

SBAP.

Schweizerischer Berufsverband für Angewandte Psychologie
Association Professionnelle Suisse de Psychologie Appliquée
Associazione Professionale Svizzera della Psicologia Applicata

März 2007

Qualität

Mehr als Perfektion. Viel mehr
Noch schöner wohnen
Gutes Leben – was ist das?
Führungsqualität dank Assessments
Besser kochen: Tipps vom Profi

Qualität ist das Gegenteil des Zufalls

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

Der Begriff Qualität leitet sich vom lateinischen «qualitas» – Beschaffenheit, Verhältnis, Eigenschaft – ab und bezeichnet die Gesamtheit der wesentlichen Eigenschaften und Beziehungen von Objekten beziehungsweise Prozessen in einem bestimmten Zeitintervall, durch die sie sich von anderen Objekten beziehungsweise Prozessen unterscheiden können. Das kommt Ihnen recht eigentlich kompliziert vor?

Dann lassen Sie es mich anders versuchen: Qualität sei das Gegenteil des Zufalls. Sagt man. Das war uns vom SBAP. stets bewusst. Und so zieht sich das Ringen um Qualität wie ein roter Faden durch die Tätigkeiten unseres Berufsverbandes. Die inzwischen berühmten Industriedesigner Greutmann/Bolzern schufen das heutige SBAP.-Logo mitsamt rotem Punkt – dessen Einführung notabene für manch ebenso roten Kopf sorgte. Sodann kreierten Greutmann/Bolzern für unser Verbandsorgan ein neues Kleid. Auch einen neuen Namen bekam es: Das **punktum**. in seiner heutigen Erscheinungsform war geboren. Ich lernte als Präsidentin des SBAP., welch subjektiver Begriff Qualität ist. Und dass ich um die Realisierung meiner Vorstellungen von Qualität kämpfen musste wie eine Löwin. Und dass sich dieser Kampf lohnt. Unermüdlich kommunizierten wir unsere Fachkompetenz.

Wir schufen SBAP.-Fachtitel um SBAP.-Fachtitel mit ebenso hohen Qualitätsstandards wie die Konkurrenz.

Im Mai 2003 publizierten wir Professor Jürgen Kriz' Gutachten «Über den Begriff der Wissenschaftlichkeit in der Psychotherapie». Dieser Beitrag zum Erhalt der Methodenvielfalt verschaffte uns Beachtung über die Landesgrenzen hinweg.

Wir schufen das Konzept «Qualitätsmanagement für Weiterbildungen in Psychotherapie» und zertifizierten das Zentrum für Form und Wandlung in Zürich. Und der Kantonsrat des Kantons Zürich erhörte uns: Der SBAP. wurde als zertifizierender Verband in die kantonale Verordnung über die nichtärztlichen PsychotherapeutInnen aufgenommen. Wir haben seither offiziell die Aufgabe, Strukturqualität, Prozess- und Ergebnisqualität von Weiterbildungen in Psychotherapie zu überprüfen.

An einer Pressekonferenz informierten wir 2003 über den Start einer Praxisstudie «Ergebnisqualität ambulanter Psychotherapien». Der Direktor des BAG schrieb uns dazu: «Eine solche Untersuchung ist angesichts des weiten Feldes und der vielfältigen Therapieformen gewiss angezeigt, um sachdienliche Informationen über die Wirksamkeit, Zweckmässigkeit und Wirtschaftlichkeit zu gewinnen.» Die äusserst positiven Resultate dieser Studie lesen Sie auf Seite 20 in dieser Ausgabe.

Bei Otto Piller, dem damaligen Direktor des Bundesamts für Sozialversicherungen, der selbst den Weg in die Physikwissenschaften via Berufslehre, Fachhochschule und Doktorat ging, fühlten wir uns ohnehin gut aufgehoben. Er war es auch, der uns den Weg zum IV-Vertrag ebnete – ein weiterer wichtiger Schritt im Hinblick auf die Anerkennung unserer Grundausbildungsqualität.

Als gleichwertiger Partner durfte der SBAP. seinen Beitrag zum Psychologieberufegesetz leisten. Wir hoffen, dass Bundesrat Couchepin anno 2007 von der Dringlichkeit des Gesetzes im Sinne der Qualitätssicherung der Psychologieberufe und zum Schutz der Bevölkerung zu überzeugen ist.

Mit dem SBAP.-Preis werden ausserordentliche Leistungen auf dem Gebiete der Angewandten Psychologie ausgezeichnet. Mit der letztjährigen Preisverleihung hat unser Berufsverband mit Evelin G. Lindner eine mutige und international vernetzte Kämpferin für mehr Menschenwürde ausgezeichnet und für viel Presse gesorgt.

Die Fachhochschulanerkennung der HAP 2002 war die verdiente Krönung der Qualitätsbemühungen unseres «Mutterhauses». Auf dass 2007 ein weiterer Sieg zu feiern sein wird: der Master of Science für die altrechtlichen Titel!

Und die Moral von der Geschichte: Ohne Qualität geht Erfolg nicht. Wir bleiben dran.

Heidi Aeschlimann

Gut – besser – am besten

Qualität ist mehr als Perfektion. Weit mehr

Alle scheinen Bescheid zu wissen, was Qualität sei. Doch viele irren. Denn Qualitätsbetrachtung ist ein anspruchsvolles Unterfangen – die Synthese aus objektivierbaren, der betrachteten Sache innewohnenden Eigenschaften und subjektiven Aspekten: Erfüllt die Sache die in sie gesetzten Erwartungen, und wer erwartet überhaupt wann was in welcher Weise von einer Sache?

Roger Federer ist ein Meister seines Faches. Keiner zirkelt die Bälle so überraschend übers Netz wie er, keiner spielt Tennis so schön wie er – und keiner ist so erfolgreich wie er. Ende 2006 schmückten 45 Turniersiege mit 9 Grand Slams den Palmarès des Schweizer Ausnahmekönners. Roger Federer spielt ein Tennis der Superlative. «Ich versuche, mich im Training weiterzuentwickeln, aber es erscheint mir immer wieder schwierig», erklärte er gegenüber der «Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung» im November letzten Jahres.

Talent, Technik, Spielverständnis und Siegeswillen haben einige, doch nur Federer gelingt es, diese Grundeigenschaften in Siege münden zu lassen. Seine Spielkunst reicht an Perfektion heran, und die ist ganz offensichtlich nur sehr schwer zu steigern – selbst für einen Meister. Wo andere mit Kraft agieren, begeistert Federer das Publikum mit Eleganz. Der amerikanische Essayist David Forster Wallace beschreibt das Erlebnis, Federer live spielen zu sehen, mit einer «religiösen Erfahrung». Es sei «Poesie der Bewegung», schreibt er und fügt an: «Das klingt wie eine Übertreibung, aber sie trifft den Kern der Sache.» Dies zeigt auf, wie schwer es ist, etwas zu beschreiben, was in den Augen des Betrachters schlichtweg aussergewöhnlich ist. Federers Spielweise ist aussergewöhnlich, es ist ein Tennis höchster Qualität.

Qualität ist Beschaffenheitsgestaltung.

Diese «höchste Qualität» ist nicht nur im Fall von Federers Tennis äusserst schwer zu beschreiben; der Begriff Qualität für sich bildet schon Herausforderung genug. Für das Deutsche

Institut für Normung (DIN) ist Qualität «die Gesamtheit von Merkmalen (und Merkmalswerten) einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesagte Erfordernisse zu erfüllen». Qualität ist also stets Frucht eines wertenden Urteils darüber, ob bestimmte Merkmale oder Eigenschaften vorhanden sind, die für die Erreichung eines Zieles dienlich sind. Dieses Verständnis von Qualität zielt auf der einen Seite auf die Güte einer Sache ab.

Unter Qualität versteht man die auf einem Gut-Schlecht-Kontinuum beurteilte Beschaffenheit einer Leistung.

Nehmen wir als Beispiel einen Tennisschläger: Roger Federer ist vermutlich nur dann in der Lage, sein bestes Tennis zu spielen, wenn er mit einem Schläger antreten kann, der, was Gewicht, Kopfgrösse oder Bspannung der Saiten betrifft, genau auf seine Bedürfnisse zugeschnitten ist. Ein solches Racket ist etwas für einen Profi und wird als solches einem Anfänger kaum gute Dienste leisten.

Entscheidend sind also die Ansprüche, die man an die Sache stellt. Darauf nimmt ihre Güte Bezug – und damit auch die Qualität. Ein Fünfsternehotel überzeugt durch höhere Qualität als ein Dreisternehaus. Der Zweck ist zwar ähnlich, die Ansprüche an Haus und Dienstleistungen aber äusserst verschieden.

Menschliche Qualität: Erfüllung von Erwartungen auf der gefühlsmässigen Ebene: Einstellungen, Engagement, Verhalten, Aufmerksamkeit usw.

Auf der anderen Seite stellt Qualität die Beschaffenheit einer Sache in den Mittelpunkt. Ein Tennisschläger besteht aus einem Rahmen, einem Griff mit Band und Saiten, alles aus unterschiedlichem Material. Der eine Schläger ist rot, der andere weiss. Auch die Bspannung kann unterschiedlich ausfallen: mal härter, mal weicher. Im Gegensatz zur Güte der Sache impliziert ihre Beschaffenheit keine Wertung. Qualität ist dann gegeben,



Claudio Moro, geboren 1968, Journalist, Texter und Redaktor. Erststudium der Heizungs-, Lüftungs- und Klimatechnik, anschliessend Zweitstudium der Philosophie und der deutschen Literaturwissenschaft. Thematische Schwerpunkte sind Technik, Gesellschaft, Mode und Kultur. Heute ist er als Redaktor für die FH SCHWEIZ tätig und arbeitet als freier Journalist für Gesellschaft und Mode für verschiedene Medien.

wenn vorausgesetzte Merkmale umgesetzt worden sind. Ob sich der Tennisschläger anschliessend im Spielbetrieb bewährt, ist nicht direkt eine Frage der Beschaffenheit – sondern wie bereits erwähnt der Güte.

Eine Qualitätsbetrachtung ist damit im Grunde nichts anderes als ein «simples» Beurteilen. Beschaffenheit und Güte setzen die betrachtete Sache in eine Relation zu Ansprüchen und Zwecken, die an die Sache herangetragen werden. Die Ansprüche geben so etwas wie einen Massstab ab, an dem die Sache von einer Instanz gemessen und anschliessend bewertet wird. Qualität bleibt vor diesem Hintergrund stets und unausweichlich gebunden an den gewählten Massstab und an die Bewertung der Instanz. Nur so kann die umgangssprachliche Redeweise, dass Qualität relativ sei, verstanden werden. Ändern sich Massstab und Instanz, ändert sich

Gut – besser – am besten

folglich auch die Qualität. Roger Federer wird einen x-beliebigen Tennisschläger mit ganz anderen Augen sehen und beurteilen als eine junge Dame, die gerade ihre erste Tennisstunde besucht hat. Qualität ist demzufolge auch eine Frage der Perspektive. Verlässt Roger Federer das Spielfeld als Sieger, heisst dies in seinen Augen nicht notwendig, dass er gutes Tennis – Qualitäts-Tennis eben – geboten hat. Er servierte womöglich nicht im Rahmen seiner Möglichkeiten. Dasselbe Spiel kann dagegen vom Zuschauer als Qualitätsprüfung angesehen werden, und er belohnt es mit Beifall.

Qualität ist die Summe der geforderten Eigenschaften.

Dieser Zusammenhang zwischen Sache, Massstab und Instanz lässt sich auch umkehren: Eine Instanz kann gewisse Ansprüche als Qualitätsstandards definieren und damit die Qualitätsmerkmale einer Sache festlegen. Ein Paradebeispiel dafür sind Normen, wie sie beispielsweise vom Schweizer Architekten- und Ingenieurverband (SIA) oder auf europäischer Ebene vom Europäischen Komitee für Normung (CEN) herausgegeben werden. Darin wird Qualität über einzuhalten- de Anforderungen definiert. Das rechteckige Spielfeld im Tennis folgt in seiner Grösse genau vorgeschriebenen Massen. Es ist 78 Fuss (23,77 Meter) lang, 27 Fuss (8,23 Meter) breit. Das Netz teilt das Spielfeld in zwei gleich grosse Hälften und ist in der Mitte 3 Fuss (0,92 Meter) hoch. Diese Beschaffenheit des Spielfeldes soll laut der International Tennis Federation (ITF) garantieren, dass Tennis unter normierten – und damit vergleichbaren – Voraussetzungen gespielt werden kann. Jede Norm ist gleichsam ein Mittel zu mehr Qualität. Gerade in Bereichen, die komplexen Anspruchsfeldern unterliegen, kann eine Norm eine grosse Hilfe bei der Orientierung und der Umsetzung von Qualität darstellen. Grosse Verantwortung kommt in diesem Zusammenhang der Instanz zu, die eine Norm erlässt. Sie muss nicht nur eine genaue Vorstellung darüber haben, wie Qualität in einem

bestimmten Kontext umgesetzt werden kann, sie muss vielmehr auch Qualität unter Einbezug von grundlegenden Werten definieren können. Jede Norm ist demzufolge auch Produkt einer Wertediskussion.

Wie eine Diskussion über Werte und damit auch über Qualität geführt wird, ist, ob man will oder nicht, zeitabhängig. Auch die Interpretation, was zum Beispiel gute Qualität ist, verändert sich im Laufe der Zeit. Gutes Tennis war zur Zeit von William Renshaw (siebenfacher Wimbledon- sieger, 1881 bis 1889) etwas anderes als heute. Stünden sich heute Renshaw und Federer gegenüber, würden im Grunde zwei Tennisuniversen aufeinander treffen. Der eine in schneeweissen Hosen, Hemd und Holzschläger, der andere in buntem Nike-Outfit und einem Schläger aus Hightechmaterialien. Vom heutigen schnellen und kraftvollen Grundlinienspiel waren im Wimbledon des endenden 19. Jahrhunderts höchstens Ansätze vorhanden. Das Tennis war nicht schlechter oder besser, es war einfach nur anders. Das Verständnis von Qualität entwickelt sich.

Qualität = Technik und Geisteshaltung.

Roger Federer soll bereits im zarten Alter von drei Jahren Tennislust geschnuppert haben. Mit zehn Jahren spielte er bereits an internationalen Turnieren mit und wagte mit siebzehn den Schritt ins Profitennis. Qualität erreichte Roger Federer nicht nur dank Talent und Ehrgeiz, vielmehr bildeten Fleiss und Wille die Voraussetzung, um sich zum «besten Tennisspieler aller Zeiten» zu entwickeln. Wer Qualität erreichen will, muss Tribut zollen und, anders gesagt, trainieren, trainieren, trainieren. Qualität fordert Einsatz. Sie kann Menschen beflügeln oder bedrücken. Sie ist Ansporn und Last zugleich. Ist Qualität einmal erreicht, muss sie erhalten werden. «Talent und körperliche Stärke sind nicht mehr so wichtig», fasst Federer zusammen. Was zählt, ist die mentale Seite, die Einstellung, das Zusammengehen von Kopf und Körper, gerade in heiklen Spielsituationen.

Diese Lektion musste Federer im Laufe seines Werdegangs lernen. War er zu Anfang noch ungeduldig und zuweilen verzweifelt, entwickelte er sich zu einem regelrechten «Tennis-Stoiker». Qualität in diesem Sinne geht über eine bestens beherrschte Fertigkeit hinaus; sie umfasst das ganze Wesen des Menschen – das Sein und den Schein.

Quality is fitness for use.

Damit ist aber auch die Fragilität des Menschen angesprochen. Qualität kann einen Menschen brechen, ihn unter enormen Druck der Bewährung setzen. Jeder erinnert sich an Prüfungen in der Schule, die er mit einem flauen Gefühl im Magen angetreten ist. Einige gehen damit besser um als andere. Einige sehen das Ganze als Möglichkeit, andere als Bedrohung. Leben ist der pausenlose Versuch, unterschiedlichsten Qualitätsansprüchen in Beruf, Alltag, Beziehung und Freizeit gerecht zu werden. Jeder Versuch kann gelingen oder scheitern. Die hohe Lebenskunst könnte darin liegen, dem Scheitern die peinigende Kraft zu nehmen. Die «höchste Qualität» des Spiels von Federer ist ein Indiz dafür. Gerade in entscheidenden Spielmomenten schafft er es, den hohen Qualitätsansprüchen an sein Können – aber vor allem an sein ganzes Sein – zu genügen. Das Verlieren von Punkten und wichtigen Bällen gehört dabei wesentlich dazu. Und dies ist für die Zuschauenden, wie David Foster Wallace schreibt, wirklich wie eine «religiöse Erfahrung».

Claudio Moro

Lesetipps zum Thema

Foster Wallace, David: Federer as Religious Experience. In: The New York Times, 20. August 2006.

Forster Wallace, David: Poesie der Bewegung. In: Der Spiegel 45/2006.

Alle über den Text verteilten, **rot gedruckten** Definitionen von Qualität entstammen dem World Wide Web und illustrieren die Spannweite des Begriffs.

Schöner wohnen

«In bestimmten Konstellationen kann Design epochale Ideen ausdrücken»

«Getting the most of the best to the greatest number of people for the least», forderte Charles Eames, einer der Grossen der Designgeschichte, und fasste damit das Ideal der Designbewegung zusammen: Qualität ist untrennbar mit dem Bestreben verbunden, einer grösstmöglichen Menge von Menschen formschöne und funktionell durchdachte Produkte anzubieten. – Interview mit Rolf Fehlbaum, Leiter des Möbelherstellers Vitra.

punktum.: Rolf Fehlbaum, seit wann sprechen wir von Design?

Rolf Fehlbaum: Design war eine neue Disziplin im 20. Jahrhundert, welche die Warenwelt zivilisieren wollte. Design wollte mit Nippes aufräumen und Qualität für alle schaffen.

Sprach man denn nicht auch schon früher von Qualität?

Sicher, sie war aber einer Elite vorbehalten. Die Designbewegung wollte Qualität demokratisieren. Wenn die industrielle Fertigung das Handwerk ablöst, kann Qualität allen zugänglich gemacht werden. Voraussetzung dafür ist die Zusammenarbeit von Gestaltern und aufgeklärten Industriellen, die auf dieses Ziel eingeschworen sind. Das war die Idee des Werkbundes. Es ging um eine Reform der Warenwelt. Design ist damit ein Zwitter, eine vitale Mischung aus kulturellen und kommerziellen Elementen. Nur in dieser Mischung ist Qualität für alle eine ernst zu nehmende Forderung: Geht das reformerische, kulturelle Element verloren, verkommt Design zu einer Veranstaltung zur blossen Verkaufsförderung, und wird das kommerzielle Element vernachlässigt, verkommt Design zu einer akademischen Tätigkeit.

Was gilt es für einen Qualitätsbegriff im Design zu berücksichtigen?

Zunächst einmal die Langlebigkeit. Damit ist einerseits das physische Funktionieren über lange Zeit gemeint, andererseits aber auch das visuelle Überleben eines Produktes. In der Mode ist das visuelle Überleben kein Kriterium. Die visuelle Veralterung vor



der physischen ist die Regel und der Motor der Mode. Auch in der Welt der Produkte führt die Übertreibung des formalen Ausdrucks, also Styling statt Design, dazu, dass man sich rasch satt sieht. Gutes Design ist dagegen zurückhaltend. Ausserdem berücksichtigt es den Gebrauch und legt das Produkt so an, dass die Spuren der Zeit es nicht abwerten. Es soll eine Patina entwickeln können, es soll reparierbar sein. Und es muss am Ende seines Lebens rezyklierbar sein. Gutes Design ist damit nichts anderes als die Lösung einer Aufgabe unter Berücksichtigung einer Vielzahl von Anforderungen. Design ist also mehr als das Finden einer gefälligen Form. Wenn ein Produkt über lange Zeit frisch und inspirierend wirkt und sich gegen andere Produkte, die den gleichen Zweck verfolgen, über Jahre und Jahrzehnte durchsetzt, dann sprechen wir von einem Klassiker. Klassiker kann man nicht erfinden, sie werden Klassiker durch das Überleben in der Zeit. Sie repräsentieren ein Gleichgewicht in Form und Funktion, das schwer zu übertreffen ist.

Bilden die ursprünglichen Designauffassungen und die heutige Konsumgesellschaft einen Widerspruch?

Die Konsumgesellschaft ist eine Gesellschaft der vielen Optionen. Das war im Programm der Designpioniere nicht vorgesehen. Ihnen ging es da-

Rolf Fehlbaum leitet seit 1977 das international tätige Schweizer Möbelunternehmen Vitra, das 1934 von seinem Vater gegründet wurde. Vitra produziert Kollektionen von Charles und Ray Eames, George Nelson, Verner Panton und Jean Prouvé und bearbeitet aktuelle Themen mit zeitgenössischen Designern. Das Firmengelände im deutschen Weil am Rhein wurde auf seine Initiative hin durch die Architekten Nicholas Grimshaw, Frank O. Gehry, Zaha Hadid, Tadao Ando und Álvaro Siza gestaltet. 1989 gründete Rolf Fehlbaum das Vitra Design Museum in Weil.

rum, ein Qualitätsprodukt zu einem vernünftigen Preis zu realisieren. In der Konsumgesellschaft bemüht sich eine Vielzahl von Herstellern um die Gunst der Konsumenten. Wenn alle das gleich gute Produkt anbieten, sinkt der Preis. Also bemühen sie sich um Differenzierung. Diese Differenzierung wird oft wichtiger als die Funktion. Was dabei entsteht, hat mit Styling zu tun, nicht mit Design in seiner historischen Bedeutung. Trotzdem ist die Rede von Designerbrillen, Designerjeans, Designermöbeln, Designertassen – laute, schnelllebige Produkte, die bald verleiden. Gutes Design geht anders vor: Es leitet sich aus einer Haltung ab, ist also eine

Schöner wohnen

Mischung aus Ethik und Ästhetik des Designers und des Herstellers. Es entsteht im Laufe eines meist langwierigen Problemlösungsprozesses, in dessen Verlauf viele Versuche gemacht werden, bis ein ausgewogenes Ergebnis erarbeitet ist. Der Designer ist dafür verantwortlich, dass die vielen Entscheidungen, die im Laufe seiner Arbeit getroffen werden, konsistent sind und am Schluss zu einem auch ästhetisch erfreulichen Resultat führen. In diesem Sinn ist auch die Nennung des Designers sinnvoll. Zusammen mit dem Hersteller steht er persönlich für ein Produkt ein. Auf diesem Weg entsteht auch Differenzierung. Sie ist aber das Resultat eines Prozesses und nicht seine Vorgabe.

Designer werden heute wie Stars gehandelt, und Design ist populärer denn je.

Ja, das stimmt. Aus der sozial motivierten, in Realität aber hochelitären Angelegenheit der Anfangszeit ist ein Massenphänomen geworden. Unzählige Zeitschriften berichten über Design, der Markt ist überschwemmt mit signierten Produkten, es gibt spezifische Museen, an unzähligen Institutionen wird Design gelehrt, und die Marketingleute sprechen von Design als Profilierungsinstrument für Unternehmen und Nutzer. Eine schreckliche Vorstellung – aber ganz falsch ist das ja nicht. Produkte befriedigen nicht nur offensichtliche Primärfunktionen. So sollte mich etwa ein Auto nicht nur bequem und rasch fortbewegen, es ist auch Teil meiner Selbstdarstellung, es macht mich einer bestimmten Gruppe zugehörig. Das Gleiche gilt für das Wohnen. Mit dem Zurücktreten anderer Idealisierungs- und Zugehörigkeitschancen – der Nation, der Partei, der Religion – bieten stilistische Festlegungen bei Kleidung, Auto oder Einrichtung Möglichkeiten für ein persönliches Branding. Auch Unternehmen profilieren sich über Architektur und Design. Selbst das Branding von Städten ist spätestens seit Bilbao zu einem Thema für Architekten und Designer geworden. Das führt – und das ist in der Architektur besonders gut abzulesen, aber es gilt auch für Design

– zu einer ganz neuen Leistung. Die Kommunikationsaufgabe der Architektur und des Designs tritt gleichwertig neben die Schaffung von Gebäuden, Räumen, Möbeln, Kleidung. Architekten und Designer werden zu Kommunikationsstrategen. Sie bieten ihren Klienten eine neue dramatische Form der Selbstdarstellung mit Aufsehen erregenden Inszenierungen. Und diese Macht der Kommunikation erhöht den Einfluss von Design und der Architektur. Mit allerdings gemischten Resultaten.

Design wird ja mit Luxus in Verbindung gebracht.

Luxus ist definitionsgemäss exklusiv und ist damit im Programm der Designpioniere nicht vorgesehen. Qualität für alle ist nicht dasselbe wie Luxus für alle. Damit ein Gegenstand in der demokratischen Konsumgesellschaft Luxus wird und auch bleibt, muss verhindert werden, dass er vielen zugänglich wird. Je weiter sich ein Gegenstand von praktischen Alltagsbewegungen wie einem vernünftigen Preis-Leistungs-Verhältnis entfernt, desto grösser sind die Chancen, dass der Kreis der Abnehmer exklusiv bleibt. Der Designer hingegen ist auf eine möglichst grosse Breitenwirkung bedacht.

Sind Produkte, die in Zusammenarbeit mit Designern und in design-orientierten Unternehmen entstehen, per se teurer als die anderen?

In der Regel gilt das für die gestylten Produkte. Hier wird eine Prämie für die Nutzung eines Namens und die Auffälligkeit bezahlt. Ganz anders bei Produkten, die im Geiste des guten Designs entstanden sind. Dieser Designprozess ist kostenneutral. Es können daraus je nach Anforderung teure oder billige Produkte entstehen. Sie sind aber fast immer wertvoller als Produkte, die nicht durch diesen Prozess gegangen sind – sie sind langlebiger, sie funktionieren besser, sie senden bessere Botschaften.

Was heisst das?

Jedes Produkt, das uns umgibt, jeder Raum, jedes Gebäude, auch ein öf-

fentliches wie eine Schule oder ein Postamt, ist ein Sender, dem wir ausgesetzt sind. Diese Sender sind prägend, und wenn ihre Botschaften konfus sind, werden wir selbst verwirrt. Wenn sie gleichgültig sind, macht ihre Monotonie uns müde. Die Gegenstände und Räume können aber auch stimulieren, uns positiv einstimmen und motivieren. Deshalb ist gutes Design, ganz unabhängig vom praktischen Nutzen, so wichtig

Woran erkenne ich gutes Design?

Zurückhaltung ist ein Aspekt des guten Designs. Ausgewogenheit ebenfalls, das heisst die Berücksichtigung aller wichtigen Anforderungen. Auch ein angemessenes Preis-Leistungs-Verhältnis und damit die Verkäuflichkeit des Produkts sind Kriterien für gutes Design, allerdings kein ausreichendes. Anders als in der Kunst gibt es den verkannten Designer nicht, weil die Fähigkeit des marktgerechten Umsetzens in Zusammenarbeit mit einem Produzenten zum Profil des begabten Designers gehört. Grosses Design umfasst aber noch mehr. In bestimmten Konstellationen kann Design epochale Ideen ausdrücken. Die Ikonen der Moderne gehören zu dieser Kategorie. Für sie gelten dieselben Kriterien wie für Kunst: Sie sind vielschichtig und immer neu lesbar, sie betreten Neuland, sie sind Manifestation eines Wandels des Weltbildes. Ihre ganze Bedeutung wird oft erst viele Jahre später klar. Der grosse Unterschied zur Kunst besteht darin, dass sie nicht mit der Absicht entstanden, Kunst zu produzieren. Sie sind Kunst geworden, sozusagen im Nachhinein.

Was ist unabdingbar für die Entstehung guten Designs?

Gutes Design ist immer ein Produkt von Passionierten, nicht von Zynikern. Das gilt sowohl für den Designer als auch für den Produzenten. An der Spitze designorientierter Unternehmen stehen Menschen, die in der Verbindung von reformerischen und kommerziellen Motiven ihre Mission gefunden haben.

Interview: Barbara Fehlbaum,
Foto: Rita Palanikumar

Facetten von Qualität

Ist eine Schiene eine Schiene, eine Stadt eine Stadt?

Qualität hat viele Gesichter: ein pünktlich abfahrender Zug, die pingelige Gewissenhaftigkeit eines Buchhalters oder die vordefinierte Höhe eines Trottoirs. Wer im Alltag nach Facetten von Qualität sucht, wird mit einem reichen Schatz an sehenswerten und denkwürdigen Fundstücken belohnt.

Noch wertvoller wird dieser Schatz, wenn man einen Blick über die Grenzen der eigenen Kultur und Gesellschaft wagt. Der 31-jährige Zürcher Fotograf *Alex Sanabria* hat sich vom Gedanken der Qualität leiten lassen und Impressionen aus seinen zwei Heimatländern – der Schweiz und Kolumbien – gesammelt und einander gegenübergestellt. Qualität trägt das Gesicht der jeweiligen Kultur. So verschieden die Kulturen sind, so unterschiedlich wird Qualität gelebt.

Was bleibt, ist die Frage: Wie viel Qualität braucht der Mensch?

Claudio Moro



Das gute Leben

Positive Psychologie lehrt, die erlernte Hilflosigkeit zu überwinden

Das gute Leben ist nicht einfach die Abwesenheit unglücklicher Umstände und psychischer Probleme. Glück und Zufriedenheit müssen aktiv angestrebt werden. Die «Positive Psychologie» weist mit Nachdruck darauf hin, dass all das der Erforschung würdig ist, was das Leben lebenswert macht.

Lebensqualität wird auf vielerlei Arten definiert. Disziplinen wie Medizin, Ethik, Sozialwissenschaften oder Psychologie verwenden sehr unterschiedliche Kriterien (siehe auch **punktum.** vom Juni 2005). Ähnliches gilt für Entwicklungs- und Industrieländer. Werden für Erstere die unteren Stufen der maslowschen Bedürfnispyramide – Sicherheit und körperliche Grundbedürfnisse – als massgeblich angesehen, sind diese in den Industrieländern weitestgehend erfüllt. Hier stehen die höheren Stufen wie soziale Beziehungen und Anerkennung, Selbstverwirklichung, spirituelle Bedürfnisse im Zentrum des Interesses. Dabei sind kaum mehr objektive Erfüllungskriterien anwendbar, vielmehr gibt die subjektiv empfundene Passung von Bedürfnissen und deren Befriedigung den Ausschlag.

Lebensqualität wird also als *subjektives Wohlbefinden* beschrieben. In den letzten Jahren hat sich die sogenannte Positive Psychologie als neuer Forschungsschwerpunkt der akademischen Psychologie etabliert, der darauf fokussiert, was der Lebensqualität in diesem Sinne förderlich ist.

Der Begriff «Positive Psychologie» wurde erstmals 1954 von Abraham Maslow benutzt. Als eigentliches Geburtsjahr der Positiven Psychologie als Forschungsgebiet kann das Jahr 1998 gelten. Martin Seligman, bekannt durch seine Studien zur «erlernten Hilflosigkeit», war damals Präsident der American Psychological Association. Er griff Maslows Anliegen wieder auf, sich vermehrt dem Positiven zuzuwenden. Er argumentierte, die Psychologie habe sich in der Nachkriegszeit ausschliesslich mit Negativem beschäftigt, mit psychischen Störungen und deren Behandlung. Es sei an der Zeit, das Augenmerk darauf zu richten, was das Leben lebenswert mache.

Das ist überzeugend – wenn auch etwas einseitig. Denn der Vorwurf einer

einseitig defizitorientierten Sichtweise darf eigentlich nur der klinischen Psychologie gemacht werden, denn viele psychologische Subdisziplinen sind nicht in diesem Sinn negativ ausgerichtet, so die Allgemeine Psychologie, die Persönlichkeits- und Sozialpsychologie und viele angewandte Richtungen.

Wie dem auch sei, es ging wohl darum, zwecks «Wissenschaftsmarketing» ein einprägsames Label zu finden, was besonders in den USA dem Fliesen von Forschungsgeldern zuträglich ist. Mit Erfolg: Dank Seligmans Initiative hat die Positive Psychologie die «kritische Masse» überschritten, um sich als vollwertigen Forschungsschwerpunkt zu etablieren. Mittlerweile existieren thematische Journale, internationale Kongresse, ein Masterlehrgang in den USA und ein europäisches Netzwerk für Positive Psychologie. In der Schweiz ist sie durch den Lehrstuhl für Persönlichkeitspsychologie und Diagnostik an der Universität Zürich vertreten. Unter der Leitung von Professor Willibald Ruch werden viele Facetten von Humor und menschlichen Charakterstärken erforscht.

«Lebensqualität heisst, Zeit zu haben für die Familie, für Freunde und für mich selbst.»

Yolanda Oliverio, Baden

Das Positive als Schwerpunkt

Die Positive Psychologie ruht auf drei Grundpfeilern (Auhagen). Der wichtigste ist ihre konsequente Ausrichtung auf das Positive. Sie konzentriert sich auf positive Emotionen und persönliche Stärken sowie die Charakteristika von Institutionen, die deren Entwicklung und Erhalt fördern. Entsprechend liegt ihr ein positives Menschenbild zugrunde, wie es von der humanistischen Psychologie vorausgesetzt wird.

Die Positive Psychologie erhebt nicht den Anspruch, etwas ganz Neues zu sein, geschweige denn das gute Leben oder die Erforschung von Glück, Wohlbefinden und menschlichen Stärken erfunden zu haben. Vielmehr sieht sie sich als fachübergreifende Klammer, die andere Disziplinen mit der Anregung bereichert, sich auch den positiven Eigenschaften der Menschen zu-

zuwenden, anstatt sich ausschliesslich mit Fehlern, Schwächen und Krankheiten zu beschäftigen.

Ein zentrales Anliegen ist, bisher getrennte Theorien und Forschungsansätze mittels vereinheitlichender Konzepte und Termini zusammenzubringen. Ein aktueller Meilenstein ist die Klassifikation von Charakterstärken und Tugenden (Peterson und Seligman). Sie soll analog klinischen Klassifikationswerken wie dem DSM-IV (Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders) die systematische Grundlage für die Positive Psychologie bilden. In diesem konzeptionellen Rahmen können sehr unterschiedliche Themen neu interpretiert werden: Theorien der humanistischen Psychologie, die Ressourcenaktivierung und andere unspezifische Therapiefaktoren aus der klinischen Psychologie, persönlichkeitspsychologische Themen wie Flow und Kreativität oder das Achtsamkeitskonzept der buddhistischen Psychologie.

«Lebensqualität heisst für mich, Dinge tun zu können, die begeistern, anspornen, herausfordern und Sinn stiften. Sie ist kein fixer Zustand, sondern die Folge aller alltäglichen Entscheidungen.»

Yvonne Hafner, Basel

Wissenschaftliche Fundierung

Den zweiten Grundpfeiler bildet ihr Anspruch auf wissenschaftliche Fundierung. Dies umfasst sowohl eine empirisch untermauerte Theoriebildung als auch die experimentelle Überprüfung von Interventionen. Dadurch hebt sie sich von der humanistischen Psychologie, aber auch von populären Glücksratgebern ab. Wirklich spannend wird die Positive Psychologie, indem sie harte Fakten zu Fragen bereithält, die bis anhin der «Alltagspsychologie» vorbehalten waren.

Untersuchungen belegen etwa, dass mehr Lohn die Lebenszufriedenheit kaum zusätzlich steigert, wenn er über einem bestimmten Grundniveau für den Lebensunterhalt liegt. Sogar Lotteriegewinner tendieren nach kurzer Zeit zurück zu ihrem vorherigen Glücksniveau. Menschen in Nationen

Das gute Leben

mit einer höheren Gleichheit der Einkommensverhältnisse sind zufriedener als bei ausgeprägter Ungleichheit, und dies unabhängig vom absoluten Lebensstandard. Geld macht also nur bedingt und vorübergehend glücklich. Oder: Gemäss der «World Database of Happiness» sind die Dänen und Schweizer die glücklichsten Völker der Welt. Die Möglichkeit der direkten politischen Einflussnahme, die in Dänemark ähnlich wie in der Schweiz gegeben ist, wirke sich demnach positiv auf das Lebensgefühl aus.

«Ein Beispiel für Lebensqualität: am Waldrand wohnen, aber nie im Wald spazieren gehen.»
Daniel Huber Staub, Zürich

Aktuelle Studien erklären, wieso es überhaupt eine Kultur des Positiven braucht. Negative Emotionen scheinen viel mehr Gewicht für unser Erleben und Verhalten zu haben als positive. Um die Bedingungen für «flourishing» (psychisches Aufblühen) zu schaffen, sollten die erlebten positiven Emotionen die negativen um mindestens das Dreifache überwiegen.

Dies tönt ermutigend – doch es sollte nicht übersehen werden, dass die Positive Psychologie empirisch etwa so weit ist wie die klinische Forschung vor 30 Jahren. Für viele Konzepte müssen die Messinstrumente noch entwickelt und validiert werden, Längsschnittstudien haben erst begonnen, und die meisten Interventionen haben bestenfalls Pilotcharakter. Auch die Auseinandersetzung mit methodischen Fragen muss weitergeführt werden. Viele Messinstrumente arbeiten mit Selbstbeurteilung, die auf Verzerrungen anfällig ist, und die Verlässlichkeit der gerne benutzten Datenerhebung im Internet steht auch nicht ausser Zweifel. Zudem arbeiten viele Studien korrelativ, was die Frage nach der Kausalität offen lässt.

Positive Wirkung und Prävention

Schliesslich sollte – dies der dritte Grundpfeiler – von diesen Bemühungen eine positive Wirkung auf Erleben und Verhalten im Alltag ausgehen. Es geht also darum, glücksfördernde

Massnahmen auszuarbeiten und diese empirisch auf ihre Wirksamkeit zu prüfen. Ich vertrete hier die Ansicht, dass viele der vorgeschlagenen Interventionen zur Erhöhung der Lebenszufriedenheit auch vorbeugende Wirkungen entfalten. Dafür sprechen mehrere Argumente.

«Wenn ich morgens erwache, mir des Tages und der kommenden Dinge bewusst werde und mir dann vom aufsteigenden Glücksgefühl ein Lächeln ins Gesicht gezaubert wird. Das ist Lebensqualität.»

Hansueli Künzler, Bern

Erstens muss ein Leitgedanke der Positiven Psychologie in der Anwendung sein, nicht nur kurzlebige Effekte zu bewirken, sondern die Lebenszufriedenheit langfristig zu verbessern. Gelingt dies, wird es auch präventiv wirksam, da positive Emotionen erwiesenermassen vor Depressionen und den negativen Auswirkungen von Stress schützen.

Zweitens können präventive Wirkungen im Rahmen des Resilienzkonzeptes verstanden werden. Resilienz ist die Fähigkeit, trotz widrigen Umständen und Schicksalsschlägen psychisch gesund zu bleiben. Dafür sind gemäss dieser Theorie sowohl personale als auch soziale Ressourcen wichtig. Um ein konkretes Ereignis abzufedern, müssen risikomindernde Ressourcen bereits vorhanden sein. Für eine wirkungsvolle Prävention ist es folglich notwendig, relevante Ressourcen schon früher zu fördern. Als eine der aussichtsreichsten Massnahmen hat sich die Arbeit mit den «Signaturstärken» herauskristallisiert. Damit sind die bei einer Person am stärksten ausgeprägten Stärken gemäss der erwähnten Charakterstärken-Klassifikation (Peterson und Seligman 2004) gemeint. Im Resilienzkonzept entsprechen sie den personalen Ressourcen. Konkret muss man sie zuerst identifizieren, was heute bequem im Internet möglich ist (www.charakterstaerken.org). Anschliessend versucht man, sie weiter zu fördern und in neuen Lebensbereichen zur Geltung zu bringen.

Drittens zeigen viele Forschungsarbei-



Roman von Wartburg, Dr. phil., Psychologe, geboren 1968 in Olten, ursprünglich Elektroingenieur, studierte Psychologie und Philosophie an der Universität Bern. Anschliessend Promotion im Bereich der Wahrnehmungspsychologie und klinische Arbeit als Neuropsychologe. Neben der Forschungstätigkeit ist er derzeit am Konzipieren einer privaten Beratungspraxis mit den Schwerpunkten Positive Psychologie und Philosophie der Lebenskunst (www.ars-vitae.ch).

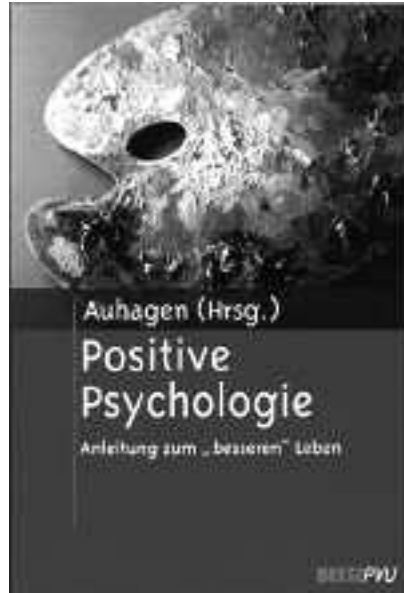
ten, dass hohe Lebenszufriedenheit sehr stark mit guten sozialen Netzwerken und Fähigkeiten zusammenhängt, also mit den sozialen Ressourcen der Resilienztheorie. Entsprechend darf auch von Massnahmen, die Charakterstärken wie Liebesfähigkeit, soziale Kompetenzen oder Freundlichkeit fördern, eine Stärkung der Resilienz erwartet werden.

Und viertens postuliert die Psychotherapieforschung, dass hohe Kontrollüberzeugungen und Selbstwirksamkeitserwartungen sowie Hoffnung und Optimismus bei der Behandlung von Depressionen sehr förderlich sind. Auch diese Faktoren decken sich weitgehend mit Charakterstärken. Eine gezielte Förderung derselben könnte auch aus diesem Grund eine vorbeugende Wirkung haben oder zumindest die Schwere einer allfälligen Erkrankung und die Behandlungsdauer reduzieren.

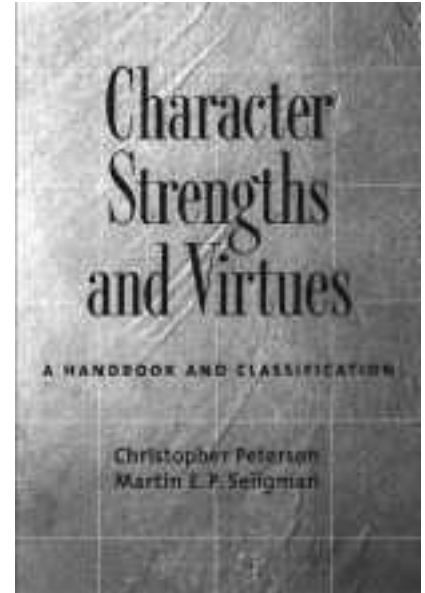
Das gute Leben

Die Positive Psychologie scheint mir momentan der am meisten versprechende Ansatz zu sein, den steigenden Prävalenzraten von psychischen Erkrankungen, der enormen Zahl von Suizidversuchen oder der Zunahme von stressbedingten Erkrankungen wie dem Burn-out die Stirn zu bieten. Die Zeit ist gekommen, der unbestreitbar notwendigen und hilfreichen klinischen Psychologie ein Pendant zur Seite zu stellen, das sich der Zufriedenheit, dem optimalen Funktionieren und damit auch der Vorbeugung von psychischen Problemen und Erkrankungen widmet.

Roman von Wartburg



Auhagen, Ann E. (Hrsg.): Positive Psychologie: Anleitung zum «besseren» Leben. Beltz, Weinheim 2004.



Peterson, Christopher, und Seligman, Martin E.P.: Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification. Oxford University Press, Oxford 2004.

NEUE TITEL AUS IHREM INTERESSENGEBIET

Malik, F.:

Führen, Leisten, Leben

Wirksames Management für eine neue Zeit

2006. 370 S., geb., CHF 43.70 (Campus) 978-3-593-38231-9

Was Fredmund Malik schreibt, hat Gewicht. Hier bekommen die Leser alles an die Hand, was sie über wirksames Management und den Führungsalltag wissen müssen konkret, praxisnah und effektiv.

Omer, H. / N. Alon / A. von Schlippe:

Feindbilder

Psychologie der Dämonisierung

2007. 229 S., kart., CHF 23.60 (Vandenhoeck & Ruprecht) 978-3-525-49100-3

Der Dalai Lama schreibt im Vorwort zu diesem Buch, dass jedes menschliche Wesen nach Glück verlangt und ein Recht darauf hat. Doch Disharmonie, Streit und Gewalt bringen dem Menschen immer wieder Leid. Die psychotherapeutisch tätigen Autoren erklären, wie es dazu kommt und zeigen – auch anhand überzeugender Fallbeispiele – Wege der Deeskalation und Entdämonisierung.

**Bestellen ist ganz einfach: Rufen Sie uns an: 0848 482 482 (Normaltarif)
oder schreiben Sie uns eine E-Mail: contact@huberlang.com**

Huber & Lang, Hogrefe AG, BUBENBERGHAUS,
Schanzenstrasse 1, Postfach, 3000 Bern 9

Huber & Lang, Hogrefe AG,
HUMANA,
Stadelhoferstrasse 28,
8001 Zürich

HUBER & LANG



Qualitätsorientierte Managementkonzepte

Unternehmen im Wandel

Dass Unternehmen ihr Ziel der Qualitätsteigerung erreichen können, ist ein kniffliges Unterfangen. Es bedarf dazu eines ganzen Bündels von Massnahmen, die prozessual wohl dosiert aufeinander abgestimmt werden müssen. Ein Report aus der Praxis.

Stellen Sie sich vor: Sie haben gerade einen neuen Vertrag mit einem Mobilfunkanbieter abgeschlossen. Die erste Rechnung flattert ins Haus, und Sie werden per Anrede einer Geschlechtsumwandlung unterzogen – und Ihr Name ist auch nicht korrekt geschrieben. Sie denken: «Eigentlich eine Kleinigkeit», und schicken Ihrem Vertragspartner eine E-Mail. Keine Reaktion. Also greifen Sie zum Telefonhörer und rufen die Hotline an. Ihnen wird etwas barsch erklärt, das sei Ihr eigenes Verschulden, weil Sie das Anmeldeformular falsch ausgefüllt hätten. Sie beginnen langsam zu zweifeln, ob dieser Vertragspartner Sie eigentlich als Kunde möchte.

Vor einigen Wochen teilte mir mein Mobilfunkanbieter schriftlich mit, dass eine Zusatzoption meines Vertrages umgestaltet würde und genau jene Bestandteile gestrichen würden, die mich damals dazu veranlasst hatten, diese Zusatzoption überhaupt zu wählen. Ich könne mich gern in einem ihrer Shops oder via Hotline betreffend passende Alternativen beraten lassen. Im Shop warteten bereits 20 Personen, an der Hotline wartete ich 20 Minuten, bevor ich genervt der Bitte, doch noch einen Moment zu warten, nicht mehr nachkommen wollte. Also informierte ich mich selbst über die Website und teilte dem Mobilfunkanbieter meine Wünsche schriftlich mit. Zwei Tage später erhielt ich eine SMS mit der Information, dass meine gewünschten Änderungen durchgeführt worden waren und ab welchem Datum meine neuen Services gültig sind. Trotz anfänglicher Genervtheit war ich aufgrund der raschen Reaktion und der korrekten Ausführung meiner Änderungswünsche positiv überrascht und freute mich.

Wo liegen in diesen beiden Beispielen die Unterschiede? Auch wenn einmal ein Malheur passiert und die Service-

qualität nicht den Erwartungen entspricht – die meisten Kunden springen nicht gleich ab, sondern geben den Firmen nochmals eine Chance. Werden die Erwartungen des Kunden jedoch mehrmals in Folge enttäuscht, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass der Kunde bei der nächsten sich bietenden Gelegenheit den Anbieter wechselt.

Dies betrifft natürlich vor allem jene Märkte, in denen der Kampf um die Kunden besonders gross ist – so genannte Käufermärkte. Beispiele dafür sind derzeit Breitband-Internetanschlüsse, Mobiltelefonie oder Kreditkarten. Die hier angebotenen Produkte sind Dienstleistungen, welche die Kunden über einen längeren Zeitraum nutzen. Diese auf Dauer angelegten Produkte beruhen auf längerfristigen Verträgen und haben damit eine längerfristige Beziehung zwischen Anbieter und Kunden zur Folge.

Um Kunden möglichst ans eigene Unternehmen binden zu können, muss das Ziel Kundenorientierung heissen. Neben dem Produkt selbst und seinem Preis können sich Unternehmen auch über die gebotene Servicequalität von der Konkurrenz abheben.

Ein kurzer theoretischer Überblick

Das unternehmerische Umfeld ist heute gekennzeichnet von der Globalisierung der Märkte bei einer gleichzeitig immer differenzierter werdenden Segmentierung der Kundengruppen. Deregulierung des Wettbewerbs, schnell wechselnde Präferenzen der Kunden, kürzere Produktlebenszyklen sowie vielfältige Vernetzungsmöglichkeiten aufgrund neuer Informationstechnologien bestimmen den Rahmen der unternehmerischen Tätigkeit. Unternehmen müssen heute nicht nur durchschlagende Qualitäts- und Serviceverbesserungen, Kostensenkungen und Zeiteinsparungen gleichzeitig erreichen. Sie müssen darüber hinaus auch ihre Fähigkeiten zur Innovation von Produkten und Dienstleistungen entwickeln, damit sie auch in Zukunft im Wettbewerbsumfeld bestehen können.

Das klassische Dreieck Zeit–Kosten–Qualität wird somit um die Faktoren



Carola Karrer-Glanz, geboren 1973, Process Engineer (Geschäftsprozess-Spezialistin). Nach dem Studium der Betriebswirtschaft zuerst als Consultant in Deutschland, Österreich und der Schweiz tätig. Spezialisierung auf Prozessmanagement und IT-Projektleitungen in der Mobilkommunikationsbranche. Später Wechsel in die Telekommunikationsbranche. Heute arbeitet sie im Finanzdienstleistungssektor (Kreditkarten).

Flexibilität sowie Innovationsfähigkeit ergänzt. Alle gemeinsam bilden die wesentlichen strategischen Erfolgsfaktoren, die über das langfristige Überleben von Unternehmen entscheiden. Gewinn und Rentabilität dagegen sind reine Momentaufnahmen und sagen wenig über die konkrete Position eines Unternehmens im Wettbewerb aus.

Qualität ist für den unternehmerischen Erfolg unabdingbar. Darüber besteht Einigkeit in Praxis und Lehre. Es existiert jedoch kein einheitliches Qualitätsverständnis. Qualität kann als Güte und Beschaffenheit eines Produktes, als absoluter Wert einer Leistung verstanden werden. Ebenso kann die Leistungsqualität anhand der Anzahl von Eigenschaften eines Produkts, also produktorientiert, beurteilt werden. Die anwenderorientierte Betrachtung wiederum geht davon aus, dass sich Qualität in der Eignung eines Produkts für seinen vorgesehenen

Qualitätsorientierte Managementkonzepte

Verwendungszweck widerspiegelt. Die Fehlerfreiheit eines Produkts sowie die Erfüllung produktionsseitig gestellter Anforderungen stehen beim fertigungsorientierten Qualitätsbegriff im Zentrum. Und beim wertorientierten Begriff wird Qualität mit einem günstigen Preis-Nutzen-Verhältnis der angebotenen Leistung gleichgesetzt.

Die im Folgenden beschriebenen Konzepte beruhen auf einer Kombination von Definitionsansätzen. Qualität wird als die Erfüllung der vereinbarten Anforderungen, die an die Produkte, Dienstleistungen oder den Leistungserstellungsprozess gestellt werden, verstanden. Qualität bemisst sich an der Kundenzufriedenheit. Doch nicht nur die Qualität des Ergebnisses selbst ist relevant, auch der Prozess zur Erreichung des geplanten Ergebnisses muss gewissen Qualitätsanforderungen genügen.

Ein Unternehmensprozess kann als Bündel von Aktivitäten definiert werden. Dieses benötigt ein oder mehrere unterschiedliche Inputs und erzeugt für den Kunden ein Ergebnis von Wert. Prozesse zeichnen sich durch die vordefinierte Sequenzierung und Parallelisierung der Aktivitäten aus. Material, Informationen, Operationen werden umgesetzt und Entscheidungen getroffen.

Ausgewählte qualitätsorientierte Managementkonzepte

Im Führungskonzept *Total Quality Management (TQM)* erstreckt sich der Qualitätsbegriff sowohl auf die Produkt- und die Prozessqualität als auch auf die Service-, die Kontakt- beziehungsweise Kommunikationsqualität. Der Ausgangspunkt von TQM ist also ein umfassender Qualitätsbegriff. Das Konzept des *Lean Management* («schlankes Management») hat zum Ziel, die Effizienz zu steigern, um den Kunden exakt die Leistungen zu bieten, die sie wirklich wollen – das heisst mit der richtigen Qualität zum niedrigstmöglichen Preis im Sinne der Kundenorientierung. Denn nur die vom Kunden wahrgenommenen Leistungsmerkmale werden auch honoriert. Das Hauptanliegen des

«Schlankheitsdenkens» liegt in der Vermeidung von Verschwendung und der Konzentration auf die Wertsteigerung (Prozessorientierung).

Six Sigma ist eine strukturierte Methode und Vorgehensweise zur Definition, Messung, Analyse, Verbesserung und Kontrolle der Qualität jedes einzelnen Produkts, jedes Prozesses und jeder Transaktion des Unternehmens. Ziel dieses neueren Ansatzes ist es, möglichst alle Qualitätsmängel zu eliminieren. Basis ist ein statistisches Verfahren, über das sich die Abweichung beliebiger Prozesse vom optimalen Ergebnis messen lässt.

Beim *Business (Re-)Engineering* steht die Optimierung von Geschäftsprozessen im Zentrum. Das Ziel lautet, fundamentale Veränderungen in der Ablauforganisation zur Verbesserung von Produktivität, Durchlaufzeit und Qualität zu erreichen. Hierzu wird in

der Regel ein bestehendes System vollständig durch ein neu geordnetes anderes System ersetzt. Oft handelt es sich um die Dezentralisierung vorher gebündelter Aufgaben zur Steigerung der Effizienz.

Von der Theorie zur Praxis

So einfach, logisch und nachvollziehbar eine Theorie auch sein mag, so schwierig gestaltet sich ihre praktische Umsetzung. Viele Führungskräfte neigen dazu, Prozessmanagement an Stabstellen zu delegieren, ohne selbst wirklich hinter dieser Idee zu stehen. Die eigenen Machtkämpfe um grössere Einflussbereiche sind wichtiger. Werden Führungskräfte gemäss Zielvereinbarungen an den Ergebnissen ihres Bereichs gemessen, werden sie sich mit aller Kraft auf die Optimierung eben dieser Zielgrössen konzentrieren. Sind diese Zielgrössen nicht

Fundiert, umfassend, interdisziplinär:

CAS Gerontopsychologie

Beginn: November 2007

Im CAS findet eine fundierte psychologische Auseinandersetzung mit gesellschaftlich relevanten Altersthemen im Hinblick auf eine vertiefte gerontopsychologische Berufskompetenz statt. Die Teilnehmenden werden zur psychologischen Arbeit mit Älteren (ab ca. 55 Jahren) befähigt. Der Lehrgang schliesst mit dem Certificate of Advanced Studies ZFH ab.

Informationsabende:

Mittwoch, 14. März 2007, 18 Uhr

Dienstag, 8. Mai 2007, 18 Uhr

IAP, Merkurstrasse 43, 8032 Zürich

Anmeldung und Information:

Rita Förster, Telefon +41 (0)44 268 33 72

rfoerster@iapzh.ch

www.iapzh.ch > Weiterbildung



IAP

Institut für Angewandte Psychologie
Hochschule für Angewandte Psychologie

Qualitätsorientierte Managementkonzepte

unternehmensweit koordiniert und prozessorientiert aufgeteilt, gefährdet dieses Bereichsdenken langfristig die Überlebensfähigkeit des gesamten Unternehmens, indem suboptimale Lösungen angestrebt werden.

Regelmässig werden Geschäftsprozesse dokumentiert, ohne Verantwortlichkeiten für diese festzulegen. Dies hat zur Folge, dass der schwarze Peter zwischen den beteiligten Abteilungen hin und her geschoben wird, weil niemand für den gesamten Prozess verantwortlich ist. Haben Mitarbeitende in der Vergangenheit in Zusammenhang mit Prozessen schlechte Erfahrungen welcher Art auch immer gemacht, sind Widerstände bei der Einführung auch danach vorprogrammiert.

Andererseits fehlt den im Prozess involvierten Mitarbeitenden meistens wegen eines Mangels an Information oder an Schulung die Gesamtsicht über den Prozess. Es fehlt mithin das Bewusstsein, welche Auswirkungen Fehler im eigenen Prozessabschnitt später im Prozess haben können. Auch gibt es immer wieder Mitarbeitende, die sich für die Auswirkungen ihrer Arbeit grundsätzlich nicht interessieren ...

Werden Geschäftsprozesse durch IT-Systeme unterstützt, kommt es bei der Einführung der Systeme häufig zu konzeptionellen Fehlern, weil die Erfordernisse zu wenig prozessorientiert oder generell zu wenig durchdacht sind. Fehlen im Prozessmanagement die Rückkoppelung und die Flexibilität für eine schnelle Anpassung von Prozessen bei Bedarf, führt auch dies zu Frustration und Widerständen bei Mitarbeitenden, die sich zu Recht von diesen Prozessen bei ihrer täglichen Arbeit eher behindert als unterstützt fühlen.

Die Prozesse sind auf den Kundennutzen auszurichten. Management und Mitarbeitende müssen sich immer wieder in Erinnerung rufen, dass es die Kunden sind, die ihnen ihre Löhne zahlen.

Der Faktor Angst

Hat das Management entschieden, Prozessmanagement einzuführen,

muss es dieses Vorhaben über reine Lippenbekenntnisse hinaus auch wirklich unterstützen. Nach einer Phase, in der das Gesamtkonzept entwickelt wird, ist mit gutem Beispiel voranzugehen. Können Management und Mitarbeitende Prozesse erleben («walk the process»), fördert dies das Prozessverständnis und zeigt die grossen Zusammenhänge auf.

Es darf jedoch keinesfalls bei strukturellen Änderungen bleiben. Hier ist das begleitende Change Management gefordert. Ein Unternehmen ist immer auch ein Ort konfligierender Interessen, wo es um die Ausspielung von Macht, Erlangung von Prestige oder Erzwingung von Gefolgschaft geht. Um Wandel bei Mitarbeitenden zu erreichen, bedarf es zuerst einmal eines breiten Bewusstseins für den notwendigen Veränderungsbedarf. Nicht alles bisher Gemachte und Erreichte darf als schlecht verteuelt werden. Ängste vor der Veränderung müssen ernst genommen werden – gute Argumente auf rein sachlicher Ebene sind nicht ausreichend. Zuerst müssen die Ängste verstanden werden. Besser noch ist, wenn mögliche Ängste antizipiert werden und bereits Massnahmen definiert werden können, die dagegensteuern.

In einem Re-Engineering-Projekt, bei dem mit grosser Wahrscheinlichkeit Stellen abgebaut werden, sind Ängste um den Arbeitsplatz nicht nur verständlich, sondern auch berechtigt. Klare Kommunikation, eine möglichst kurze Zeit der Unsicherheit und schnelle Entscheide helfen hier.

In einem Projekt zur Einführung von Prozessmanagement geht es in der Regel um die Aufgabe des Altbewährten – und die Aufnahme des Neuen. Indem Mitarbeitende als Betroffene zu Beteiligten gemacht werden, die ihre eigenen Verbesserungsideen einbringen können und diese auch gewürdigt sowie implementiert sehen, wird eine veränderungsfreundliche Unternehmenskultur gefördert. Kann der Erfolg dann realisiert werden, steigt die Bereitschaft zur Veränderung in den Köpfen der Mitarbeitenden. Bei der Mitarbeiterauswahl ist darauf zu achten, dass man neben so-

genannten Opinion Leaders auch die sehr kritischen Mitarbeitenden im Team hat. Hat man diese nämlich erst einmal überzeugt, kann dies gleich einen Dominoeffekt auslösen.

Zu guter Letzt sind auch die jeweiligen Zielvereinbarungen und Anreizsysteme auf allen Hierarchiestufen entlang den erwünschten Prozessresultaten auszurichten. Carola Karrer-Glanz



Literatur

- Bogaschewsky, R., Rollberg, R.: Prozessorientiertes Management. Berlin 1998.
- Gaitanides, M., Scholz, R., Vrohligs, A., Raster, M.: Prozessmanagement. Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering. München 1994.
- Hammer, M., Champy, J.: Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen. Frankfurt/Main / New York 1994.
- Nippa, M., Picot, A. (Hg.): Prozessmanagement und Reengineering. Die Praxis im deutschsprachigen Raum. Frankfurt/Main 1995.
- Österle, H./Winter, R. (Hg.): Business Engineering. Auf dem Weg zum Unternehmen des Informationszeitalters. Heidelberg 2000.
- Osterloh, M., Frost, J.: Prozessmanagement als Kernkompetenz. Wiesbaden 2000.

<http://www.ge.com/ch/de/our-Commitment/sigma/index.html>
<http://www.die-akademie.de:Glossar>

Qualitätssicherung durch Assessments

«Es gibt bedeutend mehr Führungsfunktionen als gute Führungskräfte»

Assessments können bei der Auswahl von Personal nützlich sein, wenn sie auf die auftraggebende Institution und deren Kultur abgestimmt sind. Den Überblick über die zahlreichen Assessment-Anbieter zu gewinnen, ist indes schwierig, und verpflichtende Standards gibt es nicht. – Ein Gespräch mit Hans Diem, spezialisiert auf die Beurteilung von MitarbeiterInnen in Schlüsselpositionen mit Führungs- oder Fachverantwortung.

punktum.: Hans Diem, was ist ein Assessment?

Hans Diem: Ein Assessment ist die Beurteilung einer Persönlichkeit und von deren Fähigkeiten in Bezug auf eine Position. Es geht darum, mit Hilfe unterschiedlicher Methoden abzuklären, ob und in welchem Ausmass ein Bewerber oder eine Bewerberin die Fähigkeiten mitbringt, die in einer bestimmten Position und dem damit verbundenen Umfeld gefordert sind. Die Fragen des Auftraggebers betreffen Themen wie Führungskompetenz, Kooperationsfähigkeiten, Kommunikationsverhalten, analytische und strategische Potenziale. Eingesetzt werden Interviews, Rollengespräche – oft zu Führungs- und Konfliktverhalten –, Präsentationen, Fallstudien, Persönlichkeitsfragebogen und analytische Tests. Ein Assessment dauert je nach Anbieter zwischen einem halben und zwei Tagen, in der Regel einen Tag. Das Produkt ist ein schriftlicher Bericht, der dem Kandidaten und dem Auftraggeber ausgehändigt wird. Zum Assessment gehören auch mündliche Feedbacks an Auftraggeber und Teilnehmer.

Welche Ziele verfolgt ein Assessment?

Das Assessment soll dem Auftraggeber Sicherheit verschaffen, den richtigen oder zumindest einen fundierten Entscheid zu treffen. Bewerbungsgespräche, Referenzen und Zeugnisse sind von beschränkter Aussagekraft. Die intensive und auch zeitlich umfangreiche Auseinandersetzung in einem Assessment geht darüber hinaus. Sie gibt anhand der unterschiedlichen Instrumente, die eingesetzt werden,

einen vertieften Einblick in die Fähigkeiten des Bewerbers, und es wird möglich, einen präzisen Eindruck der Persönlichkeit zu gewinnen. Das Assessment soll jedoch auch dem Kandidaten Sicherheit verschaffen. Es geht ja nicht nur darum, dass ein Auftraggeber den richtigen Entscheid treffen will. Es ist auch im Interesse des Unternehmens, dass der Kandidat den richtigen Entscheid trifft. Nicht jede Persönlichkeit ist mit jedem Unternehmen kompatibel. Auch wenn es im ersten Moment etwas abwegig erscheinen mag, ist das Einzelassessment für den Kandidaten eine wunderbare Chance zur Standortbestimmung, die erst noch von einem Dritten bezahlt wird. Es schafft ihm ebenso Einsichten über seine eigenen Möglichkeiten und Grenzen wie dem Auftraggeber. Kommt es dann auf der Basis gegenseitiger Transparenz zu einer Übereinkunft, sind die Voraussetzungen für eine Zusammenarbeit zwischen den Beteiligten optimal.

Welche Aspekte eines Menschen werden beurteilt?

Im Zentrum der Beurteilung stehen in der Regel wenige Kernkompetenzen: Zentral ist vielfach die Fähigkeit, mit anderen zu kommunizieren. Es ist wichtig, Gedanken und Sachverhalte adressatengerecht mitteilen zu können. Ein weiterer Aspekt betrifft die Fähigkeit, mit unterschiedlichen Partnern zusammenzuarbeiten: wie und in welchem Umfeld jemand mit Mitmenschen zurechtkommt und welche Leistungen daraus resultieren. Die Frage nach der Fähigkeit, sich und andere zu führen und Konflikte zu bewältigen, bildet ein weiteres Kernelement. Dies hängt damit zusammen, dass Assessments vor allem bei Führungsfunktionen eingesetzt werden. Es gibt bedeutend mehr Führungsfunktionen, als es gute Führungskräfte gibt – aber das nur am Rande. Ein anderer Bereich betrifft die Fähigkeit, Sachverhalte analytisch zu durchdringen und vernetzt zu denken. Auch wenn man kognitive Fähigkeiten nicht überbewerten darf und sie kein Garant für Erfolg sind: Zu unterschätzen sind sie dennoch nicht.



Hans Diem, lic. phil. I, studierte nach mehreren Jahren der Lehrfähigkeit auf der Sekundarstufe 1 Psychologie und Publizistikwissenschaft an der Universität Zürich. Er leitete das Assessment Center in einem internationalen Konzern, war Partner in einem Beratungsunternehmen, bis er 2001 die Assessment Art AG in Zürich gründete. Hans Diem hat mehr als 700 Einzelassessments durchgeführt und über 80 Assessment- und Development-Center geleitet.

Kann ein Mensch durch ein Assessment ganzheitlich erfasst werden?

Ganzheitlich ist ein grosses Wort. Das Assessment schafft jedoch durch die vielfältigen anspruchsvollen und auch rasch wechselnden Herausforderungen eine Plattform, auf welcher der Kandidat unter Beweis stellen kann, was er kann und wer er ist. Die Auseinandersetzung mit einem professionellen Assessor schafft optimale Voraussetzungen, eigene Eigenschaften und Fähigkeiten konzentriert erleben und reflektierbar zu machen. Vor allem diejenigen Kandidaten profitieren, die diese Chance, einen Spiegel vorgehalten zu bekommen, nutzen können. Daraus entwickeln sich häufig intensive Gespräche. Den Kandidaten werden Sachverhalte in einer bisher kaum gekannten Deutlichkeit klar, und aus

Qualitätssicherung durch Assessments

den einzelnen Elementen des Assessments formt sich ein Gesamtbild, das durchaus den Anspruch auf Ganzheitlichkeit erheben kann.

Ist ein Assessment nicht vor allem eine Momentaufnahme eines Menschen und eine künstliche Situation mit wenig Realitätsbezug?

Natürlich ist das Assessment eine Momentaufnahme – auch wenn sie zehn bis zwölf Stunden dauert. Und natürlich spielt die Tagesform eine Rolle. Sie darf allerdings nicht überbewertet werden, denn im Grundsatz sind Menschen beständige Wesen. Ich habe mit mehreren Kandidaten im Abstand von einigen Jahren wiederholt Assessments durchgeführt: Die Kernkompetenzen erwiesen sich als stabil. Veränderungen ergeben sich auf Basis von Erfahrungen und Reifungsprozessen oder anhand einschneidender Ereignisse, die einen Kurswechsel notwendig machen. Selbstverständlich ist das Assessment eine künstliche Situation. Die Kandidaten bewegen sich ausserhalb ihrer Routine, sie kennen weder die Situation noch die Aufgaben noch die Leute. Sie können einen Vergleich mit dem Skifahren anstellen: An einem strahlenden Sonnentag gleiten praktisch alle SkifahrerInnen elegant die Piste hinunter. Wer wirklich Skifahren kann, das zeigt sich erst bei Nebel und Sturm am Steilhang. Diese Verhältnisse fordern einem das ganze Können ab und zeigen Grenzen auf. Das Können und aber auch die Grenzen soll das Assessment aufzeigen. Um das alles zu erfahren, gibt der Auftraggeber viel Geld aus. Dabei geht es jedoch nie darum, jemanden zu schikanieren, sondern vielmehr darum, mit Takt und Anstand herauszufinden, wie viel Nebel und Sturm ein Kandidat für eine bestimmte Position in steilem Gelände erträgt.

Spielt die Tagesform des Assessors eine Rolle?

Assessoren haben bessere und schlechtere Tage, wie alle Berufsleute. Dies zu leugnen, wäre Augenwischerei. Dennoch haben der Auftraggeber und der Kandidat das Anrecht auf eine

der Perfektion so nahe wie möglich kommende Leistung. Schliesslich wird das Assessment ja auch nicht billiger, weil der Assessor am Tag X nicht so gut drauf war. In solchen Situationen ist in besonderem Masse höchste Professionalität gefragt. Es ist mein Anspruch, für die Dauer des Assessments jegliche persönliche Befindlichkeit zur Seite zu schieben, mich zu hundert Prozent auf die Aufgabe zu konzentrieren und eine Spitzenleistung abzuliefern. Das bin ich mir, meinem Auftraggeber, der mir Vertrauen schenkt, und dem Kandidaten, für den das Assessment in der Regel ein bedeutsames Ereignis ist, schuldig. Und nichts ist so rasch zerstört wie ein in langen Jahren aufgebauter guter Ruf.

Wie muss ich mir den Ablauf eines Assessments vorstellen?

Dem Assessment geht das Gespräch mit dem Auftraggeber voraus. Dabei werden mit Linien- und oder Personalverantwortlichen die Anforderungen, die eine Position an die Kandidierenden stellt, geklärt. Oft stellen Auftraggeber – auf Grundlage der vorgängig geführten Gespräche – konkrete Fragen, die sie beantwortet haben wollen. Den Auftakt des Assessments bildet ein Interview. Im Zentrum steht der Lebenslauf, und dies sowohl in beruflicher wie auch persönlich-privater Hinsicht. Der Kandidat hat die Gelegenheit, sich so darzustellen, wie er es will. Dabei besitzt er viel Freiraum, den er nutzen kann. Wo Fragen auftauchen, stelle ich sie. Primär ist dies jedoch seine Plattform. Nach ersten kurzen Tests, in denen Strukturierungsfähigkeiten und der Umgang mit unvertrauten Situationen beobachtet werden, folgen Rollengespräche. In einer ersten Situation ist der Teilnehmer der Vorgesetzte, der mit einem Mitarbeiter eine heikle Führungssituation zu bewältigen hat. In einem zweiten Gespräch hat er mit einem Kunden eine anspruchsvolle Konflikt Diskussion zu führen. In der anschliessenden Präsentation referiert er zu einem Thema, das oft eng an die zukünftige Position angelehnt ist. Häufig nehmen während des Führungs- und des Konfliktgesprächs so-

wie der Präsentation Personal- und Linienleute als Beobachter teil, um ihren Kandidaten in konkreten Situationen zu erleben. Nach dem Lunch bearbeiten die Kandidaten eine anspruchsvolle Fallstudie, die an den Gesprächen vom Vormittag ansetzt. Anschliessend lösen sie analytische Tests und absolvieren einen Leistungstest.

Aus all dem beobachteten Verhalten und den daraus resultierenden Ergebnissen und Beurteilungen ergibt sich ein Bild der Fähigkeiten und der Persönlichkeit eines Menschen. Im Anschluss an das Assessment werden sowohl der Auftraggeber als auch die Kandidatin, der Kandidat detailliert über die Ergebnisse informiert und ein schriftlicher Bericht erstellt, in dem die Resultate eindeutig und verständlich dargelegt sind. Die Kandidaten haben auch zu einem späteren Zeitpunkt die Möglichkeit, noch einmal den Assessment-Bericht und seine allfälligen Konsequenzen mit mir zu diskutieren.

Inwieweit sind diagnostische Kenntnisse unabdingbar für die Auswertung und Interpretation der psychologischen Tests?

Psychologische Kompetenz ist Bedingung für die qualifizierte Auswertung der im Assessment angewandten Tools. Auch das Feedbackgespräch sollte von psychologisch geschulten Personen durchgeführt werden. Allgemein ist Lebenserfahrung die zentrale Voraussetzung für ein fundamentales Verständnis des Gegenübers. Erfahrung ermöglicht es, jeden Menschen als Individuum zu erleben, und bewirkt eine Zurückhaltung im Vorausbeurteilen. Wichtig ist aber auch, dass der Assessor mit der Unternehmensrealität vertraut ist und weiss, wie Situationen vor Ort aussehen, oder sich zumindest darüber im Klaren ist, dass er über fast alles fast nichts weiss.

Kann man ein Assessment auch überlisten?

Meine Erfahrung zeigt, dass mich sehr intelligente Menschen mit hohem Bildungsniveau und Assessment-Erfahrung als Assessor auch schon getäuscht haben – nicht in einem um-

Qualitätssicherung durch Assessments

fänglichen Sinn, aber in wichtigen Teilbereichen. Dies setzt jedoch die Fähigkeit voraus, sehr schnell zu denken, eine hohe Flexibilität, um Unerwartetes parieren zu können, und profunde Kenntnis über sich selbst, um eigene kritische Aspekte der Persönlichkeit unter Verschluss zu halten. Meine Lehre daraus: Wo Licht ist, ist immer auch Schatten. Diesen Schatten zu erahnen, ist schwierig. Es braucht ein Gespür dafür, Intuition. Das Assessment hat also Grenzen –

oder noch etwas klarer: Meine eigenen diagnostischen Kompetenzen haben Grenzen.

Werden Assessments nur bei Kaderpositionen durchgeführt?

In der Regel werden Assessments bei der Besetzung anspruchsvoller Positionen eingesetzt, bei denen die Kandidaten wichtige Führungs- oder Fachaufgaben wahrnehmen müssen. Oft kommen Assessments bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter zum

Zug, weil man die Leute noch nicht kennt und das Risiko, einen Fehlentscheid zu treffen, damit am grössten ist. Es gibt zahlreiche Firmen, bei denen auch interne Kandidaten vor dem Erreichen einer bestimmten Hierarchiestufe ein Assessment absolvieren müssen. Immer wieder wird das Assessment eingesetzt, wenn im Unternehmen eine Stelle durch einen internen Kandidaten zu besetzen ist, sich mehrere darum bewerben und eine unabhängige Drittmeinung gefordert ist.

Ein Assessment ist teuer und braucht viel Zeit. Würde sich da nicht ein Assessment via Computer aufdrängen? Gehören Online-Assessments die Zukunft?

Wir leben tatsächlich in einer Welt, die oft von Hektik geprägt ist. Alles muss sehr rasch gehen und möglichst effizient und rationell sein. Daher erscheinen rein computerbasierte Lösungen verlockend. Sie können sicher eine wertvolle Unterstützung sein und einige Aufschlüsse über Fähigkeiten und Präferenzen von Menschen geben. In der Realität des Alltags haben jedoch Menschen mit anderen Menschen zu tun. Diese direkte Interaktion ist dann für den Erfolg in einer Position in hohem Masse mitverantwortlich – das kann durch keinen Computer ersetzt werden.

Interview: Barbara Fehlbaum

KJF

Institut
für Kinder-, Jugendlichen- und Familientherapie
Luzern

Postgraduale Weiterbildung in psychoanalytisch-systemischer Psychotherapie mit Schwerpunkt Kinder, Jugendliche und Familien

4-jährige berufsbegleitende Weiterbildung

Leitung: Institut für Kinder-, Jugendlichen- und Familientherapie KJF, Luzern

Abschluss: Zertifikat; für FSP-PsychologInnen anerkannte Weiterbildung für den Fachtitel Psychotherapie

Umfang: 414 Stunden Theorie, 180 Stunden Gruppensupervision; zusätzlich psychoanalytisch orientierte Selbsterfahrung

Ziel: Befähigung zur therapeutischen Tätigkeit mit Familien, Kindern und Jugendlichen (Familien-, Eltern-, Einzelsetting)

Beginn: 24./25. August 2007

Ort: Luzern

Informationsabend: Freitag, 16. März 2007, 19.15 – 20.45 in Luzern

Zielgruppen: AertztInnen und PsychologInnen mit therapeutischer Arbeitsmöglichkeit; bei Personen mit anderer Grundausbildung ist eine Aufnahme im Einzelfall möglich.

Information und Anmeldung:

Institut KJF, Sekretariat Kuno Kälin, Denkmalstr. 2, 6006 Luzern,
Tel. 041 410 15 19; E-Mail: info@institut-kjf.ch,
Homepage: www.institut-kjf.ch

Besser kochen mit Mäni Lienhard

In der Einfachheit liegt wahre Qualität

Essen gehöre zu unserem Dasein wie Atmen oder Schlafen: Wo die Rede aufs Essen komme, müsse unweigerlich auch vom Kochen gesprochen werden, wobei Kochen nicht nur eine Frage der Zutaten und der Zubereitung sei, sondern von Liebe, Leidenschaft und viel Hingabe. Sagt Profikoch Mäni Lienhard.

Keine Frage, Kochen ist wieder in. Die Medien haben diesen Trend erkannt, und seit einigen Jahren werden wir von Kochsendungen, Gourmetkolumnen, neuen Trends, Rezepten und Produkten nur so überschwemmt. Da ist zum Beispiel die Kultsendung «Kochen bei Kerner» im ZDF, die wöchentlich ein Millionenpublikum im In- und Ausland in ihren Bann zieht – das wäre noch vor zehn Jahren kaum möglich gewesen. Warum dieser Erfolg? Sicher ist: In Kerners Kochshow spielt Qualität eine grosse Rolle. Wen wundert es, schliesslich sind Spitzenköche wie Johann Lafer oder Wolfgang Schubeck am Werk.

Doch woran erkennt man Qualität? An «Gault Millau»-Punkten? Kann ein Koch überhaupt mit Punkten bewertet werden? Die Antwort lautet: Nein, kann er nicht. Trotzdem streben ambitionierte Köche – die meisten jedenfalls – nach den heiss begehrten Punkten. Dies voll im Wissen, dass es eigentlich Unsinn ist. Doch der Ehrgeiz siegt letztlich doch. Man kann davon ausgehen, dass sich ein 17-Punkte-Koch auf einem relativ hohen Qualitätsniveau bewegt; das Gleiche kann aber auch für einen einfachen Koch in einem unbekannten Landgasthof gelten.

Qualität ist keine Frage verschiedener Kochstile und -richtungen. Wahre Qualität beginnt im Herzen. Nur wer mit Liebe, Leidenschaft und Hingabe kocht, wird auch den Schlüssel zur Qualität finden. Mit Liebe kochen bedeutet nichts anderes, als dass man bereits bei der Zusammenstellung eines Menüs auf die richtigen Kombinationen sowie Abläufe achtet – und sich in die Gäste hineinzusetzen versucht.

Zwar ist jeder Koch ein Selbstdarsteller, doch erst wenn auch die Gäste «glücklich» sind, ist das Ziel erreicht:

Man war in der Lage, Menschen einen Abend lang in eine andere Welt zu «entführen». Auch die Liebe zu den Produkten ist von sehr grosser Bedeutung. Dies ist mit Zeit und Geld verbunden, aber vor allem mit Leidenschaft. Seine Produkte findet der geneigte Koch auf dem Frischmarkt und nicht im Superdiscount in der Tiefkühltruhe. Jeder gute Koch wird im Laufe der Zeit seine Händler persönlich kennen, sei dies der heimische Metzger, der Gemüsehändler, der Biohändler oder der Käser. Zudem ist es wichtig, einen Bezug zu den Produkten zu entwickeln, die man später mit dem nötigen Fingerspitzengefühl und viel Aufmerksamkeit behandelt. Nimmt man zum Beispiel eine reife Mango in die Hand, muss das vorsichtig geschehen, damit das Fruchtfleisch nicht verletzt wird. Ein sensibler Koch wird das Rindsfilet, das zart im Butterschmalz vor sich hin brät und gewendet werden muss, niemals mit der Fleischgabel erstechen, sondern das kostbare Gut nur anheben und wenden.

Wenn das Arbeitswerkzeug stimmt und die Handgriffe sitzen, dann können sogar Arbeiten, wie etwa die Petersilie klein zu hacken oder Gemüse feinblättrig zu schneiden, zum Genuss werden. Voraussetzung ist natürlich, dass das Messer wirklich sehr scharf ist und gut in der Hand liegt. Ein paar Franken mehr für ein gutes Messer auszugeben, zahlt sich auf jeden Fall aus, nicht zuletzt der eigenen Sicherheit wegen. Denn am gefährlichsten sind Messer, die stumpf sind. Rutscht man dann beim Schneiden einer reifen Tomate weg, so sind böse Riss- und Schnittwunden die schmerzhafteste Folge. Bedenken Sie: Kochen ist ein (Kunst-)Handwerk. Und Handwerker brauchen gutes Werkzeug. Aller Anfang ist schwer, das trifft auch aufs Kochen zu. Die Startphase ist entscheidend. Geht man mit der erforderlichen Sorgfalt und mit der richtigen Vorbereitung (mise en place) ans Werk, werden auch die meisten Gerichte gelingen. Sonst wird aus Lust sehr schnell Frust. Andererseits kann Kochen wie ein Rausch sein. Gelingen die Gerichte, steigt auch die Freude.



Mäni Lienhard, geboren 1966, Koch und Journalist. War lange Jahre als Privatkoch tätig. Absolvierte eine Journalistenausbildung und schrieb anschliessend für verschiedene Schweizer Medien. Heute ist er wieder vor allem Privatkoch (www.buchstaben-suppe.ch).

Eine Eigendynamik entsteht, die sich bis in eine Art Kochrausch steigern kann, an dessen Ende man aufblickt und sich fragt, ob das wirklich alles die eigenen Hände zustande gebracht haben.

Selbst dann ist der Prozess für einen ambitionierten Koch aber nicht beendet, denn nun geht es ans Anrichten. Wie kommt das Gericht auf den Teller? Welchen Teller verwende ich? Wie verziere ich das Ganze? Auch wenn das Kochen nicht mehr neu erfunden werden kann, so gibt es doch unzählige Variationsmöglichkeiten, mit denen man sich und die Gäste immer wieder aufs Neue überraschen kann.

Kochen ist mit vielen Emotionen verbunden, da man schliesslich nie weiss, wie das Gericht wirklich werden wird und wie die Gäste darauf reagieren. Die bangen Blicke, die man von der Küche aus immer wieder nach draussen ins Restaurant wirft, um zu sehen, ob die Mimik des essenden Gastes

Besser kochen mit Mäni Lienhard

Anregung zu erkennen gibt oder ob er gelangweilt im seinem Essen herumstochert – sie gehören auch zum Kochen.

Ein Phänomen, das sehr häufig auftritt, wenn Essen und Wein schmecken, ist, dass es ganz still wird am Tisch. Das kann oft als sehr gutes Zeichen gewertet werden: Die Gäste haben sich für einen Augenblick ganz dem Essen zugewandt. Ein letzter Blick wird dann auf die vom Kellner zurückgebrachten Teller geworfen. Sind die Teller leer, dann ist das Ziel erreicht. So kann man sich als Koch doch sehr gut darauf vorbereiten, was einen erwartet, wenn man den Rundgang unter den Gästen antritt. Nur wer seine Fehler sieht und objektiv bleibt, der wird in der Lage sein, sich zu verbessern.

Selbstzufriedenheit ist der grosse Feind aller Köche. Der Grat ist schmal. Je besser man wird, desto grösser wird die Gefahr, der Selbstzufriedenheit zu erliegen. Das ist dann gleichbedeutend mit Stillstand. Und Stillstand heisst Qualitätsverlust. Wer jedoch selbstkritisch zu bleiben vermag und bereit ist, an sich zu arbeiten, der wird in immer höhere Sphären des Kochens vordringen.

Liebe, Leidenschaft und Hingabe sind Voraussetzung für ein gelungenes Essen. Nur wer bereit ist, mit äusserstem Einsatz am Herd zu stehen, der kann dem Stress widerstehen und das Schöne am Kochen sehen. Die schier unendlichen Möglichkeiten, mit denen man eine Speise kreieren kann, entschädigen für den Zeitdruck, den Qualm und die Hitze.

Lieblose Köche scheren sich einen Deut um frische Produkte oder um gute, qualitativ hoch stehende Arbeitswerkzeuge; sie bewegen sich in einem Teufelskreis, aus dem sie kaum wieder hinausfinden. Und solche Köche gibt es leider in sehr vielen Restaurants aller Preisklassen, denn teuer ist nicht mit guter Qualität gleichzusetzen. Die wahre Qualität liegt in der Einfachheit des Kochens. Zudem ist es sehr wichtig, dass die Produkte frisch und saisongerecht sind – und möglichst von Händlern aus der Region geliefert werden. Nur wer über solche



Produkte verfügt, kann auch ein qualitativ hoch stehendes Gericht auf den Tisch zaubern.

Wichtig ist auch der visuelle Eindruck einer zubereiteten Speise. Denn, wie gemeinhin bekannt, isst das Auge mit, wenn auch am Ende Gaumen und Nase über die Qualität des Gerichts entscheiden.

Immer verrücktere und aufwendigere Speisen landen zurzeit auf den Restaurant-Tischen im In- sowie Ausland. Da werden geheimnisvolle Essenzen in Pipetten serviert, eine Harmonie oder eine Klaviatur von irgendetwas mit irgendetwas, und man muss sich vom Kellner oder Koch die Speisekarte erklären lassen. Viele Restaurants bieten halbe Romane in Form einer

Speisekarte an. Spätestens wenn man auf Seite 34 immer noch nicht bei den Desserts angelangt ist, sollte man heimlich einen Blick in die Küche werfen. Sind dort weniger als zehn Köche anwesend, kann kaum mehr für Qualität garantiert werden.

Starkoch Harald Wohlfahrt, lange Zeit die Nummer eins in Deutschland, sieht es so: «Wenn jemand für zwei oder drei Personen kocht, kann er sehr vieles umsetzen. Wenn er aber für zehn Personen kocht oder eine grosse Fülle an Speisen anbietet, braucht er acht und mehr Köche, um die vorab erarbeitete Qualität auch auf den Teller umsetzen zu können.» Vorsicht also bei überladenen Speisekarten und total verschnörkelten Gerichten. Der

Besser kochen mit Mäni Lienhard

beste Risotto, den ich je gegessen habe, wurde mir in einem unscheinbaren Tessiner Grotto in einem Holznapf serviert. Der Arborio-Reis war auf den Punkt gegart, mit leichtem Biss, so wie es eben sein sollte. Der Risotto war notabene so günstig, wie man ihn sonst kaum je auf einer Speisekarte findet.

Angelo Conti Rossini (1923–1993), der Anfang der fünfziger Jahre die Grande Cuisine in der Schweiz kultivierte, brachte die schier «unerträgliche Leichtigkeit der Einfachheit» immer wieder auf den Punkt. In seinem schon damals berühmten «Giardino» in Brissago servierte der eigenwillige Starkoch einfache Gerichte, zum Beispiel selbst gemachte Salami, Käse oder wenige, dafür erlesene Weine aus der Region. In einem Kochbuch, in dem sich fast alle Schweizer Starköche jener Zeit ein Stelldichein geben, präsentiert Conti Rossini auf seinem Teller ein einziges, nacktes Stück Käse aus seinem geliebten Bedretto-Tal. Der Tessiner bewies damals Mut zur Einfachheit. Für dieses eine Stück Käse, den Wein und die Salami reisten viele Gäste sogar aus dem Ausland ins Tessin, weil sie ganz genau wussten, dass bei Conti Rossini Qualität die wichtigste Zutat seiner Speisen war – neben seiner unendlich tiefen Hingabe zum Kochen.

Eine ganz erhebliche Gefahr für die Qualität in der Gastronomie stellen die unzähligen Convenience-Produkte dar. Viele Restaurants steigen auf diesen rasenden Schnellzug auf. Es ist gut fürs Portemonnaie der Wirtinnen und Wirte, weil sich Convenience-Produkte schnell zubereiten lassen und in der Regel günstig sind. Herr und Frau Wirt sparen dadurch zusätzliche Köche und Hilfskräfte ein und können die Speisen trotzdem für teures Geld an ihre Gäste bringen.

Nicht dass Fertig- und Halbfertigprodukte schlecht sein müssen. In den letzten 30 Jahren hat eine erhebliche Qualitätssteigerung stattgefunden, was natürlich auch den Gastronomen nicht entgangen ist. Convenience Food ist für Teilbereiche der Gastronomie, etwa Kantinen oder Spitäler.

Die Gefahr des Qualitätsverlustes durch Convenience-Produkte liegt aber auf der Hand: Köche verlieren so nach und nach ihr Handwerk, und der Kochnachwuchs lernt es gar nicht erst richtig. Landesweit ist bereits ein Qualitätsabfall festzustellen, was sich aber interessanterweise nicht auf die stetig steigenden Preise auswirkt. Um diesem Trend entgegenzuwirken, sollten die Köche wenigstens dazu ermuntert werden, die Convenience-Produkte zusätzlich abzuschmecken, sie zu veredeln, ihnen den eigenen Stempel aufzudrücken – was zugegeben massen nur sehr bedingt möglich ist.

Eine ganz besondere Spezies der Gastronomieszene sind die Gastrokritiker. Ein Kritiker sollte stets objektiv berichten. Die Kritik eines Gastrokritikers ist jedoch immer subjektiv, kann also nicht für eine breite Masse gelten, wird aber immer für die breite Masse geschrieben. Eine unüberbrückbare Diskrepanz. Hinzu kommt, dass viele Kritiker nicht vom Fach sind, sich nie in den heissen, dampfenden Schlund

einer Profiküche vorgewagt haben. Und selbst wenn eine ausgewiesene Fachperson Kritiken schreibt, bleiben diese trotzdem subjektiv. Warum also nicht einfach eine Kritik erst nach einem Restaurantbesuch lesen und mit den eigenen Erfahrungen vergleichen? Denn interessant sind Kritiken schon, und sie helfen im besten Fall, dass sich ein fehlbarer Koch oder Wirt wieder vermehrt anstrengt.

Spielen alle erwähnten Faktoren zusammen – sei es in einer teuren oder günstigen Beiz –, dann ist die Qualitätsskala nach oben offen. Einem genussvollen, sinnlichen Abend mit einem guten Essen und einem guten Glas Wein steht dann nichts mehr im Wege. Übrigens: Beim Wein verhält es sich wie mit dem Essen. Qualität und Lage der Reben sowie die Hingabe des Winzers sind entscheidend, nicht der Preis. Und eine Faustregel gilt vor allen anderen: Schmeckt einem der Wein, ist er gut. Schmeckt einem der Wein nicht, ist er schlecht.

Mäni Lienhard



Forschungsgesellschaft für
Prozessorientierte Psychologie

Postgraduale Weiterbildung in Prozessorientierter Psychotherapie

| | |
|------------------|---|
| Beginn | Juni 2007 |
| Ort | Zentrum für Prozessorientierte Psychologie Binzstrasse 9, 8045 Zürich |
| Struktur | Die 5-jährige Weiterbildung ist in zwei Jahre Basisstudium (Zertifikat) und drei Jahre Aufbaustudium (Diplom) gegliedert. |
| Inhalte | Im Basisstudium werden Theorie und Arbeitsmethoden der Prozessarbeit vermittelt. Die Schwerpunkte des Aufbaustudiums sind Lehranalyse, Supervision und Fallbesprechungen. |
| Trägerschaft | Die Weiterbildung wird von der Forschungsgesellschaft für Prozessorientierte Psychologie nach A. Mindell angeboten. Die FG POP ist a.o. Mitglied der Schweizer Charta für Psychotherapie. |
| Infoabende | 26. März 2007, 19.15 Uhr |
| Info + Anmeldung | Sekretariat FG POP, Binzstrasse 9, 8045 Zürich Tel. 044 451 20 70, E-Mail: fg-pop@smile.ch |
| Internet | www.prozessarbeit.ch |

Ambulante Psychotherapie Schweiz

Studie erfolgreich beendet

Die SBAP-Studie «Ambulante Psychotherapie Schweiz» gibt ein exemplarisches Abbild ambulanter psychotherapeutischer Praxis in der deutschsprachigen Schweiz. Da Psychotherapie bei einem breiten Spektrum von klinischen Störungen angewendet wird, ist diese Praxisstudie bewusst auf Heterogenität in den zu behandelnden Störungsgruppen angelegt. Entsprechend der Realität des ambulanten Settings zeigt sich ein Schwerpunkt bei den Diagnosegruppen «affektive Störungen und neurotische Belastungsreaktionen» (F3-/F4-Gruppen).

Zwei Dutzend SBAP-TherapeutInnen dokumentierten während der vergangenen dreier Jahre knapp hundert Psychotherapien. Bei den PatientInnen handelt es sich um eine gemischte Population aus der Grundversorgung. Die einzelnen Behandlungen erstreckten sich durchschnittlich über ein gutes Jahr und umfassten dabei meistens unter 30 Sitzungen.

Die Falldokumentation erfolgte mittels standardisierter Instrumente nach einem vorgegebenen Ablaufschema. Die TherapeutInnen erstellten eine Basisdokumentation zur Beschreibung der PatientInnen. Die Beurteilung des Therapeuten erfolgte über die Diagnose nach ICD-10, die Beurteilungsskala «Funktionsniveau der Beziehungen» sowie eine Einschätzung des Fähigkeits- und Beeinträchtigungsniveaus sowohl bei Beginn als auch bei Abschluss der Behandlung. Zur Messung der Wirksamkeit wurden die Fragebogen SCL-90-R^{1, 2}, der IIP-D³ sowie der WHOQOL-BREF⁴ eingesetzt, die von den PatientInnen auszufüllen waren. Diese Erhebung erfolgte zu Beginn der Therapie und am Ende der Behandlung. Bei der Schlusserhebung wurde bei den PatientInnen zusätzlich ein Fragebogen zur Patientenzufriedenheit (ZUF-8)⁵ eingesetzt.

Insgesamt vier von fünf PatientInnen schickten die ausgefüllten Fragebogen zurück. Diese gute Rücklaufquote zeigt, dass auf Seiten der PatientInnen eine hohe Compliance erreicht werden konnte, was für die Kontextsensibilität der teilnehmenden TherapeutInnen spricht.

Während der relativ kurzen Behandlungsdauer werden gute Effekte erzielt. Die Abnahme der Symptombelastung erreicht in allen Dimensionen des SCL-90-R mittlere bis hohe Effektstärken. Im Mass der mittleren Beschwerden (GSI von SCL-90-R) können die Hälfte der PatientInnen als geheilt und drei Viertel als geheilt oder verbessert beurteilt werden. Auch im Bereich der Veränderungen auf der Beziehungsebene sowie in der Lebensqualität sind die Effekte mittel bis gross. Veränderungen in der Lebensbewältigung und dementsprechend Veränderungen in Beziehungsmustern sind langwierigere Prozesse als Symptomveränderungen. Trotzdem zeigen die hier gefundenen Effekte, dass ambulante Psychotherapie auch auf der Beziehungsebene und bezüglich Lebensqualität positive Veränderungen hervorruft. Es ist anzunehmen, dass diese Effekte bei einer entsprechenden Behandlungsdauer und Anzahl Sitzungen noch deutlicher zutage treten würden.

Neben den Selbsteinschätzungen wurde die Wirksamkeit auch von den TherapeutInnen beurteilt. Generell sind sämtliche Fremdeinschätzungen (klinischer Eindruck, Funktionsniveau der Beziehungen, Niveau von Fähigkeiten und Beeinträchtigungen) mit guten bis sehr guten Effektstärken positiv zu beurteilen. Auch wenn die positiven Beurteilungen durch die TherapeutInnen wegen möglicher Verzerrungseffekte aufgrund der Erwünschtheit positiver Veränderungen relativiert werden, sind die Effekte so gross, dass das Resultat nicht massgeblich verändert wird. Zudem werden die Fremdratings durch die Ergebnisse der Selbstratings bestätigt. Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass Psychotherapien im ambulanten Einzelsetting bei einem breiten Spektrum psychischer Störungen effektiv sind. Die erreichten Effekte können nicht durch Zufall oder Spontanremission erklärt werden. Die multidimensionale Erfassung und Überprüfung ambulanter Therapie zeigt eine generelle Wirksamkeit dieser Behandlungen.

Hugo S. Grünwald,
Andreas Z. Kiss, Christian Keller



Hugo Stephan Grünwald, Prof. Dr. phil., Leiter Forschung und Entwicklung an der HAP. Fachpsychologe für Psychotherapie FSP und für Klinische Psychologie. Universitätsausbildung in Bern und Freiburg in Klinischer Psychologie, Pädagogik und Allgemeiner Psychologie inklusive Psychopathologie und Sozialpsychologie. Doktorat bei Prof. Dr. Klaus Grawe, Bern, QS in der psychiatrischen Grundversorgung. Weiterbildungen in Systemtherapie, Verhaltenstherapie und Qualitätsmanagement (Psychiatrie). Zehnjährige Erfahrung in Klinischer Psychotherapie und Psychiatrie; Supervisor für Systemische Therapie in diversen psychiatrischen Kliniken.

¹ Derogatis, L.R.: SCL-90-R Administration, scoring and procedures manual-I for the (revised) version. Johns Hopkins University (School of Medicine), 1977.

² Franke, G.H.: SCL-90-R. Die Symptom-Checkliste von L.R. Derogatis – deutsche Version (2., vollständig überarbeitete und neu normierte Auflage). Beltz, Göttingen 1995.

³ Horowitz, L.M., Strauss, B., & Kordy, H.: Inventar zur Erfassung Interpersonaler Probleme – deutsche Version (IIP-D). Beltz, Weinheim 1994.

⁴ Angermeyer, M.C., Kilian, R., Matschinger, H.: WHOQOL-100 und WHOQOL-BREF. Hogrefe, Göttingen 2000.

⁵ Schmidt, J., Lamprecht, F., Wittmann, W.W.: Zufriedenheit mit der stationären Versorgung. Entwicklung eines Fragebogens und erste Validitätsuntersuchungen. Psychotherapie, Psychosomatik und Medizinische Psychologie 39/1989, 248–255.

Berufspolitische News

Aktionsbündnis**Psychische Gesundheit Schweiz**

Der aus Vertretern der Schweizerischen Gesellschaft für Psychiatrie und Psychotherapie (SGPP), der Schweizerischen Gesellschaft für Kinder- und Jugendpsychiatrie und Psychotherapie (SGKJPP), der Föderation der Schweizer Psychologinnen und Psychologen (FSP), dem Schweizer Psychotherapeuten- und Psychotherapeuten-Verband (SPV), der Gesellschaft delegierter arbeitender Psychotherapeuten und Psychotherapeuten (GedaP) und dem SBAP. bestehende runde Tisch trifft sich seit vier Jahren regelmässig zwei- oder dreimal jährlich. Im Laufe dieser Zeit stellten wir immer wieder fest, dass die psychische Gesundheit keine Lobby und keine Öffentlichkeit hat. Was andere Branchenverbände mit Referendumsstärke können, sollte doch bei uns auch möglich sein!

Deshalb beschlossen wir, aktiv zu werden, und luden am 19. Januar 2007 zu einer Informationsveranstaltung nach Bern ein.

Der Präsident der SGPP, Hans Kurt, stellte unsere Ideen vor. Daniel Habegger, Generalsekretariat FSP, machte eine kurze Einführung in die Politologie. Unter der kundigen Leitung von Raimund Dörr, Präsident SPV, diskutierten die Anwesenden Inhalt, Ziele, Zweck und Organisationsform eines zu gründenden Aktionsbündnisses Psychische Gesundheit Schweiz.

Die gegen 40 Anwesenden wählten eine «Spurengruppe», die nun das weitere Vorgehen an die Hand nimmt. Noch vor dem 10. Oktober 2007, dem Tag der psychisch kranken Menschen, soll das Bündnis gegründet werden.

Lösung für altrechtliche Titel

Die HAP und der SBAP. engagieren sich dafür, dass die altrechtlichen FH-Titel in Mastertitel umgewandelt werden können. Dies in Analogie zu der Lösung der universitären Titel. In diesem Zusammenhang stellten wir dieselben Jahrgänge mit Psychologieausbildung an der Universität Zürich und an der HAP einander gegenüber. Resultat: Die Stundenzahl der HAP-

Grundausbildung ist um beeindruckende *rund 400 Lektionen höher*. Für uns ist die Titelfrage sehr wichtig, weil wir in denselben Berufsfeldern tätig sind wie die universitären Kollegen. Das Psychologieberufegesetz setzt einen Master für die einschlägigen Weiterbildungen voraus. Dies gilt auch für die Weiterbildungen im Ausland. Einige unserer Mitglieder beabsichtigen, dies zu tun, und warten dringend auf den Entscheid der Konferenz der Fachhochschulen der Schweiz (KFH).

IV-Vertragsverhandlungen

Im Dezember 2006 trafen sich die Verbandsvertreter von SPV, FSP und SBAP. in Bern, um mit Martin Gebauer vom Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV) erstmals über die Anpassung des Tarifs zu verhandeln. An diesem Treffen wurde beschlossen, einen Vertrag für alle drei Vertragspartner zu erstellen. Die Höhe der Tarifierfassung ist derzeit noch Gegenstand zäher Verhandlungen. Die Höhe des Tarifs soll nach Vertragsabschluss rückwirkend per 1. Januar 2007 gelten. Die Tarifierfassung muss nach einhelliger Meinung der Verbände dem Nachholbedarf gegenüber dem Tarif der delegierten Psychotherapie und der Teuerung Rechnung tragen. Unabhängig von der Tarifierfassung begrüßen zudem alle Verbände eine Erhebung, welche die «Nebenkosten», die eine selbständige Tätigkeit mit sich bringt, evaluieren würde. Resultat der Tarifverhandlung: siehe www.sbap.ch.

KLV

Sowohl in der Presse als auch im **punktum**. vom Dezember 2006 wurde über die Absichten des Bundesamts für Gesundheit (BAG) betreffend Neuerungen im Rahmen der Krankenpflege-Leistungsverordnung (KLV) berichtet. Von unseren Mitgliedern sind diejenigen betroffen, die delegiert als PsychotherapeutInnen arbeiten. Seit 1. Januar 2007 müssen neu *nach dem 1. Januar 2007* begonnene Psychotherapien, die voraussichtlich mehr als zehn Sitzungen beanspruchen, nach sechs, spätestens nach neun Sitzungen gemeldet werden.

Das benötigte Formular und die entsprechenden Empfehlungen des BAG dazu finden sich auf www.sbap.ch und auf:

www.bag.admin.ch/themen/krankenversicherung/02874/03451/index.html?lang=de.

Der Patient muss über die Meldepflicht informiert werden und dies mit seiner Unterschrift bestätigen.

Bei Langzeitpatienten muss *zwei Wochen vor der 40. Sitzung* ein ausführlicher Bericht mit Gesuch um Verlängerung der Kostengutsprache eingereicht werden.

Wir bitten unsere Mitglieder, ihre Erfahrungen mit diesen Neuerungen unserer Geschäftsstelle zu melden, damit sie an unseren Vertreter in der Begleitgruppe, Hugo Grünwald, weitergegeben werden können. Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Gegenseitige Anerkennung von zertifizierten Weiterbildungen in Psychotherapie

Der SBAP. gelangte mit dem Anliegen der gegenseitigen Anerkennung von zertifizierten Weiterbildungen in Psychotherapie an den Vorstand der FSP. Bekanntlich übernimmt der SBAP. von Charta und FSP deren Anerkennungen.

Die FSP zeigt sich bereit, sich mit den Anerkennungsspezialisten beider Verbände zusammenzusetzen, um die Gemeinsamkeiten und allfälligen Unterschiede zu prüfen, um danach die Curriculumsanerkennung zu regeln.

Und zuletzt noch dies:

Das Buschtelefon meldet, dass sowohl SPV als auch GedaP die Einführung des Grundstudiums Psychologie als Aufnahmebedingung ins Auge fassen. Nach all diesen Kampffahren doch ein Grund zum Feiern – und deshalb gehen unsere Rosen an den SPV und die GedaP!

Heidi Aeschlimann

Vorstandnews

Christoph Steinebach wird Rektor der HAP Zürich

Per 1. September 2007 wird Christoph Steinebach Rektor der HAP Zürich. Der SBAP.-Vorstand gratuliert herzlich zur Wahl! Der bisherige Amtsinhaber, Roland Käser, dem die HAP und das IAP sehr viel zu verdanken haben, tritt auf 2008 zurück.

Lesen Sie dazu das Interview «Praxis ohne Theorie ist Missbrauch und Theorie ohne Praxis bedeutungslos» auf Seite 23 in dieser Ausgabe.

Rücktritte aus dem Vorstand

Fred Hürlimann tritt auf die Generalversammlung vom kommenden März hin aus dem Vorstand des SBAP. zurück. Er hat sich viele, viele Jahre lang engagiert hinter die Anliegen der HAPler gestellt und mit viel persönlichem Einsatz wesentlich zum Gedeihen unseres Berufsverbands beigetragen. Er kennt die Höhen und Tiefen der Verbandsgeschichte wie niemand sonst. Wir werden seine Geschichten,

die uns oft zum Schmunzeln brachten, im Vorstand vermissen. Roland Käser wird an der GV die Verdienste Fred Hürlimanns würdigen, und der SBAP. wird ihn zum Ehrenmitglied küren.

Sara Meyer verlässt den Vorstand nach fünf intensiven und arbeitsreichen Jahren, weil sie sich beruflich neu orientiert. Das damit verbundene Engagement lässt ihr leider keine Zeit mehr, das umfangreiche Ressort Öffentlichkeitsarbeit und **punktum.** auch weiterhin zu betreuen. Sosehr wir den Rücktritt verstehen, so sehr werden wir die fröhliche und ideenreiche Sara Meyer im Vorstand vermissen. Alles Gute!

Neu in der punktum.-Redaktionskommission

Durch die Rücktritte aus dem Vorstand – Sara Meyer wie auch Fred Hürlimann sind am **punktum.** beteiligt – mussten wir nach einer neuen Lösung suchen. Und wir schätzen uns glücklich, in unserem Mitglied Barba-

ra Fehlbach eine engagierte, kompetente und vielfältig vernetzte Frau gefunden zu haben, die imstande ist, dem **punktum.** neue Impulse zu geben.

Die Koordinationsarbeit, ohne die unser Verbandsorgan gar nicht erscheinen könnte, obliegt neu Claudio Moro. Er ist Redaktor des «Inline» von FH SCHWEIZ. SBAP. und FH SCHWEIZ können so Synergien nutzen.

Schutz des Namens SBAP. als Marke

Der Vorstand hat beschlossen, den Namen SBAP. zu schützen, und die rechtlichen Schritte dazu eingeleitet.

SBAP.-Webauftritt

Die Arbeitsgruppe A+O arbeitet intensiv an einem neuen Webauftritt. Dies hat zur Folge, dass die andern Berufssparten ebenfalls neu bearbeitet werden müssen.

Heidi Aeschlimann

Neue Mitglieder

Ursula Bindschedler, Muri
Rosangela Bontempi, Zürich
Sandra Rumpel, Zumikon
Barbara Thaddey, Greppen
Barbara Weber, Stäfa

Neue Studentenmitglieder

Ulrich Bernhard, Zürich
Matthias Held, Basel
Laila Huisman-Guidon, Zürich
Antonia Hungerbühler, Mettendorf
Nina Kuhn, Winterthur
Gerold Lacher, Winterthur
Anke Schmid, Zürich
Sarah Maria Scholze, Zürich
Regula Sekinger, Gossau

PsychotherapeutInnen SBAP.

Margrit Etter, Horgen
Karin Hagedorn-Hoefliger, Eglisau
Robin Mindell, Zürich

FachpsychologInnen SBAP. in Schriftpsychologie

Erhard Brodmann, Zürich
Denise Esther Suhner, Zürich

Fachpsychologinnen SBAP. in Notfallpsychologie

Ursula Rufer, Märstetten
Rahel M.G. Schuppli, Zürich

Der SBAP. gratuliert!

Fortbildungsprotokoll 2006

Wir bitten alle Mitglieder, das Fortbildungsprotokoll mit den geleisteten Fortbildungen 2006 an die Geschäftsstelle SBAP., Merkurstrasse 36, 8032 Zürich zu senden oder per Mail an info@sbap.ch.

Sie finden das Fortbildungsprotokoll, das mit der definitiven Traktandenliste zur Mitgliederversammlung vom 13. März 2007 zugesandt wurde, auch im Web:

<http://www.sbap.ch/portrait.html>

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Herzlich willkommen!

Christoph Steinebach, designierter Rektor der HAP

«Praxis ohne Theorie ist Missbrauch und Theorie ohne Praxis bedeutungslos»

Christoph Steinebach wird im Wintersemester 2007/08 seine Tätigkeit als Rektor der Hochschule für Angewandte Psychologie (HAP) in Zürich aufnehmen. Zurzeit ist er noch Rektor der Katholischen Fachhochschule in Freiburg im Breisgau, einer Hochschule für Sozialwesen, Religionspädagogik und Pflege.

punktum.: Herr Steinebach, wie gefällt Ihnen Zürich?

Christoph Steinebach: Zürich ist eine wunderbare Stadt. Als Weltstadt überschaubar, eine Stadt mit viel Kultur, aber auch Wirtschaft und Dienstleistung. Zürich ist sicher auch die Weltstadt der Psychologie, und das macht einen besonderen Reiz aus.

Kennen Sie die Schweiz?

Ich lebe mit meiner Familie in Allensbach am Bodensee, rund zwölf Kilometer von der Schweizer Grenze entfernt. Wir verbringen jeden Sommer vier Wochen in Graubünden. Die Schweiz ist mir also in Alltag und Urlaub vertraut.

Und was fällt Ihnen beim Stichwort «Schweiz» ein?

Neben Ricola und Röstli oder Tell und Toblerone natürlich Natur, Berge, Seen, die Menschen hier, mit denen ich befreundet bin.

Werden Sie nach Zürich ziehen?

Es gibt zwei sichere Wege in die Armut: zum einen, drei Kinder zu haben, zum anderen eine Wohnung in Zürich. Drei Kinder habe ich schon. Das andere noch nicht. Übrigens bezeichnen viele Allensbacher Allensbach als Vorort von Zürich, es gibt gute Möglichkeiten zu pendeln. Aber das soll keine Dauerlösung sein.

Wie kann man Ihnen eine Freude bereiten?

Mit einer preiswerten Wohnung in Zürich.

Welche Charakterzüge mögen Sie an sich selbst?

Humor, Ruhe, Gelassenheit und Selbstvertrauen.



Und welche weniger?

Meine Geduld führt manchmal zu Missverständnissen. Da braucht es dann klärende Gespräche.

Was ist Ihnen wichtig im Leben?

Meine Familie, kreatives Arbeiten sowie mit Menschen Prozesse gestalten.

Können Sie dies präzisieren?

Reines Verwalten von Anliegen fände ich langweilig. Ich will zusammen mit Menschen Ziele definieren und bestimmen, sprich: gemeinsam die Zukunft gestalten.

Welches Bild des Menschen leitet Sie?

Mein Bild vom Menschen ist sicher humanistisch und christlich. In jedem Menschen steckt ein guter Kern, und jeder Mensch ist für sich einzig und wertvoll. Im Dialog mit anderen ist mir wichtig, dass jeder Mensch seine eigene Sicht hat. Aus der Vielfalt von Perspektiven erwachsen so auch gute Lösungen.

Der Dialog ist Ihnen also sehr wichtig?

Ja, er ist zentral.

Was hat Sie besonders geprägt?

Sicher meine Herkunftsfamilie, viele gute Erfahrungen in der Jugendarbeit. Mir sind in meinem Leben immer wieder die Menschen begegnet, die mich be-

Christoph Steinebach, Prof. Dr., ist 48 Jahre alt und wuchs im deutschen Koblenz auf. Studium der Psychologie und Pädagogik in Trier, anschliessend Arbeit am Heilpädagogisch-Therapeutischen Zentrum in Neuwied und Leitung der Beratungsstelle für entwicklungsauffällige Kinder in Konstanz. Promotion am Lehrstuhl für Entwicklungspsychologie und Kulturvergleich bei Prof. Gisela Trommsdorff ebenfalls in Konstanz. Approbation als psychologischer Psychotherapeut. Supervisor und Organisationsberater. 1995 Professur für Rehabilitationspädagogik an der Katholischen Fachhochschule Freiburg im Breisgau. Aufbau des Instituts für Angewandte Forschung, Entwicklung und Weiterbildung. Seit 2001 Rektor. Christoph Steinebach lebt in Allensbach am Bodensee, ist verheiratet und Vater dreier Kinder im Alter von 19, 17 und 14 Jahren.

eindrückt haben. Und dazu zähle ich ganz besonders meine Familie.

Wieso haben Sie sich für die neue Aufgabe in Zürich entschieden?

Da kommen verschiedene Gründe zusammen. Zunächst gibt es im Leben auch Zeiten der Veränderung. Das hat etwas mit dem Lebensrhythmus zu

Christoph Steinebach, designierter Rektor der HAP

tun. Nach zehn Jahren in der Leitung der Katholischen Fachhochschule in Freiburg ist für mich ein Wechsel gut denkbar. Wir schliessen dort gerade einen sehr grundlegenden Prozess der Strukturentwicklung ab – dies bietet die Chance, mit einem neuen Leitungsteam an der Umsetzung der neuen Struktur zu arbeiten. Doch auch persönliche Freundschaften spielen eine Rolle. Die HAP mit dem IAP ist eine weithin anerkannte und geschätzte Institution. Ich habe das IAP vor mehr als zehn Jahren kennen gelernt. Damals ging es um das Thema «Psychologie an Fachhochschulen». Das Anliegen lautete, ein Netzwerk zur Lehre, Forschung und zu den Dienstleitungen der Angewandten Psychologie an Fachhochschulen aufzubauen. Über die Jahre sind aus diesen Fachkontakten nicht nur internationale Hochschulkontakte, sondern auch persönliche Freundschaften entstanden.

Sie treten Ihre neue Stelle aufs Wintersemester 2007/08 an. Wie werden Sie Ihre Einarbeitungsphase gestalten?

Ich habe das grosse Glück, dass der gegenwärtige Rektor, Roland Käser, mir noch einige Zeit zur Seite stehen wird. Denn auch wenn ich die Schweiz, Zürich und die HAP kenne, muss ich in vielem Neuen für mich von vorne beginnen. Ausserdem geht es ja auch darum, das Gute ohne Brüche fortzuführen.

Welchen Eindruck haben Sie von der HAP?

Die HAP ist eine Hochschule mit grosser Tradition, mit absolut kompetenten MitarbeiterInnen sowie interessierten und persönlich starken Studierenden. Die AbsolventInnen bewähren sich mit Sachverstand und persönlicher Kompetenz von Beginn an im Berufsalltag. Die HAP ist eine Hochschule, die in den letzten Jahren viele Veränderungen erlebt hat – und weitere Veränderungen stehen an. Der Integration des IAP in die HAP folgt die Integration der HAP in die Zürcher Hochschule der angewandten Wissenschaften (ZHAW). Diese Umset-

zungen müssen sowohl nach innen als auch nach aussen getragen werden. Dies ist nicht einfach und kann für viele verwirrend sein. Die HAP meistert diese Phase mit einer grossen kreativen Gestaltungskraft, die mich beeindruckt.

Gegenwärtig bietet die HAP vier Vertiefungsrichtungen an. Wie schätzen Sie diese Situation ein? Können Sie sich auch Änderungen vorstellen?

Im Bereich der Hochschulen, des gesellschaftlichen Bedarfs und der Berufspraxis gibt es vielfältige Veränderungen. Denken wir nur an den Bologna-Prozess und die Umstellung auf Bachelor- und Masterabschlüsse. Oder an die sich wandelnde Gesellschaftsstruktur durch den Rückgang der Geburtenzahlen und die gestiegene Lebenserwartung. Aber auch an die Entwicklung neuer Berufsprofile in anderen Arbeitsfeldern, etwa in der Pflege. Da ist es überraschend, wenn ein Studienangebot für sich alleine und unveränderlich bleibt. Ich denke, dass eher Flexibilität die Regel sein wird.

Welche Rolle wird in diesem Kontext die Forschung spielen?

Lehre, Weiterbildung sowie Forschung gehören zu den unerlässlichen Aufgaben einer Hochschule. Die Angewandte Psychologie ist keine Praxis, die von der Theorie losgelöst ist. Auch die Trennung von Hochschule (Theorie) und beruflichem Alltag (Praxis) wird den Anforderungen einer angewandten Wissenschaft nicht mehr gerecht. Forschung wird an Bedeutung gewinnen, aber es ist die angewandte Forschung, die im Wechselspiel von Praxis und Forschung Beiträge zur Theorienentwicklung leistet. Die Forschungsprojekte der HAP sind da exzellente Beispiele.

Mit welcher Vision werden Sie an die Arbeit gehen?

Hochschulen laufen Gefahr, fremden Visionen hinterherzurrennen. Fremde Visionen werden einem meist im Zuge von Akkreditierungsverfahren oder über Konzepte zur Qualitätssicherung vermittelt. Die HAP wird auch in Zu-

kunft die Hochschule sein, welche die Standards für die Angewandte Psychologie definiert. Ein Massstab, der dazu führt, dass den Partnern der HAP eben als Erstes die HAP einfällt, wenn es um Lösungen drängender Fragen in Wirtschaft und Gesellschaft geht.

Was wollen Sie den Studierenden bieten?

Ein interessantes und anspruchsvolles Lernfeld, in dem Theorie und Praxis zusammenfliessen. Da will ich mich gerne einbringen.

Auch in der Lehre?

Dies ist noch offen. Das wird sich dann zeigen. Ich fände es aber von Vorteil, wenn mich die Studierenden auch über die Lehre erleben könnten.

Welche Ziele haben Sie sich gesetzt?

Ich möchte gerne die Ziele für meine Arbeit und die meiner MitarbeiterInnen gemeinsam finden, das heisst im Dialog und mit Bedacht.

Das Verhältnis zwischen HAP und Universität ist nicht einfach. Sind Sie sich dessen bewusst?

Ich kenne keine Beziehung zwischen irgendeiner Fachhochschule und irgendeiner Universität, die nicht phasenweise oder unter Teilperspektiven schwierig wäre. Das gilt also nicht nur für die HAP und die Uni Zürich. Da spielt Konkurrenz sicher auch eine Rolle. Aber konkurrierende Systeme können auch zusammenarbeiten, wie es so schön heisst. Besonders dann, wenn sie gemeinsame Ziele haben.

Und welches sind diese gemeinsame Ziele?

Ich gebe Ihnen wenige Beispiele: berufspolitische Anliegen und Zielsetzungen platzieren, Mittel einsparen und gemeinsame Forschungsressourcen nutzen.

Und wie sieht die Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) aus, die auch einen Studiengang in Angewandter Psychologie anbietet?

Hier gilt im Grunde dasselbe. Diesen

Christoph Steinebach, designerter Rektor der HAP

Studiengang gibt es seit rund drei Jahren. Ich bin sicher, dass es da gemeinsame Ziele gibt und wir gut und zielgerichtet arbeiten können.

Welche Bedeutung hat eine Fachhochschule neben der universitären Ausbildung?

Diese Frage kann ich auch umdrehen: Welche Bedeutung hat eine universitäre Ausbildung neben der Fachhochschule? Ich sehe das gelassen. Der Bachelor ist der erste berufsqualifizierende Abschluss. Die Fachhochschulen haben eine lange und fundierte Erfahrung, ihren Studierenden innerhalb von drei oder dreieinhalb Jahren jene Kompetenzen zu vermitteln, die sie im beruflichen Alltag brauchen. Diese Erfahrungen werden sich die Universitären erst noch erarbeiten müssen.

Welche Bedeutung kann eine HAP international erlangen?

Die HAP hat bereits eine internationale Bedeutung. Sie war beispielsweise Modell für Studiengänge der Angewandten Psychologie in Deutschland und gegenwärtig auch in den Niederlanden. Die HAP ist Teil des internationalen Netzwerks für Psychologie an Fachhochschulen. Denkbar und wünschenswert sind aber auch internationale Studienprojekte und Forschungsvorhaben, um auch die Mobilität der Studierenden und den internationalen Austausch der WissenschaftlerInnen zu fördern.

Was dürfen Gesellschaft und Wirtschaft von HAP-Absolventen erwarten?

Einen wertvollen Beitrag zur Lösung der jeweils anstehenden Probleme. Sei es für Einzelne, für Familien, für Arbeitsgruppen oder Teams. Sei es für Betriebe oder Verbände. Einen Beitrag, der theoretisch fundiert, ethisch angemessen, effizient und zielführend ist.

Was können Sie persönlich Absolventen mit auf ihren Weg geben?

Die wichtige Überzeugung, dass Praxis ohne Theorie Missbrauch ist und Theorie ohne Praxis bedeutungslos.

Was lassen Sie in Freiburg im Breisgau zurück?

Freiburg steht für viele wichtige Erfahrungen, für eine Arbeit, die ich schätze, und für MitarbeiterInnen, die mir vertraut und von denen viele auch meine Freunde geworden sind. Ich lasse eine hervorragend aufgestellte Hochschule zurück. Erfahrungen, Kontakte und Freundschaften bleiben mir aber erhalten.

Kennen Sie den SBAP?

Ja. Ich halte die berufspolitische Arbeit für unabdingbar. Ich selbst vertrete den Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen zum Beispiel in der Jury des Deutschen Psychologiepreises oder im Beirat des Zentrums für Psychologische Information und Dokumentation.

Bestehen bereits persönliche Kontakte zum SBAP?

Ich habe vor Jahren Heidi Aeschlimann als Expertin im Rahmen eines Akkreditierungsverfahrens hier in Zürich kennen gelernt. Wir sind in Kontakt geblieben und tauschen uns auch immer wieder über berufspolitische Fragen und Entwicklungen in der Schweiz und in Deutschland aus.

In welchen Fragestellungen bietet sich eine Zusammenarbeit mit dem SBAP an?

Ich möchte im Augenblick keine Frage ausschliessen, sondern hier die Aufmerksamkeit gerade mal auf zwei Themen richten. Das eine ist die Frage der Einstufung der alten Studienabschlüsse nach der Umstellung auf die neuen internationalen Studienabschlüsse. Damit verbinden sich Fragen der Vergütung, aber auch der Aus- und Weiterbildung in der Psychotherapie. Das zweite Thema ist die Einführung des European Qualifications Framework (EQF). Das EQF wird dazu führen, dass die berufliche Fortbildung näher an die Studienangebote der Hochschulen heranrückt. Die Anerkennung von Modulen der beruflichen Weiterbildung für das Studium soll gesichert werden. Selbst wenn die Schweiz solche Beschlüsse der EU nicht eins zu eins übernehmen würde, werden Berufsverband und Hochschule im Rahmen der geforderten Zertifizierung und Evaluation der beruflichen Weiterbildung intensiv zusammenarbeiten müssen.

Interview: Claudio Moro

NEUE TITEL AUS IHREM INTERESSENGBEIT

Fliegel, S. / A. Kämmerer:

Psychotherapeutische Schätze

2006. 234 S., geb., CHF 34.80 (dgv) 978-3-87159-061-0

Die hier versammelten 101 therapeutischen Strategien, Konzepte, Handlungsweisen und Techniken können dabei helfen, vielfältige therapeutische Herausforderungen zu bewältigen.

Weingartner, M. / K. Belser (Hrsg.):

Häusliche Gewalt erkennen und richtig reagieren

Handbuch für Medizin, Pflege und Beratung

2007. 271 S., kart., CHF 48.90 (Hans Huber) 978-3-456-84424-4

Dieses Handbuch informiert über die Hintergründe und Folgen von häuslicher Gewalt, zeigt die verschiedenen Interventionsmöglichkeiten auf und gibt Anleitungen, wie im konkreten Fall reagiert werden kann.

Bestellen ist ganz einfach: Rufen Sie uns an:

0848 482 482 (Normaltarif)

oder schreiben Sie uns eine E-Mail: contact@huberlang.com

HUBER & LANG



Pflichtlektüre

Joachim Bauer: Warum ich fühle, was du fühlst

Ich habe mich schon oft gefragt, wie das zustande kommt, dieses Gespür – dieses sprichwörtliche «Gschpüri» – für den andern. Als Reisende in fremden Kulturen stelle ich immer wieder fest, dass sich, ohne die Sprache zu beherrschen, in kürzester Zeit zwischenmenschliche Resonanz entwickelt: Ich meine die Absichten von Personen in meiner Nähe zu erkennen. «Die durch andere in uns erzeugten Resonanzen werden in neurobiologischen Systemen wirksam, die wir zugleich zur Wahrnehmung und Regulierung unserer eigenen inneren Zustände einsetzen. Mit anderen Worten: Wir erleben, was andere fühlen, in Form einer spontanen inneren Simulation.» Diese Fähigkeit ist für uns PsychologInnen besonders wichtig und überhaupt unabdingbar. Der Autor von «Warum ich fühle, was du fühlst», Joachim Bauer, ist als Leiter der Abteilung für Psychosomati-

sche Medizin und Psychotherapie der Universitätsklinik in Freiburg im Breisgau tätig. Er ist Preisträger des Organon-Forschungspreises. Seine wissenschaftliche Fachkompetenz und die praktische Tätigkeit auch als Psychotherapeut schlagen sich in der Lesbarkeit des Buches nieder. In einfach zu lesender, prägnanter Sprache werden an sich komplizierte Sachverhalte im besten Sinne unterhaltend vermittelt. Inhaltlich geht es um die neurobiologische Entdeckung der Spiegelneurone und deren Leistungen. Die Spiegelneurone spielen bereits in der Kindheit, etwa beim Spracherwerb, bei der Identitätsbildung, aber auch später bei Flirt und Liebe oder beim Lernen eine wichtige Rolle. Die Erkenntnisse über die Spiegelneuronensysteme tragen wesentlich zum Verständnis unseres Verhaltens bei. Die Arbeit der Spiegelneuronensysteme wird durch Angst und Stress gehemmt: «In Konflikten und Krisen



Joachim Bauer: Warum ich fühle, was du fühlst. Intuitive Kommunikation und das Geheimnis der Spiegelneurone.

Wilhelm Heyne Verlag, München
2006, 192 Seiten, Fr. 14.90,
ISBN 3-453-61501-8.



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Soziale Arbeit

Master of Advanced Studies in Coaching an der HSA/FHNW

Der Master of Advanced Studies MAS in Coaching besteht aus dem Zertifikatskurs Systemisch lösungsorientiertes Coaching (Grundstudium) und einem der alternativ wählbaren Schwerpunkte: Systemisch lösungsorientiertes Coaching (Start Sommer 2008) oder Systemisch-Organisationsdynamisches Coaching (SOC).

Schwerpunkt Systemisch-Organisationsdynamisches Coaching (SOC)

In diesem Kurs professionalisieren Sie Ihre Rolle als Coach unter einer systemisch-organisationsdynamischen Perspektive. Wir bieten Ihnen sowohl die Vermittlung von Theoriekonzepten und operativen Instrumenten als auch Raum für Wahrnehmungsschulung und Selbstkonfrontation.

Beginn und Dauer

18 Monate ab 05. November 2007

Information und Anmeldung

Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Soziale Arbeit
Riggenbachstrasse 16, 4600 Olten
+41 62 311 96 79, marusca.merenda@fhnw.ch

www.fhnw.ch/sozialarbeit/weiterbildung

sind Auswege nur dann zu finden, wenn keine Atmosphäre der Angst herrscht. Nur dann sind die Beteiligten in der Lage, neue Aspekte in ihren Erfahrungshorizont aufzunehmen, also dazuzulernen.» Diese Erkenntnis ist für die Paartherapie ebenso relevant, wie sie es vermutlich auch zum Beispiel für Präsident Bush wäre ...

Ich erkläre dieses Buch zur Pflichtlektüre jeder Psychologin, jedes Psychologen.

Heidi Aeschlimann

- 13.03.2007 57. Ordentliche Mitgliederversammlung im Restaurant Neumarkt, Neumarkt 5, 8001 Zürich.
Ab 18 Uhr Apéritif. 19.30 Uhr Beginn der Mitgliederversammlung.
- 08.05.2007 Forum 13: Strafvollzug. Referent: Frank Urbaniok.
Restaurant Rigihof, Zürich. Ab 18 Uhr Apéro. 19 Uhr Referat. Gäste herzlich willkommen.
- 27.06.2007 Prof. Dr. med. R. Largo, SBAP.-Preisträger, spricht über «Pubertät» im Rahmen des Elternforums um
19.30 Uhr in der Mehrzweckhalle Steinboden in Eglisau.
- 25.09.2007 Forum 13: Personal- und Organisationsentwicklung auf dem Weg in die Zukunft.
Referentin: Christine Ledergerber. Restaurant Rigihof, Zürich. Ab 18 Uhr Apéro. 19 Uhr Referat.
Gäste herzlich willkommen.
- 21.11.2007 14.00–16.00 Uhr Betriebsbesichtigung Chocolat Bernrain in Kreuzlingen.

Redaktionskommission:

Heidi Aeschlimann
Barbara Fehlbaum
Claudio Moro

MitarbeiterInnen dieser Ausgabe:

Heidi Aeschlimann
Hans Diem
Barbara Fehlbaum
Rolf Fehlbaum
Hugo Grünwald
Mariann Holti
Carola Karrer-Glanz
Mäni Lienhard
Claudio Moro
Rita Palanikumar
Alex Sanabria
Christoph Steinebach
Roman von Wartburg

Koordination /

Inserate und Beilagen:
SBAP. Geschäftsstelle

Auflage:

1150 Exemplare

Redaktionsschluss

Nr. 2/2007: 16. April 2007

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
www.sbap.ch