

# Menschliche Bedürfnisse, mit besonderer Berücksichtigung der Theorie von Abraham H. Maslow

von Dieter Steiner

2021

## 1 Abraham H. Maslow und seine Bedürfnishierarchie

Wenn wir im wissenschaftlichen Bereich von Bedürfnissen reden, denken wir vermutlich zuerst an das populäre hierarchische Modell des amerikanischen Psychologen Abraham H. Maslow (1908-1970), der dieses im Rahmen einer Motivationstheorie entwickelte und erstmals 1943 in einem Artikel skizzierte. 1954 stellte er es dann in seinem Buch *Motivation and Personality* in ausführlicher Form vor.

### 1.1 Biografisches

Abraham H. Maslow kam in Brooklyn, New York, als das älteste von sieben Kindern von aus Russland stammenden, jüdischen Eltern zur Welt. Diese, selbst mit schlechter Schulbildung, wollten für ihre Kinder nur das Beste und wandten alle Strenge an, um sie auf den Pfad zu einer erfolgreichen Karriere zu bringen. Um seine Eltern zufrieden zu stellen, begann Maslow entgegen seinen Neigungen in New York ein Jura-Studium. Bald darauf aber begann er sich zu emanzipieren: Es begann damit, dass er gegen den Willen seiner Eltern seine Kusine Bertha Goodman heiratete, und fand seine Fortsetzung darin, dass er sich von der Juristerei abwandte, nachdem er sein Interesse für die Psychologie entdeckt hatte. Sein diesbezügliches Denken orientierte sich zuerst am Behaviorismus, dem damaligen Mainstream in der Psychologie der USA. Dieser postulierte, man könne tierisches – und dann auch menschliches! – Verhalten allgemein in mechanistischer Manier erklären: Es gebe immer eine feste Verbindung zwischen einem äußeren Reiz und einer von außen beobachtbaren Reaktion, so dass die Innenwelt des fraglichen Lebewesens als irrelevante *black box* behandelt werden könne.

Als Maslow dann mit seiner Frau Bertha das erste Kind hatte, dämmerte ihm plötzlich die Unzulänglichkeit des kruden behavioristischen Gedankengutes: »It made the behaviorism I had been so enthusiastic about look foolish that I could not stomach it any more. It was impossible« (Maslow 1976, 163). Bekräftigt wurde dieser Wandel durch Maslows Weiterstudium an der University of Wisconsin in Madison bei Harry Harlow (1905-1981), dessen Herzensanliegen es war, mit den Ergebnissen seiner Primatenforschung das behavioristische Theoriegebäude zu diskreditieren.<sup>1</sup> Maslow erwarb hier 1934 seinen Dokortitel. Als Postdoc kehrte er nach New York zurück, wo er für eine Weile an der Columbia University, später dann am Brooklyn College tätig

---

<sup>1</sup> Harlow scheute dabei auch nicht vor ethisch fragwürdigen Experimenten zurück. In den 1960er Jahren führte er Versuche mit Rhesusaffen-Babies durch: Er hielt sie von ihren leiblichen Müttern isoliert in Räumen, in denen es zwei Arten von Mutterattrappen gab: Eine Drahtpuppe, die mit einer Milch spendenden Saugflasche versehen war, und eine mit Stoff bekleidete, weiche und durch eine Glühbirne erwärmte Puppe, die aber keine Nahrung spendete. Die Äffchen zogen die Stoff-Ersatzmutter vor und umarmten sie zum Kuseln, auch wenn sie von ihr nicht gefüttert wurden. Sie alle aber, wen wundert es, wurden zu abnormalen, gestörten Tieren, was vor allem bei den Weibchen unter den Versuchstieren auffällig wurde, denn diese gingen ihrer eigenen mütterlichen Instinkte verlustig. Maslow (2005, 120) nimmt auf diese Experimente Bezug; er nennt sie »wichtig« – ohne sie wohl wirklich zu billigen –, weil sie zeigten, dass »Liebe« nicht ein bloßes Tauscharrangement sei.

war. An der ersteren war er Assistent beim Psychologen Edward L. Thorndike (1874-1949). Von diesem ermuntert besuchte Maslow Vorlesungen bei der Kulturanthropologin Ruth Benedict (1887-1948). 1951 etablierte sich Maslow dann an der Brandeis University in Waltham, MA.

Angeregt durch Kontakte mit vielen Psychologen und Psychologinnen, die Europa wegen der anbrechenden Nazizeit verlassen und sich in den USA angesiedelt hatten – dazu gehörten der Individualpsychologe Alfred Adler (1870-1937), der Sozialpsychologe und Psychoanalytiker Erich Fromm (1900-1980), die Vertreterin der Neopsychoanalyse Karen Horney (1885-1952) und der Neuropsychologe Kurt Goldstein (1878-1965) –, entwickelte er seine Motivations- und Bedürfnistheorie, wobei der Begriff der »Selbstverwirklichung« (*self realization*) zum Schlüsselkonzept werden sollte. Später gab Maslow seinem Anliegen die Bezeichnung »Humanistische Psychologie« und sah diese als »dritte Kraft« neben Behaviorismus und Psychoanalyse (vgl. Maslow. 1985, 11). 1961 kam es zur Gründung der »American Association for Humanistic Psychology« und ab 1961 erschien das *Journal of Humanistic Psychology*. 1969 siedelte Maslow nach Kalifornien über, wo er ein Jahr darauf an Herzversagen starb.

## 1.2 Kleiner Exkurs zum Behaviorismus

Der Behaviorismus wurde von John B. Watson (1878-1958) unter dem Eindruck der Hundefütterungs-Experimente des russischen Physiologen Ivan Pavlov (1849-1936) begründet. In dessen Fußstapfen folgte später Burrhus F. Skinner (1904-1990), der Experimente mit Ratten in der so genannten »Skinner Box« durchführte, einem Käfig mit einfachster Ausstattung, in dem das Versuchstier z.B. eine Taste drücken konnte. Damit gelang ihm eine Ausweitung des behavioristischen Theoriegebäudes, indem er zu zeigen vermochte, dass Verhaltensreaktionen nicht nur durch vorangehende, sondern auch durch nachfolgende Geschehnisse beeinflusst werden konnten. Damit aber wurde es möglich, mittels Belohnung von richtigen oder auch Bestrafung von falschen Verhaltensantworten Lernprozesse zu steuern. Von Watson (1998, 82) ist bekannt, dass er einmal damit prahlte, man solle ihm zwölf Kleinkinder geben, und er würde aus ihnen durch entsprechende Erziehungsmaßnahmen zwölf Menschen mit unterschiedlichen Verhaltensmustern, wünschbaren und nicht wünschbaren, formen. Skinner setzte ähnliches Gedankengut in die Form eines utopischen Romans mit dem Titel *Walden Two* (deutsch: *Futurum Zwei*) um, in dem eine »ideale« Gesellschaft skizziert wird, deren Mitglieder mittels *behavioral engineering* zu einem friedlichen und kooperativen Zusammenleben konditioniert worden sind. Der Titel soll an *Walden. Or Life in the Woods* (deutsch: *Walden oder Leben in den Wäldern*) des zeitweiligen Zivilisationsflüchtlings Henry David Thoreau (1817-1862) erinnern. Skinner sympathisierte mit dessen Überlegung, dass wir, wenn wir weniger Güter konsumierten, auch weniger arbeiten müssten, und stellte sie gegen die heute dominierende gegensätzliche Idee: Wir müssen so viel wie möglich verbrauchen, damit wir Arbeitsplätze schaffen. Skinners Utopie hat also durchaus auch einen ökologischen Gehalt und ist, bei aller Abneigung, die man gegen das behavioristische Gedankengut haben mag, lesenswert.

### 1.3 Humanistische Psychologie<sup>2</sup>

Maslow (2005, 7) verstand seinen Ansatz als Manifestation eines neuen Zeitgeistes, der die Entwicklung einer neuen allgemeinen und umfassenden Lebensphilosophie befördert und damit auch zu einem neuen Menschenbild führt. Er meinte, die bisherige Psychologie, insbesondere die Psychoanalyse, hätte nur die eine Hälfte des Menschen, und zwar die zu pathologischen Zuständen neigende dunklere, untersucht: »Es ist, als hätte Freud uns die kranke Hälfte der Psychologie geliefert, die wir jetzt mit der gesunden Hälfte ergänzen müssen« (1985, 23). Das neue humanistische Menschenbild soll auf den Stärken und nicht auf den Schwächen des Menschen aufbauen. Die psychischen Anlagen des Menschen sind von Natur aus gut oder mindestens neutral und nicht auf Aggression und Destruktivität ausgerichtet, wie einige glauben (vgl. 147-159). »Aus humanistischer Perspektive werden Menschen weder durch starke, instinktive Kräfte getrieben, wie sie von den Freudianern angeführt werden, noch werden sie durch ihre Umgebung manipuliert, wie von den Behavioristen vorgeschlagen. Stattdessen werden Menschen als aktive Geschöpfe angesehen, die von Grund auf gut sind und über die Freiheit der Wahl verfügen«, heisst es im Lehrbuch *Psychologie* von Philip G. Zimbardo und Richard J. Gerrig (2008, 12).

Eine gesunde Entwicklung besteht also in der Aktualisierung dieser Anlagen. In diesem Sinne muss sich »die dritte Kraft« mit den menschlichen Regungen von Liebe, Hass, Hoffnung, Angst, Begeisterung, Glücksgefühl, ja mit dem Sinn des Lebens befassen. In den üblichen Studiengängen aber werden solche Themen als verworren, unwissenschaftlich und mystisch abgelehnt. »I couldn't find the word ›love‹ indexed in any of the psychology books on my shelves, even the ones on marriage«, beklagte sich Maslow (1965, 20). Das Innere, Subjektive verdient neben dem üblicherweise im Vordergrund stehenden Äußeren, Objektiven vermehrte Beachtung. So soll die zentrale Aufmerksamkeit dem erlebenden Individuum und dann dem damit verbundenen Verhalten gelten. Das heisst auch, dass unsere westliche Psychologie gut daran täte, sich vermehrt auch an östlichen Quellen zu orientieren, und die Introspektion, die einmal als unbrauchbare Technik verworfen worden ist, wieder ins Spiel zu bringen (1965a, 30).<sup>3</sup> Psychische Erkrankungen treten in erster Linie dann auf, wenn die soziale Umwelt der Entfaltung des Guten im Menschen Hindernisse in den Weg legt.

Diese psychische Natur des Menschen baut, so Maslow (2005, 109-117), wie die körperliche, auf eine genetische Verankerung auf, was aber nicht heißt, dass der Mensch Trieben ausgeliefert ist. Im Gegensatz zu Tieren ist sein Wesen bloß »instinktoider« Art, d.h. seine innere Natur übt nur einen relativ schwachen Zwang aus, was auch zur Folge hat, dass sie von Individuum zu Individuum ziemlich verschieden sein kann. Sie wird auch durch Gewohnheiten, kulturellen Druck und einer falschen Einstellung leicht überspielt, womit sie für ihr Erscheinen auf die Unterstützung einer wohlwollenden Kultur angewiesen ist. So gesehen sollten die im Grunde guten Anlagen des Menschen und ihre Entwicklung im Vordergrund des Interesses der Psychologie stehen. Eine Psychologie, die sich auf das Studium von psychisch verkrüppelten, neurotischen Leuten beschränkt, muss, so Maslow, selbst zu einem lädierten Unternehmen werden. Wenn aber umgekehrt die Psychologie die Fähigkeit hat, das Gute im Menschen zu aktivieren, müsste ihr und ihren Vertretern und Vertreterinnen eine der zentral wichtigsten Positionen in unserer Gesellschaft

<sup>2</sup> Zur Vorgeschichte und Geschichte der humanistischen Psychologie im allgemeinen siehe die Beiträge von Donald Moss und Eugene I. Taylor und Frederick Martin in *The Handbook of Humanistic Psychology* (2015).

<sup>3</sup> Unter Introspektion oder »Innenschau« wird in der Psychologie die intensive, nach innen gerichtete Selbstbeobachtung verstanden.

zukommen. »More than bombs or new religions or diplomats or factories, more than physical health and the new drugs to win it, we need an improved human nature« (Maslow 1965a, 19).

Ist aber die Vorstellung, man könne durch therapeutische Maßnahmen menschliches Verhalten in wünschbare Bahnen lenken, nicht letztlich eine Wiederholung des behavioristischen Anspruchs, nun einfach in neuem Gewande? Nein, denn es geht ja nicht um eine Programmierung des Menschen, sondern darum, durch Anleitung und Anreize in ihm die schlummernden eigenkreativen Kräfte zu wecken. Maslow (2005, 307 f.) meint, dies sei in Übereinstimmung mit der Auffassung von Aristoteles (s. xx), wonach der Mensch zum guten Leben gelange, wenn er sich nach seiner wahren Natur ausrichte, nur hätte dieser natürlich noch kein klares Wissen über diese wahre Natur gehabt. Und weiter sei uns heute klar, dass Selbstverwirklichung nicht, wie Aristoteles glaubte, durch Vernunft oder Rationalität allein erlangt werden könne. Der ersten Aussage wird man zustimmen, anders würde es ja heissen, dass die neuzeitliche Psychologie gegenüber der Antike nichts Neues dazu gelernt hat. Die zweite Aussage aber beruht auf einer Fehlinterpretation. Es ist, wie wir gesehen haben (s.d.), richtig, dass für Aristoteles die vernunftorientierte Lebensweise den höchsten Stellenwert hatte. Aber diese Lebensweise hatte einen philosophischen, meditativen, schauenden Charakter. Die dabei zum Zuge kommende Vernunft hatte wenig gemein mit dem, was wir heute unter Rationalität verstehen, sondern »... der antike Logos [ist] Vernunft in jenem Wortsinne, wonach mit Vernunft die Fähigkeit zu vernehmen gemeint ist. Im Denken vernimmt der Mensch, was allem Denken zuvor schon ist« (Gerhard Huber 1975, 16).<sup>4</sup>

#### 1.4 Die Bedürfnishierarchie

»Wenn wir über die Bedürfnisse menschlicher Wesen sprechen, sprechen wir über das Essentielle ihres Lebens,« meint Maslow (2005, 10). Führen wir uns zum Einstieg in das Thema zu Gemüte, was der »Philosophiekurs« in Jostein Gaarders *Sofies Welt* (2000, 19-20) zur menschlichen Bedürfnisstruktur zu sagen hat: »Was ist das wichtigste im Leben? Wenn wir jemanden in einem Land mit Hungersnot fragen, dann lautet die Antwort: Essen. Wenn wir dieselbe Frage an einen Frierenden stellen, dann ist die Antwort: Wärme. Und wenn wir einen Menschen fragen, der sich einsam und allein fühlt, dann lautet die Antwort sicher: Gemeinschaft mit anderen Menschen. Aber wenn alle diese Bedürfnisse befriedigt sind – gibt es dann immer noch etwas, das alle Menschen brauchen? Die Philosophen meinen ja. Sie meinen, dass der Mensch nicht vom Brot allein lebt. Alle Menschen müssen natürlich essen. Alle brauchen auch Liebe und Fürsorge. Aber es gibt noch etwas, das alle Menschen brauchen. Wir haben das Bedürfnis, herauszufinden, wer wir sind und warum wir leben.« Gaarders Schilderung macht klar, dass wir Menschen dreifältige Wesen sind mit einer physischen, einer sozialen und einer psychischen Komponente, und dass in jeder sich spezifische Bedürfnisse melden.

Kommen wir nun aber zu Maslows Theorie. Ihr liegen viele Jahre von Persönlichkeitsstudien und Erfahrungen aus therapeutischer Arbeit zugrunde. Nach dem gerade Gesagten würden wir eigentlich erwarten, dass sie auch drei Bereiche umfasst. Sie enthält aber deren fünf; sie sind in der ersten Spalte von Tabelle xx aufgelistet. Die Bedürfnisse in dieser Reihe haben aber, wie in derselben Tabelle gezeigt, offensichtlich mit drei genannten Existenzen des Menschen zu tun. Betrachten wir nun die Aufteilung nach Maslow (2005, 62-74):

<sup>4</sup> Damit ist daran erinnert, dass etymologisch gesehen »Vernunft« von »vernehmen« abgeleitet ist. So heisst es im *Etymologischen Wörterbuch des Deutschen* (1997, 1506) unter »Vernunft«: »Tätigkeit des Vernehmens, Hörens, Begreifens, sinnliche Wahrnehmung, Verständnis, Einsicht, Klugheit.«

1. *Physiologische Bedürfnisse*: Diese hängen mit der biologischen Existenz des Menschen zusammen und betreffen: Versorgung mit Sauerstoff, Nährstoffen, Mineralien und Vitaminen, umgekehrt Entsorgung durch die Ausscheidung von Stoffen, Bedürfnis nach Aktivität, umgekehrt nach Ruhe und Schlaf, und Bedürfnis, Schmerz zu vermeiden und Sex zu haben. Diese Bedürfnisse zeichnen sich gegenüber den übrigen Arten dadurch aus, dass sie isolierbar und im allgemeinen – typisch sind hier etwa Hunger, Durst und sexuelles Verlangen – somatisch lokalisierbar sind. Sie sind damit relativ unabhängig voneinander, von anderen Motivationen und vom Organismus als ganzem.
2. *Sicherheits-Bedürfnisse*: Zwecks Vertreibung von Befürchtungen und Ängsten verlangt der Mensch nach Sicherheit in verschiedenen Formen: Stabilität, Geborgenheit, Schutz, Angstfreiheit, Struktur, Ordnung, Gesetzmäßigkeit, Grenzen usw. Die von Natur aus vorhandenen Bedürfnisse dieser Art können wir in unverfälschter Form am besten bei Säuglingen und Kindern beobachten. Beim Hinweilwachsen in eine Gesellschaft kommt es danach zu passenden Modifikationen. So bedeutet Sicherheit für einen erwachsenen Menschen in unserer westlichen Zivilisation etwa, dass er an einem sicheren Ort wohnen, eine gut bezahlte Arbeit haben, Geld auf die Seite legen und sich durch ein paar Versicherungen absichern kann (vgl. Boeree 2006). Offensichtlich haben wir es hier bezüglich der Übersetzung ins Dreifalt-Schema mit einem Zwitter zu tun: Zum Teil liegen die Bedürfnisse noch im materiellen Bereich (z.B. ein Dach über dem Kopf, Schutz vor Krankheiten), zum Teil schon im sozialen Bereich (z.B. Geborgenheit im Schosse einer Familie, öffentliche Ordnung) (vgl. Tabelle xx).
3. *Bedürfnisse nach Zugehörigkeit und Liebe*: Diese sind uns als diejenigen bekannt, die uns häufig als mit einem intensiven Erleben von Lust oder Schmerz verbunden bewusst werden. Es gilt, Einsamkeit, Zurückweisung und Isolierung zu vermeiden. Wir alle möchten irgendwo dazugehören und in einem engeren und weiteren Sinne lieben können und geliebt werden. Das macht sich bemerkbar als Wunsch, in einer Partnerschaft zu leben, eventuell eine Familie zu gründen, aber auch Teil einer größeren Gemeinschaft zu sein, indem wir z.B. bei einem Verein mitmachen. Kommen wir in diesem Sinne nicht auf unsere Rechnung, entwickeln wir soziale Ängste und Gefühle der Einsamkeit. Maslow erwähnt, dass wir über diese Art von Bedürfnissen nur über wenig wissenschaftliche Informationen verfügen, »obwohl es ein allgemeines Thema von Romanen, Autobiografien, Gedichten und Theaterstücken ist, auch der neueren soziologischen Literatur« (71). Und er meint, aus diesen Quellen wüssten wir auch, wie die in unserer Gesellschaft häufigen Wohnortwechsel und auch Familienauflösungen sich destruktiv auf Kinder auswirken können.
4. *Bedürfnisse nach Achtung*: Indem es hier um Achtung durch andere, aber auch um Selbstachtung geht, lassen sich diese Bedürfnisse entsprechend zweiteilen. Im ersteren Fall erwähnt Maslow (2005, 72-73) »den Wunsch nach einem guten Ruf oder nach Prestige ... (definiert als Respekt oder Hochachtung seitens anderer Leute), nach Status, Berühmtheit und Ruhm, nach Dominanz, Anerkennung, Aufmerksamkeit, Würde oder Wertschätzung«. <sup>5</sup> Bei der Selbstachtung dagegen geht es um »das Bedürfnis nach Stärke, Leistung, Bewältigung und Kompetenz, Vertrauen angesichts der übrigen Welt und Unabhängigkeit und Freiheit« (2005, 72). Die Achtung durch andere hat klar mit Bedürfnissen zu tun, die dem sozialen Bereich angehören. Mit der Selbstachtung berühren wir dagegen bereits Aspekte der Selbstverwirklichung. Maslow (73) warnt hier vor der Gefahr, primär auf die Meinung anderer statt auf die wirklichen eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen abzustellen. Und dabei sollte auch nicht das im Vordergrund

---

<sup>5</sup> Maslow weist darauf hin, dass diese Art von Bedürfnissen in der Individualpsychologie von Alfred Adler eine wichtige Rolle spielten, während sie von Sigmund Freud ziemlich vernachlässigt worden seien.

stehen, was auf purer Willenskraft beruht, sondern was sich aus der wahren inneren Natur ergibt.<sup>6</sup>

5. *Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung*: Damit ist ein seelisch-geistiges Wachstum gemeint, das in der inneren Natur des Menschen vorhandene kreative Potenziale realisiert. Es geht hier um Dinge wie Wissensdurst, Neugier, Lust auf sinnvolle Arbeit, Verantwortung und Würdigung von Schönheit. »Was ein Mensch sein *kann*, *muss* er sein. Er muss seiner eigenen Natur treu bleiben« (Maslow 1985, 74). Was aber heisst das? Welche Art von Mensch bin ich oder kann ich sein, wenn ich das Potential meiner »eigenen Natur« ausschöpfe? Maslow versuchte diese Frage zu beantworten, indem er sich eine Gruppe von Personen aussuchte, darunter historische Figuren und Leute aus seinem Bekanntenkreis, von denen er annahm, dass sie eine Selbstverwirklichung realisiert hatten. Zu diesem erlesenen Kreis gehörten z.B. Benedict Spinoza, Thomas Jefferson, Ludwig van Beethoven, Abraham Lincoln, Henry David Thoreau, William James, Mahatma Gandhi, Albert Einstein und Eleanor Roosevelt. Aus dem, was er über sie in Erfahrung bringen konnte, versuchte er eine Liste von typischen Merkmalen zu kreieren und kam dabei zu folgenden Resultat (1985, 41, und 2005, 183-206; vgl. dazu auch Boeree 2006):

- 1 Bessere Wahrnehmung der Realität;
- 2 Wachsende Akzeptierung seiner selbst, der anderen und der Natur;
- 3 Zunehmende Spontaneität, Einfachheit, Natürlichkeit;
- 4 Bessere Problemzentrierung;
- 5 Größere Distanz und Sehnsucht nach Zurückgezogenheit;
- 6 Wachsende Unabhängigkeit von der physischen und sozialen Umwelt;
- 7 Größere Frische des Verständnisses, größerer Reichtum der emotionalen Reaktion;
- 8 Größere Häufigkeit von Grenzerfahrungen;
- 9 Wachsendes Gemeinschaftsgefühl;
- 10 Veränderte zwischenmenschliche Beziehungen;
- 11 Demokratischere Charakterstruktur;
- 12 Bessere Unterscheidung zwischen Mittel und Zweck, Gut und Böse;
- 13 Philosophischer, nicht feindseliger Sinn für Humor;
- 14 Stark zunehmende Kreativität;
- 15 Widerstand gegen Anpassung, Transzendenz der eigenen Kultur.

Tab. 1: Umwandlung der fünf Maslow-Stufen in die Dreifalt des Menschen

Hierarchie der ursprünglichen Fünf-Stufung nach Maslow	Zusammengefasst zur menschlichen Dreifalt
1. Physiologische Bedürfnisse	A. Materielle Bedürfnisse
2. Sicherheits-Bedürfnisse	
3. Bedürfnisse nach Zugehörigkeit, Liebe	B. Soziale Bedürfnisse
4. Bedürfnisse nach Achtung	
5. Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung	C. Geistige Bedürfnisse

<sup>6</sup> Maslow verweist hier auf die Unterscheidung eines idealisierten Pseudo-Selbst vom eigenen realen Selbst bei Karen Horney in *Neurose und menschliches Wachstum*, 1975.

Die Vorstellung von Maslow (2005, 127 f.) ist die, dass die Stufung der Bedürfnisse einen stammesgeschichtlichen Hintergrund hat, so dass wir von einem evolutionären Fortschreiten von früheren »niedrigeren« zu späteren »höheren« Bedürfnissen reden können: »Wir teilen das Nahrungsbedürfnis mit allen lebenden Wesen, das Liebesbedürfnis (vielleicht) mit den Menschenaffen, das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung mit niemandem. Je höher das Bedürfnis, um so spezifisch menschlicher ist es.« Die Abfolge wird dann in der ontogenetischen Entwicklung des Menschen wiederholt, und letztlich führt dies bei den erwachsenen Menschen dazu, dass die Befriedigung ihrer Bedürfnisse von materiell bis geistig eine hierarchische Struktur aufweist: Sie schreitet von unten nach oben fort, und zwar so, dass immer zuerst die niedrigeren Bedürfnisse befriedigt sein wollen, bevor die nächst höhere Kategorie zur Quelle der Motivation werden kann. Dabei kann die hierarchische Abstufung nicht nur zwischen den Kategorien, sondern auch schon innerhalb von ihnen eine Rolle spielen. Für die physische Kategorie auf alle Fälle, in der es sehr direkt um die Frage des Überlebens geht, ist es klar, dass es Prioritäten gibt. Denken wir z.B. an das Verhältnis von Hunger und Durst. Der letztere verlangt zuerst nach Beseitigung, denn ohne Nahrung kann man wochenlang auskommen, ohne Wasser aber nur ein paar Tage (vgl. Boeree 2006). Allgemein beschreibt Maslow (2005, 65) die Situation so: »... was geschieht mit menschlichen Wünschen, wenn es Brot genug gibt und wenn der Magen chronisch voll ist? *Sofort tauchen andere (und höhere) Bedürfnisse auf*, und diese, mehr als physiologischer Hunger, beherrschen den Organismus. Und wenn diese ihrerseits befriedigt sind, kommen neue (und wiederum höhere) Bedürfnisse zum Vorschein, und so weiter.« Diese hierarchische Stufung ist – nicht von Maslow selbst – häufig in Form einer Pyramide dargestellt worden. Dies ist in Figur 1 gezeigt.



Fig. 1: Die Maslowsche Bedürfnishierarchie in Pyramidenform

Bei den Stufen 1 bis 4 handelt sich nach Maslow (1985, 38, 48) um Defizit-Bedürfnisse (kurz: D-Bedürfnisse). Die Wortwahl soll anzeigen, dass eine Person, die hier immer wieder frustriert wird, für Krankheiten oder destruktive Handlungen anfällig ist. Bei der Stufe 5 spricht Maslow (1985, 94-95) dagegen von Seins-Bedürfnissen (kurz: S-Bedürfnisse). Dass hier die Motivation für die Erlangung von seelisch-geistigem Wachstum in einem Menschen Fuß fassen kann, setzt aber eben voraus, dass es für ihn keine bedrohlichen Defizite mehr gibt, dass also alle niedrigeren Bedürfnisse voll befriedigt sind.

Das Postulat einer Hierarchie mit der Befriedigung der materiellen Bedürfnis an der Basis könnte dazu verleiten, Maslow einer materialistischen Einstellung zu bezichtigen. Dem steht aber seine

Überzeugung entgegen, dass in der heutigen Welt die zentral wichtigsten Positionen den Psychologen zukommen. Schliesslich können alle Probleme der Menschheit, Krieg und Frieden, Ausbeutung und Brüderschaft, Hass und Liebe, Krankheit und Gesundheit, Missverstehen und Verstehen, Glück und Unglück, nur mit einem besseren Verständnis der menschlichen Natur angegangen werden (Maslow 1965a, 17-18).

## 2 Fragezeichen zur Bedürfnishierarchie

### 2.1 Allgemeine Kritik

Die Rezeption der Bedürfnistheorie von Maslow besteht aus einer Mischung von Kritik und Zustimmung, wobei die erstere meist überwiegt. Betrachten wir ein paar Beispiele.

Auf einer informativen Website bietet die Wirtschaftspsychologische Gesellschaft mit Sitz in München Fachwissen in kompakter Form zu verschiedenen Themen an (WPGS 2020). In einer Sammlung von Texten zur »Mitarbeitermotivation« findet sich als fünftes Kapitel »Bedürfnispyramide nach Maslow. Beispiele und Kritik.« Dieser Theorie wären einige Verdienste zuzuschreiben, so wird gesagt, aber daneben hätte sie auch viel Schaden in der Praxis angerichtet. Sie sei verschiedentlich empirisch überprüft worden, mit negativen Ergebnissen. Sowohl die behauptete Hierarchie wie auch die Abgrenzung der einzelnen Bedürfnisklassen hätten wissenschaftlich nicht bestätigt werden können. Hinsichtlich der Motive ist die Theorie viel zu undifferenziert. »Die Theorie geht davon aus, dass alle Menschen die gleichen Motive haben. Dadurch geht die Aufmerksamkeit für wichtige Unterschiede bei der Motivation zwischen Menschen (und auch ganzen Menschengruppen) verloren. Tatsächlich reagieren Menschen sehr unterschiedlich auf die gleichen Anreize und haben sehr unterschiedliche Motive, die sie antreiben«, schreibt die WPGS. Die Motive seien so abstrakt formuliert, dass man mit ihnen fast jedes Verhalten erklären könne und sich umgekehrt widersprüchliches Verhalten auf die gleichen Motive zurückführen lasse. Im Modell fehlten auch wesentliche Motive wie etwa Machtstreben und Gier. Als Humanist sehe Maslow nur die »sonnige« Seite der menschlichen Bedürfnisse. Im übrigen gelte mangelnde Wissenschaftlichkeit nicht nur für Maslow, sondern überhaupt für bisherige Motivationstheorien. Bei näherer Betrachtung hätten diese weniger mit der Realität zu tun als vielmehr mit den Menschenbildern und Ideologien ihrer Schöpfer. Gut, aber was ist dann mit den erwähnten Verdiensten? Zu den positiven Aspekten zählt die WPGS den heuristischen Wert der Theorie für psychologische Laien. Und für die Praxis eines Betriebs könne die Pyramide als Vorlage dienen, um sich auf jeder Stufe mögliche Anreize für das Mitarbeiterverhalten zu überlegen.

Seev Gasiot (1981, 218 ff.) moniert, Maslow sei in seinen Schriften ungenau und undefiniert geblieben, er drücke sich mehr literarisch als wissenschaftlich aus. In der Tat ist die Schreibe von Maslow häufig nicht sehr präzise und weitschweifig.<sup>7</sup> Es dränge sich der Eindruck auf, so Gasiot, dass seine Ergebnisse eher das Resultat einer spekulativen Einbildungskraft als empirischer Forschung seien. Speziell stört sich Gasiot (218) an der Anwendung des Begriffs »instinktoid« auch für die höheren »Seinsbedürfnisse«. Maslow gleite damit in eine Art von Biologismus ab, der

<sup>7</sup> Tom S. Cleary und Sam I. Shapiro (1995, 13) vermerken mit Bezug auf den Maslow-Biographen Edward Hoffman (1988), dass Maslow sich häufig zwischen einem rigorosen, gelehrten und wissenschaftlichen und einem stärker informellen Schreibstil hin und her gerissen fühlte.



schlecht zu seiner »humanistischen« Grundeinstellung passe, meint er. Trotzdem bezeichnet er Maslows Unternehmen als theoretisch fruchtbar, es hätte empirische Forschung in neuen Bereichen ermöglicht und praktische Anwendungen angeregt. An anderer Stelle redet er sogar von einem »grossartigen Neuanfang«, der eine fast vergessene Leitidee wieder aufs Tapet gebracht habe, nämlich »die Idee vollmenschlicher Verwirklichung und Wirklichkeit hier und jetzt« (234). Gasiot (1981, 218-219) anerkennt auch, dass Maslow zwecks Verständnis für die Gesamtsituation des Menschen eine Überbrückung unterschiedlicher wissenschaftlicher Disziplinen angestrebt hat, findet aber, dazu hätte er eine philosophisch-anthropologische Position genügend ausarbeiten müssen, jedoch sei ihm infolge mangelnder Kenntnisse und der Stellung der Philosophie in den USA ein Ausbruch aus dem Rahmen der Psychologie verwehrt geblieben. Dazu lässt sich anmerken, dass Maslow (1965, 22) sich dieser Notwendigkeit durchaus bewusst war. Er meinte, die Psychologie sollte sich häufiger mit philosophischen Fragen befassen, speziell auch mit Ethik und Werten. Doch bedeute der Umstand, dass sich die Psychologie offiziell von der Philosophie gelöst habe, dass sie gute Philosophie durch schlechte ersetzt habe und sich zu stark an den Naturwissenschaften orientiere.

Werner Obrecht (2005) beklagt bei Maslow im Speziellen, der humanistischen Psychologie im Allgemeinen und darüber hinaus bei der klassischen Psychologie überhaupt den zugrunde liegenden Mentalismus. »der den Gegenstand der Psychologie in der Psyche als immaterielle Wesenheit sieht.« Dies gehe mit einem »hermeneutisch« konzipierten »Verstehen« einher und führe zum Verzicht auf die Verwendung der wissenschaftlichen Methode und damit der Entwicklung von nomologischen Theorien (3 f., FN 1). Damit einher geht Obrechts Feststellung, dass die Theorie von Maslow einen Bekanntheitsgrad ausserhalb der Wissenschaft erlangt habe und zu einem Element der Populärkultur geworden sei. Maslow selbst habe etwas Missionarisches und Elitaristisches an sich gehabt (9).<sup>8</sup> Obrecht vermisst auch eine gesellschaftliche Verankerung der Bedürfnisbefriedigung. Insgesamt habe die Maslowsche Konzeption eine Ansiedlung »im Bereich des ontologischen Nirgendwo« und könne leicht als »Ausdruck bürgerlicher kapitalistischer Ideologie« gesehen werden (11).<sup>9</sup>

Lobende Worte für die humanistische Psychologie finden Philip G. Zimbardo und Richard J. Gerrig in ihrem Buch *Psychologie* (2008, 13): »Der humanistische Ansatz erweitert das Gebiet der Psychologie um wertvolle Erkenntnisse aus Untersuchungen zur Literatur, Geschichte und den Künsten. Dadurch wird die Psychologie eine vollständigere Disziplin. Humanisten vertreten die Ansicht, dass ihr Blickwinkel so etwas wie ein Enzym sei, das der Psychologie hilft, sich über die Konzentration auf negative Kräfte und tierähnliche Aspekte des menschlichen Daseins zu erheben.« Und sie weisen darauf hin, dass diese Perspektive einen starken Einfluss auf die Entwicklung neuer Ansätze in der Psychotherapie ausgeübt habe. Und speziell auf Maslow gemünzt, sind sie der Meinung, seine Theorie habe einen nützlichen Rahmen zur Zusammenfassung motivationaler

<sup>8</sup> Hoffman (1988, 211) zitiert den Historiker Frank E. Manuel (1910-2003) – der auch an der Brandeis University gelehrt hatte und mit Maslow befreundet gewesen war –, der im Rückblick sagte, Maslow habe einen Messias-Komplex gehabt, aber nie versucht damit jemand anderem etwas aufzunötigen. Der russische Psychologe Dmitry Leontiev (\*1960) seinerseits meint, die folgende, von einem russischen Autor gegebene Definition eines Genies, passe genau auf Maslow: »A person who is aware of his/her outstanding capacities, but still keeps working« (Leontiev 2008, 452).

<sup>9</sup> Das ist natürlich alles ein bisschen starker Tobak, und was die »kapitalistische Ideologie« damit zu tun haben soll, ist aufklärungsbedürftig. Obrecht sieht die Basis der Psychologie in den Gehirnströmen (s. xx) und das wäre umgekehrt für Maslow Anlass gewesen, dies als »Reduktionismus« zu verdammen. Für ihn war das, was Obrecht »hermeneutisch« nennt – Maslow verwendete aber diesen Begriff nicht –, ein absolut wissenschaftliches Vorgehen, dem in diesem Fall nomothetisch nicht fassbaren Untersuchungsgegenstand angepasst (vgl. xx). Es sei daran erinnert, dass die ganze Psychotherapie auf diesem Ansatz beruht – anders ist sie nicht möglich.

Kräfte geliefert, obschon die menschliche Motivation in der Realität komplexer sei (450). Zimbardo und Gerrig greifen aber schon auch kritische Punkte auf. So sind sie wie schon die WBSG oben der Meinung, Maslows Motivationstheorie baue auf einer zu optimistischen Perspektive auf. Jedes Individuum verspürt nach Maslow den Drang, sich zu entwickeln und sein größtmögliches Potenzial zu verwirklichen. Ist die Aufrechterhaltung einer derartigen nie versagenden positiven Sichtweise gerechtfertigt? Die Gegebenheiten sprächen dagegen, meinen Zimbardo und Gerrig. Man solle die Menschen, deren Verhalten auf Macht, Dominanz und Aggression gerichtet ist, nicht vergessen (421).

Maslow (2005, 9) selbst meint, seine Theorie sei ziemlich erfolgreich gewesen, aber nur im praktischen Umgang mit Menschen, nicht in experimentellen Situationen und Laborbedingungen. »Sie vertrug sich sehr gut mit den persönlichen Erfahrungen der meisten Menschen und konnte ihnen oft eine strukturierte Theorie liefern, die ihnen half, ihrem Innenleben mehr Sinn abzugewinnen.« Entsprechend sagt auch die WBSG (2020): “Unbestreitbar ist ein heuristischer Wert der Theorie für psychologische Laien.« Meine eigenen Erfahrungen sagen mir, dass das eigene Verhalten unter lebensvereinfachten Umständen durchaus einen Anklang an die Maslowsche Abstufung zeigen kann, dass dabei allerdings auch Rückwirkungen von den höheren auf die niedrigeren Bedürfnisstufen normal sind. Ein Erlebnis, das unabwendbar solche Zustände herstellt, ist z.B. ein Trek in Nepal – sofern man nicht allzu viele unentbehrlich scheinende Sachen mit sich schleppt oder schleppen lässt. Das Problem, mindestens für den Abend an einen Ort zu gelangen, an dem man etwas zu essen kriegt und mit einem Dach über dem Kopf schlafen kann, bekommt prioritäre Bedeutung. Von grosser Wichtigkeit sind auch die sozialen Interaktionen in der Gruppe, z.B. der aufmunternde Zuspruch, den man bekommen kann, wenn die Beine schwer werden. Aber auch die Kontakte zur lokalen Bevölkerung, auch wenn man sich sprachlich nicht verständigen kann, möchte man nicht missen. Und natürlich ist da über allem die phantastische Gebirgslandschaft, deren Anblick für alle möglichen Unannehmlichkeiten entschädigt und einem ein intensiveres Lebensgefühl vermittelt. Aber natürlich, das ist die Erfahrung, die wir, aus dem Westen kommend – in dem sich die Lebensstile so weit von Einfachheit entfernt haben, dass einiges durcheinander geraten ist – machen können. Für die einheimische Bevölkerung in Nepal wird das wieder anders aussehen.

## 2.2 Keine strenge Hierarchie

Verschiedentlich ist Kritik am Maslowschen Schema eines hierarchischen Aufbaus der menschlichen Bedürfnisse geäußert worden. Werner Obrecht (2005, 10) bezeichnet es als schlicht falsch. Es gibt immer Individuen, die andere Präferenzordnungen haben. Als Beispiele nennt er den Kletterer, der seine Sicherheitsbedürfnisse aufs Spiel setzt, um Anerkennungs- oder Leistungsbedürfnisse (Selbstaktualisierung) zu erfüllen, und den politischen Revolutionär, der seine Sicherheitsbedürfnisse seinem Bedürfnis nach struktureller Autonomie oder Macht unterordnet.

Der Psychologe C. George Boeree (2006) stellt in Frage, dass Selbstverwirklichung nur eintreten könne, wenn alle niedrigeren Bedürfnisse befriedigt worden sind. Er meint, es habe doch immer wieder Künstler und Schriftsteller gegeben, die unter Hunger litten, in zerrütteten Verhältnissen aufgewachsen waren, Neurosen und Depressionen hatten, aber nichtsdestotrotz Erstaunliches hervorbrachten. Wir können alle ja auch selbst die Erfahrung machen, dass wir uns bei freiwillig unternommenen Fastenkuren psychisch verändern und auf ungeahnte Gedanken kommen können. Wohlverstanden, damit soll nicht gesagt sein, dass Hunger leiden etwas Gutes ist, wohl aber, dass Maslows Theorie zu einfach gestrickt ist. Boeree schlägt deshalb vor, Selbstverwirklichung nicht als

separate Kategorie zu verstehen, sondern im Sinne von Carl Rogers<sup>10</sup> als »Lebenskraft«, der man Raum gibt, einer Kraft, die alle Kreaturen antreibt und durch alle Bedürfnisebenen hindurch wirkt. Es kann dann auf allen Ebenen zu Störungen kommen, die mit der vollen Effektivität der Selbstverwirklichung interferieren.

Gasiet (1981, 227) seinerseits glaubt nicht, dass eine Hungersituation sich normalerweise durch eine Abwesenheit des gefühlsmässigen Bandes der Menschen untereinander und der Menschen zu der Umwelt auszeichnet, muss aber einräumen, dass dies in wirklich extremen Situationen der Fall sein kann. Es verweist hier auf die Erfahrungen des Psychiaters Viktor E. Frankl, der das Konzentrationslager Auschwitz überlebt hat und in seinem Buch *Der Wille zum Sinn* (1972) bezeugt, dass es unter Bedingungen der chronischen Unterernährung zu einem totalen Absterben der Mitmenschlichkeit kommen kann. Für nicht extreme Situationen sollten wir aber den Wunsch nach Befriedigung »höherer« Bedürfnisse im Verhältnis zur materiellen Basis – bei aller grundlegender Bedeutung, die dieser zukommt – nicht unterbewerten. »Überleben ... ist nicht alles, auch wenn ohne Überleben alles nichts ist«, kann man mit Karl-Heinz Breier (1992, 103) sagen. In der Tat wissen wir ja, dass Menschen, denen im psychischen Bereich ihre Selbstachtung abhanden kommt, die in eine scheinbar ausweglose Lage geraten und sich hoffnungslos »verloren« vorkommen, Selbstmord begehen können, auch wenn es ihnen materiell an nichts mangelt.

Maslow (2005, 79) selbst weist darauf hin, dass es sich bei seiner Hierarchie nicht um eine absolut feste Ordnung handle. Zwar hätten die meisten Menschen ihre Bedürfnisse ungefähr in der angegebenen Rangordnung, aber es gebe immer auch Ausnahmen. Zum Beispiel könnten kulturelle Prägungen die Bedeutung der Bedürfnisse verändern. Allerdings, so meint Maslow (2005, 82-83), handle es sich dabei oft um relativ oberflächliche und nicht um grundlegende Unterschiede. Die Menschen über verschiedene Kulturen hinweg seien einander ähnlicher als es zuerst den Anschein mache. Zu beachten ist auch, dass es neben den mit den Bedürfnissen verknüpften Motivationen auch noch andere verhaltensbestimmende Faktoren geben kann. Es muss somit unterschieden werden zwischen bewusst gefühlten Wünschen und tatsächlichem Verhalten. Wie im Folgenden beispielhaft gezeigt, lassen sich verschiedene Typen der Abweichungen von der strikt linearen Hierarchie unterscheiden:

- Multiple Motivierung: »Man [sic!] schläft mit einer Frau nicht nur wegen der rein sexuellen Befriedigung, sondern auch, um sich seiner eigenen Männlichkeit zu vergewissern oder um eine Eroberung bestätigt zu bekommen, sich machtvoll zu fühlen, mehr grundlegende Zuneigung zu gewinnen« (Maslow 2005, 83).
- Umkehrung: Es kann Personen geben, bei denen die Achtung (Stufe 4) die Priorität vor der Liebe (Stufe 3) hat, weil sie von der Annahme ausgehen, dass sie nur dann liebenswert sind, wenn sie sich zu Respektpersonen mit einem forschenden Auftreten entwickelt haben (Maslow 2005, 79-80).
- Vertauschung: Das mit physiologischen Bedürfnissen verknüpfte Konsumverhalten kann als Kanal für andere, momentan nicht bewusst werdende Bedürfnisse dienen. Z.B. mag eine Person glauben, sie sei hungrig, wo sie doch in Tat und Wahrheit nach Geborgenheit verlangt (Maslow 2005, 63).
- Ersatzhandlung: Die Nichtbefriedigung eines höheren Bedürfnisses kann eine kompensierende Handlung auf tieferer Stufe veranlassen. Das wusste schon Aristoteles, wie eine Aussage in seiner *Nikomachischen Ethik* (1972, 290 (X5, b10)) zeigt: »Wenn uns eine Sache besonders erfreut, so tun wir überhaupt nichts anderes, und umgekehrt treiben wir anderes, wenn uns etwas nur mäßig gefällt; im Theater isst man dann am meisten Süßigkeiten, wenn die Schauspieler schlecht sind.«

---

<sup>10</sup> Carl R. Rogers (1902-1987) sah sich wie Maslow als humanistischer Psychologe. Seine Spezialität war die Gesprächstherapie in Form von »Encounter Groups«, in denen die Teilnehmenden lernten, wie sie besser aufeinander zugehen und einander zuhören konnten. Siehe dazu Rogers 1974.

Für Obrecht (2005, 10) ist klar, dass veränderte Präferenzordnungen ein wichtiges Indiz für die momentane Verfassung eines Individuums sind. Diese kann durch dessen Persönlichkeitsstruktur und biographische Phase, aber auch durch soziale Verhältnisse und akute Ereignisse bedingt sein.

### 2.3 Mehr zur Selbstverwirklichung

Die Selbstverwirklichung ist die Bedürfniskategorie, der Maslow seine besondere Aufmerksamkeit schenkte. Die Liste von Charakteristika, die sich aus der Evaluation der oben genannten erlesenen Personengruppe ergab, ist in Tab. xx gezeigt (nach Maslow 1985, 41, und 2005, 183-206). Man kann sich fragen, ob Maslow hier die Latte nicht zu hoch gelegt hat, indem er, wie der israelische Pädagoge und Humanwissenschaftler Seev Gasiet (1981, 219) kritisch anmerkt, versucht, »die allergesundesten, die allervollendetsten, die allerglücklichsten Menschen« aufzufinden, um aus ihrer Untersuchung zu folgern, was das voll entwickelte Potential des Menschen allgemein ausmachen könnte. Maslow selbst wurde es offenbar etwas unwohl, als er nach eigener Schätzung zum Resultat kam, dass der Anteil von Menschen an der Weltbevölkerung, die sich mit Selbstverwirklichung in seinem Sinne befassten, bloße zwei Prozent betrug (Boeree 2006). Um die damit verbundene Tendenz zur Überhöhung abzdämpfen, betonte er, dass auch selbstverwirklichte Personen alle irgendwelche Fehler und Schwächen hätten. »Es gibt keine perfekten menschlichen Wesen!«, meinte er, aber es gebe schon solche, die gut seien, sehr gut sogar, und das gebe Hoffnung für die Zukunft der Menschheit (Maslow 2005, 208).

In der Liste der für selbstverwirklichte Menschen typischen Merkmale (s.o.) kommt unter Punkt 8 das Stichwort »Grenzerfahrung« vor. Maslow redet auch von »Gipfelerlebnis«. Dabei handelt es sich nicht um die Erfahrung, die ein Bergsteiger macht, wenn er nach beschwerlicher und gefährlicher Kletterei endlich auf dem Gipfel steht, obschon in der Tat diese Situation eine Grenzerfahrung auslösen kann. Nein, was Maslow meint, beschreibt er so: »The term peak experiences is a generalization for the best moments of the human being, for the happiest moments of life, for experiences of ecstasy, rapture, bliss, of the greatest joy« (1976, 101). Die Leute, die er befragt hatte, sagten ihm auch, wann solche Erlebnisse vorkommen können: »They came from the great moments of love and sex, from the great esthetic moments (particularly of music), from the bursts of creativeness and the creative furore (the great inspiration), from great moments of insight and of discovery, from women giving natural birth to babies – or just from loving them, from moments of fusion with nature (in a forest, on a seashore, mountains, etc.), from certain athletic experiences, e.g., skindiving, from dancing etc.« (1962, 10). Einige sagten auch, sie hätten die letztendliche Wahrheit erkannt, das Wesen der Dinge, das Geheimnis der Welt, und zwar auf eine Weise, bei der es keinen Unterschied zwischen Fakten und Werten mehr gab, etwas, das es beim wissenschaftlichen Versuch, die Welt zu verstehen, nicht geben darf. Mit anderen Worten, die Welt, die erfahren wird, ist nicht nur die Welt, wie sie ist, sondern auch die Welt, wie sie sein sollte (1976, 105).

Wir können hier auch von mystischen Erlebnissen reden.<sup>11</sup> Von ihnen wissen wir, dass sie nicht nur bei einem exklusiven Zirkel der Menschheit vorkommen können. Nein, jeder Mensch kann in einem Zustand von Achtsamkeit – wir könnten sagen in einem psychischen Zustand von genügender Offenheit nach aussen wie nach innen – ein entsprechendes Erlebnis haben. Es sei hier an die Theologin Dorothee Sölle (1997) erinnert. »Ich versuche ..., die mystische Erfahrung zu

---

<sup>11</sup> Allerdings ist dazu zu sagen, dass nach dem Eindruck von Maslow (1962, 18) Gipfelerlebnisse in seinem Sinn und mystische Erfahrungen sich zwar überlappen, aber doch verschieden sind, doch was genau die Differenz ausmachen soll, kann Maslow nicht sagen.

demokratisieren, das heisst, sie nicht als eine elitäre Angelegenheit weniger Auserwählter zu verstehen«, schrieb sie in ihrem Buch *Mystik und Widerstand* (28), und: »Auch die gewöhnlichen Formen religiöser, pantheistischer oder ästhetischer Erfahrung haben mystische Elemente in sich« (32). Besteht damit ein Widerspruch zu Maslows Vorstellung der Selbstverwirklichten als einer speziellen Klasse von Menschen? Nein, denn er selbst sagt, »dass die sanfte mystische Erfahrung bei vielen, vielleicht bei den meisten Menschen vorkommt« (Maslow 2005, 196). Mit »sanft« deutet er an, dass es Erlebnisse unterschiedlicher Intensität geben kann. In der Liste der Selbstverwirklichungsmerkmale (s.d.) heisst es ja auch nur, dass Grenzerfahrungen häufiger auftreten. Sie können auch ganz fehlen. Es kann also »nichtgrenzerfahrende Selbstverwirklicher« geben; nach Maslow (196) haben diese die Tendenz, »praktische, effektive Menschen zu sein, ..., die in der Welt leben und darin erfolgreich sind.« Im übrigen kam er nach der Untersuchung von jungen Leuten zum Schluss, dass Selbstverwirklichung in der beschriebenen Form nur bei älteren Menschen vorkommen kann (180). Somit handle es sich hier um eine Theorie lebenslanger Entwicklung des Selbst, meint Peter Conrad (1983, 269).

Schliesslich sei noch auf diesen Einwand von Julian Barling (1977, 1 f.) hingewiesen. Er stellt fest, Maslow selbst weist darauf hin, dass das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung nie wirklich befriedigt werden könne, denn wenn ein bestimmtes Niveau erreicht sei, melde sich ein Drang nach mehr. Es sei deshalb zweifelhaft, ob die Einordnung von Selbstverwirklichung unter den Grundbedürfnissen richtig sei.

## 2.4 Nur marginaler Bezug zur Geschlechterfrage

Was bei Maslow eindeutig fehlt, ist ein Interesse für die Frage, ob Frauen und Männer unterschiedliche Bedürfnisstrukturen haben. Man findet bei ihm nur einen kleinen Hinweis in einer Fußnote (!), in der er auf eine College-Studie über Gipfelerlebnisse Bezug nimmt. Der Befund war der: Studentinnen machten entsprechende Erfahrungen signifikant häufiger aufgrund der Erfahrung, geliebt zu werden, während sie bei Studenten signifikant häufiger als Folge von Siegen, Erfolgen, Hindernisbewältigungen und Leistungserbringungen auftraten (Maslow 1976, 105, FN 2). Auch in seiner Knappheit scheint mir dieses Resultat bemerkenswert, denn es stützt meine These, wonach der wesentliche Grund für unsere heutige krisenhafte Situation die Geschlechterproblematik in der Form einer einseitig starken Dominanz männlicher Werte ist. Hinsichtlich der damit verbundenen Bedürfnissituation meint die Entwicklungspsychologin Carol Gilligan (1991, 125): »Frauen ... mussten ihre eigenen Bedürfnisse und Wünsche als Bedürfnisse anderer verkleiden, wenn sie sie verwirklichen wollten, oder sie mussten sich selbst als ›wunschlos‹ erleben, einer der Hauptgründe für die weitverbreitete Depression bei Frauen, die der Verleugnung der eigenen Bedürfnisse entspringt. Sicherheit liegt darin, keine Bedürfnisse zu haben oder zu äußern.«

Das ist natürlich ein altes Problem in der Wissenschaft: Eine männliche Vorherrschaft und damit auch unwillkürlich ein dominantes Interesse für männliche Werte und eine Orientierung an denselben. Es habe in der humanistischen Psychologie viele im Hintergrund verbliebene Frauen gegeben, einige davon Ehefrauen der Gründungsväter, so Helen Rogers, Bertha Maslow und Antoinette Jourard, schreiben Ilene A. Serlin und Eleanor Criswell (2015, 33) in ihrem Überblick über die Rolle der Frauen in der humanistischen Psychologie. Interessanterweise waren diese drei alle Künstlerinnen, nämlich Malerin, Bildhauerin und Fotografin. Inzwischen machen sich aber Frauen dank der fortgeschrittenen Emanzipation in früheren Männerdomänen bemerkbar. Vor 1976 hatten gegenüber 11 Männern nur 3 Frauen die Präsidentschaft der Association of Humanistic Psychology (AHP) inne. Seit 1976 lautet das Männer-Frauen-Verhältnis für dieses Amt 12 zu 13 (32).

Es ist äusserst wichtig, dass in der humanistischen Psychologie neben den männlichen Zugangsweisen die weiblichen Gesichtspunkte eine ebenbürtige Position einnehmen, weil sich die beiden ideal ergänzen. In der Tat ist die Art und Weise, wie Frauen im Allgemeinen denken, fühlen und handeln, von der der Männer verschieden. Frauen sind mehr in den erfahrungsbezogenen, praktischen und relationalen Dimensionen der Psychologie zuhause und vertrauen stärker auf symbolisches, nicht-verbales, künstlerisches, intuitives und vernetztes Wissen, während die Männer eher die abstrakten, theoretischen, analytischen und verbalen Dimensionen besetzen und daher wissensmässig eher auf Philosophie, kritische Analyse, rationale, argumentative Debatte, Individualentwicklung, Trennung und Distanz abstellen. Frauen können besser auf ihre Emotionen achten und Empathie entwickeln, sie sind offener für neue Ideen und Zusammenarbeit mit anderen. Für die Männer dagegen besteht das Ideal darin, emotionslos Wissenschaft betreiben zu können, sie betrachten alternative Ansätze mit Zurückhaltung und pochen stärker auf ihre Eigenständigkeit. Um es etwas plakativ zu sagen: Männer sind mehr darauf aus, die Wahrheit zu entdecken, während Frauen eher nach dem Sinn der Sache fahnden. Die genannten Unterschiede lassen sich erklären aus Differenzen im physiologischen Unterbau: Bei Frauen ist das Gehirn weniger lateralisiert<sup>12</sup> als bei Männern. Entsprechend ist das *Corpus callosum*, das Verbindungssystem zwischen den beiden Gehirnhälften, besser ausgebildet. Bei der Verarbeitung von Sprache benutzen Männer nur die linke Gehirnhälfte, die Frauen dagegen beide Hemisphären (vgl. Springer und Deutsch 1993; Zaidi 2010) (34).

## 2.5 Statistische Überprüfungen

David Lester (2013) erinnert daran, dass es zwei Studien mit verschiedenen Messskalen gegeben hat, um die Gültigkeit von Maslows Bedürfnishierarchie an Stichproben von College-Studierenden zu testen. Lester selbst (1990) berichtet über die Verwendung einer 50-Punkte-Skala, je 10 pro Maslow-Bedürfnisstufe, um den Grad der Zufriedenheit in einer Population von 46 Studierenden (18 Männer und 28 Frauen) auf dem Weg zum Bachelor zu eruieren. Von den in dieser Skala vorhandenen Fragen seien als Beispiele je zwei pro Bedürfnisstufe genannt, und zwar je eine positiv und eine negativ formulierte:

1. *Physiologie*: »Ich habe ein befriedigendes Sexualeben« und »Ich habe gewöhnlich Probleme mit irgendeinem Teil meines Körpers«;
2. *Sicherheit*: »Ich denke, die Welt ist heutzutage ein ziemlich sicherer Ort«, »Ich habe nachts Angst allein in meinem Haus bzw. in meiner Wohnung«;
3. *Zugehörigkeit und Liebe*: »Ich habe ein paar intime Freunde, auf die ich mich verlassen kann« und »Ich fühle mich entwurzelt«;
4. *Achtung*: »Ich spüre, dass ich eine würdige Person bin« und »Den grössten Teil der Zeit bin ich unzufrieden mit mir selbst«;
5. *Selbstverwirklichung*: »Ich weiss was meine Fähigkeiten sind und was ich nicht kann«, »Ich bin unsicher, was meine Lebensziele betrifft«.

Die Probanden konnten auf diese Fragen auf einer Skala von -3 (bin gar nicht einverstanden) bis +3 (bin sehr einverstanden) antworten. Aus den Resultaten folgerte Lester, dass eine Messung der Bedürfnisbefriedigung auf Maslows Hierarchiestufen prinzipiell möglich ist. Zusätzlich hatten die Studierenden auch die im Persönlichkeitsinventar von Hans J. Eysenck enthaltenen 48 Fragen zu beantworten, ein Inventar, das einen Text bezüglich des Auftretens von psychopathologischen Erscheinungen erlaubt. Maslow hat ja die These aufgestellt, dass eine mangelnde

---

<sup>12</sup> Unter der Lateralisation versteht man die funktionale Spezialisierung der beiden Gehirnhälften.

Bedürfnisbefriedigung in psychischen Krankheiten resultieren kann. Das Inventar stützt sich auf das so genannte PEN-Modell, bei dem die drei Buchstaben für drei voneinander unabhängige Persönlichkeitsdimensionen stehen: P für Psychotizismus (eine psychotische Person ist aggressiv und asozial statt freundlich und rücksichtsvoll), E für Extraversion (eine extravertierte Person ist nach aussen, nicht nach innen orientiert) und N für Neurotizismus (eine neurotische Person ist emotional instabil statt stabil (Eysenck 1967 und 1991, kurze Erklärung in Zimbardo und Gerrig 2008, 508).<sup>13</sup> Lester korrelierte dann die mit der Eysenck-Skala erhaltenen Ergebnisse mit den mit dem eigenen Zufriedenheits-Massstab produzierten Resultaten. Er fand einen signifikanten Zusammenhang mit dem Neurotizismus: Je stärker die Grundbedürfnisse befriedigt sind, desto tiefer ist dessen Wert. Mit dem Psychotizismus ergab sich keine ersichtliche Korrelation, schon aber mit der Extraversion, jedenfalls für die höheren Bedürfnisstufen 3 bis 5, in Resultat, das wie Lester sagt, noch der Interpretation harrt.

Die zweite von Lester angesprochene Untersuchung wurde von Lisa L. Strong und Martin S. Fiebert 1987 veröffentlicht. Sie wurde an einer Population von 59 Personen durchgeführt, die einerseits 38 Männer und 21 Frauen, andererseits 47 Studierende, die einen einführenden Psychologiekurs besuchten, und 12 Fakultätsmitglieder von verschiedenen Departementen umfasste. Für jede Stufe von Maslows Bedürfnishierarchie wurden anfänglich je 12 Aussagen kreiert und dann aufgrund der unabhängigen Beurteilung von drei Fakultätsmitgliedern, die einen fortgeschrittenen Kurs in Persönlichkeitspsychologie betreuten, auf je 4 kondensiert. Übrig blieben die folgenden Feststellungen:

1. *Physiologie*: Sich sexuell befriedigt fühlen / gut schlafen und erholt aufwachen / sich körperlich fit und gesund fühlen / das essen und trinken, was man gerne haben möchte;
2. *Sicherheit*: In einer gerechten und geordneten Gesellschaft leben / sich am Wohnort und an der Arbeitsstelle sicher fühlen / einen stabilen Lebensstil haben, so dass klar ist, was als Nächstes passieren wird / ohne Angst und Sorgen leben;
3. *Zugehörigkeit und Liebe*: Meine Freuden und Sorgen mit jemandem teilen / wissen, dass meine Freunde sich wirklich um mich kümmern / Teil von einer Familie (oder einer anderen intimen Gruppe) sein, die für mich sorgt / nicht allein, sondern mit anderen zusammen arbeiten;
4. *Achtung*: Von Freunden und Mitarbeitenden respektiert werden / meine Arbeit wird von anderen als gut beurteilt / spüren, dass meine guten Eigenschaften geschätzt werden / fühlen, dass ich in der Welt nützlich und nötig bin;
5. *Selbstverwirklichung*: Spontan und offen gegenüber neuen Erfahrungen sein / spüren, dass ich persönlich wachse und mich verändere / immer echt mich selbst sein, nie etwas vorspielen / meine kreativen Fähigkeiten einsetzen und mich ausdrücken.

Die Probanden wurden dann mit paarweisen Gegenüberstellungen dieser Aussagen konfrontiert, wobei je eine aus einer der Bedürfnisstufen mit je einer aus den übrigen vier Bereichen gepaart wurde, so dass sich pro untersuchter Stufe jeweils 16 Vergleiche ergaben. Bei jedem mussten die Versuchspersonen angeben, welche Aussage ihnen wichtiger erschien. Sie konnten dies mit Hilfe einer Skale von 0 bis 100 in Zehnerabständen wie folgt angeben: Erschienen zwei Aussagen, sagen wir A und B, als gleich wichtig, dann lautete die Antwort 50 zu 50. Wurde A als etwas wichtiger als B beurteilt, ergab sich 60 zu 40, während eine starke Bevorzugung von A gegenüber B mit 90 zu 10

---

<sup>13</sup> Dazu wäre anzumerken, dass sich das Konstrukt des Psychotizismus wissenschaftlich letztendlich nicht hat durchsetzen können, da es als zu unscharf und zu heterogen beurteilt wird (Wikipedia 2020). Ausserdem hat seit den 1980er Jahren eine gewisse Neuorientierung der psychometrischen Richtung der Psychologie stattgefunden. Das erwähnte PEN-Modell ist modifiziert und zu fünf Dimensionen erweitert worden. Es umfasst nun Offenheit (*openness*), Gewissenhaftigkeit (*conscientiousness*), Extraversion (*extraversion*), Verträglichkeit (*agreeableness*) und Neurotizismus (*neuroticism*) und wird mit der englischen Abkürzung zum OCEAN-Modell.

oder 100 zu 0 kodiert wurde. Für jede Person wurde dann für jede Bedürfnisstufe ein Mittelwert berechnet und die Resultate schliesslich noch über alle Personen gemittelt. Das so berechnete Endresultat zeigte eine klare Tendenz zu einer Abstufung der fünf Bereiche in der Art, dass die Wichtigkeit von den niedrigeren zu den höheren Bedürfnissen zunahm. Daraus schlossen die Autoren auf eine starke Übereinstimmung mit Maslows theoretischer Struktur.

## 2.6 Kulturelle Resistenz oder Variabilität?

Wir haben zur Kenntnis genommen, dass Maslow glaubt, hinter der Stufenfolge seiner Bedürfnisse stecke eine phylogenetische Abfolge (vgl. xx). Wenn das zutrifft, haben wir es mit einer psychisch-emotionalen Tiefenstruktur zu tun, die sich auch heute noch über alle Kulturen hinweg bemerkbar macht. Hier hat ein Team um den deutschen Philosophen Maik Hosang eine interessante Übereinstimmung zwischen der Maslowschen Bedürfnisstruktur und dem indischen Chakrensystem<sup>14</sup> ausgemacht. Beide stellen eine Interpretation einer siebenstufigen Folge von »emotionalen Komplexen« bzw. »Existenzialen« dar: Physis, Sexus, Macht, Liebe, Sprache, Erkenntnis und moralischer Sinn. Die Struktur insgesamt wird »biokulturelle Matrix« (oder »emotionale Matrix«) genannt, biokulturell deshalb, weil die biologischen Anlagen eine kulturelle Überformung erfahren (Hosang, Fraenzle und Markert 2005).

Allerdings kommen Maslows Überlegungen zu dieser Tiefenstruktur, wie kulturell resistent sie wirklich ist, etwas widersprüchlich daher. Einerseits schreibt er über seinen Besuch bei den Blackfoot-Indianern (2005, 124): »Die erste und bedeutendste Lektion für den Autor auf seinem Feldausflug war es, dass die Indianer erstens Menschen, individuelle Wesen sind und nur in zweiter Linie Blackfoot-Indianer. Im Vergleich mit den Gemeinsamkeiten erschienen die Unterschiede, obzwar zweifellos vorhanden, oberflächlich.«<sup>15</sup> Maslow streitet aber natürlich nicht ab, dass die Befriedigung der Bedürfnisse je nach Kultur sehr verschieden sein kann: »... die tiefen oder elementaren Bedürfnisse aller menschlicher Wesen [sind] nicht annähernd so stark voneinander verschieden ... wie ihre bewussten alltäglichen Wünsche. Der Hauptgrund dafür ist, dass verschiedene Kulturen vollkommen verschiedene Wege zur Befriedigung eines bestimmten Bedürfnisses anbieten können ...« (49). An anderer Stelle aber redet er davon, dass die Tiefenstruktur selbst, jedenfalls ihr höherer Teil, modifiziert werden kann: »... je höher die Bedürfnisse sind, um so schwächer sind sie, leicht zu ändern und zu unterdrücken. ... Wir enden mit dem Paradox, dass unsere menschlichen Instinkte – was von ihnen übrig geblieben ist – so schwach sind, dass sie Schutz gegen Kultur, Erziehung, Lernen brauchen, mit einem Wort, dagegen, von der Umwelt überwältigt zu werden« (133).

Julian Barling (1977, 12 ff.) berichtet über eine Reihe von Untersuchungen mit Maslows Ansatz in Industriebetrieben, die interkulturelle Vergleiche ermöglichen. A.C. Sanford (1970) verglich die Bedeutung und Befriedigung von Grundbedürfnissen in den USA mit der in lateinamerikanischen Ländern. Er fand, dass in Lateinamerika eine negative Haltung gegenüber der Arbeit vorherrschend ist und dass damit eine Befriedigung höherer Bedürfnisse vorwiegend durch Freizeitaktivitäten stattfindet. Insbesondere ist zu beobachten, dass die Menschen eine Bestätigung ihrer Würde und

<sup>14</sup> Die Chakren sind in der tantrischen Lehre sieben Energiezentren, die im menschlichen Körper von der Basis der Wirbelsäule (Wurzelchakra) bis zum Scheitel (Scheitelchakra) verteilt sind. Nach der zugehörigen Philosophie wird es in meditativem Zustand möglich, die an der Basis schlafende Schlange zu wecken, deren Kraft (*Kundalini*) durch die Energiezentren bis zum Scheitelchakra aufsteigen zu lassen, wo dann eine Vereinigung mit dem Absoluten Bewusstsein stattfinden kann (siehe dazu Ajit Mookerjee 1984).

<sup>15</sup> Der Vergleich bezieht sich offenbar auf die Kultur der Weissen. Das sagt Maslow aber nicht explizit.



ihres Wertes im kulturellen Umfeld ausserhalb der Arbeit finden können. Das kann so weit gehen, dass Arbeitende, die von ihren Vorgesetzten getadelt werden, ihre Anstellung quittieren und damit die Befriedigungsmöglichkeit ihrer physischen Bedürfnisse aufs Spiel setzen. Barling beschreibt weiter eine Reihe von Studien, die in Südafrika unternommen wurden. Insgesamt kommt er zum Schluss, dass die Rangordnung der Bedürfnisse kulturell variabel zu sein scheint. »It is thus possible to conclude that culture may influence the rank order of the different needs« (15).

Inzwischen zweifelt wohl kaum jemand daran, dass, unabhängig davon, ob nun eine persistente Tiefenstruktur existiert oder nicht, die Art und Weise, wie sich Bedürfnisse äussern, kulturell variiert. Louis Hoffman, Heatherlyn Cleare-Hoffman und Theopia Jackson (2015) üben sich im Kapitel 4 des Handbuchs der humanistischen Psychologie als Vertreter dieser Disziplin in Selbstkritik: Es müsste Verpasstes nachgeholt werden. Dabei geht es prinzipiell um eine Öffnung gegenüber dem heute in der Psychologie existierenden Multikulturalismus, der sich als »vierte Kraft« sieht, die kulturell verschieden gefärbte Ansätze nebeneinander stellt, vergleicht und schaut, wie sie voneinander lernen können (vgl. Pederson 1991). Es müsste zu einem Dialog mit z.B. der afrika-zentrierten Psychologie kommen, die sich damit beschäftigt, wie Menschen mit afrikanischer Vergangenheit – da sind auch die Afroamerikaner eingeschlossen – in einem kulturzentrierten Ansatz einen optimalen mentalen Gesundheitszustand erreichen können (vgl. Myers 1993). Hoffman u.a. (2015, 42) weisen darauf hin, dass die humanistische Psychologie damals im Zuge einer Rebellion gegen den Psychologie-Mainstream entstanden sei, was sie aber nicht davor bewahrt habe, ein Kind der westlichen Kultur zu bleiben. Bis heute sei sie zu stark auf das Individuum fixiert geblieben und hätte die Bedeutung des sozio-kulturellen Kontextes ausgeblendet, womit ihr kulturelle Blindheit anzulasten sei. Inzwischen sei allerdings ein gewisser Aufbruch feststellbar. 2007 hätte die Teilnehmerschaft an der Jahrestagung der Society for Humanistic Psychology noch mehrheitlich aus weissen Männern bestanden, ein paar Jahre später seien sie aber in der Minderzahl gewesen. Auch habe sich ein vielversprechender internationaler Dialog etabliert. Es genüge aber nicht, dass einem die Wichtigkeit des kulturellen Kontextes bewusst sei, es müsse auch danach gehandelt werden. Die positive Nachricht hier ist, dass sich in der humanistischen Psychologie eine *deep diversity*-Bewegung gebildet hat, die versucht, fremde kulturelle Werte und Erkenntnismethoden in sie zu integrieren (45).

### 3 Begriffliche Überlegungen

#### 3.1 Historisches zum Begriff »Bedürfnis«

Der österreichische Philosoph Simon Moser (1901-1988) macht darauf aufmerksam, dass der Begriff »Bedürfnis« ziemlich jungen Ursprungs ist. Weder im Griechischen noch im Lateinischen existiert ein damit eindeutig korrelierendes Wort. Er vermutet daher dass, solange ein Begriff fehlte, das damit zusammenhängende Problem nur undeutlich im Bewusstsein war. Zwar ist, wie wir oben bei Aristoteles gesehen haben, schon früh darüber nachgedacht worden, was der Mensch zum Leben benötigt, Meist sind dazu jedoch normative, nicht deskriptive Antworten gegeben worden, womit im Prinzip ausgedrückt wurde, dass der Mensch das braucht, was er soll. Das »gute Leben« ergab sich aus der Praxis sittlichen Handelns und hatte nichts mit der Befriedigung von Bedürfnissen zu tun (Moser 1978, 9). Bei Aristoteles gibt es allerdings neben der Soll- auch eine Ist-Komponente, indem er annahm, dass der Mensch von Natur aus gute Anlagen in sich trägt, die entwickelt werden können. Nach Werner Obrecht (2005, 5) reichen die Anfänge des Bedürfnisbegriffs ins 17.

Jahrhundert zurück und sind seither ein klassisches Thema des Denkens über die menschliche Gesellschaft. Zunächst haben sich Staatswissenschaftler, Philosophen und Politische Ökonomen damit befasst; Obrecht nennt Descartes, Spinoza, Adam Smith, Rousseau, Hegel und Marx. Den beiden letzteren wollen wir uns unten noch zuwenden. In Deutschland taucht der Begriff in der zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts auch im öffentlichen Wortschatz auf. Von psychologischer und soziologischer Seite wird er aber erst im Verlaufe des 20. Jahrhunderts aufgegriffen. Obrecht nennt hier explizit die Soziologen Karl Otto Hondrich und Randolph Vollmer, die Soziologin Katrin Lederer und auch den philosophischen Anthropologen Arnold Gehlen. Er betont aber auch, dass sich eine Theorie menschlicher Bedürfnisse als Kernvorstellung verhaltens- und sozialwissenschaftlicher Modelle des Menschen bis heute nicht durchgesetzt habe.

In seinem 1821 erschienenen Werk *Grundlinien der Philosophie des Rechts* befasst sich Georg Wilhelm Friedrich Hegel (1770-1831) mit einem »System der Bedürfnisse« (Hegel 1986, § 189-208, S. 346-360). Er unterscheidet zwischen den natürlichen Bedürfnissen, wie sie auch bei den Tieren vorkommen, und den durch die Tätigkeit des menschlichen Geistes erweiterten und verfeinerten Bedürfnissen. Vom wirtschaftlichen Standpunkt aus äussern sie sich als Bedarf. Indem nun die Befriedigung der Bedürfnisse der einen auf Mittel angewiesen ist, die von anderen bereit gestellt werden, ergibt sich ein gesellschaftlicher Zusammenhang, bei dem das Gegenstück zum Bedürfnis die Arbeit darstellt. Dass alle Bedürfnisbefriedigung durch Arbeit vermittelt sein muss, stellt das Grundprinzip der bürgerlichen Gesellschaft dar. Es ist nicht möglich, dass jemand ohne entsprechende Leistung einen Anspruch erhebt. Das würde nicht nur gegen das Prinzip dieser Gesellschaft verstossen, sondern auch die Selbständigkeit und Ehre der fraglichen Individuen in Frage stellen. Interessant ist, dass Hegel in scharfsinniger Weise das Funktionieren des kapitalistischen Wirtschaftssystems durchschaut. Er schreibt: Es hat »etwas durchaus Unerschöpfliches und ins Unendliche Fortgehendes, denn jede Bequemlichkeit zeigt wieder ihre Unbequemlichkeit, und diese Erfindungen nehmen kein Ende. Es wird ein Bedürfnis daher nicht sowohl von denen, welche es auf unmittelbare Weise haben, als vielmehr durch solche hervorgebracht, welche durch sein Entstehen einen Gewinn suchen« (§ 191, Zusatz, S. 349). Das Zusammenwirken von Bedürfnissen und Arbeit, das der Gesellschaft eine organisatorische Struktur verleiht, ist in Hegels philosophischem System Teil der Entfaltung des Geistes, der sich von seinem subjektiven Wesen in den Individuen zur objektiven Existenz im Gesellschaftsganzen entwickelt (vgl. dazu Johannes B. Kraus 1931).

Für Karl Marx (1818-1883) waren die menschlichen Bedürfnisse ein zentraler Aspekt seiner Gesellschaftsutopie. In seiner »Kritik des Gothaer Programms«<sup>16</sup> steht der bekannte und berühmte Passus: »... nachdem die Arbeit nicht nur Mittel zum Leben, sondern selbst das erste Lebensbedürfnis geworden; nachdem mit der allseitigen Entwicklung der Individuen auch ihre Produktivkräfte gewachsen sind und alle Springquellen des genossenschaftlichen Reichtums voller fliessen – erst dann kann der enge bürgerliche Rechtshorizont ganz überschritten werden und die Gesellschaft auf ihre Fahne schreiben: Jeder nach seinen Fähigkeiten, jedem nach seinen Bedürfnissen!« (Marx 1985, 339). Marx unternimmt aber keinen Versuch, von einem psychologischen oder philosophischen Gesichtspunkt aus zu präzisieren, welcher Art diese Bedürfnisse sein können. Er legt bloss verschiedentlich dar, wie unter sozialistischen Vorzeichen die Befriedigung der Bedürfnisse das menschliche Wesen bereichern können, während es umgekehrt in einem kapitalistischen Milieu korrumpiert wird. Dazu dieser Abschnitt aus seinen *Ökonomisch-*

<sup>16</sup> Mit dem so genannten »Gothaer Programm« ist ein Parteiprogramm gemeint, das aus Anlass der Vereinigung der damaligen »Sozialdemokratischen Arbeiterpartei« (SDAP) und des »Allgemeinen Deutschen Arbeitervereins« (ADAV) zur »Sozialistischen Arbeiterpartei Deutschlands« (SAPD) entworfen wurde. Marx schrieb seine Kritik 1875; sie wurde aber erst 1891 postum mit einem Vorwort von Friedrich Engels versehen veröffentlicht.

*philosophischen Manuskripten* (1970, 198-199)<sup>17</sup>: »Wir haben gesehen, welche Bedeutung unter der Voraussetzung des Sozialismus die *Reichheit* der menschlichen Bedürfnisse und daher sowohl eine *neue Weise der Produktion* als auch ein neuer *Gegenstand* der Produktion hat. Neue Bestätigung der *menschlichen* Wesenskraft und neue Bereicherung des *menschlichen* Wesens. Innerhalb des Privateigentums die umgekehrte Bedeutung. Jeder Mensch spekuliert darauf, dem andern ein neues Bedürfnis zu schaffen, um ihn zu einem neuen Opfer zu zwingen, um ihn in eine neue Abhängigkeit zu versetzen und ihn zu einer neuen Weise des Genusses und damit des ökonomischen Ruins zu verleiten. ... Der Mensch wird umso ärmer als Mensch, er bedarf umso mehr des *Geldes*, um sich des feindlichen Wesens zu bemächtigen, und die Macht seines *Geldes* fällt gerade im umgekehrten Verhältnis als die Masse der Produktion, d.h. seine Bedürftigkeit wächst, wie die *Macht* des Geldes zunimmt. – Das Bedürfnis des Geldes ist daher das wahre, von der Nationalökonomie produzierte Bedürfnis und das einzige Bedürfnis, das sie produziert.«

### 3.2 Begriffliche Erweiterungen und ihre Bedeutung für die Umweltpolitik

Der deutsche Naturphilosoph Klaus Michael Meyer-Abich (1979, 59-60) plädiert dafür, nicht nur von Bedürfnissen zu reden, sondern zwischen den Begriffen Bedürfnis, Bedarf und Nachfrage zu unterscheiden. Ich habe Hunger und möchte etwas essen; das ist ein Bedürfnis. Daraus kann meine Absicht entstehen, in ein Restaurant zu gehen, wo ich die Menükarte anschau und dann mit einer bestimmten Bestellung mein Bedürfnis in eine konkrete Nachfrage umsetze, Nachfrage deshalb, weil aus dem Bedürfnis in diesem Fall eine ökonomische Transaktion wird. Meyer-Abich weist aber darauf hin, dass »Nachfrage« zur Bezeichnung der Form, in der ein Bedürfnis geltend gemacht wird, nicht allgemein genug ist. Es muss aus ihm nicht in jedem Fall eine Nachfrage entstehen. Es ist denkbar, dass ich auf dem Weg zum Restaurant an einem Baum mit meinen Lieblingsäpfeln vorbei komme. Das bringt mich auf die Idee, zwei Äpfel zu pflücken (wenn gerade niemand hinschaut), und das genügt mir im Moment. Hier kommt der Begriff des Bedarfs zum Zug. Aus dem Bedürfnis entsteht zunächst ein Bedarf, und der kann auf verschiedene Weise gedeckt werden. Es kann auch sein, dass es eine zeitliche Verzögerung gibt, dass die Deckung des Bedarfs aufgeschoben werden muss. Meyer-Abich erwähnt den Wunsch nach einem Eigenheim, der aber im Moment nicht realisiert werden kann, weil die Mittel fehlen.

Die Unterscheidung der drei Begriffe ist, so Meyer-Abich (61) gerade im Bereich der Umweltprobleme zwecks Klarheit im Hinblick auf Lösungsmöglichkeiten von grosser praktischer Bedeutung. Er gibt zur Illustration ein Beispiel aus dem Energiebereich. Ich habe das Bedürfnis, in meinem Wohnzimmer nicht zu frieren, woraus sich ein Bedarf nach einer bestimmten Zimmertemperatur ergibt. Dieser kann zu einer konventionellen Nachfrage nach Energieträgern führen, muss aber nicht. Wenn der Besitzer des Hauses umweltbewusst ist, hat er dieses vielleicht als Passivhaus konzipiert. Will man den Ressourcenverbrauch reduzieren, zeigt die Unterscheidung von Bedürfnis, Bedarf und Nachfrage klar auf, dass es verschiedene Möglichkeiten gibt, dies zu tun. Meyer-Abich (62-63) nimmt das Beispiel des motorisierten Individualverkehrs (MIV), bei dem eine Energieeinsparung erzielt werden soll. Der Verkehr entsteht aus einem Bedarf an Beweglichkeit, und dahinter können sich unterschiedliche Bedürfnisse verstecken, zum Beispiel zur Arbeit fahren, in der Freizeit irgendwo hinkommen, etwas transportieren usw. Um eine Einsparung zu erzielen, gibt es nun prinzipiell drei Möglichkeiten:

---

<sup>17</sup> Es handelt sich bei den *Ökonomisch-philosophischen Manuskripten* um Texte, die Marx von März/April bis August 1844 in Paris schrieb.

1. Beschränkung des Angebots, womit die bisherige Nachfrage nicht erfüllt wird. Im Gegensatz zu den beiden anderen Massnahmen gibt es hier keine Substitution durch ein Alternativangebot, was einem Wohlstandsverlust gleichkommt, ein Programm, das politisch einen schweren Stand hat.
2. Deckung des gegebenen Bedarfs durch eine modifizierte Nachfrage. Dies kann allenfalls durch technische Verbesserungen im Bau und im Betrieb der bestehenden Anlagen erreicht werden oder aber es kommt zu einem teilweisen Ersatz des bisherigen MIV durch den öffentlichen Verkehr.
3. Befriedigung der Bedürfnisse durch einen modifizierten Bedarf. Dies kann durch eine Verringerung der Verkehrsleistung erreicht werden, etwa indem die Stadtplanung nach Möglichkeit nicht eine räumliche Trennung von Wohnen und Arbeiten, sondern eine Mischung anstrebt. Oder es kann das Verkehrsaufkommen reduziert werden, etwa indem Wohnumfelder so attraktiv gestaltet werden, dass der Hang nach Fluchtbewegungen in der Freizeit kleiner wird.

## **4 Bedürfnisbefriedigung bei der Arbeit?**

### **4.1 Arbeitsqualität in der Industriegesellschaft**

In einem Artikel mit dem Titel »Bedürfnis und Arbeit« ging Bernhard Glaeser (1979, 135 ff.) davon aus, dass unter den Bedingungen der Industriegesellschaft die Befriedigung von Bedürfnissen vorwiegend ein Thema der Freizeit und nicht der Arbeitszeit sei. Er übersah dabei, dass die letztere Frage, wie wir unten an Beispielen noch sehen werden, seit den 1960er Jahren zu einem häufig angepeilten Fokus der Industrie- und Organisationspsychologie geworden war, wobei auch explizit das Modell von Maslow zum Einsatz kam. Natürlich ist dabei anzunehmen, dass die Untersuchenden mehr die Frage im Hinterkopf hatten, wie eine verbesserte Motivation der Arbeitenden zu einer Leistungssteigerung führen, als wie denselben eine Bedürfnisbefriedigung zuteil werden könnte. Dabei soll nicht unterstellt werden, dass deren Wohlergehen nicht auch ins Auge gefasst wurde, denn schliesslich ist bekannt, dass Wohlbefinden und Leistung miteinander zusammenhängen. Wir kennen aber auch die zwecks industrieller Standardisierung und Effizienzsteigerung entstandenen Auswüchse der Arbeitsgestaltung im Sinne von Taylorismus und Fordismus.<sup>18</sup> Und, wie Glaeser anmerkt, ist ja der Arbeitsprozess im Grunde eine Zwangsveranstaltung, der man sich, will man seinen Lebensunterhalt verdienen, nicht entziehen kann. So hängt viel davon ab, ob man eine Beschäftigung findet, die den eigenen Interessen entspricht, oder die dieselben wecken kann. Ist dies nicht der Fall, wird man tatsächlich die Arbeit als notwendiges Übel betrachten und es sich nach Möglichkeit in der Freizeit kompensierend gut gehen lassen. Glaeser erinnert an die Marxsche Utopie (vgl. u.), bei der Arbeit nicht bloss ein Mittel

---

<sup>18</sup> Der Begriff »Taylorismus« geht auf den amerikanischen Ingenieur Frederick W. Taylor (1856-1915) zurück. Dieser entwarf ein System der wissenschaftlichen Betriebsführung, das mittels einer Arbeitsrationalisierung ein Höchstmass an Leistung zur Folge haben sollte. Es stütze sich auf bei Zeit- und Bewegungsstudien an Arbeitern gewonnene empirische Daten. Jede Tätigkeit wurde dabei in ihre kleinsten Bestandteile zerlegt und diese daraufhin untersucht, wie sie mit dem geringsten Zeitaufwand, ausgeführt werden konnten (George Ritzer 1995, 50-51). Die Taylorschen Prinzipien liessen sich dann in der technischen Implementierung der Fliessbandproduktion vervollständigen. Die Arbeit ist in einzelne, immer zu wiederholende Handgriffe aufgeteilt und die Arbeitenden sind gezwungen, diese zu einer bestimmten Zeit und auch in einer bestimmten Art auszuführen. Charlie Chaplin hat die Perversion, die in dieser Produktionsweise steckt, in seinem Film *Modern Times* glossiert. Sie hat die Bezeichnung »Fordismus« erhalten, weil sie mit der Autoherstellung von Henry Ford (1863-1947) in Zusammenhang gebracht wird (Ritzer 1995, 52-53).

zum Leben, sondern selbst erstes Lebensbedürfnis ist, ein Zustand, der durch die Abschaffung des Privateigentums erreichbar sein sollte. Glaeser macht klar, dass damit aber nur die kapitalistische Form der Entfremdung von Arbeit eliminiert wäre. Marx konnte nicht voraussehen, dass Eigentum und Verfügungsmacht nicht mehr identisch sein könnten, dass ein Unternehmen von technokratisch und bürokratisch gesinnten Managern geführt werden könnte.

An dieser Stelle kommt Herbert Marcuse (1980, 9) mit seinem Vorschlag ins Spiel, das Problem durch die Einführung alternativer, qualitativ andersartiger Technologie zu lösen: »... das Reich der Notwendigkeit wird eben ein anderes Reich, wenn mit den Mitteln der vollendeten Technik die entfremdete Arbeit abgeschafft werden kann und ein großer Teil der gesellschaftlich notwendigen Arbeit zum technischen Experiment wird. Dann, in der Tat, hat sich das Reich der Notwendigkeit selbst verändert, und die Qualitäten der freien menschlichen Existenz, die Marx und Engels noch dem Reich jenseits der Arbeit zuschreiben mußten, können wir vielleicht als im Reich der Arbeit selbst sich entwickelnd ansehen.« Glaeser macht aber ergänzend darauf aufmerksam, dass alternative Technologien letztlich nur bedürfnisgerecht sein können, wenn die Entwicklung von den Betroffenen selbst geplant und umgesetzt werden kann. »*Entscheidend ist, dass der Arbeitende als Subjekt, nicht als Objekt am Produktionsprozess teilnimmt.*« (142) Schon vor Jahrzehnten haben sich Fred E. Emery und Eric L. Trist mit dem Konzept der »sozio-technischen Systeme« mit diesem Thema befasst (1974). Sozio-technische Systeme sind, kurz gesagt, sozialverträgliche Systeme.

#### **4.2 Maslow widmet sich Fragen der Arbeitsorganisation**

Entgegen dem Eindruck von Glaeser (s.d.), die Befriedigung von Bedürfnissen stelle man sich im Allgemeinen als etwas vor, das sich in der Freizeit, aber nicht in der Arbeitszeit realisieren lasse, hat sich seit den 1950er Jahren ein Teil der Management-Literatur genau mit diesem Thema befasst. Maslow selbst hatte, als er seine Theorie entwickelte, nicht an eine Anwendung im Bereich der Industrie gedacht, aber begann sich in den 1960er Jahren dafür zu interessieren. Das geschah, nachdem er auf die Bücher *The Practice of Management* (1954) von Peter Drucker (1909-2005) und *The Human Side of Enterprise* (1960) von Douglas McGregor (1906-1964) gestossen war. Vor allem die Ideen des letzteren, der damals Professor für Management am Massachusetts Institute of Technology (MIT), Cambridge, MA, war, fesselten ihn, nicht zuletzt, weil dieser umgekehrt sich von Maslows *Motivation and Personality* (1954) hatten inspirieren lassen! McGregor hatte die Mitarbeiter-Dynamik in Unternehmen untersucht und daraus Prinzipien abgeleitet, mit deren Hilfe Manager in der Lage sein sollten, in der Belegschaft ein Klima von Engagement und Motivation zu schaffen. Er operierte dazu mit den Theorien X und Y, die gegensätzliche Führungsphilosophien und damit auch Menschenbilder repräsentieren. Theorie X beinhaltet die traditionelle Betriebsführung mit einer hierarchischen Kontrollstruktur, die annimmt, der Mensch sei von Natur aus träge, müsse deshalb mittels Zuckerbrot und Peitsche zur Arbeit verführt bzw. gezwungen und ständig überwacht werden. Theorie Y demgegenüber sieht den Menschen als durchaus selbstmotiviert bis ehrgeizig, auf verantwortungsbewusste Weise gute Arbeit zu leisten, wenn er deren Sinn erkennen kann und die Möglichkeit bekommt, sein eigenes kreatives Vermögen einzubringen. Dies ruft nach einem Managementsystem, das eine flache Hierarchie aufweist und Selbstbestimmung zulässt. Es ist klar, dass nur diese Variante Freude und Befriedigung an der Arbeit zulässt und damit im Sinne von Maslow einen Schritt Richtung Selbstverwirklichung ermöglicht. McGregor zollte diesem auch breite Anerkennung. »Perhaps the best way to indicate why the conventional approach of management is inadequate is to consider the subject of motivation. In discussing this subject I will draw heavily on the work of my colleague, Abraham

Maslow of Brandeis University. His is the most fruitful approach I know«, schrieb McGregor in seinem Buch (pdf 329, keine normale Paginierung!).

Zusätzlich bekam Maslow Kontakt mit der Elektronik-Firma Non-Linear Systems (NLS) in Del Mar, Kalifornien. Deren Präsident, Andrew Kay, hatte sich, entgegen dem damaligen Usus, die Arbeitenden weder angemessen zu schätzen noch zu würdigen, Gedanken zu weit herum grassierender Unzufriedenheit gemacht. Er unternahm den Versuch seine Arbeitsorganisation menschenfreundlicher zu gestalten. Wo vorher die Angestellten hintereinander am Fließband eine und nur eine bestimmte Handlung ausgeführt hatten, führten nun Teams von sechs bis acht Personen zusammen alle Operationen von Anfang bis Ende durch. Sie konnten auch selbstbestimmt über Arbeitszeit und Pausen entscheiden; entsprechend gab es auch keine Stechkarten mehr. Kay erhöhte die Löhne um 25 % über das sonst übliche Niveau und ermöglichte seinen Angestellten, auch Aktien zu erwerben, also Miteigentümer an der Firma zu werden (Maslow u.a. 1998, 311-312 epub). Bei alledem hatten die Ideen Maslows Gevatter gestanden, nachdem Kay dessen Buch gelesen hatte. Kay nahm mit Maslow Kontakt auf und lud ihn ein, zur Beobachtung einen Sommer in seiner Firma zu verbringen, etwas das Maslow dann 1962 auch wirklich tat.

Maslow anvertraute seine Beobachtungen, die er bei der NLS-Firma und dann auch im Kontakt zu anderen Industriellen machen konnte, einem Journal an. Dieses wurde dann 1965 unter dem Titel *Eupsychian Management* publiziert.<sup>19</sup> Maslow selbst schrieb dazu: »I've coined the word Eupsychia and defined it as the culture that would be generated by 1,000 self-actualizing people on some sheltered island where they would not be interfered with« (1965, xi). Das tönt klar utopisch, aber Maslow dämpfte den Eindruck der Abgehobenheit mit der Bemerkung: »But the word, Eupsychia, can also be taken in other ways. It can mean ›moving toward psychological health‹ ...« (xi). Stellen wir uns dazu vor, dass hier der alte Spruch: »Der Weg ist das Ziel« zum Zug kommt. Und daraus ergeben sich dann nicht fixe Vorstellungen, sondern grundlegende Fragen wie: »... how good a society does human nature permit? How good a human nature does society permit? How good a society does the nature of society permit?« (xi) Sein neues Interesse für Motivation und Bedürfnisbefriedigung in der Industrie erklärte Maslow so: »I gave up long ago the possibility of improving the world or the whole human species via individual psychotherapy. This is impracticable. As a matter of fact it is impossible quantitatively. ... Then I turned for my utopian purposes (eupsychian) to education as a way of reaching the whole human species.« (1965, 1) Er hätte dann gedacht, fährt Maslow fort, er könne das, was er aus Psychotherapien gelernt habe, als Forschungsdaten benützen und für die eupsychische Verbesserung von Bildungsinstitutionen verwenden. Erst später habe er dann realisiert, dass es ebenso wichtig sei, sich mit dem Arbeitsleben der Individuen zu befassen (1965, 1-2). Diese Entwicklung kann als Gegenargument gegen den gegen Maslow häufig erhobenen Vorwurf dienen, er habe sich zu sehr individualpsychologisch gebärdet und sich nicht für soziale Kontexte interessiert.

Maslow wandte sich dann der oben erwähnten Theorie Y von McGregor zu und plädierte für eine erweiterte Form von ihr, was er mit einer Reihe von Studien über leistungsstarke Teams illustrierte. Er erstellte eine Liste von notwendigen Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, soll die Theorie in der Praxis funktionieren. Als Auswahl daraus seien hier die folgenden Punkte genannt:

- »1. Assume everyone is to be trusted.« Klärend meint Maslow dazu, das könne sich natürlich nicht auf alle Menschen in der Welt beziehen, schon aber auf die sorgfältig getroffene Auswahl der Angestellten für eine Firma, von denen man dann annehmen könne, sie seien gut entwickelte Personen, »relatively mature, relatively healthy, relatively decent.« (1965, 17).

<sup>19</sup> Die Vorsilbe *eu-* hat im Altgriechischen die Bedeutung von »gut« oder »schön«. Das Tagebuch ist in kommentierter Form unter dem Titel *Maslow on Management* 1998 neu aufgelegt worden.

- »4. Assume that there is no dominance-subordination hierarchy in the jungle sense or authoritarian sense.« (18)
- »6. Eupsychian economics must assume good will among all the members of the organization rather than rivalry or jealousy.« (19)
- »12. Assume that everyone can enjoy good teamwork, friendship, good group spirit, good group homonomy, good belongingness, and group love.« (23)
- »13. Assume hostility to be primarily reactive rather than character-based.« (24)
- »16. Assume that everyone prefers to feel important, needed, useful, successful, proud, respected, rather than unimportant, interchangeable, anonymous, wasted, unused, expendable, disrespected.« (25)
- »23. Assume the preference for working rather than being idle.« (28)
- »24. All human beings, not only eupsychian ones, prefer meaningful work to meaningless work.« (29)

In einer perfekten Situation würde er dann annehmen, so Maslow (1965, 122), »... that the task, problem or purpose was totally introjected by everybody in the situation, that is to say, that the task of duty was not any longer something separate from the self, something out there, outside the person and different from him, but rather that he identified with this task so strongly that you couldn't define his real self without including that task.« Oder anders ausgedrückt: »Auf dem höchsten Niveau des Lebens, das heisst des Seins, ist Pflicht Freude, man liebt die eigene ›Arbeit‹, und es gibt keinen Unterschied zwischen Arbeit und Urlaub.« So tönt es in *Motivation und Persönlichkeit* (2005, 132).

### 4.3 Statistisches Testen im Arbeitsbereich

Peter Conrad (1983, 259) hat in einer Tabelle wichtige empirische Überprüfungen des Maslow-Modells in Arbeitssituationen zusammengestellt und schliesst daraus »höchstens eine geringe Bewährung des Ansatzes«. In einer zweiten Tabelle (261-264) werden Autoren aufgelistet, die die Maslow-Theorie aufgegriffen und kritisch beurteilt haben. Dazu schreibt er: »Trotz der mangelnden empirischen Evidenz erfährt das Modell in einschlägigen wissenschaftlichen Veröffentlichungen eine sehr unterschiedliche Gewichtung ...« (258). Auch Mahmoud A. Wahba und Lawrence G. Bridwell (1973, 514) nehmen in ihrem Übersichtsartikel auf dieses interessante Paradoxon Bezug nämlich, dass der Ansatz von Maslow weit herum akzeptiert wird, während die empirische Forschung dessen Qualität in Frage stellt. »It has become a tradition for writers to point out the discrepancy between the popularity of the theory and the lack of clear and consistent empirical evidence to support it.« Auch Julian Barling kommt in seiner kritischen Übersicht über die Anwendung der Maslowschen Theorie in der Industrie zum selben Resultat. Er meint, keine der Studien sei methodisch oder psychometrisch genügend rigide gewesen, als dass man über die Brauchbarkeit der Theorie etwas Abschliessendes sagen könnte. Das heisse aber auch, dass man sie nicht zurückweisen könne (Barling 1977, 17).

Douglas T. Hall und Khalil E. Nougaim (1968) unternahmen eine longitudinale Studie über fünf Jahre an 49 in der American Telephone & Telegraph Company arbeitenden und eine Manager-Karriere anstrebenden College-Absolventen. Der Befund: Zwar war schon ein Wandel von im Vordergrund stehenden niedrigeren zu höheren Bedürfnissen feststellbar. So schrumpfte über die Zeit das Bedürfnis nach Sicherheit, während die Bedürfnisse nach Zugehörigkeit, Leistung, Achtung und Selbstverwirklichung zunahmen. Die Autoren bringen dies aber weniger mit einem Durchlaufen der Maslowschen Hierarchie in Zusammenhang als vielmehr mit vom Durchsteigen der Karriereleiter inspirierten sich wandelnden Überlegungen.

Von besonderem Interesse sind Untersuchungen, die die multivariate statistische Methode der so genannten Faktorenanalyse verwendet haben. Bei dieser besteht die Dateneingabe aus einer Sammlung von Objekten, die durch verschiedene gemessene Merkmale beschrieben sind. Die Vermutung besteht, dass diese Merkmale Ausdruck von dahinter sich verbergenden, also nicht direkt beobachtbaren Dimensionen oder Faktoren sind. Somit wird untersucht, ob sich aus der Korrelationsstruktur der manifesten (eben beobachtbaren) Variablen zugrunde liegende latente Variablen, eben Faktoren, ableiten lassen.<sup>20</sup> Die Entstehung dieser Methode geht auf den englischen Psychologen Charles Spearman (1863-1945) zurück, der anfangs des 20. Jahrhunderts aus beobachteten Daten ein Mass für die Intelligenz ableitete.<sup>21</sup> Zur faktorenanalytischen Überprüfung der Validität der Maslowschen Bedürfnishierarchie muss ein Fragebogen vorliegen mit Fragen, von denen man annehmen darf, dass sie einen Zusammenhang mit den Hierarchiestufen haben. Häufig ist dazu ein Liste von 13 Fragen des amerikanischen Organisationspsychologen Lyman W. Porter (1930-2015) verwendet worden, bekannt als »Porter Need Satisfaction Questionnaire« (PNSQ) (siehe Haarhaus 2020). Sie arbeitet mit fünf Bedürfniskategorien, lässt die physiologischen Bedürfnisse weg, ergänzt aber die Maslowschen oberen vier durch Autonomie. Zu jeder Frage sollen die Teilnehmenden drei Aussagen machen: 1. »Wie viel ist momentan vorhanden?«, 2. »Wie viel sollte vorhanden sein?« und 3. »Wie wichtig ist das für mich?« Die Antworten werden mit Hilfe einer 7-stufigen so genannten Likert-Skala gegeben, die eine unterschiedlich starke positive oder negative Aussage erlaubt. Edward E. Lawler und J. Lloyd Suttle haben 1972 eine derartige Analyse mit 187 Managern von zwei Organisationen durchgeführt und zwar in longitudinaler Art, d.h. die Befragung wurde nach einem gewissen Zeitintervall wiederholt. Die Ergebnisse dieser Studie wurden von den Autoren so kommentiert: »Results offer little support for the view set forth by A. Maslow and others that human needs are arranged in a multilevel hierarchy. It is suggested that needs may be arranged in a 2-level hierarchy with the basic biological needs on the bottom level and all other needs on the top level) « (265, im Abstract).

Das war ein Beispiel für eine so genannte »confirmatorische« Faktorenanalyse, bei der mit Daten, die eine vorgegebene Struktur beschreiben, untersucht wird, ob deren Existenz sich statistisch gesehen verifizieren lässt. Im Gegensatz dazu geht eine so genannte »explorative« Faktorenanalyse nicht von einem solchen Ausgangspunkt aus, sondern operiert mit allgemeinen Daten, von denen man natürlich annehmen muss, dass sie mit dem fraglichen Thema zu tun haben, aber keine Vorgliederung aufweisen. Wahba und Bridwell (1973, 516-517) weisen auf einige Studien hin, die mit der letzteren Technik gearbeitet haben. Ihr Fazit: »These studies do not show need categories similar to those proposed by Maslow.«

---

<sup>20</sup> Für Details siehe z.B. Huib Ernste 2011 (239 ff.).

<sup>21</sup> Hier zur Illustration noch ein naturwissenschaftliches Beispiel: In der Klimatologie redet man von »Kontinentalität« und meint damit die typischen klimatischen Verhältnisse, die man im Innern eines Kontinentes vorfindet. Diese zeichnen sich durch eine Reihe von Merkmalen aus, allen voran eine grosse jährliche Temperaturamplitude (Sommer heiss, Winter kalt), eine ebensolche Niederschlagsamplitude (Maximum im Sommer als Folge von Konvektion) und eine relativ tiefe Jahrestemperatur. Versuche, nach gewissen Überlegungen daraus einen Index zu bilden, leiden unter ihrer Willkürlichkeit. Die Faktorenanalyse bietet die vorurteilsfreie Möglichkeit, ohne Manipulation irgendwelcher Art einen Index aus den Rohdaten abzuleiten. Eine Analyse von klimatischen Daten der USA und des Südens von Kanada ergab tatsächlich einen Faktor, der, unterstützt durch das von den Scores gegebene geografische Muster, eindeutig als Kontinentalitätsmass interpretiert werden konnte (Geoffrey R. McBoyle und Dieter Steiner 1972).



## 5. Umgang mit den Bedürfnissen bei der Entwicklungszusammenarbeit

### 5.1 Wirtschaftswachstum und Grossprojekte

Nach dem Zweiten Weltkrieg gab es Länder des Nordens und internationale Agenturen, die sich verpflichtet fühlten (oder darin für den Norden selbst einen wirtschaftlichen Vorteil sahen!), Länder des Südens mit Entwicklungshilfe unter die Arme zu greifen. Nicht übersehbar war dabei die dort vielerorts grassierende Armut, was die Frage aufwarf, wie das Los der davon betroffenen Bevölkerung verbessert werden könnte. Der amerikanische Humanökologe und Entwicklungsexperte Ben Wisner (1988) hat sich mit den diesbezüglichen Lösungsversuchen und ihre Hintergründen befasst. Bis in die 1970er Jahre stand die Förderung der Effizienzsteigerung und des Wachstums der Wirtschaft im Vordergrund, in der Annahme, davon würden alle profitieren, also auch die Armen. In diese Zeit fällt z.B. die grossmaßstabige so genannte »Grüne Revolution«, d.h. die grossflächige Industrialisierung der Landwirtschaft, die mit grün im Sinn von nachhaltig nichts am Hut hat. Als abschreckendes Beispiel sei auf das Buch *The Violence of the Green Revolution* (1991) der indischen Umweltaktivistin Vandana Shiva (\* 1952) verwiesen, in dem sie die katastrophalen sozialen und ökologischen Folgen im indischen Staat Punjab beschreibt. Mit Projekten dieser Art wurde bloss erreicht, dass die Bedürftigen nicht nur nicht davon profitierten, sondern im Gegenteil noch weiter marginalisiert wurden.

Es entstand die Einsicht, dass nach einem veränderten Entwicklungsparadigma gesucht werden musste. In der Folge wurde zwar weiter mit Grossprojekten operiert, aber diese waren nun mit Komponenten versehen, die direkt zur Befriedigung der Grundbedürfnisse (*basic needs*) der armen Bevölkerung beitragen sollten. Dies bedeutete einerseits, dass *business as usual* seine Fortsetzung fand. In den Worten von Wisner (1988): »Large scale irrigation schemes, commercial ranching, hydro-electric dams continued to come off the drawing boards and crash like missiles into the lives of the poor.« Andererseits war es mit dem Blick auf die Bedürfnislage der armen Bevölkerung hier und dort auch möglich, negative Projektfolgen zu mildern. Ein Beispiel: Neue Bewässerungsvorhaben führten dazu, dass die Malaria wieder stark Aufschwung nahm, und hier konnte dann die Etablierung einer Gesundheitsversorgung gute Dienste leisten. Die Probleme verursachenden Projekte selbst wurden aber nicht in Frage gestellt. Immerhin wurde in dieser Zeit für eine Weile die Frage einer adäquaten Behandlung der Grundbedürfnisse der randständigen Bevölkerung intensiv diskutiert. Vielen Experten war klar, dass anstelle des *top-down*-Vorgehens mit *bottom-up*-Ansätzen operiert werden sollte. Die betroffenen Menschen sollten die Möglichkeit bekommen, sich selbst zu organisieren, ihre eigenen Entwicklungsorganisationen zu bilden, selbst ihre Bedürfnisse zu formulieren und sich auch gegen die wirtschaftlichen Interessen derjenigen, die vom Fortgang der Armut profitieren, wehren zu können. Die zuständigen Stellen griffen dies aber nicht auf, sondern führten die Entwicklungshilfe im gleichen Stil wie vorher weiter. Der Erfolg auf der Ebene der anvisierten Bevölkerung blieb mässig, und in den 1980er Jahren kam man zum Schluss, das Ganze funktioniere nicht. Seither ist der Grundbedürfnis-Ansatz aus dem Vokabular der Entwicklungshilfe verschwunden und offenbar nicht wieder aufgetaucht.

### 5.2 Nur materielle oder auch immaterielle Bedürfnisse?

Aus Überlegungen über absolute Lebensnotwendigkeiten ist häufig von einem Vorrang von so genannten Grundbedürfnissen (*basic needs*) die Rede, und damit ist dann einseitig die materielle Versorgung gemeint. Das hat zur Folge, dass die Bedeutung »höherer« Bedürfnisse vernachlässigt

wird. Zweifellos können Hungerkrisen nicht negiert werden, aber Michael Bartelt u.a. (1978, 20) vertreten die Auffassung, dass es in einem gewissen Rahmen möglich ist, einen begrenzten materiellen Zuwachs oder sogar ein materielles Weniger durch ein immaterielles Mehr, durch intellektuelle, geistig-seelische und emotionale Entwicklung zu kompensieren. Die deutsche Soziologin und Planerin Katrin Lederer (1979, 14, 16) stört sich an der Einteilung in »niedrigere« und »höhere« Bedürfnisse und fragt sich, ob es nicht sinnvoller wäre, unter dem Begriff der Grundbedürfnisse das zu subsumieren, was als anthropologische Konstanten durch alle Stufen hindurch überall auftritt, und davon dann die »Bedürfnisse« als deren kulturell geprägte Konkretisierungen zu verstehen, die unter verschiedenen Lebensformen an verschiedenen Orten und zu verschiedenen Zeiten durchaus unterschiedlich geartet sein können.

Der norwegische Soziologe und Politologe Johan Galtung (1978, 45, 50) kritisiert den Gebrauch des Konzeptes einer Bedürfnishierarchie deshalb, weil ein Zusammenhang mit der sozialen Hierarchie bestehe und diese damit verstärkt werde. Die Angehörigen der Elite würden als erste den Vorrang der materiellen Grundversorgung propagieren und damit die Marginalisierung der unteren Schichten zementieren. Galtung geht aber noch einen Schritt weiter, indem er in diesem Vorgang den Einfluss der westlichen Kultur sieht, die für ihre Auffassungen universelle Gültigkeit beanspruche. Um einer Verstärkung der sozialen Stratifizierung vorzubeugen, müssten die materiellen und die nicht-materiellen Aspekte der Bedürfnisbefriedigung auf die gleiche Ebene gestellt werden.

Der indische, damals für die Evangelische Zentralstelle für Entwicklungshilfe (EZE) in Bonn arbeitende Entwicklungsexperte Badal Sen Gupta (1938-2006) geisselte 1978 in einem Artikel in der Zeitschrift *E+Z Entwicklung und Zusammenarbeit* das damals im Vordergrund stehende Konzept der Befriedigung von Grundbedürfnissen als eine typisch westliche, heisst ethnozentristische und ökonomisch-technokratische Zauberformel und Alibiübung. In erster Linie kritisierte er, dass die angepeilte Korrektur der Unterversorgung von marginalisierten Bevölkerungsgruppen nur Symptombekämpfung sei. Der Ansatz tue so, als ob das Leben unter der Armutsgrenze ein Phänomen in einem strukturneutralen Umfeld sei. Dabei sei es das Resultat von regional wirkenden ökonomischen, sozialen, politischen und kulturellen Faktoren wie Einkommensverteilung, Besitzkonzentration und Verfügungsgewalt über Produktionsmittel sei. Hier müsste also vordergründig angesetzt werden. Als zweites störte ihn der materielle Überhang des Konzeptes, das auf die Versorgung mit Nahrung, Kleidung, Wohnung, Schulbildung und Gesundheit hin orientiert sei und immaterielle Bedürfnisse wie soziale Eingebundenheit, politische Teilnahme und kulturelle Identität aussen vor lasse. Insgesamt müsse Entwicklung als ein Prozess zur Befreiung der Menschen nicht nur von materieller Not, sondern auch von strukturell bedingten Abhängigkeiten und Zwängen verstanden und dieser Prozess von der betroffenen Gemeinschaft selbst realisiert werden. Dazu brauche es die Entstehung einer sozio-ökonomischen und sozio-kulturellen Bewegung, die von aussen mobilisiert und dann unterstützt werde. Hier müssten materielle und immaterielle Mittel anbietende Entwicklungsorganisationen zum Zuge kommen.

### **5.3 Gilt Maslow auch in Tansania?**

Allerdings ist es schon so, dass Menschen in ländlichen Gebieten der Dritten Welt, die immer um ihre Existenz besorgt sein müssen, materielle Güter an erster Stelle nennen, wenn man sie nach ihren Bedürfnissen befragt. Etwas anderes ist auch nicht zu erwarten. Der deutsche Sozialwissenschaftler und Humanökologe Bernhard Glaeser hatte 1976 Gelegenheit, im Rahmen eines landwirtschaftlichen Forschungsprojektes beim in den Usamabara-Bergen im Nordosten Tansanias lebenden Bantu-Volk der Shambaa eine Befragung durchzuführen (Glaeser 1978). Die

Shambaa liessen sich im 18. Jahrhundert in dieser Gegend nieder. Als Folge des Bevölkerungswachstums ist sie heute sehr dicht besiedelt. Der ursprüngliche Wanderfeldbau musste im Laufe der Zeit einem permanenten Ackerbau weichen, der mit Hacke und Messer als einzigen Werkzeugen betrieben wird. Angebaut werden Mais, Bohnen, Kochbananen, Maniok, Gemüse und Kaffee. Probleme ergeben sich durch die Landverknappung, durch Bodenerosion und mangelhafte Regenfälle. Um den Problemkomplex »Bedürfnisse« anzugehen, orientierte sich Glaeser am Konzept von Maslow und bereitete mit Hilfe von gebildeten Shambaa Fragen vor. Diese legte er dann mit Dolmetscherhilfe 12 Gruppen mit je drei bis sieben Teilnehmenden in 11 Dörfern vor. Ergänzend zog er Beobachtungen und objektiv vorgegebene Daten zu Rate. Weit an der Spitze der angestrebten Dinge stand die Verfügbarkeit von Nahrungsmitteln, gefolgt von Kleidung und Behausung. Ab Position vier fielen die Reaktionen nicht mehr eindeutig aus. Bemerkenswert ist immerhin, dass die Erziehung noch vor der Gesundheit rangierte. Bei der Frage nach freizeithlichen Aktivitäten erschienen entspannende Beschäftigungen mit Freunden oder der Familie an oberster Stelle, gefolgt von gemeinsamen Dorfaktivitäten, oft ehrenamtliche Tätigkeiten für die Partei oder die Regierung. Damit konnten dort die Bedürfnisse nach Zugehörigkeit und Zuneigung, hier diejenigen nach Achtung und Ansehen befriedigt werden. Allgemein bestand zwischen Verpflichtung und Freiwilligkeit keine scharfe Grenze, wie es auch keine klare Trennung zwischen Arbeit und Freizeit gab. Auf die Frage, was denn nun wichtiger sei, hart zu arbeiten oder über freie Zeit zu verfügen, obsiegt klar die harte Arbeit, Diese wird zum Teil auch durchaus als lustvoll empfunden, so dass ein gewisses Mass von Selbstverwirklichung nicht auf spezielle Beschäftigungen angewiesen ist, sondern im alltäglichen Handeln erreicht werden kann. Jedenfalls: Ein Gegensatz zwischen entfremdeter Arbeit und konsumorientierter Freizeit wie bei uns kann es bei den Shambaa nicht geben.

## 6 Weitere Interessen von Maslow

### 6.1 Ganzheitlichkeit

Zimbardo und Gerrig (2008, 12) weisen darauf hin, dass Maslow und einige seiner Kollegen in der humanistischen Psychologie wie z.B. Rogers sich um eine holistische Herangehensweise an die Psychologie des Menschen bemühten, eine Perspektive, die den ganzen Menschen ins Auge fasste. »Sie glaubten, dass für wirkliches Verständnis das Wissen über Geist, Körper und Verhalten eines Menschen vor dem Hintergrund sozialer und kultureller Faktoren einbezogen werden müsse.« Tatsächlich nannte Maslow schon in seinem ersten Artikel zur Motivationstheorie von 1943 als erstes Prinzip: »The integrated wholeness of the organism must be one of the foundation stones of motivation theory« (Maslow 1943, 370). Zunächst hatte dies einen integrierenden Effekt innerhalb des Bereichs der Psychologie, den Charles Hampden-Turner (1983, 118) auf eine Weise beschrieben hat, die Maslow vielleicht selbst gar nicht bewusst war: »Es scheint, als ob Maslows Bedürfnishierarchie Freud mit seinen Schülern versöhnt: Freud hat die Physiologie und Sicherheit in den ersten Lebensjahren betont, Reich Liebe und Bindung, Adler das Bedürfnis nach Selbstachtung und Respektiertwerden und Jung die Suche nach Selbsterfüllung.«<sup>22</sup> Eine gelingende Integration bedeutet auch, dass die Befriedigung höherer Bedürfnisse nicht etwa niedrigere unwichtig werden lässt, im Gegenteil, sie kann bei ihnen eine Qualitätssteigerung, z.B. sozialer Art,

<sup>22</sup> Sigmund Freud: 1856-1939; Wilhelm Reich: 1897-1957; Alfred Adler: 1870-1937; Carl Gustav Jung: 1875-1961.

bewirken. »Je höher das Bedürfnisniveau, ... um so größer ist die Anzahl Menschen, mit denen man sich liebevoll identifiziert ...«, vermerkt Maslow (2005, 129). Dagegen spricht nicht, dass eine Entwicklung Richtung Selbstverwirklichung auch zu stärkerer Individualität führt. Es handelt sich dann um eine »wahrere« Individualität, eine verstärkte Öffnung zu sich selbst, die mit einer verstärkten Öffnung zu anderen zusammenpasst (2005, 130).

Die ganzheitliche Sicht sprengte aber den innerpsychischen Bereich und begann, das körperliche Befinden einzuschliessen. Maslow jedenfalls war früh klar, dass der Verlust der Befriedigung von Grundbedürfnissen nicht nur zu Neurosen und Psychosen, sondern auch zu physischen Krankheiten führen kann (1976, 21). Er fühlte sich in dieser Feststellung durch die wachsende Zahl von Psychiatern, Psychologen und Biologen bestätigt, die behaupteten, dass fast alle Krankheiten, wenn nicht wirklich alle Krankheiten ohne Ausnahme, einen psychosomatischen oder organismischen Charakter haben. Das heisst sie werden im physischen Bereich manifest, aber an ihrer Entstehung sind innerpsychische und soziale Faktoren mit beteiligt. Das kann durchaus auch für Beinbrüche gelten.

Machen wir hier einen kleinen Exkurs in den Bereich der Psychosomatik. Ein Pionier und lange Zeit eine führende Figur auf diesem Gebiet war der Mediziner Thure von Uexküll (1908-2004), bekannt für sein immer dicker werdendes Lehrbuch *Psychosomatische Medizin*, das er seit 1970 herausgab. Seiner Auffassung nach gehörte er zur Gruppe der Leute, die überall in der Medizin einen psychosomatischen Einfluss am Werk sahen. Auch bei ihm erstreckte sich das bis zum Knochenbruch. Und er haderte mit der Medizin, die das noch nicht begriffen hatte: »Die Mediziner tun so, als gäbe es einen Körper ohne Seele und eine Seele ohne Körper. Die heutige Medizin ist in Spezialdisziplinen zerfallen. Sie betrachtet den Patienten als offenes System, so als ob alles am und im Patienten von einem Beobachter eingesehen werden könnte.« Das aber ist ein Irrtum (nach Martina Frei 2003). Der österreichische Humanökologe, Psychologe und Mediziner Felix Tretter (\*1949) sieht die Psychosomatik als einen grundlegenden Bestandteil einer ökologisch orientierten Medizin. Er schreibt: »Als Brückendisziplin zwischen klinischen Kernfächern und der Psychiatrie interessiert sich die Psychosomatik für die Bedeutung psychischer Faktoren (Einstellungen, Motive, Gefühle) und sozialer Faktoren (Rollenüberbelastung und -unterbelastung, Berufs- und Ehekrise) bei der Auslösung und beim Verlauf von körperlichen Krankheiten (Herzneurosen, Bronchialasthma, Magen- und Dünndarmgeschwüren) (Tretter 1989, 219 f.).

Leider ist diese Sichtweise in der Medizin bis heute nicht zum Normalfall geworden. Es gibt aber Kreise, die sich dafür einsetzen, indem sie vom »biopsychosozialen« Konzept sprechen, mit dem einer oft exzessiven materiellen Orientierung<sup>23</sup> entgegen gewirkt werden soll. Ein Exponent dieser Richtung ist der Schweizer Psychosomatiker Rolf H. Adler (\*1936) mit seinem Buch *Herausforderung für die Biomedizin* (2017). In einer Rezension desselben schreibt der Mediziner und Journalist Alan Niederer (2017): »Die grossen Fortschritte in der modernen Medizin gehen auf einen ingenieurwissenschaftlichen Ansatz zurück. Dabei wird der Mensch als biologische Maschine verstanden, die bei einer Funktionsstörung – bedingt durch Krankheit oder Unfall – von aussen geöffnet und repariert werden kann. ... Trotz solchen bahnbrechenden Fortschritten wird eine Medizin, die sich nur um die Krankheiten kümmert, bei vielen Patienten und Gesundheitsstörungen ihr Ziel verfehlen. Der Grund liegt auf der Hand: Ausser von der naturwissenschaftlichen Basis wird die Natur des Menschen auch von psychologischen und sozialen Einflussgrössen bestimmt.«

---

<sup>23</sup> Ein Resultat des zivilisatorischen Kopfstandes!

## 6.2 Wissenschaftlichkeit

Was die Art guter Wissenschaft betrifft, entwickelte Maslow durchaus seine eigene Meinung. Er schrieb dazu auch ein separates Buch, *Psychology of Science* (2002/1966), präsentierte seine Auffassungen in kondensierter Form aber auch in anderen Büchern, vor allem in *Motivation und Persönlichkeit* (2005, Kap.1: »Ein psychologischer Zugang zur Wissenschaft« und Kap.2: »Konzentration auf Probleme vs. Konzentration auf die Mittel der Wissenschaft«) und in *The Farther Reaches of Human Nature* (1976, Kap.1: »Toward a Humanistic Biology«). Ich beziehe mich hier in erster Linie auf diese Texte.

Maslow beklagt, dass die Wissenschaft zu stark technisch-methodisch orientiert sei, womit die Mittel zur vermutlichen Lösung eines Problems statt des Problems selbst in den Vordergrund rücken. »Die Tendenz verstärkt sich zu behaupten, dass das Dissertationsthema selbst keine Rolle spielt – wenn die Dissertation nur gut gemacht ist« (2005, 38-39). Diese Konzentration auf die Mittel führt als Selbstzweck zur Überbewertung der Quantifizierung und zur Überlegung: »Welche Fragen kann ich mit den Verfahren und der Ausrüstung angehen, die gerade jetzt zu meiner Verfügung stehen?« (40). Mit der Konzentration auf die Mittel geht aber auch die reduktionistische Tendenz einher, »eine Hierarchie der Wissenschaften zu schaffen, in der, ziemlich schädlich, die Physik für »wissenschaftlicher« gehalten wird als die Biologie, die Biologie für wissenschaftlicher als die Psychologie ...« Damit aber wird das Gebot, Humanwissenschaften wissenschaftlich zu betreiben, häufig so verstanden, dass die Techniken der Naturwissenschaften verwendet werden sollten (40).

Die Überbetonung von Methode und Technik verführt die Wissenschaftler auch zur Annahme, sie würden so möglichst objektive und wertfreie Wissenschaft betreiben. Das aber ist ein gravierendes Fehlurteil, jedenfalls wenn es die Biologie, und noch mehr wenn es die Psychologie betrifft. »I am convinced that the value-free, value-neutral, value-avoiding model of science that we inherited from physics, chemistry, and astronomy, where it was necessary and desirable to keep the data clean and also to keep the church out of scientific affairs, is quite unsuitable for the scientific study of life. Even more dramatically is this value-free philosophy of science unsuitable for human questions, where personal values, purposes and goals, intentions and plans are absolutely crucial for the understanding of any person, and even for the classical goals of science, prediction, and control« (Maslow 1976, 5). Die Annahme, die Philosophie der Wissenschaft müsste moralisch neutral sein, ist nicht nur falsch, sondern gefährlich, gerade jetzt, da wir am Punkt angelangt sind, wo es klar wird, dass wir nun verantwortlich für unsere eigene weitere Evolution sind (10). Die Wissenschaft bietet ja nicht einen ausserirdischen Massstab, sondern sie ist vom Menschen erfunden worden, sie ist das Resultat menschlicher Leidenschaften und Interessen (20). Und diese beinhalten, dass die Wissenschaft dazu dienen soll, alles in den Griff zu kriegen, d.h. dass der Mensch (bzw. der Mann!)<sup>24</sup> der bestimmende Faktor ist: »The fact is that the classical conception of science is the man who controls, the man who is in charge, the man who does things to people, to animals, or to things, He is the master of what he surveys (14).

Was aber ist, wenn wir entdecken, dass ein Organismus über »biologische Weisheit« verfügt? Dann müssen wir dem betreffenden Organismus als autonomes, sich selbst steuerndes, selbst wählendes Wesen vertrauen. Man kann dies, so Maslow, als taoistische Sichtweise sehen. Eine solche baut auf nicht-interferierende Beobachtungen anstelle von kontrollierenden Manipulationen, d.h. man soll eher fragen als eindringen und berichten. Kurz: »It is receptive and passive rather than

<sup>24</sup> Vermutlich meinte Maslow mit *man* allgemein den Menschen, aber es ist natürlich sehr passend, wenn man das Wort als »Mann« interpretiert.

active and forceful« Und Maslow meint, ein Verfahrensmodell dieser Art existiere ja schon, die Psychotherapie nämlich (Maslow 1976, 14). Begegnen wir unserem Untersuchungsobjekt mit Liebe, dann entsteht eine andere Art von Wissen als ohne. Dies ist z.B. von grosser Bedeutung für die Ethologie, die Verhaltensforschung. Maslow hatte ja in seinen früheren Forschungsjahren mit Affen zu tun, und so schreibt er: »My work with monkeys, I am sure, is more ›true‹, more ›accurate‹ in a certain sense, more *objectively* true than it would have been if I had disliked monkeys.« Wenn wir das lieben, was wir untersuchen, kommen wir auch weniger in Versuchung, es kontrollieren, verändern, verbessern zu wollen (17). Was normalerweise im distanzierten wissenschaftlichen Umgang mit einem Untersuchungsobjekt ein Ich-Es-Verhältnis darstellt, kann auf diese Weise zu einem Ich-Du-Verhältnis werden, wenn wir die Unterscheidung benützen wollen, die der österreichisch-israelische Religionsphilosoph Martin Buber (1878-1965) einmal getroffen hat (Buber 1962). Was dies für den Untersuchenden bedeutet, hat Maslow so beschrieben: »He is not unemotional; he is emotional. He has empathy, intuition for the object of knowledge, i.e., he feels identified with it, the same as it, to some degree and in some manner identical with it. He cares (Maslow 2002, 57).

### 6.3 Synergie

Unter »Synergie« versteht man »das Zusammenwirken von Kräften in einer Richtung oder für die Gesamtkraft, die durch dieses Zusammenwirken entsteht.« So heisst es im von Werner Fuchs-Heinritz u.a. (1995, 660) herausgegebenen *Lexikon zur Soziologie*. Für die amerikanische Kulturanthropologin Ruth Benedict (1887-1948) hatte dieser Begriff aber innerhalb seiner allgemeinen Definition eine bedeutend speziellere Bedeutung, wie wir sehen werden. Maslow studierte, wie schon vermerkt, von 1933 bis 1937 bei ihr an der Columbia University in New York Anthropologie und absolvierte auch noch einen Sommer lang (1938) Feldarbeit bei den nördlichen Blackfoot-Indianern in Alberta (Kanada). Er erinnert sich, dass damals die verschiedenen Kulturen als einzigartig, so genannt idiosynkratisch galten, was wissenschaftliche Generalisierungen verunmöglichte (Maslow 1976, 192). Benedict fand diese Doktrin, die eine gänzliche kulturelle Relativität postulierte, irritierend. Es musste doch irgendwelche typischen, wiederholt auftretenden Erscheinungen geben, und so strebte sie innerhalb der Anthropologie nach einem vergleichenden Soziologie-Ansatz. Als Experiment widmete sie sich dem Studium von acht indianischen Kulturen, von denen ihr vier sympathisch und vier unsympathisch erschienen. Diesen Eindruck hatte sie, weil bei den ersteren die Menschen ruhig und nett miteinander umgingen, während sie bei den letzteren ängstlich, mürrisch und gehässig auftraten. Zur ersten Gruppe gehörten die Zuni, die Arapesh, die Dakota und ein Stamm der Eskimo bzw. Inuit, zur zweiten die Chuckchee, die Ojibwa, die Dobu, und die Kwakiutl. Als vorläufige Charakterisierung sprach Benedict von sorgenfreien (*secure*) Kulturen auf der einen und von verunsicherten (*insecure*) Kulturen auf der anderen Seite. Sie versuchte dann mit allen möglichen Kriterien diese Generalisierung erklären zu können, und war nicht erfolgreich. Schliesslich aber fand sie, dass die Lösung des Problems in der Funktion und Bedeutung des Verhaltens lag, also nicht im offenkundigen Verhalten selber und sie fasste nun den Unterschied zwischen den beiden Kulturtypen statt mit sorgenfrei vs. verunsichert mit dem Begriff der »Synergie«: Der erstere Typ zeichnete sich durch starke Synergie aus, der letztere durch geringe Synergie (Maslow 1976, 193).

Benedict beschrieb das Geschehen in Gesellschaften mit hoher Synergie mit dem Symbol eines Siphons bzw. Saugrohrs, dasjenige in Gesellschaften mit geringer Synergie mit dem eines Trichters. Das erstere sorgt für eine allgemeine Verbreitung von Wohlstand, das letztere dagegen garantiert, dass Reichtum mehr Reichtum und Armut mehr Armut erzeugt, ganz nach dem so genannten

»Matthäus-Effekt«, dem Bibelspruch in Matthäus 25:29 (Lutherbibel): »Denn wer da hat, dem wird gegeben werden, und er wird die Fülle haben; wer aber nicht hat, dem wird auch, was er hat, genommen werden.« Das paradoxe Prinzip im Fall der starken Synergie besteht darin, dass eigennütziges Verhalten uneigennützige Effekte erzeugt. Ein einfaches Beispiel ist die in Wildbeuter-Gesellschaften übliche Art der Nahrungsversorgung: Gruppenmitglieder, die auf Nahrungssuche gehen, tun dies natürlich in erster Linie für sich selbst und die nächsten Angehörigen, mindestens der Überschuss, den sie zurückbringen, wird aber auf die Allgemeinheit verteilt. Ein weiter gehendes Beispiel von Umverteilung konnte Maslow (1976, 195-196) bei seinem Aufenthalt bei den Blackfoot beobachten. Es war zur Zeit der Sonnentanz-Zeremonie, die innerhalb eines grossen, durch alle Tipis geformten Kreises stattfand. Da trat der »White-Headed Chief« auf, der sich angestrengt hatte, im vergangenen Jahr einen gewissen Reichtum von Woldecken, haltbaren Nahrungsmitteln und weiteren, in Bündeln verpackten Dingen anzuhäufen. Der Häuptling rühmte sich selbst, wie gut er sei, und dann verteilte er seine Sachen an Witwen, Waisenkinder und Kranke. Am Ende der Zeremonie besass er nur noch die Kleider, die er auf dem Leib hatte. Mit diesem Akt hatte der Häuptling nicht einfach nur altruistisch gehandelt, er hatte auch etwas für sich getan, nämlich sein Ansehen und Prestige erhöht.

Benedict berichtete über ihre Überlegungen und Befunde zum Thema in einer Reihe von Vorträgen, die sie 1941 am Bryn Mawr College<sup>25</sup> hielt. Sie arbeitete an einem Manuskript, aus dem ein Buch hätte werden sollen. Sie studierte dann aber während des weiteren Verlaufs des Zweiten Weltkriegs die japanische Kultur, um einschlägige Informationen an die alliierte Propaganda liefern zu können. Nach dem Krieg hatte sie dann das Interesse für das Synergie-Buchprojekt verloren. Nach ihrem Tod kümmerte sich ihre jüngere Kollegin Margaret Mead (1901-1978) um ihren Nachlass, konnte aber das besagte Synergie-Manuskript nicht finden. Maslow aber, der immer noch im Kontakt mit Benedict stand, hatte von ihr 1941 eine Kopie von Vortragsnotizen erhalten. Er entschloss sich dann, diese zusammen mit John Honigmann und einer Einleitung von Margaret Mead zu publizieren (Maslow und Honigmann 1970).<sup>26</sup>

## 6.4 Transpersonalität

Mit dem Begriff »Transpersonal« werden ganz generell Bewusstseinszustände beschrieben, die ausserhalb des Ich-Bewusstseins des Alltags liegen. Wer das Wort ursprünglich kreiert hat, ist nicht klar. Sicher ist, dass Maslow zusammen mit Kollegen wie Anthony Sutich (1907-1976) und Stanislav Grof (\*1931) in den 1960er Jahren eine Bewegung in Gang brachte, die sich »Transpersonale Psychologie« nannte. Sie mündete 1969 in die Entstehung des *Journal of Transpersonal Psychology* und 1972 in die Gründung der »Association for Transpersonal Psychology«. Gipfelerlebnisse bzw. Grenzerfahrungen konnten als Beispiele von transpersonalen Bewusstseinszuständen gesehen werden, aber Maslow stellte sich vor, dass es darüber hinaus noch etwas geben müsste, das in die Richtung eines kosmischen Bewusstseins ging. So schrieb er im Vorwort zur zweiten Auflage von seiner Psychologie des Seins: »Ich sollte auch sagen, dass ich die Humanistische Psychologie, die »Psychologie der dritten Kraft« ... als vorübergehend betrachte, als Vorbereitung für eine noch »höhere« Vierte Psychologie, die überpersönlich, transhuman ist, ihren Mittelpunkt im All hat, nicht in menschlichen Bedürfnissen und Interessen, und die über

<sup>25</sup> Eine private Hochschule in Bryn Mawr, einem Vorort von Philadelphia (Pennsylvania).

<sup>26</sup> Rene Anne Smith und Kenneth Feigenbau (2013) sind der Meinung, Maslow habe das von Benedict übernommene Konzept der Synergie nicht richtig verstanden und für seine eigenen Zwecke missbraucht. Um entscheiden zu können, ob an diesem Vorwurf etwas dran ist, müssten wir uns eingehender mit der Materie befassen, was hier nicht möglich ist.

Menschlichkeit, Identität, Selbstverwirklichung und ähnliches hinausgeht« (Maslow 1985, 11 f.).<sup>27</sup> Es war die Zeit, in der nicht nur Fachleute im Bereich der Psychologie, sondern auch Laien mit verschiedenen Methoden – »Biofeedback«, Psychodelika (z.B. LSD), Meditation – zu experimentieren begannen, um veränderte Bewusstseinszustände zu erlangen. Parallel dazu entwickelte sich ein wachsendes Interesse an östlichen bewusstseinsbeeinflussenden Traditionen, wie sie im Yoga, im Zen-Buddhismus und im Taoismus vorhanden sind. Daraus entstanden Bücher wie der von Roger N. Walsh und Frances Vaughan (1980) herausgegebene Sammelband *Beyond Ego: Transpersonal Dimensions in Psychology* (deutsch: *Psychologie in der Wende*, 1985), in dem sich auch ein Artikel von Maslow zum Thema »Metamotivation«<sup>28</sup> befindet. Unter den anderen in diesem Band vertretenen Autoren hat sich der amerikanische Schriftsteller – oft als »New-Age-Denker« bezeichnete – Ken Wilber durch die Publikation mehrerer Bücher zu Bewusstseinsfragen einen grösseren Bekanntheitsgrad verschafft. So spekuliert er in *Halbzeit der Evolution* (1984) über die Entwicklung des menschlichen Geistes vom animalischen zum kosmischen Bewusstsein, bei der wir bis anhin den halben Weg zurückgelegt hätten.

Aber zurück zu Maslow. In der Folge verfolgte er die Idee einer »Vierten Psychologie« nicht weiter und begann auch sein Konzept des Gipfelerlebnisses mit einer gewissen Skepsis zu betrachten. So warnt er im Vorwort zu *Religions, Values, and Peak Experiences* (1980) vor einer zu extremen, gefährlichen und einseitigen Verwendung der im Buch vertretenen These (vii). Zweifellos kann eine Grenzerfahrung ein tiefeschürfendes, wertvolles Ereignis sein, aber es birgt auch seine Gefahren: »Healthy openness to the mysterious, the realistically humble recognition that we don't know much, the modest and grateful acceptance of gratuitous grace and of just plain good luck – all these can shade over into the anti-rational, the anti-empirical, the anti-scientific, the anti-verbal, the anti-conceptual. The peak-experience may then be exalted as the best or even the only path to knowledge, and thereby all the tests and verifications of the *validity* of the illumination may be tossed aside« (ix). Die Veränderung in seiner Haltung zum Phänomen der mystischen Grenzerfahrung hatte sicher nicht zuletzt mit seiner eigenen Grenzerfahrung anderer Art zu tun. Gegen Ende 1968 hatte er einen Herzinfarkt – einen ersten, den zweiten im Sommer 1970 überlebte er dann nicht –, der ihn in Todesnähe brachte, von dem er sich aber wieder erholte. Das Erlebnis aber war so einschneidend, dass er in der Folge dankbar für den Aufschub vom »Leben nach dem Tode« sprach und seinen Lebensstil ziemlich radikal entschleunigte. Er wusste auch, dass es nur ein Aufschub war, denn der Arzt hatte ihm klar gemacht, dass jederzeit die Gefahr eines zweiten Anfalls lauerte.

Maslow, der sich mit der Situation versöhnte und über das Leben nahe am Tode philosophierte, beobachtete nun bei sich selbst, dass er häufig in einen Bewusstseinszustand geriet, bei dem er eine Achtsamkeit auch für die »gewöhnlichen« Dinge des Alltags entwickelte, so dass ihm erst in dieser Verfassung zum Beispiel auffiel, wie unendlich schön die Bäume im Garten waren. Im Gegensatz zum Gipfelerlebnis nannte er diese Erfahrung »Plateauerlebnis«, weil es nicht in einem Moment eine einsame intensive Spitze erreicht, sondern auf tieferem Niveau über längere Zeit anhalten kann. Ein Gipfelerlebnis tendiert dazu, eine rein emotionale und aufwühlende Ekstase zu sein, während ein Plateauerlebnis einen ruhigen, heiteren Charakter hat, der auch stärker rationale denkerische und erkennende Komponenten enthalten kann (Maslow 1980, xiv). Ein wesentlicher Unterschied ist auch dieser: Es ist nicht möglich, willentlich zu einem Gipfelerlebnis zu kommen, es kann einem nur zufallen. Ja gut, man kann durch die eigene Haltung die Wahrscheinlichkeit für sein Eintreten erhöhen, eine Haltung, in der man passiv Dinge geschehen lässt und nicht versucht,

<sup>27</sup> Die zweite Auflage des amerikanischen Originals erschien 1968.

<sup>28</sup> Unter »Metamotivation« versteht Maslow die im Bereich der Selbstverwirklichung entstehende höhere Motivation, wenn alle niedrigeren Bedürfnisse befriedigt sind.



irgendwelche Kontrolle auszuüben. Im Gegensatz dazu kann man mehr oder weniger absichtlich zu einem Plateauerlebnis gelangen, wenn man sich nur mit genügender Aufmerksamkeit auf das konzentriert, was gegenwärtig ist. Dazu Maslow (1962, 18): »Heaven is all around us, always available in principle, ready to step into for a few minutes. It's anywhere – in the kitchen or the factory, or on a basketball court – *anyplace* where perfection can happen, where means become ends or where a job is done right.« In einer Diskussion an einer Tagung<sup>29</sup> kurz vor seinem Tod meinte Maslow: »This is the Zen experience, you know. There is nothing excepted and nothing special, but one lives in a world of miracles all the time« (Stanley Krippner 1972, 113). In der Tat, das alles erinnert stark an die im Zen-Buddhismus empfohlene Haltung den alltäglichen Dingen gegenüber, wie sie etwa von Adelheid Meutes-Wilsing und Judith Bossert in ihrem Buch *Zen für jeden Tag* (1994) geschildert wird. Ihre Anleitung lautet: »Wenn du gehst, dann gehe. Wenn du sitzt, dann sitze. Wenn du arbeitest, dann arbeite.« Das Ergebnis besteht in mehr Klarheit, innerer Ruhe und Lebensfreude.

## 7 Neuere Entwicklungen

### 7.1 Positive Psychologie

In der ersten Auflage (1954) von Maslows *Motivation and Personality* hatte das letzte Kapitel den Titel »Toward a Positive Psychology« getragen. Maslow versuchte damit, noch begrifflich klarer und prägnanter das von der humanistischen Psychologie ausgesprochene Ziel zu beschreiben, sich in erster Linie mit der guten und gesunden Seite der menschlichen Psyche und deren Entfaltungsmöglichkeiten in gewissermassen höhere Gefilde zu befassen. In der Neuauflage von 1970 liess er dieses Kapitel weg mit der Begründung, die Präsenz positiver Psychologie an Lehrstätten habe eher ab- als zugenommen. Sie sei zwar zugänglich, aber meist nicht an Universitäten, sondern an alternativ ausgerichteten Institutionen.

Um die Jahrtausendwende wurde der Begriff vom amerikanischen Psychologen Martin Seligman (\*1942) wieder aufgegriffen. Dieser und sein ungarisch-amerikanischer Kollege Mihaly Csikszentmihalyi<sup>30</sup>, gaben 2000 zu diesem Thema zusammen ein Sonderheft des *American Psychologist* heraus. In der Einleitung beschreiben sie die Positive Psychologie so: »The field of positive psychology at the subjective level is about valued subjective experiences: well-being, contentment, and satisfaction (in the past); hope and optimism (for the future); and flow and happiness (in the present). At the individual level, it is about positive individual traits: the capacity for love and vocation, courage, interpersonal skill, aesthetic sensibility, perseverance, forgiveness, originality, future mindedness, spirituality, high talent, and wisdom. At the group level, it is about the civic virtues and the institutions that move individuals toward better citizenship: responsibility, nurturance, altruism, civility, moderation, tolerance, and work ethic« (Seligman und Csikszentmihalyi 2000, 5). Das tönt stark nach humanistischer Psychologie und in der Tat nehmen die beiden auch explizit Bezug auf Maslow und die humanistische Psychologie, müssen aber natürlich zeigen, dass ihr jetziger Ansatz weiterführend ist: »The generous humanistic vision had a strong effect on the culture at large and held enormous promise. Unfortunately, humanistic

<sup>29</sup> Es handelt sich um »The Second Interdisciplinary Conference on the Voluntary Control of Internal States«, Council Grove, Kansas, April 13-17, 1970.

<sup>30</sup> Csikszentmihalyi ist in erster Linie durch sein Konzept des »Flow-Erlebens«, das wohl Maslows »Gipfelerlebnis« verwandt ist, bekannt geworden; siehe Csikszentmihalyi 1985. (**Nein, vermutlich falsch, eher Plateauerlebnis. Überprüfen**)

psychology did not attract much of a cumulative empirical base, and it spawned myriad therapeutic self-help movements. In some of its incarnations, it emphasized the self and encouraged a self-centeredness that played down concerns for collective well-being« (7). Inzwischen liegt von Seligman auch ein Buch vor, das beschreibt, wie die Menschen zum »Blühen« gebracht werden können (Seligman 2014).

Nun, das ist ja natürlich was Maslow auf seine Weise schon immer anstrebte. Aber es scheint, dass gerade der Anspruch der Positiven Psychologie, hier noch einige Schritte weiter zu gehen, zunehmend kritische Stimmen hervorruft. So schreibt der deutsche Religionspsychologe und Psychotherapeut Michael Utsch (\* 1960): »... diese neue Richtung der Psychologie ... stellt in den Mittelpunkt, dass der Mensch zum Guten fähig ist und ethische Werte sein seelisches Wohlbefinden fördern ... Aber ob an dem neuen Trend mehr dran ist als simpler Zweckoptimismus, darüber gehen die Expertenmeinungen weit auseinander. Kritiker bemängeln den suggestiven Grundansatz als „Wohlfühlterror“ (Utsch 2011, 182). Die Positive Psychologie gerät in den Verdacht, eine Ideologie zu sein, die verspricht, Menschen umprogrammieren zu können. Der deutsche Psychologe Philipp Mayring (\* 1952) hat unter Verwendung der Checkliste von Kurt Salamun (2001) eine ideologiekritische Analyse zentraler Texte dieser neuen Richtung vorgenommen. Hier ein kondensierter Auszug aus den Resultaten dieser Untersuchung:

1. *Absolutheits- und Ausschliesslichkeitsansprüche*: Die bisherige wissenschaftliche Psychologie wird generell in Frage gestellt und die Lösung aller Probleme durch die eigene Theorie versprochen (Mayring 2012, 52).
2. *Charismatische Führungspersonen mit Machtansprüchen, Erkenntnismonopole*: Die akademische Szene der Positiven Psychologie, die Produktion von alltagssprachlichen Beratungsbüchern und die Tätigkeiten der Weltgemeinschaft Positive Psychologie mit Weltkongressen, all dies ist zentral mit der Person Martin Seligman verbunden (52-53).
3. *Immunisierungsstrategien durch Leerformeln und Suggestivdefinitionen, Zirkelargumente*: »Die zentralen Zielelemente der Positiven Psychologie bewegen sich an der Grenze zu Leerformeln und Suggestivdefinitionen« (53).
4. *Dichotomisierende Denkformeln*: »Die Gegenüberstellung von Krankheitsideologie und Positiver Psychologie, ... stellt wohl eindeutig eine vereinfachende Dichotomisierung dar.« Die Anpreisung eines aufgrund von Analysen religiöser und philosophischer Texte über alle Kulturen hinweg erstellten Katalogs von in 24 (später 28) menschliche Stärken differenzierten sechs Kerntugenden »klingt so, als ob bisherige Theologien und Philosophien versagt hätten und nun von Seligman und Peterson<sup>31</sup> in einem genialen Schlag die Rätsel der Menschheit gelöst seien« (53-54).
5. *Dogmatisch-ganzheitliche Denkformeln*: »Insgesamt wird in den Texten der Positiven Psychologie relativierendes, vorsichtiges, bescheidenes, auf Vorläufigkeit der Erkenntnisse hinweisendes Argumentieren vermisst (obwohl Bescheidenheit als eine der 24 Charakterstärken dargestellt wird)« (55),
6. *Feindstereotype, Verschwörungstheorien*: »Dies der Positiven Psychologie vorzuwerfen wäre vielleicht etwas zu hart, wenn auch mit Schwarz-Weiß-Malerei viel gearbeitet wird ...« (55)
7. *Utopisch-messianische Heilsideen*: »Das Ausrufen einer goldenen Ära für das Amerika des 21. Jahrhunderts durch die Positive Psychologie ... klingt messianisch« (56). Das Angebot an jedermann, selbst Persönlichkeitstests durchführen und dann mit Hilfe von psychologischen

---

<sup>31</sup> Christopher Peterson (1950-2012), Psychologe und Mitstreiter von Seligman im Bereich der Positiven Psychologie und ursprünglicher Autor des genannten Katalogs hat mit diesem zusammen ein ganzes Buch zum Thema publiziert; siehe Peterson und Seligman 2004.

Schriften zu einem besseren Leben finden zu können, »erinnert fatal an die Praktiken der *Scientology Church*« (57).

Mayrings Fazit: Die »Positive Psychologie trägt einige Merkmale, die sie durchaus in die Nähe einer Ideologie stellen« (58).

## 7.2 Humanistische Psychologie

Aber auch die humanistische Psychologie proper lebt weiter. Davon zeugt das 2015 in zweiter Auflage erschienene (erste Auflage 2002), von der Psychologin Fraser Pierson und den Psychologen Kirk J. Schneider und James F.T. Bugental herausgegebene, 800 Seiten starke und rund 70 Beitragende umfassende *Handbook of Humanistic Psychology* (Schneider u.a. 2015). In einem Vorwort weisen die Herausgebenden auf den wachsenden Einfluss der humanistischen Psychologie auf die Psychotherapie, das Gesundheitswesen, die Altenpflege, die qualitative Forschung, die Neurowissenschaft, die soziale, die politische, die multikulturelle und die Entwicklungs-Psychologie sowie auf die Psychologie des Wohlbefindens und der Spiritualität hin (Schneider u.a. 2015, xv). Dies spiegelt sich in der thematischen Vielfalt der Beiträge zu diesem Band wider. Es gibt aber auch Auseinandersetzungen mit »feindlichen« Strömungen wie etwa mit dem Druck, zu einer STEM<sup>32</sup>-Disziplin zu werden, d.h. zu einer naturwissenschaftlichen, technischen, ingenieurwissenschaftlichen, mathematischen Disziplin (xvi). In der Einleitung bedauern die Herausgebenden die starke Fragmentierung der Psychologie in verschiedene Richtungen und stellen die Frage: »In our haste to find mechanisms, abstractions, and formulas, are we neglecting the being to whom these modalities apply? Are we neglecting lives?« Und sie sprechen die Vision einer holistischen Psychologie an, in der sich die verschiedenen Strömungen inklusive der Positiven Psychologie zu einem Mosaik zusammenfinden und sich gegenseitig nicht bekämpfen, sondern befruchten würden. Die nicht explizit ausgesprochene Vorstellung ist wohl die, dass dabei die humanistische Psychologie eine führende Rolle spielen sollte. So wird ihr Vermögen, überspannende Perspektiven zu bilden, betont: »Humanistic psychology poses two overarching challenges to the study of conscious and nonconscious processes: (1) what does it mean to be fully experientially human and (2) how does that understanding illuminate the fulfilled or vital life?« (xvii).

Das Verhältnis zur Positiven Psychologie ist, nicht überraschend, mit Empfindlichkeiten belastet. So schreiben Alfonso Montuori und Ronald Purser (2015, 724) in ihrem Beitrag zum Handbuch: »It should ... be pointed out that the new and very popular field of positive psychology, which has clear roots in humanistic psychology that are often not recognized or referenced, addresses many of the same issues that originally led to the development of the Third Force, from happiness to the higher reaches of human nature.« Und Eugene I. Taylor und Frederick Martin (19) stellen die Frage: »Is positive psychology, as many humanistic psychologists contend, a usurper of an already established venue? Or is positive psychology, as many cognitive psychologists would have it, a development superior to its humanistic forebears given that this newer form is more experimental?«

## 7.3 Humanistische versus Positive Psychologie

Alan S. Waterman (2013) hat es unternommen, die Unterschiede zwischen den beiden Konkurrenten aus philosophischer Sicht zu beleuchten. Er findet, dass die Differenzen erstens die Ontologie betreffen, die Art, wie die menschliche Natur hinsichtlich ihrer Potenziale und ihres möglichen Wohlbefindens gesehen wird, zweitens die Epistemologie, was sich auf die Wahl von

<sup>32</sup> STEM = science, technology, engineering, mathematics.

Forschungsstrategien für empirische Studien auswirkt, und drittens die praktische Philosophie, d.h. die Auswirkungen auf die Ziele und Strategien für Therapien und Beratungen. Wir befassen uns hier nur mit den beiden ersten Punkten. Die humanistische Psychologie, so Waterman (126), beziehe sich auf Gewährsleute wie Martin Buber, Martin Heidegger, Edmund Husserl, Maurice Merleau-Ponty, Friedrich Nietzsche, Søren Kierkegaard, Jean-Paul Sartre, Paul Tillich und Erich Fromm, die meisten von ihnen existenzialistisch und/oder phänomenologisch orientiert. Das existenzialistische Bild des Menschen sieht diesen quasi ohne Mitgift in eine Welt ohne Sinn hineingeworfen. Um seiner eigenen Existenz Sinn verleihen zu können, muss er sich sozusagen selbst erfinden, durch seine Handlungen eine Identität bekommen. Waterman (126) zitiert in diesem Zusammenhang Fromm (1947, 53) mit der Aussage: »If he faces the truth without panic he will recognize that *there is no meaning in life except the meaning man gives his life by the unfolding of his powers by living productively ...*« In scharfem Kontrast dazu stünden die philosophischen Grundlagen der Positiven Psychologie. Diese gehe davon aus, dass es keine nackte Existenz gäbe, dass jede Existenz auch schon eine Form mit sich trage. Mit anderen Worten der Mensch bringt nicht nur eine generische menschliche Natur mit sich, sondern auch eine individuelle mit persönlichen Anlagen und Talenten. Und es gilt, diese zu entdecken und zu entfalten. Hier wird zurück auf Aristoteles und seine eudämonistische Ethik verwiesen (127). Was die epistemologischen Differenzen betrifft, notiert Waterman (128), dass die humanistischen Psychologen idiographische Forschung betreiben, d.h. sich möglichst tiefgreifend und umfassend einzelnen Menschen widmen und dabei mit qualitativen Untersuchungsmethoden arbeiten, während die Vertreter der Positiven Psychologie nomothetische orientiert sind, d.h. gesetzmässige Aussagemöglichkeiten über ganze Populationen hinweg anstreben und dazu quantitative Methoden in Anschlag bringen.<sup>33</sup> Bezüglich einer möglichen Integration der beiden Richtungen kommt Waterman (129-130) zum Schluss, dass eine solche zwar fruchtbar sein könnte<sup>34</sup> – insbesondere qualitative und quantitative Forschungsmethoden würden sich sinnvoll ergänzen –, aber dass der Kontrast in den ontologischen Grundannahmen eine Fusion nicht als wahrscheinlich erscheinen lasse.

Mir scheint hier allerdings, dass der »Vorwurf«, die humanistische Psychologie baue auf einer philosophischen Basis des Existenzialismus auf, daneben greift, mindestens was ihren Urvater, Maslow, betrifft. In seinem Buch *Religions, Values, and Peak-Experiences* (1980, xvi f.) schreibt er klar und unmissverständlich: »Man has a higher and transcendent nature, and this is part of his essence, i.e., his biological nature as a member of a species which has evolved. This means to me something which I had better spell out clearly, namely, that this is a flat rejection of the Sartre type of Existentialism, i.e., its denial of species-hood, and of a biological human nature, and its refusal to face the existence of the biological sciences. ... If only there were some way to say simultaneously: ›Yes, man is in a way his own project and he does make himself. But also there are limits upon what he can make himself into. The project is predetermined biologically for all men; it is to become a man. He cannot adopt as his project for himself to become a chimpanzee. Or even a female. Or a baby.«<sup>35</sup>

<sup>33</sup> Hier ergibt sich ein interessantes Paradoxon: Die Humanistische Psychologie geht zwar von einem allgemeinen Menschenbild aus, interessiert sich aber für den einzelnen Menschen, während die Positive Psychologie jeden Menschen als mit individuellen Anlagen versehen sieht, aber Aussagen über ganze Populationen machen möchte.

<sup>34</sup> Siehe dazu auch die diesbezüglichen Bemerkungen in den »Closing Statements« des Handbuchs der Humanistischen Psychologie (Schneider u.a. 2015a, 739).

<sup>35</sup> Natürlich stolpert man hier über das Wort *female*. Bedeutet das, dass Maslow in seinen vorausgehenden Sätzen mit *man* und *men* nur den männlichen Teil der Menschheit anspricht? Ich vermute, dass er es nicht so gemeint hat, aber einfach einer zu seiner Zeit noch häufig vorkommenden Unsorgfältigkeit zum Opfer gefallen ist.

## 7.4 Positives Management

Utsch (2011, 182) weist darauf hin, dass die akademische Psychologie bisher eher zurückhaltend auf die Entwicklung der Positiven Psychologie reagiert habe, während sie im Coaching und in der Personalentwicklung euphorisch aufgegriffen worden sei. Tatsächlich hat vor allem im unternehmerischen Bereich die Beschäftigung mit der Frage einer sowohl für die Firma wie auch für die Angestellten förderlichen Managementkultur und Arbeitsorganisation ihre Fortsetzung gefunden. Mit dem Begriff des »Positiven Managements« bzw. des »Positive Organizational Scholarship« (POS) wird hier die Positive Psychologie als Quelle der Inspiration angegeben, aber auch die in die Vergangenheit zu Maslow und der humanistischen Psychologie zurückreichenden Wurzeln erfahren eine Würdigung. Die deutschen Betriebswirtschaftler Max Ringlstetter, Stephan Kaiser und Gordon Müller-Seitz (2006a, 6) identifizieren beim Positiven Management zwei Handlungsfelder: Erstens das Erkennen von individuellen positiven Attributen von Mitarbeitenden, das Einschätzen ihrer Wirkung auf die Produktivität ihrer Kolleginnen und Kollegen und das Fördern derselben; zweitens das Verstehen von organisatorischen Phänomenen – die zum Teil wie die organisatorische Energie als emergente Erscheinungen zustande kommen – und wie sie von der Unternehmensführung gesteuert und genutzt werden können. Die drei geben aber auch zu, dass die ganz Konzeption noch an kritisierbaren Schwachpunkten leidet. Z.B. führt ein mangelhaftes Kausalitätsverständnis zur Frage: »Sind ... positive Emotionen der Grund für Produktivitätszuwächse oder eine Steigerung der Kreativität? Oder verhält es sich genau umgekehrt?« Und eine Unklarheit darüber, ob sich Erkenntnisse aus Nachbardisziplinen übertragen lassen ist Anlass für die Frage, »ob die positiven Aspekte enger zwischenmenschlicher Beziehungen im privaten Bereich in der Organisationsforschung anwendbar sind.«

Hier sei noch darauf verwiesen, dass es vom Psychologen Olivier Serrat (2018) eine lange tabellarische Übersicht über Managementtheorien von 1900 bis heute gibt.

## 8 Andere Ansätze

Neben den Bedürfnistheorien, auf die hier, ergänzend zu Maslow, exemplarisch hingewiesen wird, gibt es noch eine ganze Reihe weiterer Ansätze, die entweder explizit als solche angekündigt sind, oder aber, häufiger, sich im Rahmen eines grösseren, übergeordneten Themas verstecken. Bei Werner Obrecht (2005) findet sich eine weiterführende Übersicht (18-19).

### 8.1 Clayton P. Alderfer

Der amerikanische Psychologe Clayton P. Alderfer (1940-2015) versuchte sich in einer zu Maslow alternativen Bedürfnishierarchie, indem er dessen fünf Stufen zu drei zusammenfasste, die er mit den Begriffen *existence*, *relatedness* und *growth* etikettierte (1969). In abgekürzter Form ist deshalb vom ERG-Modell die Rede. Alderfers Zusammenfassung entspricht ungefähr der in Tabelle 1 gezeigten Umwandlung der Maslowschen Bedürfnisstufen in die drei der menschlichen Dreifalt entsprechenden Kategorien. Alderfer fasste die Maslowschen physiologischen und Sicherheitsbedürfnisse zu den Existenzbedürfnissen und die Bedürfnisse nach Zugehörigkeit und Achtung durch andere zu den Verbundenheitsbedürfnissen zusammen, was dann Selbstachtung und Selbstverwirklichung für die Wachstumsbedürfnisse übrig liess. Im Gegensatz zu Maslow postulierte Alderfer nicht eine systematische Aufwärtsbewegung durch die Hierarchie hindurch,

sondern die Möglichkeit von »Rückfällen« auf eine tiefere Stufe, besonders wenn die Befriedigung eines höheren Bedürfnisses nicht wunschgemäss geschah. Alderfer testete seine im Vergleich zu Maslows Theorie mittels einer Befragung von 110 Bankangestellten auf verschiedenen Niveaus mit dem Schluss, dass die Resultate die erstere besser als die letztere stützten.

John Rauschenberger, Neal Schmitt und John E. Hunter (1980) unternahmen zwecks Testen der ERG-Theorie von Alderfer eine longitudinale Studie. In einem städtischen Gebiet im Mittleren Westen der USA befragten sie in Abständen von 10 Monaten dreimal 547 High School-Absolventen hinsichtlich der auf das ERG-Konzept bezogenen wünschbaren Situation an einem zukünftigen Arbeitsplatz. Sie modellierten die im Konzept angenommene Dynamik (Wechsel von einer Bedürfnisstufe zu einer anderen) mit dem Modell einer Markov-Kette<sup>36</sup>, konnten damit aber die Gültigkeit der ERG-Theorie nicht verifizieren.

## 8.2 Seev Gasiet

Die Bedürfnisstufenleiter, die Gasiet (1981, 250-251) vorschlägt, ähnelt derjenigen von Maslow aber. Sie umfasst die vier Bereiche

1. physiologische Bedürfnisse;
2. Bedürfnisse nach zwischenmenschlichen Beziehungen;
3. Bedürfnisse nach Anerkennung;
4. Bedürfnisse nach Sinngebung.

Diese Bedürfnisse treten nie »rein« auf, »sondern stets in vielerlei Formen der Verflochtenheit« (251). Es handelt sich um zum Teil individuelle, zum Teil gesellschaftlich-normative, manchmal zufällige, meist aber regelmässige Bedürfniskonstellationen. Gasiet sagt, er stimme den Ansichten Maslows in einem gewissen Grade zu, versuche aber die Stufenfolge besser zu begründen und von einigen irrationalen, phantastisch-utopischen Begleiterscheinungen zu befreien. Seine bessere Begründung stützt sich auf den Hintergrund der stammesgeschichtlichen Entwicklung des Menschen. Jeder der obigen vier Bereiche stellt ein Stadium in dieser Entwicklung dar, in dem die betreffenden Bedürfnisse auf vielfältige Weise vorrangig zum Ausdruck kommen.

Grundlegend verschieden ist das Gasietsche gegenüber dem Maslowschen Konzept beim Fehlen der Kategorie der Sicherheitsbedürfnisse. Dies folgt einmal logisch aus der Annahme, die oben genannten Bedürfniskategorien stellten eine evolutionäre Folge dar. Das Bedürfnis nach Sicherheit kann nicht in einer bestimmten Stufe der Entwicklung des Lebens eine dominante Rolle gespielt haben, denn es gehört durchgehend zu dessen Prinzip, Gefahren nach Möglichkeit abzuwehren oder ihnen zu entkommen. Entsprechend sagt denn Gasiet (1981, 226) auch: »Durch ein allgemeines Grundbedürfnis nach Sicherheit ist ... alles – und nichts – erklärt.« Man könnte auch sagen: Sicherheit besteht, wenn alle (anderen) Bedürfnisse befriedigt sind. Weiter rechtfertigt er das Fehlen dieser Kategorie folgendermassen: »... der gesunde und von Glück begünstigte Erwachsene ist in unserer Kultur in seinen Sicherheitsbedürfnissen im grossen und ganzen befriedigt. Die friedvolle, glatt funktionierende, stabile, gute Gesellschaft lässt ihre Mitglieder gewöhnlich sich sicher genug fühlen vor wilden Tieren, extremen Temperaturen, kriminellen Attacken, Mord, Chaos, Tyrannei und dergleichen. Deshalb hat man real kaum mehr irgendwelche Sicherheitsbedürfnisse als aktive

<sup>36</sup> Die Markov-Ketten-Analyse ist eine quantitative Methode, bei der mit den Wahrscheinlichkeiten des Übergangs von Objekten von einem Zustand in einen anderen operiert wird. Dabei wird angenommen, erstens dass die Transformationswahrscheinlichkeit eine Funktion des gegenwärtigen Zustandes ist, und zweitens, dass sie bei allen Übergängen gleich bleibt (deshalb wird von »Kette« gesprochen). Im Fall des ERG-Modells kommt es zu einem Übergang dann, wenn eine höhere Bedürfnisstufe wichtiger wird als eine niedrigere oder umgekehrt (zum Thema der Markov-Ketten siehe z.B. Norris 1997).

Motivatoren« (1981, 225). Da taucht dann allerdings die Frage auf: Wie steht es dann mit der Sicherheit in einer »nicht guten« Gesellschaft, in der Kriegsereignisse, Hungersnöte, Umweltkatastrophen usw. auftreten? Die Geborgenheit gehört zu den gefühlsmässigen zwischenmenschlichen Beziehungen. Ordnung und Gesetz dagegen beziehen sich auf einen ganz anderen Bereich nicht nur des sozialen Lebens, sondern auch der psychologischen Einstellung. Es stellt sich hier die Frage: Wenn schon Sicherheit nicht in die Reihe der Grundbedürfnisse eingereiht werden kann, ist sie dann aber nicht ein spezielles Bedürfnis, das sich in ausserordentlichen Situation der Gefahr bemerkbar macht?

### 8.3 Johan Galtung

Was bei Gasiet eine Unterscheidung innerhalb der Bedürfniskategorien ist, nämlich die zwischen Bedürfnissen individuellen und solchen gesellschaftlich-normativen Charakters, wird bei Galtung (\* 1930) zur primären Differenzierung, in die dann Bedürfnistypen eingeordnet werden (1978, 12). So meint er, es sei sinnvoll, zwischen akteur-abhängigen und struktur-abhängigen Bedürfnissen zu unterscheiden. Er nimmt damit auf die in der neueren Soziologie übliche Zweiteilung in eine »untere« Ebene des Handelns und eine »obere« Ebene der Strukturen, d.h. der das Handeln anleitenden impliziten oder expliziten Regeln. Die Befriedigung von akteur-abhängigen Bedürfnissen hängt von der Motivation und dem Vermögen des Akteurs ab, während die von struktur-abhängigen Bedürfnissen als automatische Folge in die Struktur selbst eingebaut ist. Mit dieser Differenzierung und der zwischen materiellen und nicht-materiellen Bedürfnissen entwirft Galtung eine vorläufige Typologie von Grundbedürfnissen in Form der folgenden Kreuztabelle:

	Dependent on actors	Dependent on structures
Material	SECURITY (violence)	WELFARE (misery)
Non-material	FREEDOM (repression)	IDENTITY (alienation)

Man kann sehen, dass Unterscheidung akteurabhängig und strukturabhängig problematisch ist. Sicherheit kann auch sehr strukturabhängig sein. »... both factors may be operating together, as they usually are: the structures produce the »evik« actors, and those actors make use of bad structures« (Galtung 1978, 12-13).

### 8.4 Werner Obrecht

Um den Ansatz des Schweizer Sozial- und Sozialarbeitswissenschaftlers Werner Obrecht (\* 1942) zu verstehen, müssen wir berücksichtigen, dass er von allgemeinen und grundlegenden Überlegungen zur Qualität einer Bedürfnistheorie ausgeht und dabei die existierenden Versuche kritisch betrachtet. So nimmt er die Ansprüche unter die Lupe, die eine gute Bedürfnistheorie erfüllen sollte. Will sie vollständig sein, braucht sie

- »i) einen Bedürfnisbegriff;
- ii) eine Aufzählung oder Liste von (mindestens zwei) identifizierbaren Bedürfnissen, einschliesslich ihrer systematischen Beschreibung;
- iii) (eventuell) eine Klassifikation von Arten von Bedürfnissen, und

iv) phylogenetische, psychologische, sozialpsychologische (interaktionsbezogene) und soziologische (sozialstrukturbezogene) Hypothesen über die Evolution von Bedürfnissen und die Dynamik der Bedürfnisbefriedigung und Präferenzentwicklung« (16).

Die bestehenden Ansätze unterscheiden sich darin, dass sie die vier Aspekte verschieden beschreiben und unterschiedlich gut ausarbeiten. Hier geben wir nur einen kurzen Hinweis auf Obrechts Beobachtungen, die die beiden ersten Punkte (i und ii) betreffen. Auffallend ist, dass in den meisten Fällen nicht die sorgfältige Ausarbeitung eines Bedürfnisbegriffs im Zentrum steht, sondern eine Liste von Bedürfnissen (17). Zu bemängeln ist auch allgemein das Fehlen von soziologischen Hypothesen (20). Obrecht stellt weiter fest, dass die bestehenden Theorien in zwei grosse Gruppen zerfallen, in die eine, die die Bedürfnisse »subjektiv« und »historisch« auffasst, und die andere, die sie als »objektiv« und »universell« sieht (22).

Seinen eigenen Ansatz führt Obrecht so ein: »Die biopsychosoziale TMB<sup>37</sup> wird diesem Problem dadurch Rechnung tragen, dass sie - in Übereinstimmung mit den Ergebnissen der Psychobiologie<sup>38</sup> – psychische Prozesse als konkrete Prozesse im Gehirn auffasst und Bedürfnisse wie Wünsche als spezielle Formen solcher Prozesse versteht, die miteinander wechselwirken können. In einer solchen Perspektive sind nicht nur die »objektiven« Bedürfnisse konkret, sondern auch die subjektiven Wünsche: Für die wissenschaftliche Bedürfnistheorie sind Bedürfnisse, Wünsche oder auch Fiktionen gleichermassen konkrete Vorgänge innerhalb eines *konkreten* Organs« (23). Unter diesen Prämissen lautet nun die Bedürfnisdefinition so: »... unter einem Bedürfnis [kann] ein interner Zustand weit weg vom für den Organismus befriedigenden Zustand (Wohlbefinden) verstanden werden, der innerhalb des Nervensystems registriert wird und davon ausgehend den Organismus zu einer Kompensation des entstandenen Defizits ein nach aussen gerichtetes (overtes) Verhalten »motiviert« (36). Obrecht unterscheidet nun drei Klassen von Bedürfnissen:

1. Biologische Bedürfnisse: Nach physischer Integrität, nach Austauschstoffen (verdaubare Biomasse, Wasser, Sauerstoff), nach Regenerierung und nach sexueller Aktivität und Fortpflanzung;
2. Biopsychische Bedürfnisse: Nach sensorischer Stimulation, nach schönen Formen, nach Abwechslung, nach handlungsrelevanter Information (Orientierung und Sinn), nach subjektiv relevanten Zielen und nach effektiven Fertigkeiten, Regeln und sozialen Normen;
3. Biopsychosoziale Bedürfnisse: Nach emotionaler Zuwendung, nach spontaner Hilfe, nach sozial(kulturell)er Zugehörigkeit durch Teilnahme, nach Identität, nach Autonomie, nach sozialer Anerkennung und nach Gerechtigkeit (46-47).

Die in Obrechts Theorie beinhaltete Reduktion psychischer Vorgänge auf Gehirnströme wirft natürlich grundlegende philosophische Fragen auf.

## Literatur

Adler, Rolf H. 2017. *Herausforderung für die Biomedizin – Das biopsychosoziale Konzept*. EMH, Basel.

Alderfer, Clayton, P. 1969. »An Empirical Test of a New Theory of Human Needs.« In: *Organizational Behavior and Human Performance* Vol. 4, 142-175.

---

<sup>37</sup> TMB = Theorie menschlicher Bedürfnisse.

<sup>38</sup> »Die Biopsychologie ... beschäftigt sich mit Zusammenhängen zwischen biologischen Mechanismen im Körper (neuronalen, hormonellen, biochemischen Prozessen) und dem Verhalten von Menschen und Tieren« (Wikipedia 2020a).



- Barling, Julian 1977. »A critical review of the application of Maslow's motivation theory in industry.« In: *Perspectives in Industrial Psychology* 3/1, 1-21.
- Birnbacher, Dieter 1979. »Was wir wollen, was wir brauchen und was wir wollen dürfen.« In: Klaus-Michael Meyer-Abich und Dieter Birnbacher (Hrsg.) 1979, 30-57.
- Brown, Lester R. 1978. *The Twenty Ninth Day. Accomodating Human Needs and Numbers to the Earth's Resources*. W.W. Norton, New York. (ETH RR 4755 (Kammer 6))
- Buber, Martin 1962. *Ich und Du*. Buchclub Ex Libris Zürich (Erstveröffentlichung 1922 bei Schocken, Berlin).
- Cameron, Kim S., Jane E. Dutton und Robert E. Quinn 2003. *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. Berrett-Koehler, San Francisco, CA.
- Cleary, Tom S. und Sam I. Shapiro 1995. »The plateau experience and the post-mortem life: Abraham H. Maslow's unfinished theory.« In: *The Journal of Transpersonal Psychology* 27/1, 1-23.
- Conrad, Peter 1983, »Maslow-Modell und Selbsttheorie: Eine Kritik.« In: *Die Unternehmung* 37/3, 258-277.
- Csikszentmihalyi, Mihaly 1985. *Das Flow-Erlebnis. Jenseits von Angst und Langeweile: im Tun aufgehen*. Klett-Cotta, Stuttgart (Übersetzung von *Beyond Boredom and Anxiety: Experiencing Flow in Work and Play*. Jossey-Bass, San Francisco 1975).
- Drucker, Peter F. 1954. *The Practice of Management*. Harper & Row, New York.
- Doyal, Len und Ian Gough 1991. *A Theory of Human Need*. The Macmillan Press, Basingstoke, Hampshire und London.
- Eysenck, Hans J. 1967. *The Biological Basis of Personality*. Thomas, Springfield, IL.
- Eysenck, Hans J. 1991. »Dimensions of Personality: The Biosocial Approach to Personality.« In: Jan Strelau und Alois Angleitner (Hrsg.) 1991. *Explorations in Temperament. International Perspectives on Theory and Measurement*, 87-103. Springer Science+Business Media, New York.
- Emery, Fred E. und Eric L. Trist 1974. »Socio-technical Systems.« In: Fred E. Emery (Hrsg.) 1974. *Systems Thinking*, 281-296. Penguin Books, Harmondsworth, Middlesex.
- Ernste, Huib 2011. *Angewandte Statistik in Geografie und Umweltwissenschaften* (UTB 3309). vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich, Zürich.
- Fetscher, Iring 1979., »Was brauchen Menschen, um glücklich zu sein?« In: Klaus-Michael Meyer-Abich und Dieter Birnbacher (Hrsg.) 1979, 101-110.
- Fish, Alan 2019. »Revisiting Maslow: enhancing staff psychological health for staff engagement through eupsychic reward management.« In: Stephen J. Perkins (Hrsg.) 2019. *The Routledge Companion to Reward Management*, 72-81. Routledge, Abingdon, Oxon, und New York.
- Fitzgerald, Ross 1978. »Abraham Maslow's hierarchy of needs - an exposition and evaluation.« In: Ders. 1978. *Human Needs and Politics*. Seiten? Pergamon, Rishcutters Bay, NSW. (ZB FC 37379, 4.UG)
- Frei, Martina 2003. »Wie sieht die Welt des Patienten aus?« Dass Ärzte ihre Patienten nicht nur über Laborwerte und Blutzellen definieren, sondern auch über die Psyche, ist das Verdienst Thure von Uexkülls.« In: *Tages-Anzeiger*, 4. April, **Seite?**
- Friedlander, Frank 1963. »Underlying Sources of Job Satisfaction.« In: *Journal of Applied Psychology* 47, 246-250.

- Friedman, Harris L. und Brent Dean Robbins 2012. »The Negative Shadow Cast by Positive Psychology. Contrasting Views and Implications of Humanistic and Positive Psychology on Resiliency.« In: *The Humanistic Psychologist* 40, 87-102.
- Fuchs-Heinritz, Werner, Rüdiger Lautmann, Otthein Rammstedt und Hanns Wienold 1995. *Lexikon zur Soziologie*. Westdeutscher Verlag, Opladen.
- Fromm, Erich 1947. *Man for Himself. An Inquiry into the Psychology of Ethics*. Holt, New York
- Galtung, Johan 1980. The Basic Needs Approach. In: Katrin Lederer u.a. (Hrsg.) 1980, **Seiten?**
- Glaeser, Bernhard 1979. »Bedürfnis und Arbeit. Überlegungen zu einigen gesellschaftlichen Bedingungen künftiger Technologie.« In: Klaus-Michael Meyer-Abich und Dieter Birnbacher (Hrsg.) 1979, 135-142.
- Glaeser, Bernhard 1979a. »Bedürfnisse bei den Shambaa in Tanzania.« In: Klaus-Michael Meyer-Abich und Dieter Birnbacher (Hrsg.) 1979, 171-177,
- Gupta, Badal Sen 1978. »Grundbedürfnisbefriedigung - eine neue Heilslehre? Plädoyer für eine Berücksichtigung der immateriellen Grundbedürfnisse des Menschen in der Entwicklungspolitik.« In: *E+Z Entwicklung und Zusammenarbeit. Beiträge zur Entwicklungspolitik* 19/12, 16-18. Deutsche Stiftung für internationale Entwicklung, Berlin.
- Haarhaus, Benjamin 2020. »Porter Need Satisfaction Questionnaire (PNSQ).« Auf: <https://arbeitszufriedenheit.net/porter-need-satisfaction-questionnaire-pnsq/> (18.04.2020). Perseo GmbH, Düsseldorf.
- Hall, Douglas T. und Khalil E. Nougaim 1968. »An Examination of Maslow's Need Hierarchy in an Organizational Setting.« In: *Organizational Behavior and Human Performance* 3/1, 12-35.
- Hampden-Turner, Charles 1983. *Modelle des Menschen. Ein Handbuch des menschlichen Bewusstseins*. Beltz, Weinheim und Basel.
- Hegel, Georg Wilhelm Friedrich 1986. Grundlinien der Philosophie des Rechts oder Naturrecht und Staatswissenschaft im Grundrisse. Werke Bd.7. Suhrkamp, Frankfurt a.M. (Erstveröffentlichung 1821).
- Hoffman, Edward 1988. *The Right to Be Human: A Biography of Abraham Maslow*. Jeremy Tarcher, Los Angeles, CA.
- Hoffman, Louis, Heatherlyn Cleare-Hoffman und Theopia Jackson 2015. »Humanistic Psychology and Multiculturalism. History, Current Status, and Advancements.« In: Schneider u.a. (Hrsg.) 2015, 41-55.
- Hondrich, Karl Otto 1979. »Bedürfnisänderung durch Aufklärung?« In: Klaus-Michael Meyer-Abich und Dieter Birnbacher (Hrsg.) 1979, 123.134.
- Hondrich, Karl Otto und Randolph Vollmer 1983. *Bedürfnisse im Wandel. Theorie, Zeitdiagnose, Forschungsergebnisse*. Westdeutscher Verlag, Opladen.
- Horney, Karen 1975. *Neurose und menschliches Wachstum: Das Ringen um Selbstverwirklichung*. Kindler, München.
- Hosang, Maik, Stefan Fraenzle und Bernd Markert 2005. *Die emotionale Matrix. Grundlagen für gesellschaftlichen Wandel und nachhaltige Innovation*. oekom, München.
- Huber, Gerhard 1975. »Vom gegenwärtigen Sinn antiker Philosophie.« In: Ders. *Gegenwärtigkeit der Philosophie*, 10-20. Birkhäuser, Basel.
- Huizinga, Gerald 1970. *Maslow's Need Hierarchy in the Work Situation*. Wolters-Noordhoff, Groningen.

- Kraus, Johannes B. 1931. »Wirtschaft und Gesellschaft bei Hegel.« In: *Archiv für Rechts- und Wirtschaftsphilosophie* 25/1, 9-34.
- Krippner, Stanley 1972. »The Plateau experience: A.H. Maslow and others.« In: *The Journal of Transpersonal Psychology* 4/2, 107-120.
- Lawler, Edward E. und Suttle, J. Lloyd 1972. »A causal correlational test of the need hierarchy concept.« In: *Organizational Behavior & Human Performance* 7/2, 265-287.
- Lederer, Katrin 1979. »Bedürfnisse: ein Gegenstand der Bedürfnisforschung?« In: Klaus Michael Meyer-Abich und Dieter Birnbacher (Hrsg.) 1979, 11-29.
- Lederer, Katrin, Johan Galtung und David Antal (Hrsg.) 1980. *Human Needs. A Contribution to the Current Debate*. Oelgeschlager, Gunn & Hain, Cambridge, MA.
- Leontiev, Dmitry 2008. »Maslow Yesterday, Today, and Tomorrow.« In: *Journal of Humanistic Psychology* 48/4, 451-453.
- Lester, David 1990. »Maslow's hierarchy of needs and personality.« In: *Personality and Individual Differences* 11/11, 1187-1188.
- Lester, David 2013. »Measuring Maslow's hierarchy of needs.« In: *Psychological Reports: Mental & Physical Health* 113/1, 15-17.
- Linley, P. Alex, Susan Harrington und Nicola Garcea (Hrsg.) 2010. *The Oxford Handbook of Positive Psychology and Work*. Oxford University Press, Oxford.
- Marcuse, Herbert 1980. *Das Ende der Utopie*. Verlag Neue Kritik, Frankfurt a.M..
- Marx, Karl 1970. *Ökonomisch-philosophische Manuskripte*. Philipp Reclam jun., Leipzig.
- Marx, Karl 1985. »Kritik des Gothaer Programms.« In: Ders. und Friedrich Engels 1985. *Ausgewählte Werke*, 329-349. Verlag Progress, Moskau (Erstveröffentlichung 1891).
- Maslow, Abraham H. 1943. »A Theory of Human Motivation.« In: *Psychological Review* 50, 370-396.
- Maslow, Abraham H. 1959. *New Knowledge of Human Values*. Harper & Brothers, New York.
- Maslow, Abraham H. 1962. »Lessons from the Peak-Experiences.« In: *Journal of Humanistic Psychology* 2/1, 9-18.
- Maslow, Abraham H. 1965. *Eupsychian Management – A Journal*. Richard D. Irwin, Homewood, IL.
- Maslow, Abraham H. 1965a. »A Philosophy of Psychology: The Need of a Mature Science of Human Nature.« In: Frank T. Severin (Hrsg.) 1965. *Humanistic Viewpoints in Psychology. A Book of Readings*, 17-33. McGraw-Hill, New York.
- Maslow, Abraham H. 1976. *The Farther Reaches of Human Nature*. Penguin Books, Harmondsworth, Middlesex.
- Maslow, Abraham H. 1980. *Religion, Values, and Peak-Experiences*. Penguin Books, Harmondsworth, Middlesex (Erstveröffentlichung 1964).
- Maslow, Abraham H. 1985. *Psychologie des Seins. Ein Entwurf*. 2. Auflage Fischer, Frankfurt a.M. (Übersetzung von *Toward a Psychology of Being*, Van Nostrand, Princeton, NJ 1968; amerikanische Erstveröffentlichung 1962; deutsche Erstausgabe bei Kindler, München 1973).
- Maslow, Abraham H. 1985a. »Eine Theorie der Metamotivation.« In: Walsh und Vaughan (Hrsg.) 1985, 143-152.
- Maslow, Abraham H. 2005. *Motivation und Persönlichkeit*. Rowohlt, Reinbek b. Hamburg (Übersetzung von *Motivation and Personality*, Harper & Row, New York 1954; deutsche Erstausgabe bei Walter, Olten und Freiburg i.Br. 1977).

- Maslow, Abraham H. und John H. Honigmann 1970. »Synergy: Some Notes of Ruth Benedict.« In: *American Anthropologist* 72/2, 320-333.
- Maslow, Abraham H., Deborah C. Stephens und Gary Heil 1998. *Maslow on Management*. Wiley, New York (überarbeitete Fassung von Maslow 1965).
- Maslow, Abraham H. 2002. *Psychology of Science: A Reconnaissance*. eBook. Maurice Bassett, Anna Maria, FL. (Erstveröffentlichung 1966 bei Harper & Row, New York).
- Mayring, Philipp 2012. »Zur Kritik der Positiven Psychologie.« In: *Psychologie und Gesellschaftskritik* 36/1, 45-61.
- McBoyle, Geoffrey R. und Dieter Steiner 1972. »A Factor-Analytic Approach to the Problem of Continentality.« In: *Geografiska Annaler Ser. A*, 54/1, 12-27.
- McGregor, Douglas 1960. *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill, New York u.a.
- Meixner, Horst 1979. »Manipuliert die Werbung?« In: Klaus-Michael Meyer-Abich und Dieter Birnbacher (Hrsg.) 1979, 78-97.
- Meutes-Wilsing, Adelheid und Judith Bossert 1994. *Zen für jeden Tag*. Gräfe und Unzer, München.
- Meyer-Abich, Klaus Michael 1979. »Kritik und Bildung der Bedürfnisse. Aussichten auf Veränderungen der Nachfrage- und Bedarfsstruktur.« In: Meyer-Abich und Birnbacher (Hrsg.) 1979, 58-77.
- Meyer-Abich, Klaus Michael und Dieter Birnbacher (Hrsg.) 1979. *Was braucht der Mensch, um glücklich zu sein. Bedürfnisforschung und Konsumkritik*. C.H. Beck, München.
- Montagu, Ashley 1971. *Immortality, Religion, and Morals. Essays by a world-famous anthropologist on man's spiritual needs*. Hawthorn Books, New York. (Bibl. D)
- Montuori, Alfonso und Ronald Purser 2015. »Humanistic Psychology in the Workplace.« In: Schneider u.a. (Hrsg.) 2015, 723-734.
- Mookerjee, Ajit 1984. *Kundalini. Die Erweckung der inneren Energie*. Origo, Bern.
- Moser, Simon 1978. »Bedürfnis und Verhalten. Philosophische Vorbemerkungen.« In: Moser u.a. (Hrsg.) 1978, 9-18.
- Moser, Simon, Günter Ropohl und Walter Ch. Zimmerli (Hrsg.) 1978. *Die "wahren" Bedürfnisse oder: wissen wir, was wir brauchen?* Schwabe, Basel und Stuttgart.
- Moss, Donald 2015. »The Roots and Genealogy of Humanistic Psychology.« In: Schneider u.a. (Hrsg.) 2015, 3-18.
- Myers, Linda J. 1993. *Understanding an Afrocentric Worldview: Introduction to Optimal Psychology*. Kendall Hunt, Dubuque, IA.
- Niederer, Alan 2017. »Individuelle Wirklichkeit. Rolf Adler zeigt, warum ein rein biologischer Ansatz in der Medizin nicht genügt.« In: *Neue Zürcher Zeitung*, 14. Dezember, 44.
- Norris, J.R. 1997. *Markov Chains*. Cambridge University Press, Cambridge u.a.
- Obrecht Werner 2005. *Umriss einer biopsychosozialen Theorie menschlicher Bedürfnisse, Geschichte, Probleme, Struktur, Funktion*. Skript zu einer Vorlesung. Hochschule für Soziale Arbeit, Zürich.
- Pederson, Paul B. 1991. »Multiculturalism as a generic approach to counseling.« In: *Journal of Counseling & Development* 70, 6-12.
- Peterson, Christopher und Martin E.P. Seligman 2004. *Character Strengths and Virtues : a Handbook and Classification*. American Psychological Association, Washington, DC.
- Pfeifer, Wolfgang und Berliner Zentralinstitut für Sprachwissenschaft 1997. *Etymologisches Wörterbuch des Deutschen*. 2. Auflage. Deutscher Taschenbuch Verlag, München.

- Pritchard, Robert D. und Elissa L. Ashwood 2008. *Managing Motivation: A Manager's Guide to Diagnosing and Improving Motivation*. Routledge, New York und London.
- Quante, Michael 2016. »Handlung, System der Bedürfnisse und Marktkritik bei Hegel und Marx.« In: Hans-Christoph Schmidt am Busch (Hrsg.) 2016. *Die Philosophie des Marktes - The Philosophy of the Market*, 153-175. Deutsches Jahrbuch Philosophie 7. Felix Meiner, Hamburg.
- Rauschenberger, John, Neal Schmitt und John E. Hunter 1980. »A Test of the Need Hierarchy Concept by a Markov Model of Change in Need Strength.« In: *Administrative Science Quarterly* 25/4, 654-670.
- Ringlstetter, Max, Stephan Kaiser und Gordon Müller-Seitz 2006. *Positives Management. Zentrale Konzepte und Ideen des Positive Organizational Scholarship*. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.
- Ringlstetter, Max, Stephan Kaiser und Gordon Müller-Seitz 2006a. »Positives Management- Ein Ansatz zur Neuausrichtung und Erweiterung bisheriger Managementforschung und -praxis.« In: Dies. 2006, 3-10.
- Ropohl Günter 1978. »Bedürfnisforschung und soziotechnische Praxis.« In: Simon Moser u.a. (Hrsg.) 1978, 111-133.
- Salamun, Kurt 2001. *Was ist Philosophie? Neuere Texte zu ihrem Selbstverständnis*. Mohr Siebeck, Tübingen.
- Sanford, A.C. 1970. »A cross cultural study of industrial motivation.« In: *Southern Quarterly* 8, 146-161.
- Schäfer, Gerhard 1993. *Basic Human Needs. An Interdisciplinary and International View*. Peter Lang, Frankfurt a.M. u.a. (ZB GGN 40040, 3.UG)
- Schneider, Kirk J., J. Fraser Pierson und James F.T. Bugental (Hrsg.) 2015. *The Handbook of Humanistic Psychology. Theory, Research and Practice*. Sage, Los Angeles u.a.
- Schneider, Kirk J., J. Fraser Pierson und James F.T. Bugental (Hrsg.) 2015a. »Closing Statements.« In: Schneider u.a. (Hrsg.) 2015, 737-747.
- Seligman, Martin E.P. 2014. *Flourish – wie Menschen aufblühen: die positive Psychologie des gelingenden Lebens*. Kösel, München (Übersetzung von Seligman 2011. *Flourish. A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*. Free Press, Nw York).
- Seligman, Martin E.P. und Mihaly Csikszentmihalyi 2000. »Positive Psychology. An Introduction.« In: *American Psychologist* 55/1, 5-14.
- Serlin, Ilene A. und Eleanor Criswell 2015. »Humanistic Psychology and Women: A Critical-Historical Perspective.« In: Schneider u.a. (Hrsg.). 2015, 27-40.
- Serrat, Oliver 2018. *A Taxonomy of Management Theories*. Chicago School of Professional Psychology, Chicago.
- Shiva, Vandana 1991. *The Violence of the Green Revolution. Third World Agriculture, Ecology and Politics*. Zed Books, London und New York.
- Smith, Rene Anne und Kenneth Feigenbaum 2013. »Maslow's Intellectual Betrayal of Ruth Benedict?« In: *Journal of Humanistic Psychology* 53/3, 307-321.
- Sölle, Dorothee 1997. *Mystik und Widerstand, »Du stilles Geschrei«*. Hoffmann und Campe, Hamburg.
- Springer, Sally P. und Georg Deutsch 1993. *Linkes - Rechtes Gehirn. Funktionelle Asymmetrien*. Spektrum, Heidelberg.

- Stangl, Werner 2006. »Das Konzept der Bedürfnispyramide nach Abraham Maslow.« Auf: <https://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/MOTIVATION/Beduerfnis-Pyramide-Maslow.shtml> (28.04.2006).
- Strong, Lisa L. und Martin S. Fiebert 1987. »Using paired comparisons to assess Maslow's hierarchy of needs.« In: *Perceptual and Motor Skills* 64/2, 492-494.
- Taylor, Eugene I. und Frederick Martin 2015. »Humanistic Psychology at the Crossroads.« In: Schneider u.a. (Hrsg.) 2015, 19-25.
- Tretter, Felix 1989. »Humanökologische Medizin.« In: Bernhard Glaeser (Hrsg.) 1989. *Humanökologie. Grundlagen präventiver Umweltpolitik*, 209-224. Westdeutscher Verlag, Opladen.
- von Uexküll, Thure 1996. *Psychosomatische Medizin*. 5. Auflage, hrsg. von Rolf H. Adler. Urban und Schwarzenberg, München u.a.
- Utsch, Michael 2011. »Negative Presse für die Positive Psychologie.« In: *Materialdienst. Zeitschrift für Religions- und Weltanschauungsfragen* 74/5, 181-183. Evangelische Zentralstelle für Weltanschauungsfragen (EZW), Berlin.
- Wahba, Mahmoud A. und Lawrence G. Bridwell 1973. »Maslow Reconsidered: A Review of Research on the Need Hierarchy Theory.« In: *Academy of Management Proceedings* Nr. 1, 514-520.
- Walsh, Roger M. und Frances Vaughan (Hrsg.) 1985. *Psychologie in der Wende. Grundlagen, Methoden und Ziele der Transpersonalen Psychologie - eine Einführung in die Psychologie des Neuen Bewusstseins*. Scherz, Bern u.a. (Übersetzung von *Beyond Ego: Transpersonal Dimensions in Psychology*, J.P. Tarcher, Los Angeles, CA, 1980).
- Waterman, Alan S. 2013. »The Humanistic Psychology–Positive Psychology Divide. Contrasts in Philosophical Foundations.« In: *American Psychologist* 68/3, 124-133.
- Watson, John B. 1930. *Der Behaviorismus*. Berlin (Übersetzung von Watson 1924. *Behaviorism*. The People's Institute Publishing Company, New York; Neudruck 1998 bei Transaction Publisher, New Brunswick, NJ)
- Wikipedia 2020. »Psychotizismus.« Auf: <https://de.wikipedia.org/wiki/Psychotizismus> (12.04.2020).
- Wikipedia 2020a. »Biopsychologie.« Auf: <https://de.wikipedia.org/wiki/Biopsychologie#Literatur> (28.04.2020).
- Wilber, Ken 1984. *Halbzeit der Evolution. Der Mensch auf dem Weg vom animalischen zum kosmischen Bewusstsein. Eine interdisziplinäre Darstellung der Entwicklung des menschlichen Geistes*. Scherz, Bern u.a. (Übersetzung von *Up from Eden: A Transpersonal View of Human Evolution*. Doubleday, New York 1981).
- Wirtschaftspsychologische Gesellschaft (WPGS) 2020. »Bedürfnispyramide nach Maslow. Beispiele und Kritik.« Auf: <https://wpgs.de/fachtexte/motivation/beduerfnispyramide-maslow-beispiele-kritik-motivationstheorie/> (08.04.2020). WPGS, München.
- Wisner, Ben 1988. *Power and Need in Africa: Basic Needs and Development*. Earthscan, London.
- Zaidi, Zeenat F. 2010. »Gender Differences in Human Brain: A Review.« In: *The Open Anatomy Journal* 2/April, 37-55.
- Zimbardo, Philip G. und Richard J. Gerrig 2008. *Psychologie*. 18. aktualisierte Auflage, eBook. Pearson Education Deutschland, München (Übersetzung von »Psychology and Life«, Pearson Education 2007).