

März 2005

## **Konflikte**

Psychologie der Demütigung

Kulturunterschiede als Stolperstein

Was tun im Eskalationsfall?

«Zwei bei Kallwass» – TV-Konflikte

Peacemaker: «Peace statt fies»

# Konfliktlösungsmassnahmenkatalog

Liebe SBAP.-Mitglieder,  
liebe **punktum.**-LeserInnen

Dieses **punktum.** befasst sich mit dem Thema «Konflikte».

Was ist ein Konflikt definitionsgemäss überhaupt? Beim Nachschlagen wird deutlich, wie viele Arten von Konflikten unterschieden werden: innere und äussere Konflikte, soziale Konflikte, zwischenmenschliche Konflikte, Interessens-, Ziel-, Rollen-, Struktur-, Wert-, Beziehungs-, Beurteilungs-, Verteilungskonflikte. Die Etymologie führt uns ins Latein: «conflictus» meint ein heftiges Aneinanderschlagen. Ist von Konflikten die Rede, denken wir an Kampf, an Widerstreit, an Streit generell. Für einen Konflikt scheint es also mindestens zwei Tendenzen zu brauchen, die zeitgleich etwas wollen, was unvereinbar erscheint, und aus diesem Grund in Konkurrenz zueinander stehen.

Wenn dies der Fall ist, kommt naturgemäss sogleich auch die Psychologie zum Zug. Der englische Philosoph Thomas Hobbes (1588–1679) ebnete ihr das Feld: «Wir finden drei Gründe für den Streit in der menschlichen Natur: erstens Konkurrenz, zweitens Mangel an Selbstvertrauen, drittens Sucht nach Anerkennung.» Konflikte gehen also alle etwas an, und alle sind wahre SpezialistInnen in Sachen Konflikte ...

Was aber ist das Gegenteil von Konflikt? Jenseits des Konflikts lockt der ewige Friede. Und wenn auch nicht

der ewige, so doch immerhin Friede. Und wenn auch nicht Friede, so doch immerhin so etwas wie Harmonie. Ein Indianerspruch lautet so: «Erkenne alle Konflikte als Muster von Energie, die ein harmonisches Gleichgewicht in einem Ganzen anstreben.» Eine Harmonisierung der menschlichen Divergenzen eben.

Und wie soll diese Harmonisierung vonstatten gehen? Um gleich ganz und gar ehrlich zu sein: Wie Konflikte überwunden werden können, dafür kann ich hier leider kein Rezept anbieten, so patent dies natürlich auch wäre. Ich bin jedoch davon überzeugt, dass Konflikte eine Voraussetzung für das Entstehen von Harmonie sind: Das Ungleiche, das Unverwandte müsste doch stets auf irgendeine Art und Weise miteinander vereinbar sein!

Homer beschreibt in der «Odyssee», dass Aphrodite ihren Gatten Hephaistos, den verkrüppelten Götterschmied, mit Ares, dem Kriegsgott, betrügt. Aus diesem Techtelmechtel entsteht ein Mädchen, das den Namen Harmonia trägt. Ares – so heisst es – hegt in seinem Herzen einen ewigen Groll, der sich auf das Kind, das dem Ehebruch entsprang, überträgt. Harmonia ist Resultat einer Vereinigung von Schönheit (Aphrodite) und Krieg (Ares). Aber: Sie ist Resultat eines Betrugs.

Konrad Paul Liessmann schreibt in seinem lesenswerten Aufsatz «Die Tochter der Schande»: «Harmonie, so lehrt uns die Antike, ist der nur durch Ge-

walt herstellbare Gleichklang des Verschiedenen. Es ist nicht die Assonanz oder Addition des ohnehin Gleichen. Es ist der Zusammenklang des Differenten. Die Erzeugung von Harmonie besteht in der Kunst – und alle Kunst ist gewaltsam –, das, was auseinanderstrebt, weil es different ist, zu einem stimmigen Ganzen zusammenzufügen, nicht darin, das Differente einzu-ebnen.» Und der italienische Philosoph und Bürgermeister von Venedig, Massimo Cacciari, kommt in seinem Buch «Gewalt und Harmonie» zu folgendem Schluss: «Unerträglich ist für die Harmonie alles, was der Verbindung widerstrebt, was sich weigert, ins Zusammengesetzte überzugehen und damit ein Element von diesem zu werden. Die Harmonie duldet nicht die Unterscheidung als absolute Unterscheidung, die also die Möglichkeit zur Getrenntheit in sich hat; sie duldet keinen Unterschied, der seine Wahrheit nicht als Element der Verbindung manifestiert. Nur das Einzelne als zum Zusammengesetzten Bestimmtes hat für die allerschönste Harmonie Sinn und Wert.» Konflikte zu lösen, bedeutet Brückenschlagen. Einen Konfliktlösungsmassnahmenkatalog können wir Ihnen hier selbstverständlich nicht bieten. Dafür aber ein ganzes Spektrum von Annäherungen ans Thema. Doch lesen Sie selbst! Und vergessen Sie dabei nicht: «Streitende sollten wissen, dass nie einer ganz Recht hat und der andere ganz Unrecht» (Kurt Tucholsky).

Eine möglichst konfliktfreie Lektüre!

Heidi Aeschlimann

**Daseinsanalytisches Seminar**  
Gesellschaft für hermeneutische  
Anthropologie und Daseinsanalyse



**Psychotherapie – Ausbildung**

[www.daseinsanalyse.ch](http://www.daseinsanalyse.ch)

# Die Psychologie der Demütigung

## Vom Unterdrücken des Unterdrückers des Unterdrückten

*Die Dynamik der Demütigung könnte zu den wichtigsten Wurzeln für das Abreißen sozialer Beziehungen gehören, ja sogar zu Krieg führen. Sie sollte besser erforscht werden, um in Zukunft eine bessere Handhabung und Prävention solcher Verletzungen sozialer Beziehungen zu ermöglichen.*

Deutschland wurde durch die Versailler Verträge nach dem Ersten Weltkrieg gedemütigt, und diese Demütigung spielte eine wichtige Rolle als auslösender Faktor für den Ausbruch des Zweiten Weltkrieges. Diese These findet sich so oder in ähnlicher Form in vielen Publikationen, die sich mit der deutschen Geschichte befassen. Dieser Satz stellt in seiner Grundstruktur nichts anderes dar als eine sozialpsychologische Hypothese, nämlich dass Demütigung zu Krieg führen kann.

Ist diese Hypothese angemessen? Spiegelt sie die Wirklichkeit korrekt? Wenn ja, wo und wie spielt diese Hypothese eine Rolle? Ist sie nur für die Geschichte Deutschlands von Bedeutung? Oder ist sie auch für Konflikte der Gegenwart relevant – und auch in anderen Kulturräumen?

Es drängt sich der Schluss auf, dass es von zentraler Wichtigkeit ist, diese Fragen zu beleuchten, und dass die Sozialpsychologie das geeignete Fach ist. Denn wenn die Demütigungshypothese gültig wäre, wäre es von ungeheurer Wichtigkeit für die zukünftige Vermeidung von Krieg, die Dynamik der Demütigung besser zu kennen. War die wichtigste Wirkung des Marshallplanes vielleicht die Aufhebung der Demütigung Deutschlands? Die Versailler Demütigungshypothese betrifft einen Konflikt auf der Makroebene, im Bereich internationaler Beziehungen, aber auch auf der Mikroebene scheint Demütigung eine Rolle zu spielen.

### Hypothesen

Bei Durchsicht der Literatur wird deutlich, dass Demütigung ein sehr kompliziertes Konzept ist, das in vielen Publikationen unterschiedlichster akademischer Disziplinen implizit zu finden ist, jedoch kaum explizit. Es wird in



**Evelin Gerda Lindner, Dr.**, studierte Medizin und Psychologie. 1984–1991 Psychotherapeutin in Kairo, anschliessend doktorierte sie in Hamburg in Medizin und war Abgeordnete des EU-Parlamentes. 1996 Forschungsprojekt über die Psychologie der Demütigung (Psychology of Humiliation) am Institut für Psychologie der Uni Oslo. Sie führte eine grosse Feldstudie in Somalia und Rwanda durch zum Thema Demütigung und Genozid. Seit 2002 sind die von ihr begründeten interdisziplinären Human Dignity and Humiliation Studies am Conflict Resolution Network der Columbia University, New York, verankert.

den meisten Fällen kaum oder gar nicht differenziert von anderen Begriffen, wie zum Beispiel Scham, Trauma oder Missbrauch.

In habe in einem Projekt 1996 folgende Hypothesen vorgeschlagen:

1. In den meisten Kulturen stellen Gefühle der Demütigung einen zentralen Aspekt gewalttätiger Konflikte dar.
  2. Was als Demütigung wahrgenommen und wie darauf reagiert wird, variiert in verschiedenen Kulturen.
  3. Gefühle der Demütigung können konstruktiv bewältigt, ihre gewalttätigen Folgen entschärft werden.
- Folgende Fragen wurden konzipiert, um die aufgestellten Hypothesen zu

beleuchten: Was wird als Demütigung erlebt? Was passiert, wenn Menschen sich gedemütigt fühlen? Wann wird Demütigung als Gefühl etabliert? Wohin führt Demütigung? Welche Erfahrungen von Gerechtigkeit, Ehre, Würde, Respekt und Selbstrespekt sind mit dem Gefühl der Demütigung verbunden? Wie wird Demütigung in verschiedenen Kulturen erlebt und beantwortet? Welche Rolle spielt Demütigung für Aggression? Was kann getan werden, um gewalttätige Effekte von Demütigung zu bewältigen?

1997 und 1998 wurde von mir eine Pilotstudie durchgeführt. 52 Personen wurden in qualitativen Interviews befragt, wie sie Demütigung beschreiben und definieren würden. Die Resultate deuteten darauf hin, dass Demütigung ein äusserst kompliziertes Konzept ist, das eingehenderer Forschung bedarf, um besser verstanden und differenziert werden zu können.

### Was bedeutet Demütigung?

Demütigung ist die erzwungene Erniedrigung eines Menschen oder einer Gruppe, ein Prozess der Unterwerfung, der den Stolz, die Ehre, und Würde der Opfer verletzt oder vollständig raubt. Gedemütigt zu werden, bedeutet, oft in extrem schmerzhafter Weise, in eine Situation gebracht zu werden, die sehr viel tiefer angesiedelt ist, als es das Opfer erwartet. Der Akt der Demütigung enthält erniedrigendes Verhalten anderen gegenüber, Verhalten, das etablierte Grenzen und Erwartungen überschreitet. Demütigung kann Zwang und Gewalt umfassen. Im Zentrum steht die Idee des Nach-unten-Drückens, des Unten-Haltens.

Eines der Charakteristika des Prozesses der Demütigung ist, dass das Opfer in Hilflosigkeit und Passivität hineingezwungen wird. Die Rolle des Opfers ist jedoch nicht immer eindeutig: Ein Opfer mag sich auch in Abwesenheit jeglicher absichtlicher demütigender Akte gedemütigt fühlen – als Resultat von individuellen und kulturellen Unterschieden in der Definition von respektvollem Verhalten etwa. Oder das «Opfer» mag sogar eine Geschichte von Demütigung erfinden,

## Die Psychologie der Demütigung

um eine Gegenpartei in die Rolle des verabscheuungswürdigen Täters zu manövrieren.

Menschen reagieren in verschiedener Weise auf Akte von Demütigung: Manche reagieren mit Depressionen, andere entwickeln offene Aggressionen, wieder andere verbergen ihren Zorn und planen langfristige Rache. Eine Person, die Rache plant, kann unter Umständen Anführer einer Bewegung werden.

### Situationen der Demütigung

Demütigung ist ein Wort, das benutzt wird sowohl für den Akt von Demütigung, der von einem Täter verübt wird, als auch für das Gefühl eines Opfers, sich gedemütigt zu fühlen.

Ein «Täter» könnte Hilfe anbieten wollen, und es mag der Empfänger dieser Hilfe sein, der die Situation als demütigend empfindet. Hilfe kann demnach demütigen, eine Situation, in der der Empfänger eine Situation als demütigend definiert – und nicht der Täter.

Es gibt aber auch eine Situation, die weder von Täter noch Opfer als Demütigung definiert wird, jedoch von einer dritten Partei: Der Sozialarbeiter zum Beispiel möchte die Ehefrau retten, die von ihrem Mann geschlagen wird. Sie könnte jedoch antworten, dass es die Art ihres Mannes sei, seine Liebe in Schlägen auszudrücken – eine Art «falschen Bewusstseins» nach Marx.

Demütigung ist ein Akt, ein emotionaler Zustand und ein sozialer Mechanismus, der relevant ist für Anthropologie, Soziologie, Philosophie, Sozialpsychologie, klinische Psychologie und politische Wissenschaften. Diese Multidisziplinarität ist möglicherweise der Grund, warum die Dynamik der Demütigung noch kaum erforscht wurde.

### Hauptstudie

Aufbauend auf der Pilotstudie habe ich die Hauptstudie konzipiert, mit dem folgenden Titel: «Das Gefühl von Demütigung: Ein zentrales Thema in bewaffneten Konflikten. Eine Studie über die Rolle von Demütigung in Somalia und Rwanda/Burundi, zwischen

Kriegsparteien, und mit Hinblick auf dritte intervenierende Parteien.» 1998 und 1999 wurden 216 qualitative Interviews durchgeführt, und zwar in Afrika (in Hargeisa, Kigali und anderen Orten in Rwanda, in Bujumbura, Nairobi und Kairo) und von 1997 bis 2001 auch in Europa (in Norwegen, Deutschland, der Schweiz, Frankreich und Belgien).

Ich begann die Hauptstudie mit der Applikation eines halbstrukturierten Fragebogens, der entwickelt wurde auf der Basis der Resultate der Pilotstudie. Während der ersten Tage in Somalia wurde jedoch deutlich, dass diese Herangehensweise keine validen Ergebnisse generieren konnte, weil sie genau die Wirkung hatte, die sie zu untersuchen suchte: Die Interviewpartner wurden durch diese Methodologie gedemütigt und nicht respektiert.

Von nun an bettete ich die Interviews ein in ein Netzwerk von sozialen Beziehungen, das die Gesprächspartner und mich umfasste. In vielen Fällen erstreckten sich die Interviews über mehrere Sitzungen. Vertrauen musste aufgebaut werden, und zwar im Rahmen authentischer Begegnungen und nichtdemütigender Beziehungen, in denen die Würde aller Beteiligten gewahrt wurde.

Wie der Titel des Projekts aussagt, mussten drei Gruppen interviewt werden: beide Konfliktparteien in Somalia und Rwanda/Burundi und Repräsentanten dritter Parteien, zum Beispiel Hilfsorganisationen.

Das Projekt führte zu Resultaten, die in vielfacher Weise einen Paradigmenwechsel repräsentieren. Sie legen eine innovative Konzeptualisierung der Realität nahe, und zwar in der Weise, dass die Qualität von Beziehungen zwischen Individuen und Gruppen, beschrieben als Akte und Gefühle der Demütigung und des Respekts, als zentrale Parameter konzeptualisiert wird.

Das Projekt eröffnet neue Horizonte, unter anderem durch das Bemühen, tatsächlich interdisziplinär zu sein und in die Methodologie Aspekte einzubeziehen, die verankert sind, nicht nur in kulturvergleichender Psychologie,

Sozialpsychologie und Anthropologie, sondern auch in Geschichte, Philosophie und bis hin zur Literaturanalyse.

### Stolz, Ehre und gleiche Würde für alle

Die Feldarbeit macht deutlich, dass es mindestens drei grössere Zusammenhänge oder Kontexte gibt, in denen sich Demütigung in jeweils unterschiedlicher Form darstellt.

Der erste Kontext kann mit dem Begriff «Stolz» charakterisiert werden. In Somalia gibt es folgendes Sprichwort: «Ein Mann verdient es, getötet zu werden, nicht gedemütigt.» Mit anderen Worten, Demütigung wird gefürchtet, aber sofort abgewehrt – wenn nötig, mit dem Einsatz des Lebens –, Demütigung wird nicht erlitten. Das ist die Überzeugung und Lebensphilosophie des nomadischen Kriegers in einem sozialen Kontext wie Somalia, das weitgehend von egalitären Gesellschaftsstrukturen gekennzeichnet ist.

Der zweite Kontext ist ein Kontext der «Ehre»: In Rwanda/Burundi ist Demütigung tief verwurzelt und institutionalisiert in komplizierten hierarchischen Strukturen, die an jeden Rang ein gewisses Mass an Ehre knüpfen – ähnlich dem Deutschland, das vor der Machtergreifung Hitlers bestand. Untertanen sind an ihre niedere Position gewöhnt, die charakterisiert wird von mehr oder weniger erzwungener Unterwürfigkeit und dem Ausgeliefertsein an routinemässige Akte der Unterdrückung durch Übergeordnete, Akte, die Untertanen an ihren niederen Rang erinnern sollen. Diese Akte der Unterdrückung werden jedoch von allen Beteiligten als legitim aufgefasst, als Gottes Wille oder als natürliche Ordnung der Dinge.

Wenn diese Akte der Unterdrückung mit dem Wort «Demütigung» verbunden werden, dann kann dies nicht mit dem heutigen Gebrauch dieses Wortes gleichgesetzt werden. Das Wort «Demütigung» wird eher äquivalent mit dem Wort «Demut» gebraucht, besonders im Zusammenhang mit Untertanen in ihrer Beziehung zu Übergeordneten. Untertanen müssen Unterdrückung von oben mit Demut akzeptieren. Lediglich Eliten

## Die Psychologie der Demütigung

benutzen den Begriff der Demütigung im Sinne einer Verletzung, nämlich der Verletzung von Ehre. Ehre wird gegen Demütigung verteidigt, zum Beispiel in Duellen. Der Versuch, Ehre zu verletzen, wird jedoch nicht als illegitim angesehen; für Aristokraten ist es gewissermassen eine noble Beschäftigung, Schwächen von Rivalen auszunutzen und ihre Ehre zu demütigen, um selbst in der Rangordnung der Bedeutung und Ehre aufzusteigen.

Der dritte ist ein Kontext der «Würde»: Die Bedeutung des Wortes «Demütigung» verändert sich und bezeichnet nun die illegitime Verletzung gleicher Würde. Gesellschaften, die sich über Menschenrechtsideale definieren, postulieren, dass jeder Mensch die gleiche Würde besitzt, eine Würde, die respektiert werden sollte und nicht gedemütigt und erniedrigt. Im ersten Artikel der Menschenrechtskonvention von 1948 wird festgehalten, dass jeder Mensch mit gleicher Würde und gleichen Rechten geboren ist. Dies repräsentiert eine Definition des menschlichen Wertes, die der früheren Definition entgegensteht, in der menschlicher Wert in eine Rangordnung von Untertanen und Herren gezwungen wurde.

Ausgehend von den empirischen Beobachtungen in den drei beschriebenen Kontexten (Somalia, Rwanda, Europa), unternahm ich den Versuch, diese Beobachtungen auf die menschliche Geschichte zu beziehen. Mir scheint, dass der Begriff der Demütigung geeignet ist, die zentrale Transformation der menschlichen Entwicklung zu beschreiben, wie sie voranschritt vom Stadium der Jäger und Sammler mit ihren eher egalitären sozialen Strukturen zur Einführung der Landwirtschaft vor 10000 Jahren mit ihren hierarchischen Zivilisationen und zuletzt zur gegenwärtig im Entstehen begriffenen globalen Informations- und Wissensgesellschaft, die sich Menschenrechten verpflichtet fühlt. Der signifikante Übergang schreitet also fort von

- Gesellschaften, die gekennzeichnet sind von Stolz (egalitäre soziale Strukturen, die noch unberührt sind von der Erfahrung der systemati-

schen Unterwerfung wie zum Beispiel Somalia), zu

- Gesellschaften, die gekennzeichnet sind von Ehre (hierarchische soziale Strukturen, die möglich wurden durch die landwirtschaftliche Ausnutzung von Ressourcen, wodurch Zivilisationen ernährt werden konnten, die auf institutionalisierter und als gerechtfertigt angesehener Unterdrückung, Demütigung und Erniedrigung aufbauen), zu
- Gesellschaften, die von Würde gekennzeichnet sind (angestrebte, noch nicht realisierte Vision einer postmodernen globalen Informationsgesellschaft egalitärer Netzwerke, in der Menschenrechte respektiert werden und Menschen nicht gedemütigt und erniedrigt werden).

### Die Bedeutung des Wortes «Würde» verändert sich.

#### Wohin erlittene Demütigung führen kann

Die durchgeführte Feldarbeit ergibt wichtige Hinweise darauf, dass Menschen unabhängig vom kulturellen Hintergrund auf erlittene Demütigung mit Depression oder auch mit Wut und Gewalt reagieren.

Diese Ergebnisse sind relevant für interkulturelle Begegnungen, die fehlschlagen, wenn Kulturunterschiede in Bezug auf die Handhabung von Demütigung nicht verstanden werden:

- Stolz: In aggressiven Nomadenkulturen wie zum Beispiel Somalia werden Versuche der Demütigung mit sofortiger offener Aggressivität beantwortet.
- Ehre: In hierarchischen Systemen ist eher verdeckte Wut oder Depression zu erwarten. In sozialen Kontexten wie zum Beispiel Rwanda und Burundi – oder auch Deutschland zur Zeit von Hitlers Macht ergreifung – leben und lebten Menschen, die über sehr lange Zeit gewohnt waren, Demütigung zu akzeptieren.

- Würde: (Post)moderne Gesellschaften, die sich Menschenrechten verpflichtet fühlen und versuchen, Hierarchien abzubauen, bemühen sich, diesen Lernprozess zu revidieren. Viele Bürger streben danach, mehr Selbstsicherheit und -verantwortung zu erlernen, und dieses geschieht in einigen gesellschaftlichen Segmenten mehr, in anderen weniger. Einzelpersonen und sogar Firmen sind gewillt, grosse Summen zu zahlen für Seminare und Workshops, die das Ziel haben, den alten Lernprozess der alten Ordnung, der demütige Untertanen formen sollte, zurückzunehmen. In anderen Segmenten der Gesellschaft – zum Beispiel in gesellschaftliche Eliten oder manchen staatlichen Instanzen – wird allerdings zuweilen noch versucht, die alten Machtasymmetrien zu erhalten.

Das «Entlernen» früher anerkannter Methoden der Kommunikation, die Demütigung als Routinebehandlung für Untertanen beinhalteten, ist ein wichtiges Feld für die weitere Erforschung der Demütigungsdynamik. Kindererziehung, Schulpädagogik, Teamarbeit in Betrieben, private und staatliche Beziehungen und Institutionen, Gesellschaften und Gemeinschaften werden zurzeit umstrukturiert, nicht nur in der westlichen Welt, sondern auf globaler Ebene.

Die durchgeführte Feldarbeit legt nahe, dass viele Unterschiede, zum Beispiel kulturelle, möglicherweise nicht primär sind, sondern sekundär, und zwar als Folge von Demütigungsprozessen. Die Erfahrung der Demütigung kann zur Verstärkung kultureller und ideologischer Antagonismen führen, die ansonsten heruntergespielt würden.

Die Fälle von Somalia versus Somaliland, Hutu versus Tutsi oder auch Westdeutsche versus Ostdeutsche demonstrieren, dass kulturelle und geschichtliche Elemente, die eigentlich Einheit und Einigkeit nahe legen, nicht genutzt werden, sondern dass, im Gegenteil, Gefühle der Demütigung dazu führen, dass Unterschiede und unüberbrückbare Risse betont werden, ähnlich der «nicht zu vergeben-

## Die Psychologie der Demütigung

den Demütigung», die das ultimative Hindernis in der Paartherapie darstellt (Vogel & Lazare, 1990).

### Konsequenzen aus den generierten Ergebnissen

Zentrale Ergebnisse der hier vorgestellten Forschung – mit drängender politischer Relevanz – betreffen die Konsequenzen des gegenwärtigen Überganges von Demütigung in traditionellen Kontexten der «Ehre» zur Demütigung in Kontexten, die auf Menschenrechten gründen. In vielen Segmenten der Weltbevölkerung verstärkt dieser Übergang in gefährlicher Weise Gefühle der Demütigung:

- Gefühle der Demütigung verstärken sich, wo immer Untertanen beginnen, ihre Situation als Unterwerfung zu konzeptualisieren.
- Das gegenwärtig global und lokal wachsende Bewusstsein von der Existenz und dem Inhalt von Menschenrechten kontrastiert in schmerzvoller Weise mit vermehrter Verletzung eben dieser Menschenrechte.
- Früher empfohlene Kommunikationsstile, die routinemässige Demütigung beinhalteten, erhalten in verstärktem Masse Etiketten der Sozialarbeit oder Medizin, und sie erweitern somit das Repertoire der existierenden medizinischen Diagnosen insoweit, als Prozesse der Demütigung den Kern neuer diagnostischer Kategorien formen. Gegenwärtig sind die angewendeten Methoden der Demütigung in Guantanamo oder in irakischen Gefängnissen dazu angelegt, den Willen der Gefangenen zu brechen. Anzunehmen, dass dieses sowohl effektiv als auch legitim sei, gehört in die alte Welt der Ehre. In der neuen Welt der Würde wird dieses Vorgehen als illegitime Folter angesehen.

Wenn Gefühle der Demütigung das Potenzial haben, zu Wut und Gewalt zu führen, dann kann der Anstieg solcher Gefühle in der Weltbevölkerung als gefährlicher Druckanstieg beschrieben werden, der von Politikern der westlichen Welt ernst genommen werden muss.

### Demütigung, Völkermord und Krieg

Die Resultate des Forschungsprojektes über Demütigung in ihrer Beziehung zu Völkermord und Krieg zeigen, dass Prozesse der Demütigung elementar sind. Gewalt ist zu erwarten, wenn «Untertanen» ihre Herren zu ersetzen suchen (und hierarchische Strukturen intakt lassen), und auch, wenn sie versuchen, wie von Menschenrechtsidealen gefordert, egalitäre Strukturen zu schaffen (und hierarchische Strukturen abbauen). Die hier vorgestellte Forschung zeigt, dass der gegenwärtige Aufstieg von Untertanen zu der egalitären Ebene der gleichen Würde, wie sie von Menschenrechtsidealen beschrieben wird, von einer bestimmten Sequenz von Aktionen und Reaktionen gekennzeichnet ist. Die Sequenz von Aktionen und Reaktionen kann folgendermassen zusammengefasst werden:

- Untertanen in traditionellen hierarchischen Gesellschaften akzeptieren oft demütig ihre niedere Stellung als göttliche oder natürliche Ordnung. Herrschaftseliten definieren ihre Herrschaftsstellung in eben dieser Terminologie – sie gehen gewöhnlich davon aus, dass ihre Untertanen sie bewundern und sogar lieben und dass ihre dominierende Stellung nichts anderes ist als fürsorgliche Patronage.
- Im Laufe der Geschichte haben Untertanen oftmals versucht, innerhalb der Rangordnung aufzusteigen, und zwar nicht selten durch das Imitieren der Eliten (Opfer der Kolonialisierung versuchten oft, ihre Kolonialherren zu imitieren und englischer oder französischer zu werden als ihre Kolonialherren. Eliten beobachten solche Bemühungen gewöhnlich mit milder Sympathie oder empfinden sie als eher lächerlich.
- An einem bestimmten Punkt erkennt ein Untertan, dass er den Status eines Herrn nicht durch Imitation erlangen kann, genauso wenig wie den Respekt von Eliten, und er entwickelt Gefühle der Demütigung in Bezug auf seine immer noch niedere Position. Ein Mensch, der diese Erfahrungen gemacht hat, mag daraufhin zum grundlegenden Abbau

hierarchischer Strukturen aufrufen, in manchen Fällen sogar zu Revolution und Gewalt, und er wird die Herren anklagen, ihre Herrschaftsposition auf illegitime und arrogante Weise erlangt zu haben. An diesem Punkt erleben Herrscher gewöhnlich Gefühle der Demütigung, weil ihnen die Dankbarkeit und Unterwürfigkeit ihrer Untertanen, die sie zu verdienen glaubten, entzogen wird. In Fällen, in denen die alten Herrscher an der Macht bleiben, werden sie versuchen, solche Aufstände zu unterdrücken, während Völkermord an der Elite (reale oder imaginäre Elite) das Ergebnis sein kann, wenn Untertanen Zugang zu den Machtinstrumenten eines Landes bekommen (Hutu begingen Völkermord an ihrer ehemaligen Tutsi-Elite, deren zukünftige Rückkehr zur Macht sie fürchteten; im Falle Hitlers war es das Weltjudentum, das die gefürchtete zukünftige Elite darstellte, die «exterminiert» werden «musste»).

Diese drei Phasen können im Verlauf makrohistorischer Wandlungen auftreten – wie zum Beispiel beim Verschwinden der Sklaverei – oder sich zur selben Zeit innerhalb einer Gesellschaft oder sogar derselben Person finden. Ein Untertan etwa mag ein Rebell gegen eine Elite sein und sich von ihr gedemütigt fühlen, während er sie zur selben Zeit bewundert und sich wiederum für diese Bewunderung schämt. Das komplizierte Netzwerk von Gefühlen und Aktionen, das den Aufstieg aus niederen Positionen begleitet, bedarf einer gründlichen Entwirrung, damit ihre gewalttätigen Auswüchse besser verstanden werden können.

### Das Problem des Überganges

Ich fand vielfache Belege für die Art der Probleme, die der gegenwärtige Übergang zu gesellschaftlichen Strukturen, die auf Menschenrechten aufbauen, mit sich bringt. Die hier vorgestellte Forschung erleichtert die Handhabung dieser Probleme, indem sie sie mit Hilfe des Konzepts der Demütigung systematisiert. Die globale Gesellschaft, wie sie sich zum gegen-

## Die Psychologie der Demütigung

wärtigen Stand der Geschichte präsentiert, schliesst ein:

- Anhänger von Menschenrechten, die Demütigung und Erniedrigung anderer für illegitim halten,
- zur selben Zeit gibt es Repräsentanten der entgegengesetzten Haltung, die Praktiken von Demütigung für absolut empfehlenswert halten (Stichworte sind «Erhaltung von Ruhe und Ordnung», «nationale Souveränität», «Bekämpfung von Terroristen», auch wenn diese sich selbst als Freiheitskämpfer definieren, oder «Menschenrechte als westlicher Imperialismus»).

Oft ist es die Elite eines Landes oder einer Organisation, die alte Werte vertritt und, wenn überhaupt, nur Lippenbekenntnisse zu Menschenrechten ablegt, während andere die tatsächliche Einführung und Beachtung von Menschenrechten fordern.

Eine wichtige politisch relevante Empfehlung, die von der hier vorgestellten Forschung zu bedenken gegeben wird, ist, dass Menschenrechtler, die keinen Respekt zeigen für diejenigen, die an alten Ehrenkodexen festhalten, Gefühle der Demütigung (der Ehre) in diesen Traditionalisten erzeugen können, die im weiteren Verlauf zu sekundären Problemen führen können, die den Übergang, der an sich schon schwierig ist, noch verkomplizieren können.

### Gefühle der Demütigung können instrumentalisiert werden

Da Gefühle der Demütigung eine aussergewöhnliche Kraft besitzen, können Führungseliten versucht sein, zum Beispiel, wenn sie einen Völkermord ausführen wollen, Gefühle der Demütigung in der Bevölkerung anzustacheln, um so ihre geplanten Schreckenstaten als vermeintliche «Heilung von Demütigung» präsentieren zu können.

Eine Bevölkerung, die unter frustrierenden und demütigenden Lebensumständen lebt, mag besonders empfänglich sein für Erklärungsmodelle, die Demütigung enthalten und die somit versprechen, dass ihre Leidenssituation geheilt werden kann – selbst wenn es durch Schreckenstaten ge-

schehen soll, die von einer Elite vorgeschlagen werden. Hitler und Siad Barre waren Experten im Mobilisieren von Massen, die den Eindruck gewannen, dass ihr Beitrag zur Vision ihres Führers sie mit einer Bedeutung versah, die sie niemals vorher besessen hatten. Das Begehren der breiten Massen nach Respekt wurde auf diese Weise von ihren Führern missbraucht. Die Menschen wurden von ihren Führern in die Position von Betrogenen hineinmanipuliert und auf diese Weise zutiefst gedemütigt, eine Demütigung, die sie oft erst nach Jahrzehnten mit Scham erkennen konnten.

**Oft ist es die Elite eines Landes oder einer Organisation, die alte Werte vertritt.**

### Wen betrifft es?

Die hier beschriebene Forschung über Demütigung befasst sich in erster Linie mit Krieg und Völkermord und wirft Licht auf den Aufstieg von Gruppen oder Klassen von demütigender Untertänigkeit. Sie vermittelt aber auch die wichtige Erkenntnis, dass der Aufstieg von Untertanen, der von der oben beschriebenen Aktions-Reaktions-Sequenzen charakterisiert ist, auch für andere Kontexte gilt, in denen Unterdrückte rebellieren. Der Übergang von Unterwürfigkeit über die Imitation der Eliten bis hin zur Entwicklung von Gefühlen der Demütigung und des Protestes – und der damit einhergehenden Gefahr von Gewalt, aber auch der Möglichkeit konstruktiven Wandels – sind relevant für

- Frauen, die sich aus demütigender Unterwerfung unter patriarchalische Strukturen befreien;
- Schwarze, die mit ihrer demütigenden Position in der Beziehung zu Weissen ringen;
- Arme, die mit dem grösser werden den Abstand zwischen Arm und Reich kämpfen;
- das Ringen zwischen zwei Formen von Rationalität, definiert als langfris-

tige holistische Herangehensweise im Gegensatz zu Rationalität, die sich als kurzsichtige Instrumentalisierung definiert;

- Natur in ihrem Übergang als Objekt kurzsichtiger Instrumentalisierung, auf dem Weg bewahrt zu werden als tragkräftiges Fundament menschlichen Lebens.

### Demütigung als andere Perspektive

Die hier vorgestellte Forschung wirft Licht auf den interessanten Punkt, dass das Konzept der Demütigung nicht nur als roter Faden durch die menschliche Geschichte dienen kann, sondern dass Demütigung auch in vielfältige Aspekte der Condition humaine eingeschrieben ist. Demütigung ist ein sozialer Prozess (der die Legitimität von Unterwerfung und Machtasymmetrien betrifft); ein Prozess, der sich zwischen einem Demütiger und einem Gedemütigten abspielt (und sich damit in einer Beziehung abspielt, die zwischen Individuen oder Gruppen stattfindet); ein gefühlsmässiger Zustand (der Erfahrung und Gefühl beinhaltet).

Das Konzept der Demütigung verbindet demnach auch grundlegende Forschung im Bereich der Psychologie, zum Beispiel in der Erforschung von Emotionen, mit weit reichenden makropolitischen Analysen, die relevant sind für Anthropologie, Soziologie, Philosophie und politische Wissenschaften.

### Demut, nicht Demütigung

Die Ergebnisse der Forschung legen nahe, dass die relevante Frage in der Zeit nach dem Fall einer Diktatur nicht die Frage nach Amnestie oder Strafverfolgung ist, sondern die Frage nach welcher Amnestie oder Strafverfolgung.

- Gesellschaften der «Ehre»: Viele traditionelle hierarchische Gesellschaften waren im Laufe der Geschichte Zeuge von Aufständen, die die regierenden Eliten stürzten und sie durch eine erfolgreich aufgestiegenen Untertanengruppe ersetzen. In vielen Fällen wurde die ehemalige Elite hingerichtet oder in anderer Weise für Verbrechen bestraft, die

## Die Psychologie der Demütigung

von der neuen Elite in eben derselben Weise weiterbegangen wurden. Strafverfolgung in einem solchen Kontext repräsentiert nichts anderes als Machtkampf.

- **Gesellschaften der «Würde»:** Das Wort Versöhnung enthält die Forderung nach dem Abbau von Hierarchien, nicht einfach nur nach dem Ersetzen der regierenden Elite durch eine andere. Versöhnung bedeutet in einem solchen Kontext, dass die neue Führungselite sich auf die Ebene von Gleichheit von Demut beschränkt und sich dessen enthält, sich durch Bestrafung an Machtkämpfen zu beteiligen.

Für eine geglückte Versöhnung ist ein Lernprozess nötig, der das Konzept der Menschenrechte als Inhalt hat. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass der gegenwärtig steigende Gebrauch von Schlüsselwörtern wie Versöhnung, Aussöhnung und Vergebung Indikatoren dafür sind, dass ein Wandel stattfindet hin zu mehr Respekt vor Menschenrechten.

### Moderate und extremistische Kräfte

Eine «Heilung» von Kreisläufen der Demütigung und der Rache für erlittene Demütigung kann nur erreicht werden, wenn moderate Menschenrechtler aller Seiten eine Allianz bilden gegen extremistische Kräfte, die in Gefühlen der Demütigung gefangen sind. Die wichtige Grenzziehung ist nicht die zwischen den offiziellen Opponenten in einem Konflikt (Hutu–Tutsi, Israelis–Palästinenser, Singalesen–Tamilen), sondern diejenige zwischen moderaten und extremistischen Kräften in beiden Lagern. Forschung über Demütigung legt nahe, dass es fruchtbarer sein mag, sich auf die Grenzlinien zwischen Moderaten und Extremisten in beiden Lagern zu konzentrieren und zu versuchen, eine Allianz zwischen den moderaten Kräften beider Seiten herzustellen mit dem Ziel, Gefühle der Demütigung bei den extremistischen Gruppenmitgliedern zu reduzieren und gleichzeitig demütigende Lebensbedingungen der Massen zu vermindern, um die Möglichkeit zu minimie-

ren, dass extremistische Anführer Gefühle der Frustration und Demütigung in den breiten Massen instrumentalisieren.

Grenzlinien sind genau zu erforschen. Man muss sich zu fragen, welche wirklich relevant sind für friedlichen Wandel anstelle der Gewalt. Dritte Parteien werden vielfach davon profitieren, moderate Kräfte in allen Lagern in ihrem Versuch zu stützen, Gefühle der Demütigung, die Gewalt nähren, anzusprechen und zu vermindern. Dies ist wichtig, weil Gegner kaum einen tragfähigen Kompromiss eingehen können, solange nicht ihre extremistischen Kräfte befriedet oder zumindest etwas zurückgenommen sind.

**Es gibt wichtige Verbindungen zwischen den Prozessen der Globalisierung und der vermehrten Aufmerksamkeit für Menschenrechte.**

Die besten Kompromissvorschläge wären wertlos – auch wenn sie harte Interessenkonflikte perfekt balancieren –, wenn Uneinigkeit für einige Vertreter der Konfliktparteien ein psychologisches Bedürfnis ist. Denn Gefühle der Demütigung schüren ein Bedürfnis nach Uneinigkeit und nach Feindlinien, nach Rissen, die keine Verhandlung überbrücken kann. Deshalb muss es die Priorität dritter Parteien sein, Gefühle der Demütigung in beiden Konfliktparteien zu behandeln, ansonsten ist Vermittlung in gewalttätigen Konflikten nicht erfolgreich.

### Im globalen Dorf leben Nachbarn

Reflexionen im Zusammenhang mit der Forschung über Demütigung legen nahe, dass Globalisierung und Informationstechnologie eine wichtige Rolle spielen oder, mit anderen Worten, dass das globale Dorf «gute» und «schlechte» Nachbarn enthält, niemals aber Feinde. Die Forschung wirft

Licht darauf, dass es wichtige Verbindungen gibt zwischen den Prozessen der Globalisierung und der gegenwärtig vermehrten Aufmerksamkeit für Menschenrechte (und deshalb der vermehrten Aufmerksamkeit für deren Verletzungen).

Die gegenwärtige Menschenrechtsrevolution ist eine kontinuierliche Revolution, die von Informationstechnologie und steigender globaler Interdependenz ermöglicht und unterhalten wird, im Gegensatz zu früheren singulären Revolutionen, die gewöhnlich schnell wieder zu rigiden hierarchischen Strukturen führten. Eine kontinuierliche Revolution, die nichtdemütigende egalitäre Beziehungen und Strukturen in einem globalen Dorf forciert, entleert die Definition des Wortes «Feind» ihrer traditionellen Bedeutung. Feinde werden gewöhnlich definiert als solche, die von aussen kommen oder zumindest dorthin zurückgeschickt werden müssen. Das globale Dorf gibt einem traditionellen Aussen jedoch keinen Platz mehr. Das lässt dem Weltbürger keine andere Wahl, als eventuelle «schlechte» Nachbarn mit nichtdemütigenden Methoden in dieses eine globale Dorf zu integrieren und traditionelle Konzepte und Regeln der Feindschaft zu verlassen.

Menschenrechtler oder auch Akademiker, die sich Menschenrechten verbunden fühlen, können den Lernprozess in Richtung auf nichtdemütigende Beziehungen und Institutionen unterstützen. Sie können erklären, wie in einem interdependenten globalen Dorf das Foltern und Töten von «Feinden» als Akt der Demütigung interpretiert werden wird und dass das Foltern und Töten von «Feinden» nicht zur Befriedung oder zu Ruhe und Ordnung beitragen wird.

Im Gegenteil, nur das Herstellen und Aufrechterhalten von nichtdemütigenden Beziehungen und Strukturen und das Vermindern und Heilen von Gefühlen von Demütigung, von Gefühlen, die durch früher erlittene Demütigungen erzeugt wurden, vermag einen langfristigen Frieden zu sichern.

Evelin Gerda Lindner



# Kultursensible Konfliktberatung

## Wenn Kulturunterschiede zum Stolperstein werden

*Wenn Menschen aus unterschiedlichen Kulturen zusammenarbeiten, geraten sie leicht in Konflikt miteinander, weil sie ihr eigenes Verhalten als normal, das der anderen als dysfunktional erleben. Kultursensibles Verhalten und ein erhöhtes Mass an Flexibilität tun Not. – Ein Bericht aus der Praxis von Konfliktberaterin Mirjam Bollag Dondi.*

Für die praktische Arbeit mit Klienten finde ich die Umschreibung «Zur Kultur gehört alles, was erlernt werden muss», hilfreich – sie erlaubt uns, zu verstehen, weshalb wir nicht zu einer Kultur gehören, sondern je nach Erfahrung und Sozialisierung verschiedenste Kulturzugehörigkeiten aufweisen.

### Arten von Kultur

Wenn in Organisationen von «interkulturell» oder «multikulturell» gesprochen wird, sind primär nationale Kulturen gemeint. Bei näherer Betrachtung lassen sich jedoch auch andere Arten von Kultur ausmachen, die sich konfliktverursachend auswirken können: nationale Kultur, Ethnie (z.B. Araber, Roma, Zulu usw.), Region, Gender, Schicht, Bildungsstand, Religion, Alter, physische Merkmale (z.B. gehörlos, Paraplegiker, gesund), sexuelle Orientierung, politische Orientierung, Beruf, Organisationskultur, Abteilungskultur (z.B. Marketing, Finanz-Personalabteilung, Küche, Service), Branche.

Wenn ich als Beraterin in einer Organisation einen Konflikt analysiere, stelle ich also unter anderem die Frage: Wer ist mit wem in Konflikt, und welche Kulturunterschiede weisen die Konfliktparteien auf?

So haben in einem eskalierten Konflikt zwischen einem indischen, an der Universität Harvard ausgebildeten Chef und seinem Schweizer Team nationale, religiöse, schicht- und gendertypische Unterschiede zu einem Wust an Missverständnissen, Vorwürfen (des Teams gegenüber dem Chef) geführt, der zur kollektiven Kündigung des Teams von fünf Personen führte. Durch diese Ereignisse aufgeschreckt, bietet die Personalabteilung eine Konfliktberatung an. Am kalifornischen Hauptsitz der Firma vermutet man eine «left-wing conspiracy» und ordnet hartes Durchgreifen an. Bevor ich meinem Klientensystem in der

Schweiz zum ersten Mal begegne, versuche ich telefonisch, der kalifornischen Direktion zu erklären, dass die kollektive Kündigung hier vermutlich eher als verzweifelter Hilferuf denn als gewerkschaftlicher Komplott zu verstehen sei. Ein bisschen argwöhnisch wird die Einwilligung zur Beratung erteilt. Dass sich die Organisationskultur nicht einfach nach Europa exportieren lässt, muss die junge IT-Firma erst noch lernen.

### Systematisierung von Kulturunterschieden

Worum geht es in einem bestimmten Konflikt? Um die Fülle von Informationen, die wir auf diese Frage erhalten, zu bündeln, verständlich zu machen und den KlientInnen zurückzuspiegeln, brauchen wir Modelle, die es dem Klientensystem ermöglichen, den Konflikt besser zu verstehen und kreative Lösungsoptionen zu entwickeln.

Auf der Grundlage von Geert Hofstede's «Culture's Consequences» haben zahlreiche Autoren Systematisierungen entwickelt, die in Konfliktberatungen im interkulturellen Umfeld anwendbar sind. So stellen zum Beispiel Hampden-Turner und Trompenaars sechs Wertdimensionen vor, die zu Dilemmata führen, wenn sie nicht erkannt und bewusst reflektiert werden. Die Autoren zeigen anhand von Fallstudien und Geschichten auf, wie interkulturelle Kompetenz aufgebaut werden kann.

**Mirjam Bollag Dondi**, lic. phil. I. Ausbildung und Praxis in Gestalttherapie und systemischer Organisationsberatung. Leitete bis 2001 am IAP den Fachbereich Supervision und Beratung. Seit Juli 2001 selbstständige Tätigkeit als Mediatorin und Organisationsberaterin, Dozentin an verschiedenen Institutionen im In- und Ausland. Arbeitsfelder: Wirtschaft, Verwaltung, Nonprofitorganisationen, interkulturelle Beziehungen (bollag.dondi@bluewin.ch).



## Kultursensible Konfliktberatung

Hilfreiches Arbeitsinstrument sind für mich auch die von Gardenswartz und Rowe definierten zehn Kulturdimensionen:

- Kleidung und Erscheinung (Kleider, Haare, Grad der Gepflegtheit),
- Nahrung, Tischsitten (Art der Ernährung, Tabus, Utensilien, Manieren),
- Sprache, Mimik, Gestik (Ausdruck, Ton, Kommunikationsstil),
- Zeit und Zeitbewusstsein (Pünktlichkeit, Tempo, Zeitbewusstsein),
- Arbeitshaltung und -gewohnheiten (Belohnung/Beförderung, Arbeitsethik, Arbeitsleistung, Arbeitsorganisation, Status/Prestige einer Arbeit),
- Sinn für Selbst und Raum (Nähe/Distanz, Berührungen, Privatsphäre),
- Beziehungen (Familienloyalität, Einstellung zu Freundschaft, Mann/Frau, Statusdenken),
- Glaubenssätze und Überzeugungen (Religion, Stellung der Frau, soziale Ordnung, Autorität, Politik),
- Denken und Lernen (logisch/magisch, konkret/abstrakt, analytisch/intuitiv, Lernstile, Werte und Normen),
- Gruppe/Individuum (Unabhängigkeit vs. Konformität, Respekt, Konkurrenz vs. Kooperation, materialistisch/idealistisch usw.).

### Konfliktanalyse beginnt mit Objektivierung

Wenn ich mit KlientInnen über ihren Konflikt spreche, helfen mir die Kulturdimensionen zu erkennen, wo Kulturunterschiede zum Stolperstein für die Konfliktparteien werden. In meiner schriftlichen oder mündlichen Rückmeldung an das Klientensystem zeige ich auf, dass unterschiedliches Lernen, unterschiedliche Erziehung oder unterschiedliche Sozialisierung und nicht moralische Defizite, Böswilligkeit oder andere negative Attribuierungen der Beteiligten für die Konfliktsituation verantwortlich sind. Anhand der Kulturdimensionen können die Unterschiede gewissermassen «objektiv» zur Kenntnis genommen werden. Häufig sind die Konfliktparteien dann eher bereit, Distanz zum

Konfliktgeschehen zu nehmen und Optionen für einen besseren Umgang mit ihrer Situation zu entwickeln.

Nach Einzelgesprächen mit dem Vorgesetzten, allen Mitarbeitenden des Teams und der Personalverantwortlichen in der Schweiz beginnt in der ersten Sitzung der Konfliktbearbeitung eine intensive Diskussion unter den Anwesenden über die erlebte Diversität zwischen ihnen. Für sechs der zehn Dimensionen finden sie konfliktrelevante Unterschiede, über die nun versachlicht gesprochen werden kann. Das Thema «Arbeitshaltung und -gewohnheiten» steht im Vordergrund. Dass auch die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen und der Sinn für Selbst und Raum zu massiven Missverständnissen in der Zusammenarbeit geführt haben, wird jetzt wahrgenommen. Es gelingt in dieser Sitzung, über erste Konfliktthemen zu verhandeln und einzelne Übereinkünfte zu erzielen.

### Umsichtige Konfliktbearbeitung

Statt Personen zu bekämpfen, kann nun gesehen werden, worin sich die Menschen unterscheiden und woher die Unterschiede herrühren. Dabei muss allerdings Sorge getragen werden, dass die unterschiedlichen Konfliktlösungsstile ihre Berechtigung haben und nicht zur weiteren Konfliktursache werden.

Am gravierendsten hat sich wohl die Dimension der Sprache in unserem Konflikt auf den Verlauf ausgewirkt. Der Vorgesetzte spricht kein Deutsch (und will es auch erklärermassen nicht lernen), die Teammitglieder beherrschen zwar ihr Fachenglisch, für das Austragen von Differenzen und emotionalen Themen sind ihre Englischkenntnisse aber ungenügend, und die Ausandersetzungen mit dem (perfekt Englisch sprechenden) Chef werden als frustrierend erlebt und lösen bei den Teammitgliedern Gefühle von Minderwertigkeit aus.

Von der zweiten und dritten vereinbarten Konfliktmoderationssitzung lässt sich der Vorgesetzte wegen beruflicher Überlastung und einer geschäftlichen Reise in die USA entschuldigen. Das Team zeigt sich aber

zufrieden über den Prozess der Annäherung, die in der täglichen Zusammenarbeit erreicht wurde. Dass die direkte Art der Konfliktaustragung für den Vorgesetzten kulturell befremdend war und er sich deshalb von weiteren Sitzungen abmeldete, ist nicht ganz von der Hand zu weisen ...

Mit den Mitarbeitenden wird auf deren Wunsch die Konfliktmoderation in eine der Prävention dienende Konfliktschulung umgewandelt. Vier Monate nach der letzten Sitzung teilt die Personalverantwortliche telefonisch mit, eine provisorisch vereinbarte Evaluationssitzung sei von allen Beteiligten als nicht dringend angesehen worden, die Kündigungen seien definitiv rückgängig gemacht worden, das Team erhalte Englischunterricht und das Klima in der betreffenden Abteilung habe sich markant verbessert.

### Konfliktprävention

Wenn wir in als BeraterIn zu einer Konfliktberatung gerufen werden, ist in aller Regel schon viel passiert. Der Konflikt ist meist bereits eskaliert und häufig geprägt von irrationalen Verhalten und hoher emotionaler Betroffenheit der beteiligten Personen. In Team-Entwicklungsprozessen und Team-Supervisionen besteht die Möglichkeit, über Kulturdimensionen zu sprechen, bevor Konflikte destruktive Ausmass angenommen haben. Dies ist auch für mich als Beraterin die erfreulichere Art des Arbeitens mit kulturellen Unterschieden.

Mirjam Bollag Dondi

### Literatur

Gardenswartz, L. / Rowe, A.: *Managing Diversity*. McGraw-Hill, 1998.  
 Hampden-Turner, C. / Trompenaars, F.: *Building Cross-cultural Competence*. John Wiley & Sons, 2000.  
 Hofstede, G.: *Culture's Consequences: comparing values, behaviours, institutions and organizations across nations*.

# Deeskalation von Konflikten

Erkennen, denken, handeln!

*Soziale Konflikte sind Spannungszustände zwischen Menschen oder Gruppen, die unterschiedliche Meinungen haben, Verschiedenes wollen und in ihren Handlungen voneinander abhängig sind. Wie Konflikte eskalieren – und wie sie deeskaliert werden können.*

Ein Kadermitarbeiter der ZKB erschiesst, für alle wie aus heiterem Himmel, zwei vorgesetzte Direktionsmitglieder – sein direkter Vorgesetzter kann flüchten. In Teletext-Berichten hiess es: «Hintergrund des Amoklaufs dürfte ein Konflikt am Arbeitsplatz gewesen sein. Der Täter ging gezielt vor: Andere Mitarbeiter, die zur Tatzeit im selben Büro waren, wurden nicht zur Zielscheibe.» Oder: «Der 56-jährige Täter litt offenbar unter Stress am Arbeitsplatz. In der ZKB herrschten Leistungsdruck und Renditendenken, wie überall im Schweizer Bankenwesen, hiess es nach Medienberichten. Der Täter soll eine schlechte Bewertung von seinen Vorgesetzten erhalten haben. ZKB-Sprecher Urs Ackermann sprach von Spannungen zwischen dem Täter und seinen späteren Opfern.»

Derartige Konfliktdynamiken führen von jeher in Lebensgemeinschaften zu eskalativen Konfliktprozessen, die in der Schweiz in über 100 Fällen pro Jahr zu Tötungsdelikten, in gegen 1000 Fällen zu Suiziden und in unzähligen Fällen zu Gewalttätigkeiten, Depressionen, Krankheiten, Trennungen, Scheidungen, Gerichtsverfahren und resignativen Verzweilungszuständen führen. Solche eskalative Konfliktepisoden treten ebenso vermehrt auf in wirtschaftlichen und sozialen Umbruch- und Drucksituationen.

In der heutigen wirtschaftlich angespannten Lage werden an alle, insbesondere jedoch an die Führungskräfte in Wirtschaft und Politik, hohe Anforderungen bezüglich sozialer Kompetenz gestellt. Konflikte treten vermehrt und verschärft auf und fordern ein Führungsverhalten, das die Bereitschaft zu Konfliktwahrnehmung und -austragung voraussetzt.

Aber auch partnerschaftliche und nachbarschaftliche Streitigkeiten wer-

den zunehmend konfrontativ-eskalativ ausgetragen – mehrere tausend Fälle enden jährlich vor Bundesgericht! – und könnten durch emotional kontrollierteres, besonnenes Handeln konstruktiver beigelegt oder sogar gelöst werden.

## Direkt interaktive soziale Konflikte

Ich beschränke mich in den folgenden Betrachtungen auf direkt interaktive soziale Konflikte in zwischenmenschlichen Beziehungen in Lebensgemeinschaften und Organisationen. Politische und internationale Konflikte weisen zusätzliche, diesen Rahmen sprengende Faktoren und Dimensionen auf.

Das hier beschriebene Modell des Konfliktverlaufs, der Konflikteskalation und der konstruktiven Konfliktbewältigung kann bei der Analyse und der Bearbeitung von sozialen Konflikten nützliche Hilfe bieten. Allerdings brauchen Menschen entsprechende kommunikative und methodische Fähigkeiten, um Konfliktgespräche wirksam gestalten und moderieren zu können. In gezielten Konflikttrainings können solche Fähigkeiten gefördert werden. Zudem ist ein ordentliches Mass an emotionaler Intelligenz notwendig, um sich solchen Konflikteskalationsprozessen konstruktiv zu stellen.

## Ein Übersichtsmodell des Konfliktverlaufs (siehe Seite 12)

Das folgende Konfliktschema gibt einen Überblick über die wichtigsten Aspekte des Konfliktgeschehens in vier Phasen:

### 1 Konfliktursachen

Die Konfliktbereitschaft steigt, wenn subjektiv Wertvolles gefährdet wird. Meist werden Konflikte ausgelöst, wenn eine Veränderung eintritt, die das vorherige Gleichgewicht stört (neue Aufgaben, Schwierigkeiten, Umorganisation, notwendige Zusammenarbeit von Personen, die noch nie zusammengearbeitet haben, auftauchende Sachprobleme usw.), grosser Druck (wirtschaftlich, zeitlich, führungsbezogen usw.) aufkommt oder jemand persönlich abgewertet wird (narzisstische Kränkung). Oft ist die



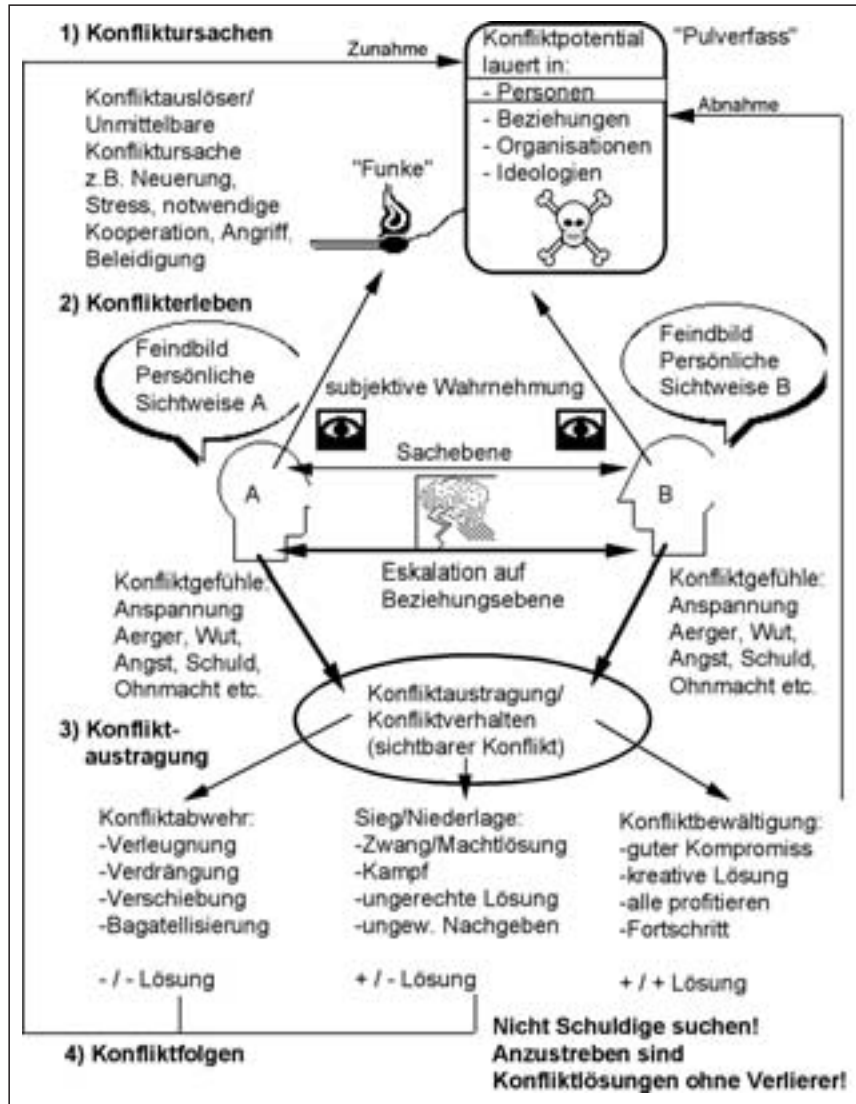
**Urs Peter**, geboren 1947, ist Fachpsychologe für Psychotherapie FSP. Nach einer Ausbildung zum Industriedesigner und einer Zweitausbildung zum Werbeleiter studierte er Betriebs- und Organisationspsychologie an der HAP. Seit 1991 ist er Leiter firmeninterne Ausbildung und Beratung sowie stellvertretender Schulleiter an der Swissmem-Kaderschule ([urs.peter@swissmem.ch](mailto:urs.peter@swissmem.ch)).

Sache, um die man dann offen streitet, nur der Auslöser, gar nicht die eigentliche Ursache.

Die tieferen Konfliktursachen liegen meist in konfliktträchtigen Umständen:

- *in Ideologien*: stark verankerte Werthaltungen, Überzeugung, Religionen, Nationalismen usw.,
- *in Organisationen*: unklare Regeln und Vereinbarungen, mangelnde Informationen, ungleichmässige Belastung von Personen, ungerecht verteilte Ressourcen und Erfolgsanteile, nicht akzeptierte Machtverhältnisse usw.,
- *in zwischenmenschlichen Beziehungen*: Antipathien, unerledigte frühere Konflikte, Rivalitäten, Machtgefälle, Übertragungsphänomene usw.,
- *in Personen*: Einzelinteressen, Machtansprüche, Geltungsstreben, Perfektionismus, Rechthaberei, Empfindlichkeit, Aggressivität, Konfliktlust, neurotische innere Konflikte, le-

## Deeskalation von Konflikten



bensgeschichtliche Hintergründe usw. Diese Konfliktpotenziale waren schon vor dem offenen Konfliktausbruch als «lauernde Konflikte» vorhanden und wurden von einer aktuellen Umfeldsituation aktiviert und verstärkt. Führungskräfte und andere verantwortungsbereite Menschen sollten solche latenten Konflikte und konfliktträchtige Situationen möglichst frühzeitig erkennen können und dann bei ihrem Handeln beachten.

*Konfliktvermeidung*

Sie beginnt mit dem Vorausdenken bei der Initiierung von Veränderungen und vor wichtigen Entscheidungen, die andere Menschen mitbetreffen: Was für mögliche Konflikte werden mit der Entscheidung geschaffen?

Werden wichtige Interessen oder gar Tabus berührt? Sind die Betroffenen genügend einbezogen worden?

**2 Konflikterleben**

In Konflikten werden Stressreaktionen und damit starke Emotionen und Affekte ausgelöst. Diese beeinflussen und verzerren stark die Wahrnehmung dessen, was geschieht. Man ist noch weniger neutral und objektiv als sonst, wenn man Konfliktpartei ist. Man sieht den «Gegner» böser, heimtückischer und vorsätzlicher handelnd, als er es wirklich ist. Man sieht vor allem das Trennende und übersieht die Gemeinsamkeiten. Feindbilder bestimmen Denken und Handeln. Wenn einen Konflikte gefühlsmässig zu sehr bedrohen, neigt man zu Ab-

wehrmechanismen wie Verleugnung, Bagatellisierung, Vermeidung, Verschiebung oder Projektion, was zur Unterdrückung des Konflikts oder zu dessen Austragung auf Nebenkriegsschauplätzen führt. Es braucht daher viel Mut und Toleranz, um hinzusehen, sich dem Konflikt offen zu stellen und auch zu versuchen, die Positionen der anderen zu verstehen – auch ohne mit ihnen einverstanden zu sein.

*Konflikteskalation*

Konflikte haben die Tendenz, sich von der Sachebene (ursprüngliches Konfliktthema) auf die Beziehungsebene zu verschieben (Personifizierung, Vorwürfe an Personen, Angriffe, Abwertungen, Kränkungen). Umgekehrt werden Beziehungskonflikte anfänglich häufig als scheinbare Sachkonflikte ausgetragen, weil dies weniger Angst verursacht.

Wenn ein Konflikt einmal ausgebrochen ist und direkt oder indirekt ausgetragen wird, hat er eine Neigung zu eskalieren. Die Parteien schaukeln sich gegenseitig zu immer stärkerer Feindseligkeit hoch, bis sie überhaupt nicht mehr miteinander reden, zusammenarbeiten oder leben können, wenn sie nicht im Frühstadium versuchen, den Konflikt gemeinsam zu bewältigen. Zudem drohen Konflikte sich auszuweiten und sich auf bisher unbeteiligte Bereiche und Personen auszudehnen.

*Drei Eskalationsstadien*

1. Man kann noch miteinander sprechen, ohne in total lähmende Blockaden oder offen aggressive Konfrontationen zu geraten. Allerdings ist der Tonfall oft gereizt oder lauter als sonst, und man sucht Gleichgesinnte zur Stärkung der eigenen Position.

2. Die Parteien sind nicht mehr in der Lage, miteinander über das Konfliktthema zu sprechen. Stress und Emotionen überfluten die verstandesmäßige Kontrolle. Es kommt zu Drohungen, massiven Angriffen, starken Affekten, zerstörerischen Aktionen, Mobbingprozessen und Gesichtsverlust. Es werden häufig Kampfgenossen mobilisiert, höhere Instanzen einbezogen und Fronten gebildet.

3. Die Parteien sind nicht mehr in der Lage, die durch den Konflikt hervorgerufenen Emotionen und Aversionen zu hinterfragen, und sehen die Lösung nur noch in der «Vernichtung» des «böswilligen Gegners» oder in der totalen Flucht vor ihm. Es endet gar in Katastrophen verursachenden Affekthandlungen nach der Devise «Gemeinsam in den Abgrund!», bei denen keine Rücksicht mehr auf irgendwelche Verluste genommen wird.

### 3 Konfliktaustragung

Wo Menschen zusammenleben oder zusammenarbeiten, entstehen Konflikte. Konflikte sind nicht vermeidbar, denn es gibt immer unterschiedliche Ziele, unterschiedliche Vorgehensvorstellungen, unterschiedliche Meinungen und Ideologien. Menschen haben eine unterschiedliche Herkunft und eine unterschiedliche Persönlichkeitsstruktur. Zudem gibt es von gewissen Dingen nur beschränkte Mengen, sie sind ungerecht verteilt, und alle möchten so viel wie möglich davon haben. All das führt zu Konflikten, die allerdings auf sehr unterschiedliche Weise ausgetragen werden können.

#### Drei Arten der Konfliktbewältigung

Grundsätzlich gibt es drei Bewältigungsarten für Konfliktsituationen, wovon jedoch nur eine nachhaltig gute Lösungen bringt:

1. Häufig praktiziert, jedoch nicht weiterführend ist das Einfach-drüber-Hinweggehen, das Bagatellisieren und Verleugnen. Der unerledigte Konflikt wird wieder zur Konfliktursache, meist eines noch grösseren Konfliktes. Verdrängte Konflikte erhöhen das Konfliktpotenzial.

2. Beinahe ebenso häufig angewendet, jedoch auf die Dauer auch folgeschwer ist die Lösung, bei der einer gewinnt und der andere verliert. Der Verlierer fühlt sich nicht gut und sinnt auf Rache. So ist der nächste Konflikt schon vorprogrammiert. Zu dieser Kategorie von Lösung gehört, neben Kampfstrategien und Mobbing, auch der autoritäre Entscheid eines Vorgesetzten oder Richters zu Gunsten der einen oder der anderen oder zu Ungunsten beider Parteien.

3. Wirklicher Fortschritt und nachhaltige Konfliktbereinigung sind nur möglich, wenn alle am Konflikt Beteiligten gemeinsam eine Lösung suchen und finden, mit der alle leben können. Dies kann ein guter Kompromiss sein oder eine völlig neuartige Lösung, von der alle etwas mehr haben als vorher, eine Möglichkeit, an die vor dem Konflikt noch gar niemand gedacht hat. Dazu braucht es jedoch als Voraussetzung die Bereitschaft, seine Angriffe aufzugeben, den Standpunkt des anderen verstehen zu wollen, seine eigene Wahrnehmung zu hinterfragen und seine eigenen Fehler einzusehen und zuzugestehen.

Es ist von ausschlaggebender Bedeutung, dass Konflikte nicht übersehen, verleugnet oder verdrängt werden. Sie sollten gezielt und möglichst frühzeitig, in niedrigem Eskalationsstadium angegangen werden. Vom 2. Eskalationsstadium an ist dazu ein neutraler, von beiden Parteien akzeptierter Moderator, im 3. Stadium ein Mediator oder gar Richter notwendig. Konflikte können in diesem Eskalationsstadium meist nicht mehr gelöst werden. Sie enden mehr oder weniger kultiviert in distanzierter Koexistenz, Trennung, permanentem Kampf, Gerichtsverfahren, Suizid oder – wie im eingangs erwähnten Beispiel – Totschlag.

#### Deeskalation im Prozess der kooperativen Konfliktbewältigung

– *Konfliktwahrnehmung*: Erregung unter Verstandeskontrolle bringen (z.B. etwas Zeit verstreichen lassen, sich mit jemandem aussprechen).

– *Vertrauen schaffen* zwischen den Konfliktparteien (Bereitschaft zum Gespräch deutlich machen, Angriffe aufgeben und vermeiden, eigene Ursachenanteile eingestehen, Vermittler suchen usw.).

– *Gemeinsame Problemlösung* in offener, jedoch stark strukturierter Kommunikation (durch die Parteien oder eine moderierende Person). Jede Seite schildert nacheinander den Konflikt aus ihrer Sicht, möglichst in Ich-Botschaften ohne direkte Beschuldigungen. Die andere Seite hört nur zu, stellt allenfalls Ver-

## Deeskalation von Konflikten

ständnisfragen und wiederholt zuletzt kurz, wie sie es verstanden hat.

– *Suchen einer gemeinsamen Definition* des Konflikts: Worum geht es?

– *Gemeinsame Suche nach den Ursachen*: Warum ist es dazu gekommen? Welche Einflussfaktoren wirken mit? Wer ist alles beteiligt? Was wollen die Beteiligten erreichen? Wo liegen die Differenzen? Welche Lösungsansätze wurden schon versucht?

– *Einigung* auf ein gemeinsames Ziel: Was soll erreicht werden? Was wäre ein befriedigender oder zumindest erträglicher Zustand?

– *Gemeinsames Suchen von Lösungs-ideen*: Was könnte man tun, um das Problem zu lösen? Gibt es noch andere Möglichkeiten? Alle Ideen von allen Beteiligten aufschreiben, ohne sie zu kritisieren oder sonstwie zu bewerten!

Ideen nun gemeinsam bewerten: Was ist möglich? Was bringt diese Lösung? Welche Probleme entstehen möglicherweise daraus? Sich gemeinsam für die Lösung entscheiden, die alle akzeptieren können. Allenfalls Gespräch vertagen.

– *Vereinbarung* über das weitere Vorgehen treffen: Wer macht was bis wann? Welche Hindernisse könnten auftauchen, und was könnte wer dann tun?

– *Evaluation*: Sich wieder treffen und den Erfolg der getroffenen Massnahmen gemeinsam beurteilen, allenfalls Korrekturen vornehmen.

– *Verdauen*: Die Konfliktbewältigung innerlich verarbeiten: Akzeptieren der neuen Situation, des Resultates des Lösungsversuches. Aufnehmen normaler Beziehungen zum früheren Konfliktgegner. Die Sympathie steigt mit der Anzahl der positiv erlebten Kontakte.

#### Eskalationsbremsende

##### Verhaltensweisen

– *Zeitliche Distanzierung*: nicht sofort, in grösster Erregung handeln (erkennen – denken – handeln).

– *Grundkonflikt aufspüren*: Oft wird auf einem Nebenschauplatz gestritten. Versuchen, das Grundsätzliche und den Kern des Konfliktes zu erfassen.

## Anzeige

### Hyperaktivität bei Kindern: neue Lösungsansätze

Der SBAP bedankt sich für den gesponserten Apéro bei der SBAP-Preisverleihung 2004

1986 hat die deutsche Apothekerin Hertha Hafer mit ihrem Buch «Die heimliche Droge Nahrungsmittelphosphat – Ursache für Verhaltensstörungen, Schulversagen und Jugendkriminalität» für Aufsehen gesorgt. Sie zeigte auf, dass phosphathaltige Nahrung bei Kindern zu zum Teil dramatischen Verhaltensstörungen und Aggressionen führen können.

Die sich von da an durchsetzende Stimmung, dass Phosphate die alleinigen Faktoren für Verhaltensstörungen bei Kindern seien, hat uns veranlasst, eine eigene Studie mit hyperaktiven Kindern durchzuführen. Bei über 100 Kindern wurden Haar-Mineral-Analysen durchgeführt, um die Ernährungs- und Stoffwechselsituation zu beurteilen. Resultat: Phosphate waren längst nicht die einzigen Einflussfaktoren.

Bei einer Grosszahl der Kinder konnten Entgleisungen des Zuckerstoffwechsels festgestellt werden. Der regelmässige Konsum von zucker- und weissemehlhaltigen Lebensmitteln führt zu einer übermässigen Insulinausschüttung und zu stark schwankenden Blutzuckerspiegeln. Diese Lebensmittel enthalten zudem die für die Verstoffwechslung notwendigen Mikronährstoffe (Zink, Chrom, Mangan, Kalium, B-Vitamine) nicht mehr. Mangelzustände dieser lebensnotwendigen Substanzen führen ihrerseits zu ausgeprägten Unterzuckerungszuständen,

während deren Verhaltensauffälligkeiten, aber auch Konzentrations- und Lernprobleme entstehen können.

Belastungen mit toxischen Metallen wie Blei, Aluminium, Quecksilber, Cadmium, Kupfer oder Nickel waren bei den untersuchten Kindern sehr häufig festzustellen. Umweltemissionen, aber auch toxische Einflüsse aus dem Wohn- und Lebensbereich können eine Rolle spielen. Metallbelastungen können zu Lern- und Verhaltensstörungen führen.

Die meisten hyperaktiven Kinder zeigten überdies einen Mangel an spezifischen Fettsäuren.

Die Anzahl von Problemkindern steigt von Jahr zu Jahr. Und mit der Anzahl der Problemkinder steigen die ärztliche Verordnung und damit der Konsum von Psychopillen wie Ritalin. Auch wenn therapeutische Erfolge damit verzeichnet werden können, wird mit Ritalin reine unspezifische Symptombekämpfung mit einem äusserst stark wirkenden Medikament gemacht. Auf die Ursachen und die individuellen Bedürfnisse der Kinder wird nicht eingegangen.

Problemkinder dürfen nicht nur symptomatisch mit Medikamenten und psychiatrischen Massnahmen behandelt werden, sondern parallel dazu müssen im Hintergrund die individuellen Stoffwechsellungleichgewichte des Kindes berücksichtigt werden, welche die Ursache der

Für weitere Infos:

**Burgerstein Nährstoffe, Antistress AG,**  
Rapperswil.

[www.antistress.ch](http://www.antistress.ch)

Probleme darstellen. Als Lehrer, Eltern, aber auch als medizinische Fachleute sollten wir begreifen, dass bei einem Grossteil der Problemkinder nicht in erster Linie die sozialen Verhältnisse zu Hause, schulischer Stress und Kindheits-erlebnisse für die Verhaltensstörungen verantwortlich sind, sondern dass diese Kinder von ihrem Stoffwechsel getrieben werden und gar nicht anders reagieren können.

Selbstverständlich ist eine Ernährungsweise mit Lebensmitteln, die nicht industriell verarbeitet sind und die keine künstlichen Zusatzstoffe enthalten (auf E-Nummern achten!), von grundsätzlicher Wichtigkeit. Darüber hinaus sollte erwogen werden, die Stoffwechselsituation des Kindes mittels einer Haar-Mineral-Analyse offen zu legen. Eine solche Analyse informiert über Mängel von Mineralstoffen und Spurenelementen sowie über schleichende Schwermetallbelastungen.

Je nach Ergebnis können dann dem individuellen Stoffwechselbedürfnis des Kindes entsprechende Massnahmen getroffen werden.

Verbesserungen der Situation können oft nach kurzer Zeit festgestellt werden. Je nach Konstellation müssen aber für die Stabilisierung des Stoffwechsellgleichgewichtes nicht selten wenigstens ein bis zwei Jahre einkalkuliert werden.

## Deeskalation von Konflikten «Schluss»

- Direkte Auseinandersetzung suchen: sich nicht bei Dritten über den Konfliktpartner beklagen, sondern das direkte Gespräch suchen.
- Vorwürfe und Anschuldigungen vermeiden: keine Böswilligkeit unterstellen und nicht versuchen, dem Konfliktpartner zu beweisen, dass er ein schlechter Mensch ist, sondern sachlich erklären, was einen stört.
- Von sich selber reden: eigene Gefühle, Empfindungen und Beeinträchtigungen schildern, nicht das Verhalten des Konfliktpartners deuten.
- Zuhören: Gefühle und Empfindungen des Konfliktpartners zu verstehen versuchen, was nicht bedeutet, ihm Recht zu geben.
- Gemeinsame Problembearbeitung: den anderen für eine gemeinsame Lösungssuche zu gewinnen versuchen. Eine Lösung ist erst dann wirklich gut, wenn beide Parteien sie akzeptieren können.
- Wiederholung von Konflikten beachten: selbstkritisch die eigenen Konfliktneigungen erkennen, denn oft gerät man immer wieder ins gleiche Streitmuster und bleibt darin gefangen.

## 4 Konfliktfolgen

Konfliktlösung ohne Verlierer ist nachhaltige Konfliktlösung! Konflikte sind allgegenwärtig, alltäglich und unvermeidlich, wo eigenständige Menschen zusammenleben und -arbeiten. Sie sind, wenn sie offen ausgetragen und kooperativ gelöst werden, grosse Chancen für positive menschliche, organisationelle und politische Entwicklungen.

Urs Peter

# Teamentwicklung

«Das Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag ist doch sehr lohnend»

*Wenn in einem Team weder Einigkeit noch Klarheit über die strategische Ausrichtung herrscht, das notwendige Vertrauensklima nicht existiert, die Kompetenzen oder Prozesse zur Zielerreichung fehlen, das Verhältnis zwischen einzelnen Teammitgliedern oder zwischen Team und Teamleitung getrübt ist, kann vielleicht der Berater weiterhelfen.*

**punktum.:** *Beat Johner, Sie sind nun seit gut einem Jahr am IAP für den Bereich Dienstleistungen verantwortlich. Kennen Sie in Ihrem Verantwortungsbereich auch Konflikte?*

Beat Johner (lacht): Nein, das gibt es bei uns nicht. Ernsthaft: Mein Bereich wurde Anfang letzten Jahres neu geschaffen. Da sind Konflikte einerseits unvermeidbar und andererseits durchaus auch fruchtbar. In der Uneinigkeit steckt nebst der Gefahr bekanntlich ja auch das Potenzial für bessere Lösungen.

*Mit welchen Konfliktarten haben Sie sich vorwiegend beschäftigt müssen?*

In einer Anfangsphase waren es vorwiegend Verteilungskonflikte – wer erhält die Verantwortung für ein bestimmtes Produkt, wer erhält das schönere Büro usw. Anschliessend waren es dann eher Konflikte, die auf Grund fehlender Informationen, die zu Missverständnissen führten, entstanden sind. Dann gab und gibt es zuweilen auch Situationen, in denen jemand annimmt, dass gewisse Informationen vorenthalten werden. Oft ist es aber so, dass diese noch gar nicht vorhanden sind oder dass sie in der Dynamik des operativen Tagesgeschäftes schlicht untergehen und keinerlei Absicht dahintersteckt.

*Und womit beschäftigen Sie sich zurzeit?*

Momentan beschäftigen mich vorwiegend klassische Fragestellungen des Beratungsgeschäftes, die Konfliktpotenzial enthalten: Wie können wir sinnvoll mit personellen Unter- oder Überkapazitäten umgehen? Wie können wir sowohl den geforderten Umsatz erzielen und gleichzeitig unsere

Produktentwicklungen vorantreiben? Wie viel Overhead-Umlagen sind gerechtfertigt? Wie hoch sollte der interne Verrechnungssatz sein, um die bereichsübergreifende Zusammenarbeit zu fördern? Wer wickelt das Mandat vom Samstagmorgen ab?

*Nebst der Bereichsleitung sind Sie ja auch als Berater im Einsatz. Treffen Sie bei Ihren Beratungsmandaten typische Konfliktsituationen an, und bei welchen Situationen werden Sie um Unterstützung angefragt?*

Als Berater – nicht als betroffene Führungskraft! – faszinieren mich Konflikte innerhalb von Teams besonders, und ich nehme daher selbst bevorzugt Teamentwicklungsmandate an. Bei diesen Mandaten geht es oft um einen wiederkehrenden Themenkreis: Ein Team hat keine Einigkeit oder Klarheit über seine strategische Ausrichtung; das notwendige Vertrauensklima existiert nicht oder ist zu wenig ausgeprägt; die Kompetenzen oder Prozesse zur Zielerreichung fehlen; das Verhältnis zwischen einzelnen Teammitgliedern oder zwischen Team und Teamleitung ist getrübt; das Team geniesst innerhalb seiner Organisationseinheit keinen Rückhalt usw.

*Wie gehen Sie bei solchen Mandaten jeweils vor?*

Das ist von Fall zu Fall etwas unterschiedlich. Ich versuche mir jeweils im Vorfeld einer Teamentwicklung ein möglichst umfassendes Bild der Problemstellung zu verschaffen. Erste Quelle ist diesbezüglich naheliegenderweise der Auftraggeber. Oft ist dieser aber auch direkt betroffen, und es macht Sinn, weitere Personen vorgängig einzubeziehen, beispielsweise mittels Einzelinterviews. So kann ich mir einen ersten Überblick über die Bandbreite der unterschiedlichen Sichtweisen verschaffen. Während des Teamentwicklungsworkshops arbeite ich dann nach bewährtem Muster. Zuerst werden die Spielregeln erarbeitet und vereinbart. Dann werden die zu behandelnden Themenfelder gesammelt und priorisiert. Anschliessend wird ein gemeinsames Verständnis des Sollzustandes entwickelt, dann



**Beat Johner**, lic. phil., ist seit 2004 Leiter des Bereichs Dienstleistungen an der HAP. Zuvor Studium der englischen Sprach- und Literaturwissenschaften, Psychologie- und Informatikstudien an den Universitäten Zürich und Miami; insgesamt zwölfjährige Tätigkeit in führenden Funktionen in den Bereichen Personal- und Organisationsentwicklung (Finanzdienstleistungssektor, Unternehmensberatung, IT), Human-Resources-Consulting.

die unterschiedlichen Sichtweisen bezüglich Ist-Zustand ausgetauscht und schliesslich Massnahmen zur schrittweisen Schliessung der Lücken erarbeitet und mittels einer Art Vertrag als verbindlich erklärt. Das mag jetzt etwas einfach klingen – in Wirklichkeit ist es natürlich zentral, ein Team konstruktiv durch diese Phasen zu moderieren.

*Wie lange dauert ein solcher Prozess?* Die Initialisierung erfolgt in der Regel mittels eines zweitägigen Workshops, gefolgt von einem oder zwei eintägigen Nachfolgeworkshops, im Abstand von etwa vier beziehungsweise zehn Monaten. Bevorzugterweise führe ich den Kick-off-Workshop extern in einem Seminarhotel durch, meist mit verbindlichem Eintreffen am Vorabend und somit zwei Übernachtungen. Beim gemeinsamen Nachtessen und beim Drink an der Bar geschieht

## Teamentwicklung

nämlich oft genauso viel Wesentliches wie beim nachfolgenden Workshop. Die Teilnehmenden lernen sich kennen, das Menschliche findet mehr Raum, man begegnet sich auf einer anderen Ebene.

*Wie sind die Erfolgschancen eines solchen Prozesses?*

Nach meiner Erfahrung bewirken solche Teamentwicklungsprozesse sehr viel Positives. Klar können nicht sämtliche Probleme und Fragestellungen in so kurzer Zeit gelöst werden, und es tauchen nachher ja auch immer wieder neue Themen und Konflikte auf, die es zu bereden und auszuhandeln gilt. Aber das Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag ist doch sehr lohnend.

*Welches war Ihre bisher schwierigste Moderationsaufgabe?*

Das war mit einem interkulturell zusammengesetzten Team. Die Werte-

vorstellungen der einzelnen Teammitglieder waren so unterschiedlich und die Toleranz für das Anderssein so gering ausgeprägt, dass letztlich keine gemeinsame Basis erarbeitet und gefunden werden konnte. Wir beendeten den Workshop mit der Erkenntnis, dass die Bereitschaft zur Veränderung und Toleranz kollektiv zu wenig vorhanden sei und dass es keinen Sinn mache, den Prozess weiterzuführen. Zumindest darüber war man sich einig. Das Team wurde einige Monate später dann auch aufgelöst.

*Und Ihr schönstes Erlebnis?*

Schwierig zu sagen. Da kämen wohl mehrere Workshops in Frage. Sehr gut in Erinnerung geblieben ist mir ein Team eines grösseren Informatikbetriebes, das mit seinem Vorgesetzten überhaupt nicht zufrieden war. Die Teammitglieder waren einhellig der Ansicht, dass sich der Leiter nicht um sie kümmere und nie Zeit für sie habe.

In Realität war der Vorgesetzte allerdings permanent auf Achse, um sein Team mit Aufträgen füttern zu können, um ihre Arbeitsplätze zu halten. Die Firma stand kurz vor einer Entlassungswelle, und was nicht unmittelbar rentierte, lief Gefahr, abgebaut zu werden. Das Erstaunliche war, dass die Mitarbeitenden nicht wussten, dass ihr Vorgesetzter ihre Aufträge akquirierte, und der Vorgesetzte war sich dieser Unkenntnis der andern nicht bewusst. Beim Thema «Was machst du eigentlich den ganzen Tag» reichte er seinen Zeitplan herum – da wurde es plötzlich ganz still im Raum. Diese Erkenntnis löste ein gewaltiges Reframing aus, und die Beziehungsqualität zwischen Team und Leiter wurde auf eine völlig neue Basis gestellt.

Interview: Fred Hürlimann



## ZENTRUM FÜR FORM UND WANDLUNG

PSYCHOTHERAPIE – AUSBILDUNG – KURSE

Frohburgstrasse 80 8006 Zürich Telefon 044 261 98 02 Fax 044 261 98 03  
E-Mail: oip@bluewin.ch www.oip-zfw.com

### Aus- und Weiterbildung in körperorientierter Psychotherapie und Beratung OIP (berufsbegleitend)

- Einjährige Grundlagenkurse
- 4-jährige Gesamtausbildung mit Diplomabschluss

Der Abschluss der Ausbildung in OIP berechtigt mit entsprechender Grundausbildung zur Führung des Titels „Psychotherapeutin SBAP“. Die 4 Jahreszirkel der Ausbildung mit den Themen **Individuum, Familie, Partnerschaft, Lebensphasen und Übergänge** können auch einzeln besucht werden.

Die Aus- und Weiterbildung richtet sich an:

- Psychologinnen und Ärztinnen
- Personen aus medizinischen, pädagogischen, sozialen Berufen und in Führungspositionen



Leitung:  
Dipl. psych. Elisabeth Schlumpf



und Dr. phil. Irène Kummer

**Kursbeginn jeweils im September, verlangen Sie unsere ausführlichen Unterlagen!**



## «Zwei bei Kallwass»

«Märchen für Erwachsene ermöglichen dem Zuschauer eine neue Sicht auf Konflikte»

*Sie ist Psychotherapeutin – und Moderatorin der Sat-1-Fernseh-Talkshow «Zwei bei Kallwass». In ihrer Sendung versucht sie, Menschen zu helfen: Angelika Kallwass im Interview.*

**punktum.:** *Mit Ihrer Sendung, «Zwei bei Kallwass», haben Sie im Zeitalter der Talkshows einen wichtigen Kontrapunkt geschaffen. Wie sind Sie dazu gekommen?*

Angelika Kallwass: Letztlich durch einen Zufall. Ich bin schon sehr lange mit der Fernsehproduzentin Gisela Marx befreundet. Sie hatte mich für ein firmeninternes Coaching engagiert. Unter den anwesenden Coachees waren zwei junge Producer, die von meiner Fähigkeit, psychologische Sachverhalte verständlich darzustellen, begeistert waren. Gemeinsam entwickelten wir die Idee für eine psychologische Fernsehsendung, die innere und äussere Konflikte, ihre Ursachen und Möglichkeiten der Klärung und Bearbeitung zum Inhalt haben sollte.

*Was war und ist Ihre Motivation, diese Sendung zu machen?*

Mein besonderes Interesse gilt der Psychoanalyse, und diese Art zu denken, wollte ich dem psychologischen Laien näher bringen. Ich wollte den Prozess des Erlebens und Verstehens darstellen. Die Methode, diese Ziele umzusetzen, unterlag wie die Sendung einem Wandel. Zunächst arbeitete ich mit echten Betroffenen und wollte zeigen, wie eine therapeutische Sitzung abläuft. Ich wollte klarstellen, dass eine Therapie der Klärung und letztlich der Gesundung dient, dass sie nicht verletzend, nicht beschämend ist. Eine schlechte Quote zwang uns zu einer Formatänderung. Inzwischen arbeite ich mit Laiendarstellern, denen ihre Biografie, ihre Konflikte und deren mögliche Lösung vorgegeben werden. Wir begegnen uns im Studio und improvisieren den Verlauf einer Kurzberatung. Im Lauf der Zeit wurde immer klarer, dass der 14-Uhr-Zuschauer eher ergebnis- als prozessorientiert ist. Er will keine Pausen, Wiederholungen, Momente der Ratlosigkeit, er will Fragen und Antworten.

Zunächst hatte ich grosse Bedenken, ob ich mit dieser Als-ob-Form würde arbeiten können. Aber ich merkte sehr bald, dass sich etwas von der Echtheit, der Unvorhersehbarkeit des alten Formats bewahrt hatte. Der Komparse entwickelt nämlich seine vorgegebene Rolle immer auf dem Hintergrund seiner eigenen Biografie, und damit wird die jeweilige Geschichte einzigartig.

*Was sind Ihrer Meinung nach die herausragenden Stärken und Vorteile Ihrer TV-Beratung?*

Im Rahmen von unterhaltsamen Alltagsgeschichten – Märchen für Erwachsene – wird dem Zuschauer eine neue Sicht von Konflikten ermöglicht und in den exemplarischen Lösungsansätzen ein Identifikationsmaterial angeboten, das zu einer Reflexion der eigenen Situation anregen und Veränderungsschritte auslösen kann. Die Sendung erfüllt das Bedürfnis des Zuschauers nach Unterhaltung, das Bedürfnis, menschlich berührt zu werden, die eigenen Probleme in dieser und jener Abwandlung auch bei anderen wiederzufinden und zu verstehen. Berücksichtigt wird auch der Wunsch nach eindeutigen Stellungnahmen in Fragen, in denen es um Wertung geht.

*Gibt es im Gegenzug auch Nachteile und Kritiken und, wenn ja, welche?*

Im Zuschauer entsteht möglicherweise die Vorstellung, dass auch tief liegende Konflikte und jahrelange Versäumnisse durch eine halb- bis ganzstündige therapeutische Sitzung geklärt, ja sogar gelöst werden könnten. Falls ein Zuschauer, durch die Sendung motiviert, den Schritt in eine Therapie machen würde, müsste er enttäuscht feststellen, dass sein Problem einer längeren Beratung bedarf. Dieser Gefahr versuche ich durch Formulierungen zu begegnen wie: «Wir konnten hier gemeinsam einen Anfang machen, aber Sie müssen an Ihrem Problem weiterarbeiten, in einer Therapie, in einer Selbsthilfegruppe ...»

*Verfügen Sie über Umfragen oder Rückmeldungen, die belegen, dass*



**Angelika Kallwass**, geboren 1948. Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften und Abschluss als Diplomvolkswirtin. Dozententätigkeit bei der Deutschen Angestelltenakademie im Bereich Wirtschaftsrecht und Sozialwissenschaft. Studium der Psychologie und Abschluss als Diplompsychologin. Langjährige Tätigkeit als psychologische Leiterin einer städtischen Resozialisierungseinrichtung für obdachlose und mittellose Frauen und später Leiterin der Tagesklinik der Universitäts-Nervenklinik Köln. Ausbildung zur Psychoanalytikerin bei der Deutschen Psychoanalytischen Vereinigung und zur Therapeutin in Bioenergetischer Analyse. Seit 1983 in eigener Praxis tätig.

*mit Ihrer Sendung die Vorurteile und Ängste gegenüber Psychotherapie geringer werden?*

Meine einzige Quelle sind die Zuschauerpost und der monatlich stattfindende Chat. Dort erhalte ich regelmässig ein sehr bewegendes und mich bestätigendes Feedback. Viele Zuschauer berichten sehr offen, emotional und entschlossen von ihren Schwierigkeiten und ihrem Schritt in eine Therapie. Sie begegnen mir ohne Berührungsängste, indem sie mich zwar idealisieren, aber auch kritisch hinterfragen und konfrontieren.

*Wie bereiten Sie sich auf die Sendung vor? Und wie viel Zeit nimmt die Auf-*

## «Zwei bei Kallwass»

*nahme einer Sendung in Anspruch?*

Eine Sendung besteht aus rund 42 Sendeminuten, die entsprechende Drehzeit beträgt in der Regel 55 Minuten. Die Sendung setzt sich aus zwei etwa 23- oder einer 42-minütigen Sitzung zusammen und wird nicht live übertragen, sondern schnitttechnisch nachbearbeitet im Hinblick auf Perspektivenänderungen, Zooms, Einspieler usw.

*Arbeiten Sie neben dem Fernsehen in einer eigenen Praxis?*

Ja, aber ich habe meinen Praxisbetrieb reduziert. Wenn ein Patient die Therapie beendet, so lasse ich den entstehenden Platz zurzeit unbesetzt.

*Welchen Wunsch hätten Sie an Ihre Berufskollegen?*

Ich würde es sehr begrüßen, wenn die Psychologen, Psychotherapeuten und Psychoanalytiker mehr an die Öffentlichkeit treten und ihr wertvolles Wissen in verschiedene gesellschaftliche Bereiche hineinragen würden.

*Haben Sie noch weitere Zukunftspläne neben der TV-Beratung?*

Ich werde immer mit Patienten arbeiten, möglicherweise meine Coachingtätigkeit wiederaufnehmen und ausweiten. Natürlich denke ich auch über andere TV-Formate nach, aber alle Pläne sind noch nicht spruchreif.

Interview: Sara Meyer



## FACHKURSE

- **Psychosoziale Strategien sozialer Kompetenz**  
August 2005–August 2006  
Dr. phil. Olaf Geramanis, Dozent FH Solothurn NWS
- **Psychologie für Nichtpsychologen/-innen**  
August 2005–August 2006  
Prof. Martin Studer, lic. phil. I., Psychologe,  
Dozent FH Solothurn NWS
- **Die rechtlichen Rahmenbedingungen der Beratung**  
Freitag/Samstag 28.–29. Oktober 2005  
Carlo Tschudi, Fürsprecher, Mediator, Dozent FH Solothurn NWS
- **Psychologie für den Berufsalltag**  
8 Donnerstag, Juli 2005–Februar 2006
- **Sommer-Akademie: Beratung im Hier und Jetzt – Ein Selbstorganisations- und Gruppendynamisches Training**  
25.–29. Juli 2005 auf dem Appenberg  
Dr. Olaf Geramanis, Dozent FH Solothurn NWS

Information und Anmeldung

**Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz**, CH-4600 Olten  
Telefon 0848 821 011, Fax 062 286 01 91  
E-Mail: [ccc@fhso.ch](mailto:ccc@fhso.ch), Internet: [www.fhso.ch](http://www.fhso.ch)



## Integrative Körperpsychotherapie IBP

Anerkannt von der Schweizer Charta für Psychotherapie, SPV und SBAP

### 5jährige postgraduale Weiterbildung

Diese berufsbegleitende Weiterbildung richtet sich an: HochschulabsolventInnen in Psychologie, Medizin und verwandten Studienrichtungen

Weiterbildungsziel: Diplomabschluss «PsychotherapeutIn für Integrative Körperpsychotherapie IBP»

### 3jähriges Fortbildungsprogramm

Diese berufsbegleitende Fortbildung richtet sich an: PsychotherapeutInnen und ÄrztInnen

Fortbildungsziel: Fundierte Kompetenz in der praktischen Anwendung der Integrativen Körperpsychotherapie IBP

Einführungskurs für beide Programme: 31.3.-2.4.2005 oder 31.7.-2.8.2005

Beginn: 26. November 2005

Gesamtleitung: Dr. med. Markus Fischer, FMH Psychiatrie und Psychotherapie

Informationen und Ausbildungsrichtlinien: IBP-Institut, Wartstrasse 3, 8400 Winterthur, Tel. 052 212 34 30, E-Mail: [info@ibp-institut.ch](mailto:info@ibp-institut.ch)

# Peacemaker: Streitschlichtung auf dem Pausenplatz

«Peace statt fies»

Auf dem Pausenplatz streiten zwei Schüler wegen eines Fouls beim Fussball. Zwei Mädchen beschimpfen sich wegen böser Gerüchte. In immer mehr Schulen eilen ausgebildete Peacemaker zur Streitszene und versuchen, im Konflikt zu vermitteln.

Die Tatsache, dass in der Schweiz zurzeit rund 50 Schulen gemeinsam mit NCBI Peacemaker-Projekte – SchülerInnen werden zu Pausenplatz-Streitschlichtern ausgebildet – durchführen, könnte zum falschen Schluss verleiten, dass Gewalt in diesen Schulen besonders häufig vorkommt. Im

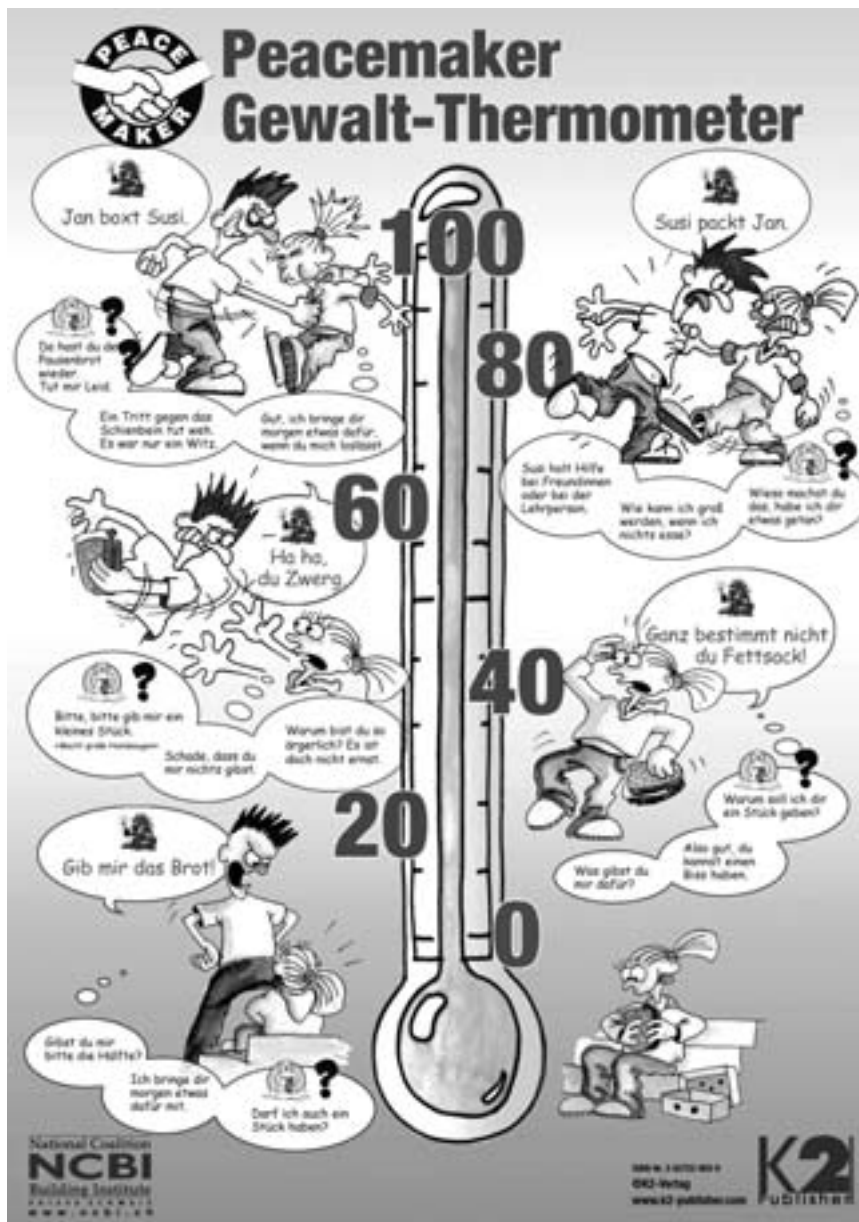
Vordergrund steht jedoch vielmehr die Prävention für Schulen mit engagierten Lehrkräften, die eine Schulhauskultur von konstruktiver Konfliktlösung möchten. Sie wissen, dass in fast jeder Schule die alltägliche «normale» seelische und körperliche Gewalt das Lernklima für zu viele verdirbt.

### Ablauf

Das Peacemaker-Projekt beginnt immer mit einer schriftlichen Umfrage bei den Lehrpersonen und den SchülerInnen. Zusammen mit einer Arbeitsgruppe von Lehrpersonen analysiert die NCBI-Fachperson die Er-



Ron Halbright ist Gründer und Leiter des National Coalition Building Institute (NCBI) Schweiz. In der Schweiz gibt es die international tätige Organisation seit 1995. Halbright hat ein Zweitstudium in Pädagogik und Ethnologie an der Universität Zürich abgeschlossen. Früher war er als Jugendarbeiter in den USA sowie in der Schweiz tätig.



gebnisse, um Schwerpunkte für die Prävention zu setzen.

Darauf folgt eine eineinhalbtägige Fortbildung für alle Lehrkräfte zu Gewaltprävention und Friedenserziehung. Als Teil der Fortbildung wird eine Projektwoche («Friedenswoche», «Peacemaker-Woche», «Peace statt fies») geplant. Hierbei wird das Thema «Gewalt» aus verschiedenen Perspektiven (Opfer, TäterInnen, Zeugen; Mann/Junge, Frau/Mädchen) beleuchtet. Die persönliche Wirkung von Gewalt und die deeskalierenden Methoden der gewaltfreien Konfliktlösung werden thematisiert.

Die Lehrkräfte werden über die Wahl der Peacemaker durch die Klasse informiert. Es gibt monatliche Treffen mit den Peacemakern unter der Leitung von NCBI. Zwei Lehrkräfte sind das ganze Jahr durch zuständig für die Betreuung der Peacemaker. Im nächsten Jahr werden neue Peacemaker gewählt und ausgebildet.

## Peacemaker: Streitschlichtung auf dem Pausenplatz

NCBI bietet jährliche Austauschtreffen für die Betreuungslehrpersonen sowie einen dreitägigen Kurs für diejenigen, welche die Ausbildung der Peacemaker mehr oder weniger selbstständig übernehmen möchten – was schon an einigen Schulen stattfindet.

Alle Lehrpersonen und alle Klassen (manchmal auch Kindergärten), die das Areal teilen, sind am Projekt beteiligt. Klassenübergreifende Workshops werden von den Lehrkräften, teilweise mit Hilfe der Jugendarbeit oder Schulsozialarbeit, angeboten. Typische Themen sind: «Konfliktlösung», «Jungen und Mädchen», «Fair spielen», «Umgang mit starken Gefühlen», «Gruppenkonflikte: ich, du und wir» oder «Opfer und Aussenseiter».

### Was ist ein Peacemaker?

Peacemaker sind SchülerInnen, die von ihrer Klasse gewählt werden, um Konflikte zu schlichten und Gewalt vorzubeugen. Sie besuchen während der Peacemaker-Projektwoche einen eineinhalbtägigen Kurs mit NCBI-

Fachleuten, um die friedliche Konfliktlösung zu erlernen. Die Peacemaker ersetzen die Pausenaufsicht nicht – diese liegt immer noch in der Verantwortung der Lehrkräfte.

Wer eignet sich als Peacemaker? SchülerInnen, die fair und mutig sind sowie gut zuhören können. Es sollten verschiedene Gruppierungen vertreten sein (z.B. AusländerInnen, SchweizerInnen, SportlerInnen usw.).

Die Peacemaker üben eine Art von Mediation aus:

1. Was ist los? «Könnt ihr mir sagen, was passiert ist?»
2. Peacemaker wiederholen, was die Streitenden gesagt haben und fragen dann: «Habe ich das richtig verstanden?»
3. Wie geht es dir? Peacemaker fragen jede Partei nach ihren Empfindungen, um herauszufinden, wo und wie tief die seelischen Verletzungen sind.
4. Lösungen suchen. Die Streitenden – und nicht die Peacemaker – suchen Lösungsvorschläge.
5. Abmachung treffen.



## Angewandte schicksalspsychologische Beratung

### Eine Fortbildung für Fachleute im Gesundheits-, Sozial- und Personalwesen

Erwerbung psychologisch fundierter Beratungskompetenz

**Aufbau in zwei Jahres-Modulen / Blockseminare**  
**Kosten: Fr. 2900.–/Jahr – Beginn: Mitte Januar 2006**  
 Bitte verlangen Sie die Unterlagen.

Stiftung Szondi-Institut, Krähbühlstrasse 30, 8044 Zürich  
 Telefon 044 252 46 55, Fax 044 252 91 88  
 e-mail: info@szondi.ch – www.szondi.ch



Peacemaker sind weder Polizisten noch Richter. In der Regel gefällt den Peacemakern die neue Aufgabe, weil sich viele schon lange Sorgen über den Umgang miteinander in der Schule gemacht haben. Obwohl sie am Anfang manchmal provoziert werden, kommt die Akzeptanz nach zwei oder drei Wochen. Besonders die jüngeren SchülerInnen sind dankbar, wenn die Pause friedlicher verläuft.

Für die Schule heisst das, dass die Gewaltprävention nach der Projektwoche nicht versandet, sondern mit einem kleinen Aufwand institutionalisiert wird. Nach drei Jahren kann sich niemand daran erinnern, dass es früher keine Peacemaker gab. Sie werden Teil der Schulhauskultur – wie der Sporttag oder das Klassenlager.

*Schulen, die Interesse am Projekt «Peacemaker» haben, können Links zu Webseiten auf*

*[www.ncbi.ch/prog\\_peacemakers.html](http://www.ncbi.ch/prog_peacemakers.html) finden.*

*Für weitere Infos:*

*NCBI, Alte Landstrasse 89,  
 8800 Thalwil, Telefon 01 721 10 50,  
 E-Mail: [schweiz@ncbi.ch](mailto:schweiz@ncbi.ch).*

Ron Halbright

### Literatur

NCBI hat soeben drei neue Bücher herausgegeben: «Gewaltprävention in der Schule», «Fairness für junge Migrant/innen in der Schule und bei der Lehrstellensuche» sowie «Rassismus, Adultismus und Partizipation» (über [www.ncbi.ch](http://www.ncbi.ch) erhältlich).

## Tsunami in Südostasien

«Nicht alle Helfer sind fachlich auf der Höhe»

*SBAP-Präsidentin Heidi Aeschlimann war als Notfallpsychologin im Einsatz in Phuket. Kurz nach ihrer Rückkehr aus der Region der Tsunami-Katastrophe traf sich Fred Hürlimann zum Interview mit ihr.*

**punktum.:** *Du bist zurück nach einem langen Notfalleinsatz in der wohl grössten Naturkatastrophe seit Menschengehen. Wie geht es dir?*

Heidi Aeschlimann: Danke, es geht mir gut. Nach dem 30-stündigen Einsatz habe ich gut geschlafen und bin am nächsten Tag an die frische Luft in die Berge gefahren. Noch beherrschten Bilder des Erlebten mein Denken. In den folgenden Tagen jedoch nahmen diese Bilder ab.

*Wie lief der ganze Einsatz ab?*

Am 27. Dezember hat mich Carelink zusammen mit zwei weiteren NotfallpsychologInnen und einem Einsatzleiter gebeten, tags darauf um 9.30 Uhr einsatzbereit auf dem Flughafen Kloten zu sein. Dort wurden wir zusammen mit Leuten von Belair, Flughafen, Sanität, Hotelplan, Kuoni, Deza, Rega von Carelink über den bevorstehenden Einsatz informiert. Es waren erst wenige Tatsachen bekannt. Wir wussten beispielsweise nicht, wie viele Opfer uns in Phuket erwarteten. Die grosse Erfahrung von Carelink liess einige Szenarien in Erwägung ziehen. So wurde beschlossen, sechs Sitze frei zu halten, damit eine Person liegend transportiert werden könnte. Beim Hinflug waren 135 Leute und die Crew an Bord. Für die Betreuung des Rückfluges waren nebst der Crew zwei Ärzte, eine Krankenschwester, ein Narkosepfleger, zwei NotfallpsychologInnen und ich als Notfallpsychologin und Krankenschwester zur Verfügung. Nach elf Stunden Flug erreichten wir Phuket. Die beiden Ärzte und ich gingen in den Flughafen – die andern blieben im Flugzeug, um die Opfer in Empfang zu nehmen. In der Abflughalle wimmelte es von Leuten, die verletzt waren. Wir klärten zuerst ab, ob die Verletzten transportfähig waren und wer den Liegeplatz bekommen würde. Die Verletzten wurden von den Thais unter den gebe-

nen Umständen vorbildlich betreut. Auch die Botschaft in Phuket hatte hervorragende Arbeit geleistet: Für all die Sans-papiers (für einmal waren es Schweizer!) hatte die Botschaft gesorgt. Sie hatte auch Opfer im eigenen Haus betreut und von den umliegenden Spitälern Leute auf den Flughafen transportiert. Das Flugzeug hatte schliesslich 52 Verletzte und 120 körperlich unversehrte Personen an Bord. Alle waren jedoch vom Erlebten traumatisiert. Kaum jemand, der nicht jemanden verloren hatte. Nicht wenige besaßen nur noch das Spitalnachthemd, oder was sie auf sich trugen, und sonst nichts. Die Zusammenarbeit mit allen Beteiligten hätte nicht besser sein können. Die Crew unterstützte uns, wo und wie sie nur konnte. Man muss sich vorstellen, dass die Business-Class einem Spital gleich – auch für eine Crew nicht Alltag.

*Welche Aufgaben mussten erfüllt werden?*

An Bord galt es zuerst, die somatischen Bedürfnisse der Verletzten zu erfüllen. Konkret bildeten die beiden Ärzte je ein Team. Mit dem Deza-Chirurgen schnitt ich (zuerst als Krankenschwester im Dienst) Naht um Naht auf, um die eitrigen Abszesse zu öffnen und die Wunden zu desinfizieren und neu zu verbinden. Infusionen mussten gesteckt und überwacht werden. Extremitäten mit Verdacht auf Knochenbrüche wurden, so gut es ging, gelagert und bandagiert. Dann galt es, die Schmerzen zu bekämpfen und den Menschen auch etwas Ruhe und Schlaf zu ermöglichen. Nausea und Diarrhöe mussten behandelt werden. Die NotfallpsychologInnen verschafften sich gleich zu Beginn einen Überblick. Da gab es einige, die bleich, apathisch und mit leerem Blick dasassen. Diese wurden zuerst angesprochen. Es wurde versucht, diesen etwas zum subjektiven Wohlergehen beizutragen. Unzählige strukturierte Gespräche wurden auf Deutsch, Französisch und Italienisch geführt. Alle Passagiere erhielten ein Merkblatt mit entsprechenden Hinweisen und Telefonnummern. Danach wurden alle systematisch angesprochen und ge-

beten, ein Formular auszufüllen. Dies half unseren Kollegen in der Schweiz, die notwendigen Ressourcen zu Hause zu aktivieren: Benachrichtigen der nahen Verwandten, Organisieren von Ambulanzen, Spitäler avisieren usw. Im Nachgang des Einsatzes wurden übrigens alle Passagiere von Carelink nach wenigen Tagen angerufen und je nachdem weiter betreut oder an TraumatherapeutInnen überwiesen.

*Hat dich etwas Bestimmtes ganz besonders berührt?*

Ja, die Selbstlosigkeit der Thais. Einer Flughafenangestellten stand die Trauer ins Gesicht geschrieben. Sie hat mir unermüdlich geholfen, die administrativen Hürden im Flughafen zu überwinden. Ich habe im Nachhinein erfahren, dass sie ihre Eltern in der Flutkatastrophe verloren hatte und seit x Stunden im Einsatz stand. Oder ein Thai-Arzt: Wir hatten das entsprechende Antibiotikum nicht an Bord, das ein Verletzter brauchte. Der Arzt trieb die Ampullen auf – obschon er ja in diesem Augenblick selbst im Prinzip zu wenig davon hatte!

*Hat dich etwas besonders geärgert?*

Aus der Psychopathologie ist uns das Bild des Narzissten sehr vertraut. Er nimmt nur sich selbst wahr und stellt seine Umwelt in den Dienst seines Grössenwahnsinns. So ist halt dann auch sein Leid das Grösste! In einer Umgebung, die von Leiden geprägt ist, hatte ich Mühe, diese Anspruchshaltung zu ertragen.

*Notfallpsychologie ist ja ein relativ neues Gebiet. Konntest du fachlich-methodisch an die vorgängigen Notfallpsychologie-Einsätze anschliessen, oder war alles anders?*

Die notfallpsychologische Gesprächstechnik und die Interventionen bleiben sich gleich. Was sich ändert, sind lediglich die auslösenden Momente und die Umgebung.

*Gibt es aus diesem Einsatz Lehren zu ziehen?*

Ja, unbedingt. Es herrscht eine enorme Konkurrenzsituation unter den Helfern! Nicht alle sind fachlich auf

## News aus der Geschäftsstelle

**Neue Mitglieder**

Degiacomi Esterina, Duvin  
 Susanna Fink, Romanshorn  
 Christa Heer, Zürich  
 Silvia Heiniger, Zürich  
 Margrit Huber, Zürich  
 Jacqueline Klauser Gyssler, Allschwil  
 Kateri Lässer, Nussbaumen  
 Gisela Lehmann, Rudolfstetten  
 Uwe Lehmann, Rudolfstetten  
 Marlise Mathys, Bern  
 Andrea Reinert Levy, Schaffhausen  
 Jeannette Rittmeyer, Basel  
 Stephanie Senn, Luzern  
 Gabriela Stofer, Luzern  
 Maja Thomi, Baden  
 Alexander Unsel, Speicher  
 Ruth Wirz, Leutwil  
 Beat Wyss, Niedergösgen

**Studentenmitglieder**

Ruth Angelillis, Basel  
 Fabienne Bachmann, Luzern  
 Paula Dieterle, Buchs  
 Susanne Hänggi, Ettingen  
 Sabina Lieber, Turgi  
 Adrian Marti, Zürich  
 Strebler Steg, Bronschhofen

**Herzlich willkommen!****PsychotherapeutInnen SBAP.**

Matthias Barth, Bern  
 Anna-Barbara Fellmann, Brugg  
 Liliane Jaeger-Wägerle, Hettlingen  
 Uwe Lehmann, Rudolfstetten  
 Richard Winzeler, Adliswil  
 Sabina Wüthrich Bischof, Zürich

**FachpsychologInnen SBAP. in Kinder- und Jugendpsychologie**

Barbara Frey, Zürich  
 Doris Hiller-Ramseier, Herrliberg  
 Kateri Lässer, Nussbaumen  
 Rita Mathes-Silea, Winterthur  
 Lienhard Müller, Pfungen  
 Andrea Reinert Levy, Schaffhausen  
 Max Schlorff, Zürich  
 Roland Schütz, Uster  
 Elisabeth Sigerist-Hanhart, Schaffhausen  
 Rahel Zumsteg, Zürich

**FachpsychologInnen SBAP. in Laufbahn- und Rehabilitationspsychologie**

Cornelia Bachmann, Zürich  
 Maria Gebhard, Zürich  
 Lydia Jäger, St. Gallen

**FachpsychologInnen SBAP. in Schriftpsychologie**

Jacqueline Klauser Gyssler, Allschwil

**FachpsychologInnen SBAP. in Notfallpsychologie**

Romilda Fischer Monica, Zürich

**Der SBAP. gratuliert!**

## Berufspolitische News

**Sieg vor Zürcher Verwaltungsgericht**

Das Verwaltungsgericht hat im Fall Sidler entschieden, dass die unterschiedliche Honorierung der Team-Supervisionsstunden von dipl. Psychologen mit Uniabschluss gegenüber solchen mit FH-Abschluss gestützt auf die Weisung der Gesundheitsdirektion vom 10.4.2003 als unzulässig erachtet. Am Tag der Urteilsverkündung hörte der SBAP. erneut von einem Fall an der PUK in Zürich. Wir hoffen sehr, dass das Urteil nun gehört wird und entsprechend Wirkung zeigt!  
[www.sbap.ch/berufspolitik.html](http://www.sbap.ch/berufspolitik.html)

**5. IV-Revision**

Der SBAP. beschränkte sich auf eine Stellungnahme zur geplanten Streichung von Art. 12 IVG und beantragt dem Eidgenössischen Departement des Inneren, medizinische Eingliederungsmassnahmen, namentlich in Form von psychologischer und psychotherapeutischer Behandlung, für Minderjährige weiterhin im IVG vorzusehen. Die von Rechtsanwalt Beat Messerli ausgearbeitete Stellungnahme stützt sich auf die Stellungnahmen der FSP und der Schweizerischen Gesellschaft für Kinder- und Jugendpsychiatrie und Psychotherapie (SGKJPP) und ergänzt sie mit drei weiteren Argumenten. Die Stellungnahme kann auf unserer Geschäftsstelle angefordert werden.

**TarMed**

FSP, SPV, GedaP und SBAP. konnten sich auf eine gemeinsame Formulierung einigen. Das letzte Wort wird bei den TarMed-Verhandlungen gesprochen werden.

**Runder Tisch «Psy» in Bern**

TeilnehmerInnen: SGPP, SGKJPP, FSP, SPV, GedaP und SBAP.

– Auswertung des 1. Gemeinsamen Kongresses: Die Bilanz ist positiv, und es wird beschlossen, an die Planung des 2. Kongresses zu gehen.

– Entwicklung der delegierten Psychotherapie: Der Umsatz pro Sitzung ist bei Praxen mit delegierter Psychotherapie markant höher als bei den andern. Gefordert sind Qualitätsstandards und massvolle Arzt-Therapeuten-Verhältnisse.

## Tsunami in Südostasien «Schluss»

der Höhe und somit legitimiert, diese Arbeit zu verrichten. Die Notfallpsychologie bedarf dringend der Positionierung. Das bedeutet auch Abgrenzung und entsprechende Information an potenzielle Leistungsträger. Erste Schritte sind im SBAP. eingefädelt.

*Brauchen auch die HelferInnen nach ihrem Einsatz Hilfe?*

Unbedingt. Wer einige Zeit in Gegenden der Flutkatastrophe gearbeitet

hat, ist traumatisiert. Er braucht Gespräche. Je nachdem, mit welchem «Rucksack» ein Helfer unterwegs ist, wird er in seinem sozialen Netz damit fertig werden können oder aber professionelle Hilfe beanspruchen müssen. Mit «professionell» meine ich: Hilfe von ausgebildeten NotfallpsychologInnen. Und zwar je eher, desto besser.

Interview: Fred Hürlimann

– PsyG: Die Haltung der Psychiatergesellschaften ist die, das PsyG so lange zu unterstützen, als es nicht zu einem Psychotherapiegesetz wird.

– Anstellungsbedingungen PsychologInnen in Institutionen: Grundsätzlich unterstützen die Chefärzte (SVPC) die Richtlinien für Mindestlöhne, doch ist die Umsetzung wegen der schlechten Finanzlage zurzeit schwierig. Gravierende Fälle sollen dem SVPC-Vorstand gemeldet werden.

### **Zürcher Verordnung über die nicht-ärztlichen PsychotherapeutInnen**

Das gemeinsame Schreiben von FSP, Uni Zürich, HAP und SBAP. zeigte Wirkung. Regierungsrätin Verena Diener hat im Dezember dem Kantonsrat die Verordnung zur Genehmigung vorgelegt. Damit endet ein von Rechtsunsicherheit geprägter Zustand per 1.6.2005. Die Verordnung regelt sowohl die selbstständige als auch die unselbstständige nichtärztliche psychotherapeutische Tätigkeit. Die Fachkommission behandelt die Bewilligungsgesuche. Sie besteht zurzeit aus folgenden Vertretern: Dr. med. U. Gabathuler, Kantonsarzt; Prof. Dr. U. Ehlert, Universität Zürich; Prof. Dr. H. Grünwald, HAP; Dr. Reto Volkart, FSP; lic. phil. Stefan Eicher, SPV; Dipl. Psych. FH Regula Weber, SBAP.

### **Anerkennung von SPV- und FSP-Psychotherapietiteln**

Der Vorstand hat beschlossen, die SPV- und FSP-Psychotherapietitel anzuerkennen, sofern ein Grundstudium in Psychologie vorliegt. Eine Kopie des entsprechenden Psychotherapietitels und die Kopie des Grundstudiums in Psychologie genügt, um den Fachtitel PsychotherapeutIn SBAP. zu erhalten. Der SBAP. macht den längst fälligen Schritt und setzt damit ein deutliches Zeichen, dass er hinter dem errungenen PsyG-Verhandlungsergebnis steht.

### **Berufs- und Laufbahnberatung**

Unser Vorstandsmitglied Rolf Allemann wurde vom Präsidenten der SGFBL (Gliederverband FSP), Thomas Kramer, an eine Vorstandssitzung eingeladen. Gemeinsam sind der Wunsch der Profilierung im Arbeitsfeld sowie

die Qualitätssicherung der Ausbildung. Da die Kantone sparen müssen, wird vielerorts die öffentliche Berufs- und Laufbahnberatung kostenpflichtig. Dies wird strukturelle Veränderungen mit sich bringen. Rolf Allemann präsidiert neu die Arbeitsgruppe B+L+Rehabpsy., die sich mit diesen Fragen auseinandersetzt.

### **Spezialisierung Neuropsychologie**

Die Weiterbildung in Neuropsychologie an der HAP nimmt Formen an. Im Herbst 2005 (eventuell 2006) kann mit den ersten Modulen gestartet werden.

### **Fachtitel in Kinder- und Jugendpsychologie**

Die Übergangsbestimmungen laufen am 31. März 2005 ab. Gewisse Kantone verlangen diesen Fachtitel bereits bei der Besetzung von öffentlichen Stellen. Im PsyG ist vorgesehen, dass die selbstständige Tätigkeit nur mit diesem Fachtitel möglich ist. Nach Ablauf der Übergangsbestimmungen ist der Erwerb des Fachtitels einzig mit einem NDS möglich. Wer schon lange in diesem Berufsfeld tätig ist, sollte sich sputen! Auskunftsstelle oder Geschäftsstelle oder [www.sbap.ch/fachtitel.html](http://www.sbap.ch/fachtitel.html).

### **Aufruf an NotfallpsychologInnen und TraumatherapeutInnen**

Bitte überprüfen Sie, ob Sie den Anforderungen des Fachtitels SBAP. in Notfallpsychologie genügen, und reichen Sie den Antrag ein. Die Koordination notfallpsychologischer Einsätze und Überweisungen an TraumatherapeutInnen wird neu organisiert. Wir bitten Sie, uns Ihre Weiter- und Fortbildungen in diesem Bereich zu melden, damit wir auch Sie berücksichtigen können. Vielen Dank!

### **Stellenangebote**

Vielleicht wissen Sie von bevorstehenden Stellenausschreibungen oder suchen selbst qualifizierte PsychologInnen. Unsere Geschäftsstelle nimmt Ihre Meldung jederzeit gerne entgegen. Wir mailen Stellenangebote gratis an unsere Mitglieder.

Heidi Aeschlimann

## Vorstandnews

### **Mitgliederversammlung**

Die Mitgliederversammlung findet am 15.3.2005 im Restaurant Neumarkt, Neumarkt 5, 8001 Zürich, statt. Ab 18 Uhr Apéro und um 19.30 Uhr Eröffnung der Versammlung. Als Gäste begrüßen wir Vertreter der Fachhochschule Solothurn. Wir werden aus erster Hand über den Studiengang in Angewandter Psychologie informiert werden (siehe auch Porträt auf Seite 25).

Wir freuen uns auf Ihr zahlreiches Erscheinen!

### **Forum 13**

«Gruppen-Assessments – Möglichkeiten und Grenzen» ist das Thema des Forums 13 am 12.4.2005 im Restaurant Rigihof in Zürich. Referent: Dipl. Psych. FH Christoph Negri, Leiter Fachbereich Betriebliche Bildung & Beratung und Leiter Nachdiplomstudium Ausbildungsmanagement IAP.

### **Dank**

Der SBAP. dankt Burgerstein Nährstoffe, Antistress AG, Rapperswil, für den im Rahmen der Verleihung des SBAP.-Preises für Angewandte Psychologie an Marianne Regard freundlicherweise gesponserten Apéro!

### **Auszeichnung für Jürgen Kriz**

Wir freuen uns, dass Prof. Dr. Jürgen Kriz den grossen Preis des Viktor-Frankl-Fonds der Stadt Wien gewonnen hat.

Dieser Preis wird für das Gesamtwerk im Bereich einer sinnorientierten humanistischen Psychotherapie vergeben. Ausgezeichnet werden Persönlichkeiten, die in diesem Bereich in Wissenschaft, Lehre und Therapie hervorragende Leistungen erbracht haben, die international rezipiert wurden.

Jürgen Kriz ist unseren Lesern und Mitgliedern bestens bekannt durch sein Gutachten über den Begriff der Wissenschaftlichkeit in der Psychotherapie (erhältlich auf der unserer Geschäftsstelle) und seinen Beitrag beim 1. Gemeinsamen Kongress der Schweizer Psy-Verbände vom vergangenen Sommer.

Herzliche Gratulation!

Heidi Aeschlimann



Das Aufbaustudium des Nachdiplomstudiengangs

## Systemisch-Organisationsdynamisches Coaching (SOC)

### Anforderung:

- Sie verfügen bereits über eine fachlich fundierte Ausbildung im Bereich personen-, gruppen- oder organisationsbezogener Beratung/Supervision oder Coaching.
  - Sie wollen nun Ihre Sichtweise als Coach konsequent professionalisieren?
- Dann können Sie direkt an unserem Aufbaustudium teilnehmen!

### Nutzen der Ausbildung:

Im Zentrum des anspruchsvollen Aufbaustudiums steht die konsequente Gestaltung der eigenen Rolle als Coach.

- Sie lernen, über welche Selbst-Bilder Sie als Coach verfügen und welche Kompetenzen Sie speziell für eine Tätigkeit als Coach auszeichnen.
- Sie erarbeiten Interventionstechniken und Haltungen, die der organisatorische Kontext von Ihnen als Coach fordert.
- Sie lernen Ihre Dienstleistung erwartungs- und rollengerecht gestalten.
- Die Coaching-Ausbildung schafft auch für MentorInnen eine professionelle Basis.
- Das Aufbaustudium erfüllt die Bedingungen zur Aufnahme in den BSO.

### Dauer:

Der Studienumfang beträgt 36 Kurstage über 3 Semester sowie Stunden für Einzel- und Gruppen-Lehr-Coaching, Intervention und selbst durchzuführende Coachingprozesse.  
Beginn: Oktober 2005 bis Frühjahr 2006

### Kosten:

Fr. 15 500.– inkl. Unterlagen, exkl. Reise-, Unterkunfts- und Verpflegungsspesen und Kosten für Einzel-Lehr-Coaching

### Kontakt:

Frau Monika Widmer, Riggbachstrasse 16, 4600 Olten,  
Telefon 062 286 01 04, Fax 062 286 01 91, e-mail [monika.widmer@fhso.ch](mailto:monika.widmer@fhso.ch)



## Porträt FHSO

Psychologie klinkt sich zu wenig in Gestaltungsprozesse ein

*Toni Wäfler, der neue Leiter der Fachgruppe Angewandte Psychologie an der Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz (FHSO), zum neuen Studiengang, zu dessen nutzenorientiertem Schwerpunkt und dazu, was ihn am neuen Job reizt.*

In der letzten **punktum.**-Ausgabe vom Dezember 2004 stellte ich den Studiengang in Angewandter Psychologie vor, der seit diesem Wintersemester von der Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz (FHSO) angeboten wird. Nun würde ich hier gerne einige Aussagen über meine persönliche Motivation machen, die neue Aufgabe in Olten zu übernehmen.

Die Komplexität moderner Lebens- und Arbeitswelten wächst zusehends. Insbesondere nehmen neue Technologien, neue Produkte und neue Formen der Vernetzung und der Kooperation Einzug in Beruf und Freizeit.

Dies birgt sowohl Chancen als auch Risiken. Jedenfalls verändern sich die Handlungsbedingungen jedes Einzelnen. Viele werden von diesen Entwicklungen überfordert und leiden darunter. Auch wachsen die Anforderungen an Organisationen, die sich mit zunehmend komplex und unübersichtlich werdenden Produktions- und Geschäftsprozessen konfrontiert sehen.

Vor diesem Hintergrund stellen sich grosse Herausforderungen an die Gestaltung der Lebens- und Arbeitswelten. Die Psychologie als Wissenschaft verfügt über einen grossen Schatz an fundierten Erkenntnissen und Methoden, mit denen ein Beitrag zur Bewältigung dieser Herausforderungen geleistet werden kann. Nur leider – dies ist meine ganz persönliche Überzeugung – wird dieser Schatz viel zu wenig wirksam.

Dies liegt natürlich zu einem grossen Teil an den herrschenden Verhältnissen. Insbesondere die technischen Entwicklungen finden nach wie vor weitestgehend technologie- und ökonomiegetrieben statt, ohne frühzeitigen Einbezug psychologischen Fachwissens. Dieses wird meist erst beigezogen, wenn es darum geht, jene Probleme anzugehen, die dann entstehen, wenn die neuen Technologien im Einsatz nicht so reibungslos funktionieren, wie es sich die

Entwickler vorgestellt haben. Erst wenn die neue IT die gewünschten Effekte nicht zeigt, werden die PsychologInnen gerufen, um an der Motivation der User zu arbeiten – sei es mit entsprechenden Massnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung oder auch mit Gestaltungsmassnahmen bezüglich der Benutzbarkeit technischer Systeme. Wie auch immer: Der Psychologie bleibt meist nur die korrektive Einflussnahme, die sich oft auch in Symptombekämpfung erschöpft.

Auf der anderen Seite fließen psychologisch fundierte Erkenntnisse und Methoden oft auch deshalb nicht in die Gestaltung von Lebens- und Arbeitsräumen ein, weil sich die Psychologie selber zu wenig in die entsprechenden Bereiche einklinkt. Einen Beitrag zur Schliessung dieser Lücke zu leisten, ist ein zentrales Anliegen der Fachgruppe Angewandte Psychologie an der FHSO. In allen vier Leistungsbereichen – Lehre, Forschung, Weiterbildung und Dienstleistung – geht es uns darum, der Psychologie Tätigkeitsfelder zu eröffnen, in denen sie noch viel zu wenig vertreten ist. Vor diesem Hintergrund setzen wir uns für die Lehre das Ziel, Fachleute auszubilden, die fähig sind, Handlungskonstellationen moderner Lebens- und Arbeitswelten aus einer psychologischen Perspektive heraus zu analysieren, zu bewerten und mitzugestalten. Damit der Schritt aus der Theorie hinaus in die Welt aber gelingen kann, gehört dazu neben einer fundierten Ausbildung in den relevanten Theorien und Methoden der Psychologie insbesondere auch die Befähigung zur Zusammenarbeit in interdisziplinären Projekten. Auf beides legen wir hier in Olten grössten Wert. Daher besteht ein grosser Anteil des Studiums in Transfer- und Projektaktivitäten. Auch in der Forschung suchen wir die interdisziplinäre Zusammenarbeit. Ein Ziel dabei ist natürlich die Gewinnung psychologischer Erkenntnisse. Gegenstand unserer Forschung ist jedoch auch die Anwendung bestehender psychologischer Erkenntnisse in interdisziplinären Gestaltungsprojekten. In der Weiterbildung und der Dienstleistung werden wir in Zukunft ebenfalls entsprechende Produkte entwickeln.

Meine persönliche Motivation, mich in



**Toni Wäfler, Dr.**, studierte Psychologie, Betriebswissenschaften und Informatik an der Uni Zürich. Lehr- und Forschungstätigkeiten, spezialisiert auf Fragen der Mensch-Technik-Interaktion sowie der Optimierung des komplexen Zusammenspiels von Organisation und vernetzten Technologien. Von 1994 bis 2003 wissenschaftlicher Mitarbeiter und zuletzt Oberassistent am Institut für Arbeitspsychologie der ETH. Wechselte per 1.1.2004 an die Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz, wo er die Fachgruppe Angewandte Psychologie aufbaut und leitet.

Olten zu engagieren, hängt ganz direkt mit der skizzierten Positionierung unserer Fachgruppe zusammen. Nicht nur erscheint es mir sehr wichtig, dass sich die Psychologie noch viel stärker auch jenen Tätigkeitsfeldern zuwendet, in denen sie präventiv wirksam werden kann. Genau dort ergibt sich aus meiner Sicht eine grosse Chance, traditionelle Felder der Psychologie wie die psychologische Beratung und Betreuung oder auch die psychologische Diagnostik nutzbringend zu ergänzen. Daneben ist es trotz allen Schwierigkeiten interdisziplinären Arbeitens aber auch eine grosse Lust am kooperativen Zusammenführen verschiedener Perspektiven, die mich an meiner heutigen Arbeitsstelle reizt.

Toni Wäfler

# Dem Alter vermehrt gerecht werden

## Nachdiplomkurs Gerontopsychologie an der HAP ab Herbst 2005

Die 71-jährige Frau A., die nach einem Suizidversuch eine Psychotherapie braucht, Herr B. (67), der sich nach der Pensionierung anstatt wie erhopt in einem gefühlsmässigen Hoch in einer Lebenskrise wiederfindet ... Diese und andere Menschen über 65 sowie die Fragen und Aufgaben, die sie an die Psychologie stellen, sind nicht erst seit gestern im Fokus der Aufmerksamkeit. In den letzten 15 Jahren haben gerontopsychologische Angebote erfreulich zugenommen.

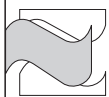
Die Gerontopsychologie ist eine noch junge psychologische Disziplin. Sie beschäftigt sich mit Beschreibung und Analyse von Altersveränderungen psychischer Merkmale und Mechanismen sowie mit der Untersuchung psychosozialer Bedingungen und Umstände der Lebensphase nach 65. Arbeitsfeld, Anforderungen und Möglichkeiten alterspsychologischer Arbeit

werden immer wichtiger und anspruchsvoller, nicht zuletzt weil der Anteil über 65-Jähriger an der Bevölkerung unserer Gesellschaft so hoch ist wie noch nie. Gerontologische Ansätze finden sich heute auch fast in allen wissenschaftlichen Disziplinen. Der Nachdiplomkurs Gerontopsychologie, der im Herbst 2005 an der HAP erstmalig angeboten wird, will PsychologInnen mit fachlichem oder universitärem Hochschulabschluss eine auf sie zugeschnittene Weiterbildung in Alterspsychologie bieten. Dabei wird es einerseits um die Vermittlung des aktuellen wissenschaftlichen Standes verschiedener Felder der Gerontopsychologie gehen, zum anderen werden die Teilnehmenden sich in Einzel- und Gruppenarbeit mit gesellschaftlich relevanten Altersthemen in Theorie und Praxis auseinander setzen. Die Selbstreflexion von Aspekten des The-

mas, die für die gerontopsychologische Berufsausübung relevant sind, soll ebenfalls nicht zu kurz kommen. Inhalte: Grundlagen der Entwicklungspsychologie im höheren und hohen Lebensalter; Ressourcenorientierung in der Gerontopsychologie; Überblick über die Alternspsychotherapie heute; Gerontoneuropsychologie und Demenzabklärung; fließende Pensionierung, Wissensmanagement mit Älteren in Firmen und Expertentum-Management; Generationenbeziehungen; ethische Aspekte von Sterben und Sterbebegleitung u.a.m.

Barbara Schmutge

Weitere Auskünfte sowie Anmeldungen bei Stefanie Eberle (seberli@iapzh.ch) sowie der Studienleiterin Dr. phil. Barbara Schmutge (bschmutge@hapzh.ch).



**IGW INSTITUT FÜR  
INTEGRATIVE GESTALT THERAPIE  
WÜRZBURG gGmbH**  
gegründet 1976

### WEITERBILDUNG IN KLINISCHER GESTALT THERAPIE IN ZÜRICH

Unsere Weiterbildungen vermitteln fundierte psychotherapeutische Fertigkeiten, diagnostische Kompetenzen und vielfältige Interventionsmöglichkeiten in der Arbeit mit Einzelnen und Gruppen.

Unser Curriculum „Klinische Gestalttherapie“ ist von der Schweizer Charta für Psychotherapie, der Föderation der Schweizer Psychologinnen und Psychologen (FSP) und dem Schweizerischen Berufsverband für Angewandte Psychologie (SBAP) als Weiterbildung in Psychotherapie anerkannt. Auch Chefärzte der Psychiatrie anerkennen es für die Weiterbildung von Ärztinnen und Ärzten in Psychotherapie gemäß FMH-Richtlinien.

Die Weiterbildung wird von erfahrenen Leiterinnen und Leitern mit langjähriger psychotherapeutischer Praxis getragen und erstreckt sich in berufsbegleitender Form über einen Zeitraum von 5 Jahren.

**Ab Herbst 2005 beginnt wieder ein Weiterbildungsgang in Zürich.**

**Informations- und Auswahlseminar:  
15. bis 17. April 2005 in Zürich**

Bei Interesse fordern Sie bitte ausführliche Weiterbildungsrichtlinien und Anmeldeunterlagen von unserem Sekretariat an:

**IGW, Theaterstr. 2, D-97070 Würzburg,  
Tel. 0049-931-35445-0; Fax 35445-44  
e-mail: [info@igw-gestalttherapie.de](mailto:info@igw-gestalttherapie.de)  
Internet: [www.igw-gestalttherapie.de](http://www.igw-gestalttherapie.de)**

**Kontaktadresse für die Schweiz:**  
Peter Schulthess, Waldschulweg 5,  
8032 Zürich, Telefon 044 796 23 48  
Su Steiner, Weggengasse 3, 8001 Zürich  
Telefon 044 221 03 13



## Vom Zwang zur Freiheit

### Schicksalsanalytische Psychotherapie nach Leopold Szondi

#### Postgraduale Weiterbildung in psychoanalytischer und schicksalsanalytischer Therapie

für Psychologen mit Hochschulabschluss und Mediziner.  
Andere Hochschul-Absolventen werden zum Studium zugelassen, jedoch ohne Gewähr für die psychotherapeutische Berufsausübung.

**Dauer: 4 Jahre / Blockseminare**

**Kosten: Fr. 4200.-/Jahr – Beginn 28. Oktober 2005**

Bitte verlangen Sie die Unterlagen.

Stiftung Szondi-Institut, Krähbühlstrasse 30, 8044 Zürich  
Telefon 044 252 46 55, Fax 044 252 91 88  
[info@szondi.ch](mailto:info@szondi.ch) – [www.szondi.ch](http://www.szondi.ch)

# Killermanagement

Chantal Landert: Killermanagement oder wie bringe ich meine Unternehmung um?

Geraten Unternehmungen in eine Krise, können sie über Nacht im Rampenlicht stehen. Die Qualität des Krisenmanagements entscheidet dann über Schaden, Konkurs oder Stärkung der Firma.

Vom so genannten «Strukturwandel der Öffentlichkeit», in dem sich Medien nach ökonomischen Wettbewerbsprinzipien mit möglichst marktfähigen Themen sowie einer Popularisierung der Inhalte durch Personalisierung, Skandalisierung und Boulevardisierung behaupten und vermehrt die Intimsphäre thematisieren (was als «Privatisierung des Öffentlichen» bezeichnet wird), sind auch Führungskräfte sowie Unternehmen betroffen. Neu ist die Argumentationsweise – und gleichzeitig die Fragestellung dieses Buchs –, dass durch diesen Strukturwandel der Öffentlichkeit und durch die Repolitisierung der Privatwirtschaft Unternehmenskrisen als

tiefe Reputations- oder Imagekrisen aufgefasst werden müssen. Dies hat zur Folge, dass eine Krise für ein Unternehmen nicht mehr einfach durch Schönwetterrhetorik abgelöst werden kann. Auf der anderen Seite kann inadäquate Kommunikation das Krisenereignis verschärfen. Daher hat aus Chantal Landerts Sicht die Beobachtung von Kommunikation im Mittelpunkt aller Überlegungen zum Krisenmanagement zu stehen.

Die Autorin bietet in ihrem Buch durch ihre breite Sichtung der Literatur zu den Themen Krisenmanagement und Krisenkommunikation, ergänzt durch Expertengespräche und ihre theoretischen Ausführungen, eine neue Auslegeordnung der Thematik. Abschliessende Empfehlungen zum Umgang mit einem modernen Krisen(kommunikations)management machen den Text zugleich praxistauglich.

Hans-Rudolf Barth



Chantal Landert  
**Killermanagement**  
2004. 273 Seiten  
3-7253-0764-4

## Buchvorstellungen Huber & Lang



Cranach, M. v. et al. (Hrsg.):

### Ältere Menschen im Unternehmen Chancen, Risiken, Modelle

2004. 230 S., Tab., kart.,

CHF 58.– (Haupt) 3-258-06615-9

In den jüngsten Debatten um eine langfristige Sicherung unserer Rentensysteme geht es vor allem um eine Erhöhung des Rentenalters. Aber was bedeutet das, wenn ältere Menschen auf dem Arbeitsmarkt gar keine Beschäftigungschancen besitzen? Umdenken tut Not.

Baitsch, C. / Steiner, E.:

### Zwei tun das Gleiche Kommunikation zwischen Frauen und Männern im Berufsalltag

2004. 104 S., kart., inkl. DVD,  
CHF 62.– (vdf) 3-7281-2898-8

Die vorliegenden Schulungsbausteine dienen der Sensibilisierung aller im Arbeitsprozess beteiligten Personen und bilden die Grundlage für eine kompetente Schulung in Privatwirtschaft und Verwaltung.

Retzer, A.:

### Systemische Paartherapie Konzepte – Methode – Praxis

2004. 355 S., geb., CHF 56.–  
(Klett-Cotta) 3-608-94365-X

Ein Informationsbuch für diejenigen, die sich mit Paaren beschäftigen; ein Lehrbuch für alle, die Paartherapien lernen wollen oder schon durchführen.

## Anzeige

Rieber-Hunscha, I.:

### Das Beenden der Psychotherapie Trennung in der Abschlussphase

2005. 320 S., kart., CHF 47.90  
(Schattauer) 3-7945-2355-5

Die sorgfältig fundierten Thesen der Autorin stützen sich zum einen auf das Quellenstudium der umfangreichen Literatur zum Thema, die sie kritisch analysiert und bewertet, zum anderen auf ihre langjährige praktische Erfahrung als ärztliche Psychotherapeutin und Psychoanalytikerin.



- 15.03.2005 Mitgliederversammlung im Restaurant Neumarkt, Zürich.  
Ab 18 Uhr Apéro. Um 19.30 Uhr Beginn der Mitgliederversammlung.
- 12.04.2005 Forum 13. Thema: «Gruppen-Assessments – Möglichkeiten und Grenzen»  
Referent: Dipl. Psych. FH Christoph Negri, Leiter Fachbereich Betriebliche Bildung & Beratung  
und Leiter Nachdiplomstudium Ausbildungsmanagement IAP  
Restaurant Rigihof, Zürich. 18 Uhr Apéro. 19 Uhr Referat.  
Gäste herzlich willkommen!
- 18.04.2005 bis Samstag 23.04.2005  
Notfallpsychologie-Weiterbildung, Dr. Angelika Schrodt in Radolfzell. [www.netzwerk-psychologie.de](http://www.netzwerk-psychologie.de)
- 13.09.2005 Forum 13. Thema: «Gender-Management»  
Referentin: Prof. Dr. des. Nathalie Amstutz. FH-Solothurn Bereich Wirtschaft.  
[www.gendermanagement.ch](http://www.gendermanagement.ch)  
Restaurant Rigihof, Zürich. 18 Uhr Apéro. 19 Uhr Referat.  
Gäste herzlich willkommen!

**Redaktionskommission:**

Heidi Aeschlimann  
Fred W. Hürlimann (Vorsitz)  
Sara Meyer

**MitarbeiterInnen dieser Ausgabe:**

Heidi Aeschlimann  
Hansruedi Barth  
Mirjam Bollag Dondi  
Ron Halbright  
Fred Hürlimann  
Beat Johner  
Angelika Kallwass  
Evelin Gerda Lindner  
Sara Meyer  
Urs Peter  
Sybille Schenker  
Barbara Schmutz  
Toni Wäfler

**Koordination /****Inserate und Beilagen:**

SBAP. Geschäftsstelle

**Auflage:**

900 Exemplare

**Redaktionsschluss**

Nr. 2/2005: 2. Mai 2005

**Druck und Ausrüsten:**

Druckerei Peter + Co, Zürich

**Lektorat:**

Thomas Basler, Winterthur

**Konzept und Gestaltung:**

greutmann bolzern zürich

**Adresse:**

SBAP. Geschäftsstelle  
Merkurstrasse 36  
8032 Zürich  
Tel. 043 268 04 05  
Fax 043 268 04 06  
[info@sbap.ch](mailto:info@sbap.ch)  
[www.sbap.ch](http://www.sbap.ch)