enge Parallelen zum Konzept des „Wertequadrats“ in der Ausarbeitung einer humanistischen Kommunikationspsychologie nach Friedemann Schulz von Thun [Schulz von Thun et al. 2003]). So kann die „life balance“ zum Rückzug ins Hedonistische verkommen, wie auch das Engagement in Richtung Erschöpfung übertrieben werden kann.

Barbara Buzzi kommt in ihrer Arbeit der Antifragilität auf die Spur und benutzt dabei das Konzept von Taleb (2014), welcher Antifragilität als eine besondere Form der Resilienz (Steinebach 2012; Steinebach 2015) versteht: Systeme können danach nach Stresserleben nicht nur wieder in ihre ursprüngliche Form oder Performance zurückfinden, sondern daran wachsen und somit mehr Potential ausbilden, mit künftigen Stressoren leichter umzugehen. Sie konnte zeigen, dass die von ihr untersuchte Unternehmung von Unordnung und Unsicherheit profitiert und an Energie zulegen konnte. Dies wurde erreicht durch Korrekturen im Mindset der Akteure, transparente Entscheidungen, Mut (insbesondere des CEO) zur Selbstoffenbarung, sowie Investitionen in Trainings von Resilienz und Achtsamkeit. Sie entwickelte einen „Antifragilitätsbarometer“, der es erlaubt, Systeme in ihrer Operationslogik zu unterscheiden zwischen „fragil“ (Handlungen, die Vermeidung oder Vorbeugung zeigen),

„robust“ (Handlungen, die Bewältigung und Ausbalancieren zeigen) und „antifragil“ (Handlungen, die provozieren und Nutzen zeigen). Sie unterscheidet analog zum Beispiel „Misstrauen“, „Vertrauen“ und „Zutrauen“.

### Fazit

Kritiker werden einwenden, dass ein Entwurf der lebensdienlichen Organisation, wie er hier vorgelegt wird, ein naives Unterfangen sei. Die Logik der Wirtschaft entfalte sich nun mal im Kommunikationsmedium des Geldes (Luhmann 1994). Selbstverständlich kommunizieren Organisationen über Geld, das gilt für fast alle Formen von Organisationen. Jedoch ist das Geld nicht ausschließliches Steuerungsmedium.

Es finden sich mittlerweile viele gute Beispiele von Organisationen, die wir als positive Organisationen verstehen können und die den oben skizzierten Charakteristika entsprechen. Es ist also in der Praxis möglich, ausreichende finanzielle Überlebensfähigkeit herzustellen und gleichzeitig andere Steuerungsgrößen relevant werden zu lassen (siehe hierzu beispielsweise die Idee einer „ästhetischen Steuerungslogik“ von Organisationen in Zirkler 2014).

Die Anforderungen an Management und Leadership steigen dabei, in welcher Form auch immer sie erbracht werden, sei es in personalisierter, verteilter, selbstorganisierter oder auf andere Weise. Die Anforderungen steigen aber auch für alle „normalen“ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Um steigender Komplexität gerecht werden zu können, muss die Binnenkomplexität steigen (Ashbys Law; Ashby 1958), d. h. die Aus- und Weiterbildung von Menschen, die sich innerhalb vergrößerter Komplexitätsbereiche produktiv bewegen wollen, wird entsprechend angepasst werden müssen.

Damit kommen wir zur Rolle und Verantwortung von Bildung und Bildungsinstitutionen, also zu unserer eigenen: Wir sollten junge Menschen dazu befähigen, Exzellenz zu entwickeln in Bezug auf die konzeptionellen und handwerklichen Aspekte der Organisationsgestaltung. Wir sollten sie gleichzeitig dazu befähigen, die „best practices“ kritisch in Frage

zu stellen, Alternativen zu prüfen, innovative Lösungen für die Zukunft zu entwickeln und sie dazu ermutigen, sich zu trauen, diese umzusetzen. Auf diese Weise wird es möglich „another functional practices“ zu entwickeln. Dazu wird es wichtig sein, sie zu ermutigen, „selbst zu denken“ (Welzer 2014), ein Gedanke, der bereits in der europäischen Aufklärung seit Immanuel Kant (1986) tief verankert ist. Die nächste Generation (dieser Begriff ist in Anlehnung an den der „nächsten Gesellschaft“ zu lesen [vgl. Baecker 2007, der ihn wiederum von Peter Drucker entliehen hat]) wird dadurch unbequemer werden, sie wird gewissermaßen gegen die „guten Sitten“ verstoßen. Sie wird aber auch neben allen technischen hoffentlich soziale Innovationen produzieren, um möglichst sicherzustellen, dass well-being für möglichst viele Menschen erreichbar wird.

Die nächste Generation wird uns in unseren Rollen als Lehrende und häufig Bewahrer von Wissen herausfordern, wenn wir ehrlich sind, tut sie es schon heute. Der Weg besteht in einer neuen Weise der Co-Operation und des co-creatings von Wissen und Praxis. Für die einen wird dabei Empowerment das Stichwort sein, für die anderen „Anti-Chronifizierung“ (Zirkler 2018). Je lebensdienlicher wir unsere Organisationen dafür gestalten können, desto leichter wird uns dies fallen. Auf diese Weise, so meine ich, können wir einen wesentlichen Beitrag zu einer menschenwürdigen Gesellschaft leisten.

### ■ Persönliche Botschaft des Autors

▣ [Abb. 5.3](#)



▣ [Abb. 5.3](#) Video 5.3. Persönliche Worte Michael Zirkler

## Literatur

- Adam-Chang Wing Tak (2019) Der Effekt von Evolutionary Purpose. Die Entstehung und Auswirkungen einer sinnerfüllenden Organisation. Masterarbeit in Vorbereitung. Fachhochschule Nordwestschweiz. Hochschule für Angewandte Psychologie, Olten
- Allgaier V, Matyas J (2018) Positive Organization. A case study on spiritual Ashrams in India. Unveröffentlichte Bachelorarbeit. Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Departement Angewandte Psychologie
- Ashby R W (1958) Requisite variety and its implications for the control of complex systems. *Cybernetica* 1 (2):83-99. Ebenfalls vollständig online verfügbar unter: <http://pcp.vub.ac.be/books/AshbyReqVar.pdf>
- Backer D (2007) Studien zur nächsten Gesellschaft. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main
- Bauer C, Hohl E, Zirkler M (2019): (Um)Wege zur holokratischen Organisation – vom „Betriebssystem“ in die soziale Realität. Zeitschrift Organisationsentwicklung. 1/2019. Im Druck
- Bauman Z (2003) Flüchtige Moderne. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main
- Berger P L, Luckmann T (1966) The social construction of reality. Anchor Books/Random House
- Brendtro L K, Steinebach C (2012) Positive Psychologie für die Praxis. In: Steinebach C, Jungo D, Zihlmann R (Hrsg) Positive Psychologie in der Praxis. Beltz Verlag, Weinheim, S 18–25
- Bröckling U (2007) Das unternehmerische Selbst. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main
- Buzzi B (2018) Antifragilität auf der Spur. Partizipative Studie. Unveröffentlichte Masterarbeit. Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Departement Angewandte Psychologie
- de Caluwé L, Vermaak H (2003) Learning to Change. Sage Publications, London
- Cantore S P (2017) Positive Approaches to Organizational Change. In: Oades et al. (ed.) The Wiley Blackwell Handbook of The Psychology of Positivity and Strengths-Based Approaches at Work. John Wiley & Sons, Chichester, S 272-296
- Carpintero H (2017) History of organizational psychology. Oxford Research Encyclopedias. Online: [http://psychology.oxfordre.com/view/10.1093/acrefore-9780190236557-e-39](http://psychology.oxfordre.com/view/10.1093/acrefore/9780190236557.001.0001/acrefore-9780190236557-e-39). <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.39>
- Darkhorse Innovation: <https://www.thedarkhorse.de/>
- Giddens A (1997) Die Konstitution der Gesellschaft. 3. Auflage. Campus Verlag, Frankfurt am Main
- Faltin G (2008) Kopf schlägt Kapital. 10. Auflage. Carl Hanser Verlag, München
- Ford H (2014) Mein Leben und mein Werk. Amra Verlag, Hanau. Erstmals 1923 im Paul List Verlag Leipzig erschienen
- Foucault M (1973) Wahnsinn und Gesellschaft. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main
- Foucault M (1977) Überwachen und Strafen. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main
- Freimuth J, Straub F (1996) Demokratisierung von Organisationen. Gabler/Springer, Wiesbaden
- Han B-C (2016) Müdigkeitsgesellschaft. Burnoutgesellschaft. Hoch-Zeit. Matthes & Seitz, Berlin
- Hohl E, Müller P (2018) Holacracy's Human Side: Herausforderungen und Kompetenzenanforderungen bei der Holacracy-Einführung aus Sicht von Mitarbeitenden und Experten. Unveröffentlichte Bachelorarbeit. Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Departement Angewandte Psychologie
- Haken H (1995) Erfolgsgeheimnisse der Natur: Synergetik: die Lehre vom Zusammenwirken
- Hammer M, Champy J (2003) Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen. 7. Auflage. Campus Verlag, Frankfurt am Main
- Helliwell J F, Layard R, Sachs J D (ed.) (2018) World Happiness Report 2018, Sustainable Development Solutions Network, New York. Online: <http://world-happiness.report/ed/2018/>
- Kant I (1986) Kritik der reinen Vernunft. Reclam Verlag, Stuttgart
- Kieser A (1996) Moden und Mythen des Organisierens. Die Betriebswirtschaft 56 (1):21–39
- Kotrubicz H, Zirkler M (2012) Führung als Herstellung und Pflege einer Wertegemeinschaft. Forschungsbericht. Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Departement Angewandte Psychologie
- Laloux F (2014) Reinventing Organization. Nelson Parker, Brussels
- Luhmann N (1994) Die Wirtschaft der Gesellschaft. 7. Auflage. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main
- Manz F (2017) Erfüllung in der Arbeitswelt. Verständnis und Bedingungen. Unveröffentlichte Masterarbeit. Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Departement Angewandte Psychologie
- Marx K, Engels F (1962) Karl Marx – Friedrich Engels – Werke. Dietz Verlag, Berlin (Ost). Ebenfalls vollständig online verfügbar unter: <http://www.mlwerke.de/me/default.htm>
- Maslow A H (1981) Motivation und Persönlichkeit. 15. Auflage. Rowohlt Verlag, Reinbek
- Morgan G (2006) Images of organization. Sage. Thousand Oaks
- Oades L G, Steger M F, Delle Fave A, Passmore J (ed.) (2017) The Wiley Blackwell Handbook of The Psychology of Positivity and Strengths-Based Approaches at Work. John Wiley & Sons, Chichester
- Pruzan P (2008) Spiritual-based leadership in Business. Journal of Human Values. Vol 14, Issue 2:101–114
- Pruzan P, Pruzan Mikkelsen K (2017) Leading with Wisdom. Spiritual-based leadership in business. Routledge, New York

- Quinn R E (2015) *Positive Organization*. Berrett-Koehler, San Francisco
- Rosa H (2005) *Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne*
- Schein E H (2016) *Humble Consulting*. Berrett-Koehler Publishers, Oakland
- Sharma S (2013b) *Wisdom & Consciousness from the East. Life, Living & Leadership*. IBA Publications, Bangalore
- Sharma S, Zirkler M (ed) (2018) *From the edge of chaos. Dialogues amongst social theory and practice*. IBA publications, Bangalore
- Schwab, Klaus (2016) *The Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum. Cologne, Geneva
- Schulz von Thun F, Ruppel J, Stratmann R (2003) *Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte*. Rowohlt Verlag, Reinbek
- Seligman M EP, Csikszentmihalyi M (2000) Positive Psychology. *American Psychologist*, 55 (1):5–14
- Seligman M.E.P. (2011) *Flourish*. Atria/Simon & Schuster, New York
- Sennett R (2000) *Der flexible Mensch*. Siedler Verlag, München
- Strauch B, Reijmer A (2018) *Soziokratie*. Verlag Franz Vahlen, München
- Steinebach C (2012) Resilienz. In: Steinebach C, Jungo D, Zihlmann R (Hrsg) (2012) *Positive Psychologie in der Praxis*. Beltz Verlag, Weinheim, S 95–100
- Steinebach C (2015) Resilience. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. 2nd edition. Volume 20:555-560
- Steinebach C (2015) Überblick: Resilienz- und Ressourcenförderung in der Kinder- und Jugendpsychotherapie. In: Steinebach C, Schär Gmelch M (Hrsg) (2015) *Resilienzfördernde Psychotherapie für Kinder und Jugendliche: Grundbedürfnisse erkennen und erfüllen*. Beltz Verlag, Weinheim, S 98–120
- Steinebach C, Sehrig J (2002) Tabu zwischen Stolz und Scham. Gespräche mit alten Menschen über den Nationalsozialismus. Forschungsbericht. Institut für Angewandte Forschung, Entwicklung und Weiterbildung. Katholische Fachhochschule, Freiburg
- Taleb N N (2014) *Antifragilität*. btb/Random House, München
- Taylor F W (1995) *Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung*. Reprint der Ausgabe von 1913. Beltz Verlag, Weinheim
- Weber, Max (2002) *Wirtschaft und Gesellschaft*. 5. Auflage. Mohr/Siebeck, Tübingen
- Welzer H (2014) *Selbst Denken*. 8. Auflage. Fischer Verlag, Frankfurt am Main
- Zirkler M (2014) Kunst als Mittel zur Herstellung von Deutbarkeit. *Gestalt Theory* 36 (3): 279–288
- Zirkler M, Kotrubczik H (2016) Leadership as establishing and maintaining a community of values: Studies on the control logic of social systems. In: Singh Sengupta, Sunita (ed) (2016) *Compendium on Integrating Spirituality and Organizational Leadership*. Volume 2: The Philosophy of Management and Applied Ethics. ISOL Publications. Delhi:282-296
- Zirkler M (2018) Using uncertainty as a means to organize anti-chronification within personal and organizational systems. Paper presented at the international ETH-conference on uncertainty, Ascona (Switzerland). 1. to 4. July 2018



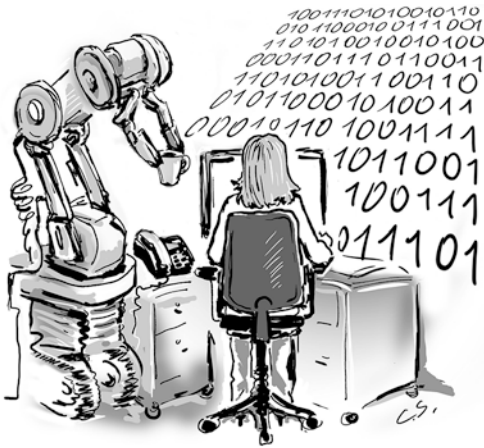
# Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0

*Anna-Lena Majkovic und Christoph Negri*

- 6.1 Arbeit im Wandel – 71
- 6.2 Chancen zunehmender Digitalisierung – 71
- 6.3 Herausforderungen zunehmender Digitalisierung – 72
- 6.4 Führung und Arbeitswelt 4.0 – 72
- 6.5 Ausbildung/Lernen/PE und Arbeitswelt 4.0 – 73
- 6.6 Permanente Erreichbarkeit – 74
- 6.7 Persönliche Strategien im Umgang mit ständiger Erreichbarkeit – 75
- Literatur – 76

Die Online-Version des Kapitels ([https://doi/10.1007/978-3-662-58409-5\\_6](https://doi/10.1007/978-3-662-58409-5_6)) enthält digitales Zusatzmaterial, das berechtigten Nutzern durch Anklicken der mit einem „Playbutton“ versehenen Abbildungen zur Verfügung steht. Alternativ kann dieses Zusatzmaterial von Lesern des gedruckten Buches mittels der kostenlosen Springer Nature „More Media“ App angesehen werden. Die App ist in den relevanten App-Stores erhältlich und ermöglicht es, das entsprechend gekennzeichnete Zusatzmaterial mit einem mobilen Endgerät zu öffnen.





Die moderne Arbeitswelt ist von grundlegenden technologieinduzierten Transformationsprozessen betroffen. Zukünftige bzw. fortschreitende Veränderungen wie das Internet der Dinge, Künstliche Intelligenz, Robotics, Big Data & Cloud Computing wirken sich nicht nur auf Prozesse, Dienstleistungen und das Entstehen neuer Geschäftsmodelle aus, sondern unser grundlegendes Verständnis von Arbeit und von der Rolle des Menschen im Arbeitsprozess steht auf dem Prüfstand.

Die Rede ist von der 4. industriellen Revolution. In dieser Entwicklung werden unterschiedliche Szenarien für die Bedeutung des Menschen in der Mensch-Maschine-Interaktion skizziert. Zum einen sehen Experten in der Digitalisierung ein Entwicklungsfenster für Fachkräfte, in dem ihre Kenntnisse eingesetzt bzw. weiter ausgebaut werden können (Buhr 2015; Windelband und Spötl 2012). Andere wiederum prognostizieren eine Einschränkung des Gestaltungsspielraums von Fachkräften und eine Entwertung ihrer Fachkenntnisse aufgrund zunehmend intelligenter, sich selbst steuernder Anlagen und Maschinen. Eine dritte These, das sogenannte Hybridszenario, geht von einer Entstehung neuer Interaktionsformen zwischen Mensch und Maschine aus und führt somit zu Überlegungen darüber, mit welchen neuen Anforderungen sich Fachkräfte nun konfrontiert sehen. Die vorhandene Bandbreite an Bewertungen und Voraussetzungen zum digitalen Strukturwandel unterstreicht

eine vorherrschende Unsicherheit über die Auswirkungen auf Arbeit und Beschäftigung.

In Wissenschaft und Praxis wird bisher wenig thematisiert, wie einzelne Berufsgruppen die Digitalisierung fachlich und persönlich einschätzen und welche Handlungsempfehlungen existieren, damit die diskutierten positiven Auswirkungen der Digitalisierung tatsächlich eintreten. Diesen Fokus hat die vorliegende IAP-Studie in einer zweistufigen Erhebung aufgegriffen. Im ersten Teil der Untersuchungreihe wurden 629 Personen (ein Drittel KMU, zwei Drittel Großunternehmen) mittels einer quantitativen Online-Befragung zu den Themen „Mobil-flexibles Arbeiten“, „Personalentwicklung und Lernen in Organisationen“, „Führung 4.0“, „Kommunikation, Erreichbarkeit und Gesundheit“, sowie „Arbeits- und Führungskräfte der Zukunft“ befragt (Genner et al. 2017). Zentrale Ergebnisse der Studie Teil 1 waren u. a., dass die Digitalisierung eher als positiv empfunden wird. Die Arbeit wird als vielfältig erlebt und ermöglicht vielen mehr Autonomie. Besonders geschätzt wird mobil-flexibles Arbeiten, welches 83 % der Befragten nutzen. Home-Office und gleitende Arbeitszeiten werden von Organisationen dabei am häufigsten ermöglicht. 48 % haben innerhalb der Organisation die Möglichkeit, mobile Arbeitsplätze zu nutzen. Hinsichtlich der Führung in der digitalen Arbeitswelt betonen 72 % der Befragten, dass ihre Vorgesetzten für ein lernförderliches Klima sorgen, damit die Mitarbeitenden ihre digitalen Kompetenzen weiterentwickeln können. Als Schattenseiten gelten die ständige Erreichbarkeit oder Arbeitsplatzunsicherheit. Moderne Arbeitswelten fördern zunehmend eine Entgrenzung von Freizeit und Arbeit. Die Hälfte der Teilnehmenden betonen gesundheitliche Auswirkungen wie Verschlechterung des Schlafs angesichts permanenter Erreichbarkeit.

Der zweite Teil der Studie beinhaltete strukturierte Interviews mit 23 Fach- und Führungskräften aus unterschiedlichen Branchen und Unternehmen der Schweiz (Schwerpunkt Großunternehmen) (Majkovic et al. 2017). Ziel der qualitativen Studie war es, die Funktionsgruppen Führung, HR-Management, Ausbildung/

PE-Management und Technologiemanagement zu ihrer Einschätzung des digitalen Strukturwandels für die eigene Funktion und das Unternehmen als Ganzes zu befragen. Der Interviewleitfaden unterteilt sich in Frageblöcke, die gleichermaßen alle Funktionsgruppen adressieren, und in Inhalte, welche jeweils funktionspezifisch erfragt wurden.

## 6.1 Arbeit im Wandel

Automatisierung und Digitalisierung haben bereits unsere Arbeitswelt verändert und werden dies auch in Zukunft tun. Wesentliche Themenschwerpunkte der Interviewbefragung waren daher u. a. folgende Fragestellungen: Inwiefern ruft der digitale Wandel Veränderungen im Arbeitsalltag und in der Gestaltung von Zusammenarbeit hervor? Inwiefern stellt zum Beispiel die zunehmende Flexibilität von Arbeitsprozessen sowie die größere räumliche und zeitliche Distanz in der Organisation von Teamarbeit erhöhte Anforderungen an die Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten der Mitarbeitenden?

Die folgende Übersicht fasst die am häufigsten genannten Antworten der interviewten Fach- und Führungskräfte auf die Frage nach den Charakteristika der Arbeit im Wandel zusammen.

### Arbeit im Wandel (funktionsübergreifend)

- Unsicherheit bei Mitarbeitenden
- Zunehmend wichtig: Begleitung von Mitarbeitenden
- Bedürfnis nach realer Interaktion steigt bei komplexer Projektgestaltung
- Digitaler Wandel als Treiber der Karriere
- Strategische Einschätzung der Nachhaltigkeit von digitalen Trends

Gemäß der Befragung stellt eine Mehrheit der Interviewpartner eine zunehmende Unsicherheit bei den Mitarbeitenden fest: Unsicherheiten

bestehen bzgl. der Richtung des digitalen Wandels, der zunehmenden Komplexität von Arbeitsprozessen und der Arbeitsplatzsicherheit. Daher wird von einer Vielzahl der befragten Fach- und Führungskräfte die Notwendigkeit betont, den digitalen Wandel als zielorientierten Change-Prozess anzusehen, in welchem die Mitarbeitenden auf der Prozessebene aber auch auf der emotionalen Ebene aktiv begleitet werden. Mitarbeitende sollen dadurch die Möglichkeit erhalten, offen Befürchtungen und Ängste anzusprechen.

Große Einigkeit bestand bei den Befragten darin, dass die Möglichkeit der digitalen Kommunikation über verschiedene Standorte hinweg das Bedürfnis nach realer Interaktion verstärkt. Vor allem bei komplexen Projektgestaltungen bevorzugen die Interviewpartner einen direkten Austausch, welcher die Einordnung von nonverbaler Kommunikation ermöglicht.

## 6.2 Chancen zunehmender Digitalisierung

Die Interviewpartner äußerten sich im Rahmen der Befragung, welche Entwicklungsmöglichkeiten sie für sich und ihre Mitarbeitenden in den nächsten 5–10 Jahren angesichts zunehmender Digitalisierung sehen. Generationsübergreifendes Zusammenarbeiten wird als Lern- und Entwicklungsmöglichkeit für Jung und Alt im digitalen Zeitalter erkannt. Unternehmen testen u. a. Personalentwicklungsmaßnahmen wie Reverse Mentoring (d. h. Junior coacht Senior). Digitaler Wandel bedarf daher der kontinuierlichen Entwicklung von Mitarbeitenden. Die Zielsetzung des lebenslangen Lernens wird als Chance gesehen, sodass sich neue, individuelle Karrierepfade eröffnen. Aufgrund der Entstehung neuer Geschäftsmodelle ist es möglich, qualifizierten Mitarbeitenden neue Entwicklungsmöglichkeiten und Qualifizierungsmaßnahmen anzubieten. Die Befragten prognostizieren die Entstehung neuer Berufsfelder und Betätigungsmöglichkeiten im Rahmen des digitalen Wandels.

Digitaler Wandel wird außerdem als Chance gesehen, den individuellen Erfindergeist zu

wecken. Mitarbeitende sollen dazu ermutigt werden, neue kreative und ungewöhnliche Ideen in festgelegten Zeitfenstern und in definierten Budgetrahmen auszuprobieren. Bei diesen „Trial-and-Error“-Anläufen ist die Übertragung der Selbstverantwortung an die Mitarbeitenden ein wesentliches Kriterium, um Innovation zu stärken.

### 6.3 Herausforderungen zunehmender Digitalisierung

Die Interviewpartner äußerten sich zu den Herausforderungen angesichts zunehmender Digitalisierung. Die folgende Übersicht fasst die wesentlichen Aspekte funktionsübergreifend zusammen.

#### Herausforderungen zunehmender Digitalisierung (funktionsübergreifend)

- Erhöhter Ressourcenbedarf durch Informationsüberfluss
- Etablierung von Vertrauen bezüglich sorgfältiger Nutzung von Kundendaten
- Geschwindigkeit der Veränderungen
- Verabschiedung von alten Arbeitsgewohnheiten – Fehlertoleranz („Act Fast, Fail Fast“)
- Neudefinition von Anforderungsprofilen/Kompetenzen der Mitarbeitenden

Die Befragten sprechen von einer subjektiv wahrgenommenen Überflutung an Informationen, statistischen Kennwerten und punktuell vermeintlichen Fakten. Hier bedarf es eines erhöhten Ressourcenaufwands, die vorhandenen Informationen zu sortieren, zu filtern und auf ihre Relevanz und ihren Wahrheitsgehalt zu überprüfen.

Die Digitalisierung beinhaltet für eine Vielzahl der Befragten ein Verabschieden von vertrauten Arbeitsabläufen, von gewohnten computerunterstützten Anwendungen und von etablierten Arbeitsgewohnheiten. Digitalisierung erfordert somit individuelle Veränderungsbereitschaft, Flexibilität für Neues und Bereitschaft, fest etablierte Arbeitsabläufe zu modifizieren.

Die Befragten betonen die Notwendigkeit der Einführung einer größeren Fehlertoleranz und – aufgrund der Schnelligkeit der Veränderungen – einer Stärkung der Eigenverantwortung des einzelnen Mitarbeitenden. Entsprechend der Zielsetzung von Agilität und Innovation in den Unternehmensstrukturen, bedarf es der Etablierung einer konstruktiven Fehlerkultur.

Der digitale Wandel macht es erforderlich, dass die Anforderungsprofile hinsichtlich digitaler Kompetenzen definiert werden. Welche erfolgskritischen Fähigkeiten müssen Mitarbeitende mitbringen bzw. noch erwerben, um erfolgreich in der Arbeitswelt 4.0 bestehen zu können?

### 6.4 Führung und Arbeitswelt 4.0

Die großen Marktforschungsunternehmen wie Gartner, IDC oder Forrester kamen in ihrem Voraussagen für 2016 zu dem Schluss, dass die digitale Transformation die wichtigste strategische Zielsetzung für CEOs sein würden. Um digitale Transformation wirksam und nachhaltig zu realisieren, sind Führung und aktive Gestaltung unabdingbar. Schwerpunkt der vorliegenden Befragung für Führungskräfte lag auf der Ausübung neuer Führungsformen und Veränderungen im Führungsalltag (► Übersicht).

#### Neue Führungsansätze und Veränderungen im Führungsalltag

- Betonung auf Eigenverantwortung anstatt umfassendem Controlling
- Weniger hierarchisch orientierte Führung – vermehrt Führung auf Augenhöhe
- Coaching von Mitarbeitenden: Aufmerksamkeitsfokussierung und Prioritätensetzung
- Umgang mit erhöhtem Leistungsdruck
- Erhöhung der Transparenz von Arbeitsprozessen und Effizienz des Projektcontrollings

Die befragten Führungskräfte berichten, dass zukünftige Führungsansätze vermehrt die

Eigenverantwortung der Mitarbeitenden stärken und eine Unternehmenskultur des Vertrauens etablieren sollten, sodass Mitarbeitende ihre Aufgaben pflichtbewusst und qualitativ hochwertig erledigen.

Die Führungskräfte sehen eine Veränderung ihrer Führungsrolle hinsichtlich des zunehmenden Coachings von Mitarbeitenden. Angesichts der steigenden Komplexität in der Projektgestaltung und des Informationsüberflusses in Entscheidungsprozessen sehen sie sich vermehrt als Orientierungshelfer und Prozessbegleiter.

Insgesamt berichtet eine Vielzahl der Führungskräfte, dass der reflektierte und bewusste Umgang mit erhöhtem Leistungsdruck an Bedeutung gewinnt. Die Schnelligkeit von Veränderungen, der Kostendruck und die steigende Erwartungshaltung unterschiedlicher Stakeholder werden als wesentliche Aspekte des intensivierten Arbeits- und Leistungsdrucks benannt.

Die Entwicklung innovativer Geschäftsideen erfordert zuweilen, dass Probeläufe und ein kurzfristiges Experimentieren mit neuen Produkt- und Geschäftsideen in der Arbeitsmethodik implementiert werden. Anstatt mehrheitlich langfristige Entwicklungsstrategien über 5–10 Jahre zu definieren, werden mittels „Trial-and-Error“-Verfahren innovative Produktideen in festgelegten Zeitfenstern und innerhalb definierter Budgetrahmen getestet.

- » Es ist wichtig, [als Führungskraft] Verunsicherungen abzubauen. Man muss Chancen, Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter aufzeigen. Es gilt eine nachvollziehbare und solide Strategie zu entwickeln, in welche Richtung es kurz- und langfristig gehen soll.

**Rolf Roos, Director Software Development, Komax AG**

## 6.5 Ausbildung/Lernen/PE und Arbeitswelt 4.0

Der Umbau der Wirtschaft von der Massenproduktion zur Cloud-gesteuerten, maßgeschneiderten Einzelleistung für jeden Kunden,

das Zusammenfügen großer Datenmengen zur Erzeugung von Dienstleistung und Produkten verändern die Anforderungen an die arbeitenden Menschen, modifizieren Strukturen und Prozesse und die Arbeitsbeziehungen untereinander. Die Personalentwicklung als Kernprozesse der Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung ist verantwortlich, zum Gelingen der Arbeitswelt 4.0 beizutragen. Zukünftige Prognosen sehen Teile der Arbeitswelt 4.0 stark dezentralisiert und individualisiert gestaltet (Becker 2015), sodass Bildungsmaßnahmen entsprechend dezentral und maßgeschneidert angeboten werden. Die aktuelle Studie thematisierte mit der Funktionsgruppe der innerbetrieblichen Aus- und Weiterbildungsverantwortlichen – im Folgenden als „Learning and Development“ (L&D) bezeichnet – entsprechende Herausforderungen (► Übersicht).

### Herausforderungen für L&D-Verantwortliche

- Generieren von kooperativen Lernformen und Praktizieren von interdisziplinärem Wissensaustausch
- Zielgruppenorientierter Einsatz digitaler Hilfsmittel: digitale Lernformen nicht als Selbstzweck, strategische Schwerpunkte anstatt Überangebot
- Aufbau/Erweiterung eigener digitaler Kompetenzen, z. B. im Umgang mit Tools
- Umgang mit digitaler Diversität (Geduld und Überzeugungsarbeit)
- Förderung der Reflexionsfähigkeit eigener Handlungsstrukturen von Mitarbeitenden
- Platz für experimentelles Lernen und aktives Leben einer Fehlerkultur (unter Berücksichtigung von Sicherheit und Qualität)
- Förderung der Anpassungsfähigkeit und Offenheit von Mitarbeitenden angesichts schnelllebiger Veränderungen
- Zunehmendes Arbeitstempo und Umgang mit Ungewissheit

6 Digitalisierung von Geschäftsprozessen erfolgt meist abteilungsübergreifend in Unternehmen und betrifft unterschiedliche Berufsgruppen gleichzeitig. Daher werden der interdisziplinäre Wissensaustausch und das gemeinsame Lernen gemäß der interviewten L&D-Verantwortlichen immer bedeutender. Digitale Lehr- & Lernformen sollten sich nach wie vor an der strategischen Ausrichtung des Unternehmens und den definierten Lernzielen ausrichten. Der Einsatz von digitalen Lerntools als reiner Selbstzweck bzw. das unkritische Folgen „digitaler Hypes“ in der innerbetrieblichen Aus- und Weiterbildung wird negativ erwähnt.

In der Implementierung von computerunterstützten und maschinellen Anwendungen bzw. umfassenden digitalen Restrukturierungen gilt es, möglichst Toleranz und Geduld in der Überzeugungsarbeit, auch für Mitarbeitende mit einer skeptischen Haltung gegenüber dem digitalen Wandel, aufzubringen. Mitarbeitende werden gestärkt, indem sie in ihrem individuellen Entwicklungsportfolio und durch entsprechende Reflexionsschritte begleitet werden: Wo stehe ich in Bezug auf das definierte Anforderungsprofil? Wie kann ich mit der Unterstützung der Führungskraft, Vorgesetzten oder Kolleginnen und Kollegen bzw. weiterführenden Qualifizierungsmöglichkeiten mein Leistungsprofil aktualisieren?

Im Aufbau einer konstruktiven Fehlerkultur kommt der innerbetrieblichen Aus- und Weiterbildung eine substantielle Rolle zu. L&D-Verantwortliche können wesentlich dazu beitragen, dass experimentelles Lernen am Arbeitsplatz und ein aktives Leben einer Fehlerkultur etabliert wird.

» Ich habe eine Riesenspanne von Digital Natives und einem 50-jährigen Sales Director. Und die müssen miteinander kommunizieren. Das sind dann wirklich Mars und Venus. Diese Brücke zu bauen, ist extrem wichtig.

Marc Maurer, COO ON

## 6.6 Permanente Erreichbarkeit

Neben weiteren grundlegenden Veränderungsprozessen der Digitalisierung wie Flexibilisierung

und Beschleunigung hat insbesondere in den letzten Jahren die Verbreitung von digitalen und mobilen Informations- und Kommunikationstechnologien die Erwerbsarbeit maßgeblich beeinflusst. Zentrale Entwicklungen waren dabei die Durchsetzung von Computern, Internet und Social Media, Mobiltelefonen, Smartphones, Laptops und Tablets im Arbeitsprozess. Computer sind inzwischen fester Bestandteil des Arbeitslebens. Vor allem E-Mails sind alltäglich geworden. Beschäftigte erhalten durchschnittlich 18 E-Mails pro Tag, bei vielen sind es allerdings mehr (Hampe 2014). Diese Entwicklungen rufen grundlegende Veränderungen in der Erwerbsarbeit hervor: Beschäftigte verbringen einen großen Anteil ihrer Arbeit mit der Bearbeitung ihrer E-Mail-Postfächer sowie mit der Recherche im Internet. Informationstechnologien liefern aber vor allem die Grundlage für die räumliche und zeitliche Entgrenzung von Arbeit. Internet und mobile Endgeräte ermöglichen flexibles, orts- und zeitunabhängiges Arbeiten innerhalb und außerhalb des Unternehmens und fördern somit permanente Erreichbarkeit.

Obwohl neue Informations- und Kommunikationstechnologien häufig mit den Zielen der Arbeitersparnis, Effektivitätssteigerung und Prozesskontrolle eingesetzt werden (Pfeiffer 2010), ist in der Arbeitspsychologie und der Industriesoziologie seit Jahrzehnten belegt, dass ihr Einsatz ambivalente Folgen hat, neue Anforderungen an die Menschen stellt und zusätzlichen Arbeitsaufwand verursacht. Technikeinsatz im Arbeitsalltag bewegt sich somit im Spannungsfeld zwischen Einschränkung und Ermöglichung von Autonomie und Kreativität. Die Flexibilisierung von Arbeit ermöglicht konkret, berufliche E-Mails und Arbeitsinhalte von zu Hause, in der Bahn, in Hotelzimmern, in Cafés, auf Dienstreisen, nach Feierabend, am Wochenende und im Urlaub „immer“ und „überall“ zu bearbeiten. Häufig steht nicht im Zentrum, anstatt im Büro zu Hause zu arbeiten, sondern „sowohl als auch“ – mithin eine schleichende Entwicklung der permanenten Erreichbarkeit.

Die Zunahme von Arbeit und Arbeitsdichte kann sicherlich nicht alleine der Technik zugeschrieben werden. Dass Arbeitsintensität sowie Termin- und Leistungsdruck ein grundlegendes

Kennzeichen des Wandels von Arbeit sind, bestätigen die vorliegenden Interviewergebnisse erneut. Die steigende Anzahl an Kommunikationskanälen, Chatfunktionen, Präsenz- und Online-Anzeigen während und außerhalb der Arbeitszeiten können zu „medialer Überforderung“ führen (Ruchhöft 2012). Diese permanente Erreichbarkeit führt zu Arbeitsunterbrüchen und erhöht die Anforderung an Multitasking. Im Rahmen der Studie berichten die interviewten Personen von gesundheitlichen Auswirkungen angesichts permanenter Erreichbarkeit. Die eine Hälfte der befragten Fach- und Führungskräfte beschreiben insbesondere Schlafmangel bzw. verminderte Schlafqualität und psychischen Stress angesichts steigender Erwartungshaltung an ständige Erreichbarkeit. Die andere Hälfte der Befragten empfindet keine gesundheitlichen Auswirkungen.

- » Ich spüre eine gewisse Unruhe, die stärker ist als früher. Noch schnell da, noch schnell dort, noch schnell hier. Ich sage dem „Apéro-Häppli-Verhalten“. Mit den sozialen Medien ist das stärker geworden. Die Vermischung privat-beruflich, die existiert bei uns schon heute. Journalistin ist man auch, wenn man zu Hause sitzt und Zeitung liest. Aber ich glaube, die vielen E-Mails und die ständige Verfügbarkeit sind schon Herausforderungen, auch für die Gesundheit und für das soziale Leben.

**Gabriele Brönimann, Ausbildungsleiterin  
SRF Schweizer Radio und Fernsehen**

## 6.7 Persönliche Strategien im Umgang mit ständiger Erreichbarkeit

Abschließend schilderten die Interviewpartner ihre persönlichen Strategien im Umgang mit permanenter Erreichbarkeit. So betonen sie u. a. die Bedeutung des individuellen Zeit- und Arbeitsmanagements, der bewussten Selbstbestimmung persönlicher „Unerreichbarkeit“ und gesundheitsfördernde Strategien wie ausreichende Bewegung und gesundes Essen (► Übersicht).

### Persönliche Strategien im Umgang mit ständiger Erreichbarkeit (funktionsübergreifend)

- Transparente Kommunikation persönlicher Erreichbarkeit
- Persönliches Zeit- und Arbeitsmanagement
- Selbstbestimmung in persönlicher Erreichbarkeit
- Toleranz der Unternehmenskultur von „Offline-Phasen“
- Handy-Sperre im Schlafzimmer
- Keine Bearbeitung von geschäftlichen E-Mails in der Freizeit
- Keine Bearbeitung von geschäftlichen E-Mails zu Beginn des Tages

### Fazit

Die Entwicklung der Arbeitswelt 4.0 und die Rolle des Menschen darin ist in vielen Aspekten von einer grundlegenden Ambivalenz gekennzeichnet. Die zunehmende Automatisierung von Arbeits- und Produktionsprozessen darf der Individualisierung und Diversität von Kundenansprüchen und der eigenen Mitarbeitenden nicht entgegenstehen. Die Vernetzung und der Einsatz von Big Data steigern Konformität und Vereinheitlichung in Organisationen, während Führungskräfte und L&D Verantwortliche zunehmend gefordert sind, individuelle Karrierepfade bzw. maßgeschneiderte Förderinstrumente anzubieten. Die interviewten Personen sprechen von der zunehmenden Bedeutung des interdisziplinären Arbeitens, des kooperativen Wissensaustauschs und des konstruktiven Umgangs mit Fehlern, sehen sich jedoch nach wie vor mit Unternehmenskulturen konfrontiert, die individuelle Leistung und Konkurrenzdruck fördern. Der Umgang mit diesen häufig widersprüchlichen Kennzeichen der Arbeitswelt 4.0 ist herausfordernd und bedarf, wie in den Interviews mehrheitlich erwähnt, Offenheit, Neugierde und Veränderungsbereitschaft seitens aller Beteiligten.

Die Notwendigkeit des lebenslangen Lernens und der kontinuierlichen Bereitschaft zur Weiterentwicklung der eigenen Fähigkeiten sind

Grundvoraussetzung, um dem digitalen Wandel erfolgreich zu begegnen. Hier erwarten die befragten Fach- und Führungskräfte zunehmend mehr Selbstverantwortung der Mitarbeitenden in der Strukturierung von Arbeitsprozessen. Die Führungskräfte der Zukunft sollen in der Arbeitswelt 4.0 als Facilitator und in Coaching Funktionen die Schnellebigkeit des Digitalen Wandels so gestalten, dass die Komplexität und die häufig widersprüchlichen Informationen im Kontext der Wertschöpfung auch verstanden werden.

Die Arbeitswelt 4.0 ist ein interdisziplinäres und komplexes Projekt, das ganzheitlich aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden muss. Neben der bedeutenden Rolle der Technologie in einer wachsenden Informationsgesellschaft sind bei der Aus- und Weiterbildung die Gestaltung von Kommunikation zwischen Mensch und Maschine, die Kommunikation von Menschen untereinander – ob physisch oder virtuell – und die Gestaltung von kooperativen interdisziplinären Arbeits- und Lernformen gefragt. Technologische Innovationen sollten nicht als „naturgesetzlich“ oder gar deterministisch gegeben erlebt werden. Der Mensch gestaltet als zentrale Figur den digitalen Wandel und eröffnet sich somit neue Gestaltungs- und Handlungsspielräume.

#### ■ Persönliche Botschaft des Autors (▣ Abb. 6.1)



▣ Abb. 6.1 Video 6.1 Persönliche Worte Christoph Negri

## Literatur

- Becker M (2015). Personal- und Organisationsentwicklung in der Arbeitswelt 4.0. In: Schwuchow K, Gutmann J (Hrsg) Personalentwicklung. Themen, Trends, Best Practices 2016. Haufe Gruppe, Freiburg, S 197–205
- Buhr D (2015) Soziale Innovationspolitik für die Industrie 4.0. Expertise im Auftrag der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung. Ciuppek, Bonn
- Genner S, Probst L, Huber R, Werkmann-Karcher B, Gundrum E, Majkovic A-L (2017) IAP Studie 2017. Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0. IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Zürich
- Hampe K (2014) Wie digital ist unsere Zusammenarbeit heute? [http://www.kda-bayern.de/fileadmin/user\\_upload/download/kda/Dokumente/Tutoring/2014/2.\\_Vortrag\\_Hampe\\_Bitkom\\_Wie\\_digital\\_ist\\_unsere\\_Zusammenarbeit\\_heute.pdf](http://www.kda-bayern.de/fileadmin/user_upload/download/kda/Dokumente/Tutoring/2014/2._Vortrag_Hampe_Bitkom_Wie_digital_ist_unsere_Zusammenarbeit_heute.pdf) Zugriff am 18.01.2018
- Majkovic A-L, Werkmann-Karcher B, Gundrum E, Birrer J, Genner S, Probst L, Huber R, Pfister A (2018) IAP Studie 2017 – Teil 2. Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0. Ergebnisse der qualitativen Interviews. IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Zürich
- Pfeiffer S (2010) Technisierung von Arbeit. In: Böhle F, Voß G, Wachtler G G (Hrsg) Handbuch Arbeitssoziologie. Springer, Wiesbaden, S 231–261
- Ruchhöft M (2012) „Muss nur noch kurz die Welt retten!“ Mediale Überforderung – Betriebs- und Personalräte können gegensteuern. Computer und Arbeit 5:5-7
- Windelband L, Spöttl G (2012) Diffusion von Technologien in die Facharbeit und deren Konsequenzen für die Qualifizierung am Beispiel des „Internets der Dinge“. In: Faßhauer U, Fürstenau B, Wuttke E (Hrsg) Berufs- und wirtschaftspädagogische Analysen – aktuelle Forschungen zur beruflichen Bildung. Farmington Hills, Opladen, S 205–219

# Menschen in ihrer persönlichen Entwicklung begleiten

**Kapitel 7**    **Psychotherapie der Zukunft – 79**  
*Marcel Schär Gmelch*

**Kapitel 8**    **„Plötzlich durch Michelangelo verstanden“ –  
Psychologische Sicht auf ein Kunstwerk und  
seine Wirkungsgeschichte – 93**  
*Herbert Fitzek*





# Psychotherapie der Zukunft

*Marcel Schär Gmelch*

- 7.1 Einleitung – 80**
- 7.2 Vier Aspekte und zwei Entwicklungspole – 81**
  - 7.2.1 Digital vs Analog? – 82
  - 7.2.2 Automatisierung vs. Individualität? – 83
  - 7.2.3 Natur- vs. Geisteswissenschaft? – 86
  - 7.2.4 Störungsspezifisch vs. Störungsunspezifisch? – 88
- 7.3 Praktische Implikationen – 89**
  - Literatur – 92**

Die Online-Version des Kapitels ([https://doi.org/10.1007/978-3-662-58409-5\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-662-58409-5_7)) enthält digitales Zusatzmaterial, das berechtigten Nutzern durch Anklicken der mit einem „Playbutton“ versehenen Abbildungen zur Verfügung steht. Alternativ kann dieses Zusatzmaterial von Lesern des gedruckten Buches mittels der kostenlosen Springer Nature „More Media“ App angesehen werden. Die App ist in den relevanten App-Stores erhältlich und ermöglicht es, das entsprechend gekennzeichnete Zusatzmaterial mit einem mobilen Endgerät zu öffnen.



## 7.1 Einleitung

- » Der Zeit ihre Kunst  
Der Kunst ihre Freiheit.

Der Wahlspruch der Wiener Secession prangt seit über 120 Jahren in goldenen Lettern über der Eingangstüre des zugehörigen Museums. Doch was hat dies mit der Psychotherapie und deren Zukunft zu tun? Ist Psychotherapie eine Kunst, ist sie nicht vielmehr eine Wissenschaft oder einfach nur ein Handwerk? Auch wenn diese Fragen nur noch sehr selten offen in Fachkreisen diskutiert und erörtert werden: Sie sind zentral für unser Verständnis von Psychotherapie und für die Entwicklung, die sie nehmen wird. Und so ist dieses Zitat ein guter Ausgangspunkt zur Diskussion, was die Zukunft der Psychotherapie sein könnte. Dazu eine Erläuterung:

**Der Zeit ihre Psychotherapie** Die Erkenntnis, dass nichts immer ist, dass sich alles wandelt und die einzige Konstante im Universum die Veränderung ist, ist wahrlich nicht neu. Dies wurde bereits von Heraklit und Buddha vor über 2500 Jahren formuliert. Und so ist es nichts als logisch, dass sich auch die Psychotherapie immer wieder verändert. Sie ist eine Schöpfung unserer Kultur und unterliegt dadurch stark den gesellschaftlichen, politischen, ethischen, technologischen und sozialen Einflüssen. Und wenn wir uns diesen komplexen und engen Zusammenhängen bewusst werden, dann wird klar,

dass Psychotherapie nie bleiben kann, was sie war, sondern sich immer verändern muss, um zu werden, was sie sein könnte.

**Der Psychotherapie ihre Freiheiten** Doch was ist schon Freiheit? Jean-Jacques Rousseau versuchte, Freiheit im folgenden Satz greifbar zu machen:

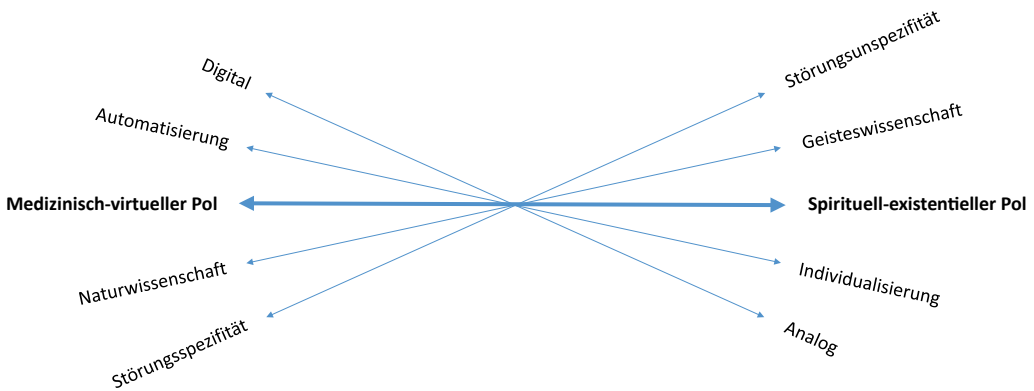
- » Die Freiheit des Menschen liegt nicht darin, dass er tun kann, was er will, sondern dass er nicht tun muss, was er nicht will.

Auf diesem Hintergrund können auch psychisches Leiden und psychische Störungen verstanden werden: Denn wenn wir aufgrund innerer psychischer Zustände unser Entwicklungspotential nicht (optimal) entfalten können, ist das eine Unfreiheit. Und die Aufgabe der Psychotherapie ist es, uns Menschen zu mehr Freiheit zu verhelfen. Statt, uns durch unsere Zwänge, unsere Ängste, unsere Depressionen leiten und einengen zulassen, könnte eine innere Freiheit entstehen. Eine Freiheit, unsere inneren Prozesse so zu strukturieren, dass wir nicht tun müssen, was wir nicht tun wollen! Und wenn das Ziel Freiheit ist, muss auch Psychotherapie zu jeder Zeit genügend frei sein: Frei von inneren und äußeren Zwängen, um der individuellen Freiheit jedes Einzelnen gerecht zu werden.

Das bedeutet auch, dass die Psychotherapie morgen anders ist als sie jetzt ist, dass sie bei Herrn Müller anders ist als bei Frau Meier. Denn die Zukunft ist eine andere Zeit und fordert eine andere Psychotherapie. Herr Müller ist nicht Frau Meier, auch wenn beide an Ähnlichem leiden. Dabei wird noch etwas offensichtlich:

- » **Psychotherapie als ein festes Gebilde gibt es nicht.**

Und so wird es natürlich auch nicht ganz einfach, über die Zukunft der Psychotherapie zu schreiben. Im nachfolgenden Text sollen zwei Entwicklungspole genauer betrachtet werden, auch wenn ich hoffe, dass die Zukunft der Psychotherapie viel reicher sein wird. Ein Text über die Zukunft zu schreiben hat den Vorteil, dass



■ **Abb. 7.1** Grafische Darstellung der zwei Entwicklungspole und der vier Entwicklungsaspekte

jetzt niemand sagen kann, dass es anders sein wird. Niemand kennt das Morgen, alles sind nur mehr oder weniger wahrscheinliche Assoziationen, Hypothesen und Phantasmen. Allerdings, und dies ist der Nachteil und das Unangenehme an einem solchen Text: In Zukunft wissen **alle**, dass es genauso nicht gekommen ist.

## 7.2 Vier Aspekte und zwei Entwicklungspole

Die Entwicklung der Psychotherapie ist selbstverständlich von ganz unterschiedlichen Faktoren abhängig. Ich möchte vor allem vier Aspekte vertiefen:

1. Die Frage der **Darbietungsform** (Analog und Digital)
2. Die Frage der **Standardisierung** (Automatisierung und Individualisierung)
3. Die Frage der **Wissenschaftlichkeit** (Natur- und Geisteswissenschaft)
4. Die Frage der **Therapieinhalte** (Störungsspezifität und Störungsunspezifität)

Diese Aspekte sind jeweils dimensional mit je zwei Extremwerten. Da jeder Aspekt zwei Richtungen hat und die Psychotherapie kein einheitliches Geschehen ist, kann die Entwicklung in jedem Aspekt **gleichzeitig** in beide Richtungen gehen.

Natürlich sind diese Aspekte stark miteinander verbunden und beeinflussen sich

gegenseitig. Deswegen stehen sie grafisch betrachtet nicht orthogonal, sondern schief zueinander (■ **Abb. 7.1**).

Durch diese Anordnung ergeben sich, trotz den diversen Aspekten, zwei grundsätzlich unterschiedliche Hauptrichtungen oder Entwicklungspole:

- Eine Entwicklungsrichtung wird die zunehmende Digitalisierung, Standardisierung, Evidenzbasierung, Störungsspezifisierung und Automatisierung beinhalten. In Anlehnung an eine von Wampold (z. B. Wampold und Imel 2015) eingeführte Terminologie könnte man diesen Pol auch den „**medizinisch-virtuellen Pol**“ nennen (im Wissen darum, dass diese Benennung durchaus kritisierbare Schwächen hat, aber in Ermangelung einer besseren Alternative, bleibe ich vorerst bei dieser Bezeichnung). Dass sich Psychotherapie in dieser Richtung entwickeln wird, liegt auf der Hand.
- Vermutlich wird es aber auch eine Gegenentwicklung zu diesem Pol geben. Eine, die sich dadurch auszeichnet, dass sie analog ist, höchst individualisiert und die Suche nach Sinn, Orientierung und zentralen Fragen des Lebens in den Fokus nimmt. Ich würde diesem Pol hier den Arbeitstitel „**spirituell-existentieller Pol**“ geben. Dass diese Richtung nicht gleich evident erscheint, wie die erstere, ist offensichtlich: Spiritualität führte in

der Mainstream-Psychologie immer ein Schattendasein. Darf man überhaupt Spiritualität in der Psychotherapie fordern, ohne an Seriosität zu verlieren?

Um gleich ein mögliches Missverständnis vorwegzunehmen: Beides sind natürlich nicht vollkommen neue Richtungen. Beide Richtungen bauen auf einer reichen Geschichte auf. Oder um sich der Worte des Wissenschaftsphilosophen Thomas S. Kuhn (1992, S. 182) zu bedienen:

» (...) wir müssen vielleicht die – ausdrückliche oder unausdrückliche – Vorstellung aufgeben, dass der Wechsel der Paradigmata die Wissenschaftler und die von ihnen Lernenden näher und näher an die Wahrheit heranführt.

Die von mir skizzierten Richtungen sind somit keine Annäherung an eine Wahrheit, sondern der Versuch einer zeitgemäßen Adaption von alten Themen und Spannungsfeldern.

Eine der wichtigsten Entwicklungsbeben wird die Digitalisierung sein. Fangen wir doch damit an, und tauchen dann – mehr oder weniger tief – in die anderen Aspekte ein und versuchen dadurch Einblick in die unterschiedlichsten Entwicklungsmöglichkeiten und -potentiale zu bekommen.

### 7.2.1 Digital vs Analog?

Die Digitalisierung hat unsere Welt in den letzten 20 Jahren radikal verändert. Nun, vielleicht nicht die ganze Welt: Die Psychotherapie ist noch nicht betroffen (abgesehen vielleicht von der elektronischen Krankengeschichte). Vermutlich schlummert hier eines der größten disruptiven Elemente der Psychotherapie noch im Dornröschenschlaf. Allerdings gibt es bereits einige Anzeichen, dass dieser Schlaf langsam gestört wird und die Psychotherapie in 10 Jahren nicht mehr so aussehen wird, wie sie seit über 100 Jahren betrieben worden ist. Verschiedenen Studien und Berichten zufolge hat

jetzt bereits jeder fünfte Erwachsene mindestens eine Gesundheits-App auf seinem Smartphone. Die Tendenz ist steigend. Es geht aber um viel mehr, als lediglich einige (hundert oder tausend) Gesundheits-Apps. Es geht um die Virtualisierung der Psychotherapie als Ganzes, wobei die unterschiedlichsten Formen denkbar und möglich sind.

**Digitalisierte Psychotherapie** Was meint Digitalisierung genau? Bei der Digitalisierung werden analoge Werte in ein digital nutzbares Format umgewandelt. Psychotherapeutische Interventionen können dabei unterschiedlich stark digitalisiert werden, wobei zu beachten ist, dass die unterschiedlichen Darbietungsformen im Sinne des „blended treatments“ miteinander kombiniert werden können (siehe auch Berger 2015). Der Grad der Digitalisierung beschreibt somit, wie viel Information analog und wie viel digital transportiert wird. Beschäftigen wir uns näher mit dem Thema, wird offensichtlich, dass Bildschirme, Computer und Kameras in Zukunft zunehmend signifikanter Teil des therapeutischen Wirkraums einnehmen:

Erstens werden bisherige Therapiekanäle digitalisiert (Telefonberatung, Bibliothherapie, klassische Psychotherapie mittels Videokonferenzsystemen, Brief-, Mail-, Chat- und Schreibtherapie, Testdiagnostik). Und bereits hier könnte und sollte diskutiert werden, welchen Einfluss ein Wechsel des Informationskanals hat. Ich persönlich bin – egal ob als Therapeut oder als Supervisor – immer wieder über die Unterschiedlichkeit der Settings überrascht. Es ist nicht das Gleiche, ob ich mit Klienten im gleichen Zimmer bin, hinter dem Einwegspiegel sitze oder das Geschehen auf einem Bildschirm betrachte, der mittels einer Videokamera verbunden ist, welche die Therapiesitzung live überträgt.

Zweitens eröffnet der Einsatz der Digitalisierung komplett neue psychotherapeutische Möglichkeiten: beispielsweise den Einsatz von künstlicher Intelligenz für die Entwicklung und Anwendung von automatisierten und interaktiven Diagnostik- und Therapieprogrammen (► Abschn. 7.2.2).

**Analoge Therapie der Langeweile** Die weltweit fortschreitende Digitalisierung hat Wirkungen auf uns Menschen. Wir verbringen immer mehr Zeit hinter und vor Bildschirmen, wir sind überall und jederzeit erreichbar. Bei einigen Menschen läuft bereits jetzt der größte Anteil der Kommunikation über den digitalen Weg. Dieses Jederzeit- und Überall-verfügbar-Sein ist praktisch, kostet aber auch viel Energie.

Weniger offensichtlich, aber vielleicht noch relevanter ist: Es gibt keine leeren, ungefüllten Zeiten mehr und auch keine Langeweile. Dadurch wird die Langeweile abgeschafft und gleichzeitig damit – jedoch unbemerkter – die Zeit, in sich zu gehen und mit sich und den eigenen tieferen Befindlichkeiten in Kontakt zu kommen. Auch wenn dies nicht zwangsweise aus dem ersteren folgen müsste, so ist diese Tendenz klar feststell- und beobachtbar.

- ▶ **Durch die Digitalisierung verschwindet die Langeweile und mit ihr die Zeit des Innehaltens und Nachfühlers eigener Befindlichkeiten.**

Passend dazu hat Schopenhauer in seinen „Aphorismen zur Lebensweisheit“ vor über 150 Jahren folgendes beschrieben: Die wahre Ursache der Langeweile ist die innere Leere. Wir versuchen dann mit äußeren Reizen diese innere Leere zum Verschwinden zu bringen. Deswegen auch unsere (Sehn-) Sucht nach Unterhaltung, Gesellschaft, Vergnügen und Luxus. Dies sei allerdings zum Scheitern verurteilt, denn der inneren Leere können wir nur den inneren Reichtum entgegenhalten, einen Reichtum des Geistes.

Das bedeutet: Die dauernde Ablenkung könnte die Wirkung haben, dass wir den Kontakt mit unserer inneren Befindlichkeit und hier insbesondere mit den unangenehmen und schwierigen Zuständen und Gefühlen zunehmend verlieren. Dadurch verlieren wir auch die tiefere Auseinandersetzung mit uns, unserem inneren Wachstums- und Reifepotential (das eng mit unserem Leiden verbunden ist). Wir entfremden uns von uns selbst. Das Leben fühlt sich zunehmend schal und sinnlos an: eine Form

von Unzufriedenheit, die mit unserem Zeitgeist einhergeht.

Und für die Behandlung und den Umgang mit dieser inneren Leere müssten wir als Psychotherapeuten aktualisierte Konzepte haben. Denn, wenn die Ablenkung immer größer wird, braucht es auch einen größer werdenden **ablenkungsfreien** Raum: einen Raum der Abgeschiedenheit, ein Raum ohne elektronische Geräte und Ablenkung, dafür mit der Möglichkeit zu sich selber zu kommen. Diesen Raum könnten wir als Psychotherapeuten bieten: ein durch und durch analoger Raum als Gegengewicht zum digitalen.

- ▶ **Ein Ort der Konfrontation mit der eigenen Leere und Sinnlosigkeit und dadurch ein Tor zur Entwicklung und Sinnhaftigkeit.**

Und da ein solcher Raum viel Zeit braucht, müsste sich auch das Setting ändern: Psychotherapie wäre dann vielleicht nicht mehr die eine Stunde pro Woche, sondern ein Therapiehalbtage pro Monat, das Wochenend-Retreat pro Quartal und/oder die Wochenexerzitien pro Jahr. Ort der Therapie wäre nicht die gutangebundene Stadtpraxis, sondern eine abgelegene und ruhige „Land-Oase“; und als Fascilitator der Langeweile, der inneren Leere und des inneren Reichtums, der Psychotherapeut!

## 7.2.2 Automatisierung vs. Individualität?

Ein weiterer Aspekt der zukünftigen Entwicklung ist die Frage, wie stark automatisiert oder individualisiert Psychotherapie angeboten werden sollte. Die Frage der Automatisierung ergibt sich fast zwangsläufig aus der Diskussion um die Digitalisierung der Psychotherapie.

**Automatisierte Psychotherapie** Der Grad der Automatisierung beschreibt, wie stark digitalisierte Information durch einen Computer selbstständig ausgewertet wird und darauf automatisierte Antworten und Interaktionen generiert

werden. Das heißt, es gibt auch wenig automatisierte digitale Interventionen (z. B. videoübertragene Therapie). Grundlage solcher automatisierten Computerprogramme ist die Künstliche Intelligenz (KI). Bereits Ende der 60er Jahre hatte Weizenbaum ein Programm namens ELIZA erschaffen. ELIZA generierte aufgrund der Eingaben der „Klienten“ automatisch Antworten. Mit diesem Programm wollte Weizenbaum eigentlich die Oberflächlichkeit der Mensch-Maschine und die daraus resultierende Illusion des Verstandenwerdens aufzeigen. Allerdings war er überrascht und entsetzt, wie einige Fachleute aus der Psychotherapie und Psychiatrie auf dieses Programm reagierten: Sie vertraten die Ansicht, dass dieses Programm das Leiden von Klienten reduzieren könnte. Diese Reaktionen führten dazu, dass er das Buch „Die Macht der Computer und die Ohnmacht der Vernunft“ schrieb (Weizenbaum 1978). Damit wollte er vor der kommenden Entwicklung warnen und auf die Beschränkungen der künstlichen Intelligenz hinweisen.

Realität ist, dass die Automatisierung mittels künstlicher Intelligenz heutzutage ein großer boomender Markt ist. Dabei wurde vor allem im englischsprachigen Raum eine große Anzahl automatisierter Psychotherapieprogramme erschaffen (siehe z. B. X2AI; AI-Therapy; WoeBot; SimSensei). Diese Programme beziehen sich meist auf kognitiv-behaviorale Theorien und wurden zur Behandlung unterschiedlichster Störungsbilder entwickelt: Angst, Depression, psychologische Unterstützung für Flüchtlinge und vieles andere. Eine aktive Verfechterin dieses Ansatzes, Fjola Helgadottir, schreibt in „Psychology Today“ über diese Programme (Helgadottir 2014):

- » They will administer evidence-based and effective treatments for a range of psychological disorders, but they will do so without the small-talk.

Diese Formen von Behandlung haben also ihre Wirksamkeit nachgewiesen, jedoch auf den „Small-Talk“ einer üblichen Psychotherapie verzichtet.

Im Moment sind diese Programme vor allem textbasiert, doch dies soll nicht so bleiben: Aktuelle Entwicklungen im Bereich der Künstlichen Intelligenz in der Psychotherapie explorieren die Verbindung solcher Interventionen mit virtuellen Realitäten und künstlich-intelligenten Avatare. Oder wie es Luxton (2013, S. 2) beschreibt:

- » Integrated AI technologies can also provide a simulated practitioner with capabilities that are beyond those of human practitioners, effectively making it a super clinician.

Ein solcher Super-Therapeut wäre ausgestattet mit allerlei Sensoren und könnte entweder Sitzungen selbstständig durchführen oder dem menschlichen Praktiker mit Informationen, Testdurchführungen usw. zur Seite stehen. Eines in diesem Sinn am weitesten fortgeschrittene Programm ist Ellie. Dieser virtuelle Charakter kann autonom Interviews durchführen und auf verschiedene menschlich-nonverbale Signale reagieren (Gesichtsausdruck, Stimme und Bewegungen). Eingesetzt wird Ellie durch die US-Armee zur Behandlung posttraumatischer Belastungsstörungen bei Afghanistan-Kriegs-Veteranen. Das Ziel sei, gemäß den Projektkoordinatoren, nicht den menschlichen Therapeuten zu ersetzen, sondern diesen zu unterstützen – beispielsweise, indem Ellie selbstständig die Eintrittsdaten erhebt, Diagnostiktests durchführt, usw.

Auch wenn diese Programme im Moment möglicherweise noch ein bisschen holprig und schwerfällig wirken, so sollten wir vorsichtig sein, diese zu belächeln oder das langfristige Potential der künstlichen Intelligenz zu unterschätzen. Dies ist wohl in unserer eher traditionellen und grundsätzlich technologiephoben Profession die größte Gefahr. Denn der vielzitierte Ausspruch, dass wir dazu neigen, die Wirkung einer Technologie kurzfristig zu überschätzen und langfristig zu unterschätzen, gilt sicherlich auch hier.

Anstelle dessen, hier Vor- und Nachteil aufzulisten, möchte ich lieber einige Grundannahmen solcher Psychotherapieangebote

beleuchten: Ausgangspunkt der Automatisierung von Psychotherapie ist der Versuch, diese zu standardisieren. Diese Standardisierung ist die Grundlage der RCT-Studien (Randomized Control Trial), also von den kontrollierten Untersuchungsmethoden, welche die Grundlage der Empirically Supported Treatments (ESTs) bilden. Das heißt, bei bestimmten Störungen werden vordefinierte Interventionen angewendet. Die Überzeugung ist, dass durch die Gleichschaltung bessere Therapieergebnisse erzielt werden (Seehagen et al. 2012). Auf diesem Boden ist es ein relativ kleiner gedanklicher Schritt, diese empirisch-evaluierten und vordefinierten Interventionen nicht durch Menschen, sondern durch eine Maschine durchführen zu lassen. Wampold nennt dieses Weltbild das „medizinische Modell“. Dieses Modell hat eine linear-kausale Ursache-Wirkungs-Annahme in Bezug auf Störungen und deren Behandlung: Es gibt ein klar definierbares, identifizierbares und klassifizierbares psychisches Problem und ein oder mehrere Agens, welche auf genau dieses Problem angewendet werden können und wirken. Ob die menschliche Psyche nach diesem Modell funktioniert, kann stark hinterfragt werden und wird es auch (Wampold und Imel 2015; Tschuschke und Freyberger 2015; ► Abschn. 7.2.5).

**Individualisierte Psychotherapie** Der Kontrapunkt zur Automatisierung ist der Fokus auf die absolute Individualität und Subjektivität jedes einzelnen Klienten – oder wie es Yalom (2017, S. 33) beschreibt:

» Create a new therapy for each patient.

► **Auch wenn sich Klienten in vielen Dingen ähnlich sind (z. B. alle suchen therapeutische Hilfe, erleben Hilflosigkeit gegenüber den Symptomen, zeigen ähnliche Symptombilder und -cluster usw.), so unterscheiden sie sich doch alle voneinander.**

Aufgrund verschiedenster Bemühungen zur Qualitätssicherung und Wissenschaftlichkeit in

der Psychotherapie, wurde diese Unterschiedlichkeit und Einzigartigkeit in der letzten Zeit oftmals vernachlässigt oder an den Rand der akademischen Diskussion gedrängt. Natürlich haben Wirkungsnachweise und Qualitätssicherung ihre Berechtigung. Sie sind jedoch – wie alles im Leben – in ihrer Aussagekraft und Methodik beschränkt.

Genau betrachtet ist es ja offensichtlich, dass wir Menschen nicht alle gleich und nicht linear-kausal deterministisch funktionieren. Selbst wenn die dahinterliegenden neurobiologischen Grundstrukturen und Verarbeitungsregeln bei allen Menschen ähnlich sind, so manifestieren sich diese höchst unterschiedlich und einzigartig – wie die Wirbel im Fluss, die Wolken am Himmel oder die Bewegungen eines Mehrfachpendels. Auch diese Phänomene funktionieren nach klaren Gesetzmäßigkeiten. Aufgrund ihrer Komplexität sind sie dennoch unvorhersehbar.

Und genau diese Einzigartigkeit und chaotische Struktur müssen wir (wieder vermehrt) in der Psychotherapie berücksichtigen, und zwar so, dass Psychotherapie eine Entdeckungsreise zum eigenen Ich wird. Diese Entdeckungsreise ist die Arbeit in der Subjektivität. So gesehen kann Entfremdung (► Abschn. 7.2.1) als ein Prozess betrachtet werden, bei dem jemand seine Subjektivität verlässt. Er macht sich sozusagen vom Subjekt zum Objekt. Und dies macht krank. So betrachtet ist es logisch, dass jemand, der entfremdet ist, nicht mit objektivierte Interventionen zurück in die Subjektivität gebracht werden kann.

**Therapie im Hier und Jetzt** Ein Ansatzpunkt zu dieser Entdeckungsreise in die Subjektivität ist das „Hier und Jetzt“. James Bugental (1999, S. 1) hat dies so ausgedrückt:

» Psychotherapy is not about what you think, it is about how you live with yourself right now.

Das heißt, eine solche Form von Psychotherapie setzt nicht bei Störungen, dysfunktionalen Gefühlen usw. an, sondern bei der Art und Weise, wie die Klienten ihr aktuelles Erleben

und Verhalten im Hier und Jetzt gestalten. Die Aufgabe der Therapierenden ist dabei zu identifizieren, was gerade im Hier und Jetzt implizit **anwesend ist, aber unbeachtet** bleibt (nicht ausgesprochen wird, nicht gefühlt werden darf, ...).

- **Es sind genau diese, von den Klienten unbeachteten inneren Zustände, welche die Entfremdung ausmachen.**

Unsere Schwierigkeit als Therapierende ist jedoch, dass wir in der Regel trainiert sind, darauf zu hören, **was** gesagt wird. Gemäß dieser Betrachtungsart ist der zentrale Aspekt jedoch, dass innere Prozesse unbeachtet sind und somit gar nicht benannt werden können. Deswegen geht es vielmehr darum zu hören **wie** und **wann** sich das Gesagte ereignet und zu **spüren, was fehlt**. Dafür braucht es erstens eine ausgeprägte therapeutische Präsenz (im Hier und Jetzt) und zweitens eine große Empathiefähigkeit: Und dieser Prozess ist kein schneller, sondern ein langsamer:

- **Ohne Langsamkeit kein tiefes Verstehen.**

Es braucht Zeit und Geduld. Es braucht viel Sensitivität, Intuition und die Bereitschaft, gewisse Dinge in der eigenen Agenda auf die Seite zu stellen. Und es braucht eine eigene innere Ruhe.

Das Ergebnis ist eine tiefe menschliche Begegnung. Ganz im Sinne von Martin Buber

- » Das Ich wird am Du.

Oder wie Buber auch formulierte:

- » Ich habe keine Lehre. Ich zeige nur etwas. Ich zeige Wirklichkeit, ich zeige etwas an der Wirklichkeit, was nicht oder zu wenig gesehen worden ist. Ich nehme ihn, der mir zuhört, an der Hand und führe ihn zum Fenster. Ich stoße das Fenster auf und zeige hinaus. Ich habe keine Lehre, aber ich führe ein Gespräch (Buber 1962, S. 1114).

Das Arbeiten im Hier und Jetzt braucht keinen der obengenannten Super-Therapeuten. Im

Gegenteil: Es braucht einen Therapeuten, der selber Mensch ist und seine eigenen Kanten und Ecken kennt und gelernt hat, gut damit zu leben. Einen Therapeuten, an dem man sich reiben kann und mit dem es möglich ist, an dieser menschlichen Reibung zu wachsen. Dies ist die Begegnung von Mensch zu Mensch. Und eine solche Begegnung kann heilsam sein, wenn sie gut eingesetzt und genutzt wird.

### 7.2.3 Natur- vs. Geisteswissenschaft?

Man braucht keine prophetischen Fähigkeiten, um zu erkennen, dass die Forderung nach evidence-based (evidenzbasierter) Psychotherapie in Zukunft sicherlich nicht ab-, sondern zunehmen wird. Allerdings gibt es eine große Kontroverse darüber, **was** die Grundlage einer evidenzbasierten Psychotherapie ist. Auf der einen Seite geht es um den Nachweis der Wirksamkeit von Interventionen mittels RCT-Studien (Randomized Control Trial): Studien, die streng standardisiert und kontrolliert sind und damit präzise die Wirksamkeit einer Intervention gegenüber einer anderen (bzw. gegenüber Placebo) belegen wollen. Ihre Methodik ist aus der Medikamentenforschung abgeleitet. Hier treffen wir wiederum auf das bereits oben beschriebene medizinische Modell.

Auf der anderen Seite wird diese Sichtweise als zu einseitig und reduktionistisch kritisiert (Tschuschke und Freyberger 2015). Die Vertreter der Prozessforschung fordern, dass die Forschung im realen Kontext stattfinden soll. Hier steht weniger die Methode im Vordergrund, sondern vielmehr der therapeutische Prozess (Wampold und Imel 2015). Es geht dabei weniger um die Frage, welche Therapie wirkt, sondern vielmehr darum, was in einer Therapie geschehen muss, damit sie wirkt. Dieser Streit, was nun die „richtige“ Wissenschaft ist, dauert bereits eine längere Zeit an und eine Auflösung ist nicht in Sicht (Kriz 2000). Vereinfacht könnte man es auch als einen Streit (oder ein Dilemma!) zwischen Reliabilität und Validität zusammenfassen.



**Wissenschaft der zentralen Fragen** Natürlich sind dies wichtige und zentrale Diskussionen. Die Gefahr besteht aber, dass die Beantwortung der Frage nach Effektivität und Wirksamkeit von Psychotherapie – egal nach welchen wissenschaftlichen Kriterien diese am Ende vermessen werden – so viel Ressourcen bindet, dass andere grundlegende Fragen vergessen gehen. Oder sie wird, aus Angst nicht wissenschaftlich zu sein, gar nicht mehr gestellt. Es geht um die großen Fragen des Lebens: Wie wollen wir leben? Was ist der Sinn des Lebens? .... Diese Fragen wurden größtenteils aus der Psychologie verbannt. Die Black Box der Verhaltenstherapie hat uns blockiert und eingeschüchtert. Man wollte sich nicht länger in Spekulationen verlieren (durch Freuds Religionskritik und seine Auffassung, dass Religion mit einer Kindheitsneurose vergleichbar sei, bot auch die frühe Psychoanalyse keine hilfreiche Alternative an). Und so wurde versucht, die Psychologie radikal von der Philosophie und Theologie zu trennen und sie in die „sicheren“ Gefilde der Naturwissenschaften zu retten. Dies hatte gute Gründe und war vom damaligen Zeitgeist aus betrachtet sinnvoll.

**Wissenschaftsverständnis grundlegend erweitern** Aufgabe der Psychologie der Zukunft wird sein, sich diesen großen Lebensfragen wieder zuzuwenden (► Abschn. 7.2.4). Die Herausforderung ist es dabei, nicht unwissenschaftlich zu werden. Dafür muss aber der eigene Wissenschaftsbegriff ganz grundsätzlich erweitert werden. Vielleicht könnten wir uns die Physik zum Vorbild nehmen: Dort sind mit der Zeit unterschiedliche Bereiche entstanden (die theoretische, die experimentelle und angewandte Physik), die in einer dauernden Wechselbeziehung stehen. Übertragen auf die Psychologie und Psychotherapie würde das bedeuten, dass neben der empirisch experimentellen Psychologie eine theoretisch-philosophische Psychologie und Psychotherapie etabliert werden könnte. Während die theoretische Physik zu großen Teilen auf der Mathematik aufbaut (und dadurch bereits eine wissenschaftliche Akzeptanz hat), ist das in der Psychologie schwieriger.

Denn die Grundlage einer solchen theoretischen Psychotherapie müssten philosophisch-existenzielle und damit geisteswissenschaftliche Überlegungen sein (► Abschn. 7.2.4). In vielen Fakultäten wird Psychologie aus historischen Gründen organisatorisch zwar noch den Geisteswissenschaften zugeordnet. Das Lexikon der Geisteswissenschaften [Reinalter und Brenner 2011], das notabene 1400 Seiten stark ist, führt jedoch Psychologie als Disziplin nicht mehr, und in den Sachbegriffen ist lediglich die Psychoanalyse aufgeführt. Die Hinwendung zu den Geisteswissenschaften braucht einerseits Mut und andererseits Kreativität. Denn auch die Geisteswissenschaften stecken in einer Krise und genießen wenig Anerkennung bei den Naturwissenschaften. Gethman und Kollegen (2005) haben dies in ihrem „Manifest Geisteswissenschaften“ so formuliert (S. 12):

- » In der Selbstwahrnehmung der Wissenschaft, darin das Selbstbewußtsein des naturwissenschaftlichen und des technischen Verstandes und die Zögerlichkeit des geisteswissenschaftlichen Verstandes zum Ausdruck bringend, hat sich das Wissenschaftssystem in zwei Kulturen zerlegt. Nach C. P. Snow, dem ‚Erfinder‘ dieser Klassifikation, haben die Naturwissenschaften die Zukunft im Blut – und die moderne Welt in der Hand –, die Geisteswissenschaften nur die Vergangenheit. Die einen sind science, d. h. Messen und Wiegen, die anderen ‚Literatur‘ und ‚Geschichte‘, d. h. Bildung und Erinnerung. Der naturwissenschaftliche Verstand blickt nach vorne, dorthin, wo auch die Zukunft der modernen Welt und der modernen Gesellschaft ist, der geisteswissenschaftliche Verstand blickt zurück, dorthin, wo er und wo der naturwissenschaftliche Verstand einmal waren.

Das Ziel wäre, sich mit der psychologisch-humanistischen „Brille“ wieder in die Schnittstelle der Philosophie und der Religionswissenschaften zu wagen und eine neue, vorwärts gerichtete Geisteswissenschaft aufzubauen.

## Das Objekt, das Subjekt und die Wissenschaft

Die (Natur-)Wissenschaft war immer mit dem Objektivitätsanspruch verbunden, mit dem Ideal objektiver Gültigkeit und intersubjektiver Nachprüfbarkeit. Und vielleicht ist genau dieses Axiom der Wissenschaft für deren Grenzen verantwortlich. Natürlich sollen wissenschaftliche Gebilde mehr als reine Behauptungen sein! Und trotzdem ergibt sich ein Spannungsfeld zwischen dem Versuch der Objektivierung und der Einzigartigkeit vieler Phänomene, insbesondere der menschlichen Existenz. Vielleicht wäre **neben** der Wissenschaft der Objekte auch eine Wissenschaft notwendig, die sich der Einzigartigkeit und Subjektivität widmet. Ganz lange galt (und gilt immer noch), dass „subjektiv“ mit „Fehler“ gleichgesetzt wurde, dass das Einzigartige lediglich „Messfehler“ oder „unliebsame Spielerei“ des großen Objektiven sind. Es ginge darum, eine (psychotherapeutische) Wissenschaft zu etablieren, die der Einzigartigkeit der menschlichen Erfahrung Raum gibt. Denn vielleicht ist ja gerade der Zeitgeist der Objektivierung für die zunehmende Entfremdung (mit-) verantwortlich (Bugental 1999).

Zudem ist zu bedenken, dass die Art und Weise, wie die aktuelle „objektive“ Wissenschaft betrieben wird, lediglich eine Selektion von einem Universum verschiedenster Möglichkeiten ist. Und diese Selektion wurde anhand **subjektiver** Abwägungen getätigt (siehe auch Kriz 2000).

Natürlich ist es schwierig herauszuarbeiten, auf was eine solche Wissenschaftlichkeit aufbauen könnte. Ein guter Ausgangspunkt könnte beispielsweise „Oakhams Rasiermesser“ sein – die Idee also, dass Dinge nicht vervielfacht werden sollen, ohne dass es notwendig ist („Entia non sunt multiplicanda sine necessitate“, Oakham hat dies nicht genau so formuliert, aber ähnlich). Oder wie angeblich Einstein es formulierte: Eine Theorie sollte so einfach wie möglich sein, jedoch nicht einfacher. Was ist mit Einfachheit gemeint?

- Eine „einfache“ Theorie muss nicht zwangsweise einfach erscheinen. Vielmehr geht es darum, dass eine

einfachere Theorie mit weniger unbeweisbaren Grundannahmen auskommt und dadurch „besser“ ist, da die Irrtumswahrscheinlichkeit damit reduziert wird.

Selbstverständlich ist Ockhams Rasiermesser kein Beweismittel für eine Theorie, sondern nur ein Argument, wenn auch ein starkes, für die Auswahl einer Theorie aus vielen, wenn sie ähnlich viel erklären. Die Theorie der Astropsychologie wäre in dem Sinn keine einfache Erklärung, weil es relativ komplex ist, das theoretische Gerüst aufzubauen, um schlüssig zu erklären, wie die Stellung der Himmelskörper nun ganz konkret den einzelnen Charakterformen.

Eine Erweiterung der Wissenschaftlichkeit der Psychotherapie in die Richtung einer theoretisch basierten sinnorientierten Geisteswissenschaft könnte eine spannende Aufgabe sein, die sicherlich viele Kontroversen auslösen würde, aber vielleicht auch neue Möglichkeiten schaffen würde.

### 7.2.4 Störungsspezifisch vs. Störungsunspezifisch

Eine weitere Ebene, die essentiell für unser Verständnis von Psychotherapie ist, beinhaltet die Frage, wie störungsspezifisch oder unspezifisch die Psychotherapie sein soll. Die Beantwortung dieser Frage ist eng mit den bisherigen Punkten verknüpft. Deswegen soll hier nur kurz darauf eingegangen werden.

**Die Behandlung von Störungen** Die wissenschaftlich orientierte Psychotherapie hat sich, wie bereits oben ausgeführt, in den letzten Jahrzehnten auf die Behandlung von Störungsbildern und Symptomen fokussiert und spezialisiert. Zudem ist eine klare störungsspezifische Ausrichtung der Hintergrund, auf dem manualisierte und evidenzbasierte Therapien entwickelt wurden. Dies ist im Sinne des medizinischen Modells nachvollziehbar. Zudem sind manche Störungen so persistierend und

selbstaufrechterhaltend, dass störungsspezifische Interventionen notwendig sind.

**Die großen Fragen des Lebens** Auch wenn ein störungsspezifischer Fokus der Psychotherapie sinnvoll sein kann, droht mit der Fokussierung auf die Klassifikation und Behandlung von Störungsbildern der Blick fürs Übergeordnete verloren zu gehen. Wir behandeln Menschen, nicht Störungen! Und diesen Menschen stellt sich nach wie vor die Frage: Was ist ein gutes Leben (Glück, Sinn, Umgang mit Tod, Begrenzung und Verlust)? Und wie führen wir ein gutes Leben? Vielleicht sind diese Fragen hinter Symptomen, Störungen, Aktivitäten, Konsumation und Arbeitseifer gut versteckt. Aber sie sind da.

Eine der großen menschlichen Aufgaben ist beispielsweise der Umgang mit der Begrenztheit des Lebens: Der Umgang mit dem Wissen darum, dass das Leben grundsätzlich begrenzt ist, dass jeder einzelne begrenzt ist und immer begrenzt sein wird. Und, dass alles vergeht. Entgegen dieser vollkommen natürlichen Tatsache, ja man könnte sagen dieser Wahrheit, leben wir in Zeiten, in denen alles unbegrenzt und unvergänglich erscheint. Wir leben solange, wie noch keine Gesellschaft vor uns. Die Technologie entwickelt sich so schnell, wie noch nie, es scheinen Dinge möglich zu werden, die vor 20 Jahren als vollkommene Utopie schienen und wir können uns gegen alles versichern lassen. Diese Schein-Unbegrenztheit kontrastiert immer stärker mit der echten Begrenztheit, die Schein-Sicherheit immer mehr mit der Unsicherheit, die Teil dieses Leben ist. Wir erfahren sie zwar dauernd, lassen sie aber ungenutzt zu – aus Angst.

Natürlich haben einzelne therapeutische Ausrichtungen sich diesen Fragen angenommen. Aber im Mainstream des psychotherapeutischen Diskurses sind solche Themen abwesend. Zudem verlieren die Kirchen und die Religionen in der großen Masse an Einfluss, allgemeine Werte verschwinden oder werden heterogener (je nachdem, wie man es sehen will) und die Welt wird immer vernetzter und komplexer. Zugespitzt wird diese Entwicklung noch von der Tatsache, dass in unserer westlichen

Wohlstandsgesellschaft immer mehr Optionen und Wahlmöglichkeiten offenstehen, unser Leben zu gestalten und zu optimieren.

Dadurch entsteht ein Vakuum, welches wir mit unserer Profession füllen könnten. Vielleicht wurden diese großen Fragen des Lebens nach dem Sinn, der Spiritualität, der Transzendenz, dem Tod, der Begrenzung nicht nur aus Angst vor der Unwissenschaftlichkeit aus der Psychotherapie ausgeklammert. Vielleicht haben wir diese Fragen auch aufgrund der eigenen Beklemmung ignoriert? Aus Angst vor dem Unbekannten? Aus Angst, keine wirklichen Antworten zu finden? Und keine Interventionswerkzeuge zu haben, um diese „geordnet“ in der Therapie behandeln zu können?

Psychotherapie kann mehr sein, als die Behandlung von Symptomen und Störungen. Es ist eine Entdeckungsreise in das Geheimnis, welches die Essenz der Existenz jedes Einzelnen ausmacht. Oder wie Yalom (2017, S. 125) ausdrückte:

» Psychotherapists cannot afford to ignore the many great thinkers who have concluded that learning to live well, is to die well.

Und bei der Beantwortung auf diese urmenschlichen Fragen können keine Computer, sondern nur Menschen Wegbegleiter sein – allerdings Menschen, die sich nicht nur mit den Störungen, sondern mit dem Leben und daraus resultierenden Fragen beschäftigen.

### 7.3 Praktische Implikationen

Aus den verschiedenen Entwicklungsebenen ergeben sich verschiedenste Implikationen, vor allem was die Finanzierung und die Entwicklung von Störungen angeht. Diese sollen kurz beleuchtet werden.

**Finanzierung** Die Digitalisierung hat keinen Selbstzweck, sondern dahinter stecken eine Reihe von Hoffnungen resp. erwünschten und

echten Vorteilen (siehe z. B. Berger 2015). Eine der größten Hoffnungen ist, dass durch den Einsatz der Digitalisierung und Automatisierung die Kosten reduziert werden können. Die Gesundheitssysteme und Krankenkassen haben – gerade in den Zeiten, in denen die Gesundheitskosten beinahe explodieren – ein ernstes Interesse, die Behandlung effizienter und kostengünstiger zu gestalten. Die Krankenkassen werden vermutlich in naher Zukunft vermehrt auf die Digitalisierung setzen und mit enger- oder weitergefassten Maßnahmen Druck ausüben und/oder Motivationsanreize kreieren, damit ihre Kunden an automatisierten und evaluierten Interventions- und Diagnostikprogrammen (z. B. zur Früherkennung) partizipieren werden. Beispielsweise ist eine spannende Frage, welche Regelungen die Krankenkassen in Zukunft formulieren werden, damit Klienten eine Face-to-face-Therapie aufsuchen **dürfen**. Es könnte sein, dass in einigen Jahren Klienten zuerst eine Reihe verschiedenster standardisierter und automatisierter Tests durchlaufen und je nach Ergebnis verschiedene Online-Interventionsprogramme absolvieren müssen, bevor eine Face-to-face-Therapie bewilligt wird. Und vermutlich wäre es blauäugig zu glauben, dass dadurch der Kostendruck und die Bürokratie für Face-to-face-Therapie geringer wäre als jetzt. Vielleicht werden dann auch die kontinuierlichen Prozessmessungen eingeführt, um die Therapiefortschritte messbar zu machen (was ja bereits seit längerem diskutiert wird, siehe Jacobi et al. 2001; Grawe und Baltensberger 1998).

In Konsequenz bedeutet dies, dass mit dem Einsatz digitalisierter Interventionen vermutlich die Hürden höher werden, eine analoge Therapie durch die Krankenkasse bewilligt zu bekommen. Dadurch ist auch zu vermuten, dass die Anzahl der selbstzahlenden Klienten im Verhältnis zu denen, die über die Krankenkasse abgerechnet werden, steigt. Analoge Psychotherapien würden somit zu einem Exklusiv-Produkt: Einerseits für solche, die an massiven psychischen Beeinträchtigungen leiden und andererseits für diejenigen, die es sich leisten können.

**Prävention oder Verschleppung?** Standardisierte und automatisierte Behandlungen werden auch auf den Umgang mit psychischen Auffälligkeiten einen Einfluss haben. Wie, ist jedoch schwierig abzuschätzen. Da solche Programme niederschwelliger sind, könnte es sein, dass Menschen im Verlauf einer psychischen Erkrankung früher professionelle Hilfe in Anspruch nehmen. Das könnte heißen, dass schwerwiegende Störungen frühzeitiger behandelt werden und dass dadurch weniger Menschen eine schwerwiegende Störung entwickeln. Vielleicht. Vielleicht geschieht auch ein gegenteiliger Effekt: computerbasierte Interventionsprogramme werden vermutlich nicht in die tieferen Schichten der Persönlichkeit vordringen können, sondern sie werden ihre Wirkung in Bezug auf die Veränderungen von oberflächlicheren Verhaltensstrukturen entfalten. Und so könnte es auch sein, dass tiefergehende Störungen länger aufrechterhalten oder deren Entwicklung gar begünstigt werden, weil zu spät auf einer tieferen Ebene interveniert wird. Da die Programme nicht die erwünschte Wirkung zeigten, könnte auch eine reduzierte Behandlungsmotivation und Wirksamkeitsüberzeugung für weitere psychotherapeutische Interventionen die Folge sein.

Die Frage ist offen, wo, wann und bei wem das Eine genügt oder das Andere notwendig ist. Werden wir diese Fragen in Zukunft genauer betrachten und uns diesen Überlegungen und diese Grenzwertdiskussion stellen? Oder wird der Druck aus verschiedenen Lagern (z. B. Wissenschaft, Krankenkassen) so groß sein, dass diese Fragen nicht differenziert genug besprochen werden können?

### Fazit

Ich habe versucht, mögliche Entwicklungen auf unterschiedlichen Ebenen zu beschreiben, die sich in zwei entgegengesetzten Polen zuspitzen könnten: dem **medizinisch-virtuellen** und dem **spirituell-existentiellen**.

Die Diskussionen um die Entwicklungen der Psychotherapie und hierbei vor allem um die Frage nach dem Einsatz der Digitalisierung

werden mitunter sehr emotional geführt: Digitalisierung steht schnell entweder für den Super-Therapeuten oder den (psychotherapeutischen) Weltuntergang. Manche Entwicklungen, egal, ob man sie gut oder schlecht findet, lassen sich nicht stoppen, sondern lediglich bewältigen.

Auf der einen Seite müssen wir uns eine gesund kritische Haltung gegenüber den Heilversprechungen bewahren, die mit neuen Entwicklungen einhergehen. Auf der anderen Seite können wertvolle Ideen aus „alten“ Zeiten in der neuen Zeit nur überleben und Bestandteil des neuen Zeitgeistes werden, wenn sie sich wandeln – und dies immer und immer wieder. Sonst vergehen und verschwinden sie, zusammen mit der alten Zeit. Wir müssen erkennen, dass die zeitliche Begrenzung der Form einer Idee, nicht deren Substanz schmälert.

Ich hoffe, dass sich die zukünftige Diskussion nicht auf ein „entweder – oder“ fokussiert: weder in einer einseitigen Angebotspalette, noch einer einseitigen Wissenschaftlichkeit, noch einer einseitigen Finanzierung. Sondern, dass die Erhöhung der psychotherapeutischen Möglichkeiten und Freiheiten die Ziele sind, auf die wir hinarbeiten, ein differenziertes und elaboriertes „Sowohl-als-auch“. Und wir haben in beiden Polen, sowohl im medizinisch-virtuellen als auch dem spirituell-existentialen, noch deutliches Entwicklungspotential!

Die Diagnose und Behandlung von **Störungen** wird je länger je mehr automatisiert und digitalisiert werden, so meine Prognose. Und dies ist – mit Einschränkungen und Ausnahmen – vielleicht sogar ganz ordentlich machbar. Natürlich braucht es da noch einiges an Fortschritt. Und: Ein genaues Abwägen der Möglichkeiten und Grenzen!

Der zweite Pol jedoch, diese tiefere Form von Begleitung von **Menschen**, kann nicht automatisiert werden. Nie! Auch nicht von den smartesten künstlichen Intelligenzen und auch nicht in den komplexesten virtuellen Welten. Dafür braucht es Menschen. Es braucht, wie Martin Buber dies so schön formulierte, ein (entwickeltes) Du, damit ein Ich werden kann.

Computer können vielleicht lernen, was Ver-zweiflung **bedeutet**, aber nicht, was es bedeutet, verzweifelt zu **sein**. Sie können vielleicht die wahren Probleme der menschlichen Existenz benennen. Sie können sie aber nicht lösen und sie können bei der Existenzfrage auch nicht hilfreich sein, weil sie die damit verbundenen Existenzängste nicht **erleben**. Solche elementar-menschlichen Gespräche müssen auf einer menschlichen Ebene geführt werden.

Wir als Psychotherapierende müssen mehr sein als (menschliche) Symptombehandlungsmaschinen. Damit wir jedoch kompetente Ansprechpersonen zu den tiefergehenden Fragen der menschlichen Existenz sind, müssen wir uns mit diesen Fragen persönlich *und* professionell auseinandersetzen. Und dies sollten wir stärker tun als wir es bisher getan haben. Diese existentiellen Fragen müssen **integraler** Bestandteil unserer Persönlichkeit, unserer Profession und unserer Wissenschaft werden.

Hier steckt eine große Aufgabe für eine substantielle Weiterentwicklung der Psychotherapie. Doch werden wir sie packen?

- » Der Zeit ihre Kunst.  
Der Kunst ihre Freiheit.  
Der Freiheit ihre Möglichkeit,  
der Individualität gerecht zu werden.

#### ■ **Persönliche Botschaft des Autors** ([Abb. 7.2](#))



■ **Abb. 7.2** Video 7.2 Persönliche Worte Marcel Schär Gmelch

## Literatur

---

- Berger T (2015) Internetbasierte Interventionen bei psychischen Störungen. Hogrefe, Göttingen
- Buber M (1962) Schriften zur Philosophie (Bd. 1). Lambert Schneider, München
- Bugental J (1999) Psychotherapy Isn't What You Think: Bringing the Psychotherapeutic Engagement into the Living Moment. Zeig, Tucker & Co, Phoenix
- Gethman CF, Langewiesche D, Mitellstrass J, Simon D, Stock G (2005) Manifest Geisteswissenschaft. Abgerufen 2.8.2018 auf: [https://unituebingen.de/fileadmin/Uni\\_Tuebingen/Fakultaeten/PhiloGeschichte/Historisches\\_Seminar/Neuere\\_Geschichte/langewiesche/manifest\\_geisteswissenschaft.pdf](https://unituebingen.de/fileadmin/Uni_Tuebingen/Fakultaeten/PhiloGeschichte/Historisches_Seminar/Neuere_Geschichte/langewiesche/manifest_geisteswissenschaft.pdf).
- Grawe K und Baltensberger C (1998) Figurationsanalyse – Ein Konzept und Computerprogramm für die Prozess- und Ergebnisevaluation in der Therapiepraxis. In: Lairaiter AH und Vogel H (Hrsg) Qualitätssicherung in der Psychotherapie und psychosozialen Versorgung. Ein Werkstattbuch. dgvt, Tübingen, S 179–207
- Helgadottir F (2014) Artificial Intelligence and the Future of Therapy. Psychology Today. Abgerufen 2.8.2018 auf <https://www.psychologytoday.com/us/blog/man-talks-machine/201404/artificial-intelligence-and-the-future-therapy>.
- Jacobi F, Poldrack A und Hoyer J (2012) Qualitätssicherung in der ambulanten Psychotherapie – Probleme, Strategien, Optionen. In: Sturm J und Vogel RT (Hrsg) Neue Entwicklungen in Psychotherapie und Psychosomatik. Pabst, Lengerich, S 161–185
- Kriz J (2000) Perspektiven zur „Wissenschaftlichkeit“ von Psychotherapie. In: Hermer M (Hrsg) Psychotherapeutische Perspektiven am Beginn des 21. Jahrhunderts. dgvt-Verlag, Tübingen, S 43–66
- Kuhn TS (1992) Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen. Suhrkamp, Berlin.
- Luxton DD (2013) Artificial Intelligence in Psychological Practice: Current and Future Applications and Implications. Professional Psychology: Research and Practice. <https://doi.org/10.1037/a0034559>
- Reinalter H und Brenner PJ (2011) Lexikon der Geisteswissenschaften Sachbegriffe – Disziplinen – Personen. Böhlau, Wien
- Schopenhauer A (2010) Aphorismen zur Lebensweisheit. Marixverlag, Wiesbaden
- Seehagen S, Pflug V, Schneider S (2012) Psychotherapie und Wissenschaft. Harmonie oder Dissonanz. Zeitschrift für Kinder und Jugendpsychiatrie und Psychotherapie, 40 (5), 301–306. doi.org/10.1024/1422-4917/a000186
- Tschuschke V und Freyberger HJ (2015) Zur aktuellen Situation der Psychotherapiewissenschaft und ihrer Auswirkungen – eine kritische Analyse der Lage. Zeitschrift für Psychosomatische Medizin und Psychotherapie, 61 (2), 122–138. <https://doi.org/10.13109/zptm.2015.61.2.122>
- Wampold BE und Imel ZE (2015) The great psychotherapy debate: Research evidence for what works in psychotherapy. Routledge, New York
- Weizenbaum J (1978) Die Macht der Computer und die Ohnmacht der Vernunft. Suhrkamp, Berlin
- Yalom ID (2017) The Gift of Therapy. An open Letter to a New Generation of Therapists and Their Patients. Harper, New York

# „Plötzlich durch Michelangelo verstanden“ – Psychologische Sicht auf ein Kunstwerk und seine Wirkungsgeschichte

*Herbert Fitzek*

- 8.1 Der Moses des Michelangelo: Werk und Wirkung – 94
  - 8.2 Morphologische Kunstpsychologie: Werke als Wirkungsgeschichten – 95
  - 8.3 Identifikationsgestalten: Moses, Julius II., Michelangelo, „x x x“ – 97
  - 8.4 Terribilità – Figurationen der Machtausübung – 98
  - 8.5 Urgewalt und Verletzlichkeit – Konstruktionserfahrungen am Moses – 100
  - 8.6 Lösungstypen – der persönliche Umgang mit dem Konstruktionsproblem – 102
  - 8.7 Kunstcoaching – Beraten mit Kunst – 104
  - 8.8 Das Kunstcoaching und sein „bester Mitarbeiter“ – 106
- Literatur – 108**

Die Online-Version des Kapitels ([https://doi/10.1007/978-3-662-58409-5\\_8](https://doi/10.1007/978-3-662-58409-5_8)) enthält digitales Zusatzmaterial, das berechtigten Nutzern durch Anklicken der mit einem „Playbutton“ versehenen Abbildungen zur Verfügung steht. Alternativ kann dieses Zusatzmaterial von Lesern des gedruckten Buches mittels der kostenlosen Springer Nature „More Media“ App angesehen werden. Die App ist in den relevanten App-Stores erhältlich und ermöglicht es, das entsprechend gekennzeichnete Zusatzmaterial mit einem mobilen Endgerät zu öffnen.



## 8.1 Der Moses des Michelangelo: Werk und Wirkung

8

- » Wie oft bin ich die steile Treppe vom unschönen Corso Cavour hinaufgestiegen zu dem einsamen Platz, auf dem die verlassene Kirche steht, habe immer versucht, dem verächtlich-zürnenden Blick des Heros standzuhalten, und manchmal habe ich mich dann behutsam aus dem Halbdunkel des Innenraumes geschlichen, als gehörte ich selbst zu dem Gesindel, auf das sein Auge gerichtet ist, das keine Überzeugung festhalten kann, das nicht warten und nicht vertrauen will und jubelt, wenn es die Illusion des Götzenbildes wieder bekommen hat (Anon. 1914, S. 16).

Ein Besucher beschreibt den Anblick eines Kunstwerkes, das ihn fasziniert und wiederholt auf den römischen Colle Oppio zieht und das, wann immer er es erblickt, auch ihn zu erblicken und sogleich in eine Position zu drängen scheint, aus der es schwerfällt, diesem Blick standzuhalten, ohne aus der geschützten Beobachterperspektive in die Rolle des zudringlichen Götzenanbeters zu geraten.

Der vor mehr als 100 Jahren erstmals veröffentlichte Text beschreibt den Zugang eines anonymen Besuchers („x x x“) zu einem bedeutenden Kunstdenkmal in der Kirche San Pietro in Vincoli. Die Kirche selbst ist in der Kunststadt Rom eher eine B-Attraktion, obwohl sie durch einen bedeutenden Papst bereits vor 500 Jahren

Berühmtheit erlangt hat und seither im rechten Seitenschiff ein spektakuläres Kunstwerk beherbergt. Es erinnert an den Bischof Giuliano della Rovere, der die Kirche so lang und nachhaltig geprägt hat, wie kein anderer, und der in dem vielleicht bedeutendsten Grabmal verewigt ist, das die Papstgeschichte aufzuweisen hat (Verspohl 2004). Der Bischof hatte das Grabmal unmittelbar nach seiner Papstwahl zu seiner eigenen Verherrlichung in Auftrag gegeben. Es sollte, wie bei Grabmälern von Renaissancepäpsten üblich, ursprünglich in der Peterskirche aufgestellt werden. Indessen sprengte es bereits im Planungsstadium alle Dimensionen derart, dass der seit Langem diskutierte Plan für die Errichtung einer neuen Papstkirche – des heutigen Petersdoms – unabweislich wurde und im Effekt wiederum die Kapazitäten päpstlicher Bautätigkeit derart absorbierte, dass das Grabmal nie in vorgesehener Größe umgesetzt werden konnte (ebd., 108).

Grabmäler hatten als Zeichen der Macht und Stärke der Renaissancepäpste auch vorher schon große Bedeutung (Götzmann 2010). Die freistehend geplante Rundanlage, die außer einer überlebensgroßen Statue des Papstes Julius II. weitere sechs kolossale Marmorfiguren tragen sollte, zeugte von einer nie dagewesenen Prachtentfaltung im Kirchenstaat und kennzeichnete die Machtfülle eines einzigartigen Staatsmannes, dessen Gesichtszüge durch Raffaels weltberühmtes Papstporträt noch heute geläufig sind. Teil der Selbstverherrlichung war bereits die Wahl des Baumeisters, die auf den zu dieser Zeit noch jungen, aber überaus angesehenen Künstler Michelangelo Buonarroti gefallen war. Kein anderes Werk sollte den Schöpfer weltberühmter Bildnisse, Bauwerke und Skulpturen so nachhaltig beschäftigen, wie der Auftrag der Grabmalgestaltung, der den Künstler 40 Jahre lang zwang, Pläne, Entwürfe und Umsetzungen zu ändern, und ihn rückblickend zu dem „Wunsch“ (Fluch!) veranlasste, er hätte statt der Bildhauerei lieber „in meiner Jugend gelernt, Schwefelhölzer zu machen“ (Verspohl 2004, S. 109f.).

Vom Auftrag aus dem Jahr 1505 über das Schlagen des Marmors in Carrara, erste Entwürfe, Streitigkeiten mit dem Auftraggeber



und Emigration nach Florenz, führte Michelangelos Weg über die Rückkehr nach Rom und den Beginn der Ausführung 1512, den Tod des Papstes 1513, Änderung des Entwurfs und Wiederaufnahme 1513/16, Dazwischenkommen weiterer Aufträge und Zwistigkeiten mit den Päpsten der Folgezeit, endlich zur Neuplanung 1532, Fortsetzung und Durchführung eines 1542 nochmals geänderten Entwurfs für San Pietro in Vincoli zur Zeit Pauls III. – der Abschluss erfolgte 1545 genau 40 Jahre nach Auftragserteilung. Was heute am unauffälligen Ort in ungleich bescheideneren Dimensionen begegnet, ist ein immer noch imponantes Fassadengrabmal, in dessen Mittelpunkt die von Michelangelo persönlich (1515/16) ausgeführte kolossale Gestalt des Moses steht. Diese fasziniert nicht nur durch ihre Größe und ihre kunstvolle Ausführung, sondern bringt seit 500 Jahren Besucher mit kleinerem oder größerem Kunstverstand zum Rätseln darüber, in welchem Moment und in welcher Gemütsverfassung der biblische Volks- und Religionsführer vom Künstler getroffen ist.

Unstrittig hat der Künstler den Religionserneuerer auf dem Weg durch die Wüste festgehalten, in der Moses den Bund mit dem Gott Jahwe geschlossen hatte und nach 40-tägiger Abwesenheit mit den Gesetzestafeln zu seinem Volk zurückkehrt. Aus der Bibel ist bekannt, dass das verängstigte Volk inzwischen den Glauben an seinen Gott und seinen Führer verloren hatte und sich in seiner Not um ein goldenes Kalb versammelte. Moses ging in diesen Tagen durch ein Gefühlschaos von Triumph, Abscheu, Entsetzen, Zuversicht, Zerstörungswut, Verbitterung. Was davon verdichtet sich im „Moses des Michelangelo“? Wie und wohin blickt er? Was wird er tun? Die vielschichtige Wirkung der Mosesfigur wird nicht nur in der Kunstgeschichte bis heute diskutiert, sondern ist auch für die Kunstpsychologie von allergrößter Bedeutung. Kein Geringerer als Sigmund Freud hat sich ausführlich mit dem Moses des Michelangelo beschäftigt und dazu – als anonymen Besucher – eine bemerkenswerte Analyse verfasst (s. o., Anon. 1914; Freud 1946). Freud ist in den Sommermonaten viele Jahre in Rom gewesen und jedes Mal in die

Kirche gegangen, um sich der Skulptur erlebend, beschreibend, nachvollziehend und zeichnend anzunähern. Sein lebenslanges Interesse an der historischen Figur Moses fand in ihr einen Fixpunkt, den er nicht nur auf Romreisen ansteuern konnte, sondern der auch sein wissenschaftliches Werk nachhaltig prägte (Grubrich-Simitis 2004).

Wie Freud auf einer Postkarte an seine Frau erwähnt hatte, war er bei seinem ersten Rombesuch (1901) unerwartet vor den Moses des Michelangelo geraten (ebd., 14), der ihn sogleich faszinierte und fortan nicht mehr loszulassen schien: „Es handelt sich hier um die Herabkunft vom Sinai, woselbst er die Gesetzestafeln von Gott in Empfang genommen hat, und um die Wahrnehmung, daß die Juden unterdes ein goldenes Kalb gemacht haben, das sie jubelnd umtanzen. Auf dieses Bild ist sein Blick gerichtet, dieser Anblick ruft die Empfindungen hervor, die in seinen Mienen ausgedrückt sind und die gewaltige Gestalt alsbald in die heftigste Aktion versetzen werden. Michelangelo hat den Moment der letzten Zögerung, der Ruhe vor dem Sturm, zur Darstellung gewählt; im nächsten Moment wird Moses aufspringen – der linke Fuß ist schon vom Boden abgehoben – die Tafeln zu Boden schmettern und seinen Grimm über die Abtrünnigen entladen“ (Freud 1946, S. 178). Bis zur Veröffentlichung seiner Eindrücke (1914) hat Freud Gelegenheit, den Forschungsstand der Kunstgeschichte zur Mosesfigur zu erheben, den er einleitend zitiert, um auf dieser Grundlage eine eigene, neuartige Sicht auf den abgebildeten Moment zu entwickeln. Ganz ohne die sonstige Gewohnheit, seine Arbeit in Beziehung zur Libidotheorie zu setzen, meldet sich Freud hier als Laie „xxx“ zu Wort und veröffentlicht dieses „Wagstück“ (Grubrich-Simitis 2004) als Produkt persönlicher Erfahrung und genauer Beschreibung.

## 8.2 Morphologische Kunstpsychologie: Werke als Wirkungsgeschichten

Die psychologische Annäherung an Kunstwerke setzt anderes voraus als die Bestandsaufnahme des mit dem Kunstwerk Gewollten

oder Gemeinten. Gerade im tiefenpsychologischen Kontext erscheinen weder die Schöpfer von Kunst als Sender noch das Publikum als Empfänger einer mit dem Werk intendierten manifesten Botschaft. Künstler und Rezipienten werden vielmehr als Repräsentanten einer im Werk verdichteten impliziten Sinnrichtung aufgefasst.

➤ **Tiefenpsychologisch gesehen bewegt sich das Erschaffen und Erleben von Kunst in einem vielschichtigen Spielraum von Wirklichkeits- und Selbsterfahrung.**

Kunst erscheint dabei als Medium, das zu komplexen „kreativen“ und „re-kreativen“ Produktionen anregt, bei denen bewusste und unbewusste Tätigkeiten zusammenwirken (Kris 1952). Die darauf aufbauende morphologische Kunstpsychologie sieht Kunst entsprechend als Schöpfer und Rezipienten übergreifende Werkseinheit (Salber 1999).

Das morphologische Konzept stützt sich auf die Vorstellung, dass psychische Gegenständlichkeit nicht als solche zu kennzeichnen ist (also etwa als Wahrnehmung, Denken oder Motivation), sondern als sich jeweils spezifisch ereignende Sinnbildung in der Begegnung des Seelischen mit Dinglich-Materielem. Gegenstand der Psychologie sind im morphologischen Sinne die konkreten Wirkungszusammenhänge des Alltags, der Medien, der Kunst. Sie formieren sich im Erleben nach Gesetzen einer jeweils spezifischen „Formenbildung“ (Morphologie = Lehre von der Bildung und Umbildung der Formen: Was bindet die jeweilige Sinnbildung zusammen? Woraufhin entwirft sie sich? Was organisiert sie? Was gibt Halt? usw.). Die Grundlage der wissenschaftlichen Morphologie als Wirkungslehre hatte ihr Gründer, J. W. von Goethe, in seiner „Farbenlehre“ so definiert: „Denn eigentlich unternehmen wir es umsonst, das ‚Wesen‘ eines Dinges auszudrücken. ‚Wirkungen‘ werden wir gewahr und eine ‚vollständige Geschichte dieser Wirkungen‘ umfasste wohl allenfalls das Wesen jenes Dinges“ (Goethe 1964, 9).

Formenbildung vollzieht sich in den Wirkungszusammenhängen des Erlebens im Umgang mit der Materialität von Objekten. Der Gegenstand der Psychologie sind damit generell Subjekt und Objekt übergreifende „Wirkungseinheiten“ (Salber 2005), in der Kunst die „Werke“ ästhetischer Erfahrung. Die Erfassung der werkspezifischen Formenbildung stützt sich methodisch auf „Beschreibung“, die anders als im klassischen Deskriptionsbegriff selbst als künstlerischer Prozess verstanden wird. Beim Beschreiben wird aus Manifestationen der seelischen Wirklichkeit nach explizierbaren methodischen Regeln ein Werksinn herausmodelliert. Als empirische Grundlage dafür dienen in der Regel ausführliche Tiefeninterviews mit Rezipienten. Die morphologische Beschreibung des „Moses“ soll auf einem anderen Weg erfolgen, der ebenfalls gelebte Wirkung berücksichtigt und die Wirkungsgeschichte des Kunstwerks im Spiegel der vom Auftrag, Werk, Motiv und Rezeption erfassten historischen Gestalten rekonstruiert. Dabei entscheiden nicht historische Fakten, sondern die Sinnbildung, die in den Schilderungen und Nachrichten zum Leben und Wirken der am Werk beteiligten Protagonisten zum Ausdruck kommt.

Morphologische Beschreibungen folgen der Logik des Gegenstandes über vier konstante methodische „Versionen“ von Formenbildung. Der Zugang zur psychologischen Eigenart der „Wirkungseinheiten“ erfolgt über die Modellierung einer alle Aussagen organisierenden „Grundqualität“ (1. Version). Von der ganzheitlichen Kennzeichnung des Werkes aus gliedert sich die Analyse in der zweiten Version der Beschreibung in die Darstellung komplementärer Form- oder Wirkungszüge im Rahmen einer „Figuration“ (2. Version). Diese werden im Hinblick auf ein Grundverhältnis verdichtet, das einen werkspezifischen „Problemkern“ markiert (3. Version). Der nur provisorisch mögliche Umgang mit dem Konstruktionsproblem wird in einer weiteren (4.) Version der Beschreibung schließlich nach charakteristischen „Lösungstypen“ differenziert (Fitzek 2010).

### 8.3 Identifikationsgestalten: Moses, Julius II., Michelangelo, „x x x“

Es ist tatsächlich eine ungewöhnliche Stafette von Berühmtheiten, die im Entstehen des Kunstwerkes zusammenkommt. Die (Religions-, Kunst- und Welt-) Geschichte hat dazu reichliches Material zusammengetragen und lässt die Beteiligten übereinstimmend als beeindruckende „Identifikationsgestalten“ erscheinen: Moses, die Gründergestalt eines neuen Gottesbildes, die das jüdische Volk aus der Hand der Ägypter befreit; Julius II., Renaissancepapst mit Neigung zum Volks- und Heerführer; Michelangelo, bewunderter Schöpfer der Pieta, des David, der Gemälde in der Sixtinischen Kapelle, Architekt der Kuppel des Petersdoms. Sie alle haben auf Zeitgenossen wie Nachfahren eine anziehende Wirkung ausgeübt. Wie Moses das Volk der Juden um sich versammelte, wirkte auch Julius II. als Anführer gegen aufständische Städte und Fürstentümer und Michelangelo als Leitfigur und Schulergründer für eine ganze Künstlergeneration.

Als Identifikationsfiguren sah bereits Niccolò Machiavelli den Moses der Geschichte und den Papst der Gegenwart. Sein Werk über den „Fürsten“ wurde in der Regierungszeit von Julius II. begonnen und erschien mit ausdrücklichem Bezug auf Moses und den Papst (Machiavelli 2017). Machiavelli verstand beide als Feldherrn, Patriarchen und Kunstliebhaber und sah in ihnen Musterexemplare von Staatslenkern (Verspohl 2004, S. 76f., S. 180). Julius II. und Michelangelo lebten nicht nur zur gleichen Zeit, sondern zogen sich als starke Persönlichkeiten an und inspirierten sich zur Zusammenarbeit und Konkurrenz. Ihre persönlichen Kontakte wurden legendär und bildeten Anfang oder Ende von spektakulären Großaufträgen oder heftigen Vertrauenskrisen (Franzen 1992, S. 123f.). Die Zusammenarbeit eskalierte nicht nur beim Bau des Grabmals, sondern mehr noch beim Guss eines Bronzedenkmals, das der Papst in dreifacher Lebensgröße für seinen triumphalen Einzug im besiegten Bologna in Auftrag gab (Verspohl 2004, S. 71f.).

Zeitgenossen und Kunstgeschichtler haben Gemeinsamkeiten entdeckt bei Moses und dem Papst, Julius II. und dem Künstler, Michelangelo und dem biblischen Heerführer (vgl. Franzen 1992, S. 119, 123; Verspohl 2004, S. 76f.), die sich auch im Kunstwerk zur Grundqualität der „Identifikationsgestalt“ verdichten (1. Version der morphologischen Beschreibung, s. o.). Belege finden sich in einer Vielzahl von Texten, angefangen mit der auch Freud bekannten Michelangelo-Studie von Thode: „Was meißelte Michelangelo in diese Gestalt hinein? Sich selbst und Giulio, beide scheinen sie drinzustecken ...“ (vgl. schon Thode 1908, S. 199; Verspohl 2004, S. 188). In seiner Analyse brachte auch Freud Künstler und Auftraggeber zusammen und die Größe ihres Werkes in Relation zum historischen Vorbild Moses:

- » Man kann noch die Frage aufwerfen, welche Motive in dem Künstler tätig waren, als er den Moses, und zwar einen so umgewandelten Moses, für das Grabdenkmal des Papstes Julius II. bestimmte. Von vielen Seiten wurde übereinstimmend darauf hingewiesen, daß diese Motive in dem Charakter des Papstes und im Verhältnis des Künstlers zu ihm zu suchen seien. Julius II. war Michelangelo darin verwandt, daß er Großes und Gewaltiges zu verwirklichen suchte, vor allem das Große der Dimension (Freud 1946, S. 198).

Freuds Postkartengruß an seine Frau wird gern so zitiert, als habe er „plötzlich durch Michelangelo verstanden“ (z. B. bei Franzen 1992, S. 145). Tatsächlich hat ihn die Skulptur plötzlich gepackt und nicht nur als Analytiker, sondern als Betrachter hineingezogen in das Identifikationsgeschehen. Es ist bekannt, dass sich Freud früh vom historischen Moses angezogen fühlte (ebd., S. 12). In ihrer psychoanalytischen Studie zu „Moses des Michelangelo und Freuds ‚Wagstück‘“ bringt Ilse Grubrich-Simitis die sich überkreuzenden Bezüge Freuds zu den historischen Gestalten Moses, Julius II., Michelangelo in Beziehung zu seiner Selbstanalyse, in

der Freud das Vergessen des Namens von „Julius Mosen“ (!) mit dem Tod seines jüngeren Bruders Julius zusammenbringt (Grubrich-Simitis 2004, S. 54). Für Erich Fromm gründet seine wahrgenommene Nähe zu Moses in Freuds lebenslanger Identifizierung, die ihn schon als jungen Mann bestimmt hatte, „Moses zu gleichen, der Menschheit eine neue Erkenntnis zu bringen, ihr die tiefste Selbst- und Welterkenntnis zu vermitteln“ (Fromm 1981, S. 76), und ihn zur Zeit der Rombesuche (1901–1921) zur Fortführung der Selbstanalyse mit anderen Mitteln veranlasste. Selbst zur Identifikationsfigur geworden, spiegelte dieser „Moses“ den eigenen Umgang mit den Annehmlichkeiten und Unpässlichkeiten wachsender Berühmtheit und Anhängerschaft. Die Anonymisierung der Mosesarbeit dürfte auch wegen des persönlichen Bezugs seiner Deutung erfolgt sein. Dass Freud seine eigene Identifizierungsgeschichte bekannt war, zeigt



▣ **Abb. 8.1** Ansichtskarte vom „Moses“ an Freuds Freund und Schüler Sándor Ferenczi

sich etwa in der Signatur einer Ansichtskarte vom „Moses“ an seinen Freund und Schüler Sándor Ferenczi mit dem eigenen Schriftzug (▣ **Abb. 8.1**).

## 8.4 Terribilità – Figurationen der Machtausübung

Morphologische Analysen gehen von der Beschreibung einer zentralen Grundqualität aus („Identifikationsgestalten“), die im zweiten Schritt aufgegliedert wird in sich herausfordernde und ergänzende Wirkungstendenzen. Gesucht sind hier keine Eigenschaften der Beteiligten, sondern Züge der Formenbildung, die als personenübergreifende „Figuration“ im Kunstwerk zusammenwirken. In den Erzählmustern zu Moses, Julius, Michelangelo wird deutlich, was diese zur Identifikationsgestalt von Gruppen, Gläubigen, Sinnsuchenden und ganzen Völkern und Nationen macht. Der bereits erwähnte Zeitzeuge Machiavelli bindet Moses und Julius II. im Typus des „Fürstlichen“ zusammen, bei dem es ihm ganz in diesem Sinne nicht um Persönlichkeitsmerkmale, sondern um ein Erfolgsmodell der Machtausübung geht. Fürstlichkeit bezeugt nach Machiavelli den kunstvoll wechselnden Umgang mit Führung (Milde oder Gewaltherrschaft) und die Formulierung entsprechender Verhaltensstrategien. Das in die Moses-Skulptur eingearbeitete Fürstliche kann psychologisch als Figuration beschrieben werden, die in den Schicksalen der Identifikationsfiguren gleichermaßen wirksam ist. Moses, Papst und Künstler verbinden insofern über die Unterschiede von Ort, Zeit und Handlung hinweg Grundzüge einer gemeinsamen Wirkungsgeschichte:

**1. Präsenz (Permanenz)** Auffällig wird in Erzählungen zu allen Figuren über ihr langes Leben und Wirken berichtet, das sie trotz frühzeitiger Berufung erst allmählich und gegen Widerstände zur Identifikationsfigur werden ließ und erst in der Rückschau zu unangefochtene Führungsgestalten machte. Trotz des Rückblicks auf ein „biblisches Alter“ (sagenhafter

„120 Lebensjahre“) hat der früh berufene Moses nur knapp die Geburtsstunde überlebt und erst allmählich eine Position erreicht, aus der heraus er den offenen Kampf gegen Feinde für sein Volk führen konnte. Dem gleichfalls früh berufenen Giuliano della Rovere wurde von seinem Onkel, Papst Sixtus IV., zum Ärger des Kardinalskollegiums im Alter von 27 Jahren die Kardinalswürde verliehen; er musste bis zur erfolgreichen Papstwahl 32 Jahre zum Teil in Widerstand und Exil abwarten. Michelangelo hat trotz früh erkannter Begabung ein wechselvolles Schicksal erlitten und nach zwischenzeitlicher Flucht und Verfolgung – abgesehen vom Grabmal – wichtige Hauptwerke wie den Umbau der Peterskirche und die Ausmalung der päpstlichen Paläste erst am Ende seines Lebens vollendet.

**2. Dominanz** Die Aufrechterhaltung ihrer Ansprüche war bei allen Figuren nur dadurch möglich, dass sie einen ausgeprägten Eigensinn aufwiesen. Generationen von Kirchenpredigern haben sich an der Sperrigkeit des Moses gegenüber den Ägyptern, gegen sein Volk, seine Mitstreiter und (besonders!) gegen seinen Gott abgearbeitet. Legendär ist auch die Widerständigkeit des Papstes und Künstlers, die von den Zeitgenossen mit einem eigenen Attribut belegt wurde: „Julius II. war körperlich und geistig eine Kraftnatur ungewöhnlichen Ausmaßes. Sein Beiname ‚il Terribile‘ [sic!] ... sollte dieses zum Ausdruck bringen“ (Seppelt und Schwaiger 1964, S. 268). Unter dem gleichen Beinamen wurde auch Michelangelo gefürchtet, mit dem aber, wie die Historiker übereinstimmend meinen, mehr und anderes gemeint ist als ein abschreckendes Wesen: Schrecklich meint außer der Zumutung von Gewaltausbrüchen auch „außerordentlich, gewaltig, großartig und überwältigend“ (Verspohl 2004, S. 199).

**3. Aufbruch in neue Dimensionen** Präsenz und Dominanz der Identifikationsgestalten werden durch einen weiteren Zug ergänzt, der das Überschreiten allgemein respektierter Begrenzungen in Richtung völlig neuer und ungeahnter Möglichkeiten und Zielsetzungen anspricht. Moses, Papst und Künstler gelten als unermüdliche

Erneuerer, die Projekte auf den Weg brachten, die für ihre Vorgänger nicht vorstellbar waren oder über Generationen hinweg nicht gewagt wurden (den Auszug aus Ägypten, den Bau der neuen Peterskirche, die Modellierung gewaltiger Marmorstatuen). Als Männer der Tat begnügten sie sich nicht mit Gedankenexperimenten, sondern erbrachten z. T. gewaltige persönliche Opfer und Vorleistungen, um ihre Planungen Wirklichkeit werden zu lassen. Mit Hartnäckigkeit und Eigensinn stießen Moses, Julius II., Michelangelo nach Jahren der Entbehrung – und gegen Kleinglauben und Abwehr von zeitgenössischen Widersachern – in neue Regionen des Menschenmöglichen vor.

**4. Das unvollendete Lebenswerk** Sprichwörtlich wie die „Terribilità“ ist das in der langen Lebensspanne am Ende doch nicht erreichte Ziel ihrer Bemühungen. Dass Moses sein Volk nach Israel führte, aber selbst nur bis an die Schwelle des gelobten Landes gelangte, wurde bereits erwähnt. Ähnlich sind die Siege des Heerführers Julius II. weder dauerhaft, noch bringen sie ihm dem Ziel näher, Konstantinopel oder Jerusalem einzunehmen. Auch die neue Peterskirche und sein Grabmal bleiben Entwürfe, die wiederum der ausgewählte Künstler und Architekt nicht zu Lebzeiten in ihre Endgestalt zu bringen vermag. Michelangelo kennt man als Künstler, der trotz visionärer Fähigkeiten in vielen seiner Werke den Zeitpunkt verpasst, einen Schlusspunkt zu setzen. Das leidvolle Herausögern, Nichtzuende-Kommen, z. T. auch mutwillige Zerstören („Verhauen“) seiner Schöpfungen ist bei Michelangelo sprichwörtlich und wird von der Kunstgeschichte als charakteristisches „Nonfinito“ bezeichnet (Schiff 1959).

Was Freud möglicherweise „plötzlich durch Michelangelo verstanden“ hatte, war die komplexe Problemlage, die seinen Moses zum vielschichtigen Sinngebilde macht und Tatkraft, Zielstrebigkeit, Jähzorn und Rücksichtslosigkeit, Grübeln und Verzweiflung in einer (gemeinsamen) Kunstwirkung zum Ausdruck bringt. Ausgehend von der Charakterisierung des Papstes verdichtet Freud diese Züge in einer Auftraggeber, Künstler und Motiv übergreifenden Analyse:

» Er war ein Mann der Tat, sein Ziel war angebar, er strebte nach der Einigung Italiens unter der Herrschaft des Papsttums. Was erst mehrere Jahrhunderte später einem Zusammenwirken von anderen Mächten gelingen sollte, das wollte er allein erreichen, ein Einzelner in der kurzen Spanne Zeit und Herrschaft, die ihm gegönnt war, ungeduldig mit gewalttätigen Mitteln. Er wußte Michelangelo als seinesgleichen zu schätzen, aber er ließ ihn oft leiden unter seinem Jähzorn und seiner Rücksichtslosigkeit. Der Künstler war sich der gleichen Heftigkeit des Strebens bewußt und mag als tiefer blickender Grübler die Erfolglosigkeit gehäht haben, zu der sie beide verurteilt waren. So brachte er seinen Moses an dem Denkmal des Papstes an, nicht ohne Vorwurf gegen den Verstorbenen, zur Mahnung für sich selbst, sich mit dieser Kritik über die eigene Natur erhebend (Freud 1946, S. 198f.).

Freud sieht die Wirkung des Kunstwerkes nicht im Ausdruck menschlicher Eigenschaften. Es ist die komplexe „Affektlage“, die dem Werk einheitlichen Ausdruck verleiht und die im Kunstwerk verdichtete Figuration zum Zentrum des Kunsterlebens macht:

» Was uns so mächtig packt... (ist) die Affektlage, die psychische Konstellation, welche beim Künstler die Triebkraft zur Schöpfung abgab, bei uns wieder hervorgerufen werden“ (Freud 1946, S. 173).

Die Figuration, die das Kunstwerk zur Wirkung bringt, wird für Freud aber nicht nur zum Anstoß für wissenschaftliche Beschäftigung, sondern gleichfalls zum Gegenstand fortgesetzter Selbstbehandlung. Nur zu gut passt die beschriebene Figuration auf den Menschen Freud, dessen Lebenswerk zu Beginn des 20. Jahrhunderts bedroht scheint.

Zur Zeit seiner Rombesuche sieht Freud die Psychoanalyse nach mühseliger Durchsetzung

seiner Entdeckungen in der Wissenschaft zunehmend aus den eigenen Reihen gefährdet. Den Aufsatz über den „Moses des Michelangelo“ schreibt er „durch drei einsame Septemberwochen“ des Jahres 1912 (Freud und Weiss, 1973, S. 196), in denen ihn die zunächst ersehnte Übergabe der Führung der Psychoanalyse an einen Macht und Weltläufigkeit verkörpernden Nachfolger umtreibt, den lange Zeit von ihm selbst favorisierten nicht-jüdischen Schweizer C. G. Jung. Ihn hatte Freud als seinen „Josua“ auserwählt, der „wenn ich der Moses bin, das gelobte Land der Psychiatrie, das ich nur aus der Ferne erschauen darf, in Besitz nehmen“ würde (Freud und Jung 1974, S. 218). Nun sieht es so aus, als würde die Psychoanalyse durch das verhängnisvolle Wirken des Nachfolgers das gelobte Land nie erreichen können.

Im Sommer 1912 war Freud zu der Überzeugung gelangt, C. J. Jung sei dabei, die Bewegung und ihn selbst persönlich zu verraten, eine Alternative war weit und breit nicht in Sicht. Hatte Freud den Erfolg seines Konzeptes nicht schon greifbar vor Augen? Mit dem Verrat an der Psychoanalyse sah er sich vor die Trümmer seiner Zukunftsentwürfe gestellt. Die ernsthafte Krise in Freuds Selbstverständnis hat schon der zeitgenössische Biograph, Ernest Jones, mit der Identifizierung im Moses zusammengebracht: „Er sah sich selbst als der Moses, der vom Volk nicht mehr verstanden wird, und der es trotzdem fertig bringt, seinen Zorn zu unterdrücken und sein Werk fortzusetzen“ (Jones 1962, S. 341). Als sich die Identifizierung auf das Schicksal der vor dem Ziel strauchelnden Führungsgestalt zuspitzt, wird die Niederschrift der Mosesgeschichte im wörtlichen Sinne „spruchreif“.

## 8.5 Urgewalt und Verletzlichkeit – Konstruktionserfahrungen am Moses

Die morphologische Psychologie versteht sich als „kunstanaloge Methode“, die der Formenbildung seelischer Werke in konstanten Beschreibungsversionen folgt. Die in der ersten Version herausgearbeitete Grundqualität der

Identifikationsgestalt wurde in der zweiten Version der Beschreibung als Figuration zwischen Präsenz, Dominanz, Aufbruch und Nicht-Zuendekommen aufgespannt. In ihrer Gesamtheit laufen die Wirkungszüge der Figuration in der 3. Version der morphologischen Beschreibung auf einen Problemerkern zu, der die spezifische Werkgestalt als Repräsentation universaler Konstruktionsprobleme verkörpert. Wie in der Tiefenpsychologie verbreitet, geht die Morphologie davon aus, dass die psychische Verfasstheit der Menschen von Grundkomplexen unterlegt ist, die wirkmächtige Spannungsverhältnisse darstellen und Erleben und Verhalten grundlegend orientieren. Anstelle von inhaltlichen Zuordnungen (Freud: „Ödipus“; Adler: „Minderwertigkeit“; Jung: „Archetypen“) sieht die Morphologie hier Konstruktionsprobleme der Formenbildung am Werk: die Spannung von Gestalt und Verwandlung, von Einheit und Vielheit, von verheißender Offenheit und nötiger Bestimmtheit, einem Alles-Wollen und einem Sich-Verlieren (Fitzek 2010, S. 699). Statt auf einen „Moseskomplex“ zielt die morphologische Beschreibung in ihrer größten Verdichtung (3. Version) auf die Erarbeitung eines werkspezifischen Spannungsverhältnisses.

Auch Freud geht es in der Arbeit zum Moses nicht um das Libidokzept. Hier übt er sich in differenzierter Beschreibung und bringt die rätselhafte Faszination des Kunstwerks mit dem Ausdruck von unbeherrschter Stärke und einer sich daraus ergebender Anfälligkeit für Zerstörung zusammen. Im „Aufwallen von Leidenschaft“ gehen Stärke und Schwäche ineinander über – so wenn Moses dem Verrat seines Volkes nun selbst mit der Zerstörung seines eigenen Lebenswerkes begegnet (den soeben Gott abgebrungenen 10 Geboten):

- » Der Mann Moses war nach den Zeugnissen der Tradition jähzornig und Aufwallungen von Leidenschaft unterworfen. In einem solchen Anfall von heiligem Zorne hatte er den Ägypter erschlagen, der einen Israeliten mißhandelte, und mußte deshalb aus dem Lande in die Wüste fliehen. In einem ähnlichen Affektausbruch

zerschmetterte er die beiden Tafeln, die Gott selbst beschrieben hatte. Wenn die Tradition solche Charakterzüge berichtet, ist sie wohl tendenzlos und hat den Eindruck einer großen Persönlichkeit, die einmal gelebt hat, erhalten (Freud 1946, S. 197f.).

Tatsächlich läuft die Dramatik der Lebensverhältnisse von Motiv, Auftraggeber und Künstler in die gleiche Richtung: Wie der Papst die Fertigstellung seines überdimensionierten Grabmals durch die Ausweisung des Künstlers frühzeitig gefährdete und Michelangelo seine Schöpfungen auf der Suche nach Perfektion wiederholt zerstörte, so zerschlägt der biblische Moses nicht nur die Gesetzestafeln im Zorn, sondern wütet in seinem störrischen Volk und erschlägt laut biblischer Erzählung jeden zehnten seiner Gefolgsleute, egal ob Mann, Frau oder Kind.

Als Problemerkern des „Moses des Michelangelo“ kann ein komplementäres, gleichzeitig höchst prekäres Verhältnis von Urgewalt und Verletzlichkeit herausgearbeitet werden, das aktives Tun in erlittenes Schicksal verkehrt. Macht und Ohnmacht, Erhaltung und Zerstörung, Perfektion und Scheitern erstrecken sich gleichsam quer über alle Beteiligten: Gott, Moses und das Volk (Julius, Michelangelo, Freud) werden Opfer und Täter zugleich. Wer Macht ausübt, muss sich damit arrangieren, dem Druck der Stärke in besonderer Weise ausgesetzt zu sein und eine erhöhte Empfindlichkeit für Affektdurchbrüche und damit verbundene Zerstörungen zu erleiden – wer Macht erleidet, muss sich damit abfinden, dass Schutzbedürftigkeit und Bewunderung unlösbar mit dem Erleben von Bevormundung und Ausgesetztsein verbunden sind. Das gilt für die Konstellation der im Kunstwerk Abgebildeten ebenso wie für die, die es „so mächtig packt“ (s. o.).

Insofern Freud, wie gesehen, selbst mächtig gepackt wird, rückt der Problemerkern des Kunstwerks in seinen persönlichen Erfahrungshorizont. Dann könnte das geheimnisvolle Postkartenzitat nochmals anders gewendet werden, als habe er früh bemerkt, dass nicht nur er das Kunstwerk deutet (erblickt), sondern dieses im

Gegenzug auch ihn, sodass auch er sich also „plötzlich durch Michelangelo verstanden“ sieht. Freud begegnet sich an der Schwelle zum erhofften Durchsetzen der Psychoanalyse in der Wissenschaft und spiegelt im Moses sein Führungsproblem zwischen aufbrechender Gewalt und spürbarer Verletzlichkeit: Er ist es, der angesichts des Abfalls des zum damaligen Zeitpunkt aussichtsreichsten Kandidaten für eine Nachfolge Zorn und Aufruhr erlebt – und zugleich befürchten muss, sich mit dem Impuls gewalttätiger Machtausübung um den Erfolg seines Lebenswerkes zu bringen.

War Freud bei seinem ersten Besuch noch „plötzlich“ vor den Moses des Michelangelo geraten, so trat er ihm im Jahr 1912 wohl vorbereitet und im Bewusstsein des spiegelnden Gegenübers entgegen: Darf er seinen Affekten folgen, die abtrünnigen Analytiker zu maßregeln und sie offen mit ihren Verfehlungen an der Analyse zu konfrontieren, oder riskiert er damit das Auseinanderbrechen der mühsam aufgebauten Kontakte zur wissenschaftlichen Öffentlichkeit? Soll er seine Bedenken für sich behalten und damit den Frieden in der psychoanalytischen Gemeinschaft erhalten, oder provoziert er damit nicht vielmehr die Gefahr herauf, dass sein Lebenswerk durch persönliche Eitelkeiten oder Steckenpferde seiner Mitarbeiter ausgehöhlt oder verwässert wird? „Durch drei einsame Septemberwochen“ des Herbstes 1912 stellt Freud seinem Moses die Frage nach einem für sein Selbstverständnis und die Gruppe der Psychoanalytiker passenden Verhalten.

## 8.6 Lösungstypen – der persönliche Umgang mit dem Konstruktionsproblem

Die Herausforderung von Gewalt und Verletzlichkeit hat, wie die Darstellung zeigt, nicht nur den Analytiker Freud beeindruckt. Die Wirkungsgeschichte bindet auch den Menschen Freud ein in das ambivalente Spannungsverhältnis einer Anfälligkeit von Stärke für Überreizung und Zerstörung. Wie immer die Übertragungsverhältnisse im Fall Freud auch zu

bewerten sind, sie zeigen, dass Wirkung nie allgemein bleibt, sondern zu entschiedener Stellungnahme führt. In der morphologischen Beschreibung wird dem methodisch Rechnung getragen, indem der in der 3. Version herausgearbeitete überindividuelle Problemerkern in der 4. Version ergänzt wird durch die Bestimmung typischer Lösungsansätze. Die prinzipiell nicht auflösbare Dynamik von Spannungen kommt dabei zu einem stets provisorischen Ausgleich – mit Schwerpunktsetzungen auf der einen oder anderen Seite. Sie sind im Fall des „Moses“ um den Problemerkern von Urgewalt und Verletzlichkeit zentriert und können als idealtypische Umgangsformen nebeneinandergestellt werden (Fitzek 2010).

Es wäre eine lohnenswerte Aufgabe, die Biografien der Renaissancemenschen Julius II. und Michelangelo im Hinblick auf solche individuellen Lösungen durchzumustern. Leichter zugänglich sind die in der Bibel gesammelten Narrationen zum Geschehen am Sinai, in denen der Religionsstifter Moses einen Umgang mit dem provozierenden Verhalten seines Volkes und dem andrängenden Affekt sucht. Freud bemerkt die Widersprüchlichkeit der biblischen Erzählungen, in der Moses nacheinander von der Entrüstung über das untreu gewordene Volk, zur Fürbitte vor Gott, plötzlich aufwallendem Zorn, erneuter Bitte um Vergebung, Nachricht über den von Gott gewährten Strafaufschub zum persönlich vollzogenen Strafgericht übergeht (Freud 1946, S. 194ff.). Psychologisch durchaus konsequent zeigen die Aktionen, dass dem Komplex verletzender/verletzter Stärke durch verschiedene Lösungstypen begegnet werden kann, die in sich schlüssig, aber immer einseitig sind: die Extremformen blindes Ausagieren bzw. resignative Unterwerfung ebenso wie die mehr oder weniger gelingenden Kompromissbildungen wie Schwanken zwischen den Extremen, Ausweichen, Aufschub, Leugnung, Hoffnung auf Besserung.

Freud selbst sieht für solche Umgangsformen im Kunstwerk interessanterweise keinen Spielraum. Obwohl er die multivalente biblische Darstellung und die mehrdeutigen Ansätze der Kunstgeschichte in seinem Aufsatz selbst zitiert



(s. o.), verwirft er die in Szene gesetzte Überdeterminiertheit (Triumph, Gelassenheit, Versöhnung vs. Affektausbruch, Zerstörung und Rache) und kommt zu einem Deutungsansatz, der dem Geschehen einen entschiedenen Ausgang zuweist:

- » Was wir an ihm sehen, ist nicht die Einleitung zu einer gewaltsamen Aktion, sondern der Rest einer abgelaufenen Bewegung. Er wollte es in einem Anfall von Zorn, aufspringen, Rache nehmen, an die Tafeln vergessen [sic!], aber er hat die Versuchung überwunden, er wird jetzt so sitzen bleiben in gebändigter Wut, in mit Verachtung gemischtem Schmerz. Er wird auch die Tafeln nicht wegwerfen, daß sie am Stein zerschellen, denn gerade ihretwegen hat er seinen Zorn bezwungen, zu ihrer Rettung seine Leidenschaft beherrscht (Freud 1946, S. 195).

Es fällt auf, dass Freud am Kulminationspunkt seiner Deutung von der beschreibenden Vergangenheitsform in eine beschwörende Zukunftsform fällt, so als spreche er bei Gelegenheit der in Marmor gehauenen Aktion über reale Zukunft. Die für seinen ansonsten eher vorsichtig, deutenden Stil ungewöhnliche projektive Konstatierung des Geschehens („er wird jetzt so sitzenbleiben“) zeigt die affirmative Unbedingtheit eines so und nicht anders vorstellbaren Handlungsverlaufes.

Es ist, als wolle Freud die ambivalente Affektlage durch geschicktes Arrangieren der gedeuteten Inhalte zu einem zweifelsfreien Ausgang bringen, indem er eine der möglichen Spielarten des Geschehens eindeutig präferiert: die Variante vom Niederringen des Affekts und der (Selbst-) Beherrschung:

- » Aber Michelangelo hat an das Grabdenkmal des Papstes einen anderen Moses hingesetzt, welcher dem historischen oder traditionellen Moses überlegen ist. Er hat das Motiv der zerbrochenen Gesetzestafeln umgearbeitet, er läßt sie nicht durch den Zorn Moses' zerbrechen, sondern

diesen Zorn durch die Drohung, daß sie zerbrechen könnten, beschwichtigen oder wenigstens auf dem Wege zur Handlung hemmen. Damit hat er etwas Neues, Übermenschliches in die Figur des Moses gelegt, und die gewaltige Körpermasse und kraftstrotzende Muskulatur der Gestalt wird nur zum leiblichen Ausdrucksmittel für die höchste psychische Leistung, die einem Menschen möglich ist, für das Niederringen der eigenen Leidenschaft zugunsten und im Auftrage einer Bestimmung, der man sich geweiht hat (Freud 1946, S. 198).

Dass die Bewältigung der höchst ambivalenten Affektkonstellation bei Freud eine derart entschiedene Wendung nimmt, ist von der Kunst- und Deutungsgeschichte mit Skepsis aufgenommen worden. Auch aus morphologischer Sicht muss die Verengung auf eine Lösung als Beeinträchtigung der künstlerischen Polyvalenz erscheinen, zumal, so eindrucksvoll Freud hier auch argumentiert, vieles an der Situation unklar oder überdeterminiert bleibt (z. B. die Sitzposition, die sprungbereite Körperhaltung, die aufgesetzten Hörner; vgl. etwa Grubrich-Simitis 2004, S. 59ff.). Wie immer man die „Klärung“ der Verhältnisse bei Freud auch beurteilt, der Schluss liegt nahe, dass Freuds Lösung mehr über das Schicksal seiner eigenen Mosesidentifizierung verrät als über die Ausdrucksgestalt des Kunstwerks. Der diskutierbare Geltungsanspruch von Freuds Analyse erübrigt insofern also nicht die Gültigkeit der Deutung, sondern nur ihre Allgemeingültigkeit. Denn als Teilhaber an der genannten Identifikation repräsentiert Freud mit seiner überaus genauen und findigen Analyse einen Ausgang der Wirkungsgeschichte des Moses (im Sinne eines der genannten Lösungstypen).

Ist die Deutung im Sinne wissenschaftlicher Objektivität also möglicherweise angreifbar, so ist sie als Ausdruck persönlicher Identifizierung in jedem Fall berechtigt und aller Ehren wert. In der historischen Situation des geforderten und düpierten Führers sieht sich Freud durch die Mosesfigur zur Kraftanstrengung einer Selbstbeherrschung gefordert, die ihn verpflichtet,

persönliche Gekränktheit und Wut hinter die Interessen verantwortungsvoller Führung zu stellen und in anfälliger Position wie ein Moses über sich hinauszuwachsen. Im Sinne der Selbstanweisung kann Freuds affirmativer Umgang mit dem Mosesmotiv demnach als Sublimierungsleistung gewürdigt werden (Grubrich-Simitis 2004). Seiner persönlichen „Terribilità“ bereitet Freud mit dem Niederringen der eigenen Leidenschaft einen starken, aber versöhnlichen Ausgang. Wobei der in der biblischen Geschichte überlieferte, in Freuds Deutung aber unterschlagene Affektausbruch in seiner eigenen Biografie zwar vorerst ausgeschlossen, aber nicht unwirksam gemacht ist. Tatsächlich bündigt Freud seinen Affekt gegen den aufsässigen Wunschnachfolger Jung im historischen Herbst 1912, doch kommt es ein Jahr später schließlich doch zum Zerwürfnis, das auf Freuds Seite mit unverhohlener Intoleranz ausgetragen wird.

Es spricht vieles dafür, dass ähnlich wie Freud auch die Freudrezeption „zuviel“ gesehen hat und der Postkartengruß an Martha Freud eigentlich lautet: „den Moses des Michelangelo gesehen (plötzlich durch Mißverständnis)“. Die Biographen machten aus dem schwer leserlichen handschriftlichen „Miß-verständnis“ ein „Mich. verstanden“ (vgl. Grubrich-Simitis 2004, S. 14) – wie gerne hätten es alle schwarz auf weiß, dass Freud „sich verstanden“ fühlte, wenn auch nur durch ein Kunstwerk. Das „Missverständnis“ ändert aber nichts daran, dass sich Freud in der Analyse der Moseskulptur deutlich und bewusst selbst charakterisiert hat – auf der Suche nach einer angemessenen Haltung in kritischer Lage. Vielleicht stellt er sich deshalb in der anonymen Schrift nicht als Psychoanalytiker vor, sondern als psychologisch geschulter Beobachter:

- » Ich schicke voraus, daß ich kein Kunstkenner bin, sondern Laie... Wie oft bin ich die steile Treppe vom unschönen Corso Cavour hinaufgestiegen zu dem einsamen Platz, auf dem die verlassene Kirche steht, habe immer versucht, dem verächtlich-zürnenden Blick des Heros standzuhalten... (s. o.; hier Freud 1946, S. 172, S. 175).

Als „Laie“ macht sich Freud anfällig für die Wirkung des Kunstwerkes, die beim Analytiker Freud hinter theoretisch motivierten Konstruktionsanalysen der Kunst zurücktritt. Der Laie Freud kann sich – viel stärker als der Wissenschaftler – darauf einlassen, „was uns so mächtig packt“ und sich im „Werk selbst“ zwischen dem Ausdruckswillen des Künstlers und dem Erlebenseindruck des Rezipienten einstellt. Der Laie Freud findet im beherrschten Moses eine beschwichtigende, handlungsleitende Formel für den Umgang mit seinen abtrünnigen Mitarbeitern und repräsentiert damit im Sinne der morphologischen Beschreibung einen von verschiedenen möglichen Umgangsformen mit dem Problemkern von Urgewalt und Verletzlichkeit.

## 8.7 Kunstcoaching – Beraten mit Kunst

Die Beschreibung der Wirkung von Kunstwerken kommt mit der Modellierung komplexer Problemlagen (3. Version) und der Entdeckung typischer Umgangsformen (4. Version) zu einem Abschluss. Was hier als Wirkungsgeschichte aus Erzählungen über die am „Moses des Michelangelo“ Beteiligten rekonstruiert wurde, stellt ein typisches Beispiel morphologischer Wirkungsanalysen im Bereich der bildenden Kunst dar. Wirkungsanalysen von Kunstwerken erfolgen auf der Grundlage von umfangreichem empirischem Material, in der Regel Tiefeninterviews mit Rezipienten. Um die Beschreibung im psychologischen Sinne vollständig zu machen, bedarf es weniger einer großen Anzahl von Befragungen, sondern der intensiven Vertiefung einer zunächst persönlich erfolgten Auseinandersetzung von Rezipienten mit dem Werk. Im Anschluss an eine ungestörte ca. 20–30-minütigen Beschäftigung mit dem Werk werden diese in 2–3-stündigen Interviews nach den Hintergründen ihrer Erfahrung befragt. Grundlage der Analyse ist die Erarbeitung einer vereinheitlichenden Darstellung für 10–20 Interviews über alle vier Versionen morphologischer Beschreibung hinweg. Als Problemkerne konnten

beispielsweise in Paul Klees „Haupt- und Nebenwegen“ (1929) der Gegenlauf von planmäßigem Handeln und dem Offenhalten für das Spiel des Zufalls herausgearbeitet werden, bei Anselm Kiefers „Hoffmann von Fallersleben auf Helgoland“ (1945) die ambivalente Angstlust am Übergang/Untergang bestehender Verhältnisse (Fitzek 2015). Ein aktuelles Beispiel für ausführliche Wirkungsanalysen findet sich in der Dissertation von Zwingmann über Goyas „Schwarze Bilder“, bei denen die Beobachter mit unterschiedlichen Dimensionen des „Ungeheuren“ konfrontiert werden (Zwingmann 2016).

Die Entdeckung kritischer Problemkonstellationen (3. Version) und die Typisierung des Umgangs damit (4. Version) eröffnet der Wirkungsanalyse von Kunstwerken Möglichkeiten, vom überindividuellen Wirken der Werke aus die Blickwinkel unterschiedlicher Betrachter auf das jeweilige Werk kennenzulernen. Sind die Verhältnisse der Problemkonstellation erforscht und Lösungstypen mit dem Problemkern bestimmt, so können darüber hinaus individuelle Zugangswege einzelner Personen zur jeweiligen Problematik herausgearbeitet werden. Diese erfüllen das zugrunde liegende Spannungsverhältnis, wie gezeigt, nie komplett, lassen aber immer – wie auch beim Menschen Freud – eine persönliche Art der Stellungnahme erkennen. Als Lösungsansätze setzen sie spezifische Markierungen, verursachen spezifischen Aufwand, schaffen Klarheiten und blinde Flecken, eröffnen Handlungsmöglichkeiten und schließen andere Möglichkeiten aus. Wegen des prinzipiell unauflösbaren Spannungsverhältnisses sind Umgangsformen grundsätzlich provisorisch, durch mehr oder weniger (Selbst-) Behinderungen eingeschränkt. Die Leistung von Kunst ist es aus morphologischer Sicht, in einem vom alltäglichen Handlungsdruck entlasteten (Kunst-)Raum zu erfahren, was die Spielräume des Erlebens und Verhaltens wesentlich bestimmt und welcher Aufwand im Einzelfall betrieben wird, um sich mit den Unzulänglichkeiten der Behandlung von Wirklichkeit zu arrangieren.

Die Positionierung des Einzelnen im Wirkungsfeld des Kunstwerkes eröffnet den

Übergang von der morphologischen Forschungsanalyse zur Beratung. Wirkungsanalysen der Kunst sind in den letzten 20 Jahren zu einem Instrument psychologischer Beratung weiterentwickelt worden, das die Konstruktionserfahrung der Kunst (Salber 1999) auf den Kontext von Selbsterfahrung überträgt. Die allgemeinen Muster des Umgangs mit Kunstwerken können mit den Mitteln von Kunsterfahrung und Reflexion in der Suche nach individuellen Mustern fortgesetzt werden. Dabei erleichtert es Ungeübten häufig, dass die Beratung nicht ein (durch Hemmungen vielfach belastetes) aktives künstlerisches Modellieren voraussetzt, sondern mit der Wirkung von Kunst arbeitet. Für das Erleben von Kunstwirkung wird lediglich ästhetische Offenheit, ein möglichst (vor-) urteilsfreies Einlassen auf das eigene Erleben erwartet. Dieses ist wiederum durchaus keine selbstverständliche Praxis beim Betrachten von Kunstwerken. Denn Kunsterleben im Sinne der zugelassenen Wirkungsvielfalt von Kunst kommt nicht automatisch zustande und ist gerade bei Kennern kaum der Normalfall von Kunsterfahrung.

Gerade Fachleute sind darin geschult, inhaltliche und formale Aspekte, historische Bezüge des Dargestellten, Machart und Stil des Kunstschaffens zu fokussieren und den unmittelbaren Aus- bzw. Eindruck zu übersehen. Klassische Museumsbesuche bieten ebenfalls nicht die besten Voraussetzungen für ein ausgedehntes, unabgelenktes Einlassen auf die Werke, erst recht nicht, wenn Erlebnisspielräume durch eine Vielzahl von Museumsbesuchern zerstreut und durch die Vorgaben von „Audioguides“ zuge-textet werden. Um die Einladung der Kunst zur Welt- und Selbstreflexion anzunehmen, bedarf es nicht nur der bereits von Paul Klee eingeforderten Ruhe („Vor jedes Bild gehört ein Stuhl“). Hilfreich ist die Schaffung eines Rahmens, in dem ein möglichst ungestörtes Erleben und Reflektieren der Wirkung ausgewählter Kunstwerke möglich ist und eine begleitete Einübung in Beobachtung und Selbstbeobachtung gewährleistet. Wir haben dafür ein Setting entwickelt, das den Wirkungsprozess über sichernde Rahmenbedingungen eröffnet und verschiedene

Varianten für eine begleitete Modellierung des Rezeptionsprozesses anbietet. „Kunstcoaching“ richtet ein weitgehend stabiles Wirkungsfeld für die Werkrezeption ein, in dem alltägliche Selbstverständlichkeiten und spezifischer Handlungsdruck minimiert sind, um Spielräume für die Erfahrung der Vielfalt und Überdeterminiertheit des Erlebens zu öffnen.

## 8.8 Das Kunstcoaching und sein „bester Mitarbeiter“

In dem in den letzten 20 Jahren an der Universität zu Köln und der Business School Berlin entwickelten Coachingkonzept geht die Wirkungsanalyse von Kunstwerken (Was sagen Menschen über ihren Umgang mit diesem Kunstwerk) in die Frage nach dem Betrachter über (Was sagt der Umgang mit dem Kunstwerk diesem Menschen?). Beim Kunstcoaching wird ausgenutzt, dass die Problemkerne ein Spektrum von Umgangsformen herausfordern, das von Rezipienten in unterschiedlichem Maße repräsentiert wird. In der Vielfalt der Perspektiven auf die gleiche Sache erschließt sich die Eigenart der unterschiedlichen Betrachtungswinkel: welche Stellungnahmen möglich sind und durch welche Leistungen und Belastungen die verschiedenen Perspektiven und damit die Erfahrungsmuster der einzelnen Rezipienten gekennzeichnet sind. Mit dem Kunstcoaching wird Forschung zur Beratungsarbeit. So wird Kunst über die Erfahrung des Umgangs mit Problemerkern seelischer Wirklichkeit zu einem wirksamen Mittel der (Selbst-) Befragung (Fitzek 2015).

Kunstcoaching bedarf der gemeinsamen Sache wie der verschiedenen Blickwinkel. Es ereignet sich als um einzelne Betrachter zentriertes Gruppengeschehen und setzt sich aus kollektiven und individuellen Sequenzen zusammen: Auf das persönliche Erleben des Kunstwerkes folgt eine Gruppensitzung, in der die einzelnen Erlebensverläufe zusammengetragen werden. Nacheinander schildern die Teilnehmenden, unterstützt durch Erzählanreize und Nachfragen des Coaches, ihr eigenes Herangehen an das Werk und befragen/kommentieren sich

gegenseitig hinsichtlich von gemeinsamen und unterschiedlichen Erfahrungen. In einer zweiten Sitzung regt der Coach dazu an, die persönliche Wirkungsgeschichte des Kunstwerkes in Einfällen zur eigenen Lebensgeschichte zu spiegeln. Wieder beteiligen sich die anderen Teilnehmer durch Fragen und Assoziationen. Danach erfolgt eine zweite Konfrontation mit dem Kunstwerk, an die sich eine weitere Gruppenrunde im Wechsel von persönlichem Erleben und gemeinsamer Klärung anschließt. Hat sich der Eindruck verfestigt? Hat sich der Fokus verschoben? Fallen andere Züge des Werkes stärker auf? Erscheint das Kunstwerk plötzlich wie verwandelt? Die Erlebensmuster der Teilnehmenden bewegen sich im Verlauf der Sitzungen oftmals aufeinander zu, es lassen sich aber auch Verhärtungen, Zwispältiges, Brüche und Neuansätze finden (befragen, austauschen, kommentieren). Im Austausch der Perspektiven zeigen sich Durchblicke wie blinde Flecken auf allen Seiten – Gewinner des Kunstcoachings sind insofern alle, bei denen die Konstruktions- erfahrung von Kunst die Erfahrung eigener und fremder Wahrnehmungs- und Aktionsmusters ermöglicht. Der dabei wörtlich zu nehmende Austausch in der Gruppe erfordert nichts weiter als eine gerechte Verteilung von Aufmerksamkeit und Zeit in der Gruppe und einen neugierigen und wertschätzenden Umgang der Teilnehmenden miteinander (Fitzek 2015).

Kunstcoaching ist nicht auf bestimmte Kunstwerke beschränkt. Da die Problemkonstellationen (Stärke/Verletzlichkeit; Angstlust am Untergang; Umgang mit Besessenheiten; ...) überindividuelle Bedeutung haben, kann Kunst grundsätzlich immer wirken – situations- und personenübergreifend. Allerdings ist es für den Verlauf des Coachings von großem Nutzen, wenn die Valenz des eingesetzten Kunstwerkes bekannt, Problemerkern und Lösungstypen erforscht sind. Die Kenntnis der Wirkungsrichtung ermöglicht den sachgerechten Einsatz bestimmter Kunstwerke. So werden Klees „Haupt- und Nebenwege“ gerne für Zusammenhänge genutzt, in denen Menschen sich neu orientieren und hoffnungs- oder angstvoll auf eigene Gestaltungswünsche

reflektieren. Wir arbeiten damit in der Gründungsberatung, bei Menschen im Übergang von Schule zum Studium, beim Aufbruch in neue Welten (Migration). Goyas „Schwarze Bilder“ bewegen den Umgang mit Unbefragtem und Ungeheurem. Sie eignen sich besonders für klinische Fragestellung, den Zugang zu ungeliebten und ungelebten Seiten der eigenen Persönlichkeit. Die Arbeit mit dem „Moses des Michelangelo“ erschließt den Zusammenhang von Überlegenheit, Machtausübung, Fürsorge und Empfindlichkeit.

Jahrelang haben wir in Rom dreitägige Workshops mit jungen Ingenieuren eines deutschen Automobilherstellers durchgeführt. Sie kannten sich untereinander kaum, waren aber in ähnlicher Weise durch beruflichen Aufstieg in Führungsverantwortlichkeit gelangt, die ihren Arbeitsalltag komplett umstrukturierte und in vielen Fällen auch belastete. Verstanden die einen ihren Aufstieg als Chance und Herausforderung, so fühlten sich andere in eine Lage versetzt, für die sie sich bei ihren Mitarbeitern am liebsten entschuldigen wollten. Beim Betrachten des „Moses“ entdeckten einige der Führungskräfte die sprunghafte Haltung, die Leidenschaft des Blicks in die Ferne, unbändige Körperkraft, gefährliche Stärke, anderen fiel – bei der gleichen Figur – die gebückte Haltung auf, der Griff in den Bart, die auf dem Magen ruhende Rechte, manche verschlug es in eine Position, aus der heraus die eingeklemmte Sitzposition oder ein gequälter Blick zu sehen war. In den Explorationen wurde nach und nach deutlich, dass das Gesehene nie zufällig ist und auch nie eindeutig, denn dieser starke und verletzte Moses bildet Stärken und Schwächen der Betrachter ab, Ängste und Wünsche, Gelebtes und Erlittenes. Er steht für die eigenen Identifikationsfiguren, Vorbilder und Schreckgestalten, für das Selbstbild und für das, was man gerne wäre oder los sein möchte. Mit Unterstützung der Coaches tauschten die Führungskräfte drei Tage lang ihre Einfälle zur persönlichen Biografie, dem Arbeitskontext, dem konkreten Führungsalltag aus und gewannen dadurch ein differenziertes Bild von der Vielfalt und Multivalenz ihrer Führungsaufgabe.

Die Wirkungsgeschichte des Laien Freud mag hier noch einmal als Beispiel für einen möglichen Coachingverlauf genutzt werden: Wer etwa unter den verschiedenen Deutungsvarianten des „Moses“ Selbstbeherrschung und Niederbringen des Affektes bevorzugt – und sogar für all-gemeingültig erklärt –, hat damit zunächst eine vollgültige Umgangsform mit dem Problemerkern von Stärke und Verletzlichkeit gefunden. Mithilfe des Coaches kann er den persönlichen Hintergrund seiner Deutungsperspektive beleuchten und den Nutzen bzw. Aufwand bemessen, den die Setzung der Perspektive und der Ausschluss anderer möglicher Deutungen mit sich bringt. Er folgt den Erlebensverläufen anderer Teilnehmer, die die Problemkonstellation z. B. in Richtung eines ängstlichen Rückzuges oder eines vermittelnden Taktierens oder auch eines affektiven Aufbruchs fortsetzen. Das ermöglicht es ihm, die eigene Positionierung probeweise in die eine oder andere Richtung zu bewegen, Möglichkeiten und Hindernisse anderer Stellungnahme kennen zu lernen. Er sieht, wie das Problem verletzlicher Urgewalt in die verschiedenen Kontexte von Familie, Alltag, Berufsleben einbricht und welchen Stellenwert es in unterschiedlichen Biographien einnimmt. Er lernt Teilnehmer kennen, die es in ihrem alltäglichen Leben kaum wahrnehmen oder nicht an sich heranlassen, die selbst von der Machtausübung angezogen werden und seine befreiende und zerstörerische Wirkung kennen. Und er hört Erlebnisberichte, in denen Personen unter der Gewalt anderer Personen leiden und einen mehr oder weniger gelungenen Umgang damit finden. Durch die Erzählungen anderer Teilnehmer kann er einen Perspektivwechsel wagen und den Gewinn bzw. die Einbuße einer alternativen Stellungnahme erproben. Vermutlich wird er dann nicht „so sitzenbleiben“, sondern den Spielraum beweglicherer Lösungen im Umgang mit dem Problem klarer Haltung und angreifbarer Taten ausprobieren.

### Fazit

Angeht die prinzipiell nicht lösbare Dynamik ambivalenter Grundprobleme erleichtert es Teilnehmern an Kunstcoachingsitzungen in der Regel ungemein, dass die Erzählungen zum

Kunstwerk und seinem Problemkern aus jeder Perspektive spezifische Durchblicke öffnen und Chancen und Begrenzungen des Umgangs mit persönlichen Belastungsproben deutlich machen. Moses macht alle zu Helden und zu „Gesindel“: Wer alles offenlässt, verbaut sich geradlinigen Fortschritt. Entscheider engen die Spielräume des sich entwickelnden Geschehens ein. Zögerer machen die Lage oftmals heillos unübersichtlich. Rationalisten verbauen kreative Lösungen usw. Die Wahrnehmung des prinzipiell begrenzten Zugangs zum (Problem-)Feld aus jeder Richtung ist ein wesentlicher Grund für die Umsetzung von Kunstcoaching in geschützten Gruppenverfassungen.

Dass gerade der Moses des Michelangelo zum „besten Mitarbeiter“ des Kunstcoachings geworden ist, liegt nicht nur an seiner Qualität als Identifikationsgestalt, sondern auch an der offenen Positionierung auf der Skala zwischen Durchsetzung und Rücksichtnahme. Ziel unserer Workshops mit Führungskräften ist nicht die Einnahme einer unangreifbaren Haltung, sondern die Fähigkeit zu beweglicher Schwerpunktsetzung und Perspektivenwechsel – oftmals auch zum Zulassen eines sachgerechten „Mal so / mal anders“. Es ist ein großer Vertrauensbeweis für die Methode und das Einlassen-Können auf psychologische Verfassungen, dass Kunstrezeption trotz unterschiedlicher Geübtheit im Umgang mit Kunst- und Selbstreflexion bei den Führungskräften in den weitaus meisten Fällen zu positiven Rückmeldungen führt. Nach Rom führen aber auch im Kunstcoaching viele Wege: Führung und Geführt-Werden, Erfahrung von Stärke und Schwäche, Kippen von Macht-ausübung in Verletzlichkeit sind Erfahrungen, die alle Menschen aus ihrer Biographie kennen und sie so oder anders ein Leben lang begleiten. Es wäre somit kurzfristig, die Problematik auf Fragen der Personalentwicklung zu verengen. Insofern der Moses nicht für Manager reserviert ist und insbesondere auch die Blicke von neugierigen Nachwuchswissenschaftlern auf sich vereinigt, bleibt er Herkunftsort und Gewährsmann einer an alle gerichteten Kunstrezeption, dazu treuer Begleiter einer ganzen Generation von Studierenden in Köln und Berlin.



■ **Abb. 8.2** Video 8.2 Persönliche Worte Herbert Fitzek

- **Persönliche Botschaft des Autors**  
(■ [Abb. 8.2](#))

## Literatur

- Anon. (1914) Der Moses des Michelangelo. Zeitschrift für Anwendung der Psychoanalyse auf die Geisteswissenschaften III:15–36
- Fitzek H (2010) Morphologische Beschreibung. In: Mey G, Mruck K (Hrsg) Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. VS Springer, Wiesbaden, S 692–706
- Fitzek H (2015) Von der Figur zur Figuration. Theorie und Praxis des Kunstcoachings. In: Gödde W, Pohlmann W, Zirfas J (Hrsg) Ästhetik der Behandlung. Beziehungs-, Gestaltungs- und Lebenskunst im psychotherapeutischen Prozess. Psychosozial, Giessen, S 95–116
- Franzen G (1992) Der tiefenhermeneutische Zugang zur bildenden Kunst: dargestellt am Beispiel der Freud-Studie ‚Der Moses des Michelangelo‘. Peter Lang, Frankfurt/M
- Freud S (1946) Der Moses des Michelangelo. In: Freud S, Gesammelte Werke, Bd X. Imago, London, S 171–201
- Freud S, Jung C G (1974). Briefwechsel. Fischer, Frankfurt/M.
- Freud S, Weiss E (1973) Briefe aus der psychoanalytischen Praxis. Fischer, Frankfurt/M.
- Fromm E (1981) Sigmund Freud. Seine Persönlichkeit und seine Wirkung. Ullstein, Berlin
- Goethe J W v (1964) Wolfgang Goethe. Gedenkausgabe der Werke, Briefe und Gespräche. Bd 16. Artemis, Zürich
- Götzmann J (2010) Römische Grabmäler der Hochrenaissance: Typologie – Ikonographie – Stil. Rhema, Münster

- Grubrich-Simitis I (2004) Michelangelos Moses und Freuds „Wagstück“. Eine Collage. Fischer, Frankfurt/M.
- Jones E (1962) Das Leben und Werk von Sigmund Freud, Bd III. Huber, Bern
- Kris E (1952) Psychoanalytic Explorations in Art. International Universities Press, New York
- Machiavelli N (2017) Der Fürst. Anaconda, Köln
- Salber W (1999) Kunst – Psychologie – Behandlung. Bouvier, Bonn
- Salber W (2005) Wirkungseinheiten. Bouvier, Bonn
- Schiff G (1959) Das „non finito“ bei Michelangelo und im Manierismus. Du: kulturelle Monatschrift, 19:29–30
- Seppelt F X, Schwaiger G (1964) Geschichte der Päpste. Kösel, Köln
- Thode H (1908) Michelangelo. Grothesche Verlagsbuchhandlung, Berlin
- Verspohl F J (2004) Michelangelo Buonarotti und Papst Julius II. Moses – Heerführer, Gesetzgeber, Musenlenker. Wallstein, Göttingen
- Zwingmann B (2016) Impfung mit dem Ungeheuren. Goyas schwarze Bilder. Dissertation, Köln

# Aus- und Weiterbildung als Persönlichkeitsbildung

**Kapitel 9**    **PPC-Gruppen in der Ausbildung – Wege  
zum Erwerb einer professionellen Haltung – 113**  
*Ursula Steinebach*

**Kapitel 10**    **A compass for sustainable person-centered  
governance – 123**  
*Alberto Zucconi*





# PPC-Gruppen in der Ausbildung – Wege zum Erwerb einer professionellen Haltung

*Ursula Steinebach*

## **9.1 Theoretische Vorüberlegungen zum Thema Haltung – 114**

- 9.1.1 Was bedeutet Haltung? Was gehört zur Haltung? – 114
- 9.1.2 Welche Haltung ist anzustreben? – 115
- 9.1.3 Auf welchen Wegen kann Haltung gelehrt und gelernt werden? – 116
  - 9.1.3.1 Vermittlung einer Haltung – 116
  - 9.1.3.2 Auseinandersetzung mit der eigenen Haltung – 116
  - 9.1.3.3 Aus den bisherigen Überlegungen ergeben sich einige relevante Perspektiven – 116

## **9.2 Arbeit mit PPC – 117**

- 9.2.1 Notwendigkeit der Einübung einer professionellen Haltung – 117
- 9.2.2 Der Ablauf der Peer-Group-Treffen – 119

## **9.3 Die Arbeit mit Dilemmasituationen als Lernsituationen – 120**

### **Literatur – 121**



## 9.1 Theoretische Vorüberlegungen zum Thema Haltung

Auch wenn der Begriff der professionellen Haltung oft genutzt wird, sollen zu Beginn einige grundlegende Überlegungen angestellt werden. Die Abgrenzung zu verwandten Begriffen, wie zum Beispiel Werte, Einstellungen, Ethik oder Selbstverständnis, gestaltet sich dagegen als zu komplex, um sie in diesem Kontext erschöpfend zu betrachten.

### 9.1.1 Was bedeutet Haltung? Was gehört zur Haltung?

Der Begriff der Haltung soll im Sinne von Einstellung und Erkenntnis verstanden werden und wird handlungsbezogen wirksam. In dem vorliegenden Text soll konkret die professionelle Haltung fokussiert werden. In dieser professionellen Haltung wird das Bild von sich selbst in einer professionellen Rolle sowie das Verständnis des Gegenübers dieser Rolle, seien es Klienten, Schülerinnen und Schüler, Kinder, Jugendliche oder Familien, in Handlungen im berufsbezogenen Kontext deutlich.

Wenn wir davon ausgehen, dass Haltung, wie auch Einstellung, klassischerweise eine kognitive, eine behaviorale und eine affektive Komponente hat (Gerrig und Zimbardo 2008), steht die **behaviorale Komponente** der

Haltung im Mittelpunkt. Bei den untenstehenden Beispielen wird deutlich, dass die behaviorale Komponente bei einer professionellen Haltung ausschlaggebend sein kann. Das professionelle Verhalten stellt somit einen Indikator für die professionelle Haltung dar (Preß und Gmelch 2014). Ob die behaviorale Komponente jedoch von der affektiven Komponente getrennt werden kann, lässt sich nicht einfach bejahen.

Es geht bei einer fachlichen Haltung in erster Linie nicht um eine Lebenseinstellung, sondern um die Haltung bei der Ausübung einer berufsbezogenen Rolle. Dabei muss die Frage gestellt werden, ob, wie und wann eine Haltung in der beruflichen Rolle von einer Haltung im privaten Bereich losgelöst werden kann. Im konkreten Umgang mit anderen, sich selbst und der gegenständlichen Welt eignen sich Menschen Haltungen an, die schon vor Beginn eines Studiums oder einer Ausbildung wirksam werden. Die eigene Sozialisation, die Sozialisation der Menschen im Umfeld, eigene ethische und moralische Überzeugungen und Erkenntnisse sowie die Einstellungen der anderen Menschen im Umfeld spielen bei der Ausprägung der Haltung schon in der Kindheit und Jugendzeit eine große Rolle.

Kann jemand, der im Privatleben begeisterter Fan von Rappern oder Komikern ist, die in ihren Texten über Menschen abwertend sprechen, zum Beispiel über Frauen, Menschen aus anderen Kulturkreisen oder mit unterschiedlichen sexuellen Orientierungen, ein guter Psychotherapeut werden und zum Beispiel einer Frau mit Selbstwertproblemen in einer Partnerschaft oder einem homosexuellen Mann in der Phase des Coming-out ein gutes Gegenüber als Therapeut sein? Oder kann ein Erzieher, der der Meinung ist, geflüchtete Menschen sollten auf alle Fälle so schnell wie möglich in ihre Herkunftsländer zurückkehren, weil er Angst vor Überfremdung spürt und sich darüber mit anderen Menschen in seinem privaten Umfeld austauscht, geflüchtete Kinder und Jugendliche sinnvoll begleiten, erziehen und fördern?

### 9.1.2 Welche Haltung ist anzustreben?

Um diese Frage zu beantworten, können zunächst allgemeine ethische Richtlinien herangezogen werden. Um den Titel des Buches und damit das Thema Menschenwürde aufzugreifen, geht es zunächst darum, Gesichtspunkte einer menschenwürdigen Gesellschaft aufzuzeigen. Im Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland ist die Menschenwürde als Grundlage jeder menschlichen Gemeinschaft gleich zu Beginn festgehalten:

- » (1) Die Würde des Menschen ist unantastbar. Sie zu achten und zu schützen ist Verpflichtung aller staatlichen Gewalt.
- (2) Das Deutsche Volk bekennt sich darum zu unverletzlichen und unveräußerlichen Menschenrechten als Grundlage jeder menschlichen Gemeinschaft, des Friedens und der Gerechtigkeit in der Welt. (Art. 1 Abs. 1 und 2 GG)

In der Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft wird in Artikel 7 die Menschenwürde genannt:

- » Die Würde des Menschen ist zu achten und zu schützen. (BV, Art. 7)

Um die Menschenwürde als Grundlage des menschlichen Zusammenlebens in einen Zusammenhang zu der Arbeit mit Klientinnen und Klienten zu bringen, können ethische Grundsätze international tätiger Verbände herangezogen werden. Der Weltverband der Sozialpädagogen (International Association of Social Educators: aieji) hat in seiner Erklärung von 2006 folgende Formulierungen gefunden:

- » Sozialpädagogen/innen respektieren die Erklärungen und Dokumente der Vereinten Nationen sowie international anerkannter Menschenrechtsorganisationen, die für Respekt und den Schutz von Freiheit, Gleichberechtigung, Würde und Autonomie für alle

menschliche Daseinsformen aufrufen. (...) Sozialpädagogen/innen arbeiten in voller Kooperation mit ihren Klienten, um das Potenzial zu stärken, damit alle Individuen Herr über ihr eigenes Leben sind. Empowerment unter Berücksichtigung von Würde und Respekt sind grundlegende Elemente sozialpädagogischer Praxis. (aieji 2016, S. 33)

Auch bei den deutschen Berufsverbänden, die die Psychologie zum Gegenstand haben, finden sich berufsethische Richtlinien (gemeinsame Richtlinien des BDP und der DGPS):

- » Psychologinnen und Psychologen:
  - (1) achten die Würde des Menschen und respektieren diese in ihrem Handeln; (...)
 Psychologinnen und Psychologen orientieren sich an der UNO-Menschenrechtscharta. Gemäß der Menschenrechtsdeklaration der UNO haben alle Menschen als einzigartige Personen – unabhängig von Merkmalen wie z. B. Geschlecht, Alter, Sprache, Religion, nationaler und sozialer Herkunft, Rasse, körperlicher Behinderung oder sexueller Identität – das Recht auf ein Leben in Menschenwürde mit (a) Gesundheit und Wohlbefinden, (b) Selbstachtung und Selbstbestimmung, (c) sozialer Integration in Lebens- und Arbeitsgemeinschaften, (d) Freiheit, (e) Gedanken-, Gewissens- und Religionsfreiheit, (f) Frieden, (g) Gerechtigkeit und (h) Sinnerfüllung sowie (i) die Pflicht zur Achtung der Menschenrechte und Menschenwürde anderer Menschen. (...) Psychologinnen und Psychologen respektieren und fördern die Grundrechte, die Würde und den Wert aller Menschen. Sie respektieren das Recht auf Privatsphäre, Vertraulichkeit, auf Selbstbestimmung und Autonomie in Übereinstimmung mit ihren weiteren beruflichen Verpflichtungen und dem Gesetz. (Föderation Deutscher Psychologenvereinigungen GbR 2016, S. 7–8)

Fasst man diese Aussagen zusammen, wird deutlich, dass in den unterschiedlichen Gesetzen und

Richtlinien somit sehr wohl einem umfassenden Verständnis von Menschenwürde eine zentrale Rolle zukommt. Dies kann wiederum als Basis einer individuellen professionellen Haltung dienen.

### 9.1.3 Auf welchen Wegen kann Haltung gelehrt und gelernt werden?

#### 9.1.3.1 Vermittlung einer Haltung

Zunächst stellt sich die Frage, ob Haltung Gegenstand der Lehre im Sinne eines Vermittlungsprozesses sein kann. Dies ist unter anderem davon abhängig, ob Lehrprozesse überhaupt als Vermittlungs- und nicht alleine als Aneignungsprozesse der Lernenden verstanden werden können, verbunden mit den Änderungen im Selbstverständnis von Lehrenden (Jorzik 2013). Die Anregung einer Auseinandersetzung mit der ethischen Verpflichtung des Berufsstandes stellt sicher einen ersten und wichtigen Schritt bei dem Versuch einer Vermittlung dar. Hier ist Lehre in ihrer klassischen Durchführung sinnvoll:

- **Menschen in Ausbildung sollten informiert werden, welche professionelle Haltung durch gesetzte Richtlinien von ihnen erwartet wird.**

#### 9.1.3.2 Auseinandersetzung mit der eigenen Haltung

Ebenso ist die Auseinandersetzung mit der eigenen Sozialisation und mit der Sozialisation der Menschen aus dem nahen Umfeld ein weiterer wichtiger Schritt. Aktuelle und in der Vergangenheit liegende eigene Vorstellungen und Einstellungen zu unterschiedlichen Menschen, zu verschiedenen Gruppen und auch zur gegenständlichen Umwelt sollten in diesem Schritt im Fokus stehen. Dies geschieht meist in Selbsterfahrungseinheiten und Aufforderungen zur Selbstreflexion, oft leider isoliert von fachlich-wissenschaftlichen Lehreinheiten. Anzuregen

ist die Aufforderung und Ermöglichung zur Auseinandersetzung mit der eigenen Haltung und Einstellung aber auch immer dann, wenn fachlich-wissenschaftliche Themen im Vordergrund stehen. Dies gilt ganz besonders für Themen, die die Menschenwürde betreffen: Wenn es um die Themen psychische Gesundheit oder Behinderung geht, sollte so zum Beispiel der Gedanke der Inklusion psychisch Kranker in eine Gesellschaft von den Studierenden auf der Folie der eigenen Haltung reflektiert werden können. Wenn es um frauen- und mänderspezifische Themen geht, sollten Studierende die eigene Haltung zum Thema Gender hinterfragen können. Wenn es um die Arbeit mit Menschen aus anderen Kulturkreisen geht, sollten auch die Themen Rassismus und gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit in unserer Gesellschaft zur Auseinandersetzung mit der eigenen Haltung auffordern.

#### 9.1.3.3 Aus den bisherigen Überlegungen ergeben sich einige relevante Perspektiven

Haltung ist demnach etwas, das über bloße Anwendung von extern definierten ethischen Richtlinien hinausgeht und persönliche, tiefe Überzeugungen und Herangehensweisen umfasst. Gleichfalls sollte sich eine professionelle Haltung auch notwendigerweise an extern definierten Richtlinien orientieren ohne Auszubildende mit spezifischen Meinungen zu überwältigen. Zudem wurde deutlich, dass die Trennung zwischen persönlicher und professioneller Haltung nur teilweise aufrecht zu erhalten ist und sich bei konkreten Fragestellungen vermischt. Die eindeutige Trennung von persönlicher und professioneller Haltung bei starken Diskrepanzen kann zudem zu Nebenwirkungen führen. So kann davon ausgegangen werden, dass eine kognitive Dissonanz zwischen persönlicher Haltung und professionellem Handeln langfristig die Identifikation mit der Tätigkeit reduziert und das Risiko von arbeitsbedingtem Stress erhöht (Cooper 2007). Andererseits ergeben sich Risiken für die direkte Arbeit mit

anderen Menschen. So ist berufsübergreifend der Beziehungsaufbau im pädagogischen und therapeutischen Kontext von zentraler Bedeutung (Ardito 2011). Bei einer vorliegenden Dissonanz zwischen persönlicher und professioneller Haltung kann davon ausgegangen werden, dass die Authentizität gefährdet ist, welche für einen ehrlichen, offenen Beziehungsaufbau essentiell ist (Burks 2012).

Folglich erscheint die Ausbildung einer professionellen Haltung eine paradoxe Angelegenheit. Denn die Vorgabe durch externe Kriterien und die Annahme, dass Konsistenz zwischen persönlicher und professioneller Haltung auf unterschiedlichen Ebenen mit positiven Auswirkungen einhergeht, deutet an, dass die „richtige“ persönliche Haltung bereits vorgegeben ist. Die Ausbildung einer Haltung kann jedoch nur aus einer persönlichen Überzeugung heraus passieren. Außerdem können externe Vorgaben diese stark erschweren, wenn Reaktanzphänomene anzunehmen sind (Rosenberg 2017).

Umso wichtiger erscheint dadurch die wertfreie Auseinandersetzung mit der eigenen Haltung. Nur wer seine persönliche Haltung vor dem Hintergrund ihrer Entstehungsgeschichte reflektiert, ist in der Lage, die Auswirkungen dieser Haltung im professionellen Kontext zu überdenken. Dieser zweite Schritt verlangt von Auszubildenden die reflektive Fähigkeit, mentale Zustände anderer Personen zu „mentalisieren“ (Fonagy 2004). In der modernen psychologischen Forschung wird dieser Fähigkeit, die auch Theory of Mind genannt wird (Bischof-Köhler 2011), eine zentrale Bedeutung für positive interpersonelle Prozesse zugemessen.

## 9.2 Arbeit mit PPC

PPC steht für den Begriff „Positive Peer Culture“. Damit wird ein stärkenorientierter Ansatz bezeichnet, der seine Ursprünge bereits in den 1970er Jahren aus der Arbeit mit jungen Menschen mit herausforderndem Verhalten in den USA hat (Vorrath und Brendtro 2007). Ein Kernelement sind moderierte Gruppentreffen (PGC – Peer Group Counselling), bei denen

die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in ähnlichen Lebens- oder Ausbildungssituationen sich gegenseitig unterstützen, um selbständig, gemeinsam und ohne die inhaltliche Unterstützung der Moderatorinnen und Moderatoren Lösungen für Problemstellungen zu finden. Dabei muss die Gruppe bereit und sich bewusst sein, dass sie sich in dieser Situation gegenseitig helfen und unterstützen werden. Die Aufgabe der Moderatorin oder des Moderators ist es dagegen, diesen Prozess rein formal zu begleiten. In vorgeschriebenen Schritten (■ Tab. 9.1) versuchen die ca. 8–14 Teilnehmerinnen und Teilnehmer dabei unter anderem das Erleben und damit die mentalen Zustände der beteiligten Personen zu erfassen. (Steinebach et al. 2018)

Bevor die Umsetzung der Einübung einer professionellen Haltung durch PPC genauer vorgestellt wird, sollte geklärt werden, warum diese Einübung sinnvoll ist.

### 9.2.1 Notwendigkeit der Einübung einer professionellen Haltung

Auszubildende sollten darin bestärkt werden, die Auswirkungen ihrer persönlichen Haltung auf sich und andere zu reflektieren. Dies ermöglicht eine Basis, auf der Haltungsänderungen oder die Verfestigung einer Haltung passieren kann. Um eine professionelle Haltung zu erlangen, die, wie oben beschrieben, durch konkrete Handlungen in der professionellen Rolle wirksam wird, braucht es außer einem Prozess der Vermittlung und einem Prozess der Auseinandersetzung auch einen Prozess der Einübung. Hierbei sind vor allem Praktika zu nennen. Sie sollen ein Herantasten an die professionelle Berufsrolle und die professionelle Haltung ermöglichen. In der Regel finden Praktika aber zu selten statt, um das Einüben einer Haltung zu ermöglichen. Oder ihre Aufgabenstellung und Auswertung beinhaltet so viele Aspekte, dass eine professionelle Haltung nur am Rande thematisiert wird.

Die oben gemachten Überlegungen zur Bedeutung einer gefestigten, anstatt einer

■ **Tab. 9.1** Eigene Darstellung auf Grundlage von Steinebach 2018, S. 10

Name der Phase	Peer Group Counselling (PGC)	PGC mit Praxis- und Dilemmasituationen zur Haltungsförderung
Problembenennung	Jede Teilnehmerin und jeder Teilnehmer benennt ein für sie oder ihn momentan aktuelles Problem.	Unterschiedliche Dilemmasituationen werden vorgestellt, entweder aus den Praxiserfahrungen der Auszubildenden oder aus unterschiedlichen Situationen, die als Text vorgegeben werden.
Problemfindung	Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer einigen sich darauf, welches Problem sie besprechen wollen.	Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer einigen sich darauf, welche Situation sie besprechen wollen.
Problemschilderung	Das Problem wird durch die Betroffene oder den Betroffenen ausführlich dargestellt	Das Problem wird durch die Betroffene oder den Betroffenen ausführlich dargestellt oder der Text genau gelesen.
Nachfragen zum Geschehen	Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer fragen nach Informationen, die ihnen noch fehlen.	Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer überlegen, welche Informationen zum Problem ihnen noch fehlen.
Nachfragen zu Gefühlen und Hintergründen	Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer stellen Hypothesen zum Erleben und den Gefühlen der beteiligten Personen an.	Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer stellen Hypothesen zum Erleben und den Gefühlen aller beteiligten Personen an. Sie tragen außerdem zusammen, welche Inhalte aus Ausbildung oder Studium für diese Situation relevant sind.
Erarbeiten von Lösungen	Erst jetzt werden unterschiedliche Lösungsoptionen entwickelt.	Erst jetzt werden unterschiedliche Lösungsoptionen entwickelt.
„Hausaufgaben“	Die Entscheidung für ein Vorgehen wird getroffen und die Gruppe übernimmt Aufgaben dazu.	Aus den Lösungsoptionen wird ein Vorgehen entwickelt und diskutiert.
Rückmeldung der Moderatorin oder des Moderators	Eine Rückmeldung zur Beteiligung der Gruppe wird der Gruppe gegeben.	Eine Rückmeldung zur Beteiligung und zur Intensität der Auseinandersetzung der Gruppe erfolgt.

impliziten und unsicheren Haltung, weisen zudem daraufhin, dass Haltungen in kritischen Situationen in der Ausbildung exemplarisch bearbeitet werden sollen. Hieraus wird Auszubildenden die Möglichkeit gegeben, differenzierter auf persönliche und berufliche Haltungen zu schauen und Vor- bzw. Nachteile unterschiedlicher Haltungen zu respektieren. Dieser Prozess erfordert von Auszubildenden die Fähigkeit der Wahrnehmung, Benennung, Einordnung und schließlich der Distanzierung von emotionalen Inhalten. Die persönliche Haltung ist als zentrales identitätsstiftendes

Merkmal mit Selbstbild und -wert verknüpft. Die Konfrontation dieser Haltung ist folglich emotional herausfordernd. Die Fähigkeit, emotionale Inhalte zu reflektieren und zumindest teilweise losgelöst von ihren Inhalten zu betrachten, wird in der achtsamkeitsbasierten Psychotherapie „defusion“ genannt. Zum Beispiel könnten achtsamkeitsbasierte Übungen unterstützend einen Beitrag zu der Reflektion und Diskussion persönlicher Haltungen liefern, indem mentale Zustände im Hier und Jetzt bewusst wahrgenommen und nicht verurteilt werden (Vago 2012).

### Aus den bisher erfolgten Überlegungen ergeben sich drei Thesen zur Notwendigkeit der Einübung einer professionellen Haltung

1. Ausbilderinnen und Ausbilder sowie Dozentinnen und Dozenten können nicht davon ausgehen, dass sie Einblick in alle Einstellungen und Haltungen der Studierenden und Auszubildenden haben oder jemals haben werden, unabhängig von Auswahlverfahren und Selbsterfahrungseinheiten.
2. Auszubildende müssen eventuelle Einstellungen, Emotionen und Kognitionen, die einer professionellen Rolle im Wege stehen, schnell überwinden können.
3. Auszubildende müssen in die Lage versetzt werden, neue Situationen aus der Perspektive einer beruflichen Rolle alleine schnell und sicher analysieren zu können.

## 9.2.2 Der Ablauf der Peer-Group-Treffen

Professionelle Haltungen sind bedeutsam für die berufliche Identität. Sie können in der Interaktion mit anderen erworben, reflektiert und geändert werden. Für Auszubildende, die oft der gleichen Altersgruppe angehören, hat ihre Peer-Group eine besonders starke Bedeutung. Dieser Einfluss übersteigt oft auch den Einfluss der Lehrenden, Dozentinnen und Dozenten oder Lehrkräften. Es liegt also nahe, diese besondere Bedeutung der Peer-Group zu nutzen, wenn an der professionellen Haltung gearbeitet werden soll und den Einfluss von ausgebildeten Experten nicht zu überschätzen. Hinzu kommt noch, dass Werte vor allem im Jugendalter und damit nahe am Ausbildungsalter von Wandel geprägt sind (Pöge 2017).

In der obenstehenden [Tab. 9.1](#) wird der auf PPC beruhende Ansatz vorgestellt, der die Einübung einer professionellen Haltung in der Peer-Group ermöglicht. Acht Phasen lassen sich im

Peer Group Counselling, den Gruppentreffen, unterscheiden (für genauere Informationen zum PPC-Ansatz vgl. Steinebach et al. 2018).

Den Teilnehmerinnen und Teilnehmern wird durch den Ablauf ermöglicht, Probleme selbstständig zu lösen. Dabei ist die Unterbrechung einer direkten Abfolge der Lösungsfindung im Anschluss an die Problemvorstellung ein wichtiger Faktor. Diese Unterbrechung geschieht durch die Zwischenschaltung wichtiger Schritte. Auch die Entscheidung, mit welchem Thema und Problem sich die Gruppe beschäftigen will, ohne dass von der Moderatorin oder dem Moderator ein Thema zwingend vorgegeben wird, ist wichtig, um die Selbstbestimmung der Gruppe und damit das Selbstwirksamkeitserleben der Einzelnen zu unterstützen. Auch das konsequente Verhalten in Bezug auf die eindeutige Zurückhaltung bei der inhaltlichen Bearbeitung der Schritte und das Beschränken auf die methodische Begleitung des Ablaufs trägt dazu bei.

### Dieser Ansatz beruht auf einigen Grundannahmen

Auszubildende sollen nicht an der Gewinnung eines eigenständigen Urteils gehindert, sondern darin unterstützt werden. Der Beutelsbacher Konsens, der sich auf die politische Bildung im Bundesland Baden-Württemberg bezieht, hat dies als Überwältigungsverbot formuliert (Wehling 1977). Es geht nicht um Indoktrination, sondern um den selbstständigen Erwerb einer professionellen Haltung. Eine weitere Perspektive auf diese Grundannahme bietet die oben schon erwähnte Gefahr von Reaktanzreaktionen bei Vermittlungsprozessen.

Menschen auf dem Weg in einen Beruf sind als Gruppe gemeinsam in der Lage unter idealen Bedingungen selbständig neue Situationen so analysieren zu können, dass diese Analyse einer professionellen Haltung in der angestrebten Berufsrolle

entspricht. Dieses Bild von Auszubildenden spricht ihnen viele Kompetenzen zu. Es geht außerdem von einem positiven Menschenbild und davon aus, dass jeder Mensch seine Größe zeigen kann, wenn ihm dazu die Möglichkeit und die Bedingungen gegeben werden.

Haltung zu entwickeln kann nicht durch Auswendiglernen von Grundsätzen geschehen. Wenn Auszubildende Herausforderungen sehen und das Gefühl haben, etwas für andere zu tun, was für diese eine Bedeutung hat, (und dazu gehören auch fiktive andere in Fallbeispielen) werden sie eine aktive Rolle einnehmen, falls sie die Möglichkeit dazu bekommen.

### 9.3 Die Arbeit mit Dilemmasituationen als Lernsituationen

Lernsituationen sollen als verschriftlichte Praxissituationen, die sich im angestrebten beruflichen Alltag wiederfinden können, verstanden werden.

- » Eine Dilemmasituation ist dadurch gekennzeichnet, dass sich die Beteiligten in einer Situation befinden, in der ihre bisherigen Handlungsrountinen nicht mehr greifen und/oder sie sich in einem inneren Konflikt befinden. (Nentwig-Gesemann 2011, S. 24)

Bezogen auf die Haltung in einer professionellen Rolle geht es bei Dilemmasituationen also um Praxissituationen, in denen es nicht ganz klar ist, welche Haltung eingenommen werden soll und daher auch, welche Handlungsoptionen ausgewählt werden sollen. Dilemmasituationen können daher sehr gut im Zusammenhang mit dem Erwerb einer professionellen Haltung als Lernsituationen genutzt werden. Wenn diese Lernsituationen von einzelnen Auszubildenden

selbst erlebt oder beobachtet wurden und dann in die Gruppentreffen eingebracht werden, ist das der optimale Zugang für die Gruppe, um sich gegenseitig zu unterstützen. Andernfalls können aber auch vorgegebene Dilemmasituationen benutzt werden. Die Gruppe sollte dabei zwischen verschiedenen Fallbeispielen wählen können, wobei in der Regel das Fallbeispiel ausgewählt wird, das die Gruppenmitglieder emotional am meisten berührt. Zwei kurze fiktive Beispiele für die Auseinandersetzung mit dem Thema professionelle Haltung sollen hier zur Konkretisierung genannt werden. Das erste Beispiel wird in der Erzieherausbildung am Marianum Hegne zum Thema Nähe und Distanz in der professionellen pädagogischen Beziehung eingesetzt, das zweite unerprobte Beispiel könnte im Psychologiestudium eingesetzt werden:

In der Kindergartengruppe des Praktikanten Alexander Gut ist Moritz (4 Jahre), der gerade eine schwierige Familiensituation erlebt. Sein Vater ist plötzlich verstorben. Alexander Gut empfindet viel Mitleid mit Moritz, vielleicht auch, weil er eigentlich immer ein sehr gutes Verhältnis zu Moritz hatte und sie immer viel Spaß miteinander hatten. Auf der einen Seite möchte er Moritz unterstützen, auf der anderen Seite merkt Alexander Gut auch, dass ihn die Situation belastet, weil er nicht recht weiß, wie er mit Moritz umgehen soll. Wenn Moritz einen Tag nicht in die Kita kommt, ist Herr Gut immer ein bisschen erleichtert. Dazu kommt noch, dass Moritz, wenn er in der Kita ist, in den letzten Tagen oft die körperliche Nähe von Herrn Gut sucht, allerdings auch öfters nach ihm schlägt oder ihn zwickt.

Mia Sommer, die im Bachelorstudiengang Psychologie studiert, macht ein Praktikum in einer Erziehungs-, Ehe- und Lebensberatungsstelle in einer Kleinstadt. Heute ist sie als Beobachterin bei einem Erstgespräch einer Psychologin mit einem 15-jährigen Jugendlichen dabei, der wegen Schulschwänzens von seinen Eltern geschickt wurde. Frau Sommer findet den Jugendlichen mit seinen vielen Pickeln und seiner düsteren Kleidung unverschämmt und abstoßend und ist froh, dass sie nicht selbst das Gespräch führen muss. Sie ist der Meinung,



dass die Psychologin viel zu freundlich mit dem wortkargen Jugendlichen umgeht und versteht nicht, was sie mit dem Gespräch erreichen will. Nachdem der Jugendliche gegangen ist, fragt die Psychologin sie nach ihrem Eindruck. Mia Sommer möchte nichts falsch machen und gern kompetent wirken. Sie ist sich unsicher, was sie sagen soll.

In der Arbeit mit Lernsituationen ergeben sich für die Auszubildenden jeweils sowohl vielfältige Möglichkeiten eigene Erfahrungen einzubringen, als auch fachliche Hintergründe aus der Ausbildung zu verknüpfen und mentale Zustände zu erfassen und zu verbalisieren. Vor allem aber erfolgt in einer eigenständigen Auseinandersetzung die Erarbeitung wichtiger Aspekte der professionellen Haltung.

### Fazit

Eine professionelle Haltung, als deren Basis eine umfassende Internalisierung des Themas Menschenwürde angenommen werden kann, steht in enger Korrespondenz mit dem professionellen Handeln. Beim Erwerb einer adäquaten Haltung muss eine wertfreie Auseinandersetzung mit den Themen des Berufsfeldes ermöglicht werden, ebenso wie die Einübung dieser Haltung. Über Dilemmasituationen und Peer-Group-Treffen kann Unsicherheit in Bezug auf die professionelle Haltung und die entsprechenden Handlungsoptionen gemeinsam bearbeitet werden. Diese Treffen ermöglichen weitestgehend bewertungsfreie Auseinandersetzungen mit Peers.

Das Verständnis von Menschenwürde, das in den oben zitierten berufspolitischen Papieren deutlich wird, stellt den Respekt und die Wertschätzung der Fähigkeiten und Ressourcen von Menschen in den Mittelpunkt. Dieses Verständnis wird auch im Ansatz von PPC deutlich: Auszubildenden wird zugetraut und ermöglicht, sich selbst mit der Unterstützung von Peers und durch die eigene aktive Unterstützung eben dieser Peers eine professionelle Haltung zu erarbeiten. Die geforderte professionelle Haltung wird somit auch in dem Verhalten der Moderatorin oder des Moderators exemplarisch konkretisiert.

Ein weiterführender Gedanke soll einen Ausblick ermöglichen: Wenn Lehrende als Lernende verstanden werden, ist auch für sie der Anspruch zu formulieren, die eigene professionelle Rolle zu reflektieren. Dies kann mithilfe des PPC-Ansatzes durch die Arbeit mit Dilemmasituationen in Peergruppen der Lehrenden sinnvoll geschehen.

### Literatur

- Amendt-Lyon N (2000) Authentizität, selektive. In: Stumm G und Pritz A (Hrsg) Wörterbuch der Psychotherapie. Springer, Vienna, S 55–56. [https://doi.org/10.1007/978-3-211-99131-2\\_143](https://doi.org/10.1007/978-3-211-99131-2_143)
- Ardito RB, Rabellino D (2011) Therapeutic alliance and outcome of psychotherapy: historical excursus, measurements, and prospects for research. In: *Frontiers in psychology* 2, S 270. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2011.00270>
- Bischof-Köhler D (2011) Soziale Entwicklung in Kindheit und Jugend. Bindung, Empathie, Theory of Mind. (1. Aufl). Kohlhammer, Stuttgart
- Burks DJ, Robbins R (2012) Psychologists' Authenticity: Implications for Work in Professional and Therapeutic Settings. *Journal of Humanistic Psychology* 52 (1): 75–104. <https://doi.org/10.1177/0022167810381472>
- Cooper J (2007) *Cognitive Dissonance: Fifty Years of a Classic Theory*. SAGE Publications Ltd, London
- Föderation Deutscher Psychologinnenvereinigungen GbR (Hrsg) (2016) Berufsethische Richtlinien des Berufsverbandes Deutscher Psychologinnen und Psychologen e.V. und der Deutschen Gesellschaft für Psychologie e.V. Berlin
- Fonagy P (2004) *Affect regulation, mentalization, and the development of the self*. Other Press, New York NY
- Gerrig R, Zimbardo P (2008) *Psychologie*. (18. Aufl). Pearson, München
- Jorzik B (Hrsg) (2013) *Charta guter Lehre: Grundsätze und Leitlinien für eine bessere Lehrkultur*. Edition Stifterverband, Essen
- Knafla I, Schär M, Steinebach C (2016) *Jugendliche stärken: Wirkfaktoren in Beratung und Therapie*. Beltz, Weinheim
- Nentwig-Gesemann I, Fröhlich-Gildhoff K, Harms H, Richter S (2011) *Professionelle Identität und Haltung frühpädagogischer Fachkräfte*. WIFF Expertise, München
- Pöge A (2017) *Werte im Jugendalter. Stabilität – Wandel – Synthese*. Springer, Wiesbaden
- Preß H, Gmelch M (2014) Die „therapeutische Haltung“ – Vorschlag eines Arbeitsbegriffs und einer klientenorientierten Variante. *Psychotherapeutenjournal* 4: 358–366

- Rosenberg BD, Siegel JT (2017) A 50-year review of psychological reactance theory: Do not read this article. *Motivation Science*. <https://doi.org/10.1037/mot0000091>
- Steinebach C (2000) *Entwicklungspsychologie*. Klett-Cotta, Stuttgart
- Steinebach U, Steinebach, C (2007). Positive Peer Culture. Evaluation eines Beratungsmodells für Jugendliche. Katholische Fachhochschule, Freiburg i.Br.
- Steinebach C, Steinebach U (2008a) Best practice prüfen. Zur Evaluation von PPC-Projekten. In: Opp G, Teichmann J (Hrsg) *PPC in der Praxis*. Klinkhardt, Bad Heilbrunn, S 157–173
- Steinebach C, Steinebach U (2008b) Building strengths by Positive Peer Culture: Results of an evaluation in Germany. XXIX International Congress of Psychology, 20. - 25. July 2008, Berlin; (Vortrag, 25. Juli 2008)
- Steinebach C, Steinebach U (2008c) Hilfsbereitschaft statt Gewalt. Wirkungen von Positive Peer Culture (PPC) in der stationären Jugendhilfe. *Unsere Jugend* 60 (7/8):312–320
- Steinebach C, Steinebach U (2012) Peerkultur-Stunden: Ergebnisse aus zwei Befragungen. In: *Positive Peerkultur in der Schule*, Forschungstagung, Berufsschulzentrum, Waiblingen, 17. Juli, 2012
- Steinebach C, Steinebach U (2012) Peerbeziehungen und Gesundheit im Jugendalter. In: Steinebach C, Jungo D, Zihlmann R (Hrsg) *Positive Psychologie in der Praxis*. Beltz, Weinheim, S 153–161
- Steinebach C, Steinebach U (2013) Gleichaltrige: Peers als Ressource. In: Steinebach C, Gharabaghi K (Hrsg) *Resilienzförderung im Jugendalter: Praxis und Perspektiven*. Springer, Berlin, S 93–109
- Steinebach C, Gharabaghi K, Steinebach U (2013) Teamarbeit: positive Umwelten schaffen. In: Steinebach C, Gharabaghi K (Hrsg) *Resilienzförderung im Jugendalter: Praxis und Perspektiven*. Springer, Berlin, S 183–196
- Steinebach C, Steinebach U, Brendtro LK (2013) Positive youth psychology: lessons from positive peer culture. *Reclaiming Children and Youth* 21(4): 15–21
- Steinebach C, Süß D, Kienbaum J, Kiegelmann M (2016) *Basiswissen pädagogische Psychologie: die psychologischen Grundlagen von Lehren und Lernen*. Beltz, Weinheim
- Steinebach C, Schrenk A, Steinebach U, Brendtro LK (2018) *Positive Peer Culture: ein Manual für starke Gruppengespräche*. (1. Aufl), Beltz Juventa, Weinheim
- Tegeler J, Märtin R (2017) *Leitlinien für die Wertebildung von Kindern und Jugendlichen*. Bertelsmann, Gütersloh
- Vago DR, Silbersweig DA (2012) Self-awareness, self-regulation, and self-transcendence (S-ART): a framework for understanding the neurobiological mechanisms of mindfulness. *Frontiers in Human Neuroscience*, 6, 296. <https://doi.org/10.3389/fnhum.2012.00296>
- Vorrath H, Brendtro L (2007). *Positive Peer Culture*. (2. Aufl). Aldine, New York
- Wehling HG (1977) Konsens à la Beutelsbach? Nachlese zu einem Expertengespräch. In: Schiele S, Schneider H (Hrsg) *Das Konsensproblem in der politischen Bildung*, Landeszentrale für politische Bildung, Stuttgart, S 173–184



# A compass for sustainable person-centered governance

*Alberto Zucconi*

- 10.1 Wake up to the Anthropocene – 124
- 10.2 How we sabotage ourselves – 125
- 10.3 Our Reality – 126
- 10.4 Denial – 127
- 10.5 Promoting sustainable change and governance – 128
- Bibliography – 133



## 10.1 Wake up to the Anthropocene

There is ample scientific evidence, that our present relationship with ourselves, others and the planet is the main variable influencing all life forms and Earth itself, a dramatic epochal change referred by scientists as the Anthropocene Era (Crutzen and Stoermer 2000).

The human population's exponential increase in numbers and consumption behaviours has produced such dramatic and exorbitant costs to the environment. Our present way of life has not only negatively impacted the ecosystems of our planet, but a mounting number of scientists warn us, that we are rapidly reaching a tipping point, where mitigation and/or reversal of trends will not be within our reach, if we do not act promptly and effectively (IPCC, 2014).

The threats facing us are formidable, but instead of uniting all our energies to manage the situation effectively, we are making it worse. Many man-made obstacles impede sustainable governance. The cognitive dissonance, denial, lack of awareness of the magnitude of the problems and the changes needed in our behaviors to manage the serious challenges facing us is largely due to barriers of sociological and psychological nature and this kind of defense mechanisms sabotage any effective coordinated action by the various stakeholders.

To see how reality is socially construed and how individuals and organizations construe their experiences, narratives and identities is relevant for the understanding of the promotion of change needed to implement sustainable governance as well for the understanding of how we create the barriers to change.

The anthropogenic impact has largely surpassed our planet's metabolic capacities: It now takes the Earth one year and six months to regenerate what we use in a year. At present, humanity with its destruction of natural resources, pollution of the air, land and waters is altering the climate 5,000 times faster than the pace of the most rapid natural warming episode in our planet's past (Caldeira 2012).

Greenhouse gas flows into the atmosphere, a consequence of the near doubling of the human population and the near tripling of global consumption, indicate, that the results likely will be catastrophic climate disruption caused by greenhouse heating (Ehrlich and Ehrlich 2009, p 66).

Clear are the links between climate change, water stress, conflict and migration, the situation of Bangladesh from available evidence, facts and trends clearly suggests a degrading cycle exists between climate change, water stress, conflict and migration (Muniruzzaman 2011).

The World Health Organization reminds us that the destruction and pollution of the environment has dire consequences for people's health; globally, 23 % of all deaths are estimated to be attributable to the environment, and 22 % of disability-adjusted life years (DALYs). In total, the number of deaths linked to the environment amounts to 12,6 million per year (based on 2012 data). This burden could be lessened significantly by reducing risks (WHO 2016a).

Though the anthropogenic burden has a global impact, it is neither created nor distributed equally around the world as a result of variability in resource availability and access, and of different consumption and pollution patterns among nations. These premises contribute to the reluctance of many developing countries to curb their pollution by limiting the rate of their economic growth in spite of the negative impact imposed on their natural and human capital.

If not resolved the inequities of resource access, distribution, consumption, and levels of pollution are formidable obstacles to a more effective, equal and sustainable governance of our planet.

There are also other kinds of mounting problems around the world and in particular in the most prosperous countries.

- **Paradoxically, on one side we had since the Second World War an exponential increase in the availability of material goods, services and connectivity, on the other a significant increase of the number of people, that feel disconnected, are depressed and suffer from ill health.**

To make things even more challenging, we will have to deal with the fast changes being brought by the fourth industrial revolution (► [chapter 6](#)); the impact is going to be pervasive and of larger magnitude than the previous industrial revolutions. The incoming changes, approaching at an accelerating speed, will be impacting everything and everybody and if not planned and managed effectively, the results could be very problematic for all life forms.

If we manage the 4th industrial revolution with the same blindness and forms of denial with which we managed the 3rd and the 2nd revolutions, this time the negative effects will be exponential.

- **But we are not impotent, we could manage wisely these changes, and create useful tools for sustainable governance, the outcomes of the fourth industrial revolution will not be determined by some mysterious evils, but as in the past by human beings (Zucconi 2015).**

## 10.2 How we sabotage ourselves

Our ignorance and the dysfunctional ways in which we make ourselves blind to the mess we create, the ways in which we construe the experience of reality is at the root of the several barriers to effective sustainable governance. The world has

been largely bent on creating policies, services and products which are focused on fixing a specific part of the system, ignoring the obvious impact that any single action will have on the whole.

Our pervasive mechanistic reductionist approaches of the past have created many blind spots and generated huge boomerang effects. Our ineffective way to educate the new generations is an example since we prepare the citizens of tomorrow, the new leaders, professionals, decision makers and entrepreneurs in obsolete ways. Our education systems are still teaching people obsolete mechanistic reductionistic worldviews creating super specialized people unable to see the whole picture, getting lost in their niches and losing contact with the larger reality.

We diplomate doctors that know quite a lot about pathologies but very little on how to prevent them and even less how to promote health and well-being; we socially construe economists that use obsolete metrics and that do not distinguish the difference from creating prosperity to increasing the gross national product; we diplomate engineers that dutifully carry out an environmental risks assessment of a new project but do not measure the impacts that the project will have on the neighboring human ecologies. Our decision makers are all holding university degrees but to which degree their academic degrees help them to foresee clearly the impact of their decisions?

- » Our social construction of professional competence is largely obsolete since various professions are still construed by using the outmoded mechanistic reductionist divisions of the traditional fields of expertise.

This situation reflects the limited knowledge of the world we had when the modern professional and scientific disciplines first emerged and continue to be stifled by the lines of jurisdiction in these traditional divisions of expert labor. This has little to do with offering the best services to society and much to do with the power struggles among the competing professional corporations or guilds. (Andrew Abbott 1988, p 86).

It is a fact, that student numbers have been quite rising in many countries since the 1800s and this is good. UNESCO estimates there were 500 000 students in universities worldwide in 1900, a century later, around 100 million students.

But are we sure that universities offer an effective education preparing people to really meet the present challenges? If we certify people as competent in their fields, but in reality those professionals are still ineffectively trained with obsolete and mechanistic knowledge, in this way we risk increasing just the quantity but not the quality, the level of competence.

It is more and more evident that we need a paradigm change in education in order to enable people to deal effectively with the mounting challenges facing humanity.

This retooling needs to start with our frames of reference. We need to create a new paradigm of education in order to enable education to serve people's needs and to have relevance in public service, social responsibility and sustainable governance and development. We need to foster an effective sustainable socio-ecological and person-centered education. A person-centered education could be an important variable enabling us to create more effective, efficient, humane and sustainable processes and products. We need to educate people not only in schools but in daily life, where everybody lives and works.

We humans have developed in different cultures and in different times, ecological visions and narratives that make us aware of the essential interrelatedness of all phenomena. In the late 20' stunning advances in the field of physics sprung from the work of Einstein, Bohr, Heisenberg and others. They found phenomena that bore little resemblance to those described by Newtonian mechanics or the Cartesian notion of reducing matter to understandable building blocks. Their discoveries generated a new, integrated view of the universe based on relationships.

In the 30s von Bertalanffy formulated Systems theory that connects the physical, biological, psychological, social and cultural. It is a total ecology model, where the common denominator is the relationship. Systems theory sees

all the structures of our universe as comprised of extensive subsystems that are in constant interaction and impact each other.

### 10.3 Our Reality

➤ **What is perceived as real varies from society to society and is produced, transmitted and conserved through social processes.**

Our perception of reality is largely modeled from beliefs and assumptions of the society and culture, in which we belong. What we know, what we consider true and right, the behaviours we adopt, all are influenced profoundly by the social and cultural environment, in which we grow and live. This process happens through the internalization of a „reality“ that occurs during the socialization process (Berger and Luckmann 1966).

The social construction of reality is not perceived as socially constructed by the majority of citizens; therefore, it is not easily criticized or modified when aspects of it are dysfunctional. A consequence is the persistence of dysfunctional attitudes and behaviours – both in individuals and society (Zucconi 2008). Our relationship with ourselves, others and the world is an important determinant of our mental, physical, social health and environmental health. People and societies that are alienated from parts of themselves, relate to others and the planet in alienated and distorted ways (Zucconi 2008, 2011).

Nowadays, we continue to blind ourselves by using the wrong metrics: The way profit is calculated in a mechanistic reductionist way, the so-called „bottom line“, at the national level with the GNP, but those standards completely ignore the eventual destruction of human and natural capital. With a more realistic and sustainable approach there are at least 3 variables, which have to be taken into consideration as underlined by the so called **Triple Bottom Line (TBL)** that measure **economic, ecological** and **social** results. Even better would be the

**Quadruple Bottom Line (QBL)** which also takes into consideration **cultural** aspects, including governance.

Times ago the **Inclusive Wealth Index (IWI)** has been formulated. It offers a broader way of measuring natural capital, such as forests, produced capital, such as roads and factories; and human capital, including levels of education, knowledge and creativity. The findings indicate, that it is possible to trace the changes of the components of wealth by country and link these to economic growth, underlying the impact of declines or increases in natural capital as an economic productive base (UNU-IHDP 2012). Other tools available are for example the Health Impact Assessment (HIA) to measure and predict health consequences of a project (WHO 2016a) and the Social impact assessment (SIA) conceived as being the process of managing the social issues of development promoting a participatory process for all the stakeholders.

Real economic growth can be attained through ecologically conscious **green** or **blue** economies (Pauli 2010) and circular economies that minimize resources depletion, waste and pollution and maximize reuse recycling – in contrast to a linear economy, which is a „take, make, dispose“ model of production.

In the report *Towards the Circular Economy: Economic and business rationale for an accelerated transition* the economic and business opportunity for the transition to a restorative and circular model is illustrated. A subset of the EU manufacturing sector could realize net materials cost savings worth up to \$ 630 billion annually towards 2025 – stimulating economic activity in the areas of product development, remanufacturing and refurbishment (Towards the Circular Economy: an economic and business rationale for an accelerated transition. Ellen MacArthur Foundation. 2012. p. 60).

## 10.4 Denial

When change generates a new threat, individuals, communities and cultures can cope with the new threat by experiencing fear which in turn

generates actions (fight or flight) to deal with the threat. However, another less functional way of coping can be activated: anxiety. When anxiety is the response to the new threat (fear without awareness of the source of the threat), cognitive dissonance is the result. Instead of self-regulation and actions to deal effectively with the threat, denial, a sort of self-inflicted blindness takes over.

► **Denial is a well-known defense mechanism, used in situations, in which people feel unable to face reality.**

The defense-mechanisms generated by a person or a community can be functional or dysfunctional: they are dysfunctional, when the defense becomes chronic, limiting severely their coping capacities. For example in the case of drug users, their denial has the following indicators:

- refusing to learn the facts about the effects of addiction
- distorting information related to his addiction
- minimizing the significance of his compulsive behaviors
- lying to family and to oneself about the addiction
- selective awareness of his addiction, limited only to the non-alarming aspects
- wishful thinking, the addiction could continue without negative consequences
- avoiding conversations related to his addiction

Denial functions to protect the self-image from awareness of things that the individual feels unable to cope with, but it is also the biggest barrier to recovery.

Nowadays, similar mechanisms are operating on a planetary scale, we are in denial about the destructive effects we produce with our behaviors, and this in turn prevent us to cope effectively with the emergencies facing us, from developing our innate capacities of creativity and resilience and implement the needed forms of sustainable governance.

We fear and defend ourselves from the awareness of our man-made disasters like pollution,

climate change, top soil erosion, ocean acidification, dysfunctional production cycles, unrealistic economies based on finance and not on prosperity creation, mass migrations, populism, erosion of democracy and human rights, etc. All this mess not only generates fears and feelings of impotence but also shatters one of our strongest held mythologies: our identity.

We are all deeply invested in the narrative that we, the self-appointed intelligent species, are surrounded by unlimited resources and that the planet and all animal and plant life forms are at our disposal, industrialization and the consumerist lifestyles to which we have become addicted are a clear sign of success and are synonymous with our civilization and a measure of progress. Thus, the confrontation with the realities of our self-destructive behaviors throws us in a science fiction nightmare.

The Great Pacific Garbage Patch, a collection of plastic, floating trash halfway between Hawaii and California, has grown to more than 600 000 square miles: That's twice the size of Texas. The patch is not a solid mass of plastic. It includes about 1,8 trillion pieces and weighs 88 000 tons - the equivalent of 500 jumbo jets. The new figures are as much as 16 times higher than previous estimates (Lebreton 2018).

Many stakeholders have not only the denial of historical facts in common, but as well the present causes of the Anthropogenic impact. The mechanistic and reductionist way of perceiving and managing reality generates problems at every level. We can apply psychology to help us to understand how some of the defense mechanisms used by neurotic people, institutions and cultures function, when they feel that their self-image is threatened by facing unpleasant facts. They retreat in denial and in doing so, create barriers to their awareness, disempower themselves undermining their ability to cope effectively with the threats facing them.

## 10.5 Promoting sustainable change and governance

Since everything is interconnected for a people-centered sustainable governance we need to think globally and act locally (Morin 2007).

We need to act both systemically, interdisciplinarily and intersectorially in order to promote: healthy, aware and resilient people; healthy relationships; healthy communities; effective education; healthy workplaces; healthy economies, healthy environments, healthy & sustainable growth.

The promotion of change for a sustainable governance is a multilevel circular continuous action of psycho-socio-cultural change of the individual, the organization, the community, the society *and vice versa*. Sustainable change needs to be protected and promoted at all the different and interconnected levels forming an epistemic web of sustainable and synergic relations that are at the same time: socio-cultural; economic; political; environmental; educational; scientific and psychological.

We know from research that well-adjusted people are more resilient in crisis than those who are more vulnerable and disconnected, so it is crucial that we promote resilient citizens, and it is advisable to promote resilience from early age (Steinebach, Steinebach and Brendtro LK 2013; Steinebach 2015).

People need to develop their innate potentialities for relating effectively with themselves, others and the world, relearning the ways to establish emotional bonding with all the life forms. This is one of the most effective ways to develop the agency and resilience needed to promote sustainable change at every level.

We need to retool education because we urgently need a more effective one that will empower ourselves to diagnose and mitigate the worsening man-made challenges facing us. We need to empower people and communities, promote awareness and transparency, make explicit what is often implicit. To foster a more transparent, resilient and congruent society, where values and lines of power differentials are visible as well as the prejudices, denials and the obsolete ways of knowing and doing.

The understanding of these processes, a sort of a compass for the resilient citizen, should be available to every stakeholder, enhancing their agency and resilience. One of the ways that could facilitate sustainable change could be the use of effective ways of knowing, effective metrics and



the promotion of sustainable people-centered projects.

Many tools are already available and have a lot of research data on their effectiveness; I already mentioned the Green, Blue and Circular Economies, the triple and quadruple bottom line, etc. other useful available tools can be found in the work of exponents of Humanistic Psychology and lately also by the exponents of Positive Psychology. The founders of Humanistic Psychology, especially authors like Rogers, Maslow, May, Goldstein, Buhler, Bugental, Allport, ect. instead of focusing on psychopathology studied the common denominators of very healthy and fully functioning people. They found that they were people accepting themselves and their life circumstances; very creative; focused on finding solutions to socio-cultural problems rather than just to concentrate only on personal problems; open to others' opinions and ideas; had a strong sense of privacy, autonomy, human values and appreciation of life; had a few intimate friendships rather than many superficial ones. They also had frequent peak experiences with feelings of harmony and deep meaning, feeling at one with the universe.

This is in my opinion very significant, it shows that for a psychologically healthy person, a fully functionally person has a natural emphatic bonding with the universe.

Here, I will make the specific example of Carl Rogers, one of the founding fathers of Humanistic Psychology, the originator of the Client-Centered Psychotherapy and the Person-Centered Approach with whom I had the good fortune to study and work. Rogers was called *a quiet revolutionary* (Farson 1974), since the 40s he and his group greatly impacted the fields of the helping professions and its politics.

Every approach in the helping professions is based on a specific vision of human nature which is based on values; any vision of human nature in turn, generates the etiopathology and the theory of therapy.

Those implicit or explicit values determine the politics of the helping relationship, the gradient of power differential between therapist and patient and influence the outcomes. In this sense offering psychotherapy or any other

helping relationship, is a political act, it is so even if some psychotherapists and their clients may not be aware of this (Zucconi 2011).

The vision, the values and epistemologies of the Person-Centered Approach, a holistic/systemic scientifically formulated and validated approach, are based on explicit values: trust in human nature that has innate capacities for self-awareness and self-regulation. This tenet could sound obvious since self-regulation is adaptive for every living organism, so, why would it not be so also for human beings; but at the time Rogers formulated this vision, it was quite a departure from the two leading visions of human nature in the psychotherapeutic treatments of the time and the narratives of society at large.

Sigmund Freud (1932/1963, p 303) wrote that the mind is

- » to be compared with a modern State in which a mob, eager for enjoyment and destruction, has to be held down forcibly by a prudent superior class.

John Watson (1924, p 11), the father of behaviorism, stated:

- » The interest of the behaviorist is more than the interest of a spectator - he wants to control man's reactions as physical scientists want to control and manipulate the natural phenomena.

Psychotherapy is a political act (Sanders and Tudor 2001; Proctor 2002; Sommerbeck 2003; Zucconi, 2008, 2011) and each paradigm has different built in politics, but not necessarily explicit, or even conscious to the originator and his following. For Sigmund Freud the purpose was to control and sublimate the volcanic and destructive aspects of human nature as he saw it. For Watson, the aim was to take control and to correct, with well-intended technocratic zeal, the maladaptive learning of patients.

Carl Rogers (1939, 1942, 1957, 1959) deeply impacted and democratized the field of the helping professions; he challenged psychotherapists to ask themselves, if they were aware of the **social construction** they were actively creating

with their clients (at the time labelled as „patients“). He believed that labeling people asking for help as „patients“ would contribute to their problems, not to the solution of their problems, since such a socially construed label would risk to put them in a passive, dependent role and disempower them. As a healthier alternative, he suggested the use of the word „client“ as a non-limiting term.

Rogers also considered that, if health professionals focused mainly on illness and dysfunction in a mechanistic way, bent just on reparative efforts, this attitude would constitute part of the problem, not the solution. He believed, it was more effective to focus on a systemic, holistic vision of health and well-being and to help people find healthy and effective ways of relating to themselves, others, and the world.

Although Rogers' vision was considered revolutionary by many, even if he proposed for human beings a vision that was already generally accepted in Western culture as being true for plants and animals. Nobody doubted that a plant's seed possessed within its nature the capacity to develop its full potentiality if the environmental conditions allowed the seed to become a mature plant and bear fruit; nor did anybody doubt that even the most insignificant animal had inscribed in its biological blueprint all the necessary conditions to fulfill the realization of its potentialities.

The concept of the actualizing tendency encompasses all motivations; tension, need or drive reductions and creative as well as pleasure-seeking tendencies, a drive to fulfill the genetic blueprint. Each person thus has a fundamental mandate to fulfill their potential.

Carl Rogers' research over the years (Rogers 1942, 1946, 1951, 1959, 1961, 1965, 1977) has identified specific qualities in relationships which promote the development of fully functioning people as well as the healing of partially functioning people: Respect, Empathic understanding, Authenticity/congruence (capacity for deep contact).

People that are related to in this nourishing way develop their potentialities and tend to have similar functional relationships. Unfortunately, this also tends to hold true in the opposite case:

- **When people are related to in unhealthy, dysfunctional, demeaning, disrespectful and violent ways, they tend to suffer from such mistreatment and tend to reproduce the same relational patterns with others; their capacity of contact with their inner core is lost, self-regulation becomes impaired and as a result, they become rigid and defended and risk fragmentation.**

Rogers' vision of human nature had radical implications for psychotherapy and all the helping relationships. If the human organism can be trusted and has innate capacities for self-awareness and self-regulation, then the purpose of the therapeutic relationship cannot be limited just to reparative interventions, but on creating a safe and facilitative climate, a solid working alliance focused on developing potentialities.

The Person Centered Approach (PCA) is a scientifically validated systemic, holistic approach with applications in all the helping professions: Psychology, Psychotherapy, Counseling, Education, Medicine, Social Work, Management, Intercultural communication, Conflict prevention, Community development, Sustainable development, etc.

- **The PCA central hypothesis is trust human nature, since like all the living forms, it is grounded on an innate actualizing tendency of self-regulation, that strives to develop its potentialities.**

PCA focuses on health not illness, on facilitating learning not on teaching, on solutions not on problems, PCA empowers rather than cures, promotes the development of potentialities of individuals, groups and organizations through safe and growth promoting interpersonal relationships characterized by respect, trust, empathic understanding and authenticity, these three conditions are the constant variables in the creation of a facilitative climate that promotes change in all the different fields of application.

PCA supports people's growth, creativity and resilience, to empower themselves, being

responsible for what they do rather than encouraging dependency (Rogers, 1942, 1951, 1956, 1957, 1959; Barrett-Lennard 1998; Zucconi 2008, 2011, 2016; Rogers, Lyon and Tausch 2014).

- **Client-Centered Psychotherapy**, amply validated by research, a field where Rogers made significant and historic contributions, is based on the premises that individuals have within themselves vast resources for self-understanding and for changing their self-concepts, basic attitudes and self-directed behavior, and these resources can be tapped if a climate of facilitative psychological conditions is provided by a psychotherapist able to establish a therapeutic relationship based on deep respect (**acceptance, non-judgment**), empathy, and congruence.
- **Person Centered Psychiatry** is based on a bio-psycho-social paradigm, is focused on collaborating with the person of the client, is not focused on psychopathology, but on developing the client potentialities and strengths within a facilitative climate of respect trust, empowerment and recovery that promotes hope, self-respect, self-efficacy and combats stigma.
- **Person Centered Medicine** (or patient centered medicine) is a bio-psycho-social approach focused on the whole person, not just on illness like in the traditional biomedical model. Person-centered medicine supports people to develop the knowledge, skills and confidence they need to more effectively manage and make informed decisions about their own health and health care. It is coordinated and tailored to the needs of the individual; people are treated with dignity, empathy and respect.
- » ... people need to be understood holistically: their physical, emotional and social concerns, their past and their future, and the realities of the world in which they live. Failure to deal with the whole person in their specific familial and community contexts misses out on important aspects of health that do not immediately fit into disease categories. (WHO, World Health Report, 2008, p 46)
- **People Centered Health Care** an even more systemic approach to health services organized in such ways to be responsive to the needs and preferences of the users and are safe, effective, timely, efficient and of acceptable quality that the WHO has been promoting (WHO, 2008, 2009, 2016b):
  - » To provide access to integrated people-centered health services requires a multi-level and multi sectorial approach rooted in principles of human rights and health equity by empowering and engaging people, strengthening governance and accountability. Person Centered Health Care includes the reforms needed to reorient health systems and services, shifting away from fragmented supply oriented models, towards health services that put people and communities at their centre, and surrounds them with responsive services that are coordinated both within and beyond the health sector. (WHO/Europe, 2016b)
- **The Person-Centered Planning (PCP)** is another scientifically sound and process oriented approach designed to empower people. It focuses on the people and their needs by putting them in charge of defining the direction of their lives. PCP is being applied successfully in many settings and in particular in the design and management of health and special needs facilities.
- **The Person Centered Education** also called student centered education, is based on the creation of emotionally safe learning communities where to protect and promote the students innate creative capacities of learning from their experiences, to promote wholeness and integration in the individual by focusing on the student's personal growth and development of creative and competent members of

society, able to contribute effectively to the life of their community. The student centered teacher has a professional commitment to facilitate learning and to effective, democratic and value based education, the capacity to share his passion about learning, relating to the students with respect, empathy and congruence. The teacher needs to be capable to be in touch with herself, her students, the members of her community and the world and having the needed skills, attitudes and motivations to be a facilitator of learning, an effective mentor promoting student creativity and autonomy, capable to help students develop their personal and social skills not only absorb notions.

Research shows that student-centered education works better than traditional education, facilitates positive results with students of different gender, ethnicity and cultures. Among the positive results: better achievement of educational goals, better attendance, more students satisfaction, better morale, better self-image, more critical thinking, better problem solving, better relationships between students in the classroom and also outside the school and less destructive behaviors or drop outs. (Aspy and Roebuck 1977, 1983, 1988; Cornelius-White 2007; Cornelius-White and Harbaugh 2010). Person/student centered educations has positive effects on all the level and grades of education (Kember 2009) shows excellent results also when applied to so called „dry“ technical fields like molecular biology, biochemistry, pharmacology etc. (Knight and Wood 2005; Kemm and Dantas 2007; Costa 2014), or when using the computer assisted e-learning.

Students are better learners if they are understood, respected and empowered, but also the administrators and teachers are persons too; they will be better administrators and educators if their needs, ambitions and fears are understood, respected and taken seriously

in consideration. In other words, a student-centered learning project, in order to succeed needs to be person-centered, involves the whole educational community, becoming a sustainable people-centered project (Zucconi 2008, 2011, 2013, 2015, 2016).

- **The People Centered Approach (PeCA)** is an interdisciplinary and intersectorial approach to be employed in large-scale projects, focused on fostering the maximum level of effectiveness in protecting and promoting human ecologies and natural ecosystems and promoting sustainable change. The PeCA is a values-oriented approach based on equal rights, deep respect for all forms of life, cultures and traditions. Lately, even the International Labour Organization is recommending the use of People-Centered Approaches (Kiniger-Passigli and Biondi 2015). The PeCA promotes empathic understanding, mutual respect and effective communication and collaboration among different stakeholders through actions of empowerment, resilience and self-sufficiency facilitating processes where local communities became more effective in choosing and reaching their goals rather than fostering dependency.

## Conclusion

In the Anthropocene Era promoting processes that protect and promote the development of fully functioning persons, families, groups, organizations and communities may be of vital importance for human survival and the welfare of the entire planet. We need to promote a new socially compelling, forward-looking vision of evolution that brings together the worlds of science and spirit, evolutionary theory and developmental psychology.

An updated recipe for resilience, on how to think, feel and act outside the present obsolete mechanistic box, to became aware of the fact that we live in complex web of relationships and that to be blind to the world of relationships brings us dire consequences.

Today, in order to assure, that there will be a tomorrow, our science and conscience, our feeling, our thinking, our actions need to be grounded in the awareness of the inextricable bond we have with each other, with every life form and our planet. The concept of health has to be redefined within a **bio-psycho-social-ecological viewpoint**:

A healthy, fully functioning person is capable of developing her potentialities of meaningful contact with all its aspects, symbolizing his/her experiences without distorting or negating them; to be capable of a meaningful and sustainable collaborative contact with himself, with others and the world, a capacity for emotional bonding and respect for all the life forms and the planet, a congruent and sustainable life affirming way of living (Zucconi 2016).

I propose, that in the Anthropocene Era to think and operate in a holistic, sustainable person-centered way, to communicate effectively, to empower the stakeholders fostering the development of their potentialities and a sense of **responsability**, by fostering the conditions that protect and promote the development of healthy fully functioning citizens in all the processes of the construction of reality, identity, social roles and behaviors; by relating to others in sustainable respectful, emphatic, genuine and congruent ways and applying them as the relational foundations in parenting, education, workplaces, community, society, culture, economy, rule of law, policy making and governance is an effective way to deal with the present challenges facing all of us.

In so doing, we will stop being part of the problem to become part of the solution.

## Bibliography

- Abbott A (1988) *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor*. University of Chicago Press, Chicago
- Anyanwu U and Iwuamadi NF (2015) Student-centered Teaching and Learning in Higher Education: Transition from Theory to Practice in Nigeria. *International Journal of Education and Research* Vol. 3 No. 8:349–358
- Armstrong JS (2012) *Natural Learning in Higher Education*. Encyclopedia of the Sciences of Learning. Springer, Heidelberg
- Aspy D and Roebuck F (1977) *Kids Don't Learn from People They Don't Like*. Human Resources, Development Press, Amherst, MA
- Aspy D and Roebuck FN (1983) *Researching Person-Centered Issues in Education*. *Freedom to Learn for the 80s*. Charles E. Merrill, Columbus, OH
- Aspy D and Roebuck F (1988) Carl Rogers' contributions to education. *Person centered review*, Newbury Park, CA, vol. 3, no. 1, 1018
- Bertalanffy L von (1968) *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. George Braziller, New York
- Bertalanffy, L von (1975) *Perspectives on General System Theory: Scientific-Philosophical Studies*. George Braziller, New York
- Blakemore SJ and Frith U (2005) *The Learning Brain: Lessons for Education*. Blackwell, Oxford
- Berger PL and Luckmann T (1966) *The social construction of reality*. Doubleday, New York
- Caldeira K (2012) The Great Climate Experiment, *Scientific American* 307 (3):78–83
- Cornelius-White JHD (2007) Learner-centered teacher-student relationships are effective - A meta-analysis. *Review of Educational Research* 77 (1):113–143. 22
- Cornelius-White J and Harbaugh A (2010) *Learner Centered Instruction*. Sage, Los Angeles
- Costa MJ (2014) Self-Organized Learning Environments and the Future of Student-Centered Education. *Biochemistry and Molecular Biology Education* 42 (2). Wiley-Blackwell:160–61
- Crutzen P and Stoermer EF (2000) The Anthropocene. *IGBP Newsletter* 41, 12
- Ehrlich RP and Ehrlich HA (2009) The Population Bomb Revisited. *The Electronic Journal of Sustainable Development* 1 (3):63–71
- Farson R (1974) Carl Rogers, Quiet Revolutionary. *Education*, 95,2, 197–203, W74
- Freud S (1963) My contact with Josef Popper-Lynkeus. In: Strachey J. *Character and culture*. Crowell-Collier, New York (Original work published 1932), pp 301–307
- Kember David (2009) Promoting student-centred forms of learning across an entire university. *Higher Education*. 58 (1):1–13
- Kemm RE and Dantas AM (2007) Research-led learning in biological science practical activities: Supported by student-centred e-learning. *FASEB Journal*, 21(5), A220–A220
- Knight JK and Wood WB (2005) Teaching more by lecturing less. *Cell Biology Education* 4(4): 298–310
- KPMG Foundation (2006). *The long-term effects of literacy difficulties*. KPMG: London
- Kiniger-Passigli D and Biondi A (2015) A people-centred, preventive approach to disaster risk. *Eruditio, Jour-*

- nal of the World Academy of Art and Science. VOL. 1 FEB.-MARCH 2015:32-39
- Kirschenbaum H (1979) *On Becoming Carl Rogers*. Delacorte Press, New York
- IPCC (2014) *Climate Change 2014: Synthesis Report of the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*. IPCC, Geneva, Switzerland
- Lambert MN and McCombs B (1997) *How Students Learn: Reforming Schools through Learner-Centered Education*. American Psychological Association, Washington, DC
- Lebreton L et al. (2018) Evidence that the great Pacific Garbage Patch is rapidly accumulating plastic. *Scientific Reports*. [www.nature.com/articles/s41598-018-22939-w.pdf](http://www.nature.com/articles/s41598-018-22939-w.pdf). retrived on line August 20th, 2018
- Maniruzzaman ANM (2011) *Security Implications of Climate Change. Water Stress, Conflict and Migration in Bangladesh*. Keynote speech. Symposium on Climate Change, Water Stress, Conflict and Migration. UPEACE/IES/ISS/UNESCO, 21 September 2011, The Hague
- Morin E (2007) *On Complexity*. Cresskill. Hampton Press, NJ
- Pauli AG (2010) *The blue economy: 10 years, 100 innovations, 100 million jobs*. Paradigm Publications, Taos, New Mexico, USA
- PMEL-National Oceanic and Atmospheric Administration Pacific Marine Environmental Laboratory (2018) *What is Ocean Acidification* <https://www.pmel.noaa.gov/> retrived August 20th, 2018
- Proctor G (2002) *The dynamics of power in counselling and psychotherapy: Ethics, politics and practice*. PCCS Books, Ross-on-Wye, UK
- Rogers CR (1939) *The clinical treatment of the problem child*. Houghton Mifflin, Boston
- Rogers CR (1942) *Counseling and psychotherapy: Newer concepts in practice*. Houghton Mifflin, Boston
- Rogers CR (1946) Significant aspects of client-centered therapy. *American Psychologist*, 1: 415–422
- Rogers CR (1951) *Client-centered therapy: Its current practice, implications, and theory*. Houghton Mifflin, Boston
- Rogers CR (1956) *Client-centered therapy: A current view*. In: Fromm-Reichmann F and Moreno, JL (Eds.) *Progress in psychotherapy*. Grune & Stratton, New York, pp 199–209
- Rogers CR (1957) The necessary and sufficient conditions of therapeutic personality change. *Journal of Consulting Psychology*, 21(2):95–103
- Rogers CR (1959) A theory of therapy, personality, and interpersonal relationships, as developed in the client-centered framework. In: Koch S (Ed.), *Psychology: A study of a science*. Vol. III: Formulations of the person and the social context. McGraw-Hill, New York, pp 184–256
- Rogers CR (1961) *On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy*. Houghton Mifflin, Boston
- Rogers CR (1965) *A humanistic Conception of Man*. In: Farson R (ed). *Science and Human Affairs*. Science and Behavior Books, Palo Alto
- Rogers CR (1969) *Freedom to learn: a view of what education might become*. Charles E. Merrill, Columbus, OH
- Rogers CR (1980) *Do we need "a" reality? In: Rogers CR. A way of Being*. Houghton Mifflin, Boston
- Rogers CR (1983) *Freedom to learn for the 80s*. Charles E. Merrill, Columbus, OH
- Rogers CR (1977) *On personal power: Inner strength and its revolutionary impact*. Delacorte, New York
- Rogers CR and Russell DE (2002) *Carl Rogers, the quiet revolutionary: An oral history*. Penmarin Books, Roseville, CA
- Rogers CR, Lyon CH, Tausch R (2014) *Becoming an Effective Teacher*. Routledge, New York
- Sanders P and Tudor K (2001) This is therapy: A person-centred critique of the contemporary psychiatric system. In: Newnes C, Holmes G and Dunn C (eds) *This is madness too: Critical perspectives on mental health services*. PCCS Books, Ross-on-Wye, UK, pp 147–160
- Sommerbec L (2003) *The client-centred therapist in psychiatric contexts: A therapists' guide to the psychiatric landscape and its inhabitants*. PCCS Books, Ross-on-Wye, UK
- Steinebach C (2015) *Resilience*. In: Wright JD (ed) *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 2nd edition, Vol 20, Elsevier, Oxford, pp 555–560
- Steinebach C, Steinebach U and Brendtro LK (2013) *Positive Youth Psychology: Lessons from Positive Peer Culture. Reclaiming Children and Youth*, 21(4):15–21
- Thorkildse, AT (2011) Education as a Person-Centered Process. *PsycCRITIQUES* 56 (30). American Psychological Association (APA)
- UNU-IHDP and UNEP (2012) *Inclusive Wealth Report 2012. Measuring progress toward sustainability*. Cambridge University Press, Cambridge
- Watson JB (1924). *Behaviorism*. University of Chicago Press, Chicago
- WHO (1986) *Ottawa Charter for health promotion*. WHO, Geneva CH
- WHO (2008) *World Health Report: Primary Health Care, Now More than Ever*. WHO, Geneva CH
- WHO (2009) *Resolution WHA62.12. Primary health care, including health system strengthening*. In: *Sixty-Second World Health Assembly, resolutions and decisions*. Geneva, 2(WHA62/2009/REC/1), p 16
- WHO (2016a) *Health impact assessment; 2016*. <http://www.who.int/hia/en/>. Accessed August 12, 2018
- WHO/Europe (2016b) *Towards people-centred health system, an innovative approach for better health outcomes*. WHO, Avenue Appia, Geneva CH

- Zimring F (1994) Carl Rogers on Education. Prospects: the quarterly review of comparative education, Paris, UNESCO: International Bureau of Education, vol. XXIV, no. 3/4, 1994:411–422
- Zucconi A (2008) Effective Helping Relationships: Focus on illness or on health and well being? In: Lewitt B (ed) Reflections of Human Potential: The Person Centered Approach as a positive psychology. PCC Books, U.K.
- Zucconi A (2011) The Politics of the helping relationships: Carl Rogers contributions. Journal of the World Association for Person-Centered Psychotherapy and Counseling, Volume, 10 N.1, March 2011:2-10
- Zucconi A (2015) Person-Centered Education. Cadmus, Journal of the World Academy of Art and Science. Volume 2 – Issue 5, October 2015:59–61
- Zucconi A (2016) The need for Person Centered Education. Cadmus, Volume 3, Issue 1, October 2016:1–26

# Vielfältige Lebensbezüge eröffnen

**Kapitel 11**    **Positive environments for children  
and adults – 139**

*Giuseppe Carrus and Sabine Pirchio*

**Kapitel 12**    **Wohlbefinden und Beziehungsqualität  
im Medienalltag – 147**

*Daniel Süß*

**Kapitel 13**    **Immanenz der Achtsamkeit im Spannungsfeld  
von spirituellen Traditionen und säkularisierter  
Postmoderne – 157**

*Volker Schulte*





# Positive environments for children and adults

*Giuseppe Carrus and Sabine Pirchio*

- 11.1 Introduction – 140
- 11.2 The concept of positive environments – 140
- 11.3 Psychological studies on physical environment and well-being – 142
- 11.4 Child development and positive educational settings – 143
- Bibliography – 144



## 11.1 Introduction

At the level of common sense, the notion that the physical environment and the places we live in are a key component in determining our well-being and health seems quite obvious. For most people, it is relatively easy to think about specific places or types of preferred environments (e. g., a park, a meadow, a mountain, a river, a beach or even just “my home” or “my city”, the places where I spent my childhood or in which I spend my holidays), and to attribute to these places the ability to make us feel good or better. Nevertheless, within psychological science, the role of the physical environment in guiding human behaviour and affecting human well-being has often gone underestimated, compared to intrapsychic or interpersonal factors.

In fact, the role of environmental factors as determinants of subjective well-being, in comparison to sociodemographic, biological, personality or cognitive factors is often neglected by important scholars in this field (e. g., Argyle 1999; Diener 2000; Kahneman et al. 1999).

This undervaluation was partly counteracted within the environmental psychological field of study (e. g., Fleury-Bahi et al. 2017). Around the end of the 60s, for example, some authors tried to suggest how to optimize the layout of hospital departments, creating spaces that enable to develop higher social contact and thus improving social interaction of psychiatric patients, but that at the same time guarantee the possibility of achieving sufficient levels of privacy and, thus,

promoting patients well-being (e. g., Proshansky et al. 1970; 1979). It is also useful to underline, how many public bodies and health institutions actually recognize the crucial role of the environment in determining human well-being, for present and future generations (WHO, 2005), so that a more social-ecological approach to the promotion of public health is increasingly seen as necessary (e.g., Stokols 2018). Recent studies in the field of public health suggest for example how the proximity of and access to particular settings, such as public parks and green spaces, can be a relevant factor to counterbalance health inequalities related to income, socio-economic status or ethnicity, both in adults as in children (e. g., Mitchell and Popham 2008; Strife and Downey 2009).

► **The physical environment is very important for the human well-being and physical and psychologically health.**

In this chapter, we present a brief review of some psychological theories and research useful for understanding the relationship between environments and well-being, focusing in particular on the concept of positive environments (Corral-Verdugo et al. 2014), and on how this concept may be useful for promoting interventions aimed at improving human quality of life and environmental sustainability (Pol et al. 2017).

## 11.2 The concept of positive environments

In a recently published book, Victor Corral-Verdugo and his colleagues (2014) proposed the concept of “positive environments”, to identify those physical settings of human behaviour and daily life activity that are characterized by two distinct specific features. **First**, they possess characteristics that are capable of bringing about positive outcomes to the individuals and communities that live, use and populate them. **Second**, they also require and demand a certain degree of care, attention and appropriation from their

users and inhabitants. Scholars, that are more familiar with positive psychological thinking, would probably agree in finding an interesting parallel between these concepts and the brilliant conceptualizations of the most-famous theory of “flow” by Mihaly Csikszentmihalyi. Such theory well describes the optimal psychological state that individuals feel each time they engage in some pleasant but challenging activity, and the long-term benefits for human beings connected to systematic experiences of flow (Csikszentmihalyi 1990). A strong notion within positive psychological theory relates to the fact that people can get considerable psychological benefits from engaging in behaviours that, while falling within one’s capabilities and potential, still require a certain amount of sustained and conscious effort, therefore posing a mental and/or physical challenge to the person.

As put forward by Corral-Verdugo et al. (2014), the concept of positive environments could also be useful to overcome some of the major dichotomies that have been characterizing many fields of psychological theory and research for many decades in the domain of environment-behaviour studies and in scientific research on the relation between physical environments and human well-being (such as, for example, the person vs. environment, internal vs. external factors, social vs. material resources, nature vs. nurture, green vs. built environment dichotomies). The authors suggest the need for going beyond of many of these dichotomies when referring to the psychological processes that shape the interaction between genetic factors, positive environments, prosocial behaviour and sustainable lifestyles.

More in general, we could assert that dichotomy thinking, while being a constant temptation in human and social science, could also be a tricky and artificial way of symbolically dividing human behaviour and psychological processes in two pieces. Parallel to this idea, it is important also to underline the notion that positive environments might not necessarily be conveying a 100 % of positivity, and the related notion of the gradients of positivity. A good example of the complexity of these issues is represented, in

the field of people-environment studies, by the difficulty of overcoming the intrinsic tension or paradox between the ecological benefits of the dense city model in current urban planning, and the strive for more spacious, greener, and quieter life settings seen by many individuals in modern human societies as a major tool for personal well-being and quality of life (Van den Berg et al. 2007). As a more general example, one could also mention here the new developments in statistical testing for the investigation of psychological processes, as well the recent emphasis on the open science concept, replicability and meta-analytic inquiry, which all seem to push into the same direction. It is in fact increasingly acknowledged that we need to move from the dichotomous mind-set of the null-hypotheses significance testing, towards the continuous approach of effect size estimates and meta-analytical reasoning (Cumming 2014). This idea is, in our view, strongly connected with the increasingly acknowledged need of ensuring the ecological validity, generalizability and transparency of scientific evidence building and reporting, together with its policy-related implications.

Another interesting aspect contained in the notion of positive environments refers to its potential contribution to countering some of the most strongly rooted stereotypes and simplifications shared by many scholars in the psychological community. One of these stereotypes refers for example to the fact that positivity can only come out from positivity, or to say it in other words, that positive outcomes for human beings can only come out of positive individual and situational circumstances. Indeed, many scientific arguments and empirical evidences, as well as anecdotal knowledge can be found in human and social science which would suggest to overcome such a straightforward idea. Each individual could easily find examples of personal instances and life events that are compatible with the notion that positivity can also sometimes arise from critical situations, extreme challenges, or even miserable human conditions. These ideas have been nicely incorporated also in many works applying the concept of resilience to psychological theory and

practice (e.g., Steinebach and Schär 2016). The ancient Romans had nicely fixed this idea, as it is reflected by the famous Latin quote that says “*Ex malo bono*” (which would translate as “from evil things, good things”).

In relation to the concept of positive environments, it is also important to underline the caution that should be taken in investigating the role of the physical environment in shaping human behaviour and well-being, especially when these aspects are analysed in contrast to the major individualistic bias of mainstream psychological inquiry. Such a specific emphasis may in fact lead to the opposite risk of over-emphasizing the influence of physical settings on human behaviour, something that has been usually labelled as “environmental determinism”. Therefore, it is important to stress the notion that positive physical environments need to be supported by the right and appropriate “cultural milieu” (in the broader sense), in order to exert their positive influence on human well-being. For example, positive legal systems need to be sustained by coherent positive physical infrastructures, if we want environmental policies to become accepted by the larger public, being therefore “sustainable” in the long run (e. g., Ikeme 2003). Likewise, positive peer culture seems fundamental for the promotion of life adjustment, satisfaction, and well-being among young people and adolescents (Steinebach and Steinebach 2009; Steinebach et al. 2013).

Concepts such as procedural, distributive, restorative and feminist justice, for example, and the implication these concepts might have for community development across different cultures and latitudes are thus fundamental to increase the likelihood of concrete positive outcomes of environmental and psychological interventions that aim at promoting individual adjustment and well-being, as well as community engagement, prosocial and pro-environmental behaviour and sustainable lifestyle change. The relation between these aspects and the efficacy of participatory process in environmental planning and management is also an open avenue for future psychological research. This is even more crucial if we embrace the

notion, shared by some authors, that participation and transparency are ethical goods and means *per se* (Churchman and Sadan 2004). We argue here that these notions might be useful to analyse, through the lens of psychological processes and development, many dramatic events (and related humanitarian emergencies) that shocked the first decades of this 21st century worldwide. We have all learned to know how an apparently unsolvable mix of terrorism, armed conflicts, economic crisis, political turmoil and environmental degradation represents one of the most prominent barriers to human well-being and serenity in current times, for large strata of the human population.

### 11.3 Psychological studies on physical environment and well-being

The relationship between environment and well-being is well resumed by the concept of “restorative environments”. These have been defined as settings that promote, and not simply permit, the recovery of psychological resources that the person uses to cope with the tasks of daily life (Hartig 2004). Natural environments, in general, have been shown to have a higher restorative potential, compared to built ones (e. g., Kaplan and Kaplan 1989). To explain this, many studies assumed the theoretical framework of the biophilia hypothesis, which posits that the human species developed an evolutionary-based preference for settings allowing the possibility of interacting with nature, as an adaptive product of our evolution (Wilson 1984).

According to Ulrich (1981), evolution is likely to have promoted positive responses to nature, and this, in turn, leads to the decrease of stress levels through the induction of positive emotions and physiological responses of relaxation (see also Ulrich 1984).

A more cognitive approach is instead proposed by Kaplan and Kaplan (1989). According to these authors, exposure to nature could be beneficial for countering the exhaustion of cognitive resources and mental fatigue. In a

restorative environment, however, a prolonged use of direct attention might be less necessary, and can thus be replaced by different and effort-less functions, allowing the recovery of the former. Natural settings, in this perspective, are seen as particularly fitting to this purpose, as they are typically characterized by the presence of elements that can pleasantly capture our attention in involuntary manner, because they have been fundamental for the early survival of the human species (e. g., water, plants, animals, etc.).

Other authors have also studied the links between well-being and environmental factors from a more education-based perspective, exploring the relations among learning and education processes, activity theory, and social-ecological resilience. Krasny and Roth (2010) for example, have reported the positive effects of environmental education programs that allowed young students to be engaged in an active learning project and foster community involvement, as well as contributing to environmental preservation and recovery. Likewise, they suggest that similar educational experiences, focused for example on community gardening, urban community forestry, and watershed management, can have similar positive outcomes in terms of adaptive capacity building and resilience of social-ecological systems as well as individual learning and personal development (Krasny and Tidball 2009).

#### 11.4 Child development and positive educational settings

An interesting stream of research has investigated the role of the physical environment in child development. In a review, Evans (2006) mentions factors such as the presence or absence of toxic substances, noise, crowding, the quality of the residential living and of the neighbourhood, the presence of green spaces in the immediate surroundings and the physical quality of the educational contexts as crucial aspects involved in the positive development of the child. On the same line, the possibility of contact with nature in the early life contexts have been associated

to children well-being. Coley et al. (1997), for example, indicate that natural elements in the social context might improve social interaction between adults and children. This aspect is seen as fundamental for child development, because it helps promoting activities of creative play, autonomy, and positive growth. Repeated contact with nature in residential settings has also been linked to positive effects on children's cognitive development. Wells (2000), for example, underlines how changing residence towards areas that are characterized by a higher presence of nature is associated to significant improvements in children's attentional capacities, both on the short and the long term. Similar ideas have been also put forward by authors referring to concepts such as nature deficit disorder, advocating the need of bringing back contemporary children to outside places and natural settings (Louv 2005).

The psychological benefits of contact with greenery seem to emerge from the early stages of child development, even among pre-schoolers. Carrus et al. (2015) conducted for example a study among children aged 18 to 36 months, attending a kindergarten in Italy. Their results suggest that when children are allowed to carry out free play activities outdoors in the green, instead of being kept in the school indoors, social behaviour can be improved and stress reduced.

Also, among the elderly, the use of green areas can bring about different psychological benefits, such as strengthening social bonds in the neighbourhood and sense of community (Kweon et al. 1998). The positive outcomes of neighbourhood green on social contact seems to be transversal across different ages. In an observation study, Sullivan et al. (2004) compare the quantity and quality of social interactions within residential complexes that are similar in all, except for the amount of common green spaces. In the greener buildings, there is greater presence of people, and these in turn, appear as more involved in social rather than lonely activities.

#### Conclusion

Some important questions arise, when addressing the concept of positive environments: Can we identify, design, and shape daily life

environments that can be defined as “positive”? Of course, based on the theories and empirical studies that we briefly reviewed in this chapter, the answer is implicit: yes. However, a second question might be even more interesting: if we augment the possibilities for human beings of living in these positive environments, will this promote human willingness to care for their quality, and therefore guarantee the sustainability of our lifestyles? To answer this question still more robust research and empirical evidence is certainly needed. However, we argue here that it could be equally important to consider human well-being also as a consequence, and not only as an antecedent, of positive behaviours that people enact in their daily life and physical and social milieu. Indeed, there is already some empirical evidence that pro-environmental behaviours produce ecological and social benefits for the community, as well as subjective well-being for their actors (e. g., Corral-Verdugo et al. 2011, De Young 2000). To this extent, mindfulness has been for example suggested as a key factor for boosting a virtuous circle of interdependence between well-being, pro-environmental and prosocial conduct, quality of the physical environment and positive social relations, in and thus helping the shaping and maintenance of positive environments (Barbaro and Pickett 2016; Brown and Kasser 2005; Ericson et al. 2014; Jacob et al. 2009; Panno et al. 2018; Steinebach 2016).

Finally, assuming the likelihood of a positive answer to both these questions, still the most challenging part of the problem, which we think should be in the focus of future research and interventions in this domain, is: how? Shall we try to change people's mind or shall we better shape the environment we live in? Probably there is no definite answer to this last question, as the two things will sustain each other in the long run. Assuming an integrated and trans-disciplinary approach, which has been advocated by social ecologists as fundamental to tackle complex social and environmental problems in the current globalized society (Stokols 2018), we might argue that the first one is necessary to the second, and vice versa.

Places are a key component in determining our well-being and health. However, in psychological theory and practice the role of the physical environment for human well-being has been underestimated, compared to intrapsychic or interpersonal factors. The concept of positive environments can help us to understand the relationship between physical settings and well-being in different stages of the lifespan, and may be useful for designing interventions aimed at improving both human quality of life and environmental sustainability, as well social and ecological resilience.

## Bibliography

- Argyle M (1999) Causes and correlates of happiness. In: Kahneman D, Diener E, Schwarz N (eds), *Well-being: The foundations of hedonic psychology*. Russell Sage Foundation, New York, pp 353–373
- Barbaro N, Pickett SM (2016) Mindfully green: Examining the effect of connectedness to nature on the relationship between mindfulness and engagement in pro-environmental behavior. *Personality and Individual Differences* 93:137–142
- Coley R L, Kuo F E, Sullivan W C (1997) Where does community grow? The social context created by nature in urban public housing. *Environment and Behavior* 29:468–492
- Corral-Verdugo V, Frías M, Gaxiola J, Tapia C, Fraijo B, Corral N (2014) *Ambientes positivos. Ideando entornos sostenibles para el bienestar humano y la calidad ambiental*. Mexico City: Pearson.
- Cumming G (2014) The new statistics: why and how. *Psychological Science* 25:7–29
- Corral-Verdugo V, Mireles-Acosta J, Tapia-Fonlem C, Fraijo-Sing B (2011) Happiness as correlate of sustainable behavior: A study of pro-ecological, frugal, equitable and altruistic actions that promote subjective well-being. *Human Ecology Review*:18, 95–104
- Cumming G (2014) The new statistics: why and how. *Psychological Science* 25:7–29
- Csikszentmihalyi M (1990) *Flow: the psychology of optimal experience*. Harper and Row, New York
- Carrus G, Passiatore Y, Pirchio S, Scopelliti M (2015) Contact with nature in educational settings might help cognitive functioning and promote positive social behaviour. *Psychology* 6:191–212. <https://doi.org/10.1080/21711976.2015.1026079>
- Churchman A, Sadan E (2004) Public participation in environmental design and planning. In: Spielberger C (ed) *Encyclopedia of Applied Psychology*. Elsevier/Academic Press, New York, pp 793–800

- De Young R (2000) Expanding and evaluating motives for environmentally responsible behavior. *Journal of Social Issues* 56:509–526
- Diener E (2000) Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist* 55:34–43
- Ericson T, Kjørstad BG, Barstad A (2014) Mindfulness and sustainability. *Ecological Economics* 104:73–79
- Evans G W (2006) Child development and the physical environment. *Annual Review of Psychology* 57:423–451
- Fleury-Bahi G, Pol E, Navarro O (eds) (2017) *Handbook of Environmental Psychology and Quality of Life Research*. Springer International Publishing
- Hartig T (2004) Restorative environments. In: Spielberger C (ed), *Encyclopedia of applied psychology*. Academic Press/ Elsevier, New York, NY, pp 273–279
- Ikeme J (2003) Equity, environmental justice and sustainability: incomplete approaches in climate change politics. *Global Environmental Change* 13(3):195–206
- Jacob J, Jovic E, Brinkerhoff M B (2009) Personal and planetary well-being: Mindfulness meditation, pro-environmental behavior and personal quality of life in a survey from the social justice and ecological sustainability movement. *Social Indicators Research* 93(2):275–294
- Kahneman D, Diener E, Schwarz N (eds) (1999) *Well-being: The foundations of hedonic psychology*. Russell Sage Foundation, New York
- Kaplan R, Kaplan S (1989) *The experience of nature: A psychological perspective*. Cambridge University Press, New York
- Kweon B S, Sullivan W C, Wiley A R (1998) Green common spaces and the social integration of inner-city older adults. *Environment and Behavior* 30:832–858
- Krasny M E, Roth W M (2010) Environmental education for social–ecological system resilience: a perspective from activity theory. *Environmental Education Research* 16:545–558
- Krasny M E, Tidball KG (2009) Applying a resilience systems framework to urban environmental education. *Environmental Education Research* 15:465–82
- Louv R (2005) *Last child in the woods: Saving our kids from nature deficit disorder*. Algonquin Books
- Mitchell R, Popham F (2008) Effect of exposure to natural environment on health inequalities: an observational population study. *The Lancet* 372(9650):1655–1660
- Panno A, Giacomantonio M, Carrus G, Maricchiolo F, Pirchio S, Mannetti L (2018) Mindfulness, pro-environmental behavior, and belief in climate change: the mediating role of social dominance. *Environment and Behavior*. First published online: July 2017. <https://doi.org/10.1177/0013916517718887>
- Pol E, Castrechini A, Carrus G (2017) Quality of life and sustainability: The end of quality at any price. In Fleury-Bahi G, Pol E, Navarro O (eds) *Handbook of Environmental Psychology and Quality of Life Research*. Springer International Publishing, pp 11–39
- Proshansky HM, Ittelson W, Rivlin LG (eds) (1970) *Environmental psychology: Man and his physical settings*. Holt, Rinehart & Winston, New York
- Proshansky HM, Nelson-Schulman Y, Kaminoff RD (1979) The role of physical setting in life crisis experiences. In: Sharon I, Spielberger C (eds) *Stress and anxiety*, vol. 6, Hemisphere, Washington DC
- Steinebach C (2016) Connecting mindfulness and positive environments to enhance resilience in adolescence and adulthood. *International Journal of Psychology* 51:666
- Steinebach C, Schär M (2016) Body and mind: Building resilience for adolescents with problems in eating behavior. *International Journal of Psychology* 51:666–667
- Steinebach C, Steinebach U (2009) Positive peer culture with German youth. *Reclaiming Children and Youth*, 18(2):27–33
- Steinebach C, Steinebach U, Brendtro LK (2013) Positive youth psychology: Lessons from positive peer culture. *Reclaiming Children and Youth* 21(4):15–21
- Stokols D (2018) Social ecology in the Digital Age: Solving complex problems in a globalized world. Academic Press
- Strife S, Downey L (2009) Childhood development and access to nature: A new direction for environmental inequality research. *Organization & Environment* 22:99–122
- Sullivan WC, Kuo FE, De Pooter SF (2004) The fruit of urban nature. *Vital neighborhood spaces*. *Environment and Behavior* 36:678–700
- Ulrich RS (1981) Natural versus urban scenes: Some psychophysiological effects. *Environment and Behavior* 13:523–556
- Ulrich RS (1984) View through a window may influence recovery from surgery. *Science* 224:420–421
- Van den Berg A, Hartig T, Staats H (2007) Preference for nature in urbanized societies: stress, restoration, and the pursuit of sustainability. *Journal of Social Issues* 63:79–96
- WHO (2005). *Ecosystems and human well-being – Health Synthesis. A report of the Millennium Ecosystem Assessment*. Vol. 5. Island Press, Washington, DC
- Wells NM (2000) At home with nature. Effects of “greenness” on children’s cognitive functioning. *Environment and Behavior* 32:775–795
- Wilson EO (1984) *Biophilia*. Harvard University Press, Cambridge



# Wohlbefinden und Beziehungsqualität im Medienalltag

*Daniel Süß*

- 12.1 Die digitale Mediengesellschaft – ein menschenwürdiger Rahmen? – 148**
- 12.2 Der Medienalltag im Kindes- und Jugendalter – 149**
  - 12.2.1 Forschungsmethodische Probleme und Hürden der Wissenschaftskommunikation – 150
  - 12.2.2 Digitale Natives als Eltern – 150
- 12.3 Life-Domain-Balance im Medienalltag – 151**
- 12.4 Passende Mediennutzung lernen – 152**
  - 12.4.1 Kompetenzbereiche – 153
  - 12.4.2 Beziehungsqualität on- und offline fördern – 154
- Literatur – 155**

Die Online-Version des Kapitels ([https://doi.org/10.1007/978-3-662-58409-5\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-662-58409-5_12)) enthält digitales Zusatzmaterial, das berechtigten Nutzern durch Anklicken der mit einem „Playbutton“ versehenen Abbildungen zur Verfügung steht. Alternativ kann dieses Zusatzmaterial von Lesern des gedruckten Buches mittels der kostenlosen Springer Nature „More Media“ App angesehen werden. Die App ist in den relevanten App-Stores erhältlich und ermöglicht es, das entsprechend gekennzeichnete Zusatzmaterial mit einem mobilen Endgerät zu öffnen.





## 12.1 Die digitale Mediengesellschaft – ein menschenwürdiger Rahmen?

Die zunehmende Digitalisierung der Gesellschaft und die Durchdringung aller Lebensbereiche mit mobilen Medien sind Phänomene, die aus psychologischer Sicht selten neutral beschrieben werden, sondern viel eher mit viel Skepsis oder zumindest Ambivalenz kommentiert werden. Die medienpsychologische Forschung, wie sie am Psychologischen Institut der ZHAW betrieben wird, versucht sowohl Ressourcen als auch Risiken des Medienalltags zu erfassen und ein ausgewogenes Gesamtbild aufzuzeigen. Der Forschungsschwerpunkt liegt beim Medienumgang von Kindern und Jugendlichen. Aus Sicht der Positiven Psychologie (Steinebach et al. 2012) kann man fragen, unter welchen Bedingungen Medien als Ressourcen genutzt werden können, um Wohlbefinden, persönliche Entwicklung und eine menschenwürdige Gesellschaft zu fördern. Dabei geht es nicht darum, die Risiken auszublenden, sondern aus den produktiven Nutzungsformen etwas zu lernen für Prävention und Intervention. Für einen gelingenden Medienalltag sind viele Akteure mitverantwortlich. Mediensozialisation beginnt in den Familien und endet bei den politischen Instanzen. Eltern werden daher angeleitet, ihren Kindern Medienkompetenz zu vermitteln und vorzuleben (Milzner 2016, Scholz 2016). Schulen nutzen das kreative Potenzial der Medien für Bildung

und Unterricht. Die Medienanbieter übernehmen Verantwortung für anregende Inhalte und die Politik fördert die Produktion und Verbreitung hochwertiger Angebote. Der Medienzugang ist ein Menschenrecht und die Teilhabe an der Medienkultur ein wesentliches Element der Chancengerechtigkeit (siehe dazu die Menschenrechtskonvention und die Kinderrechtskonvention der Vereinten Nationen: <https://www.human-rights.ch/de/service/menschenrechte/>, <https://www.kinderrechtskonvention.info/>). Mit Medien kompetent umgehen zu können, ist eine Kulturtechnik, genauso wie Lesen, Schreiben und Rechnen. Medien eröffnen Zugang zu Information, Bildung, Kultur. Sie sind zudem ein Teil der Freizeit mit Unterhaltung, Spiel und Entspannung. Das Wohlbefinden wird durch Mediennutzung gefördert, indem zum Beispiel Flow (Csikszentmihalyi 1995) erlebt wird beim Gamen oder soziale Einbettung bei der Kommunikation via soziale Netzwerke. Nur diese Aspekte der Mediengesellschaft zu beleuchten, wäre aber Ausdruck eines naiven Optimismus. Medien und Digitalisierung beinhalten auch Risiken für ein menschenwürdiges Dasein. Neben der Medienkulturförderung braucht es auch Jugendmedienschutz und Bemühungen, um Medieninhalte, welche die Menschenwürde missachten, zu unterbinden. Nicht nur für Kinder, sondern auch für Erwachsene bestehen Gefahren in Medienangeboten und Medienumgangsformen, welche das Wohlbefinden einschränken oder die psychische Gesundheit gefährden können. Beispiele sind Cybermobbing, Verhaltenssucht im Umgang mit Medien, Wirkungen von Gewalt, Extremismus und Pornographie und heute zunehmend Gefährdungen der Privatsphäre durch das Sammeln und Verknüpfen von persönlichen Daten durch Algorithmen im Netz (Robertz und Wickenhäuser 2010). Vielen Erwachsenen fällt es zunehmend schwer, eine Life-Domain-Balance aufrechtzuerhalten, weil Arbeit und Privates sich zeitlich und örtlich immer mehr medial überlagern. Die Angewandte Psychologie ist gefordert, im Zusammenwirken mit anderen Disziplinen, wie der Medienpädagogik und der Kommunikationswissenschaft, die Chancen und Risiken des Medienalltags zu untersuchen, Instrumente

zur Diagnose von Problemlagen zu entwickeln und Beratung und Schulung für Multiplikatoren und für Individuen anzubieten. Zugleich braucht es eine berufsethische Auseinandersetzung darüber, in welcher Form Psychologinnen und Psychologen ihre Expertise im Medienkontext einbringen. Bei der Entwicklung neuer Medienangebote wird psychologisches Wissen eingesetzt, um Schlussfolgerungen über die Persönlichkeit und die Präferenzen der Mediennutzer zu ziehen und ihr Konsum- oder politisches Wahl- und Abstimmungsverhalten zu beeinflussen (Kosinski et al. 2013). Oder Internetangebote werden durch konsum- und entscheidungspsychologisches Wissen so gestaltet, dass die Nutzer möglichst oft und möglichst lange darauf zugreifen. Solche Anwendungen sind aus berufsethischer Sicht kritisch einzuschätzen, wohingegen die psychologische Beratung zu einem kompetenten Medienumgang und der Einsatz digitaler Medien in der Therapie und Beratung förderungswürdig sind.

## 12.2 Der Medienalltag im Kindes- und Jugendalter

Will man die Rolle der Medien im Leben von Kindern, Jugendlichen und Familien verstehen, sollte man den Blick auf die gesamte Alltagsgestaltung werfen, nicht nur auf die medienbezogenen Aktivitäten (Kalbitzer 2017). Dies ermöglicht Bedingungen zu erkennen, unter denen der Medienumgang produktiv und entwicklungsförderlich eingebettet ist, und Risikogruppen oder Risikokonstellationen zu benennen, wo die Mediennutzung negative Effekte haben kann. Pauschalisierende Urteile über die Funktion und Wirkung von Medien helfen nicht weiter. Es ist wichtig, die relevanten Indikatoren für positive oder riskante Mediennutzung zu kennen. Zum Beispiel ist die Zeit, die jemand pro Tag mit Medien verbringt, ein wenig aussagekräftiger Indikator, außer wenn es zu exzessiver und immer exklusiverer Medienzuwendung kommt (vgl. unten in ► [Abschn. 12.3](#) das Phänomen „Hikikomori“ in Japan). Verhaltenssucht ist zum Beispiel nicht einfach eine zeitlich ausufernde Mediennutzung, sondern ein

Kontrollverlust, der immer auch mit anderen Dynamiken zusammenhängt als den Medien und ihren Inhalten (Willemse 2016). Es soll im Beitrag aufgezeigt werden, welches Bild die aktuelle Forschung zum Medienumgang und zur Mediensozialisation zeichnet. Dabei sei auch auf die großangelegte BLIKK-Studie aus Deutschland hingewiesen, welche Anfangs März 2018 veröffentlicht worden ist (Brand et al. 2018). BLIKK steht für: Bewältigung, Lernverhalten, Intelligenz, Kompetenz, Kommunikation. Zwischen 2016 und 2018 wurden 6000 Kinder zwischen einem Monat und 14 Jahren und deren Eltern in Deutschland untersucht. Dabei wurden verschiedene Entwicklungsparameter mit der Mediennutzung in Beziehung gesetzt. Die Studie kommt zu folgendem Schluss:

- » Wird eine elterliche digitale Mediennutzungskompetenz vermisst, kann dies auch eine digitale Mediennutzungskompetenz der Kinder vermissen lassen.

Eltern sind bestrebt, ihren Wissensbedarf zum Thema „Digitale Mediennutzung“ in der Kinder-Erziehung im Rahmen von Eltern-Gesprächen zu decken.

75 % der Kinder im Alter von 2 bis 4 Jahren spielen bereits bis 30 Minuten mit Smartphones bei einer fehlenden digitalen Medien-Nutzungs-Kompetenz.

Es zeigt sich ein Zusammenhang zwischen Sprachentwicklungsstörungen und der Nutzungsdauer digitaler Medien der Kinder bzw. der Eltern.

Es besteht eine Wechselwirkung zwischen der Nutzungsdauer digitaler Medien und dem BMI des Kindes, des Bewegungsumfangs sowie dem Genuss von Süßgetränken.

Insbesondere in der Altersgruppe der Kinder im Alter von 8 bis 14 Jahren zeigen sich Zusammenhänge bei Lese-/Rechtschreibschwäche, Aufmerksamkeitschwäche, Aggressivität sowie Schlafstörungen und einer fehlenden Kompetenz im Umgang mit digitalen Medien.

### 12.2.1 Forschungsmethodische Probleme und Hürden der Wissenschaftskommunikation

An der BLIKK-Studie lassen sich forschungsmethodische Probleme aufzeigen, die in gleicher Weise auch für die kulturpessimistischen Publikationen von Manfred Spitzer gelten (Spitzer 2005, 2012, 2015).

Es handelt sich um eine Querschnittsstudie, welche Korrelationen aufzeigen kann. Damit ist noch keine Aussage über die Richtung der Kausalität möglich. Signifikante Ergebnisse sind bei einer großen Stichprobe leicht zu finden. Relevant sind dabei die Effektgrößen. Screening-Instrumente sind nicht ausreichend für eine individuelle Diagnose bei einem Kind. Der Einfluss von Moderatorvariablen wird in ersten Analysen oft nicht geprüft. Die Auswahl der Indikatoren für problematische Mediennutzung ist meist einseitig, zum Beispiel wird nur die Medienzeit beachtet und nicht die Inhalte, die Kontexte und die Besonderheiten des Kindes. Barr (2018) spricht von den unverzichtbaren „drei Cs“, die man beachten müsse, wenn man die Wirkung von Mediennutzung erfassen will: Child, Content, Context.

Die Hürden der Wissenschaftskommunikation akzentuieren die potenzielle Verkürzung von Forschungsbefunden und deren Interpretation zusätzlich. Findet man zum Beispiel im Forschungsbericht der BLIKK-Studie noch sorgfältige Hinweise auf die methodischen Limitationen, so werden diese in den Medienmitteilungen der Hochschulen bereits vernachlässigt, da diese von den Marketingabteilungen verfasst werden und man im Blick hat, was bei den Medien Resonanz auslöst. Und schließlich formulieren die Journalisten die Befunde nochmals zugespitzt, wenn aus einer Studie eine Schlagzeile werden soll, welche das Publikum emotionalisieren will. Boulevardisierung, Thesenjournalismus und die Macht der Nachrichtenwerte fordern ihren Tribut. Und zuletzt werden Forschungsbefunde von politischen Akteuren instrumentalisiert, indem sie selektiv Folgerungen ableiten und Forderungen stellen, welche auf ihre persönliche Agenda oder diejenige ihrer

Partei passen. Der „Negativity Credibility Bias“ trägt dazu bei, dass alarmistische Interpretationen eher als glaubwürdig erscheinen als differenzierte Aussagen, welche die Risiken relativieren. Dies dürfte eine evolutionär bewährte Präferenz sein, dass man lieber Fehlalarme in Kauf nimmt als sich einmal zu viel in Sicherheit gewogen zu haben. Das Sensationelle löst Resonanz aus und kulturpessimistische Gesellschaftsanalysen werden zu Bestsellern. Von der Erlebnisgesellschaft (Schulze 1993/2005) zur Spaßgesellschaft, von der Erregten Gesellschaft (Türcke 2002) zur Histrionischen Gesellschaft (Winterhoff-Spurk 2005): Überall wird den Medien eine Schlüsselrolle zugeschrieben. War es früher das Fernsehen, welches für den Kulturverfall verantwortlich gemacht wurde, dann ist es heute das Internet als neues Leitmedium der Gesellschaft.

### 12.2.2 Digitale Natives als Eltern

Inwiefern prägen die Leitmedien einer Epoche die Bedingungen des Aufwachsens und damit die gemeinsamen Merkmale einer Alterskohorte? Der Begriff „Digital Natives“ ist nicht unumstritten (Schulmeister 2009). Wenn man einen Trend herausgreift, um das Neue und Besondere einer Generationslage zu beschreiben, dann besteht das Risiko, Unterschiedlichkeiten zu sehr zu betonen, und das Gemeinsame mit früheren Generationen zu vernachlässigen. Trotz dieses Vorbehaltes halte ich das Label „Digital Natives“ für brauchbar, um die Selbstverständlichkeit und Vielfalt, mit der Jugendliche und junge Erwachsene die digitalen Medien nutzen, zu markieren (Palfrey und Gasser 2008). Da die heutigen jungen Eltern selbst mit digitalen Medien aufgewachsen sind, ist ihr eigenes Medienverhalten und dessen Einfluss auf die Kinder zunehmend im Fokus der Forschung. Bereits im Gebärdensaal wird der Umgang mit dem Smartphone, respektive das Phänomen „Always On“, zum Thema. Dass Eltern, während sie ihre Kinder versorgen und erziehen, auch immer wieder online sind, kann unter bestimmten Umständen problematisch für die Bindungsentwicklung sein, aber es hat auch eine wichtige

psychohygienische Funktion für die Eltern, um im Austausch mit ihrem sozialen Netzwerk zu bleiben und damit ihr Wohlbefinden zu erhalten (Süss 2018).

Beispiel: Kommentar auf dem Mamablog zur Informationskampagne in Frankfurt 2015: „Sprechen Sie lieber mit ihrem Kind“:

- » Ich muss jetzt mal was anmerken: es ist megalangweilig mit ganz kleinen Kindern zuhause. Und andere Mamis in der Krabbelgruppe sind auch nicht immer bereichernde Gesprächspartner. Warum also nicht aufm Spielplatz mit der Schwester telefonieren[sic] während sich der Nachwuchs eine eigne Grube gräbt? Macht alle glücklich und ist somit gut.

Die mobilen digitalen Medien ermöglichen es, sich frei zu bewegen und dennoch ständig erreichbar zu sein, respektive die Menschen, mit denen man sich verbunden fühlt, erreichen zu können. So schaffen sie Freiräume für das Individuum, aber sie verhindern auch, dass man einander Vertrauen schenken muss, weil ein kommunikativer Zugriff jederzeit möglich bleibt. Sogenannte „Helikoptereltern“ verhindern, dass Kinder sich in zunehmender Selbstverantwortung einüben können. Solche Eltern protestieren dagegen, wenn die Kinder in der Schule das Smartphone abgeben oder ausschalten müssen, denn sie empfinden es als ihr Recht, das Kind jederzeit zu erreichen. Eltern überwachen ihre Kinder per GPS-Daten und dies manchmal auch, ohne dies den Kindern zu deklarieren. Dadurch entsteht ein Vertrauensbruch zwischen Kindern und Eltern, wenn es offenkundig wird. Apps wie „Life360“ oder „Safe24“ versprechen, die Familie zu schützen und jederzeit zu vernetzen, respektive die Familie und Freunde in Echtzeit zu lokalisieren. Das Smartphone wird so zu einem Medium der „Halbgefangenschaft“, zu einer elektronischen Fußfessel für den Alltagsgebrauch. Zwar wird damit das zentrale Bedürfnis nach Bindung und Zugehörigkeit erfüllt, aber auf Kosten des Grundbedürfnisses nach Freiheit und Autonomie (vgl. Schär und Steinebach 2015).

### 12.3 Life-Domain-Balance im Medienalltag

In einer Zeit vor der permanenten digitalen Erreichbarkeit wurde das Konzept der Work-Life-Balance entwickelt, respektive der Life-Domain-Balance. Für Wohlbefinden und psychische Gesundheit wurde empfohlen, sich in der Freizeit von der Arbeitswelt abzugrenzen und Zeitgefäße für Familie, Partnerschaft, soziale Kontakte in Freundschaften, für Sport und Erholung, für Kultur, Spiritualität und Horizontzerweiterung einzurichten. Die digitalen mobilen Medien haben diese Grenzen durchlässig gemacht. Nicht nur drängt sich die Arbeitswelt immer wieder in Freizeit und Ferien ein, sondern auch das private Umfeld und Unterhaltungsangebote sind in Schule, Studium und am Arbeitsplatz jederzeit in Griffnähe. Dass nicht alle Menschen eine strikte Trennung verschiedener Lebensbereiche suchen, hat Genner (2017) aufgezeigt. Sie unterscheidet „Separators“ und „Integrators“. Die ersten brauchen und schätzen eine klare Abgrenzung, um sich in der Freizeit erholen und in der Arbeit fokussiert sein zu können. Entsprechend würde man ihnen klare Rituale empfehlen, um Rollenübergänge zu markieren. Sie würden zum Beispiel ein berufliches Smartphone und ein privates Smartphone besitzen und die Geräte nur in den zugehörigen Zeitsequenzen einschalten. Sie lesen in der Freizeit und in den Ferien keine beruflichen Mails und schreiben auch keine an ihre Mitarbeitenden. Integrators hingegen schätzen es, auch in der Freizeit mal zwischendurch etwas für die Arbeit erledigen zu können, um nicht Anfang der Woche oder nach den Ferien vor einer Flut neuer Nachrichten zu stehen. Sie nutzen das mobile Arbeiten oder Home-Office, um mehr Flexibilität zu genießen. Es gab immer schon Berufsgruppen, welche sich nichts Anderes als den Lebensstil des Integrators vorstellen konnten, sei es aus intrinsischer Motivation oder weil ihr Arbeitsprozess nicht anders möglich wäre: Dies gilt für Landwirte, Künstler, Wissenschaftler und Freiberufler, d. h. für alle, die keinen „Nine-to-five-Job“ innehaben. Diesen Personen kann man also nicht dieselben Empfehlungen geben wie den

Separators. Das Risiko der „interessierten Selbstausbeutung“ und des drohenden Burn-outs kennen die Integrators hingegen gut. Psychologische Lebensberatung kann hier helfen, Selbstfürsorge und Lebenskompetenzen aufzubauen, eine Balance zwischen Leistung und Erholung herzustellen und die notwendige Muße für kreative Prozesse zu pflegen.

Der Übergang zwischen einer mäßigen Mediennutzung, einer engagierten Mediennutzung und einer Medienverhaltenssucht kann schleichend vor sich gehen. Gerade das Spielen von Games und die digitale Kommunikation in sozialen Netzwerken können leicht von der Begeisterung in den Verlust der Handlungsfreiheit kippen. Ersteres ist eher ein Risiko für männliche Personen, letzteres für weibliche (Waller und Süß 2012; Willems et al. 2017). Medienpädagogische Projekte und Kampagnen versuchen hier Präventionsarbeit zu leisten. „Dein Spiel. Dein Leben. – Find your level!“ lautete eine bundesweite Kampagne in Deutschland, welche mit einem Peer-to-Peer-Ansatz mit Jugendlichen erfolgreich umgesetzt wurde (Helbig und Tillmann 2014). Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Spielwelten und anderen Lebensbereichen herzustellen, ist auch Anliegen einer aktuellen Aktion der GMK.

Beispiel: Eine Aktion der Gesellschaft für Medienpädagogik und Kommunikationskultur GMK (2018)

- » Unter dem diesjährigen Motto „Game-Life-Balance“ finden auf dem Jugendforum NRW wieder vielfältige Aktionen verschiedener medienpädagogischer Einrichtungen statt. Die GMK setzt sich dieses Jahr mit dem japanischen Phänomen Hikikomori auseinander: Vor allem junge Männer ziehen sich für Monate oder Jahre vermehrt aus dem gesellschaftlichen Leben in ihre eigenen vier Wände zurück und bauen sich ein Leben in ihrem Zimmer auf. Digitale Spiele und digitale Kommunikation spielen dabei eine zentrale Rolle.

Die GMK greift dieses Phänomen auf und regt an, sich künstlerisch damit

auseinanderzusetzen: Was bewegt jeden einzelnen persönlich, sich von der Gesellschaft zurückzuziehen? Wie müsste der Raum gestaltet sein, um sich vorstellen zu können, darin für mehrere Monate leben zu können?

Mit den individuellen und persönlichen Antworten, Meinungen und Gedanken können die Besucher\*innen ihre eigene Pizzaschachtel gestalten. Bleiben die eigenen Gedanken danach geheim oder sollen sie geteilt werden – das darf jeder selbst entscheiden.

Am Ende wird aus den gesammelten Werken ein Gesamtkunstwerk entstehen.

Am Beispiel des „Hikikomori“ wird deutlich, dass hinter einer begeisterten Mediennutzung, die in Verhaltenssucht abgeleitet, auch tieferliegende Probleme des Individuums liegen: Sozialer Rückzug entsteht unter bestimmten persönlichen, sozialen und gesellschaftlichen Bedingungen. Hier ist eine psychotherapeutische Hilfestellung notwendig und medienpädagogische Beratung, die mit kreativen Methoden erfahrbar machen können, welche „Sehnsucht hinter der Sucht“ stehen kann.

Zugleich sind Fachleute der Organisationspsychologie gefordert, die Arbeitsprozesse und Führungskonzepte so zu gestalten, dass Menschen mit verschiedenen Bedürfnissen (Separators und Integrators) ihren optimalen Stil realisieren können und zugleich andere Teammitglieder nicht unter Stress setzen.

## 12.4 Passende Mediennutzung lernen

Mediensozialisation ist ein Prozess, der über die ganze Lebensspanne hinweg bedeutsam bleibt. Medienkompetenzen sind mit Selbst- und Sozialkompetenzen verknüpft. Sie sind ein Teil der Lebenskompetenzen. Die Positive Psychologie hat die Tugenden und Charakterstärken neu entdeckt, die seit der Antike beschrieben und gefördert wurden, um ein „gutes Leben“ zu ermöglichen. Largo (2018) würde von einem „passenden Leben“ sprechen: Es geht darum, eine optimale Passung zwischen den Bedürfnissen, Besonderheiten und Stärken eines Menschen und seinen

Rollen und Aufgaben im sozialen Kontext zu finden. Medienkompetenz soll dazu beitragen, Medieninhalte auszuwählen und persönliche Mediennutzungsstile zu entwickeln, die dem Individuum dienen und sozial verantwortlich sind.

### 12.4.1 Kompetenzbereiche

Medienkompetenz wurde in der medienpädagogischen Forschung seit den 1970er-Jahren immer wieder sehr unterschiedlich strukturiert (Süss et al. 2018). In der Praxis, zum Beispiel im Lehrplan 21 der Deutschschweizer Kantone für die Volksschulen, wurden für jede Schulstufe unterschiedliche Kompetenzen für Medien und ICT formuliert (Modullehrplan der Schweizer Volksschulen zu Medien und Informatik von 2018, siehe: <https://v-ef.lehrplan.ch/>). Manche Lehrpersonen und Bildungspolitiker haben die schiere Fülle der zu erzielenden Kompetenzen kritisiert. Hilfreich ist es, einige Kernkompetenzen herauszuarbeiten, welche auch bei einem sich rasch wandelnden Medioumfeld Gültigkeit behalten. Ein Beispiel dafür sind die 10 Kompetenzbereiche, welche von Hartmann und Hundertpfund (2015) herausgearbeitet wurden.

Beispiel: Digitale Kompetenzen für die Mediengesellschaft (Hartmann und Hundertpfund 2015)

» Information und Wissen: Verwesentlichung. Die Fähigkeit, eine sinnvolle Auswahl zu treffen und die tiefere Bedeutung oder die Stichhaltigkeit von Informationen zu erfassen.

Soziale Intelligenz und Verständigung. Die Fähigkeit, sich mit anderen auf direkte und vertiefte Weise zu verständigen, Stimmungen und Reaktionen zu erfassen und zu fördern sowie Bedürfnisse zu erkennen.

Kritisches und flexibles Denken. Die Fähigkeit, durch selbstständige Denkleistung Lösungen und Antworten zu finden, die über das hinausgehen, was herkömmlich oder regelbestimmt ist.

Umgang mit kultureller und sozialer Vielfalt. Die Fähigkeit, sich in unterschiedlichen

sozialen und kulturellen Situationen zu bewegen und die Sichtweisen und Denkmuster anderer zu akzeptieren.

Abstraktion und Modellbildung. Die Fähigkeit, komplexe Sachverhalte und große Datenmengen in abstrakte Konzepte und Modelle zu übersetzen sowie Modelle zu bilden und auszuwerten.

Nutzung digitaler Werkzeuge. Die Fähigkeit, digitale Werkzeuge und mediale Formen sowohl zu nutzen und sie für eine überzeugende Kommunikation einzusetzen als auch ihre Anwendung kritisch zu hinterfragen.

Rollenbilder privat, beruflich und öffentlich. Die Fähigkeit, seine eigene Person mit digitalen Medien angemessen darzustellen und die Darstellung anderer Personen kritisch zu hinterfragen.

Kreatives, produktives Denken. Die Fähigkeit, Ungewöhnliches zu denken und den eigenen Einfällen eine Chance zu geben.

Informelles und selbstbestimmtes Lernen. Die Fähigkeit, in schulischen und außerschulischen Kontexten eigenverantwortlich zu lernen.

Virtuelle Zusammenarbeit. Die Fähigkeit, ortsunabhängig in einem Team zusammenzuarbeiten.

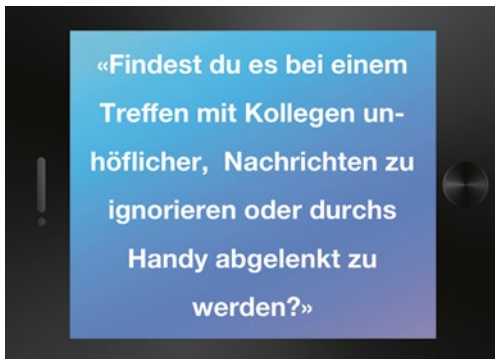
Das Wort „kritisch“ kommt hier immer wieder vor, was typisch ist für Medienkompetenzmodelle. Kritikfähigkeit heißt, unterscheiden zu können zwischen sinnvollem und weniger sinnvollem Medienumgang, zwischen passender und unpassender Wahl von Kommunikationskanälen und zwischen qualitativ hochwertigen und minderwertigen Informationen und Angeboten in den Medien. Eine ergänzende Perspektive ist die „Genussfähigkeit“ im Umgang mit Medien (Groeben 2002). Wenn man die Metapher des Umgangs mit Nahrung verwenden möchte, dann kann man Medien als Lebensmittel, als Genussmittel und als Suchtmittel bezeichnen.

» Medien sind Lebensmittel, weil wir sie in praktisch allen Lebensbereichen zwingend benötigen, um handlungsfähig

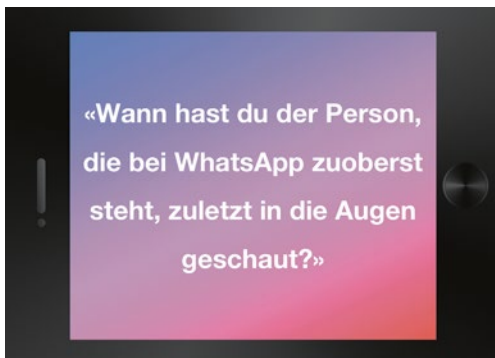
zu sein für gesellschaftliche Teilhabe. Sie sind Genussmittel als Teil von Entspannung und Horizonterweiterung, die das Leben reichhaltiger machen und sie können Suchtmittel werden, indem kompensatorische Nutzungsformen zu einem Kontrollverlust führen können.

Der bewusste und reflektierte Verzicht auf das Internet für einen oder mehrere Tage kann hilfreich sein, um die Mediengewohnheiten auszu-tarieren (Külling und Zeier 2018). Diese „Offline Days“ sind aber kein „Digital Detox“, denn es geht genauso wenig um eine Entgiftung wie bei einem Retreat mit Schweige-Meditation:

- **Sprechen ist kein Gift, digital kommunizieren ist kein Gift. Aber manchmal innezuhalten, kann gut tun** (▣ Abb. 12.1, ▣ Abb. 12.2).



▣ Abb. 12.1 Treffen mit Kollegen und den Medien. (Quelle: <http://www.generationsmartphone.ch>)



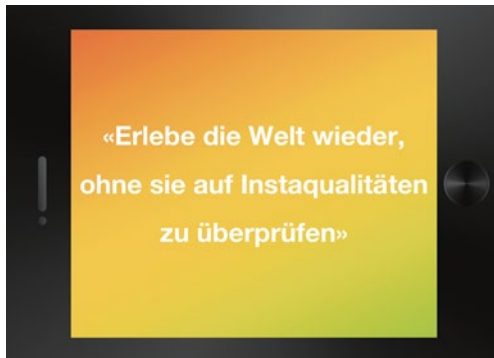
▣ Abb. 12.2 Augenkontakt. (Quelle: <http://www.generationsmartphone.ch>)

## 12.4.2 Beziehungsqualität on- und offline fördern

Die Psychologin und Soziologin Sherry Turkle hat mit ihrem Buch „Alone together“ (2011) die These vertreten, dass wir in unserer digitalen Mediengesellschaft immer mehr vereinsamen, weil wir unsere Energie auf eine Fülle von schwachen Bindungen im digitalen Raum fokussieren und der direkten Begegnung immer mehr ausweichen. Die digitalen sozialen Netzwerke wie Facebook und Instagram machen es einfach, mit Hunderten von Menschen im Kontakt zu sein, was früher so nicht möglich war. Dass dies nicht zwingend dazu führt, dass der direkte Kontakt an Bedeutung verliert, zeigen unter anderem unsere Kinder- und Jugendmediennutzungsstudien in der Schweiz, die MIKE- und JAMES-Studien (Genner et al. 2017; Waller et al. 2016). Fragt man Kinder und Jugendliche, was sie am liebsten in ihrer Freizeit tun, dann ist es das Treffen von Freunden im „real life“ und das gemeinsame Spielen. Freundschaften und die Familie haben bei Jugendlichen und jungen Erwachsenen einen hohen Stellenwert. Studien mit Erwachsenen zeigen, dass es zum Beispiel mit Persönlichkeitsmerkmalen und spezifischen Nutzungsgewohnheiten zusammenhängt, ob Menschen durch ihren Umgang mit sozialen Netzwerken sich einsamer oder sozial eingebundener fühlen. Introvertierten Menschen fällt es leichter, sich online zu öffnen als offline. Extravertierte Menschen posten aber auch online häufiger eigene Mitteilungen. Depressive Menschen nutzen das Internet häufiger, um Einsamkeitsgefühle zu überwinden. Wer sich oft Postings von anderen Personen anschaut, aber wenig selbst postet, der wird sich im sozialen Vergleich eher negativ einschätzen. Das Wohlbefinden kann durch das Posten von Nachrichten gefördert werden, sogar unabhängig davon, ob man viele und positive Feedbacks (Likes und Kommentare) erhält. Nur schon das Bewusstsein, dass der Freundeskreis an den eigenen Erfahrungen teilhaben kann, fördert das Gefühl des sozialen Eingebundenseins. Offline zu sein kann aber auch soziale Verunsicherung auslösen. Wer nicht am permanenten Kommunikationsfluss im Freundeskreis teilhaben kann, befürchtet, etwas Wichtiges zu



■ **Abb. 12.3** Sich selbst mögen ohne Likes.  
(Quelle: <http://www.generationsmartphone.ch>)



■ **Abb. 12.4** Real quality vs. Insta-quality.  
(Quelle: <http://www.generationsmartphone.ch>)

verpassen. Dieses Phänomen wird als „Fear of Missing Out“ bezeichnet (Genner 2017). Menschen mit einem schwach ausgeprägten Selbstwertgefühl können diesem Risiko in besonderem Maße ausgesetzt sein. Es kann sich auch darin zeigen, dass jemand befürchtet, es könnten unvorteilhafte Aussagen über die eigene Person online zirkulieren (■ **Abb. 12.3**, ■ **Abb. 12.4**). Wer allerdings in einem guten Kontakt mit seinen wichtigsten Bezugspersonen steht und dort Wertschätzung erfährt, wird kaum in diese Unsicherheit geraten.

### Fazit

Die Digitalisierung der Gesellschaft und der Trend zu permanenter mobilen Kommunikation stellen Herausforderungen dar, zu denen die Angewandte Medienpsychologie in Forschung, Lehre und Beratung Lösungen entwickelt.



■ **Abb. 12.5** Video 12.5 Persönliche Worte Daniel Süß

Ein ressourcenorientierter Ansatz, wie ihn die Positive Psychologie bereitstellt, ist besonders brauchbar, um Menschen in ihrem Alltag zu unterstützen. Kulturpessimistische Ratgeber, welche die Risiken betonen und eine möglichst sparsame Mediennutzung empfehlen, verunsichern Eltern, Lehrende und Arbeitgeber mehr, als dass sie ihnen helfen. „Digital Detox“ ist eine irreführende Metapher, da es nicht darum geht, ein Gift loszuwerden, sondern Medien so zu nutzen, dass sie Wohlbefinden und Beziehungsfähigkeit fördern. Allgemeine Rezepte entsprechen der Vielfalt menschlicher Bedürfnisse und sozialer Kontexte nicht. Vielmehr sollten Menschen darin unterstützt werden, das für sie passende Medienrepertoire und eine Balance zwischen On- und Offline-Erfahrungen zu finden.

- **Persönliche Botschaft des Autors**  
(■ **Abb. 12.5**)

### Literatur

- Barr R (2018) Screensense: Opportunities for learning from media during early childhood. Zürich: Referat an der Konferenz der Abteilung Entwicklungspädiatrie des Universitäts-Kinderspitals Zürich, „Medienalltag mit Kindern“, Universität Zürich, 23. August 2018
- Brand M et al. (2018) BLIKK-Medien: Kinder und Jugendliche im Umgang mit elektronischen Medien. Abschlussbericht. Universität Duisburg-Essen und RFH Köln. Online: [https://www.drogenbeauftragte.de/fileadmin/Dateien/5\\_Publikationen/Praevention/Berichte/Abschlussbericht\\_BLIKK\\_Medien.pdf](https://www.drogenbeauftragte.de/fileadmin/Dateien/5_Publikationen/Praevention/Berichte/Abschlussbericht_BLIKK_Medien.pdf)



- Csikszentmihalyi M (1995) Dem Sinn des Lebens eine Zukunft geben. Eine Psychologie für das 3. Jahrtausend. Klett-Cotta, Stuttgart
- Gapiski H (Hrsg) (2006) Medienkompetenz messen? Verfahren und Reflexionen zur Erfassung von Schlüsselkompetenzen. Düsseldorf, kopaed, München
- Genner S (2017) On/Off Risks and Rewards of the Anytime-Anywhere Internet. Zürich, vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich
- Genner S, Suter L, Waller G, Schoch P, Willemse I, Süß D (2017) MIKE - Medien, Interaktion, Kinder, Eltern. Ergebnisbericht der MIKE-Studie 2017. Zürich: Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Online: [www.zhaw.ch/psychologie/mike](http://www.zhaw.ch/psychologie/mike)
- Groebe N (2002) Dimensionen der Medienkompetenz: Deskriptive und normative Aspekte. In: Groeben N, Hurrelmann B (Hrsg) Medienkompetenz. Voraussetzungen, Dimensionen, Funktionen. Juventa, Weinheim, S 160–197
- Hartmann W, Hundertpfund A (2015) Digitale Kompetenz. Was die Schule dazu beitragen kann. Hep, Bern
- Helbig C, Tillmann A (2014) Jugendliche suchen gemeinsam ihre „Game-Life-Balance“. merz medien + erziehung. Zeitschrift für Medienpädagogik. H. 3:70–76
- Kalbitzer J (2017) Digitale Paranoia. Online bleiben, ohne den Verstand zu verlieren. C.H. Beck, München
- Kosinski M, Stillwell D, Graepel T (2013) Private traits and attributes are predictable from digital records of human behavior. Proceedings of the National Academy of Sciences (PNAS)
- Külling C, Zeier D (2018) Das Internet und wir. Internetnutzung und -verzicht verschiedener Persönlichkeiten. Unveröffentlichte Masterarbeit in Kommunikationswissenschaft an der Universität Zürich
- Largo R (2018) Das passende Leben. Was unsere Identität ausmacht und wie wir sie leben können. S. Fischer, Frankfurt a.M.
- Milzner G (2016) Digitale Hysterie. Warum Computer unsere Kinder weder dumm noch krank machen. Beltz, Weinheim
- Palfrey J, Gasser U (2016) Born Digital. How Children Grow Up in a Digital Age. Revised and expanded
- Robertz F, Wickenhäuser R (Hrsg) (2010) Orte der Wirklichkeit. Über Gefahren in medialen Lebenswelten Jugendlicher. Springer, Heidelberg
- Schär M, Steinebach C (2015) Überblick: Grundbedürfnisse bei Kindern, Jugendlichen und Familien. In: Schär M, Steinebach C (Hrsg) Resilienzfördernde Psychotherapie für Kinder und Jugendliche. Grundbedürfnisse erkennen und erfüllen. Beltz, Weinheim, S 16–42
- Scholz D (2016) #Familie – Entspannter Umgang mit digitalen Medien. Carl Auer, Heidelberg
- Schulmeister R (2009) Gibt es eine Net Generation? Erweiterte Version 3. Universität Hamburg, Hamburg ([http://rolf.schulmeister.com/pdfs/schulmeister\\_netgeneration\\_v3.pdf](http://rolf.schulmeister.com/pdfs/schulmeister_netgeneration_v3.pdf))
- Schulze G (2005) Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart (2. Auflage). Campus, Frankfurt a. M./New York
- Spitzer M (2005) Vorsicht Bildschirm! Elektronische Medien, Gehirnentwicklung, Gesundheit und Gesellschaft. Klett, Stuttgart
- Spitzer M (2012) Digitale Demenz. Wie wir uns und unsere Kinder um den Verstand bringen. Droemer, München
- Spitzer M (2015) Cyberkrank! Wie das digitalisierte Leben unsere Gesundheit ruiniert. Droemer, München
- Steinebach C, Jungo D, Zihlmann R (Hrsg) (2012) Positive Psychologie in der Praxis. Beltz, Weinheim
- Steinebach C, Steinebach U (2013) Gleichaltrige: Peers als Ressource. In: Steinebach C, Gharabaghi K (Hrsg) Resilienzförderung im Jugendalter. Praxis und Perspektiven, Springer, Berlin, Heidelberg, S 93–109
- Steinebach C, Süß D, Kienbaum, J, Kiegelmann M (2016) Basiswissen Pädagogische Psychologie. Die psychologischen Grundlagen von Lehren und Lernen. Beltz, Weinheim
- Süß D (2017) Medienpädagogik – Trends und Herausforderungen aus Sicht der Positiven Psychologie. In: Trültzsch-Wijnen C (Hrsg) Medienpädagogik, Eine Standortbestimmung. Nomos, Baden-Baden, S 39–51
- Süß D (2018) Soziale Medien aus psychologischer Sicht betrachtet. Hebamme.ch H. 12:4–7
- Süß D, Lampert C, Trültzsch-Wijnen C (2018) Medienpädagogik. Ein Studienbuch zur Einführung. 3., aktualisierte Auflage. Springer VS, Wiesbaden
- Türcke C (2002) Erregte Gesellschaft. Philosophie der Sensation. C.H. Beck, München
- Turkle S (2011) Alone together. Why We Expect More from Technology and Less from Each Other. Basic Books, New York
- Waller G, Süß D (2012) Handygebrauch bei Jugendlichen. Grenzen zwischen engagierter Nutzung und Verhaltenssucht. Zürich: Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Online unter: <https://doi.org/10.21256/zhaw-4317>
- Waller G, Willemse I, Genner S, Suter L, Süß D (2016) JAMES - Jugend, Aktivitäten, Medien – Erhebung Schweiz. Ergebnisbericht der JAMES-Studie 2016. Zürich: Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Online: [www.zhaw.ch/psychologie/james](http://www.zhaw.ch/psychologie/james)
- Willemse I (2016) Onlinesucht. Ein Ratgeber für Eltern, Betroffene und ihr Umfeld. Hogrefe, Bern
- Willemse I, Waller G, Suter L, Genner S, Süß D (2017) JAMESfocus: Onlineverhalten. Unproblematisch – risikohaft – problematisch. Zürich: Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Online unter: <https://doi.org/10.21256/zh>
- Winterhoff-Spurk P (2005) Kalte Herzen. Wie das Fernsehen unseren Charakter formt. Klett-Cotta, Stuttgart



# Immanenz der Achtsamkeit im Spannungsfeld von spirituellen Traditionen und säkularisierter Postmoderne

*Volker Schulte*

- 13.1 Problemstellung und zentrale Fragestellung – 159**
- 13.2 Begriffsbestimmungen – 160**
  - 13.2.1 Kontemplation – 160
  - 13.2.2 Meditation – 160
  - 13.2.3 Spiritualität – 161
- 13.3 Die Suche nach dem Selbst – 161**
- 13.4 Die Reifung in der zweiten Lebenshälfte – 163**
- 13.5 Achtsamkeit als mentale Grundkonstante gelingenden spirituellen Lebens – 163**
  - 13.5.1 Eigenschaften achtsamen Verhaltens – 165
  - 13.5.2 Präsenz in der Achtsamkeit und Selbstreflexion – 166
  - 13.5.3 Nicht-Urteilen respektive nicht bewertende Aufmerksamkeit – 166
  - 13.5.4 Geduld – 167

Die Online-Version des Kapitels ([https://doi.org/10.1007/978-3-662-58409-5\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-662-58409-5_13)) enthält digitales Zusatzmaterial, das berechtigten Nutzern durch Anklicken der mit einem „Playbutton“ versehenen Abbildungen zur Verfügung steht. Alternativ kann dieses Zusatzmaterial von Lesern des gedruckten Buches mittels der kostenlosen Springer Nature „More Media“ App angesehen werden. Die App ist in den relevanten App-Stores erhältlich und ermöglicht es, das entsprechend gekennzeichnete Zusatzmaterial mit einem mobilen Endgerät zu öffnen.

- 13.5.5 Vertrauen – 167
- 13.5.6 Nicht-Erzwingen – 167
- 13.5.7 Akzeptanz – 167
- 13.5.8 Loslassen und Nicht-Anhaften – 168

**Literatur – 168**



### 13.1 Problemstellung und zentrale Fragestellung

Achtsamkeit ist eines der Spezialgebiete des Jubilars! Seit nunmehr vier Jahren betreiben Christoph Steinebach, der Autor und Kollegen und Kolleginnen aus Chile, den Niederlanden, Russland und Vietnam interkulturelle Forschung zu Achtsamkeit, Adoleszenz und Führung. Dieser Beitrag beleuchtet im Rahmen der gemeinsamen Forschungsbestrebungen ein Randgebiet. In diesem Beitrag gehen wir der Frage nach, inwieweit die Philosophie und Lebensweise der Achtsamkeit auf spirituelle Traditionen aufbaut.

In den vergangenen Jahren hat in den Ländern der sogenannten westlichen Welt ein wahrer Run auf Selbstkultivierungstechniken eingesetzt. Die Medien berichten von Achtsamkeitsseminaren für Manager, Stresspräventions- und Entspannungsseminaren für jedermann und Lehranstalten, die achtsamkeitsbasierte Entspannungstechniken zum Abbau von Prüfungsangst einsetzen. Eine Selbstkultivierungsindustrie lebt von den Defiziten einer Gesellschaft, die durch eine zunehmende Infantilisierung der Erwachsenenwelt den geistigen und seelischen Kompass verloren hat und auf Wiederentdeckung des Lebenssinns hofft. Das High Life einer Jeunesse dorée hat seine Daseinsberechtigung, doch „was für einen jungen Menschen ein normales Ziel ist, wird im Alter zu

einem neurotischen Hindernis“ (C. G. Jung, zitiert nach Rohr 2015, S. 14. Der postmoderne Mensch ist fasziniert von einer aktiven Musealisierung, dessen ästhetische Vorstellungen stark von der Idee des ewigen Jungbrunnens, der ewigen Jugend geprägt sind. Vgl. dazu auch die Trends in der ästhetischen Chirurgie in Schulte & Schulte [2016]).

Oder – in positiver Konnotation formuliert – der Mensch stellt sich die Sinnfrage. Die Bandbreite der Angebote ist vielfältig. Es findet sich für alle Belange und religiöse wie areligiöse Einstellungen das passende Angebot. Die Intentionen für die Bereitschaft, einen Achtsamkeits-Weiterbildungskurs zu besuchen, ist die Suche nach dem Sinn des Lebens überhaupt, in welchem der Suchende doch meistens schon viel erreicht hat. Diese Sinnfrage stellt sich oftmals vor allem bei Menschen in der Mitte ihres Lebens, also etwa mit 45 und älter mit dem zentralen Thema, ob es so weiterlaufen soll wie bisher oder noch etwas Großes Unentdecktes schlummert, noch nicht jedes Geheimnis des Lebens gelüftet ist. Was macht uns glücklich, was bleibt? Und sehr häufig, fast zwangsläufig, gesellt sich zu dieser Sinnfrage auch die Suche nach dem Leben überhaupt, nach Fragen der Transzendenz, die Frage nach Gott. In der zweiten Lebenshälfte wird uns schnell bewusst, dass mit dem Slogan immer mehr und immer abwechslungsreicher der Grenznutzen dessen, was noch sinnstiftend ist, relativ bald erreicht ist. Es sind also viele Fragen vorhanden und dennoch haben wir zunächst nicht viel mehr als eine Ahnung dessen, was uns zufrieden machen und ausfüllen kann. Zunächst ausgehend von einem tief empfundenen Mitgefühl für uns selbst, entdecken wir, dass der Mensch erst dann glücklich sein kann, wenn er sich der Barmherzigkeit und Zuwendung für andere öffnet. (Peter Ustinov bringt die Lebensinnfrage auf den Punkt: „Etwas, das keiner genau weiß. Jedenfalls hat es wenig Sinn, der reichste Mann auf dem Friedhof zu sein“: zit. nach <https://natune.net/zitate/Peter%20Ustinov>)

Mit anderen Worten: Wir erkennen zunehmend, dass wir in der Gesellschaft einen Weg

der Entdisziplinierung gehen, einmal uns selbst gegenüber, dann aber auch im mangelnden Dienst an unserem Nächsten. Durch die Bewusstwerdung unserer einseitigen Altruismusbilanzen erkennen wir die Notwendigkeit, in Zukunft wieder stärker Zivilisierungsaufgaben gegenüber uns selbst und der Gesellschaft wahrzunehmen. Die vorherrschende und intuitiv abgelehnte Indolenz gegenüber dem Leid der anderen treibt uns mit zunehmender Reife in Selbstfindungsprozesse, die sich aus einer Schnittmenge aus Achtsamkeit, Spiritualität und Sozialität zusammensetzen.

### 13.2 Begriffsbestimmungen

Im Folgenden werden wir versuchen, die Begriffe Kontemplation, Meditation und Spiritualität genauer zu definieren und einzugrenzen, auch und gerade, weil in der Fachliteratur häufig die Begrifflichkeiten flottieren oder synonym gebraucht werden. Das Definieren von Sachverhalten ist in den Sozialwissenschaften eine komplexe Angelegenheit. Wir haben es nicht mit einer dualen Wissenschaft zu tun, die wie in Medizin oder Naturwissenschaften eine unumstößliche Definition bestimmen kann ( $2 + 2 = 4$ ). In den Sozial- und Geisteswissenschaften hat jede Definition ihre Berechtigung, solange sie in sich logisch ist und nicht falsifiziert werden kann. Dies führt zu einer Definitionsvielfalt und zu einem Markt der Möglichkeiten, je nach Standpunkt und wissenschaftstheoretischem Hintergrund.

#### 13.2.1 Kontemplation

Kontemplation (lat.: *contemplatio* – „Richten des Blickes nach etwas“, „Anschauung“, „Betrachtung“) bedeutet „die intuitive Schau der obersten Wahrheiten, im religiösen Sinne: Gottes“ (Lexikon Theologie 1997, Sp. 326). Dabei präsentiert sich die Kontemplation als intuitive Alternative oder weiterführende Ergänzung zum diskursiven Bemühen um Erkenntnis.

Franz Jalics sieht in der Kontemplation die reine Gnade Gottes, „weil der Mensch Gott aus eigenem Bemühen nicht schauen kann“ (Jalics 2016, S. 15). Jalics unterscheidet hierbei klar zwischen dem Glauben als vorkontemplative Phase der Gottesbeziehung und der Kontemplation als Schritt, der nach dem Glauben kommt. Kontemplation weckt, so Jalics, Leidenschaft, immer mehr von der Schau Gottes zu erfahren. Der in der Tiefenpsychologie bewanderte Franziskaner Richard Rohr betont ihre Aufgabe: „Kontemplation heilt uns von der universellen Abhängigkeit von unserer eigenen bevorzugten Denkweise“ (Rohr 2013, S. 59). Es geht also bei der Kontemplation um die Schau von Falschheit und Wahrheit, um das, was Thomas Merton das Erkennen des „Falschen Selbst“ nannte (Mertons Beschreibung der Begriffe „Wahres Selbst“ und „Falsches Selbst“ gehört zu den Grundlagen der modernen Spiritualität und hat geklärt, welches Selbst nach Jesu Worten „sterben“ muss, und welches Selbst für das ewige Leben bestimmt ist, vgl. Merton [2010]). Für unsere Untersuchung ist eine eigene Definition zielführender, die auch nicht spirituell und religiös geprägte Ansätze einschließen kann.

► **Wir definieren Kontemplation als Einübung von Achtsamkeit durch meditative Praxis.**

#### 13.2.2 Meditation

Für Jon Kabat-Zinn bedeutet Meditation eine „Entwicklung durch geistiges Training“ und „eine Landkarte zu unserem strahlenden Selbst, [...] zum Strahlen eines vollständig entwickelten Erwachsenen“ (Kabat-Zinn 2015, S. 87). Dies ist ein Beispiel dafür, dass es hunderte von Definitionen und Metaphern gibt, die die Meditation beschreiben. Halten wir hier fest, dass Meditation eine Achtsamkeitspraxis ist, die durch Konzentrationsübungen den Geist beruhigen und sammeln soll. Meditation ist für uns der Zugang zu einer positiven Lebenseinstellung, für inneren Frieden, Kreativität und Lebensfreude durch Sammlung und mentale Fokussierung.

### 13.2.3 Spiritualität

Sich an die Definition des Begriffs „Spiritualität“ zu machen, ist ein komplexes Unterfangen und gleicht der Quadratur des Kreises. Aus der Quadratur wird ein Dreieck, wenn wir das dreibändige Werk von Kees Waaijman „Handbuch der Spiritualität, Formen, Grundlagen, Methoden“ berücksichtigen. Bei Waaijman finden wir eine Enzyklopädie zur Spiritualität, aber keine einzige konzise, „knackige“ Definition. Die Systematik des Werks kann daher an dieser Stelle nicht berücksichtigt werden. Andere theologischen Vordenkerinnen (Corinna Dahlgrün) und Vordenker (Karl Rahner oder Erwin Fahlbusch) halten sich kürzer, nähern sich indes immer noch dem Begriff der Spiritualität entweder mittels Synonymen oder mittels Metaphern.

Für Corinna Dahlgrün gehören zum Phänomen Spiritualität „1. eine Beziehung zwischen Gott und Mensch“, 2. eine „Gottes- und Transzendenzerfahrung auf Seiten des Menschen, 3. eine Gestaltung dieser Beziehung, im Lebenslauf durch den Menschen“, und 4. „daraus resultierend eine Gestaltung des Weltverhältnisses [und] 5. die Reflexion des Erlebens und Tuns“ (Dahlgrün 2009, S. 4–5). Gemäß Karl Rahner ist Spiritualität mit der „Erfahrung des Heiligen Geistes“ verbunden, „dass es doch in der Kirche immer Mystik und enthusiastische Ergebnisse, Erfahrungen und Bewegungen gegeben hat, die sich, wenn sie auch in den verschiedensten Gestalten und Interpretationen, als Erfahrungen des heiligen Geistes verstanden haben“ (Rahner 2007, S. 230). Dabei unterscheidet Rahner nicht zwischen Spiritualität und Mystik. Rahner definiert an der gleichen Stelle Mystik als ein „plötzliches Durchbruchserlebnis oder in einem langen stufenförmigen Aufstieg Gnade, unmittelbare Nähe Gottes, Vereinigung mit ihm im Geist, in heiliger Nacht oder in seligem Licht, in schweigend von Gott erfüllter Leere“. Wie diese Erfahrung erlebt wird, ist zweitrangig, weil sie abhängig ist von „geistesgeschichtlichen, kulturgeschichtlichen, philosophischen und theologischen Interpretationshorizonten“ (ebd., S. 230). Erwin Fahlbusch benutzt Spiritualität synonym mit Frömmigkeit und postuliert eine Spiritualität, die „rekuriert

auf die Gotteszuwendung im Empfang des Geistes und meint das spirituelle Geschehen, das in der Selbstorganisation christlicher Existenz unterschiedliche Profile gewinnen kann“ (zitiert nach Dahlgrün 2009, S. 124). Für den Autor ist Spiritualität schlicht die Freude an der Schau Gottes, der überall ist.

### 13.3 Die Suche nach dem Selbst

Was bewegt Menschen, sich in Kontemplation zu begeben? Welche Voraussetzungen und Sensibilisierungsschritte sind nötig, um diesen Schritt zu tun? Diese Fragen möchten wir hier beleuchten. Dem mittleren Erwachsenenalter kommt heute in der Entwicklungspsychologie eine große Bedeutung zu. Häufig sind wir in dem Alter zwischen Mitte dreißig und fünfzig stark mit dem Organisieren unserer Karriere und mit dem Bereitstellen von allem Notwendigen für die Familie beschäftigt. Was unsere geistig-seelische Entwicklung anbelangt, sind wir nachlässig, die Prioritäten sind anders gesetzt.

In den mittleren Jahren und vor allem wenn die Kinder flügge werden, verspüren viele den Wunsch nach einer Zäsur, einer Veränderung der bisherigen Lebensgewohnheiten. Viele werden der tradierten Rollen in Familie, Beruf und Gesellschaft überdrüssig. Auch gilt diese Lebensphase als eine Zeit großer Unzufriedenheit bzw. eines tief empfundenen Mitgefühls mit uns selbst. Menschen mittleren Alters verbringen ihre Tage nicht selten in vergoldeter Unzufriedenheit, wobei das subjektive Empfinden durchaus als negativ empfunden werden kann.

Auch die Zeitorientierung und die Zählweise der Jahre ändert sich in der Lebensmitte. Zählte man bis anhin in Jahren seit der Geburt, beginnt man nun die Perspektiven der limitierten und vor allem als limitiert gespürten Zeit bis zum Lebensende zu planen und diese Zeit zu überdenken. Diese veränderte Zeitperspektive vollzieht sich parallel zur erwähnten Auseinandersetzung mit den ursprünglichen Lebensentwürfen bzw. ist von ihr bestimmt.

Soll das schon alles gewesen sein? Soll ich so weitermachen, ohne die Jahre, die kommen und

gehen, auseinanderhalten zu können? Wie soll der Rest meines Lebens aussehen? Soll es nach demselben Muster weitergehen wie bisher? Wir entwickeln hier postmoderne Ambitionsüberschüsse der Selbstverwirklichung. Da biografische Festlegungen beruflicher und partnerschaftlicher Art nun verstärkt hervortreten, können sie – je nach Persönlichkeit und Lebenssituation – als Belastung und als Anreiz zur Veränderung empfunden werden. Allfällige in der Aufbauphase des jungen Erwachsenenalters unterdrückte Aspekte des Selbst werden zunehmend manifest und stellen für viele eine Herausforderung dar.

Verpasste Chancen, die nach Realisierung drängen, sind ein häufiges Thema. Auf jeden Fall fordert nicht zuletzt die Tatsache, dass ab der Lebensmitte die Perspektive auf noch rund 40 Lebensjahre besteht, dazu auf, Möglichkeiten der Neuorientierung in verschiedenen Lebensbereichen auszuloten.

Viele Menschen mittleren Alters befinden sich in einer scheinbar paradoxen Situation: Einerseits haben sie viele Optionen. Nur wissen sie nicht mehr, was wirklich sinnstiftend ist, sie haben den inneren Kompass verloren. Sie fühlen sich in dermaßen vielen Zwängen und Verantwortlichkeiten gefangen, dass sie entweder langsam ausbrennen, still vor sich hin leiden, in alten Rollen ängstlich verharren oder aber abrupt ausbrechen. Oft kommen Ereignisse, gerade auch im Beziehungsbereich, gänzlich unerwartet und stellen alles Bisherige infrage.

Der Mensch neigt zu pathologischem Lernen. Damit ist gemeint, dass wir uns in dieser Lebensphase leicht die Finger verbrennen und erst dann wissen, was wir in Zukunft besser machen müssen. Hiermit sind auch schmerzliche Erlebnisse des Kontrollverlustes, Unsicherheiten in der Neuorientierung und Schuldgefühle verbunden. Ob daraus eine Lebenskrise entsteht und wie gut man diese übersteht, ist primär von den verfügbaren persönlichen Ressourcen und Resilienzfaktoren abhängig, wie etwa Persönlichkeit, Bildung, Partnerschaft, soziale Einbettung oder Gesundheit. Unabhängig davon, wie krisenhaft diese Umbruchsphase erlebt wird, gemeinsam ist allen Betroffenen die Suche nach dem Lebenssinn bzw. die Neudefinition desselben.

In der Krise liegt indes auch die Chance. Umbruchsphasen wie in der mittleren Lebensphase sind unausweichlich, womit man aufgefordert ist, etwas Gutes aus dieser Phase zu machen und neue Erkenntnisse zu gewinnen. Sie zwingen zur Auseinandersetzung mit uns selbst. Biografische Übergangsphasen führen daher zwangsläufig zu einer Neudefinition der Identität. Es ist ein primär nach innen gerichteter Prozess, um die nicht gestillten schlummernenden Bedürfnisse ans Licht zu bringen.

Richard Rohr, einer der berühmtesten kontemporären Anthropologen, nennt diese Lebensphase, in der wir am Zenit des Aufbaus unseres organisierten Lebens stehen, die „Kultur der ersten Lebenshälfte“, in der es hauptsächlich darum geht, erfolgreich zu überleben (Rohr 2015, S. 40–46). Wir kümmern uns noch nicht oder zu wenig um die spirituelle Reife. Wir sind mit drei vorherrschenden Belangen unserer Identität beschäftigt: der materiellen Sicherheit, der Sexualität und der Geschlechterdifferenz. Dabei wollen wir möglichst ohne Blessuren durchkommen, es nach oben schaffen. Aber was heißt oben? Was erwartet uns oben? Der US-amerikanische Trappist Thomas Merton stellte fest, dass wir unser ganzes Leben damit verbringen können, die Sprossen der Erfolgsleiter emporzuklimmen, nur um oben angekommen festzustellen, dass unsere Leiter an der falschen Mauer lehnt (zitiert nach Rohr 2015, S. 18). Viele weigern sich, auch nur irgendetwas zu opfern oder loszulassen.

Die Realität dieser Lebensbeschäftigung mit Ordnung, Kontrolle, Sicherheit, Lustgewinn und Gewissheit ist, dass die meisten Menschen bei einer neurotischen Fokussierung auf die erste Lebenshälfte niemals zu den wirklichen Inhalten ihres Lebens vordringen können. Wir ziehen Grenzen, entwickeln unsere Identitäten und verfeinern unsere Impulskontrolle. Jesus sagte: „Warum fragt ihr, was soll ich essen? Was soll ich anziehen?“ Und seine Antwort lautete: „Das Leben ist wichtiger als die Nahrung und der Leib wichtiger als die Kleidung“ (Lukas 12,23). Und: „Was nützt es dem Menschen, wenn er die ganze Welt gewinnt, aber sein Leben verliert?“ (Matthäus 16,26).

### 13.4 Die Reifung in der zweiten Lebenshälfte

---

Niemand gelangt allein aus eigenem Antrieb oder einer vollkommen freien Willensentscheidung zu spiritueller Reife. Es ist eine Gnadengabe, diesen Weg gehen zu dürfen. Dabei sind die Wege, die uns in die Spiritualität führen, alles andere als gerade. Wir müssen dazu überredet oder verführt werden oder – „so unglaublich es klingen mag, durch eine Art „Stünde“ hineingeworfen werden“ (Rohr 2015, S. 17). Auch hierfür gibt es in der Bibel Beispiele wie bei Jakob, der sich sein Erstgeburtsrecht durch eine List erschlich, und Esau, der es durch Versagen verlor (Genesis 27). Wir müssen diesen Weg selbst entdecken und bekommen dafür wenig Unterstützung und Zuspruch, die Mitmenschen reagieren eher mit Unverständnis, sie orten eine gewisse Naivität oder einen Spleen. Daher ist der Weg in die Spiritualität immer ein Akt des Glaubens und der tiefen Überzeugung, ein Risiko im wahrsten Sinne des Wortes und gleichzeitig auch ein Abenteuer.

Der Weg in die Spiritualität ist fast immer mit einem Lebensbruch verbunden. Wir müssen erst fallen, so die psychologisch-theologische Erkenntnis, bevor wir den Weg des Glaubens gehen. Das Prinzip, dass der Weg zuerst nach unten führen muss, bevor es nach oben gehen kann, haben manche als „Spiritualität der Unvollkommenheit“ oder als „den Weg der Wunde“ bezeichnet. Im Christentum wurde dies von der heiligen Thérèse von Lisieux mit ihrem „Kleinen Weg“, vom heiligen Franziskus mit seinem „Weg der Armut“ vorgelebt. Paulus lehrte diese unliebsame Botschaft mit seiner rätselhaften Aussage: „Wenn ich schwach bin, dann bin ich stark“. (Vgl. 2 Korinther 12,10. Allerdings heißt dies nicht, dass Verantwortliche in der Kirche bereits die Spiritualität verinnerlicht haben. Papst Franziskus kritisierte in seiner Weihnachtsansprache 2014 die römische Kurie heftig. Als Beispiele nannte er unter anderem „mentale Erstarrung“, „spirituellen Alzheimer“ und den „Terrorismus des Geschwätzes“, zitiert nach <http://www.zeit.de/gesellschaft/2014-12/papst-vatikan-kritik-kurie>.)

Spirituelle Menschen sind psychisch gereift, sie zeichnen sich durch Gelassenheit, Engagement, Vergebung, Mitgefühl und Offenheit aus. Sie schaffen sich keine Feinde mehr, obschon sie einen Standpunkt vertreten oder gerade weil sie jetzt ein Rückgrat haben. Vielleicht ist dies das wahre Heldentum. Dieses entspricht nicht dem modernen Helden des Rambotypus. Es ist eher das Heldentum der klassischen Mythologie, der tragische Held der, komme was wolle, „den ganzen Weg zurücklegt“, unten durch muss und daraus Kraft schöpft, um dem Nächsten zu dienen. (Rohr beschreibt die psychologische Konstellation des wahren Helden so: „Sie brauchen ein sehr stabiles Gefäß, um den Inhalt und die Widersprüche, die das spätere Leben mit sich bringt, in sich aufzunehmen. Paradoxerweise brauchen Sie eine stabile Egostruktur, um Ihr Ego loslassen zu können. Sie müssen mit den Gesetzen mehr als nur ein wenig ringen, bevor Sie sie aufgeben können. Sie können Werte nur verinnerlichen, indem Sie für eine Weile gegen äußere Werte rebellieren. All das trägt zum Aufbau eines stabilen Selbst bei, das in der Lage ist, Jesus bedingungslos zu gehorchen – und `sich selbst zu sterben`. Tatsächlich haben viel zu viele Menschen (vor allem Frauen und benachteiligte Menschen) ein äußerst verlorenes und jammervolles Leben geführt, weil sie versucht haben, ein Selbst aufzugeben, das noch gar nicht existiert hat“ [Rohr 2015, S. 64].)

### 13.5 Achtsamkeit als mentale Grundkonstante gelingenden spirituellen Lebens

---

Der Chansonier Julien Clerc singt in seinem Evergreen „Si on chantait“ von 1972 die Passage „La grande vie mange la vie“ und stellt damit einen ganz wesentlichen Aspekt zur Lebenseinstellung der Achtsamkeit dar. In der französischen Kultur wird dem „grande vie“ der Großbürger, Politiker, Stars und Snobs das „petite vie“ entgegenstellt, das familiäre Picknick, die kleinen Begegnungen, die Nachbarschaften und die Freude an den Dingen des Alltags. Mit diesen



Beispielen ist schon viel gesagt über den Sinn von Achtsamkeit, sich in das Hier und Jetzt einzufinden und die kleinen Alltäglichkeiten als Geschenk des Präsens dankbar anzunehmen. Daniel Gilbert, einer der Autoren einer Studie zur Glücksfähigkeit im Alltag, betont die Wichtigkeit, „ein paar Gewohnheiten zu pflegen, für andere Menschen da zu sein und soziale Kontakte zu pflegen“ (zitiert nach Kabat-Zinn 2013, S. 34); Achtsamkeit ist ein Phänomen kollektiver Genetik, denn alle Religionen und Kulturen haben Techniken entwickelt, mit denen Achtsamkeit gepflegt, geübt und stabilisiert werden kann. Daher steht ein Kapitel zu Achtsamkeit am Anfang unserer Analyse. Es bildet die Klammer zu den anderen Meditations- und Kontemplationspraktiken, weil eine jede auf Achtsamkeit Bezug nimmt. Achtsamkeit ist Ausgangspunkt jeder Spiritualität, Spiritualität ist der bewusste Umgang mit dem eigenen Bewusstsein in allen Lebensbezügen. Die westliche Forschung zu Achtsamkeit ist relativ jung. Seit der letzten Jahrtausendwende hat die Literatur zum Thema indes sprunghaft zugenommen. Im Jahre 2005 gab es zum Thema und zu seinen klinischen Anwendungen ca. 100 Publikationen. 10 Jahre später sind es bereits über 1500. Es existiert sogar eine wissenschaftliche Fachzeitschrift mit dem Namen *Mindfulness* (Kabat-Zinn 2013, S. 23). Die Wurzeln des Konzeptes sind jedoch sehr alt und gehen auf die kontemplativen Traditionen des Ostens zurück. Damit ist auch gleich gesagt, dass sich Achtsamkeit von Kontemplation nicht trennen lässt, obschon es viele säkulare Ansätze gibt, die auf Achtsamkeit aufbauen. Gerade im Buddhismus wurden spezifische Methoden der Achtsamkeitspraxis als Fundament der Meditation systematisch eingeübt und gepflegt. Diese sogenannten Seelenübungstechniken (vgl. dazu die Diskussion Peter Sloterdijks, Thomas Machos' und Manfred Ostens in „Gespräche über Gott, Geist und Welt“ auf Schloss Hardenberg, Herder 2014) sind der mentale Schlüssel, um überhaupt Achtsamkeit zu erleben. Der Begriff der Seelenübungstechniken bzw. Anshoptechniken stammt von Peter Sloterdijk. Damit umschreibt er kontemplative Übungen und Ansätze, die Selbstkultivierungsprozesse

auslösen und entwickeln. Achtsamkeit gilt dabei als Schlüsselparameter auf dem Weg zur Überwindung von Leiden und Tod. Da der Buddhismus eine so grundlegende Rolle in der Achtsamkeitsethik spielt, wollen wir ihm hier insoweit Raum gewähren, wie es zum Verständnis von Achtsamkeit notwendig ist.

Der Buddhismus erleuchtet, weil er Antworten liefert auf grundlegende Elemente zu Fragen der Ethik, Bewusstseinswerdung und Lebenssinnebung, andererseits auch zu Fragen des Sinns von Meditation wie auch ihrer Anwendungsweise. Der Buddhismus ist eine von Gautama Siddhartha Shakyamuni, genannt Buddha (563-483 v. Chr.), im nördlichen Indien gestiftete religiös-philosophische Lehre. Buddha heißt wörtlich übersetzt der „Erwachte“. (Zur Frage von Buddhismus als Religion, Philosophie oder Praxis vgl. von Brück [2007, S. 247]. Demnach kann Buddhismus als [psychologische] Wissenschaft, Philosophie, Religion und Meditationssystem verstanden werden. Wissenschaft als Erklärung psychischer Prozesse, die die Wahrnehmung und das Denken beeinflussen, Philosophie, weil er sich mit der Erkenntnistheorie, Kosmologie und Anthropologie beschäftigt, ferner als Religion aufgrund der kultischen Praxis der Buddhaverehrung sowie letztlich als Meditationslehre, die durch verschiedene Methoden die bewusste tägliche Achtsamkeit, die Regulierung und Kontrolle der Emotionen sowie die Integration körperlicher und mentaler Vorgänge ermöglicht.)

Ihr eigen ist die Einsicht in die Veränderlichkeit aller Erscheinungen (*anitya*) und der Dimension des Nirvana, des Auslöschens des menscheigenen Egozentrismus als einzige Möglichkeit der Überwindung des Leidens (*duhka*). Der Buddhismus geht davon aus, dass alle Lebewesen und Dinge miteinander verbunden sind und damit auch die Anschauung einer unabhängigen Existenz von Lebewesen und Dingen abgelehnt wird. Alles ist miteinander verbunden. Ziel des Buddhisten ist, durch meditative Erkenntnis sowie durch eine mitmenschliche, auf Gewaltlosigkeit und Mitleiden fußende Ethik den Kreislauf des Leidens (*samsara*) und der Wiedergeburt zu verlassen und in einen befreienden, erleuchteten Bewusstseinszustand einzutreten.

### 13.5.1 Eigenschaften achtsamen Verhaltens

Seit den Achtzigerjahren des 20. Jahrhunderts erlebt nun die Achtsamkeitskultur eine Renaissance. Angesichts einer beschleunigten Veränderung von Lebensumständen mit all ihren Imponderabilien gewinnen planvoll-reflektierte Lebensmanagements-Entwürfe an Gewicht. Hauptprotagonist der Einübung einer achtsamen Haltung als neue oder besser wiederentdeckte Lebensform ist der amerikanische Molekularbiologe Jon Kabat-Zinn. Die MBSR-Methode ist eine weltweit etablierte Lernform, die patentgeschützt ist und auf einem international festgelegten Lernkursstandard basiert.

Er erkannte bereits früh, dass ein achtsames Leben zu einer Reduktion von Stress und Angstzuständen führt. Nach Kabat-Zinn ist Achtsamkeit die absichtsvolle und nicht-bewertende Aufmerksamkeit auf den gegenwärtigen Moment. „Es geht genau darum, uns dessen bewusst zu werden, was sich von Augenblick zu Augenblick in unserem Geist abspielt und in welcher Weise dieses Bewusstsein unsere Erfahrung verwandelt.“ (Kabat-Zinn 2013, S. 27). Im Pali-Kanon ist Achtsamkeit reines Beobachten oder Gewahrsein, ohne dass mentale oder kognitive Projektionen die Wahrnehmung oder die mentale Wahrnehmungsverarbeitung trüben würden (von Brück 2013, S. 12).

Seine dort beschriebene patentierte MBSR-Methode lädt ein, meditative Übungen zu erlernen und täglich anzuwenden.

Baer et al. (2006) zählen fünf Attribute auf, die Achtsamkeit ausmachen:

1. beobachten,
2. beschreiben,
3. mit Gewahrsein handeln,
4. Nicht-Bewerten innerer Erfahrung,
5. Non-Reaktivität gegenüber innerer Erfahrung.

Achtsamkeit spielt auch in Konzepten und Werten der Positiven Psychologie eine Schlüsselrolle, denn Achtsamkeit hängt mit verschiedenen Aspekten der psychischen Gesundheit zusammen, etwa mit Fragen des

Wohlbefindens, der Autonomie, des Selbstwerts und einer optimistischen Grundhaltung (Nakamura 2012, S. 62). Drei zentrale Aspekte der Achtsamkeit stechen hervor, die miteinander interagieren und achtsame Haltung ausmachen: Es braucht zunächst die **Intention** als Ausdruck einer bestimmten Absicht, achtsam zu sein und sich weiterentwickeln zu wollen. Zweitens die **Aufmerksamkeit** als Zeichen des aktuellen Erlebens ohne Gedankenfixierung, Gefühlsfokussierung oder Bewertung. Drittens den Aspekt der **Einstellung** als eine akzeptierende, mitfühlende Grundhaltung gegenüber jeglicher Erfahrung und Begegnung. Dies geschieht mittels stetiger Übung, sie ermöglicht Präsenz, vermeidet Aggressivität und impulsives Verhalten und fördert engagierte Gelassenheit. Kabat-Zinn geht sogar so weit, „die Übung der Achtsamkeit als einen radikalen Akt zu begreifen – als eine radikale Massnahme mentaler Gesundheit, des Mitgefühls mit sich selbst und letztlich der Liebe“ zu begreifen (Kabat-Zinn 2013, S. 25).

Das Herzstück der Achtsamkeit liegt in der Bewusstwerdung des Geistes, daher stellt sich in der Achtsamkeitsforschung die zentrale Frage „Was werde ich heute mit meinem Geist anfangen?“ als bewusstes Zeugnis der eigenen Existenz (Kabat-Zinn 2013, S. 28).

Achtsamkeit basiert auf den grundlegenden Aktivitäten des Bewusstseins, die wir im Englischen mit *attention* und *awareness* bezeichnen (Brown et al. 2007). *Awareness* ist im Deutschen am besten mit Gewahrsein zu übersetzen. Dieser Begriff geht über das bloße Denken hinaus. Er ist reflexiv, der Mensch ist sich seines gegenwärtigen Prozesses des Denkens bewusst. Damit gewinnen wir auch eine neue Dimension und Perspektive für unsere Gedanken und ihren Inhalt. Kabat-Zinn unterstreicht zudem die Bedeutung des Herzens in der Achtsamkeitsbegrifflichkeit, zumal dann, wenn wir diese mit dem asiatischen Kulturkontext betrachten (Kabat-Zinn 2013, S. 29). Ohne die Dimension des Herzens griffe das Verständnis von Achtsamkeit zu kurz. Insofern sind die Begriffe *attention* und *awareness* mit dem Begriff der *heartfulness* zu verknüpfen.

### 13.5.2 Präsenz in der Achtsamkeit und Selbstreflexion

---

Präsent zu sein im gegenwärtigen Moment ist ein weiteres grundlegendes Kriterium, durch welches sich der Achtsamkeitszustand auszeichnet. Wir neigen dazu, in unseren Gedanken abzuschweifen, sei es in die Vergangenheit oder in die Zukunft. Die Konzentration auf das jetzt, auf den Moment muss eingeübt werden. Achtsamkeit ist im Buddhismus der Schlüssel für alle Psychologie. Achtsamkeit ist konzentriertes Bewusstsein, reines Beobachten oder Gewahrsein, ohne dass dieses von Wahrnehmungen bzw. Wahrnehmungsverarbeitung getrübt würde. Damit verbunden sind die Langsamkeit und Genauigkeit, bei einer Sache konzentriert zu verweilen.

Dieser Schritt zu bewusster Selbstreflexion ist wichtig in einer entwickelten Achtsamkeitskultur, sonst bleiben wir auf halbem Weg stecken, indem wir Wirklichkeiten konstruieren, die sich nur auf uns als Ego beziehen. Denn der Mensch denkt und handelt in Mustern. Wahrnehmungen die wir haben, sind geprägt von früheren Wahrnehmungen und vergangenen Erfahrungen, Gefühlen, Gedanken, dies heißt, wir nehmen nichts wahr, wie es ist, sondern so wie wir meinen, dass es sei. Wir passen die gegenwärtige Situation den vergangenen Erfahrungen an und fügen sie in ein bereits bestehendes kognitives Interpretationsschema ein. Die Konsequenz dieses Prozesses ist, dass Urteile, Ideen und Konzepte oft aufgezwungen und automatisch auf neue Erfahrungen angewendet werden. Kabat-Zinn definiert daher Achtsamkeit als die *„Bewusstheit, die sich durch gerichtete, nicht wertende Aufmerksamkeit im gegenwärtigen Augenblick einstellt“* (Kursivschrift im Originaltext, Kabat-Zinn 2013, S. 29).

Die Ego-Zentriertheit wird im Buddhismus mit spiritueller Einsicht überwunden. Gemäß buddhistischen Theoriebildungen beruht das Wissen von bewussten Zuständen auf Introspektion (Selbstbeobachtung), in welcher wir die Wahrnehmung wahrnehmen. Diese erhöhte selbstreflexive Wahrnehmungsfähigkeit ist ein

Ziel beim Erlernen von Meditationstechniken, weil diese Wahrnehmungsebene es ermöglicht, uns von Bewertungen zu befreien. Buddhismus versteht sich dabei nicht als eine psychologische Theorie bewusster Prozesse, sondern konkret als Anleitung zur Befreiung von leidvollen Zuständen (duhkha). Diese entstehen durch Begehren. Zwar schafft das Stillen von Begehren zunächst angenehme Stimmungen, diese sind aber nur von kurzer Dauer. Sie müssen durch immer neue Stimuli ergänzt und bestärkt werden. Dieses Anhaften am Begehren ist die Ursache von Leiden. Der Reiz auf die Sinnesorgane durch Objekte ist unvermeidlich. Wenn wir lernen, die Empfindungen zu beobachten, ohne mit Begehren oder Abneigung zu reagieren, entsteht die Ursache für das Leiden überhaupt nicht. Wir müssen die mentalen Prozesse über Abneigung und Beobachtung beobachten können, uns ihrer bewusst sein. Damit ist unser Bewusstsein nicht mehr über Impulse gesteuert, sondern es steuert sich selbst als Beobachter.

### 13.5.3 Nicht-Urteilen respektive nicht bewertende Aufmerksamkeit

---

In die Sprache der Achtsamkeit kann dieser Sachverhalt mit „Nicht-bewertender Aufmerksamkeit“ übersetzt werden. Es geht nicht darum, gleichsam automatisch und konsequent Beurteilungen und Bewertungen vorzunehmen, sondern in einer Hintanstellung des „Ichs“ gewahr zu sein, Dinge stehen zu lassen und sich dann einzubringen, wenn es die Situation erfordert. Dies bedeutet durchaus, sich eine eigene Meinung bilden zu dürfen. Hingegen ist es nicht immer opportun, diese auch gleich mitzuteilen. Dadurch lernen wir auch, unsere Urteile und Reaktionen mit einem gewissen Abstand zu betrachten. Dies hängt auch mit unserer Neigung zusammen, unsere Erfahrungen stets im Sinne des eigenen Nutzwerts zu beurteilen. Daraus ergeben sich stereotype Reaktionsmuster, die es uns verunmöglichen, innere Ruhe zu finden. Die daraus resultierende Erkenntnis liegt

darin, sich des Automatismus des ständigen Beurteilens bewusst zu werden und die „Rolle des neutralen Beobachters“ (Kabat-Zinn 2013, S. 89) einzunehmen. Wir tun nichts, außer uns zu beobachten und uns unserer bisherigen Reaktionen bewusst zu werden.

### 13.5.4 Geduld

---

Wir müssen wieder lernen zu akzeptieren, dass bestimmte Dinge einfach Zeit brauchen. Es heißt im Deutschen „Geduld üben“, so ist es auch in der Achtsamkeitsschulung. Auch hier kommt es darauf an, sich der eigenen Ungeduld bewusst zu sein. Wir kennen die Reaktion ungeduldigen Fingertappens und permanenten Beinewipens als Zeichen der Ungeduld. Wir wissen aus eigener Erfahrung, dass Menschen mit solchen Auffälligkeiten sich nicht mehr auf das Jetzt konzentrieren.

### 13.5.5 Vertrauen

---

Vertrauen zu haben kann unterschieden werden in Vertrauen zu anderen und Selbstvertrauen. Das eine bedingt das andere. Aus psychologisch-persönlichkeitsorientierter Sicht geht es um die subjektive Überzeugung, jemand anderem aufgrund der Richtigkeit einer Handlung und aufgrund seiner Redlichkeit trauen zu können.

- **Vertrauen und Zutrauen lassen sich nur dann entwickeln, wenn wir auch über genügend Selbstvertrauen verfügen, um unserer Umwelt gegenüber nicht à priori mit Misstrauen aufzutreten.**

### 13.5.6 Nicht-Erzwingen

---

Das „Nicht-erzwingen-Wollen“ eines Vorhabens hilft uns zum einen, die Dinge so zu nehmen wie sie sind. Es hilft uns darüber hinaus, ohne vorgefasste Ansprüche in eine Handlung oder eine

Aktivität einzusteigen. Kabat-Zinn verdeutlicht die Haltung des Nicht-Erzwingens am Beispiel des körperlichen Schmerzes. Im Alemannischen kennen wir das Wort „sich schicken“ oder „sich dreinschicken“. Diese Begriffe geben das wieder, was die deutsche Übersetzung des Grundlagenwerkes von Kabat Zinn nicht leisten kann, das eigene Schicksal oder Tatsachen zunächst einmal so anzunehmen, wie sie sind. Mit dieser Haltung eng verbunden ist jene der Akzeptanz.

### 13.5.7 Akzeptanz

---

Wir hadern gerne bei Dingen und Tatsachen, die wir nicht wahrhaben wollen, und neigen dazu, diese zu verleugnen, nicht zu akzeptieren. Je komplexer die Problematik und je grösser der Schmerz, desto länger und aufwendiger ist der Prozess der Heilung. Wir hadern indes auch mit Tatsachen, die bereits Realität sind und sich nicht mehr ändern lassen. In gleichem Masse gilt es, sich so zu akzeptieren wie man ist. Dies gilt auch für die Intention, ein Verhalten zu ändern. Auch dies geht nur, wenn ich den augenblicklichen Zustand, meine augenblickliche Situation akzeptiere wie sie ist. Erst von dieser Ausgangsposition her können wir unser Verhalten oder unseren Zustand ändern. In diesem Zusammenhang sei auch auf das Transtheoretische Modell verwiesen, welches den Verhaltensänderungsprozess in sechs Stadien erklärt, die eine Person durchlaufen muss. Im anfänglichen Zustand der Sorglosigkeit (pre-contemplation) ist keine Verhaltensänderung oder Änderung der Einstellung zu einer Sache (z. B. des Rauchens) intendiert. In den kommenden Stadien wird sich in eine neue Haltung und ein neues Verhalten eingedacht, eingeübt und etabliert. Diese Phasen werden mit der Bewusstwerdung (contemplation), der Vorbereitung (preparation) der Verhaltensänderung und der Entscheidung, diese zu meistern, der Handlung (action), also der Umsetzung der Entscheidung, der Aufrechterhaltung (maintenance) und der andauernden Beibehaltung (termination) definiert (Di Clemente et al. 1991).

### 13.5.8 Loslassen und Nicht-Anhaften

Das Loslassen und Sich-Befreien vom krampfhaften Festhalten gehört zu den Grundvoraussetzungen für eine gelingende achtsame Haltung. Wir neigen dazu, an fixierten Gedanken und Handlungen festzuhalten. Handelt es sich dabei um schöne und erfreuliche Gedankengänge, sind wir bestrebt, uns an jenen festzuhalten. Negative Gedanken möchten wir abschütteln, gleichzeitig holen sie uns immer wieder ein. Daher ist es in Achtsamkeitsübungen wichtig, Gedanken zwar zu akzeptieren, wie sie kommen, aber nicht bei diesen und den sich daraus ergebenden weiteren Phantasien und Reflexionen zu verweilen. Der Achtsamkeitsansatz besteht hier darin, die Gedanken nicht anhaften, sondern sie weiterziehen zu lassen.

Achtsamkeit lehrt uns, von dem permanenten Aktionsmodus in den Seinsmodus zu wechseln, um einem modernen Sprachgebrauch das Wort zu reden. Dies führt auch zu einer Entdeckung der Langsamkeit, der Selbstakzeptanz wie auch der Toleranz oder anders ausgedrückt, „if Doing mode is a trap, then Being mode is freedom“, auf Deutsch: „Wenn der Zustand des Tuns eine Falle ist, ist der Zustand des Seins Freiheit.“ (William 2012, S. 35).

Der Autor dieser Zeilen befindet sich im vierten Jahr bewussten Einübens der Kultur der Achtsamkeit. Unterdessen wird immer deutlicher, dass viele Probleme in Settings wie der Arbeitswelt, der Umwelt und des Verkehrs durch Achtsamkeitsübungen und -praktiken gelöst oder gemildert werden könnten. Stressreduzierende Ansätze, verkehrsunfallpräventive Massnahmen und Aggressionsvermeidung können nur über den Schlüssel der Achtsamkeitsübungen signifikante Fortschritte bringen.

#### ■ Persönliche Botschaft des Autors

([Abb. 13.1](#))



■ **Abb. 13.1** Video 13.1 Persönliche Worte Volker Schulte

### Literatur

- Baer RA, Smith GT, Hopkins J, Krietemeyer J und Toney L (2006) Using self-report assessment methods to explore facets of mindfulness. *Assessment*, 13, 27–45
- Brown K, Ryan R und Creswell D (2007) Mindfulness: Theoretical Foundations and Evidence for its Salutary Effects. *Journal of Psychological Inquiry* 18 (4), 211–237
- Brown KW und Ryan RM (2003). The Benefits of Being Present: Mindfulness and its Role in Psychological Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84 (4), 822–848
- Dahlgrün C (2009) Christliche Spiritualität. Formen und Traditionen der Suche nach Gott. De Gruyter, Berlin
- DiClemente CC, Prochaska JO, Fairhurst SK, Velicer WF, Velasquez MM, Rossi JS (1991) The process of smoking cessation: an analysis of precontemplation, contemplation, and preparation stages of change. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 59 (2), 295–304
- von Brück M (2013) Was versteht man unter Bewusstseinskultur?. In: Anderssen-Reuster U, Meibert P, Meck S (Hrsg) Psychotherapie und buddhistisches Geistestraining. Methoden einer achtsamen Bewusstseinskultur. Schattauer, Stuttgart, S 3–13
- von Brück M (2007) Religion oder psychologische Philosophie? – Grundlagen des Buddhismus. In: Die Religionen der Welt. Ein Almanach zur Eröffnung des Verlages der Weltreligionen. Verlag der Weltreligionen, Frankfurt, S 247–263
- Jalics F (2016). Der kontemplative Weg. Echter, Würzburg
- Kabat-Zinn J (2015). Im Alltag Ruhe finden. Knaur, München
- Kabat-Zinn J (2013) Gesund durch Meditation: Das große Buch der Selbstheilung mit MBSR. OW Barth eBook

- Kabat-Zinn J (2003) Achtsamkeitsbasierte Intervention im Kontext: Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. In: Heidenreich T und Michalak J (Hrsg) Achtsamkeit und Akzeptanz in der Psychotherapie – Ein Handbuch. dgvt-Verlag, Tübingen, S 103–142
- Kabat-Zinn J (2003) Mindfulness Based Interventions in Context: Past, Present and Future. *Clinical Psychology: Science and Practice*. V10, N2, Summer
- Merton T (2010) Christliche Kontemplation. Claudius Verlag, München
- Nakamura Y (2012) Achtsamkeit. In: Steinebach C et al. Positive Psychologie in der Praxis, Anwendung in der Psychotherapie, Beratung und Coaching. Beltz Verlag, Basel, Weinheim
- Rahner K (2007) Gesammelte Werke, Band 29, Geistliche Schriften, Späte Beiträge zur Praxis des Glaubens. Herder, Freiburg
- Romhardt K (2006) Slow down your life, Vom Glück der Gelassenheit. Ullstein, München
- Rohr R (2015) Reifes Leben. Herder, Freiburg
- Rohr R (2013) Zwölf Schritte der Heilung, Gesundheit und Spiritualität. Herder, Freiburg
- Schulte V, Schulte F (2016) Human Enhancement für Beauty und Leistungssteigerung. In: Schulte V, Verkuil A (Hrsg) Management für Health Professionals, hogrefe, Bern, S 181–184
- Sloterdijk P, Macho T, Osten M (2014) Gott, Geist, Geld. Herder, Freiburg
- Steinebach C, Brendtro L (2012) Positive Psychologie in der Praxis. In: Steinebach, C, Jungo D, Zihlmann R (Hrsg) Positive Psychologie in der Praxis. Beltz Verlag, Weinheim, S 18–26
- Steinebach C (2012) Resilienz. In: Steinebach C, Jungo D, Zihlmann R (Hrsg) Positive Psychologie in der Praxis. Beltz Verlag, Weinheim, S. 95–101
- William M, Penman D (2012) Mindfulness, a practical guide to finding peace in a frantic world. Piatkus, London

# Serviceteil

Stichwortverzeichnis – 172

# Stichwortverzeichnis

## A

- Achtsamkeit 159, 163, 165
  - Akzeptanz 167
  - Aspekte, zentrale 165
  - Aufmerksamkeit, nicht-bewertende 166
  - Bewusstwerdung des Geistes 165
  - Geduld 167
  - Loslassen 168
  - Nicht-Erzwingen-Wollen 167
  - Präsenz 166
  - Selbstreflexion 166
  - Vertrauen 167
- Achtsamkeitsschulung 167
- Adam-Chang, Wing Tak 61
- Akzeptanz 167
- Altruismus 31, 35, 37
- Anglin, James 37
- Ängstlichkeit 127
- Ansatz, menschenzentrierter 132
- Anthropocene 124
- Anthropozän 124
- Antifragilität 65
- anxiety 127
- Arbeitswelt
  - 4.0 70, 125
  - Ausbildung 73
  - Erreichbarkeit, permanente 74
  - Führung 72
  - im Wandel 71
  - Lernen 73
  - moderne 70
- Ashram 61
- Aufmerksamkeit, nicht-bewertende 166
- Autonomie 31

## B

- Basket of needs 63
- Belonging 28, 30
- Bewusstsein, soziales 7
- Beziehungsfertigkeit 7
- Bindung 31
- BLIKK-Studie 150
- Brokenleg, Martin 31
- Buber, Martin 86
- Buddhismus 164
  - Achtsamkeit 166
  - Introspektion 166

- Bugental, James 85
- Buonarrotti, Michelangelo 94
- Buzzi, Barbara 65

## C

- child development 143
- Circle of Courage 28, 30, 40
- Client-Centered Psychotherapy 131
- Corporate
  - Citizenship 49
  - Social Responsibility (CSR) 49
- Cory, Gerald A. 35
- Cozolino, Louis 37
- Csikszentmihalyi, Mihaly 141

## D

- Dahlgrün, Corinna 161
- Dankbarkeit 39
- Darwin, Charles 38
- della Rovere, Giuliano 94
- Demographie 55
- denial 127
- Dichotomiedenken 141
- Digital Natives 150
- Digitalisierung 70, 82, 148
  - als Chance 71
  - Automatisierung 83
  - Erreichbarkeit, permanente 74
  - Herausforderungen 72
  - Kinder und Jugendliche 149
  - Kostensenkung 90
  - psychotherapeutische 82
  - Therapie der Langeweile 83
- Disziplin, induktive 37
- Diversity 47
- Dunedin-Längsschnittstudie 4–5

## E

- educational setting 143
- EFQM 51
- Eingebundenheit, soziale 37
- ELIZA 84
- Ellie 84
- Emotionsregulation 6
  - Strategien 6

- Emotionstraining in der Schule 8
- Empathie 39
- Entfremdung 85
- Entwicklung des Kindes
  - in Abhängigkeit der Lernumgebung 143
- environment 142
- environment, positive 140
- Erfolg 31
- Erziehung, personenzentrierte 131

## F

- Fahlbusch, Erwin 161
- Fairness-Ansatz 47
- Fear of Missing Out 155
- Ferenczi, Sandor 98
- The Fifty Minute Hour 29
- Flexibilisierung 55
- Foucault, Michel 59
- Freud, Sigmund 95, 129
- Freundlichkeit 39
- Freundschaft 15
  - außerhalb des Wohnheims 22
  - Bias, negative 17
  - Bias, positive 18
  - Förderung 23
  - innerhalb des Wohnheims 21
  - negative 18
  - Resilienz 18
  - Unterstützung 18
  - vor der Wohnheimzeit 20
  - vs. Peers 15
  - Wohnen, betreutes 16
- Fromm, Erich 98
- Führungsalltag 48, 50–51, 53, 55–56, 72
- Führungsbeziehung 47, 53
- Führungsverantwortung 49
- Fürsorge 36

## G

- GED-Test 35
- General Educational Development 35
- Generosity 28, 30
- Gerechtigkeit 36
- Gesellschaft, menschenwürdige 58
- Gesundheitssystem, menschenzentriertes 131



Gilbert, Daniel 164  
 Gilligan, Carol 36  
 Goethe, Johann Wolfgang 96  
 Großzügigkeit 35  
 Grübeln 7  
 Grubrich-Simitis, Ilse 97

## H

Haken, Hermann 58  
 Haltung 115  
 – Bedeutung 114  
 – Dilemmasituation 120  
 – eigene 116  
 – Komponente, behaviorale 114  
 – Komponenten 114  
 – professionelle 114  
 – Vermittlung 116  
 Health Impact Assessment (HIA) 127  
 Helgadottir, Fiola 84  
 Helikoptereltern 151  
 Hikikomori 152  
 Hohl, Eliana 62  
 Holacracy 62  
 Humanisierung der Arbeit 60

## I

IAP-Studie 70  
 Identifikationsgestalt 98  
 ignorance 125  
 Ignoranz 125  
 Inclusive Wealth Index (IWI) 127  
 Independence 28, 30  
 Individualisierung 55  
 Integrator 151

## J

Jalics, Franz 160  
 JAMES-Studie 154  
 JobFit-Training 9  
 Jugendlicher, entfremdeter 28  
 Jugendmedienschutz 148  
 Jung, C. G. 100

## K

Kabat-Zinn, Jon 160, 165  
 Kauai-Längsschnittstudie 4

Keltner, Dacher 39  
 Kibbuzim 60  
 Klient vs. Patient 130  
 Kohlberg, Lawrence 36  
 Kompetenz 31  
 – sozial-emotionale 8  
 – soziale 7  
 Kontemplation 160  
 Kontrolle, inhibitorische 6  
 Kuhn, Thomas S. 82  
 Kultur der ersten Lebenshälfte 162  
 Kultur des Respekts 29  
 Kunstcoaching 104, 106  
 Künstliche Intelligenz (KI) 84  
 Kunstpsychologie 96

## L

Learning and Development (L&D) 73  
 Lebensdienlichkeit 61, 64  
 Lebenskrise 162  
 Lernsituation 120  
 Liebesentzug 37  
 life balance 65  
 Life-Domain-Balance 148, 151  
 Longhurst, James 32  
 Loslassen 168

## M

Machiavelli, Niccolò 97  
 Macht, positive 39  
 Machtdemonstration 37  
 Machtstreben 39  
 Managementsystem 50  
 Mannheimer Risikostudie 4  
 Manz, Florian 61  
 Maslow, Abraham 38, 63  
 Mastery 28, 30  
 MBSR-Methode 165  
 McCord, Joan 32  
 Medien  
 – Alltag im Kindes- und  
 Jugendalter 149  
 – als Genussmittel 153  
 – als Lebensmittel 153  
 – als Suchtmittel 153  
 – Beziehungsqualität 154  
 – Life-Domain-Balance 151  
 – Sucht 152  
 – Verhaltenssucht 149  
 Medienkompetenz 153  
 Mediensozialisation 152  
 Meditation 160, 164

Medizin, personenzentrierte 131  
 Menschenwürde 115–116  
 Merton, Thomas 160, 162  
 Michelangelo-Studie von Thode 97  
 MIKE-Studie 154  
 Mitarbeiterbeziehung 51  
 Mitarbeiterbeziehung,  
 Mitgestaltung 46  
 Mitgefühl 38  
 Moses des Michelangelos 95, 97, 102,  
 104  
 Müller, Prisca 62

## N

Negativity Credibility Bias 150  
 Nicht-erzwingen-Wollen 167  
 Nirvana 164

## O

Organisation 58  
 – Funktionsausschnitt von  
 Gesellschaft 59  
 – humanistische 65  
 – lebensdienliche 60, 63  
 – positive 61  
 – Prävention 65  
 – Psychologie, positive 65  
 The Other 23 Hours 29  
 Oxytocin 40

## P

Peer Group Counselling 117–118  
 Peer Helping Program 36  
 Peer-Group-Treffen 119  
 Peer-Kultur, positive 142  
 Peers  
 – deviante 32  
 – helfende 32  
 People Centered  
 – Approach (PeCA) 132  
 – Health Care 131  
 Person Centered  
 – Approach (PCA) 130  
 – Education 131  
 – Medicine 131  
 – Psychiatrie 131  
 Positive Peer Culture 28, 117  
 Positive Psychologie 148, 165  
 Positive-Peer-Culture-Bewegung 14

Psychiatrie, personenzentrierte 131  
 Psychologie  
 – morphologische 100  
 Psychotherapie 80  
 – automatisierte 83  
 – digitalisierte 82  
 – Entwicklungspole 81  
 – evidenzbasierte 86  
 – Hier und Jetzt 85  
 – individualisierte 85  
 – klientenzentrierte 131  
 – Pol, medizinisch-virtueller 81  
 – Pol, spirituuell-existentieller 81  
 – störungsspezifische 88  
 – theoretisch-philosophische 87  
 – unspezifische 88  
 – Wissenschaftlichkeit 88

## Q

Quadruple Bottom Line (QBL) 127

## R

Rahner, Karl 161  
 RCT-Studie 85–86  
 Realitätsempfinden 126  
 Reality 126  
 Redl, Fritz 36  
 Reflexionsfähigkeit 62  
 Reife, spirituelle 163  
 resilience 132  
 Resilienz 4, 18, 40, 132  
 – Entwicklungsmodell 5  
 Respekt 39  
 Reverse Mentoring 71  
 Revolution, industrielle 70  
 Rogers, Carl 129  
 Rohr, Richard 160, 162  
 Rousseau, Jean-Jaques 80  
 Rumination 7  
 Rutter, Michael 4

## S

San Pietro in Vincoli 94  
 Schein-Unbegrenztheit 89

Schopenhauer, Arthur 83  
 Schutzfaktor, kind- und  
 umgebungsbezogener 4  
 Seelenübungstechnik 164  
 Selbst-Transzendenz 38  
 Selbstaubeutung, interessierte 152  
 Selbstkontrolle 5  
 – mangelnde 5  
 Selbstregulation 7  
 – im Jugendalter 8  
 – positive 6  
 Selbststeuerung 5  
 Selbstverwirklichung 162  
 Selbstwahrnehmung 7  
 Self-Awareness 62  
 Separator 151  
 Sharma, Subhash 63  
 Sich-Befreien 168  
 Sinnfrage 159  
 Sloterdijk, Peter 164  
 Smith, Ruth 40  
 Social impact assessment (SIA) 127  
 Social Media 20  
 Spiritualität 161, 164  
 – Weg zur 163  
 Spitzer, Manfred 150  
 Suttie, Ian 38  
 Sympathie 38  
 Systems theory 126

## T

Taylor, Frederick 59  
 Terribilità 99, 104  
 Theory of Mind 36, 117  
 Tiefenpsychologie 96  
 Token-System 14  
 Triple Bottom Line (TBL) 126  
 Tsur, Muki 60  
 Turkle, Sherry 154

## U

Umwelt 140  
 – Einfluss auf das Wohlbefinden 142  
 – positive 140  
 Unabhängigkeit 31  
 Unternehmensführung  
 – Ansatz, integrativer 48

– Fairness-Ansatz 47  
 – Flexibilisierung 55  
 – Handlungsfelder 53  
 – Individualisierung 55  
 – Managementsystem 50  
 – nachhaltige 50  
 – Nachhaltigkeit 49  
 – verantwortliche, nachhaltige 46  
 – Verantwortung 49  
 – verantwortungsvolle 49  
 – Vielfalt 47  
 – Zugangsansatz 48

## V

Verhalten, prosoziales 37  
 Verhaltenssteuerung 6  
 Vermeiden 7  
 Vertrauen 167  
 Verweigerung 127  
 Vielfalt 47

## W

Waaïman, Kees 161  
 Watson, John 129  
 Weber, Max 59  
 well-being 142  
 Werner, Emmy 40  
 Wissenschaft  
 – objektive 88  
 – subjektive 88  
 Wissenschaftskommunikation 150  
 Wohnheimbetreuung 14

## X

XE Planung, personenzentrierte  
 Person-Centered Planning  
 (PCP) 131

## Z

Zugangsansatz 48  
 Zugehörigkeitsgefühl 31