

Zeitschrift: Schriftenreihe = Collection / Forum Helveticum
Herausgeber: Forum Helveticum
Band: 9 (1999)

Artikel: "Seitenwechsel" : eine Möglichkeit zur Findung des Masses
Autor: Ammann, Herbert
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-832865>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 17.04.2026

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

“SEITENWECHSEL”: EINE MÖGLICHKEIT ZUR FINDUNG DES MASSES

Herbert Ammann

Der Begriff “Mass” hat eine doppelte Bedeutung.

Im Sinne von Mass halten ist er normativ, leicht wertkonservativ eingefärbt und bestens verankert in unserer christlich-abendländischen Kultur. Die Frage was denn das Mass sei, ist heute letztlich eine Frage des einzelnen Subjekts. Das war nicht immer so. Erinnert sei nur gerade an die Kleidermandate der schweizerischen Stadtstaaten z.B. im 16. und 17. Jahrhundert, oder an die Bedeutung der Sonn- und Feiertage, welche bis in die Gegenwart, wenigstens für die hohen christlichen Feiertage, Einschränkungen für Erwerbsarbeit und Vergnügungen verlangen. Die gesellschaftliche Durchsetzung dieser normativen Setzungen war wesentlich durch die Institution Kirche legitimiert und wurde im Rahmen eines sich selbst als christlich verstehenden Staates gesetzlich geregelt. Solange auch breite Kreise der Gesellschaft sich in Übereinstimmung mit diesen Setzungen verstanden, war das Mass klar, aber auch, dass wer davon abweicht, es übertritt, entsprechend sanktioniert werden muss.

In der Gegenwart fehlen allgemein akzeptierte gesellschaftliche Institutionen, welche imstande wären, das Mass verbindlich zu setzen. Dennoch zeigen Debatten um “political correctness”, den Anspruch der globalen Gültigkeit der Menschenrechte, oder auch um die Berechtigung von technologischen Eingriffen in die ökologischen Zusammenhänge oder das Erbgut, dass intensiv um solche normativen Setzungen gerungen wird, dass offensichtlich ein Bedürfnis nach einem allgemein verbindlichen Mass besteht.

Im Sinne von einem Mass zeigt der Begriff die Möglichkeit des Messens und damit der Objektivierbarkeit auf. Eine so verstandene Gesellschaft des Masses wäre eine solche des Messens. Es ist kaum zu widersprechen, wenn wir feststellen, dass unsere Gesellschaft entscheidend durch vielfältigstes Messen geprägt ist. Wenn dann, nach dem Messen, die gefundenen Resultate im politischen Diskurs in eine Beziehung gestellt werden müssen, dann allerdings stellt sich die Frage nach dem Massstab und seiner gesellschaftlichen und politischen Verbindlichkeit. Dieser Mechanismus zeigt sich in so unterschiedlichen Feldern wie jene der Finanzpolitik, wo mittels des runden Tisches ein verbindlicher Massstab gesucht wurde, der Energiepolitik, wo mindestens vorläufig das gleiche Instrument kein Resultat brachte, oder der Drogenpolitik, wo sich die drei grossen Parteien, und mit Ihnen wichtige gesellschaftliche Kräfte auf einen verbindlichen Konsens einigen konnten.

Auch wer misst muss irgendwann das Mass setzen. Dieses Mass setzen ist, mit welcher Begründung auch immer, ein normativer Akt, welcher neben den Messresultaten immer auch auf Werten beruht.

Menschen (Subjekte) neigen dazu, sich selbst zum Massstab zu nehmen, bzw. zu machen. Diesem Subjektivismus begegnen wir täglich. Sätze wie "Ich sehe das gleich", oder "Ich sehe das anders" heissen übersetzt "Ich lege den gleichen Massstab an", oder "Ich lege einen anderen Massstab" an, immer vorausgesetzt, dass von der gleichen Faktenlage ausgegangen wird.

Was für einzelne Individuen gesagt werden kann gilt auch für soziale Gruppen, sobald sie einen normativen Konsens ihrer Weltsicht hergestellt haben (weltanschaulich geprägte Gruppen bis zum Extrembeispiel der Sekten) oder wenn sie die Welt aus einer ähnlichen Perspektive betrachten (soziale Gruppen wie z. B. Berufsgruppen, Gewerkschaften, aber auch altersspezifische Gruppen).

So wichtig der eigene Massstab, das eigene Mass für jedes Subjekt, aber auch für jede Gruppierung von Menschen ist (er gibt Sicherheit und ermöglicht somit das Handeln), so wichtig ist auch das Wissen darum, dass dieser Massstab nie der ganzen Realität gerecht zu werden vermag, er, so betrachtet, immer ein vorläufiger, ein immer wieder zu revidierender ist.

Da wir Menschen soziale Subjekte sind, eingebunden in einen sozialen Kontext, kann das eigene Mass, der eigene Massstab immer nur am Mass, am Massstab des Anderen, deutlicher, an demjenigen des ganz Andern, überprüft werden. Der ganz Andere verfügt über andere Erfahrungen, eine andere Perspektive, einen anderen Zugang zur Realität und ein anderes Wissen. So beschwerlich, manchmal auch unangenehm, die Konfrontation mit dem Andern und seinem Massstab auch sein mag, so bedeutend und notwendig ist sie, wenn wir als Subjekte unsere Weltsicht und, darauf aufbauend, unser konkretes Handeln optimieren wollen und wenn wir als Gesellschaft daran interessiert sind, zu einem allgemein verbindlichen und lösungsorientierten Massstab zu kommen, resp. in demokratischer Weise unsere Gesellschaft zu entwickeln.

In den laufenden Projekten der Schweizerischen Gemeinnützigen Gesellschaft – dem TikK (Team für interkulturelle Konflikte und Gewalt), dem Tandem und dem SeitenWechsel – wird dieser Gedanke in soziale Realität umgesetzt. Lassen Sie mich das am SeitenWechsel erläutern:

Wenn Kader von Wirtschaftsunternehmen im Rahmen ihrer unternehmensinternen Weiterbildung eine Woche die Seite wechseln und ein Praktikum in einer frei gewählten Organisation des Sozialwesens leisten, dann lernen sie Andere, manchmal ganz Andere, mit deren eigenem Mass und Massstab in deren Umwelt kennen.

Dieses Andere gilt doppelt, wenn auch in unterschiedlicher Weise. Einerseits lernen die Wirtschaftsleute in diesen sozialen Organisationen Menschen kennen, welche auf der Schattenseite unserer Gesellschaft leben, welche in irgendeiner Weise bedürftig sind und Unterstützung, Hilfe oder Orientierung brauchen. Dies gilt für Behinderte ebenso wie für die Bewohner eines Pflegeheims, für Straffällige wie für Asylsuchende, für Obdachlose wie für Süchtige, für psychisch Kranke wie für Kinder ohne tragfähige Familie. Andererseits lernen sie Sozialarbeiter und Sozialpädagoginnen in ihrem beruflichen Alltag kennen. Sie erfahren, welche Art von Leistungen Menschen erbringen, die tagtäglich und professionell mit sozial Benachteiligten in unserer Gesellschaft konfrontiert sind und den Auftrag haben, für die sozial Schwächsten Humanität erfahrbar zu machen.

Wo immer und wie immer ein solcher Einsatz konkret ablaufen mag, es findet in jedem Fall eine Gegenüberstellung von Masstäben statt. Der Masstab des Wirtschaftskaders trifft auf den Masstab der Klienten der gewählten sozialen Organisation und auf denjenigen der dortigen Sozialschaffenden. Aufgabe und Zielsetzung des SeitenWechsel ist es, diese Konfrontation zu nutzen und Lernprozesse auszulösen, welche für die SeitenWechseler, deren Unternehmen und letztlich die ganze Gesellschaft fruchtbar werden.

Wenn umgekehrt Berufstätige im Sozialwesen das Angebot der Wirtschaft annehmen und dort ein Praktikum machen, gilt das Gleiche. Sie kommen in ein Umfeld mit anderen Masstäben und erhalten ihrerseits die Chance für Lernprozesse.

Die organisatorische und didaktische Anlage des SeitenWechsel garantiert die Chance für solche Lernprozesse. Zum Einsatz selbst gehört deshalb auch eine Vorbereitung und, nach dem Einsatz, eine Verarbeitung des Erfahrenen. Die seit Projektbeginn laufende Evaluation des SeitenWechsel zeigt, dass tatsächlich solche Lernerfahrungen gemacht werden. Die teilnehmenden Kader werden in eine gesellschaftliche Realität gestellt, die mit den Masstäben, mit denen sie umzugehen gewohnt sind, nur unzureichend verstanden und bewertet werden kann. Eine Situation, welche unter die Haut geht, Fragen aufwirft und zur Überprüfung des eigenen Standpunktes auffordert. Als Mithandelnder im Alltag einer solchen sozialen Organisation werden vom SeitenWechseler "Sich einlassen" und Engagement gefordert und erwartet. Es ist die Realität des Andern, gar des ganz Andern, welche analytisch distanzierendes Verhalten nicht mehr zulässt, sondern Auseinandersetzung fordert. Der Andere wird mit seiner Sicht der Welt leibhaftig erfahren, der SeitenWechseler trifft unmittelbar auf dessen Masstäbe. Kommunikation und Interaktion sind real und nicht medial vermittelt. In dieser Begegnung von Personen spiegeln sich Begegnungen unterschiedlicher Welten und unterschiedlicher Masstäbe. Der Andere wird vom Abstraktum zur konkreten Person mit Gesicht, Name, spezifischer Erfahrung und eigenem Willen. Der andere Masstab des Andern kann mit der anderen Existenz, der anderen Erfahrung, der anderen Weltperspektive verstanden werden.

Diese im Seitenwechsel reale Möglichkeit der Begegnung mit dem Andern ermöglicht die kritische Überprüfung des eigenen Masses, des (scheinbar) objektivierten eigenen Massstabs. Zugegeben, solche Begegnungen mit dem Andern, dem ganz Andern finden auch andernorts statt. Der Weg zur Arbeit würde sich dazu eignen, die Freizeit, ein sozialer Einsatz ausserhalb der regulären Erwerbsarbeit. Umgekehrt wissen wir auch, dass gerade für Kader die Anforderungen der Erwerbsarbeit häufig keinen Raum für solche Begegnungen mit dem Andern lassen.

Seitenwechsel bringt, wie oben beschrieben, diese Begegnung mit dem Andern in einen institutionalisierten Zusammenhang mit einer unternehmensinternen Weiterbildung für Kader. Das Projekt geht also davon aus, dass die so erreichbaren Lernerfahrungen neben einem positiven Effekt für die Teilnehmenden auch einen solchen für das Unternehmen haben. Auch wenn wir davon ausgehen, dass in der Erwerbsarbeit eines Unternehmens fast ausschliesslich Menschen tätig sind, welche arbeitsfähig sind, umgekehrt in sozialen Organisationen bei vielen Klienten die Arbeitsfähigkeit wenn überhaupt vorhanden, so doch zumindest eingeschränkt ist, dann trifft man auch im Unternehmen immer wieder auf den Andern, vielleicht auf den ganz Andern. Wenn die Kader in Unternehmen die Fähigkeit schulen können, sich mit dem Massstab des Andern, mit dessen Weltanschauung auseinanderzusetzen, so hilft ihnen diese Fähigkeit auch im Unternehmen selbst, sei es im Kontakt mit den Mitarbeitern, den Vorgesetzten oder mit Kunden. Dieses bewusste Wahrnehmen des Andern fördert auch den Blick auf die Umgebung eines Unternehmens, sei es seine wirtschaftliche Umgebung oder seine soziale und politische. Das eigene Unternehmen wird in einen umfassenderen wirtschaftlichen und politischen Zusammenhang gestellt. Der Seitenwechseler vermag seine Funktion im Unternehmen umfassender, damit auch kompetenter auszuüben. Die bisherigen Erfahrungen bestätigen diesen Zusammenhang, allerdings ist es bisher nicht gelungen, ihn zu quantifizieren.

Eine längere Beobachtungsdauer, eine höhere Quantität von Teilnehmenden und eine Kontrollgruppe werden in absehbarer Zeit eine solche wissenschaftliche Analyse ermöglichen.

Über die beteiligten Individuen und Unternehmen hinaus trägt der Seitenwechsel auch zu einem gesellschaftspolitischen Lernprozess bei. Wenn immer mehr Menschen sich bewusst mit dem Andern, seinem Massstab, seiner Weltanschauung und seinen gesellschaftlichen Perspektiven auseinandersetzen, dann gibt es in einer demokratischen Gesellschaft auch immer mehr Bürger, welche um das Andere wissen, welche zwar ihre eigenen Massstäbe haben, diese aber auch relativieren können. Auf einem solchen Hintergrund kann das Ganze besser gesehen und verstanden werden, Entscheide können auch im Lichte der Auswirkungen auf Andere getroffen werden. Menschen mit diesen Fähigkeiten sind kompetentere Bürger.

In einer Demokratie sind Massstab und das mit Werten verknüpfte Mass Ergebnisse eines Diskurses zwischen den Bürgerinnen und Bürgern. Wenn in diesem Sinne kompetente Bürgerinnen und Bürger sich an diesem Diskurs beteiligen, besteht die berechtigte Hoffnung, dass die daraus hervorgehenden Setzungen für das Zusammenleben optimiert werden. So betrachtet ist der Seitenwechsel sowohl ein Beitrag für die teilnehmenden Kader, die ihre soziale Kompetenz erweitern können, als auch für die beteiligten Unternehmen, die über kompetentere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügen. Der Seitenwechsel ist nicht zuletzt auch ein Beitrag an eine demokratische Gesellschaft, welche das Mass und den Massstab des Anderen anerkennt, welche den Anderen zu Wort kommen lässt, welche aber auch Entscheidungen nicht scheut.

Kontaktadresse: Schweizerische Gemeinnützige Gesellschaft, Schaffhauerstrasse 7, 8042 Zürich, Tel: 01 366 50 30, Fax: 01 366 50 31