

16

16.4

Nr. 13
März 1999
7. Jahrgang

FORUM supervision

Unbewußtes in Institutionen

LA 000

F7 S9

13

Herausgegeben
von Gerhard Leuschner
und Gerhard Wittenberger

edition
diskord

Forum Supervision - www.beratungundsupervision.de

K

08-8538

FoRuM Supervision

7. Jahrgang, Heft 13, März 1999

Herausgeber:

Gerhard Leuschner und Gerhard Wittenberger

Wissenschaftlicher Beirat:

Dr. Max Bartel (Bern/Biel) – Prof. Dr. Annemarie Bauer (Darmstadt/Heidelberg) – Prof. Dr. Albert Bremerich-Vos (Ludwigsburg/Aachen) – Prof. Dr. Adrian Gaertner (Bielefeld/Oberursel) – Prof. Dr. Katharina Gröning (Erfurt/Bochum) – Dr. Wolfgang Schmidbauer (München) – Prof. Dr. Johann August Schüle (Wien) – Dr. Michaela Schumacher (Köln) – Prof. Dr. Ralf Zwiebel (Bielefeld/Kassel)

Redaktion:

Thomas Behler (Essen) – Werner Bohnert (Harsewinkel) – Angelica Lehmenkühler-Leuschner (Münster) – Franz Leinfelder (Wiesbaden) – Peter Musall (Gelnhausen) – Barbara Wiese (Marburg) – Inge Zimmer (Wiesbaden)

Verantwortliche Redakteure für Heft 13:

Prof. Dr. Annemarie Bauer, Oberbadgasse 1, 69117 Heidelberg
Dr. Wolfgang Schmidbauer, Ungererstr. 66, 80805 München

Redaktionsanschrift:

FORUM SUPERVISION, Emsstr. 58, 48145 Münster

Verantwortlich für die Rubrik „Neue Projekte“:

Dr. Werner Bohnert, Reichenbacher Str. 14, 33428 Harsewinkel

Verantwortlich für die Rubrik „Rezensionen“:

Thomas Behler, Lohmühlental 37, 45276 Essen

Verantwortlich für Veranstaltungsankündigungen:

Inge Zimmer, Sauerbruchstr. 3, 65203 Wiesbaden

Erscheinungsweise und Bezug:

FORUM SUPERVISION erscheint halbjährlich (März und Oktober).

Preis des Einzelheftes: DM 18,-

Jahresabonnement: DM 28,- (2 Hefte) zuzüglich Versandkosten.

Das Abonnement verlängert sich jeweils um 1 Jahr, wenn es nicht bis zum 31.12. des laufenden Jahres gekündigt wird. Bestellungen nimmt jede Buchhandlung entgegen oder der Verlag.

Damit die Lieferungen nicht unterbrochen werden, bitten wir dringend darum, uns bei einem Wohnungswechsel die neue Adresse mitzuteilen.

Verlag:

edition diskord, Schwärzlocher Str. 104/b, D-72070 Tübingen

Herstellung:

Computer-Satz: Anne Schweinlin, Tübingen

Druck: Fuldaer Verlagsanstalt

© 1999 edition diskord, Tübingen

ISSN 0942-0045



16.4
LA000
F759
13

UB BIELEFELD
160/4267162+1



80-99

Inhalt

Vorwort	2
Beiträge	
<i>Annemarie Bauer/Mechtild Grohs-Schulz</i> Symbole – Mythen – Rituale. Zugänge zum Unbewußten der Organisation und in der Organisation	5
<i>Katharina Gröning</i> Unbewußte Aspekte in der AIDS-Hilfe. Loyalität und Ressentiment als Inhalt des Unbewußten der und in der Institution	26
<i>Bernadette Grawe</i> Was nicht mehr wahrgenommen wird, verwahrlost. Erfahrungen mit der Produktion von Unbewußtheit in der Schule	42
<i>Elisabeth Rohr</i> Zwischen allen Stühlen. Weibliche Supervisorin und männlicher Klient	55
<i>Wolfgang Schmidbauer</i> Der Berater als Vitamin. Der Umgang mit narzißtischen Bedürfnissen in der Supervision	72
Institutionelle Kurzgeschichten	
<i>Erich Berner</i> Fundamentalistische Positionen in einer Gruppensupervision	91
<i>Eva Pertzborn</i> Wenn das Eingefrorene auftaut ...	94
<i>Elke Schallehn-Melchert</i> Verlässliche Institutionen und flexible Menschen	99
<i>Wolfgang Schmidbauer</i> Das Wasser des Lebens	102
<i>Rose Zenth-Hummel</i> Das Gewand	105
<i>Wolfgang Schmidbauer</i> Der gesunde Menschenverstand in der Psychiatrie	108
Rezensionen	113
AutorInnen	118
Vorschau	120
Veranstaltungen	121

Vorwort

Wer die Psychoanalyse außerhalb der Therapiesituation mit ihrem klassischen Junktum aus Heilen und Forschen einsetzen will, verliert eine zentrale Qualität der Methode einer Deutung freier Einfälle: die interaktionelle Wahrheitsfindung durch Zustimmung oder Ablehnung des Patienten. Vielleicht liegt es daran, daß sich die euphorischen Einschätzungen einer universellen Anwendbarkeit der psychoanalytischen Forschungsergebnisse auf Kultur, Gesellschaft, Ethnologie, Mythologie, Geschichte und Literatur so wenig bestätigt haben.

Der Widerstand des Patienten ist zunächst doppeldeutig: er kann begründete und zutreffende Einwände gegen Deutungen des Analytikers enthalten oder auch nur die Abwehr von unangenehmen Einsichten, deren Annahme letztlich das Ich festigt. In der klinischen Arbeit wissen wir, daß es sich um einen besonders hartnäckigen Widerstand handelt, wenn der Patient dem Analytiker nie widerspricht: den Ausdruck einer Angst, Idealisierungen aufzugeben und sich der inneren Realität des Menschen zu nähern, die konfliktuell ist. Im Verlauf einer gelingenden Analyse wird der Patient lernen, an dem zu zweifeln, was der Analytiker deutet, sich ihm zu widersetzen, genauer zwischen Fehlern des Analytikers und eigenen Abwehrmanövern zu unterscheiden.¹

Deutet der Analytiker aber einen griechischen Mythos oder ein Drama von Shakespeare, ein Bild Leonardos oder eine Skulptur Michelangelos, dann leisten die gedeuteten Gegenstände keinen solchen Widerstand; der Analytiker kann in den trügerischen Glauben geraten, er fände Wahrheiten, wo er doch nur seine selbstversteckten Ostereier sammelt. In der Wissenschaftsgeschichte der Psychoanalyse hat sich diese Situation so ausgewirkt, daß sie dort gut gediehen ist, wo sie Widerstände finden und sich an ihnen differenzieren konnte, und dort an Bedeutung verlor, wo sie scheinbar mühelos das Terrain fremder Disziplinen eroberte. Es war ein Sieg, der dem Vormarsch der Eroberer in den asiatischen Steppen gleicht, den bereits Herodot anlässlich des Feldzugs von Darius gegen die Skythen beschreibt. Die wohlgerüsteten Eindringlinge finden keine Feinde, das Land ist von den Nomaden geräumt, es nützt wenig, dort Siegeszeichen zu errichten, wo man keine Schlacht geschlagen hat. Wenn die Eindringlinge aufgeben und sich zurückziehen, nehmen die Eingeborenen das Land wieder in Besitz und wetzen ihre Dolche an den Gedenksteinen, auf denen

der Großfürst vermerken ließ, daß er diese Gebiete seinem Reich einverleibt hat.

Eine mögliche Lösung aus diesem Dilemma ist die Kooperation mit den Eingeborenen. Im Fall der Wissenschaft sind das die Forscher, welche bisher ohne psychoanalytische Hilfe gearbeitet haben. Beide Seiten müssen allerdings ein Mindestmaß an Aufgeschlossenheit mitbringen. Immer tut der Analytiker gut daran, Einwände nicht mit Behauptungen eines privilegierten Zugangs abzuwehren.

Eine andere Möglichkeit ist die Gruppenanalyse. Wenn das untersuchte Thema, etwa ein Text, der interpretiert werden soll, einer ganzen Gruppe vorgelegt wird, dann ergibt sich aus den unterschiedlichen Identifizierungen und Stufen der Einfühlung in den Inhalt eine Möglichkeit der Deutungskontrolle, die den Möglichkeiten der interaktionellen Wahrheitsfindung ähnelt. Die Willkür einer mit tyrannischer Macht ausgerüsteten Intelligenz wird in diesem Fall begrenzt. Unterschiedliche Aspekte können erarbeitet werden; in Konfliktfällen ist ein ganz ähnlicher Prozeß möglich wie angesichts des Widerspruchs eines Analysanden, durch den sich der Widerstand in seinem Umfang erst erkennen läßt. Die einzelnen Mitglieder der Diskussionsgruppe ergänzen und korrigieren sich. Diese Modelle einer psychoanalytischen Arbeit an institutionellen Problemen werden gegenwärtig in der kollegialen Intervention oder – unter der Leitung eines speziell geschulten Analytikers – in Balintgruppen praktiziert. Daß sie neben der Einsicht in Problemsituationen praktischer Arbeit im psychosozialen, pädagogischen oder medizinischen Feld auch Forschungsanstöße liefern können, ist bisher eher wenig beachtet worden.

Institutionen sind, psychoanalytisch betrachtet, Träger vorbewußter und unbewußter Anteile. Die vorbewußten Anteile sind, etwa in der Gestalt eines Organigramms oder einer Vereinsatzung, dem Forscher leicht zugänglich, während sich die unbewußten Anteile zunächst z. B. in der Gestalt eines Widerspruchs zwischen Zielvorgaben und realen Ergebnissen bemerkbar machen. Auch Institutionsanalysen gehen vom Vorbewußten, von den abfragbaren soziologischen Daten aus, vertiefen sie aber unter dem Gesichtspunkt des dynamischen Unbewußten, der tabuisierten Themenbereiche von Narzißmus, Sexualität, Scham, Schuld und Angst. In der supervisorischen Arbeit und in der Organisationsentwicklung erlauben sie, dort weiterzukommen, wo rationale Planungen nicht greifen, weil sie an Rationalisationen einer unbewußten Dynamik abprallen. Der Begriff der Institutionsanalyse ist ein Versuch, Forschungsanstrengungen in diesem relativ jungen Arbeitsfeld weiterzubringen. Wer Balintgruppen für Berater leitet, begegnet immer wieder interessanten Phänomenen, die er – ähnlich wie es Freud in den „Studien über Hysterie“ tat – in der Art von dramati-

schen Geschichten sich selbst erzählt. Dabei werden beispielsweise Strukturmerkmale der Einrichtung, in der die Berater tätig geworden sind, mit unbewußten Ritualen verknüpft; es werden neue Metaphern gewonnen, welche die Situation in einem anderen Licht erscheinen lassen und dem Berater eine Chance geben, Gefühle von Furcht, Scham oder Ausgeschlossenheit zu verstehen, Kränkungen und Rückzugstendenzen zu überwinden und seinen Aufgaben gerecht zu bleiben.

Vielfältige Einflüsse werden verdeutlicht und verknüpft, die das Wesen von Institutionen prägen: ihre Geschichte, ihre Aufgabe, ihre Strukturmerkmale, ihre ökonomischen Möglichkeiten, die gewonnene oder verlorene öffentliche Aufmerksamkeit. Solche konkreten Analysen wirken oft sprunghaft, ergeben aber schließlich doch klärende Resultate – was zunächst als persönliche Pathologie des Chefs anmutete, erscheint als Ausdruck bisher unbewußter Konflikte in der Institution; die Führungskultur, die so kontraproduktiv wirkt, spiegelt einen gesellschaftlichen Widerspruch in den Aufträgen an die Einrichtung. Institutionen können traumatisiert werden – beispielsweise durch politische Veränderungen, die sie entwerten – und darauf mit der Bildung von Ritualen reagieren, welche die Einsicht in das Trauma erschweren.

Es ist in einer kurzen Einführung nicht möglich, Inhaltsangaben der Beiträge in diesem Heft zu geben, und es ist auch nicht nötig, zu verdoppeln oder zu kommentieren, was die Kolleginnen und Kollegen geschrieben haben. Obwohl die meisten AutorInnen seit vielen Jahren gemeinsam über Fragestellungen im Grenzbereich zwischen Psychoanalyse, Supervision und Organisationsdynamik diskutieren und forschen, haben die Herausgeber darauf verzichtet, rote Fäden einzuweben. Was alle Beiträge verbindet, ist die psychoanalytische Haltung, die Offenheit für das Unerwartete und für den Konflikt.

Annemarie Bauer

Wolfgang Schmidbauer

Anmerkung

1. Diese konstruktiven Aspekte des Widerstands hat bereits Winnicott (Reifungsprozesse und fördernde Umwelt, Frankfurt 1965, S. 238) unterstrichen: Nur der Widerstand der Mutter gegen die Omnipotenzansprüche des Säuglings führt dazu, daß dieser ausreichende Anstöße erhält, sich zu entwickeln. Die Frage der Anwendungen tiefenpsychologischer Hermeneutik auf Mythen und Rituale ist ausführlich untersucht in W. Schmidbauer, Mythos und Psychologie, München 1999.

Annemarie Bauer/Mechtild Grohs-Schulz

Symbole – Mythen – Rituale

Zugänge zum Unbewußten der Organisation und in der Organisation

Zusammenfassung: Mythen, Symbole und Rituale werden verstanden als „Königswege“ zum Unbewußten in Institutionen. Dabei werden zunächst einige grundsätzliche Überlegungen angestellt, die dann auf Institutionen übertragen werden. Vier Beispiele konkretisieren den theoretischen Ansatz des Artikels.

„Jeder, sieht man ihn einzeln, ist leidlich klug und verständig;
sind sie in corpore, gleich wird euch ein Dummkopf daraus“

(Friedrich Schiller)*

Schon in ihren Ursprüngen hat die psychoanalytische Theorie den Anspruch erhoben, „normale“ Verhaltensweisen und grundlegende Entwicklungsschritte auf dem Weg zum „normalen“ erwachsenen Alltagsmenschen zu beschreiben und innerhalb eines Ordnungsgefüges zu erklären, obwohl sie vorwiegend aus der Erforschung psychischer Störungen hervorgegangen ist (Schleiderer 1976). Wir versuchen in diesem Artikel, Institutionen und Organisationen zu betrachten, nicht unter dem Aspekt ihrer Strukturen und Funktionen, Arbeitsteilung und Rollenzuweisungen, sondern unter dem Aspekt ihrer Interaktionen und Prozesse, ihrer heimlichen Themen und Aufgaben, ihrer unheimlichen und unbewußten Inhalte. Die Ausweitung psychoanalytischen Denkens und Verstehens auf gesellschaftliche Phänomene, auf Institutionen und Organisationen werfen Fragen auf, die das gleiche Theoriegebäude uns für den Bereich über das Individuum hinaus zuspießt.

Übertragen wir das Konzept des Unbewußten auf Organisationen – hat dann die Organisation ein Unbewußtes? Oder haben die in einer Organisation arbeitenden Menschen ein Unbewußtes und durch was ist das Unbewußte wahrnehmbar und erkennbar? Zusätzlich stellen sich folgende weiteren Fragen:

1. Wie fühlen, denken und verhalten sich Menschen im Kontext und unter Beeinflussung durch eine bestimmte Institution?
2. Was und wie tragen die einzelnen zum Funktionieren und Nichtfunktionieren, aber auch zur Kultur ihrer Organisation bei?

3. Welchen Beitrag leistet die Organisation hierzu und worin besteht er? Oft werden die Begriffe Organisation mit Institution synonym gebraucht. Wenn man versucht, sie zu trennen, kommt man zu folgender Unterscheidung:

Der Begriff Organisation bezeichnet die Ordnung von arbeitsteilig und zielgerichtet miteinander arbeitenden Personen und Gruppen. Organisation umfaßt Verbände, Vereinigungen und Institutionen, Gruppen und andere soziale Gebilde, die bewußt auf ein Ziel hin arbeiten und ihre Aktivität auf Dauer eingerichtet haben. Dagegen bezeichnet Institution einen Komplex von gesamtgesellschaftlichen zentralen, dem planenden Eingriff jedoch schwer zugänglichen und unspezifischen Handlungs- und Beziehungsmustern, der vor allem durch die Verankerung der zentralen Ordnungswerte in der Antriebsstruktur der Gesellschaftsmitglieder gekennzeichnet ist (Wolf 1994). Es gibt Institutionen, die keine Organisationen sind, z. B. Familie, und es gibt Organisationen, die keine Institutionen sind, z. B. Betriebe, und es gibt organisierte Institutionen die gleichsam die Schnittstelle beider Begriffe bilden, z. B. Verwaltung (ebd).

Wir verwenden sie im folgenden synonym, weil es uns um anderes in diesem Artikel geht.

Organisationskultur – ein „Veredelungsverfahren“?

Wenden wir uns zunächst dem Verständnis von Kultur und Organisationskultur zu: „Cultura“ oder „cultus“ bedeuteten bei den Römern Pflege der Religion und Pflege des Menschen durch Erziehung, Bildung und Förderung seiner weiteren Entwicklung. In einem heute gebräuchlichen Begriffsverständnis „... besteht Kultur aus expliziten und impliziten Verhaltensmustern, die durch Symbole erworben und durch Kommunikation weitergeleitet werden, und die die besondere und unterschiedliche Ausprägung menschlicher Gruppen ausmachen, einschließlich ihrer Verkörperung in Artefakten. Der wesentliche Kern der Kultur besteht aus traditionellen, d. h. historisch gewonnenen Ideen und besonders ihrer zugehörigen Werte“ (Kluckhohn 1962). Hiernach läßt sich Organisationskultur als Konkretisierung nicht-formaler Systemphänomene begreifen, als prärationales Sinngebilde, die eine Organisation als Gesamtsystem erfassen.

Nach Thomas May ist der Begriff der Organisationskultur zunächst einmal so etwas wie ein „Veredelungsverfahren“, um den Organisationen den häßlichen Beigeschmack von Kapitalismus, Ausbeutung und Geschäftemacherei zu nehmen.

Mit der Thematisierung der *Organisationskultur* wurden die Rationalitätsprämissen, wie sie in Max Webers Bürokratietheorie als universell gültig deklariert worden waren, aufgegeben. Die Diskussion um die Organisationskultur geht heute davon aus, daß es eine „Mythische Nullgarderobe“ (May 1997, S. 14) auch in Organisationen nicht gibt. Rationale Modelle von Organisationen beinhalten eine Trennung von Subjektivem und Objektivem bei gleichzeitiger Unterbewertung subjektiver bzw. kollektiver Bedeutung, die an emotionale Erlebnisinhalte gekoppelt sind (May 1977, S. 21). May geht davon aus, daß Zielvorstellungen allein eine Organisation nicht zusammenhalten können, weil nicht alle Organisationsmitglieder die Ziele gleichermaßen intensiv akzeptieren werden. Eine Institution lebt auch von ihren Zwecken und Mitteln; die, wenn diese Zwecke und Mittel nur unter dem Aspekt ihrer Rationalität betrachtet werden, eine sehr dünne Gemeinsamkeit sind. Individuelle und kollektive Sinnstrukturen und Bedeutungszuschreibungen müssen in angemessener Form berücksichtigt werden. „Jegliche Variante der Unterstellung von Zweckrationalität in Organisationen fällt deshalb auf einen dünnen Boden, da Rationalität eine Form des Denkens und Handelns beinhaltet, die von konkreten Inhalten und menschlichen Bindungen losgelöst ist. Von daher stellt sie eine beliebige Angelegenheit dar“ (May 1997, S. 25).

Schnittstellen von Psychoanalyse und Organisationen: Ansätze zum Blick auf das Unbewußte in Institutionen

Sind Institutionen nur zu einem geringen Teil zweckrational, steht nicht nur die Rationalität ihres Zweckes in Frage, sondern ihre Rationalität als solche. Daraus läßt sich ableiten, daß ein Großteil des Geschehens in Institutionen irrational läuft, und daß es die Aufgabe von Führung ist, dieses Irrationale immer wieder in Griff zu nehmen (Obholzer 1997, S. 20).

Eine wichtige Bedeutung von Institutionen ist es, den zu ihr gehörenden Menschen einen Platz und ein Gefühl der persönlichen Identität zu geben, ihn dafür von „der Last individuellen Denkens und von der Unsicherheit einsamer Entscheidungen zu befreien“ (Obholzer ebd.) und ihm die Mitgliedschaft in einer Gruppe anzubieten.

Obholzer geht dem großen Thema der Psychoanalyse nach, dem Thema „Angst“. Führen in Institutionen hat auch immer mit Veränderungen und daraus resultierenden Anforderungen zu tun, die in der Regel Spannung verursachen und Angst machen können.

Peter Heintel wundert sich darüber, wie wenig sogar Therapeuten ihre Praktik und Wissenschaft und die eigene Art der Organisiertheit reflektie-

ren: Was Organisiertheit für sie selbst und die Tätigkeit bedeutet, welche Bewegungsräume geöffnet, welche geschlossen werden, welches Verhalten durch sie gefördert, welches sanktioniert wird, an welche Denk- und Freiheitsverbote man stößt, welche Selbstverständlichkeiten und Tabus außer Streit gestellt werden – das seien „Themen des Unterbewußten“ (Heintel 1997, S. 56). Heintel verweist darauf, daß die Benennung des Unbewußten durch Freud nicht nur eine Kränkung der „Freiheitseuphorie“ des bürgerlichen Menschen war, sondern daß auch sein „unpassender Inhalt“ (1997, S. 60) bzw. seine Inhalte Kränkungen und Beschämung immer wieder zufügen.

Eine andere Schnittstelle von Psychoanalyse und Organisation nimmt Stavros Mentzos mit seinem Konzept der „institutionalisierten Abwehr“ vor (1990). Menschen delegieren ihre Abwehr an Institutionen, die das dann sozusagen „professionell“ tun.

Mario Erdheim definiert Organisationen als gesellschaftliche Systeme, die „Träger der menschlichen Kulturgeschichte und Orte gesellschaftlicher Produktion von Unbewußtheit“ sind (Erdheim 1995).

In Gesellschaften muß alles verdrängt werden, was bei der Machtausübung stört. Wir denken aber, daß Prozesse der Produktion von Unbewußtheit auch bei Angst, Schuld und Scham eingesetzt werden, wie man bei vielen Ereignissen der politischen Geschichte, der Geschichte von Familien und der Geschichte von Individuen ablesen kann. Organisationskultur repräsentiert somit den latenten Teil der Organisation, nicht den manifesten; für die Mitglieder einer Organisation bleiben kulturelle Muster vielfach implizit, d. h. sie sind ihnen als solche nicht bewußt, liegen jedoch ihrem Handeln zugrunde, dienen als Orientierungsmuster und bilden ein gemeinsam geteiltes Weltverständnis. Die Kulturgeschichte einer Organisation selbst ist eingebettet in nationale, regionale, historische und gesellschaftliche Zusammenhänge. „Jede Organisation entwickelt ihre spezielle Konfliktgeschichte und ächzt unter dieser“ (Ohlmeier 1989).

Fassen wir also noch einmal zusammen:

Jede Institution ist ein Dienstleister im doppelten Sinne: Sie stellt Produkte zur Verfügung und bedient gleichzeitig im Sinne der Psychoanalyse die Abwehrbedürfnisse derer, die in verschiedenen Rollen in Institutionen beteiligt sind:

1. Institutionen stellen Arbeit zur Verfügung, die der Mensch dringend in allen Gesellschaften braucht;
2. Institutionen sind identitätsstiftend, weil Arbeit ein zentraler Pfeiler menschlicher Identität ist;
3. Arbeit in Institutionen ermöglicht die Teilnahme an einer Gruppe und am institutionellen Geschehen und gibt die Möglichkeit, im Sinne

Goffmans „institutionalisiert“ oder auch verortet zu sein;

4. Mitglieder können sich dem Denken der Institution anschließen und können die Denkarbeit und Entscheidungsfindung an eine Institution delegieren;
5. Die institutionalisierte Abwehr von Macht, Schuld, Angst, Scham, Aggression.

Diese Ideen und Gedanken haben aber schon einen Vorläufer: Sie entsprechen Freuds These von der Regression. In seinen sozialpsychologischen Schriften spricht Freud von psychischen Prozessen, die Menschen dazu veranlassen, vor allem Aggression unbewußt zu machen. In seiner „Massenpsychologie und Ich-Analyse“ geht Freud auf die Prozesse ein, die Unterwerfung ermöglichen. Entsprechend nehmen in der Kulturtheorie Freuds zwei komplementäre Aspekte einen zentralen Platz ein: Angst und Herrschaft bzw. Angst und Macht, Phänomene, die in allen Organisationen virulent sind. Voraussetzung für die Unbewußtmachung ist die Regression. Freud formuliert folgendermaßen: „es gehe darum, der Masse gerade jene Eigenschaften zu verschaffen, die für das Individuum charakteristisch waren und die bei ihm durch die Massenbildung ausgelöscht wurden“ (Freud, zit. nach Erdheim 1995, S. 17). Freud hingegen erkannte, daß es die Institution selber ist, die das Individuum seiner Reflexionsfähigkeit beraubt, um sich damit ihr Funktionieren zu sichern.

Aus der Regression folgt eine Spaltung: Das Individuum darf regredieren und delegiert das Denken an die Institution. Die Institution leitet daraus den Nimbus der Zweckrationalität ab, die dem Individuum wiederum das bestätigende Gefühl gibt, daß die Institution den Verstand eingeschaltet hat, daß die Institution wach ist und den Überblick behält.

„Was an Freuds Auffassung der Institution Ärger und Ablehnung weckt, ist wohl seine These, daß die von Institutionen erfaßten Individuen regredierten und in ihrem Denken und Handeln kritiklos, illusionär, kurz bewußtloser würden“ (Erdheim, ebd). Zu den Funktionen, die durch diese Bewußtlosigkeit eingeschränkt bzw. außer Kraft gesetzt werden, gehören vor allem: Wahrnehmungsfähigkeit, Entscheidungsfindung, Realitätsüberprüfung und Rollendistanzierung. Freud postuliert einen Zusammenhang zwischen immer komplexer werdenden Institutionen einerseits und sich zunehmend entdifferenzierenden Individuen, die in diesen Institutionen tätig sind, andererseits (Erdheim, ebda). Erdheim formuliert einen dialektischen Vorgang zwischen Ausdifferenzierung durch Sozialisationsvorgänge und Entdifferenzierung durch institutionelle Prozesse. Er bringt Freuds Differenzierungs- und Entdifferenzierungsprozeß in einen analogen Zusammenhang: einerseits erfolgt die Ausdifferenzierung von Sozialisationsvorgängen, die differenzierte Individuen hervorbringt, die die Gesell-

schaft für ihre komplexen und komplizierten Institutionen benötigt. Regressive Individuen sind nicht fähig, schwierige Aufgaben in Institutionen zu meistern. Wer diese Meinung vertritt und dennoch regressives Verhalten in Institutionen feststellt, interpretiert dies in der Regel als eine Form der Individualpathologie und nicht im Sinne eines komplexen Ineinandergreifens von zwei Differenzierungs- und Entdifferenzierungssystemen. D. h., die Anstrengung, die Ich-Funktionen auch in komplexen Institutionen aufrechtzuerhalten, erhält ein Angebot seitens der Institutionen, indem sie zur Regression einlädt und die scheinbare Zweckrationalität übernimmt. Das ist der zweite Teil des „andererseits“. Dabei wird deutlich, daß Institutionen die Entlastung des Individuums von der ständigen Aufrechterhaltung der Bewußtheit und entsprechenden Ich-Funktionen ermöglichen zugunsten ihrer scheinbaren Zweckrationalität, sprich ihrer Funktionsfähigkeit. Wenn diese Funktionsfähigkeit in Organisationsstrukturen übergeleitet wird, wird noch einmal deutlicher, wie schwer es ist, sich der Einladung zur Regression zu entziehen. Dieser Prozeß läßt sich hervorragend nachvollziehen bei Kasack: „Die Stadt hinter dem Strom“, wo die Hälfte der Bevölkerung die Steine produziert, die die andere Hälfte der Bevölkerung der gleichen Stadt wieder zertrümmert. Das bedeutet für einen Organisationsberater, der diesen Fokus in den Blick nimmt, die Individuen aufzufordern, aus der Regression auszutreten und in die kritische Interaktion mit der Institution und ihren Strukturen einzutreten. Das Ich des erwachsenen Individuums wird – ähnlich wie im Zustand der Hypnose – aufgezehrt. Die Vorstellung dessen, was die Institution sein soll, setzt sich nun an die Stelle des persönlichen Urteilsvermögens und lenkt von dort aus die Realitätswahrnehmung ...“ Gleichzeitig stellen sich die typischen Regressionserscheinungen ein: Schwund der bewußten Einzelpersönlichkeit, gleiche Ausrichtung der Gedanken und Gefühle bei den Institutionsangehörigen und Vorherrschen der Affektivität. Institutionen, die auf diese Weise strukturiert sind, sind in der Regel fast immun gegen aufklärerische Impulse (nach Erdheim, 1995, S. 17 f.).

Königswege zum Unbewußten

Der Traum gilt in der Psychoanalyse als die „via regia“ zum Unbewußten eines Menschen. Im Traum träumt der Träumer eine Geschichte mit Personen, Dingen, Sprache, Farbe, Prozessen und vielem mehr, die ihm erlauben, Inhalte, die ihm eigentlich wichtig sind, aber nicht in originaler Form erinnert werden können oder dürfen, sozusagen bemäntelt oder

verwandelt zu erleben. Die manifeste Geschichte ist eine Folge von Symbolen, die sich zu einer Geschichte formen mit Löchern und Fransen, und somit den latenten Inhalt verschlüsselt. Das Entdecken des latenten Inhalts aber ist gleichzeitig auch die Entdeckung eines Teils oder Teilchens des Unterbewußten. Das Individuum verschlüsselt wichtige, aber anstrengende, nicht-gewollte Inhalte, gibt sie in eine Geschichte, die es dann mit der Traumdeutung zu entschlüsseln versucht, um eben diese Inhalte für das Erleben und Reflektieren des eigenen Selbst nutzbar zu machen.

Auch in Institutionen sind Symbole ein wichtiger Ansatz, etwas über das heimliche und unbewußte Innenleben zu erfahren.

Aus dem Vorhergesagten könnten wir schließen, daß Symbole aus dem Bedürfnis heraus entstehen, die Komplexität der Institutionen zu reduzieren und auf handelbare Formen zurückzuführen. Somit stehen sie sowohl im Dienste der Institutionen als auch im Dienste des Individuums. Die Synthese besteht darin, daß über Symbole Gemeinsamkeiten geschaffen werden, die es dem Mitglied ermöglichen, in der Organisation zu sein und zu leben und der Organisation ermöglichen, ihre Stabilität zu erhalten und ihr Überleben zu sichern.

Im Sinne von Sonja Sackmann (zit. nach Glasl 1983) ist diese Funktion der Aufrechterhaltung und Übermittlung der Organisationskultur eine lebensnotwendige Voraussetzung für Organisationen. „Diese Funktionen werden hauptsächlich vom Symbolsystem übernommen, die sich im Laufe der Organisationsgeschichte in Form von Geschichten, Sagen, Legenden, Mythen sowie Riten und Rituale“ entwickelt haben und Bestandteil des Kulturgutes sind, das den Kulturkern umspinnt“ (Sackmann 1983). Das griechische Wort *symbolon* bezieht sich auf ein in zwei Teile gebrochenes Zeichen, durch deren Zusammenfügung sich die Besitzer wiedererkennen. Platon erzählt von den drei Menschen, dem Mann, der Frau und der Mannfrau. Dieses dritte Geschlecht war eine vollständige Einheit, wesensmäßig und körperlich: es war eine Kugel, empfand sich als vollkommen und sehr kräftig und beabsichtigte, die Götter anzugreifen. Diese wendeten die Gefahr ab, indem sie die Kugel in zwei Hälften teilten, in Mann und Frau. Eine nicht beabsichtigte Folge dieser Halbierung war der Eros, das Verlangen der beiden Hälften nach einander. Diese Suche nach dem anderen Teil nennt Platon „*symbolon*“. Das Symbol steht also durch ein Merkmal, Kenn- oder Wahrzeichen für ein größeres Ganzes. Verstehen wir die Symbolik, die Mythen und die Rituale einer (Organisations)-Kultur als Kulturvorschriften, dann manifestieren sich in ihnen und durch sie die latenten, d. h. die bewußten *und* unbewußten Inhalte der Kultur.

Thomas May unterscheidet mehrere Ebenen von Symbolen:
– die kognitive Ebene, zu der Sprache und Weltbilder gehören,

- die Ebene der Interaktionen, zu der Zeremonien, Riten und Rituale gehören,
- die Ebene der Objekte, die man am leichtesten erkennen kann durch materielle Symbole, z. B. Architektur, Dienstkleidung und Statussymbole (May 1997, S. 69).

Berger und Luckman gehen davon aus, daß Symbole dem ideellen und gesellschaftlichen Wissensvorrat dienen, die Matrix der entsprechenden Sinnenwelt sind. Von daher dienen sie der Vergewisserung der Identität: „...der Einzelne kann in der Gesellschaft mit einiger Gewißheit darüber leben, daß er *wirklich* der ist, als den er sich ansieht, sofern er seine gesellschaftlichen Routinerollen bei hellem Tageslicht und unter den Augen signifikanter Anderer abspult (Berger u. Luckman 1980, S. 108). Die Funktion von Symbolen ist nach George Herbert Mead vor allem in der Integration zu suchen, zu deren Voraussetzungen gemeinsame Erfahrungen und Verhaltensprozesse gehören. Im Sinne Freuds dienen Rituale/Symbole der Unbewußtmachung von Ängsten und Triebbedürfnissen und den diesen folgenden Ängsten. Eine Verbindung dieser beiden Punkte miteinander bedeutet, daß auch die Ängste zu den Gemeinsamkeiten gehören, die durch Symbole dargestellt werden und mit deren Hilfe räumliche und zeitliche Distanzen überbrückt werden können.

Die grundlegenden Werke zum Thema der Kultur als Symbolsystem sind von Cassirer und Susanne Langer. In seinem Werk *Philosophie der symbolischen Formen* (1953) hat Cassirer dem Symbolbegriff eine neue und umfassendere Bedeutung gegeben, indem er den Graben zwischen dem symbolisch-bildhaften und dem begrifflichen Denken weitgehend auflöst. Sein Symbolbegriff bezieht sämtliche Formen menschlichen Denkens ein und behauptet von den Grundbegriffen jeder Wissenschaft, daß sie selbstgeschaffene intellektuelle Symbole seien (1953, Band I, S. 5). Cassirer betont das Wechselspiel zwischen der inneren Welt der Gedanken und Gefühle einerseits und den sichtbaren und greifbaren Bedeutungsträgern andererseits; dieser Bedeutungsträger zwischen Individuum und Gesellschaft bezeichnet er als Institution. Ohne Bedeutung wird ein Ding oder eine Idee nicht zum Symbol, ein Symbol hat immer zum menschlichen Geist Bezug.

Susanne Langer beschäftigt sich mit der Selbständigkeit der Bedeutungsträger; sie betont die Funktion der Bedeutungsträger, die menschliche Verständigung: „Ein Terminus, der als Symbol ... verwendet wird, ruft kein der Anwesenheit seines Gegenstandes angemessene Verhalten hervor. Wenn ich sage: ‚Napoleon‘, so wird sich niemand vor dem Eroberer Europas verneigen, als hätte ich ihn vorgestellt ... man wird bloß an ihn denken ... Symbole sind nicht Stellvertretung ihrer Gegenstände, sondern

Vehikel für die Vorstellung von Gegenständen“ (Langer 1965, S. 68 f.) und für deren Bedeutung. So ist die Einrichtung eines Hauses, z. B. eines Hauses, in das wir als Supervisoren kommen, nicht nur unter den Aspekten der objektiven Gegenstände aufzunehmen, Möbel, Bilder, Blumen, Geschirr, sondern diese Gegenstände sind gleichzeitig Symbole für die Kultur und den Charakter eines Hauses oder einer Einrichtung. Sie symbolisieren „Gemütlichkeit“ oder „Funktionalität“, „pflegeleicht“ oder „liebvoll“, was immer der Charakter auch ist. Symbole verweisen auf Erleben, und das innere Erleben braucht eine Sprache, um sich auszudrücken.

Susanne K. Langer betrachtet die Symbolisierung als die wesentliche Tätigkeit des Geistes. Sie unterscheidet dabei zwischen diskursiver und präsentativer Symbolik: Die Form aller Sprachen sei so, „daß wir unsere Ideen nacheinander aufreihen müssen, obgleich Gegenstände ineinanderliegen, ... diese Eigenschaft des verbalen Symbolismus heißt Diskursivität; ihretwegen können überhaupt nur solche Gedanken zur Sprache gebracht werden, die sich dieser besonderen Ordnung fügen; jede Idee, die sich zu dieser Projektion nicht eignet ist unaussprechbar, mit Hilfe von Worten nicht mitteilbar“ (Langer 1965, S. 88). Dagegen grenzt Langer die präsentative Symbolik ab und tut dies am Beispiel eines Bildes, genauer einer Fotografie. Eine Fotografie sei für den Paß oder die Verbrechergalerie viel geeigneter als die Beschreibung (a. a. O., S. 100 f.), weil sich viele Einzelheiten einer Fotografie nicht aufzählen und beschreiben lassen. Die Elemente eines Bildes sind unendlich zahlreicher als die der gesprochenen Sprache. Alle Produkte menschlicher Praxis, soweit sie Bedeutung vermitteln, seien Symbole, auch ein Stuhl, da er eine Handlungsanweisung enthält. Kunstwerke dagegen sind Gegenstände, die nur den Zweck haben, Bedeutungsträger zu sein.

Nach Langer sind Rituale und Mythen präsentative Symbole, die nicht einzelne Lebenserfahrung ausdrücken, sondern zentrale Problembereiche und Lebensbereiche präsentieren und repräsentieren.

Die Psychoanalyse verwendet den Begriff der Symbolik in einem weiteren Sinn für indirekte, übertragene, mehr oder minder schwer dechiffrierbare Vorstellungen von unbewußten Wünschen und Konflikten. Die Psychoanalytiker Sven O. Hoffmann und Gerd Hochapfel definieren Symbolisierung als die „ausdruckshaltige Darstellung von unbewußten Konflikten, Wünschen und Bedürfnissen im Symptom“ (Hoffmann u. Hochapfel 1995, nach Bauer und Köhler-Offierski 1998).

Eine andere Akzentuierung nimmt Humberto Nagera vor: „Das Symbol ... ist ein stellvertretender, anschaulicher Ersatzausdruck für etwas Verborgenes, mit dem es sinnfällige Merkmale gemeinsam hat oder durch innere Zusammenhänge assoziativ verbunden ist. Sein Wesen liegt in

Zwei- oder Mehrdeutigkeit. ... andererseits können sich mehrere Bedeutungen in ihm verdichten. Ein Individuum kann einem regelmäßig gebrauchten Symbol keine neue Bedeutung verleihen; es kann nur aus den verschiedenen Bedeutungen eines Symbols die für seine Zwecke passenden auswählen“ (Nagera, H. 1987, S. 313 ff.).

Mythen und Symbole bilden den Kulturkern, während Riten und Rituale diese Mythen und Symbole in interaktionelle Prozesse umsetzen, diese „verflüssigen“ und ebenfalls jedoch den Charakter einer Kulturvorschrift besitzen. Welche Bedeutung haben Mythen, Symbole und Rituale für Organisationen und die dort arbeitenden Menschen?

Für Geschichten und Legenden, also Erdichtetes und Sagenhaftes, das den Ursprung und die Entstehungsgeschichte der Menschheit, ihrer Kulturen umrankt und zu erklären versucht, verwenden wir die Begriffe Mythen und Mythos. Mythen dienen der Aufrechterhaltung des Wertesystem einer Kultur und „verkleiden“, verdecken es zugleich. Mythen haben die Aufgabe, Verhaltensweisen und Handlungen der Menschen zu leiten, zu bewahren und nachträglich in ihren Konsequenzen zu legitimieren. Organisationsmythen, die den Kulturkern einer Organisation ausmachen, stehen ebenfalls im Dienste der Aufrechterhaltung, Weiterführung und Vermittlung der gesamten Organisationskultur. Sie sollen Ängste und Unsicherheiten und die Komplexität innerhalb der Organisation und ihrer Umwelt reduzieren und (sinnvolles) Handeln ermöglichen.

Jeder Mythos hat auch seinen Gegenmythos, demgegenüber er als Lüge, Illusion und Täuschung erscheint. Wichtige Elemente des Gegenmythos sind Gedanken über Wandel und Prozeß (vgl. Westerlund und Sjöstrand 1981). Mythen haben im Sinne von Neuberger (Neuberger u. Kompa 1987, S. 61 ff.) die Funktionen

- zu selektieren (zentrale Handlungsregeln herauszufiltern durch Geschichten übertragen und weitergeben)
- zu etikettieren (Situationen zu kategorisieren, ebenfalls durch Geschichten zu belegen, die zur Verhaltensaufforderung und Vorschrift führen);
- zu modellieren (Geschichten und Präzedenzfälle zu schaffen: ein Verhaltensmodell);
- zu legitimieren (höchste Werte zu schaffen und unstrittig zu machen, damit die dazugehörigen Handlungen begründbar und zu rechtfertigen sind).

„Das Ritual beginnt mit motorischen Haltungen, die, so persönlich sie zunächst auch sein mögen, zugleich veräußerlicht und damit allgemein zugänglich werden. Der Mythos hingegen entspringt der Phantasie“ (Langer 1965, S. 172). In Mythen und Ritualen als Symbolgruppen ist Lebensorientierung gebündelt. Der Mythos ist der Versuch, die Grundlagen der

Identität in Bilder oder Geschichten zu fassen, im Ritual wird Identität sinnlich und leiblich dargestellt. Beide Symbolgruppen drücken einerseits die Spannung zwischen dem Individuum und dem Kollektiv bzw. zwischen Individualität und Kollektivität aus, andererseits stehen sie am Übergang vom unbewußtem Erleben zum Bewußtsein. Das Ritual ist noch in einem anderen Sinne von großer Bedeutung: der Mensch selbst ist das Mittel der Darstellung. Bedeutungsträger sind die menschliche Handlung, die Geste und die Bewegung.

Und sie bewegen sich doch: Rituale in Institutionen

Im 3. Teil von „Totem und Tabu“: „Animismus und die Allmacht der Gedanken“ befaßt Freud sich mit dem Vorgang der Beseelung der Natur bei Primitiven. Die Welt wird mit verschiedenen Geistern belebt gedacht, die in den Dingen wohnen und auf sie einen guten oder schädlichen Einfluß nehmen. Die diesem Animismus entsprechende Technik der Naturbeherrschung ist die der Magie. Wer magische Möglichkeiten hat, die Geister zu beeinflussen, die ihrerseits die Natur beherrschen, beherrscht die Natur. Hierzu ist es erforderlich, bestimmte Rituale auszuführen, die das Gewünschte bewirken und gleichzeitig das Bedrohliche bannen. Einen bedeutsamen Zugang zu den Phänomenen der Rituale ermöglichen Religionen. Eine Auseinandersetzung mit den anthropologischen Elementen in der (christlichen) Religion läßt Erkenntnisse aus diesem Bereich auf Rituale in Organisationen und die ihnen innewohnenden verborgenen Inhalte übertragen.

Rituale sind Symbolisierungen; Symbolisierung ist aber ein Grundakt sowohl des Verstehens als auch der Verständigung: ein Weg, mit den eigenen Erfahrungen umzugehen und sie in einem Kommunikationsweg mit anderen zu teilen. Familienrituale verdeutlichen dies wahrscheinlich am leichtesten. Man kann sogar noch weiter gehen und behaupten, daß alle sozialen Begegnungen rituell organisiert sind, was man als Fremder in einer anderen Kultur oder Institution mit teilweise neugierigen, teilweise peinlichen oder unsicheren Gefühlen erleben kann. Das Erlernen des gemeinsamen Satzes von Gewohnheiten und Selbstverständlichkeiten geschieht durch soziale Interaktionen und durch behutsame, unmerkliche und unbewußte Anpassungsmechanismen.

Goffman spricht vom Menschen als einem „selbstregulierenden“ Teilnehmer an seinen sozialen Begegnungen, das „Image“, in dem sich seine Einschätzung durch die anderen in seiner Selbstachtung verknüpft, wird

zum Regulator. Nach Goffman ist dieses Image das Hauptprinzip der rituellen Ordnung (Goffman 1971, S. 50).

Ein Stück des gesunden Habitus eines Menschen besteht also aus Stereotypen und Ritualen, ebenso wie das soziale Leben insgesamt auch zu einem Teil aus verschiedenen Sätzen komplementärer Verhaltenssequenzen besteht. Die Kenntnis dieser komplementären Sequenzen und die Einnahme der „richtigen“ Rolle dienen der Etablierung und Stabilisierung des eigenen Images. Ebenso kann ein Mensch durch Unkenntnis oder Rebellion gegen die rituelle Ordnung und den Habitus in Gefahr geraten, ausgegrenzt zu werden und den sozialen Tod zu sterben. Kerényi bezeichnet religiöse Rituale als „Texte“ (1961, S. 24), die aus Ausdruck und Sprache bestehen. Auch wenn ein Ritual nicht durch verbale Erklärungen ganz enthüllt werden kann, ist es expressiv und legt außerdem eine wörtliche Deutung nahe. Aus der theologischen Literatur lassen sich folgende Merkmale von Ritualen entnehmen:

Rituale als Sprache und Verschönerung: Ein Ritual gewährt Sprache und formuliert Erfahrungen vor. Damit dient es der Entlastung des Menschen, der sich in schwierigen und neuen Lebenssituationen nicht alles allein entwickeln muß. Rituale sind aber auch Verhaltenshilfen, die man auch – eher alltagssprachlich – als Manieren bezeichnen kann. Diese Manieren geben nicht nur Sicherheit, sondern zollen den anderen Teilnehmern der Interaktion oder des Rollensystems auch Respekt. Rituale setzen Traditionen fort und garantieren Dauer; denen, die neue Ideen bringen, setzen sie sich auch gern entgegen. Neuerungen scheinen sich neue Rituale schaffen zu müssen, um sich durchsetzen zu können. Rituale bürgen für Ordnung und Sinn. „Rituale spiegeln Ordnungen wider, stellen sie her und dar und geben damit dem Gemeinschaftsleben eine tragfähige Basis sowie einen wohlgeordneten Ausdruck im Lebensganzen“ (Jetter 1978, S. 97). Sie sind Haltepunkte in der Zeit und im drohenden Chaos, sie strukturieren das Leben und symbolisieren die Struktur.

Fallvignette: Die Anmaßung

Eine Sozialarbeiterin arbeitet in einem kleinen Krankenhaus, das den Anspruch hat, eine Klinik der Inneren Medizin zu sein, faktisch aber ein geriatrisches Krankenhaus ist. Eine ihrer Hauptaufgaben ist es, die PatientInnen innerhalb einer vorgegebenen Zeit, die meist sehr kurz bemessen ist, vom Krankenhaus entweder nach Hause oder aber in ein Alten- bzw. Pflegeheim zu vermitteln. Obwohl die Sozialarbeiterin einem ständigen Druck ausgesetzt ist, die Zeitvorgaben der Ärzte einzuhalten, bekommt sie zu wenig Informationen von den Ärzten und muß ihnen oft „hinterherrennen“, um endlich das zu tun, was sie von ihr erwarten. Die

Sozialarbeiterin hat sich in mühseligen Kämpfen erzwungen, bei der regelmäßigen Ärztebesprechung dabei zu sein, um zu erfahren, welche PatientInnen als aus-therapiert gelten und entweder nach Hause gehen oder in ein Pflegeheim vermittelt werden sollen. Die Rituale der Klinik verlangen, daß die Oberärzte, Stationsärzte und Assistenzärzte bereits in einem Raum versammelt sind und der Chefarzt mit der gebührenden Verspätung dazustößt. Die Sozialarbeiterin ist sich der Wertschätzung der meisten Ärzte sicher und beschließt eines Tages, die Zeit zu nutzen, die sich aus dem Zuspätkommen des Chefarztes ergibt. Sie bespricht also in dieser Zeit in aller Kürze ihre Fälle mit den versammelten Ärzten und holt sich die notwendigen Informationen. Bereits beim zweiten Versuch, diese Zeitschiene zu nutzen, taucht der Chefarzt auf, erstarrt und setzt sich auf seinen Platz. Die Sozialarbeiterin signalisiert ihm, daß sie in Kürze fertig sei, daß sie aber noch einige Informationen brauche. Einige Tage später erhält sie einen Brief des Chefarztes, der zwar keine Abmahnung enthält, der aber sehr deutlich macht, daß er einen solchen Eingriff in „seine Sitzung“ nicht tolerieren werde. Die Sozialarbeiterin hat ein Ritual gebrochen. Sie hat sich, nicht auf den Stuhl, aber auf die Position des Chefarztes gesetzt. Eine Sozialarbeiterin hat nicht Ärzte zu befragen, schon gar nicht in einem Setting, das dem Chefarzt vorbehalten ist.

In Ritualen erkennen wir ein sich wiederholendes Handlungsmuster, das sozial geregelt und kollektiv ausgeführt wird und Situationen symbolisch verarbeitet. Alle Rituale bringen die Zugehörigkeit zum sozialen System zum Ausdruck und die Abgrenzung zur Systemumwelt. Den Vorgang, der im Ritual stattfindet, beschreiben Berger und Luckman als „generelle Defocussierung“, womit zugunsten der Formalität des Ritualvorganges eine Reduktion von Bewußtheit erfolgt. Nicht das ICH, sondern die rituelle Handlung in ihrer Form steuert Bewußtheit und Handlungsfähigkeit der Individuen; die Perspektive verschiebt sich vom ICH zum ‚Teil des Ganzen‘ (vgl. Luckmann, a. a. O.). Damit einher geht die Dämpfung der Ratio und die Freilegung unbewußter Wirkungen. Rituale tauchen in Situationen auf, die emotional besetzt sind. Sie führen zu einem gelenkten und oft nur symbolisch zugelassenen Ausdruck der Gefühle und stehen damit im Dienste ihrer Unterdrückung wie auch ihrem Ausdruck. Rituale sind Triebabwehrvorgänge und ermöglichen gleichzeitig libidinöse Bindungen an das soziale System, an ihre Mitglieder und ihre Führer.

Fallvignette: „Nahrung für das ES“ (Stierlin)

Das folgende Beispiel entstammt einer großen Rehabilitationsklinik. Das Team, um das es hier geht, arbeitet in der Reha-tauglichkeit: Hier werden Erwachsene mit teilweise schweren körperlichen und psychischen Behinderungen „durchgecheckt“, ob sie einer Berufsausbildung gewachsen sind. Die Teammitglieder arbeiten zum großen Teil bereits seit vielen Jahren miteinander und beklagen, daß ihre Klientel

immer schwieriger wird und die Institution gezwungen ist, auch sehr schwer Behinderte aufzunehmen. Teilweise kämen die Anwärter auf eine RehaMaßnahme direkt aus der Psychiatrie und manche seien noch sehr hoch dosiert. Die Arbeit selber besteht aus kurzen Sequenzen: der Arbeit von maximal einem Tag je Anwärter, nach dem dann der Reha-Berater eine Diagnose und eine Einschätzung schreiben muß. Man hat von sich selber den Eindruck, die Arbeit der Situation gegenüber sei unwürdig. In dieses Team kommt eine jüngere Frau, die sich innerhalb kurzer Zeit mit dem einzigen männlichen Mitarbeiter als Paar zusammenschließt. Einer solchen „geschlossenen“ Gesellschaft kann diese neue Beziehung nicht verborgen bleiben, und man gruppiert sich sehr schnell als Voyeuere um das liebende Paar. Die beiden scheinen selber keinen Bedarf zu haben, ihre Beziehung zu schützen, sondern stellen sie eher in pubertärer Form dar, quasi auf der Bühne des Teams. Die älteren Kolleginnen teilen sich die Aufgaben der Mütter: ein Teil berät die junge Frau, ein anderer den dazugehörenden Mann. Die Beziehung kriselt, und es gibt für das Paar eine zermürbende Zeit der Beendigung. Eigentlich kann keiner von ihnen aussteigen, da sie in einem direkten Arbeitskontakt miteinander stehen. Das informelle Leben in diesem Team wird immer emsiger: man berät, man kittet, man kritisiert, man trennt und je größer die Depression der beiden wird, um so munterer und angeregter werden die Kolleginnen. Jetzt wird nicht mehr die Liebe bewundert und kommentiert, sondern der Prozeß der Entzauerung und Aggression wird gefeiert.

Dies scheint ein Beispiel dafür zu sein, daß Sexualität in einem Team fast immer einen abwehrenden Charakter hat. Die Situation mit der Klientel wird als äußerst belastend und aussichtslos erlebt, die Identifizierung mit der Arbeit ist sehr zurückgegangen und gering. Die Enttäuschung über den Beruf und die vielen Jahre der Vergangenheit und der Zukunft müssen deprimieren. Das junge Paar bringt das Leben in das Team, erst über die Liebe, dann über die Trennung. Auch sie verhalten sich so, als könnten sie niemals auseinandergehen. Bereits die Möglichkeit einer Kündigung wird assoziiert mit der Idee, aufzugeben, das Feld zu räumen, den Kampf verloren zu haben. Da die beiden ihre Beziehung inzwischen unter dem Aspekt von Sieg und Niederlage betrachten und sich von daher nicht bewegen, beginnt das Team, die Niederlage und den Sieg zu verteilen. Das inzwischen gescheiterte Paar hat dem Team das Leben zurückgegeben, zumindest für eine bestimmte Zeit.

Die Frage stellt sich – immer noch – ob Rituale in dem eingangs beschriebenen Differenzierungs- und Entdifferenzierungsprozeß in Institutionen und durch Institutionen die Funktion haben, diese Dialektik dem Individuum abzunehmen und seine intrapsychische Konfliktlage damit zu entspannen. Es bedeutet letztendlich, daß man aus der Dialektik von Differenzierung und Entdifferenzierung nicht aussteigen kann, sondern auch mit der Besetzung von Gegenritualen die Dialektik quasi am laufen hält.

Es gehört zur dargestellten Dialektik, daß, je labiler eine Institution oder ein Individuum ist, desto mehr Rituale auftauchen werden und vorhanden

sind. Man kann also an dem Ausmaß der Rituale nicht nur auf eine Zementierung einer Institution schließen, sondern auch auf das Bedürfnis, Strukturen gegen Labilität und Zerfall zu setzen. Demnach sind Rituale im Sinne von Lapassade Analysatoren, die über den Zustand von Institutionen und die in ihnen lebenden und arbeitenden Menschen informieren.

Organisationen streben nach Stabilität, Ritualisierungsvorgänge unterstützen die Stabilität, indem sie die Homöostase aufrechterhalten und erneuern. Sie bewirken die Identifikation der Mitglieder untereinander, mit den Zielen und Aufgaben und den Wegen zur Aufgabenerfüllung. Die dadurch hervorgerufenen und damit einhergehenden Ängste, Unsicherheiten, Triebwünsche und Konflikte sollen aus dem Bewußtsein eliminiert und unbewußt gemacht werden.

Es stellt sich die Frage, was die für den Menschen angstauslösenden und angstbesetzten Faktoren in Organisationen sind. In seiner Veröffentlichung „Das Unbewußte bei der Arbeit“ widmet sich Anton Obholzer (1997) auch der psychologischen Funktion von Arbeit und den damit einhergehenden Ängsten in Organisationen. Die psychologische Funktion der Arbeit hat identitätsbildenden und identitätswahrenden Charakter. Arbeit ermöglicht die Teilnahme am gesellschaftlichen Leben durch Gruppenmitgliedschaft. Drei Angstkategorien, die mit Arbeit einhergehen, besitzen für Obholzer große Evidenz:

- die primitiven Ängste, die Grundangst, die zum Schicksal des Menschen gehört;
- die Angst, die aus der Arbeit entsteht, womit eine der jeweiligen Art der Arbeit entsprechende Angst gemeint ist; (z. B. in Krankenhäusern). Bei dieser Angstkategorie schwingt die Grundangst mit und löst Aspekte der
- personalen Angst aus; Konfrontationen mit angstbesetzten Arbeitssituationen reaktivieren biographische Angsterlebnisse (Obholzer 1997, S. 21 ff.).

Rituale in Institutionen schaffen im Sinne Obholzers eine „soziale Haut“ (ebd.) mit schützender, angstabwehrender Funktion, die im Verständnis von Bion ein Containment für Angst darstellt.

Betrachten wir die Arten der Ängste in Organisationen und die der institutionellen Abwehr unter der Annahme, daß hierbei mehr oder minder stark ausgeprägte Ritualisierungsvorgänge des Arbeitsalltages deutlich werden, so lassen sich diese in Anlehnung an Glasl (1990) kategorisieren:

Angst vor : Tod, vernichtender Aggression	Abwehr durch z. B.: Darstellung der Organisation als erfolgreich und unsterblich, Feiern anlässlich des Gründungsjahres, Corporate Identity
Verschmelzung, Chaos, Objektverlust	Formalisierung, Regelungen zur Arbeitsausführung, Dienstwege Kontrollen, Rollendifferenzierung, Technisierung, Taylorisierung, Trennung von Arbeit und Leben
Liebesverlust, Trennung, Individuation	Gruppenarbeit, Beziehungs- und Klimapflege, Gleichschaltung, Uniformierung
Hilf- und Schutzlosigkeit	Infantilisierung durch detaillierte Regeln, Betriebspsychologie, Schutzrechte
Verlust von Eigenständigkeit	Delegation von Aufgabenbereichen, Individualisierung der Arbeit und Entlohnung
Verlust von Unversehrtheit	Potenz, soziale Bestätigungen, Urkunden und Zeugnisse, Status und Statussymbole
Achtung und Versagen	Personenkult und Heldenverehrung, Selbstverstärkung und Professionalisierung durch Training und Beratung
Verlust gemeinsamer schöpferischer Leitungsfähigkeit	Schulungen, Teamwork, Mitbestimmung, Personalversammlungen, Organisationsentwicklung und Beratung
Schuld	Besprechungen und Appell an gemeinsame Verantwortung, Sachzwänge, Gruppenentscheidungen, Hinzuziehung von Beratern, Stäben und Experten
Sinnverlust	Organisationsphilosophien, Öffentlichkeitsarbeit, Partizipation

Die Organisation stellt ritualisierte Abwehrvorgänge zur Verfügung. Hierbei handelt es sich offensichtlich um tradierte Lösungen, die typische Ängste und Konflikte in Organisationen nicht unbedingt lösen, sondern verlagern und verdecken, und sich der Bewußtheit der Mitarbeiter entziehen sollen. Die abgewehrten Inhalte existieren weiterhin in der Latenz. Das Abgewehrte macht von dort seine Ansprüche weiterhin deutlich und bindet psychische Energie für die weitere Abwehr. Die Psychoanalyse lehrt uns, daß Triebwünsche und begleitende Affekte erfüllt oder verarbeitet werden müssen. Organisationen unterscheiden sich voneinander durch das, was sie verdrängen und wie sie dieses Verdrängte latent halten.

Riten in Organisationen gibt es sehr viele: Es gibt Übergangsriten, z. B. das Ritual der Beförderung oder auch der Zurücksetzung, der Degradierung, der Unterwerfung und Beschämung, es gibt Rituale der Erneuerung z. B. der Organisationsentwicklung, und es gibt Integrationsriten, die die Zusammengehörigkeit bekräftigen (z. B. Stammtische, Betriebsausflüge und Weihnachtsfeiern), es gibt Riten der Konfliktforcierung und ebenso Riten der Konfliktvermeidung, es gibt Riten der Statuserhöhung und der Status-

degradierung. Und es gibt Riten des Kampfes – unzählige, und oft ist es so, daß der Kampf um des Kämpfens willen geführt wird, weil das „Ausscheiden“ bereits eine Niederlage ist.

Wir überlegen, ob Rituale nicht auch unter dem Aspekt der „Szene“, im Sinne von Alfred Lorenzer, zu verstehen sind. Alfred Lorenzer hat das Konzept der „Szene“ eingeführt, um die Besonderheit psychoanalytischen Verstehens herauszuarbeiten und damit das rein logische und psychologische Verstehen zu überwinden. Im szenischen Verstehen geht es um die Übertragung und Wiederholung von Grundstrukturen des Analysanden im Kontext der Psychoanalyse und um die Rekonstruktion der in den verschiedenen Szenen versteckten Grundkonflikte. Wenn Rituale in diesem Sinne Szenen sind, lassen sie sich auch als ein Instrument benutzen, um das noch nicht Benennbare, also das Unbewußte zu enträtseln. Der Kern einer Thematik, eines Konfliktes erscheint in verschiedenen Gewändern immer wieder neu.

Auch in Institutionen und Organisationen ist mit der Entschlüsselung von latenten Inhalten eine „Wiederkehr des Verdrängten“ verbunden, wie in der klinischen psychologischen Praxis bei der Behandlung von Individuen. Weitergehend können wir ein Symbol, ein Ritual nicht nur als Szene beschreiben sondern auch als ein Symptom diagnostizieren. Ein Symptom verweist auf einen größeren Kontext und den darin eingebetteten Konflikt hin. Wenn die Verbindung von Symbolen und Ritualen akzeptiert wird, könnte der Supervisor durch die Entschlüsselung des Symptoms zu den dahinterliegenden Konflikten gelangen. Die Krankheitslehre der Psychoanalyse versteht das Symptom als einen mißlungenen Versuch des Verdrängten, sich wieder zur Oberfläche zu bewegen. Die Wiederkehr des Verdrängten gelingt nur in einer verschlüsselten Form, die sich in der Symptombildung gegen das Individuum selbst wendet. Rituale als Symptome verstanden, geben partiellen Einblick in das Unbewußte der Institutionen und darüber, daß der Inhalt des Verdrängten oder Unbewußten konflikthaft besetzt ist. Die psychoanalytische Therapie versucht, das Symptom zu korrigieren, indem der Konflikt bewußt gemacht wird. Eine Konfliktlösung wird ermöglicht, indem die wahren Bedürfnisse rekonstruiert und neue Formen der Befriedigung oder Bewältigung gefunden werden.

Für die Supervision und Organisationsberatung würde dies heißen, die Bewußtmachung von Konflikten zu ermöglichen, sie aus der Verdrängung zu befreien und lebendig werden zu lassen.

Fallvignette: Die Ausstoßung

In einer psychotherapeutischen Beratungsstelle arbeiten PsychotherapeutInnen mit verschiedenen Ausbildungen mit einer sehr unterschiedlichen Klientel. Die Supervision ist als Fallsupervision kontraktiert, kommt schwer in die Gänge, weil die MitarbeiterInnen sich sehr schnell Ratschläge geben und schnell „fertig“ sind. Die Versuche der Supervisorin, einen Prozeß zu entwickeln und dazu die Methode der Balintarbeit einzuführen, werden immer wieder torpediert. In einer Sitzung berichtet eine der TherapeutInnen – „ich will euch das nur erzählen“ – von einem sehr dramatischen Fall. Sie arbeitet seit ca. 4 Jahren (!) mit einer eßgestörten jungen Frau, die inzwischen 22 Jahre alt ist. Diese habe nach dem Abitur sofort geheiratet und ein erstes Kind bekommen, eine Berufsausbildung stehe noch aus. Sie habe dann beschlossen, ein zweites Kind zu bekommen, und die Therapeutin habe diesen Wunsch sehr in Frage gestellt, letztendlich aber nicht zu einer veränderten Einsicht beitragen können: Die junge Frau bekommt ein zweites Kind, bekommt nach der Geburt eine Psychose und versucht, ihr Kind in der Toilette zu ertränken. Bei diesem Versuch wird sie von ihrem Ehemann überrascht. Das Kind kommt in die Kinderklinik, die junge Frau in die Psychiatrie, und an dieser Stelle des Berichts fängt die Psychotherapeutin heftig an zu weinen. Die Gruppe ist sehr getroffen und betroffen und für eine lange Zeit schweigend, bis dann die ersten Stimmen bestätigen, daß eine Schwangerschaftspsychose passieren könne, daß man das ganz gut in den Griff bekommen könne und daß das keine dramatische Prognose habe. Die Stimmung in der Gruppe wirkt beruhigend, und eine Kollegin sagt der immer noch weinenden Therapeutin: „Du mußt mit Deiner Klientin jetzt arbeiten und den Kontakt halten und ihr die Zuversicht geben, daß alles wieder gut wird.“ Andere schließen sich diesem Votum an. Die Supervisorin interveniert und sagt: „Woher wissen Sie, daß alles wieder gut werden wird, das können Sie nicht behaupten. Denken Sie auch an den Kontext. Sie scheinen ein großes Bedürfnis zu haben, die Klientin zu schonen und das Drama zu vergessen!“ Es geht ein Sturm der Entrüstung los, man wirft der Supervisorin vor, sie würde statt Supervision Sozialarbeit betreiben, sie würde sich verhalten wie „die Tante vom Jugendamt“, die Arbeit gelte der Klientin, und die Beziehung mit ihr sei das Wichtigste. Diese Szene überlebt die Supervisorin nur noch mit einer weiteren Sitzung, in der über nächsten Sitzung entläßt man sie, da sie nicht therapeutisch genug mit den Therapeuten arbeite.

Die junge Klientin leidet an Bulimie, das heißt, alles was sie zu sich nimmt und in sich trägt, spuckt und scheidet sie wieder aus und trägt zu seiner Vernichtung bei. Etwas sehr ähnliches tut sie mit ihrem neugeborenen Baby. Das Team tut etwas ähnliches mit der Supervisorin: auch sie ist schlechte Nahrung und muß ausgekotzt werden. Die Supervisorin hat darüber hinaus offenbar ein Tabu verletzt: das Wertvollste, was man tun kann, ist Psychotherapie, und diese begrenzt sich auf den dichten Interaktionsprozeß zwischen Therapeutin und Klientin. Der Einbruch der Realitätsebene wird sogar in diesem dramatischen Fall verleugnet und verdrängt. Möglicherweise hätte schon viel früher das soziale Hilfesystem in dieser Familie eingreifen müssen und es wäre eine Aufgabe der Therapeutin gewesen, die

Überprüfung der Realität immer wieder einzufordern und eine Erdung herzustellen. Die Supervisorin wird für diese „Banalitäten“ bestraft und ausgestoßen. Die Tränen der berichtenden Psychotherapeutin sind sicher nicht nur Tränen der Betroffenheit, sondern möglicherweise auch Tränen von Schuld- und Schamgefühlen, was aber abgewehrt wird.

Supervision – ein (aufklärendes) Ritual?

Die Prinzipien psychoanalytisch fundierter Organisationsberatung können kein umfassendes Modell für die Beratung von und in Organisationen darstellen; sie müssen durch sozialpsychologische und organisationssoziologische Theorien und Managementtheorien ergänzt werden. Psychoanalytische Modelle sind dann gefragt, wenn es um Widerstandsphänomene in Organisationen geht. Psychoanalytisch fundierte Supervision versteht ihre Aufgabe darin, über das manifeste Problem die Wahrnehmung der latenten Konflikte zu ermöglichen, der Bewußtmachung unbewußter Ängste, um diese bearbeitbar zu machen. Die Inanspruchnahme von Supervision durch Organisationen und ihre Mitglieder kann jedoch neben ihrer aufklärerischen Funktion eine Erweiterung institutioneller Abwehrmechanismen darstellen. Als Supervisoren haben wir Erfahrungen mit Organisationen, die Supervision zur Konfliktbearbeitung und Professionalisierung als festen Bestandteil ihres Organisationsablaufes implementiert haben. Supervision hat dort den Charakter eines Organisationsrituals. Der rituelle Gebrauch verdeutlicht sich in der Verpflichtung der Mitarbeiter zur Supervision, im regelmäßigen Turnus und in der Sitzungsdauer. Unsere persönlichen Erfahrungen belegen die These der Supervision auch als Ritual: im spezifischen Setting und in den Interventionen, die einen spezifischen Prozeßverlauf intendieren.

Fallvignette: „Du sollst nicht merken“ (Alice Miller 1981)

Es handelt sich um eine Station einer großen psychiatrischen Klinik, die zunächst zum Krankenhausbereich gehört und nach einem Umstrukturierungsprozeß ein Teil eines Altenheimes wird, wobei die Patienten zu Bewohnern und die Krankenschwestern zu Betreuern umdefiniert werden und die ärztliche Versorgung auf den Konsiliardienst zurückgeschraubt wird. Bemerkenswert dabei ist, daß die Patienten dieselben bleiben: alte, teilweise psychotische, teilweise altersdemente BewohnerInnen. Die Supervision wurde von der Pflegedienstleitung verordnet, da es einen sehr hohen Krankenstand gab, der im Monat Dezember eines Jahres bei 50 % lag. Die Arbeit auf der Station wird als mühsam und aussichtslos erlebt. Die Patienten sind teilweise schwer hospitalisiert, es kommen kaum neue hinzu und wenn eine

neue Patientin hinzukommt, so ist sie recht bald im gleichen Zustand wie die anderen. Eine sehr fürsorgliche Ärztin unterbindet alle Anläufe, auf der Station etwas zu ändern und die Aktivitäten zu erhöhen durch einen fast gleichbleibenden Ausspruch und Verweis auf die schweren Krankheitsbilder der Patienten. Es entsteht ein Zirkel zwischen abweisenden, aggressiven und ausgebrannten Schwestern und der Ärztin, die die Patienten vor Überforderung schützen will. Der Versuch der Supervisorin zu verdeutlichen, daß der Schutz der Ärztin eigentlich eine Kritik am aggressiven und abweisenden Umgang seitens der Schwestern war, wird zurückgewiesen. Nach der Umwandlung der Station in einen Wohnbereich des Heimes kommt ein neuer Mitarbeiter dazu, der innerhalb kürzester Zeit auf einen heftigen Kollisionskurs mit der Arbeitskultur gerät. In einer Supervisionssitzung knallt es dermaßen, daß die Supervisorin annimmt, daß sie beim nächsten Termin eine veränderte Teamzusammensetzung vorfinden würde. Aber die nächste Supervisionssitzung verläuft sehr friedlich: man macht eine Fallbesprechung, ebenso in der darauffolgenden Supervisionssitzung. Als in der dritten Sitzung die Supervisorin nachfragt, wie nun der Konflikt vor etlichen Wochen weitergegangen sei, schlägt sofort die Stichflamme der Aggression hoch: man habe einen Kompromiß gefunden und wolle diesen Konflikt ruhen lassen. Es ist derzeit unklar, ob der neue Mitarbeiter sich nahtlos in die Arbeitskultur einfügt und sich den Regeln des „alles ist aussichtslos“ unterwirft. Die Pflegedienstleitung bzw. die Heimleitung fordert weiterhin Supervision zur Professionalisierung ein, will die Termine wissen, nimmt aber, soweit die Supervisorin das versteht, ihre Leitungsrolle im Sinne der Kontrolle und Fachaufsicht nicht ein.

Von diesem Fallbeispiel ausgehend kann die Supervisorin in ihrer Wirksamkeit als jemand betrachtet werden, der bereit ist, die Gefühle der Desillusionierung, Enttäuschung und Verzweiflung aufzunehmen und den Supervisanden ermöglicht, ihre inneren Ängste und Wünsche auszudrücken. Wir glauben, „... daß die Akzeptanz der Erfahrung von Desillusionierung den Menschen erlaubt, mit ihrem eigenen Ärger über politische Arrangements in ihren Institutionen in Kontakt zu kommen“ (Lawrence 1988) und Ich-Stärke zu gewinnen, um mit der Umgestaltung der Situation in ihrer Organisation zu beginnen.

Anschriften der Verf.: Prof. Dr. Annemarie Bauer, Oberbadgasse 1, 69117 Heidelberg
Mechtild Grohs-Schulz, Winthirstr. 33, 80639 München

Anmerkung

* F. Schiller, Werke in 20 Bänden, Leipzig, Hesse und Bredov 1910, Bd. III, S. 89. Die Xenie trägt den Titel G. G. – gelehrte Gesellschaften.

Literatur

- Bauer, Annemarie und Köhler-Offierski, Alexa (1998): Bilder, Symbole und Rituale in der Therapie. Artikel von ca. 20 Seiten, erscheint in einem Band mit dem gleichen Titel bei Lambertus, Freiburg.
- Cassirer, R. (1953): Philosophie der symbolischen Formen. 1. Auflage, Darmstadt.
- Eisenbach-Stangl, Irmgard und Ertl, Michael (Hg.) (1997): Unbewußtes in Organisationen. Zur Psychoanalyse von sozialen Systemen. Wien.
- Erdheim, Mario (1984): Die gesellschaftliche Produktion von Unbewußtheit. Frankfurt a. M.
- Erdheim, Mario (1995): Anachronizität und Unbewußtheit. Zum Problem der Reproduktion vergangener gesellschaftlicher Wirklichkeiten. Gruppenanalyse, Jg. 1995, Heft 1, S. 9–26.
- Glasl, F. et. al. (1990): Unternehmenskultur als Menschenwerk – eine psychodynamische Analyse. In: Kraus, H./Kraiser, N./Sandner, K. (Hg.): Management Development im Wandel, Wien.
- Goffman, Erwing (1971): Interaktionsrituale. Frankfurt 1971.
- Gröning, Katharina (1998): Psychoanalyse und Institutionsberatung. Unveröff. Papier.
- Heintel, Peter (1997): Psychoanalyse und Organisationsanalyse. S. 55–86. In: Eisenbach-Stangl, Irmgard und Ertl, Michael (Hg.): Unbewußtes in Organisationen. Zur Psychoanalyse von sozialen Systemen. Wien.
- Holleis, Wilfried (1987): Unternehmenskultur und moderne Psyche. Frankfurt a. M., New York.
- Jetter, Werner (1978): Symbol und Ritual. Göttingen.
- Kasack, Hermann (1949): Die Stadt hinter dem Strom. Frankfurt.
- Kerényi, Karl (1961): Umgang mit dem Göttlichen. Göttingen.
- Langer, Susanne K. (1965): Philosophie auf neuem Wege. Frankfurt.
- Lawrence, W. Gordon (1988): Eine psychoanalytische Perspektive zum Verständnis des Lebens in Organisationen. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung 4, 1988.
- Mentzos, Stavros (1990): Interpersonale und institutionalisierte Abwehr. Frankfurt, Suhrkamp.
- Obholzer, Anton (1997): Das Unbewußte bei der Arbeit. S. 17–38. In Eisenbach-Stangl, Irmgard und Ertl, Michael (Hg.) (1997): Unbewußtes in Organisationen. Zur Psychoanalyse von sozialen Systemen. Wien.
- Schlederer, Franz (1976): Die Gesellschafts-, Kultur- und Religionskritik bei Freud. S. 995–1036. In: Die Psychologie des 20. Jahrhunderts II, Freud und die Folgen Band 1.
- Spiegel, Yorick (1981): Der Prozeß des Trauerns. Analyse und Beratung. 4. Auflage, Mainz
- Strauss, A. L. (1969): Spiegel und Masken. Die Suche nach Identität. Frankfurt 1969.
- Wolf, Michael (1994): Institutionsanalyse in der Supervision. S. 132–151. In: Pühl, Harald (Hg.): Handbuch der Supervision II, Berlin.

Unbewußte Aspekte in der AIDS-Hilfe

Loyalität und Ressentiment als Inhalt des Unbewußten der und in der Institution

Vorbemerkung: In den nun folgenden theoretischen Überlegungen werde ich vom Unbewußten in Organisationen sprechen, obwohl der Organisationsbegriff selbst ihren zweckorientierten und rationalen Aspekt betont. Wenn man soziologisch präzise argumentieren will, dann ist das Unbewußte selbstverständlich im institutionellen Teil von Organisation vorzufinden, also in dem Teil, der von den kollektiven Phantasien der Mitglieder einer Organisation/Gesellschaft bestimmt ist.

Ein allgemeines Verständnis von Organisationen benennt diese als soziale Systeme. Unterschiedliche Elemente wirkten zusammen, um im Sinne der Zwecksetzung Güter herzustellen und Dienstleistungen zu erbringen. In einem Transformationsprozeß verwandelten sie Rohstoffe in Güter, ein Problem in eine Problemlösung, in eine Antwort oder in eine Dienstleistung (vgl. Schmidt/Berg 1995). In Organisationen entstehe etwas Verändertes oder Neues, was einen „Mehrwert“ darstelle. Bereits diese von Schmidt/Berg (1995) aufgeführte soziologische Definition zeigt, daß ein wesentlicher Aspekt von Organisationen die Naturbeherrschung ist, das heißt in Organisationen spiegelt sich immer auch das Verhältnis von Mensch und Natur bezogen auf Wissen und Erfahrung, aber auch eben bezogen auf Nicht-Wissen und Nicht-Erfahrung. Um diese Landschaften des Nicht-Wissens und der Nicht-Erfahrung und die daraus entstehenden Umgangsweisen in Organisationen soll es in den folgenden Ausführungen gehen.

Nicht-Wissen und Nicht-Erfahrung in Organisationen sind entweder die Bereiche, die offen als solche benannt werden können. Dann würden Organisationen jedoch an dieser Stelle ihre Definitionsmacht von sozialer Wirklichkeit einbüßen bzw. müßten sie diskursiv, im Austausch mit der Umwelt zu erschließen versuchen oder: Die Bereiche des Nicht-Wissens und der Nicht-Erfahrung werden mit Phantasien, mit Ängsten und daraus folgend mit Ideologien gefüllt. Hier ist dann der Ort des Unbewußten einer Organisation. Geht man davon aus, daß das Unbewußte in Organisationen das ist, was man nicht wissen darf, verweisen diese Überlegungen auf zwei

Perspektiven: das Unbewußte als das Verbotene und das Unbewußte als das Beängstigende von Organisationen.

Das Unbewußte als das Verbotene – der Aspekt der Herrschaft

Karl Marx hat den historischen Prozeß der Naturbeherrschung in die analytischen Kategorien von Produktivkraft und Produktionsverhältnis gefaßt. Die Produktivkraftentwicklung sah er dabei als einen linearen Fortschritt zur immer größerer und immer vollkommenerer Naturbeherrschung an. In einem bestimmten dialektischen Verhältnis entwickelten sich dazu Produktionsverhältnisse, Herrschafts- und Machtbeziehungen der Menschen untereinander, die um das Thema Besitz und Nicht-Besitz gruppiert sind. In der Dialektik von Produktivkraftentwicklung und Produktionsverhältnis entsteht nach Marx dort Entfremdung, wo die Erschaffung des Mehrwertes, der durch menschliche Arbeit entsteht, unbewußt wird. Diesem Aspekt in Organisationen haben die Theoretiker der Frankfurter Schule der Soziologie ihre umfassende Modernitäts- und Vernunftkritik hinzugefügt. Bei ihnen beginnt die Entfremdung nicht mit der Enteignung des Mehrwertes, sondern früher und anders. Es ist die Vorherrschaft der instrumentellen Vernunft und des zweckrationalen Denkens in allen Organisationen, welches den anderen immer nur als Objekt auffaßt und Probleme nur unter der Fragestellung der Machbarkeit, weniger unter der Fragestellung der Sittlichkeit bearbeitet (vgl. dazu auch Habermas 1973). In Wissenschaft und Technik, in Politik und Gesellschaft, in Kultur und Organisationen vergegenständliche sich das instrumentelle Denken, das zweckrationale Kalkül, welches den anderen immer nur als Objekt denken kann und dringt in alle Strukturen der Organisation ein. Ein wesentliches Beispiel hierfür ist die Hierarchie in bürokratisch geprägten Organisationen. Dieser Prozeß des Eindringens von instrumentellen Denkweisen in Strukturen von Organisationen produziert, wie Mario Erdheim es ausdrückt, Unbewußtheit. Der vergegenständlichte Geist wird als Denk- und Machtverhältnis nicht mehr sichtbar. Er zeigt sich je nach Organisationstypus in Gestalt von Tabus (traditionelle Herrschaft) oder Hierarchien (rationale Herrschaft).¹ In den modernen Organisationen zeigt sich dieser Aspekt des Unbewußten der Organisationen, die in die Strukturen eingedrungenen Denk- und Machtverhältnisse, darauf hat Habermas verwiesen, in der Logik des Sachzwangs. Es besteht angeblich keine Handlungsalternative, womit Entscheidungen einer diskursiven Reflexion entzogen werden und die Moral der Entscheidungsträger außer Frage steht.

Psychoanalytisch identifizierte Organisationsberater haben vor allem diesen Aspekt im Auge gehabt, wenn sie vom Unbewußten einer Organisation gesprochen haben. Zu den Pionieren in diesem Feld gehört George Lappassade. Wie im psychoanalytischen Setting war Lappassades Anliegen die Aufklärung des Unbewußten in Organisationen. Im Sinne der Einsicht von Foucault, daß es in jeder Organisation unterdrücktes Wissen und unterdrückte Erfahrung gibt, bestand Lappassades Strategie der Aufklärung des Unbewußten in Organisationen darin, solche Gruppen und Personen zu befragen, deren Wissen ignoriert, marginalisiert, trivialisiert, begraben und verkleidet wurde. Diese Gruppen und Personen und ihre Äußerungen hat Lappassade Analysatoren genannt. Das Setting zur Aufklärung des Unbewußten hat Lappassade der gruppenanalytischen Großgruppentheorie entnommen. Lappassade, der seine Erfahrungen der Aufklärung des Unbewußten einer Organisation in einem Buch veröffentlicht hat², ist bei seinem Vorgehen auf zwei Phänomene gestoßen: zum einen auf die enormen Beharrungskräfte der Eliten einer Organisation und auf die Ambivalenz derer, deren Wissen unterdrückt wird. In diesem Kontext ist die psychoanalytische Theorie der institutionellen Übertragung bedeutend, das heißt die Verwechslung von Organisationen mit Elternfiguren.

Das Leiden an der Organisation entsteht unter anderem dort, wo ihr weniger vertragliche, dafür mehr expressive und emotionale Haltungen entgegengebracht werden. Die aus der Liebe zu den Eltern stammenden, libidinösen Bindungen an die Organisationen verstellen den Mitgliedern nicht nur den Blick auf ihre Interessen, sie prägen ein naives Verhältnis zur Organisation, ein Verhältnis voller emotionaler Bindungen und regressiver Loyalität. Vertraglichkeit als Basis für den Austausch tritt hinter dieses expressive Verhalten zurück.³

Lappassades Erfahrung hat im übrigen gezeigt, daß ein puristisches und abstinentes Programm der Aufklärung des Unbewußten von Organisationen wenig erfolgversprechend ist. Nur mit neuem Wissen sind Organisationen nicht zu verändern, vielmehr zeigt Lappassades Erfahrung, daß er isoliert wurde. Nach neun Monaten hatte er die Institution zwar in dem Sinne aufgeklärt, daß er benennen konnte, wer die Reform der Universität wollte und wer daran kein Interesse hatte, sein Wissen blieb indessen ungenutzt. Diese und andere Erfahrungen weisen darauf hin, daß das Handlungskonzept in der Supervision das eines Reformers oder einer Reformerin, weniger eines Analytikers oder einer Analytikerin sein muß. Aber ich kann an dieser Stelle nur Diskussions- und Forschungsbedarf anmelden und keine Antworten geben.

Das Unbewußte in Organisationen und das Andere. Ein zweiter Aspekt der Entfremdung

In seinem Essay „Zeitgemäßes über Krieg und Tod“ beschreibt Freud das Verhältnis der Kultur zum Tod als etwas überaus Befremdendes, mit dem wir *unaufrichtig* umgingen. Wir hätten die unverkennbare Tendenz, den Tod aus dem Leben zu eliminieren. Der Tod des anderen sei zwar noch vorstellbar, an den eigenen Tod hingegen glaube niemand. Freud unterscheidet zum zweiten in diesem Essay radikal zwischen dem Tod des Feindes, der als Vernichtung des Verhaßten unbedenklich war, und dem Tod des Freundes. Freud spricht in diesem Zusammenhang davon, daß die Geschichte der Menschheit mit Morden gefüllt ist und daß die Weltgeschichte im Wesentlichen aus einer Reihe von Völkermorden besteht. Das dunkle Schuldgefühl, unter dem die Menschheit seit Urzeiten stünde, und welches sich zur Vorstellung einer Urschuld und Erbsünde verdichtet hätte, sei wahrscheinlich Ausdruck einer Blutschuld, mit welcher sich die urzeitliche Menschheit beladen hätte. Ganz anders spricht Freud über den Umgang mit dem Tod von vertrauten und geliebten Menschen. Der Drang in der Kultur, dem Tod seinen Schrecken zu rauben, ihn durch den Glauben an Seelenwanderung, Wiedergeburt etc. zu bewältigen, diese Tendenz in der Kultur führt Freud auf den Gefühlskonflikt beim Tod geliebter Menschen zurück:

„Der Mensch konnte den Tod nicht mehr von sich fern halten, da er ihn in dem Schmerz um den Verstorbenen verkostet hatte, aber er wollte ihn doch nicht gefeilt zugestehen, da er sich selbst nicht tot vorstellen konnte. So ließ er sich auf Kompromisse ein, gab den Tod auch für sich zu, bestritt ihm aber die Bedeutung der Lebensvernichtung, wofür ihm beim Tod des Feindes jegliches Motiv fehlt“ (Freud, 1994, S. 55).

Wenn wir vom Unbewußten in Organisationen sprechen, so drängt sich neben dem Aspekt der Macht eben dieser zweiter Bereich auf, der in der Kultur und in ihren Institutionen unbewußt gemacht werden muß: Krankheit und zwar dort, wo sie als das Vorzimmer des Todes begriffen werden muß und der Tod selbst. Das Unbewußte in Organisationen entsteht dort, wo es die Aufgabe von Organisationen wird, Krankheit und Tod einen Sinn zu geben, sie einzubinden in kollektiv wirksame Phantasien und Bilder und darüber Angst zu begrenzen. Diese in Institutionen wirksame Phantasie, Schutz vor Krankheit und Schutz vor Tod zu erhalten, prädestiniert sie dafür, Träger einer kollektiven Projektion zu sein: der Projektion eines letzten Sinns auf eine transzendente Instanz, wie es Steinkamp (1993) ausdrückt.

Ich möchte nun im folgenden, vor allem in bezug auf die Perspektive des zweiten Aspektes, etwas ausführlicher einen Supervisionsprozeß beschreiben, den ich vor ein paar Jahren als einen Prozeß von Organisationsberatung begonnen habe und der diesen Aspekt des Unbewußten in Institutionen aus meinem Verständnis heraus gut trifft. Es handelt sich dabei um eine noch junge Organisation: die Aids-Hilfe. Diese Fallbeschreibung versteht sich als Einladung zum Diskurs. Ich habe sie deshalb für dieses Thema – das Unbewußte in Organisationen – ausgewählt, weil ich quasi vom rationalen Teil der Organisation in ihr „Anderes“ teilweise eingedrungen, teilweise geschlittert bin. Das heißt, der Organisationsberatungsprozeß hat als das begonnen, was Organisationsberatung üblicherweise ist und sein will: Rollendifferenzierung, Reflexion der Arbeitsteilung, der Zuständigkeiten, Reflexion der Leitungsrolle, des Konzeptes und der Kommunikation. Fremdheit, Schuld, Angst vor der Krankheit und Tod drängten sich als bedeutende, wenn auch verschwiegene Themen in der Vordergrund.

Wie im psychoanalytischen und gruppenanalytischen Setting auch besteht auch in bezug auf das Unbewußte in Organisationen die Regel vom Phänomen auszugehen, das heißt immer darauf zu achten, was für die Mitglieder des Organisationsberatungsprozesses von größter emotionaler Wichtigkeit ist: das heißt, nicht nur worüber gerade gesprochen wird, sondern wie jemand sich verhält, redet, daß der Supervisor auch spürt, was ausgelassen, umgangen und nur am Rande besprochen wird. Warum jetzt, warum so, warum in diesem Zusammenhang? (vgl. Wurmser 1993, S. 33).

Anmerkungen zum institutionellen Rahmen

Der institutionelle Rahmen der Organisationsberatung war eine von der Landes-Aids-Hilfe initiierte Weiterbildung für haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter der örtlichen Aids-Hilfen. Der Titel lautete: „Organisationsentwicklung in gemeinnützigen Organisationen am Beispiel der Aids-Hilfen“. In den Gruppen waren entsprechend der Ausschreibung sowohl Vorstandsmitglieder der örtlichen Aids-Hilfen, hauptamtliche Mitarbeiter, aber auch befristet eingestellte Kräfte und Teilnehmer an ABM-Maßnahmen vertreten.

Vor allem sollten Entwicklungsprozesse bezogen auf die Organisationsstrukturen, die formalen Regeln, die Arbeitsteilung, die Kooperation zwischen haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen und die Kooperation zwischen den an der Pflege und Versorgung von

Erkrankten beteiligten Diensten und den Aids-Hilfen angeregt werden. Die Gruppe wurde von einem (homosexuellen) Kollegen und mir geleitet.

Das Interesse der (finanzierenden) Administration an unserer Arbeit bezog sich auf zwei Ebenen: zum einen plante die Bundesregierung eine Kürzung und Einfrierung ihrer Fördermittel. Förderprogramme liefen aus, unter anderem auch solche Förderprogramme, die aufgelegt worden waren, um vor allem an Schulen und in der offenen Jugendarbeit Präventionsarbeit und Aufklärung zu leisten. An einer Verlängerung und Neuauflage war zu diesem Zeitpunkt nicht gedacht. In diesem Kontext gehörte es zum sozialpolitischen Programm und Zeitgeist Anfang der 90er Jahre, Mittel für soziale Aufgaben, nach amerikanischem Vorbild über Spenden zu akquirieren. Dazu sollten die sozialen Träger motiviert werden.

Ein zweiter Aspekt der öffentlichen Unterstützung für Organisationsentwicklung und Fallsupervision bezog sich auf die Legitimation der Arbeit und der Organisationskultur der Aids-Hilfen. Die für die Zuweisung verantwortlichen Politiker mußten sich rechtfertigen, für solche Organisationen wie Aids-Hilfen staatliche Förderungen auszugeben. Hatten in den 80er Jahren die Aids-Hilfen noch eine Monopolstellung für die Arbeit rund um die Krankheit behaupten können, so änderte sich die Situation Ende der 80er und Anfang der 90er Jahre, als immer mehr Einrichtungen und Träger der Wohlfahrtspflege sich um einen Platz in diesem Arbeitsbereich bemühten, denn schließlich gab es viel Geld zu verteilen. Zudem wurden immer mehr neue und dazu noch „unschuldige“ Opfergruppen wie Kinder und heterosexuelle, monogame Frauen entdeckt. Die Verteilung staatlicher Mittel an von Homosexuellen dominierte Organisationen wie die Aids-Hilfen brachte vor allem konservative Politiker unter Legitimationsdruck. Die etablierte Politik rieb sich am Habitus, an den Organisationskulturen, kurz am Sosein der Aids-Hilfen und ihrer Mitglieder und bezweifelte deren Professionalität, vor allem in bezug auf die voll staatlich geförderten Youth-Worker, die ausschließlich für Prävention an Schulen und in der offenen Jugendarbeit zuständig waren. Befürchtet wurde, daß hier zu wenig Werte, vor allem Treue (und Enthaltbarkeit) vermittelt wurde.

Die Entwicklung in den Aids-Hilfen selbst korrespondierte teilweise mit den von außen an sie herangetragenen Denkweisen. Unter dem Stichwort Professionalisierung erhofften eine Reihe von Funktionären, aus dem „Schmuddelkinder-Dasein“ der Organisation herauszukommen und gesellschaftliche Anerkennung zu erhalten, sich als nützliches Mitglied der Gesellschaft zu zeigen, wenn man an sich und die Organisation Maßstäbe von Effektivität und Effizienz anlegte. Dazu ein Zitat aus der Ausschreibung:

„Soziales Handeln darf sich aber nicht länger effizientem Planen verschließen. In einer Zeit knapper werdender gesellschaftlicher Ressourcen haben sich die Führungskräfte in npo (non-profit-organisation, K.G.) Vereinen die Aufgabe gestellt, das Engagement ehrenamtlicher MitarbeiterInnen oder inhaltlich aufgeschlossener SpenderInnen und Sponsoren mit leistungsfähigen Erbringungsstrukturen zu verbinden“ (Aids-Hilfe NRW 1993).

Effizienz ist ein oft gebrauchtes Wort in dem zitierten Text. Mit Effektivität und Effizienz wollen die Mitglieder der Aids-Hilfen mehr Akzeptanz „für die Veränderung gesellschaftlicher Wirklichkeit im Sinne von Akzeptanz aller Mitglieder der Gesellschaft untereinander“. Für diese Form der Professionalisierung sollte der kulturelle Raum in den Organisationen geschaffen werden.

Anmerkungen zur Organisationsmatrix

Für die Organisationsmatrix scheinen mir verschiedene Entwicklungen erwähnenswert, die gleichsam den Rahmen der Organisation ausmachen: Aids-Hilfen kommen aus der Selbsthilfebewegung, aus der Kultur der 68er und aus der antiautoritären Bewegung, das heißt sie sind geprägt von einem „ideellen Team“ und von der Idee der Einheit vor Leben und Arbeiten. Entsprechend unterentwickelt sind formale Rollen, Dienstwege, Hierarchien. Entscheidungsstrukturen sind gemeinschaftlich ausgerichtet, und die Institutionen sind in hohem Maße im Sinne einer Bruderschaft expressiv gestaltet. Die Gemeinschaftlichkeit zeigt sich zum Beispiel in demonstrativen zärtlichen Begrüßungsritualen der Kursteilnehmer und in einem hohen Interesse für die Befindlichkeiten jedes einzelnen Mitgliedes der Gemeinschaft.

Die Mitglieder der Aids-Hilfen sind in der Bundesrepublik in ihrer Mehrheit homosexuell. Die Gruppe der Drogenkonsumenten, der Prostituierten und der anderen von Aids Betroffenen, Kinder, heterosexuelle, eher monogame Frauen, aber auch professionelle Sozialarbeiter und Psychologen und Mitarbeiter, die durch staatliche Maßnahmen, z. B. Youth-Worker-Projekt etc. sind erst später in die Organisationen eingetreten. Dies ruft bei den Gründungsmitgliedern der Aids-Hilfen immer wieder Befürchtungen des An-den-Rand-gedrängt-Werdens hervor.

Die Organisationsmatrix der Aids-Hilfen hat sich zum dritten durch die Ausbreitung und den Verlauf der Krankheit Aids massiv verändert. In der Gründungsphase der Aids-Hilfen war die Verleugnung der bedrohlichen und zerstörerischen Aspekte der Krankheit noch möglich. Aids-Hilfen boten ihren Mitglieder eine berufliche und ideelle, nicht selten auch eine

sexuelle und erotische Perspektive, zogen sie doch immer neue und neugierige Personen an. Die Homosexuellenszene trat mit Hilfe der Aids-Hilfen aus dem Schatten ans Licht, sie etablierte sich. Es war zudem die Zeit der Aufklärung über das HIV-Virus, der öffentlichen Debatten um die Aids-Politik und nicht zuletzt die Zeit der bunten Aktionen. Zum Zeitpunkt der Workshops änderte sich diese Phase. Das Thema Krankheit, Pflege, Sterbebegleitung trat massiv in die Matrix der Organisation und verlangte Lernprozesse und den Umbau der Identität der Organisation.

In diese Phase mischten sich die verschiedenen professionellen und ehrenamtlichen, die Geschlechter- und Generationskulturen in der Organisation, und eine Auseinandersetzung um die Definition der Krankheit begann erneut. Kulturell hatten es die Aids-Hilfen immer wieder versucht, Aids als romantische Krankheit, als Krankheit der Liebenden zu definieren. Dagegen standen Definitionen, die in Aids die Wiederkehr des Bösen, des Schuldigen und Fremden sehen wollten. Im Kontext dieser Definitionen entstehen Tabus und Abwehr.

Der Anfang des Prozesses: Schatten – Licht und manische Aktionen

Wir haben unsere Arbeit mit der Vorstellung der einzelnen Aids-Hilfen begonnen und die Teilnehmer des Workshops eingeladen, die Geschichte ihrer Organisationen jeweils zu erzählen. Uns interessierte, welche Fragen wann in die Organisationsmatrix eingedrungen waren und mit welchen Mitteln und in welchen Formen die Organisation darauf reagiert hat. Gleichzeitig interessierte uns Aufbau- und Ablauforganisation und das affektive Geschehen in den Aids-Hilfen. Wir baten darum, die Geschichte der Organisation wie eine Lebensgeschichte mit Kontinuitäten, Diskontinuitäten, Wendepunkten und Ereignissen zu erzählen. Vom freien Erzählen erhofften wir uns eine Gestaltbildung, die wir introspektiv erschließen und reflektieren wollten.

Gleich zu Beginn, quasi am Beispiel der ersten Geschichte, kam es zum ersten Konflikt, an dem sich alle Mitglieder der Gruppe beteiligten. B., hauptamtlicher Mitarbeiter einer großen Aids-Hilfe, warb um eine offensive PR-Strategie in seiner Vorstellung, um Marketing und Sponsoring, um den „Schmuddelcharakter“ der Arbeit, wie er es ausdrückte, loszuwerden. Er steigerte sich förmlich in eine strategische Rede und stellte seine Kampagne vor, die er, gesponsert von verschiedenen Firmen, an allen Bussen und Straßenbahnen der Stadt anbringen wollte: Gegen Aids hilft nur eins! Geld! Er verteilte Visitenkarten und kleine Schreib-

blöcke mit einem bunten Regenbogen als Werbegeschenke. Er hatte eine Werbeagentur davon überzeugt, unentgeltlich für die Aids-Hilfe zu arbeiten. Dabei war seine äußere Erscheinung auffällig, zu langem sehr dunklen Haar trug er außer einer kleinen, bunten indischen Weste nur weiße Kleider.

Während ich selbst noch über meine Bewunderung, aber auch Befremdung und über die Bedeutung seines Beitrages nachdachte, meldete sich ein Teilnehmer, nennen wir ihn A., der in der gesamten Workshop-Reihe immer wieder die Position eines starken normativen Maßstabs wahrnehmen sollte, die Position des Hüters von Normen und Werten im Verband. Er hielt eine heftige Gegenrede gegen die PR-Strategie von B. präsentierte Beschlüsse aus Landes- und Bundesversammlungen und sprach sich gegen den Ausverkauf der Identität der Aids-Hilfen mittels Marketing und Professionalisierung aus. Aus der Vorstellung von B. war ziemlich schnell ein heftiger, anscheinend theoretisch-politischer Konflikt geworden, ein Streit um Konzepte und den richtigen Weg und nicht zuletzt um Definitionsmacht in der Gruppe. Interessanterweise zog sich B. daraufhin zurück und gab seine Position defensiv auf.

Die Gruppe zog sich angesichts dieses Streites zwischen B. und A. auf die Formel: „Jede Aids-Hilfe ist unterschiedlich“, zurück. Beide Positionen seien wichtig. Die große Stadt B. sei nicht mit anderen Organisationen zu vergleichen und habe schon immer etwas Besonderes dargestellt. In der Mittagspause wurde dann, fast nebenbei erzählt, daß B.s Stelle befristet sei und er nach seiner Aktion bei der Aids-Hilfe aufhören würde. Gleichzeitig wurde erwähnt, daß er ein „Hete“, also heterosexuell sei.

Kommentar:

Meine spontanen Gegenübertragungsreaktionen auf B. gingen in die Richtung Aggression und Spott, „wie affig“, dachte ich einmal. Ich geriet bereits am Anfang in einen inneren Streit zwischen der „rationalen Organisation“, dann wäre es um Konzepte gegangen und dem Eindruck, daß es sich bei B.s Vorstellung um eine Abwehrreaktion handelt, um etwas, was nicht ausgesprochen, nicht gedacht und nicht gefühlt werden darf. Die Euphorie und Übertreibung in seinem Beitrag wiesen darauf hin, daß es um mehr ging als um ein Programm. Dazu scheint es aber nötig, sich den gesellschaftlichen Umgang mit der Krankheit Aids vor Augen zu führen, vor allem die Verleugnung der Bedrohlichkeit der Krankheit und die Verleugnung der depressiven Seiten der Krankheit müssen nachdenklich machen. Sicher haben wir uns an die vielen bunten Präservative, die die

Straßenbahnen verzieren, gewöhnt, auch an die intelligenten Plakate, die Botschaft scheint zu lauten „anything goes“.

Der Appell des Zeitgeistes heute läßt sich bei allem Gerede über die Risiko- und Zweidrittel-Gesellschaft wohl am besten mit dem Titel eines Bestsellers diagnostizieren, der da lautet, „Sorge Dich nicht, lebe“. Dazu gehört neben den Segnungen der Konsumgesellschaft vor allem positives Denken, das heißt die Verpflichtung an die Menschen, glücklich zu sein und nach Glück zu streben. In den westlichen Industrienationen wird Glück gleichgesetzt mit Konsum, mit Freizeit. Ganze Industrien bemühen sich um die Herstellung von Glücksgefühlen. Mit dem Auftauchen von Aids war die Botschaft des Konsumismus, das Streben nach unbedingtem Erfolg und nach Glück, bedroht. Die unmittelbaren Reaktionen der Öffentlichkeit auf Aids waren denn auch zunächst aggressiv, im Sinne der traditionellen, im Mittelalter entstandenen Verknüpfung von Krankheit mit Schuld und Strafe. Zwangsmaßnahmen wurden erwogen. Unerwartet liberal reagierte jedoch die konservative Bundesregierung und die ihr nachgeordneten Behörden: sachliche Aufklärung und die Pflicht zum Gummi wurden zentrale Säulen des politischen Programms. An den Aids-Präventionsprogrammen erstaunt der unschuldige Optimismus, die frische, fröhliche und nette Sexualität – auf diesen sehr merkwürdigen Aspekt hat Oester (1993) hingewiesen. In gewisser Weise hat B. mit seiner Kampagne genau diesen Zeitgeist getroffen. Seine Arbeit hat dazu beigetragen, die Aids-Hilfe unschuldig zu machen, ihr Anliegen kompatibel mit anderen Werbeinhalten.

Ich habe übrigens die Gegenrede von A. als politische Rede gedeutet, als Gegenmacht, die sich zum einen dagegen richtete, daß heterosexuelle Inhaber von Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen die Macht und die Führung in den Aids-Hilfen ergreifen könnten. Mit der Chiffre, die dann von der Mehrheit der Gruppe vertreten wurde, wurde der Konflikt in der Weise „gelöst“, daß Bs. Position in der Gruppe als „geduldet aber isoliert“ umschrieben werden kann. B. hat im Rahmen seiner Beschäftigung eine Reihe von öffentlichkeitswirksamen Maßnahmen durchgeführt, Spendengelder akquiriert etc. Auffällig war sein agiles und aktives Verhalten. Unsere Intervention auf den Konflikt bezog sich im übrigen auf den rationalen Teil der Organisation, wir fragten nach dem Konzept, nach den verantwortlichen Gremien, nach dem Team und erfuhren, daß B.s Aktivitäten von allen Gremien formal akzeptiert waren.

Auf die Bedeutung des Verhaltens von B. bin ich erst im Rahmen einer, wenn auch kurzen, psychoanalytischen Reflexion der Sitzung aufmerksam gemacht worden, der die extreme Angst vor der Krankheit im Verhalten von B. thematisierte. Ich hatte zwar die Zuschreibung, daß B. hysterisch

agierte, jedoch die Angst vor Aids, die in dem grobem Spruch liegt: „gegen Aids hilft nur eines – Geld!“, übersehen. In diesem Zusammenhang ist B. und sein Slogan ein Analysator der Organisationsmatrix, verweist dieser doch auf eine unbewußte Angst, daß Geld nicht hilft.

In diesem Zusammenhang interessant ist eine kurze Bemerkung eines anderen Mitgliedes aus der gleichen Aids-Hilfe, der sich damit vorstellte, daß er in der letzten Zeit fast nur noch auf Beerdigungen sei und depressiv und arbeitsunfähig in den Tag hineinlebe. Er vergaße Termine, verschwitze öffentliche Auftritte und hätte überhaupt keine Lust, an Podiumsdiskussionen und ähnlichem teilzunehmen. Diese Mann war schwul, gehörte sehr zur Gemeinschaft und war beliebt. Er lebte ganz offensichtlich den depressiven Teil der Arbeit aus. Auf die Intervention der anderen Gruppenmitglieder, zu lernen sich abzugrenzen, reagierte er nicht und zog sich zurück.

Vom Phänomen der Organisation her betrachtet sind die unterschiedlichen Positionen im Gruppenprozeß beider Mitglieder der gleichen Organisation bedeutend: ein homosexueller Mann, der sagt, er sei fast nur noch auf Beerdigungen, und ein heterosexueller Mann, der sagt: Gegen Aids hilft nur eines: Geld. Jemand, der einen manischen, gleichzeitig aber auch illusionären Teil hin zur Gesellschaft übernimmt, die sich doch bitte durch AIDS nicht verunsichern lassen soll, und jemand, der den depressiven Teil übernimmt und zu den Beerdigungen geht, gleichzeitig in der Gruppe aber defensiv bleibt.

Die Psychoanalyse hat die Homosexualität als eines der größten Tabus bezeichnet. Gegen dieses Tabu und die damit verbundenen Schuld- und Schamgefühle haben die Homosexuellen immer eine positive Deutung gesetzt: Homosexuelle als besonders bedeutende Träger der Kunst und Kultur, die homosexuelle Liebe als andere, aber sehr romantische Liebe. Nun sind Organisationen, die von Homosexuellen geprägt sind wie die Aids-Hilfe in bezug auf die Entfaltung des männlichen Narzißmus sehr großzügig. B.s weiße Kleider und sein Auftreten verweisen darauf, gleichzeitig verdeckt und verweist der Slogan – gegen Aids hilft nur eines: Geld – auf die Todesangst, die diese Krankheit auslöst und die als Realität des Todes von einem anderen Mitglied der Gruppe ausgedrückt wurde.

Über die Todesangst schreibt Freud, daß sie zwischen Ich und Über-Ich entstehe und das Ich sich aufgibt, weil es sich vom Über-Ich gehaßt und verfolgt anstatt geliebt fühle. Leben sei gleichbedeutend mit dem Wunsch, vom Über-Ich geliebt zu werden. Das Über-Ich vertritt dieselbe schützende und rettende Funktion wie früher der Vater, später die Vorsehung oder das Schicksal. Das Ich sehe sich von allen schützenden Mächten verlassen.

Krankheit und Schuld

Aids-Hilfen sind familialiserte Organisationen, sie sind für viele ihrer homosexuellen Mitglieder zum Familienersatz geworden, das heißt, sie werden als Organisation inzestuös. Die Sequenz, die ich aus einer späteren Phase des Workshops vorstellen möchte, begann im Rahmen einer Diskussion um Denken, Fühlen und um Konflikte in den Aids-Hilfen.

Das Thema wird eröffnet mit Statements über die Debattierungskultur, über das Zerreden von Strukturen und Arbeitsaufträgen, über Befindlichkeitskulturen, Debatte um Prioritäten und die Zerfaserung der einzelnen Aids-Hilfen in Subgruppen, zum Beispiel Frauenarbeit, Drogenarbeit, etc. Interessanterweise wird in dieser Runde das Thema Tod und Krankheit vermieden. Berichtet wird, und hier entsteht sehr viel Resonanz in der Gruppe, daß unendlich viel getratscht würde. „Wer war bei wem? Wenn der in der Sprechstunde war, muß er positiv sein.“

Ein Teilnehmer berichtet von Verwicklungen, die sich daraus ergeben hätten, daß ein ehrenamtlicher Mitarbeiter den Freund eines hauptamtlichen Mitarbeiters angesteckt habe. Es kommt zum Konflikt zwischen der gesamten Gruppe und mir, als ich, nachdem ich mich vergewissert habe, daß diese Ansteckung, wenn nicht beabsichtigt, so doch bewußt und fahrlässig herbeigeführt wurde, hierüber eine moralische Verurteilung ausgesprochen habe. Die Gruppe reagiert aufgewühlt und sehr zornig als ich noch einmal ziemlich apodiktisch wiederhole: Wer positiv ist, dies weiß und mit jemandem ungeschützt schläft, handelt unmoralisch. Deutlich wird, daß sowohl Positive, die (fahrlässig) andere angesteckt haben, als auch diejenigen, die (unvorsichtig) sich haben anstecken lassen, in Aids-Hilfen arbeiten. Die Diskussion ist hektisch, chaotisch, unstrukturiert und sehr aufgewühlt. Wir beschließen, eine Pause zu machen. In dieser Pause habe ich das Gefühl, Außenseiterin der Gruppe zu sein. Die Gruppe reagiert ängstlich auf mich, als ginge von mir eine Gefahr aus. Nur A. bezeichnet mich mutig als Mädchen, das von vielen Dingen keine Ahnung habe und das man nicht so ernst nehmen müsse.

Deutlich ist allerdings die Affektspaltung, die zwischen mir und der Gruppe entstanden ist: ich bin empört, wenn auch unsicher, so doch wütend, während die Gruppe betreten und peinlich berührt, aber sehr gehemmt ist. Ein Mitglied der Gruppe beginnt mit einem längeren Statement in meine Richtung, daß immer wieder, auch hier, Krankheit nur in Zusammenhang mit Schuld gedacht würde. Ich bekomme später eine Zeitschrift über Schuld geschenkt, die genau diesen Konflikt der fahrlässigen Ansteckung zum Thema macht. Die Gruppe ist sehr versöhnlich, bittend, und ich gehe wieder in meine abstinente Haltung.

Als homosexueller Mann ist mein Kollege sehr bemüht, den Konflikt zu kitten. Zugunsten der Arbeitsfähigkeit soll der Gruppe ein Kompromiß angeboten werden: Um die Aids-Hilfen überhaupt als Organisationen arbeitsfähig zu machen, habe man diese Frage zum Tabu erklärt. Will man über Schuld und Unschuld reden, würde man die Arbeitsfähigkeit der Organisation überlasten. Die Gruppe gibt sich

mit dieser Diskussion allerdings nicht zufrieden. Sie beharrt auf ihren Gefühlen. Sie beginnen, über ihre Lust zu sprechen, ohne Gummi Geschlechtsverkehr zu haben. Interessanterweise stammten solche Äußerungen aber von Männern, die negativ waren, während die positiven Männer hilflos auf den Boden schauten und schwiegen.

Kommentar:

Eine Deutung des Unbewußten der Organisation in dieser Sequenz muß die Angst zum Ausgangspunkt nehmen: die Angst der Supervisorin vor der Gruppe und vor ihrer „fremden“ Sexualität und die Angst der Gruppe vor der fremden Supervisorin, deren Fremdheit erst mit der moralischen Verurteilung für die Gruppe fühlbar wurde. Die Identifikation der gesamten Gruppe mit dem Klienten der Aids-Beratung und die Identifikation der Supervisorin mit demjenigen, der möglicherweise angesteckt wurde, thematisieren nicht nur die Angst vor der Krankheit, sondern auch Produktion von Unbewußtheit und Ideologiebildung in Organisationen.

Es zeigt sich als ein Aspekt des Unbewußten der Organisation Aids-Hilfe: die anarchistische Seite der Lust, die Suche nach dem Kontrollverlust und der Konsens in der Gruppe, diese Seite zu schützen. Das unschuldige, harmlos fröhliche Kondom zeigt sich in seiner ideologischen Bedeutung. Der gegenwärtigen Präventionswerbung muß attestiert werden, daß sie zur Naivität tendiert. Die Verführung des Partners eines Kollegen zum ungeschützten Geschlechtsverkehr stellt vor dem Hintergrund der Gewißheit über die eigene Krankheit aber mehr dar als ein lustvoll gelebtes Risiko. Sie ist ein Umgang mit der eigenen Krankheit im Sinne von Rache und destruktiver Wut. Dieser Seite muß sich eine Organisation stellen, die für sich in Anspruch nimmt, infizierte Patienten zu beraten. Die Idee der Gemeinschaft der Homosexuellen darf nicht in eine Unfähigkeit münden, sich gegenüberzustellen. Gleichzeitig hat meine Gegenüberstellung und moralische Verurteilung des Klienten aber fast paranoide Reaktionen ausgelöst: nämlich Flucht.

Auf der Suche nach einer Erklärung dieses Phänomens habe ich mich noch einmal mit dem Werk von Leon Wurmser (1993) und seinen Studien zum Schuldgefühl und zur Über-Ich-Bildung beschäftigt. Ich möchte klären, warum jemand einen anderen gefährlich fahrlässig behandelt, das heißt ich möchte die Lücke zum Unverständlichen schließen, um einer Dämonisierung zuvorzukommen. Ich glaube, daß dies der Beitrag ist, den Supervision als Aufklärung des Unbewußten in Organisationen leisten kann.

Wir haben es hier mit Aggression zu tun oder genauer mit sexuellem

Ausagieren. Moralische Hemmungen und Schranken werden durchbrochen. Wurmser spricht in diesem Zusammenhang von einer Entfesselung. In seiner Arbeit über die Flucht vor dem Gewissen ordnet er diese, das Ich überwältigenden Entfesselungen, dem Gefühl eines unerträglich gewordenen inneren Über-Ich-Drucks zu. Wurmser (1993) spricht von einem zerbrochenen Gewissen, welches einerseits dem (sexuellen) Ausagieren nachgibt, andererseits aber strengste Pflichterfüllung fordert. Ursache für dieses zerbrochene Gewissen seien Ressentiments, deren Ursache die Überzeugung sei, daß einem Unrecht geschehen ist, daß man übervorteilt und betrogen wurde. Wurmser bezieht sich hier auf Studien vor allem von Scheler und Nietzsche zum Ressentiment. Dabei sind drei Begriffe bedeutend: Loyalität, Betrug und Ungerechtigkeit und schließlich das Ressentiment.

Das Ressentiment entstehe vor dem Hintergrund der Loyalität, die auf mehr beruhe, als auf einer gewöhnlichen Objektbeziehung. Loyalität ist Bindung an jemanden, der als verpflichtende Autorität angenommen worden ist und von dem man für geleistete Treue, Liebe und Anerkennung erwartet, die Verletzung dieser Erwartung bewirke das Ressentiment und sei die Grundlage für die Über-Ich-Spaltung. Die Enttäuschung der Loyalität bewirkt dabei Selbstverurteilung und tiefe Scham, die Werte wie Gerechtigkeit und Loyalität als Hohn erscheinen läßt. Dies ist der seelische Boden für eine selbstgerechte Identifizierung mit dem Racheimpuls und der Verkehrung von moralischen Hemmungen in ihr Gegenteil. Das Ich verwandelt sich vom Opfer zum brutalen Richter und Rächer, von der Selbstanklage hin zur Anklage, die Auflehnung gegen alle menschlichen Bindungen und Verpflichtungen eingeschlossen.

Legt man diese Deutungen Wurmsers zugrunde, so muß man die enttäuschte Loyalität des HIV-positiven Klienten und die hohe Bereitschaft der Gruppe, sich mit ihm zu identifizieren, in der Fallgeschichte zum Ausgangspunkt für das Unbewußte der Organisation Aids-Hilfe nehmen. Für die Mitglieder der Organisation Aids-Hilfe ist die Gemeinschaft der Homosexuellen wie die Anfangsszene zeigt eine sehr hoher Wert. Diese Gemeinschaft wird behandelt wie eine Familie. Der Fall zeigt aber nun sehr deutlich, daß sich aus der Zugehörigkeit zur gleichen Minderheit noch keine Loyalität ergibt, die reziprok ist. Im Gegenteil: der Fall zeigt Ambivalenz. Damit droht aber etwas ins Bewußtsein der Organisation und ihrer Mitglieder zu dringen, was sehr bedrohlich ist, daß die Gemeinschaft auch brüchig ist, dabei wird auch vordergründig inszeniert, daß auch gelogen und geheuchelt wird. Darüber entstehen Scham, ein Minderwertigkeitsgefühl und das Gefühl der Isolation, und dieses ist unerträglich.

Anschrift der Verf.: Prof. Dr. Katharina Gröning, Freiligrathstr. 10, 44797 Bochum

Anmerkungen

1. Ich beziehe mich hier auf die drei Säulen des Konzepts von Max Weber zur legitimen Herrschaft.
2. Lappassade, G.: Der Landvermesser: oder die Reform der Universität findet nicht statt. Frankfurt a. M. 1978. Methodische Stützpunkte der Institutionsanalyse von G. Lappassade:
 Institutionsanalyse: die soziologische Strukturanalyse der Institution, wobei die wissenschaftstheoretischen Bezüge der Soziologie, die L. benutzt, aus den Emanzipationsbewegungen der 68er stammen. Die französische Kritik der Institution unterscheidet sich durch eine besondere Praxis von der Institutionskritik anderer Länder (USA).
 Gruppendynamik: verkennt nach L. das Institutionssystem.
 Die Analyse der Institution: ist nach L. eine notwendige Ergänzung zur Gruppenanalyse. Er schlägt vor, bestimmte, sonst unverständliche Phänomene im Gruppenprozeß der Institution zuzurechnen.
 Analysatoren: solche Phänomene, die eine verborgene Wahrheit hervortreten lassen: alles, d. h. Gruppe, Personen, Ereignisse, Skandale. Der Ausdruck kommt aus der Physik, Chemie und Kybernetik (differenzieller Analysator).
 Konstruierte Analysatoren sind z. B. das psychoanalytische Zeremoniell als Träger von Übertragung. Natürliche Analysatoren sind zum Beispiel soziale Bewegungen, die soziale und gesellschaftliche Probleme zunächst agieren, dann Erkenntnismöglichkeiten liefern.
 Institutionsbilanz: ein konstruierter Analysator, eine Verkleinerung der Institution. Sie ist das Material, das der Analytiker zur Deutung und Interpretation auswählt.
 Das Institutionsgeheimnis ist das Verhüllte der Institution. Die Institutionsanalyse versucht, durch das in der Institution Verborgene hindurch die Struktur der gegebenen Gesellschaftsformation zu entschlüsseln, z. B. Selektion durch Prüfungen und Selektion durch die feinen Unterschiede. Die drei Ebenen der Institution sind nach L. Ökonomie, Politik und Ideologie
3. Ausgangspunkt für institutionelle Übertragungen ist damit das Gefühlsverhältnis, welches Menschen zu den Institutionen entwickeln, d. h. zu untersuchen ist insbesondere das Gefühlsverhältnis, welches Menschen gegenüber Familie und Kultur entwickeln. Zwar spricht Freud ähnlich wie Erdheim (1984) in seiner Arbeit über die Produktion von Unbewußtheit von einem Antagonismus zwischen Familie und Kultur, d. h. Familie und Kultur werden als zwei sich ausschließende soziale Orte begriffen, für die der einzelne Mensch völlig unterschiedliche Kompetenzen benötigt. Umgekehrt kann diese Äußerung Freuds über den Antagonismus von Familie und Kultur auch so interpretiert werden, daß es Übertragungen sind, die dem Individuum die Unterscheidung zwischen Familie und Kultur affektiv erschweren. Institutionelle Übertragungen familisieren die Kultur und die Institutionen durch die Produktion von Wünschen, Illusionen, Phantasmen.
 Erleichtert werden institutionelle Übertragungen durch den Tatbestand, daß Eltern gleichzeitig immer auch Instanzen des Sozialisationsgeschehens sind, sie sind, wie die Soziologie es ausdrückt, Signifikante Andere. Sie vermitteln dem Kind auf unauslöschliche Art den Blick der Anderen. Hierfür hat die Sozialpsychologie den Begriff des ME geprägt: das Kind lernt sein Verhalten über die erinnerten Kommentare und Worte, die Gesten und Handlungen seiner Eltern zu bewerten. Es entwickelt über die elterlichen Botschaften ein inneres Bild davon, was andere von ihm halten. Institutionelle Übertragungen sind sozialisationstheoretisch gesprochen das Medium, welches die Entwicklung vom Signifikaten Anderen zum Generalisierten Anderen, oder psychoanalytisch gesprochen den Wechsel von Familie zur Kultur blockiert.

Literatur

- Erdheim, M. (1984): Die gesellschaftliche Produktion von Unbewußtheit. Frankfurt/M.
 Ders. (1994): Psychoanalyse und Unbewußtheit in der Kultur. Frankfurt/M.
 Fischer, S.: Antrag und Protokolle der OE-Prozesse mit der Aids-Hilfe NRW, unveröff. Manuskript
 Freud, S. (1915/1994) Zeitgemäßes über Krieg und Tod. In: S. Freud Studienausgabe, Bd. IX, Frankfurt/M.
 Ders. (1923/1994): Das Ich und das Es. In: S. Freud. Studienausgabe Bd. 3, Frankfurt/M.
 Gilligan, C. (1984): Die andere Stimme, Lebenskonflikte und Moral der Frau. München
 Habermas, J. (1973): Technik und Wissenschaft als Ideologie. Frankfurt/M.
 Lappassade, G. (1978): Der Landvermesser oder die Reform der Universität findet nicht statt. Frankfurt
 Oester, K. (1993): AIDS: Die Lust an der Angst. In: Ethnopschoanalyse 3, Körper, Krankheit und Kultur Frankfurt/M. S. 214–235
 Schmidt, E. R./Berg, H.-G. (1995): Beraten mit Kontakt, Offenbach
 Wurmser, L. (1993): Die Flucht vor dem Gewissen, Heidelberg

Was nicht mehr wahrgenommen wird, verwahrlost¹

Erfahrungen mit der Produktion von Unbewußtheit in der Schule

Zusammenfassung: Die Autorin geht davon aus, daß im schulischen Alltag wichtige, für die Entwicklung der Schüler und Schülerinnen bedeutsame Konflikte wegstrukturiert und unbewußt gemacht werden. In den in der Supervision mit Lehrem und Lehrerinnen berichteten Unterrichts-Störungen kehren diese Konflikte verschlüsselt wieder. Anhand einer Reihe von supervisorischen Fallbearbeitungen kann illustriert werden, wie sich im supervisorischen Raum solcherart blinde Flecke aufhellen lassen, aber auch, welche Widerstände dem entgegenstehen. So bilden zum einen das pädagogische Ich-Ideal und die Über-Ich-Struktur der Pädagogen, aber auch die institutionellen (und gesellschaftlichen) Reglementierungsinteressen an der Schule Grenzen für das supervisorische Aufklärungs- und Reflexionskonzept.

Vorbemerkung

Die zentrale These, die diesen Beitrag leitet, stammt von Mario Erdheim (1992): was eine Gesellschaft, eine Institution oder auch der einzelne Mensch nicht zur Kenntnis nehmen will, weil es unbequem oder unangenehm ist, weil es Angst macht und konflikthaft ist, wird unbewußt gemacht. „Produktion von Unbewußtheit“ wird damit ein aktiver Prozeß, der Kräfte beansprucht und von anderen Dingen abzieht. Was nun in der Schule unbewußt gemacht wird, – so die Übersetzung dieses Beitrags – was in der Schule nicht der Sprache und dem Bewußtsein zugeführt wird oder eine Chance der Verarbeitung erhält, das verwahrlost, das franst die Ränder der Gemeinschaftlichkeit und der Vergemeinschaftung in der Schule aus, das korrumpiert Bildung, pädagogische Ideen und pädagogisches Engagement und kehrt als „Störung“, als Gewalttätigkeit oder als Krankheit, als Burnout oder als Unangemessenheit im Verhalten von Lehrern und Lehrerinnen, Schülern und Schülerinnen wieder. Die supervisorische Alltagsarbeit bleibt demgegenüber von der Hoffnung und der Erfahrung geprägt, daß Lehrer und Lehrerinnen den verlorenen pädagogischen Optimismus durch Wahrnehmung, durch Versprachlichung, durch Erkennung und Anerkennung, durch selbstreflexive Prozesse und durch

den Aufbau von Nischen in und am Rande der Schule wiedergewinnen können.

Die Berufsgruppe der Lehrer und Lehrerinnen gehört nicht unbedingt zur bevorzugten Zielgruppe von Supervisoren und Supervisorinnen und ich kann nicht übersehen, daß ich nach manchen Sitzungen angestrengt und müde bin, weil entweder die typische schulische Bewertungstendenz so festsetzt und gelegentlich die kleinen Gefühle und Verstehensansätze torpediert. In solchen Momenten teile ich die Skepsis über die Chancen von Supervision in der Schule. Dennoch haben mir sieben Jahre kontinuierlicher Supervisionsgruppen mit Lehrern und Lehrerinnen auch viel Respekt verschafft vor der Gratwanderung, die nachdenkliche und engagierte Vertreter/innen dieses Berufsstandes versuchen und immer noch nicht aufgegeben haben, jungen Menschen unter Einsatz ihrer Kraft und Kreativität Freiräume des Lernens (was heißt: Freiheit und Räume) zu verschaffen. Insofern stehe ich bei allem supervisorisch notwendigen Oszillieren zwischen Nähe und Distanz häufig auf ihrer Seite, weil ich ihre Emanzipationsinteressen teile.

Wenn ich im folgenden einige Erfahrungen aus meiner Supervisionspraxis mit Lehrern und Lehrerinnen darlege und reflektiere, so werden diejenigen, die dieses Arbeitsfeld kennen, nicht unbedingt Neues erfahren, aber vielleicht das bereits Bekannte von einer gegenwartskritischen Perspektive her ansehen können. Die dabei angeführten Beispiele weisen auf sensible schulische und gesellschaftliche Themen hin, und ich hoffe, daß ich dabei eine Zeigefinger-Mentalität vermeiden konnte. Vielzusehr bin ich selbst immer wieder in diese Fälle verwickelt, wie sich erweisen wird. Motiv dieses Beitrags ist eher, Kollegen und Kolleginnen an meiner Nachdenklichkeit über die aktuellen Dilemmata eines Berufsstandes teilhaben zu lassen.

1. Kämpfe um Anerkennung

Einer Lehrerin fallen immer wieder vier Kinder auf, die auf eine ziemlich dreiste Art und Weise ihren Unterricht stören. Alle Ermahnungen helfen nichts. Ganz auffällig ist ihr ständiges Zuspätkommen am Beginn des Unterrichtes, sie lärmten dann und „... haben einen vulgären Ton drauf. Ich wußte mir nicht anders zu helfen, ich habe ihnen in der letzten Stunde dann gesagt, sie sollten bitte stehen bleiben, die andern dürften sich bereits setzen. So standen sie dann 5 Minuten zu Beginn der Stunde als Säulen in der Klasse und machten auch dazu wieder blöde Bemerkungen. Irgendwann haben sie sich dann hingesetzt. Aber das hat auch nicht viel gebracht

... Ich weiß einfach nicht, wie ich die in den Griff kriegen soll ...“, so die Lehrerin. In der Supervisionsgruppe, in der dieser Fall ganz am Ende der Sitzung noch vorgetragen wird, macht sich Ratlosigkeit und Hilflosigkeit breit. Jeder hat schon ähnliche Erfahrungen gemacht, wie die Runde ergibt, wütende Gefühle werden wach über diese auffälligen Kinder, die als eine Zumutung und als Belastung für den Unterricht erfahren werden, und die die Kollegen und Kolleginnen an ihre persönlichen Grenzen bringen. Längere Schweigephasen entstehen in der Supervision. Wir kommen in dieser Bearbeitung zunächst nicht viel weiter als zur Kenntnis zu nehmen, daß die Kollegin zu diesem Mittel greift. Ich selbst erlebe mich befangen, höre zu, glaube fast nicht, was sie da erzählt. Die Lehrerin berichtet mit einer Mischung aus Schamgefühlen (diese Maßnahme entspricht nicht ihrem Ich-Ideal als Lehrerin) und Trotz („ich wußte mir nicht mehr zu helfen, wie soll ich mich denn anders wehren“). Sie blickt immer wieder zu mir hin und ich fühle die Erwartung, sie dafür zu entschuldigen. Ich fühle mich aber fast wie gelähmt und es gelingt mir keine Intervention, die diese Ambivalenz aufnimmt. Stattdessen warte ich weiter ab, und frage sie, was denn mit dieser Klasse los ist. Sie erzählt, daß die Kinder – neu auf dem Gymnasium – nun mit einer besonders großen Gruppe von Mitschülern und Mitschülerinnen seit einigen Wochen in einem engen Klassenraum zubringen müssen. Diese vier Kinder kommen mit dieser Enge nicht zurecht. Sie erzählt weiter, daß auch andere Kolleginnen viel Druck erfahren mit dieser Klasse, nur die Klassenlehrerin bügelt alle Klagen herunter: bei ihr scheint alles super zu laufen. Diese Erweiterung löst sowohl bei mir als auch in der Gruppe die Spannung etwas, und wir können über die Umwege (räumliche Enge, Nicht-verstanden-Werden durch die Klassenlehrerin) Einfühlungen mit den Kindern aber auch mit der Kollegin entwickeln. In der Exploration ist immer wieder ein Oszillieren zu sehen zwischen der weiteren institutionellen Szene, die sich aus der Ignoranz der Klassenlehrerin ergibt und der beschriebenen Beschämungsszene. Die in der Supervision schließlich entwickelte Anerkennung ihres Ärgers mit den vier Schülern, die Wahrnehmung des Dilemmas, keine Unterstützung durch die Klassenlehrerin zu erfahren, erweitern die Fähigkeit der Lehrerin, sich ihrem beschämenden Verhalten zu stellen und sie erzählt, daß sie sich in dieser Situation auch wie sich selbst fremd vorgekommen sei.

Diese Supervisions-Erfahrung hat mich einige Wochen lang beschäftigt. Gegenstand dieses Nachdenkens waren meine eigenen Lähmungsgefühle angesichts dieses Fallberichtes (in der Identifikation mit den Schülern wurden eigene Schulerfahrungen wieder wach), aber auch die Erfahrung, daß über die Umwege eine erneute Annäherung möglich war und die

Bewertung des beschämenden Verhaltens in der Gruppe veröffentlicht werden konnte. Lehrer und Lehrerinnen, die einen großen Teil ihrer Tätigkeit mit Bewertungen und Notengeben verbringen, scheuen nichts mehr, als selbst bewertet zu werden. Diese Bewertung ihrer eigenen Tätigkeit und ihres eigenen Verhaltens steht unter einem hohen Verdrängungsdruck und muß anderen und sich selbst gegenüber unbewußt gemacht werden. In einer vor- oder unbewußten Ebene ist die Bewertung aber virulent. Ich entdeckte, wie ich selbst vor dieser vorhandenen Bewertung auszuweichen schien und es erst der Umwege bedurfte, mich ihr wieder anzunähern, ohne die Angst zu haben, die Beratungsbeziehung zu der Lehrerin zu verlieren, denn extreme Schamgefühle standen im Raum. Und wieder wurde mir klar: Supervisorische Arbeit ist vor allem im schulischen Feld fast immer eine von Absturz gefährdete Gratwanderung zwischen Konfrontation und Anerkennung.

Beschämende und/oder bestrafende Verhaltensweisen sind in der Schule immer noch sehr verbreitet, das zeigt die supervisorische Praxis. Lehrer und Lehrerinnen präsentieren sich in den entsprechenden Fallbeispielen häufig als Opfer starker Affekte von Schülern. Immer wieder werden Konflikte mit Klassen eingeleitet: „Ich kriege diese Klasse nicht mehr in den Griff.“ Pädagogische Arbeit wird als „Ordnung schaffen“ und „Disziplinierung“ erlebt und hat dann gar nichts mehr zu tun mit dem Ideal der Lehrer und Lehrerinnen, Schülern Freiräume für die eigene Entwicklung zu verschaffen oder ihnen Spaß am Lernen zu vermitteln. Die Entleerung dieser Ideale, das Gefühl, sich in der disziplinierenden Rolle selbst als Fremde zu erleben (so wollte ich nie sein, wer bin ich bloß geworden!), führt in vielen Fällen zu dem verbreiteten Burnout unter Kollegen und Kolleginnen. In dieser entnervten und belasteten Situation greifen Kollegen – ohne daß sie es vielleicht geplant haben – spontan zu alten Disziplinierungstechniken, und wenn sie noch nicht ganz „abgebrüht“ sind, ist die – ja auch bei der Kollegin erkennbare – Mischung aus Scham und Trotz noch die günstigste Ausgangsbasis für eine selbstreflexive Betrachtung in der Supervision.

Mit etwas Abstand können und müssen vielleicht noch ganz andere Gedanken und Vermutungen angestellt werden über diesen Fall. Wer von den beiden Beteiligten hat hier welches Problem? Die Lehrerin hat ein Problem, weil sie die Triebhaftigkeit der Schüler und Schülerinnen abspaltet, sie hat keine Sprache dafür, höchstens die der Moral: die Kinder verhalten sich „ungezogen“, so daß es einen empören muß. Die Kinder trampeln auf ihren Nerven rum, kommen ihr zu nahe. Ohne Zweifel kann die ungezügelter Aggressivität der Kinder – vor allem in der Gruppe – sehr viel Macht entfalten und auch bei Erwachsenen Angst auslösen. Diese

Macht – das Es, die triebhafte Seite der Kinder – in Grenzen zu halten, ist eine wichtige pädagogische Aufgabe. Zunächst muß man als Pädagoge/Pädagogin aber davon Kenntnis haben und diese Realität der Kinder als gegeben voraussetzen, um sich dazu zu verhalten. Hat eine solche Triebdynamik aber im Bewußtsein des Lehrers/der Lehrerin keinen Platz, wird sie tabuiert und entwickelt er/sie Angst davor, so ist er/sie in diesen Situationen viel mehr mit sich selbst beschäftigt und in der Wahrnehmung der Kinder und deren Probleme blockiert.

Was aber sind deren Probleme? Die vier Schüler und Schülerinnen sind seit einigen Wochen im Gymnasium, in der 5. Klasse. Sie haben offensichtlich hier noch keinen Platz gefunden, sie kommen gemeinsam zu spät, wahrscheinlich, weil sie sich unterwegs treffen und zusammen die Zeit verträdeln. Sie sind nicht angepaßt, sie sehen (noch) nicht ein, wozu die neue Schule gut sein soll. Die kleine Gruppenidentität, die unter ihnen entstanden ist, wird bereits abgewertet und zerschlagen: zu spät gekommen, stehen sie isoliert in der Klasse wie „Säulen“, wie lebende Mahnmale einer Unangemessenheit oder Unangepaßtheit. Auf welche Wünsche sie aufmerksam machen wollen durch ihr Zuspätkommen kann gar nicht herausgefunden werden. So lernen sie etwas Zentrales über die Schule: Schule heißt isoliert werden. Und sie lernen noch etwas anderes. Gruppenleben soll sich nicht selbst entwickeln, sondern wird pädagogisch verordnet. Im Gymnasium wird der durchkommen, der als einzelner (die Säule) seine Leistung bringt und abliefern. Wie gnädig, schließlich im Klassenkollektiv wieder auf der gleichen Ebene ankommen zu dürfen. Gruppen dienen nicht der Lust, sondern der Arbeit.

Der Übergang ins Gymnasium bringt die Schüler – wahrscheinlich deutlicher und markanter als die Grundschule – an die „öffentlichen“ Räume der Gesellschaft heran. Die Klassenräume werden zu gesellschaftlichen „Feldern“, zu Sozialräumen, in denen die Kulturgüter (Sprache, mathematische Logik, Geschichte usw.) der Gesellschaft weitergegeben werden. Nicht alle, so wissen diese Schüler und Schülerinnen, bestehen in dieser Schule. Vielleicht liegt etwas in dem Tonfall, in dem sie die Erwachsenen über diese Schule reden hören. Sie kommen jedenfalls zu spät und drücken damit eine Abwehr, mindestens aber eine ambivalente Haltung aus gegenüber der Schule. Diese Ambivalenz zu verstehen, macht sich aber keiner die Mühe. Die Ambivalenz wird „wegstrukturiert“, unbewußt gemacht, in tiefere Schichten der Identität verschoben.

Diese Schüler stehen am Beginn ihrer Jugend. Jugend war und ist einerseits inhaltlich bestimmt durch eine Zukunftsbezogenheit, durch eine Offenheit für Sozialisation; das Moratorium soll vorbereiten auf einen zeitlich späteren Status. Die Bildungsinstitutionen haben in den letzten

Jahren aber einen unübersehbaren Bedeutungsverlust erlitten. Noch so gute Abschlüsse verbürgen immer öfter keinen Eintritt in den Erwerbsstatus. Es gibt ein „Qualifikationsparadox“ (Mertens 1985): das pädagogische Konzept beruht auf einem Versprechen, das nicht eingelöst werden kann. Dabei ist „Reinkommen“ in diese (Arbeits-)Gesellschaft offensichtlich etwas Wichtiges, die Schulen sind immer noch die Institutionen der Selektion. Ob diese Kinder das schon fühlen? Ob sie sich unbewußt fragen, was diese Selektion soll, wenn sie später doch nichts mit den Abschlüssen anfangen können?

Die Szene, die wir vor uns haben, kann als ein Beispiel dafür gewertet werden, mit welchen Schritten gelegentlich Adoleszenz in unserer Gesellschaft nicht verarbeitet, sondern herrschaftlich „eingefroren“ wird, wie Erdheim (1992, S. 316 ff.) darstellt. Konflikte der jungen Menschen werden nicht in der Auseinandersetzung mit der Außenwelt gelöst, sondern nach innen verdrängt. Das unter einem hohen Über-Ich-Druck von starken inneren Konflikten absorbierte Ich entwickelt Arbeitsstörungen und „...vermag die Gesellschaft nur über die eigene Innerlichkeit vermittelt wahrzunehmen“ (a. a. O., S. 318). Damit werden „Anpassungsmechanismen“ (Parin 1992) installiert, die das Ich mit dem Preis größerer psychischer Unbeweglichkeit entlasten. Anpassungsmechanismen sind etwas anderes als Abwehrmechanismen, so Parin: „Während man die Abwehrmechanismen als Niederschlag (oder als das im Ich errichtete Erbe) der kindlichen Triebkonflikte ansehen kann, sind die Anpassungsmechanismen ein viel direkterer Ausdruck dessen, daß die soziale Umwelt in die Ich-Struktur eingreift...“ (Parin 1992, S. 86).

Ganz offensichtlich schwanken diese Kinder ja noch zwischen Abwehr und Anpassung. Sie können sich in dieser Szene aber nicht der Antinomie der Herrschaft entziehen. „... opponiert man zum Beispiel in Form von Krawall oder Delinquenz gegen das Bildungssystem, so sperrt man sich damit aus ihm aus und in die Situation der Beherrschten ein; läßt man sich umgekehrt darauf ein, sich durch die Assimilierung von Schulbildung zu assimilieren, wird man von der Institution „vereinnahmt“. Die Beherrschten sind oft vor derartige Zwickmühlen gestellt, vor die Wahl zwischen zwei Lösungen, die unter bestimmten Gesichtspunkten eine so schlecht wie die andere sind“ (Bourdieu 1995, S. 111). In unserem Fallbeispiel nennt die Lehrerin den Klassenraum „eng“, auch sie selbst fühlt sich in dieser Arbeit offensichtlich begrenzt und ohne den sozialen Raum, der ihr ermöglicht, zu dieser kleinen Gruppe von Schülern Kontakt zu bekommen und sie in ihren Anliegen und Problemen mit der neuen Schulsituation besser zu verstehen. Diese unangepaßten Schüler kommen auf sie zu und konfrontieren sie plötzlich mit Grenzfragen, auf die sie nicht verstehend,

sondern nur reglementierend eingehen kann. Als Leiterin der Supervisionsgruppe stand ich unter der Erwartung, die Lehrerin in ihrer fehlgeleiteten Intervention anzuerkennen und ihr selbst erst einmal diesen Raum zu verschaffen. Ich stand in der Erwartung, auch von mir aus nicht gleich „reglementierend“ und bewertend einzugreifen, eine Herausforderung, der ich in dieser Situation zugegebenermaßen nur mit äußerster Mühe nachkommen konnte.

2. Senden auf verschiedenen Kanälen

Eine junge Kollegin, Frau B., hat evangelischen Religionsunterricht in der Klasse 9. Diese kleine Lerngruppe besteht, wie sie in einer Supervisions-sitzung berichtet, aus vier mehrheitlich eifrigen und aufmerksamen Mädchen und fünf mehrheitlich unaufmerksamen Jungen. Frau B. stellt die einzelnen SchülerInnen dar. Die Gruppe kommt immer nur für diesen Unterricht aus zwei Klassen zusammen und sie setzen sich als Mädchen-gruppe und als Jungengruppe mit etwa einem rechten Winkel einander schräg gegenüber. Die unruhige Jungengruppe ärgert sie sehr, am stärksten fällt ihr aber Kai auf, er sei besonders dreist. Sie beschreibt folgende zwei Situationen. Sie hatte über diese Bibelszene vom barmherzigen Samariter gesprochen und hatte diese Szene von den Schülern auch bibliodramatisch spielen und erarbeiten lassen. Dabei ging es um die Szene, in der die Leviten an dem Mann vorübergehen, der da unter die Räuber gefallen war. Als sie in diesem Zusammenhang darum bittet, daß jeder mal Situationen assoziieren möge, in denen er an jemandem vorbeigegangen ist, sagte er grinsend: ja er sei noch kürzlich an einer Frau vorbeigegangen im Supermarkt. Ihr seien gerade die Taschen hingefallen, sie habe zwei kleine Kinder an der Hand gehabt und da sei er einfach dran vorbeigegangen. Und er würde das auch wieder so machen. Grinst. Frau B. ist sprachlos und kann nicht wechseln. Sie sei ziemlich wütend geworden. Die zweite Szene sei mitten im Unterricht geschehen. Kai sei in der Regel unaufmerksam, rede über andere Sachen, während sie ein Gespräch in Gang setzen wollte. Plötzlich und unvermittelt habe er sie gefragt, ob sie denn keine Kinder haben wollte. Sie habe geantwortet: das gehöre jetzt nicht hierher, aber sie sei auch wütend geworden. Sie empfindet diese Einwürfe, die er immer wieder macht und mit denen er sie provoziert, als unzulässige Übergriffe. Sie weiß nicht, wie sie damit umgehen soll.

In der Supervision entsteht nach der zweiten Szene ein gespanntes Schweigen. Bei der ersten Szene ist noch ein Lächeln im Raum zu fühlen gewesen, die Reaktion von Kai auf die Frage, ob er schon mal an jemand

vorgegangen sei wie die Leviten an dem Mann, war in aller Dreistigkeit ja auch witzig gewesen: sie war eine provokante Abwehr eines gefühlten moralischen Anspruchs von seiten der Lehrerin. Ihre Frage konnte man auch als in Richtung eines solchen Bekenntnisses zielend auffassen: ja ich bin mal an jemand vorbeigegangen und hatte gerade zu viel zu tun und es tat mir nachher leid. Jugendliche haben nun häufig eine unübertroffene Fähigkeit, Szenen symbolisch aufzufassen und blitzschnell in ihrem Sinne umzudrehen. Kai antwortet auf einem anderen Kanal, greift etwas auf, was er mehr fühlt, als genau weiß. Kais Einwurf könnte dann auch bedeuten: Du erwartest ja sowieso nicht von mir, daß ich einer alten Frau über die Straße helfen würde. Kai spielt darum mit seiner „miesen“ Seite und es gelingt ihm auch, Frau B. damit aus der Fassung zu bringen. Damit lebt Kai natürlich einen Widerstand gegen den Unterricht aus.

In der Supervisions-Sitzung stellt sich heraus, daß die Jungen sich eigentlich vom Religions-Unterricht abmelden wollten, daß sie dann aber lehrplantechnisch nur die Möglichkeit hatten, sich dem Philosophie-Unterricht anzuschließen, der aber bekanntermaßen langweilig und anstrengend war. Unter „ökonomischen“ Gesichtspunkten war es also auf jeden Fall einfacher und vielleicht auch lustvoller, bei Frau B. im Unterricht zu sitzen und sie gelegentlich mit gezielten Grenzverletzungen auf die Palme zu bringen. Außerdem hatte der junge Mann dafür noch eine Reihe von Zuschauerinnen, deren Beachtung für seine Kunststückchen in dieser kleinen Lerngruppe ihm auf jeden Fall sicher schien. Je mehr Einzelheiten über diese Szene und ihre Einbettung in Interessen und Handlungsmotive der beteiligten Mädchen und Jungen verstanden wurden, um so mehr konnte sich Frau B. entspannen und um so konkreter wurde das, was zunächst mit dem Etikett „stört im Unterricht“, „provoziert mich“ abgedeckt worden war. Frau B. berichtete dann weiter, daß die Mädchen eine Mischung aus „Empörung“ und „Bewunderung“ gegenüber den unaufmerksamen Jungen an den Tag legten. In jedem Fall fühlte sie innerlich die Blicke der Mädchen auf sich und dachte immer: warum wehren die sich eigentlich nicht gegen diese blöden Jungen? Warum soll ich als Lehrerin sie jetzt wieder reglementieren und zur Ordnung rufen. Die Männer in der Supervisionsgruppe konnten das Verhalten der Jungen gut verstehen und mehr und mehr wich die anfängliche Spannung in der Sitzung einem humorvollen Verständnis für das pubertäre Spiel zwischen beiden Gruppen und die Erwartung, die beide Gruppen hierbei an die Lehrerin richteten.

In diesem Zusammenhang konnten wir auch über die Reaktion von Frau B. auf Kais Frage nach ihrem Kinderwunsch sprechen. „Das gehört nicht hierher“, hatte sie gesagt und damit die Grenzverletzung einfach

wegstrukturiert. Warum kann sie darauf nicht offen antworten? Wieder begegnen wir dem „öffentlichen“ Raum der Schule, in dem die privaten Fragen keine Rolle spielen sollen. Vielleicht ist es aber auch gar keine private Frage. Das provokant vorgetragene Thema hat es wegen dieser Tonlage schwer und die Lehrerin fühlt sich angegriffen und ist irritiert, weil sie es privat auffaßt. Es könnte aber möglicherweise gar nicht um sie und ihren privaten Kinderwunsch gehen. Das Kinder-Thema, das ja auch schon in der ersten Szene in dieser Stunde virulent war (Kai erzählt, daß er an der Frau mit den beiden Kindern vorbeigeht) bringt verdeckt die Sexualitätsthematik auf den Tisch und ist vielleicht auch als ein etwas mißglückter Versuch von Kai zu werten, mit den Mädchen endlich richtig ins Gespräch zu kommen und nicht nur als der „Hans-Dampf“ gesehen zu werden.

Die Kollegin empfindet aber Kais Einlassungen als persönliche Angriffe und kann sie ebenfalls wie die Kollegin im ersten Fall nur als ungezogen bewerten. Auf diese Weise wird die dahinter liegende Thematik aber auch verdrängt. Viele Lehrer/innen sehen ihre Lehreridentität in der fachlichen Vermittlung und merken erst in der Schule, daß sie sich einen Beruf gewählt haben, in dem sie immer wieder intensiv einbezogen werden in ganz verschiedene Adoleszenz-Prozesse. Psychoanalytische Verstehens-Zugänge sind nur unzureichend entwickelt und so strukturieren sie einfach die vorhandenen Fragen aus dem Unterricht aus. Daß dann an den „Ritzen“ der sozialen Szene, in den Antworten und im Schüler-Verhalten verdreht und als „Störung“ wiederauftaucht, was nicht einfach geleugnet und verdrängt werden kann, irritiert viele Lehrer sehr und sie reagieren sehr hilflos. Supervisorische Arbeit ist auch hier wieder Arbeit an der Erweiterung der Wahrnehmung, an der behutsamen symbolischen Entschlüsselung von Verhalten und an der Entwicklung eines Lehrerverhaltens, das nicht nur absplattend oder verdrängend vorgehen muß.

3. Erziehen oder Verstehen

In einer Supervisionsgruppe erzählt ein Kollege von einem 15jährigen Aramäer an einer Gesamtschule. Dieser fällt immer wieder durch stark selbstbezogenes Verhalten und ausgiebige Selbstdarstellungen auf, braucht häufig die Zuwendung von Lehrern, gibt sich aber bei der kleinsten Anforderung oder einer ihm mißliebigen Situation verbal-aggressiv. Er stört den Unterricht, schafft er es aber dabei, wie der berichtende Lehrer feststellt, immer am unteren Pegel der Aufmerksamkeit zu fahren. Jeden-

falls wurde bisher von dem sonst an der Schule häufigen Mittel der Klassenkonferenz nicht Gebrauch gemacht. Anlaß für neuerliche Aufmerksamkeit auf ihn ist eine Vertretungsstunde, in der er eine Kollegin heftig angegriffen habe, ihre Anweisungen ignorierte und sie mit ausfallenden sexuellen Worten beleidigt habe. Bisher hätten sich Kolleginnen diesbezüglich noch nicht über ihn beschwert, aber nun sei herausgekommen, daß er dieses beleidigende und abwertende Verhalten bei mehreren Kolleginnen zeige. Damit müsse nun Schluß sein.

Das Gespräch in der Supervisions-sitzung ist sehr aufgeregt. Eine genaue Exploration der Vorfälle will sich nicht entwickeln. Die Einfälle drehen sich um Kultur-Unterschiede zwischen deutschen und aramäischen Jugendlichen, man betrachtet sein auffallend narzißtisches Verhalten. „Wir nutzen unsere Erziehungsmaßnahmen in der Schule viel zu wenig, wir lassen uns von den Jugendlichen doch immer mehr auf der Nase herumtanzen ...“ Ein Kollege hält eine flammende Rede für ein wöchentliches Nachsitzverfahren am Ende der Woche, bei dem immer ein andere Kollege Aufsicht macht und wo alle diejenigen Schüler, die im Laufe dieser Woche eine Strafarbeit machen sollten, beaufsichtigt werden. Andere halten dagegen. Es entwickelt sich immer mehr eine Art „Podiumsdiskussion“ in der Supervision. Als ich entdeckte, daß ich in einen vortragenden Stil geraten bin und diese Entdeckung selbstkritisch ausspreche, beruhigt sich die Szene und wir versuchen zu verstehen, was denn die Aufregung bedeutet.

Dabei wird sichtbar, daß die Kollegen und Kolleginnen in diesem Fall wieder einmal ihrer Machtlosigkeit begegnen. Der Kollege hatte den Schüler hier in der Supervisions-sitzung schon einmal vorgestellt. Verschiedene – auch hier entwickelte – Interventionen des Kollegen auf diesen Schüler hin waren offenbar erfolglos geblieben. Erlebte und nicht bewältigte Disziplinierungsprobleme der anderen Supervisanden verstärken die Ohnmacht und gleichzeitig den Wunsch, endlich das „Wunder-Mittel“ zu finden, das „Sesam-öffne-Dich“ für den durchgreifenden Erfolg gegen die auffälligen Schüler und Schülerinnen. Es wird über die Last gesprochen, nicht als Lehrer arbeiten zu können, sondern Sozialarbeiter sein zu müssen. Daß dieser Schüler ein Aramäer ist, bringt zu den adoleszenten Themen auch noch kulturelle Fremdheiten mit sich. So legt sich das Ritual der Klassenkonferenz nahe, mit dem hier gegenüber dem Schüler endlich wieder einmal ein „Exempel“ statuiert werden kann, mit dem die verloren geglaubte Abgrenzung wieder funktioniert: hier die Lehrer – dort die Schüler. Bisher hatten wir in der Supervision immer wieder über die Beziehung zwischen beiden Gruppen gesprochen, die Szenen, in denen beide verwickelt waren, näher angesehen und die darin liegenden Informationen entschlüsselt. Das war und ist eine sehr mühsame Arbeit, sie

erfordert die Bereitschaft, die eigene Verwicklung nicht auszuschließen, die eigenen Anteile an einem Konflikt zu begreifen und entsprechende Lösungen zu suchen. In dieser Sitzung bricht sich angesichts des Falles der Widerstand der Lehrer gegen das supervisorische Programm Bahn und einige drücken in ihren flammenden Reden für neue „Erziehungsmaßnahmen“ im Grunde aus: wir wollen hier entlastet und nicht wieder belastet werden. Leider ging die Sitzung ohne eine entsprechende Entspannung zuende, aber dieser Abbruch gab mir Gelegenheit, diese Sitzung zu verarbeiten und dann in der nächsten vielleicht noch einmal darauf zurückzukommen. So hörte ich mich selbst irgendwie am Ende nur noch den Appell geben, den Kontakt zu dem Jungen nicht aufzugeben. „Die sozialen Szenen müssen mit ihm zusammen verstanden werden. Der Schüler muß fühlen können, daß er die Kollegin verletzt – das geht nur in direkter Kommunikation ...“

In meiner Nacharbeit wurde mir klar, daß die Lehrer mir ein Dilemma vorgetragen haben. Dieses Dilemma hieß übersetzt: Wir wollen die Schüler und Schülerinnen ja verstehen, aber wir müssen sie doch erziehen. Und schließlich: wo bleiben wir selbst mit unserer menschlichen Würde? So schwanken sie zwischen heftigen Abgrenzungsbedürfnissen gegen die aggressiven Übergriffe von Schülern auf der einen und ihren pädagogischen Zielen und Verstehensversuchen auf der anderen Seite. Dabei bleibt fraglich, ob dieses schulische Erziehungsmittel, die Klassenkonferenz, wirklich dem Herausfinden einer pädagogischen und szenischen Wahrheit dient oder der Sichtbarmachung, wer hier als der „Bösewicht“, der „Versager“ ausgegrenzt werden soll. Auf diese Weise erhalten die beteiligten Lehrer in diesem Ritual vielleicht noch nachträglich eine indirekte „Wiedergutmachung“ für die erlittenen Beleidigungen.

In der nächsten Supervisionssitzung erzählte der Lehrer, daß die Klassenkonferenz stattgefunden und daß der Schüler die ihm auferlegten Sanktionen bereitwillig angenommen habe. Er sei jetzt stiller geworden und habe sich entsprechend angepaßt. Das Thema wurde nicht weiter behandelt. Mir aber wurde wieder einmal deutlich, wie begrenzt der Einfluß supervisorischer Versuche der Wahrnehmungserweiterung ist und wie stark die Institutionen selbst auf bestimmte Klärungsvorgänge Einfluß nehmen. Darauf hat die Ethnologin Mary Douglas hingewiesen. „Institutionen steuern unmittelbar das individuelle Gedächtnis und lenken unsere Wahrnehmung in Bahnen, die mit den von ihnen autorisierten Beziehungen verträglich sind. Sie fixieren Prozesse, die ihrem Wesen nach dynamisch sind, sie verbergen ihren Einfluß und sie reizen unsere Emotionen zu einem standardisierten Angriff auf standardisierte Fragen. Man füge all dem noch hinzu, daß sie sich mit einer Aura der Richtig-

keit umgeben ... Jedes Problem, über das wir nachzudenken versuchen, verwandeln sie automatisch in ihr eigenes Organisationsproblem ...“ (Douglas, 1991, S. 151).

Eine Art Ausblick

Man sollte nicht übersehen, daß die Gesellschaft sich seit einigen Jahren darin zu gefallen scheint, die Lehrer und ihre Arbeit pauschalisierend abzuwerten. Nicht daß dieser Berufsstand sakrosankt sei. Viele Lehrer machen Witze über sich und ihre Berufsgruppe, sie kennen die gesellschaftliche Diagnose und finden sich darin – wenn auch nicht unwidersprochen – wieder.²

Die Dominanz der Ökonomie in der Gesellschaft wirft hier viel schwerwiegendere Fragen für unsere Zivilisation auf, und in mancher Schul- und Lehrerschelte wird das Kind mit dem Bade ausgeschüttet.

von Hentig wird in den letzten Jahren nicht müde, über die Schule nachzudenken und die Bedeutung der Bildung für unsere Gesellschaft zu betonen. „Die Antwort auf unsere behauptete oder tatsächliche Orientierungslosigkeit ist Bildung – nicht Wissenschaft, nicht Information, nicht die Kommunikationsgesellschaft, nicht moralische Aufrüstung, nicht der Ordnungsstaat“ (v. Hentig 1996, S. 11), und er will es nicht hinnehmen, wenn die Schule einerseits die Werte, die Kultur und Mündigkeit beansprucht, aber doch nur das andere betreibt: die Bedienung der Wirtschaft, das Fitmachen für die Laufbahn und die Disziplinierung der Jugend (a. a. O., S. 59).

Supervisorische Arbeit mit Lehrern und Lehrerinnen, so haben wir gesehen, bringt an den Tag, welche Folgen das Nicht-Wahrnehmen und die Verdrängung von wichtigen Lebens- und Entwicklungsprozessen der Schüler und Schülerinnen für diese Bildungsvorgänge an den Schulen hat. Was nicht mehr wahrgenommen wird, verwahrlost und beginnt ein störendes Eigenleben zu führen. Die Institutionen können es nur begrenzt über Ritualisierungen eindämmen. Nimmt man diese Erkenntnis ernst, so sind wichtige Anerkennungsprozesse für psychische und soziale Realitäten von Lehrern und Schülern dadurch in Gang zu setzen, daß man Gruppen bildet, die genauer hinsehen, welche Hintergründe denn die Störungen an den Schulen haben, die die wichtigen Bildungsprozesse torpedieren. Und der Eindruck täuscht nicht: Lehrer brauchen hier vielleicht selbst weitere Bildung über jugendliche Entwicklungsprozesse. Insofern ist immer noch Peter Fürstenau zuzustimmen, der schon vor Jahren (1979, S. 174) dafür plädierte, die schulische Kontrolle von oben nach

unten durch die Konsultation der Kollegen und Kolleginnen untereinander zu ersetzen. Mit kollegialen Fallberatungsgruppen und mit Supervision würde eine solche Konsultationskultur – und Fortbildung – heute an den Schulen möglich.

Anmerkungen

1. Diese wohl gültige These habe ich gefunden bei Werner Sesink (1998). Nun kann man daraus für die sozialen Verhältnisse vielleicht auch eine gewisse Rigidität lesen. Hier ist aber nicht der Totalisierung des pädagogischen Blicks das Wort geredet. In ihrer Zuspitzung soll die These in unserem Zusammenhang nur darauf verweisen, daß das „Vorbeiblicken“ an wichtigen Entwicklungsdynamiken psychische und soziale Folgen hat.
2. Wer sich davon einen kurzweiligen Eindruck verschaffen möchte, sei auf Friedrich Mahlmann (1997) verwiesen. Er beginnt seine ausdrücklich als Satire gekennzeichneten Beiträge mit dem Satz: „Lehrer, das ist kein Beruf, sondern eine Diagnose.“ Daß sich seine Kollegen und Kolleginnen zielsicher getroffen fühlen, machen die gerichtlichen Prozesse sichtbar, die seither gegen ihn angestrengt werden.

Literatur

- Bourdieu, Pierre/Wacquant, Loic J. D. (1996): Reflexive Anthropologie, Frankfurt
- Douglas, Mary (1991): Wie Institutionen denken, Frankfurt
- Erdheim, Mario (1992): Die gesellschaftliche Produktion von Unbewußtheit, Frankfurt
- Fürstenau, Peter (1979): Neuere Entwicklungen der Bürokratieforschung und das Schulwesen, in: ders., Zur Theorie psychoanalytischer Praxis, Stuttgart S. 169–185
- Hentig, Hartmut von (1996): Bildung, München, Wien
- Mahlmann, Friedrich (1997): Pestalozzis Erben, Heidelberg
- Mertens, D. (1985): Das Qualifikationsparadox, Bildung und Beschäftigung bei kritischer Arbeitsmarktperspektive, in: Zeitschrift für Pädagogik, 30. Jg 1985, S. 439–455
- Parin, Paul (1992) (Hg.): Widerspruch im Subjekt, Hamburg
- Sesink, Werner (1998): Entfremdung und Wert, in: Pädagogische Korrespondenz, Heft 21, Winter 97/98, S. 5–22

Elisabeth Rohr

Zwischen allen Stühlen – weibliche Supervisorin und männlicher Klient¹

Zusammenfassung: Sozialisationsbedingte Geschlechterdifferenzen prägen auch die berufliche Identität von Supervisorinnen und Supervisoren und beeinflussen die inhaltliche Gestaltung der Arbeits- und der Übertragungsbeziehung. Eine besondere Brisanz erfährt diese Gestaltung dort, wo entgegen gesellschaftlicher Machtverhältnisse Frauen Autoritätspositionen und Männer die Rolle hilfesuchender Klienten einnehmen.

Es waren drei Männer, die unsere Bilder von der Stellung des Menschen im Universum am radikalsten verändert haben: Kopernikus, Darwin und Freud. Doch den Menschen ihrer Zeit fiel es schwer, sich mit den wahrhaft revolutionären Erkenntnissen dieser drei Männer anzufreunden. Schließlich beinhaltete die Einsicht, daß die Erde nicht Mittelpunkt des Universums, der Mensch nicht von Gott, sondern vom Affen abstammte und außerdem nicht Herr im eigenen Hause sei, eine der tiefsten Kränkungen für die in ihrem Narzißmus, ihren Allmachts- und Größenphantasien getroffenen Menschen (Devereux, 1976, S.25). Wenn auch heute die naturwissenschaftlichen Theorien von Kopernikus und Darwin, außer von einigen religiösen Eiferern, kaum mehr bestritten werden, so trifft die von Freud etablierte Wissenschaft vom Unbewußten nach wie vor auf Widerstand und Ablehnung.

Nicht anders ergeht es den sozialwissenschaftlichen Forschungen zur Geschlechterdifferenz und zwar insbesondere dann, wenn diese noch die psychoanalytischen Erkenntnisse vom Unbewußten aufgreifen. Vor allem die Behauptung, daß über das biologische Geschlecht hinaus auch die Gesellschaft Frauen und Männer in ihrer geschlechtlichen Identität und damit in ihrer Bedürfnisstruktur jeweils unterschiedlich formt, ruft nach wie vor viel Widerspruch hervor (vgl. Rohde-Dachser 1985, Gürtler 1987, Gornick 1992). Die oft affektgeladene und von Ignoranz getragene Kritik an wissenschaftlichen Studien zum Geschlechterverhältnis läßt sich auch begreifen als Ausdruck einer unbewußten Kränkung. Denn schließlich beweisen diese Forschungen: wir werden nicht nur als Frauen und Männer mit eindeutigen Geschlechtsmerkmalen geboren, sondern auch sozial zu Frauen und Männern gemacht, und zwar ohne Hoffnung, jemals beides zugleich zu sein. Diese Forschungen legen damit den Finger auf eine Wunde, die besagt, daß der Mensch – auch im Zeitalter der Postmoderne –

eben immer nur eines ist, entweder Frau oder Mann, aber niemals als geschlechtsloses, androgynes Wesen gedacht werden kann. D. h. unsere menschliche Existenz ist von unserem Geschlecht gar nicht zu trennen und ein Mensch ohne Geschlecht, bzw. mit einem dritten Geschlecht ist eine Fiktion. Selbst die sog. Transvestiten bekennen sich immer zu einem der beiden sozialen Geschlechter, auch wenn dies ihrem biologischen Geschlecht widerspricht.

Daraus folgt nicht, daß unsere Phantasien zwangsläufig an die Grenzen unseres weiblichen oder männlichen Körpers gebunden wären, doch unserem Verstehen und unserem Einfühlungsvermögen sind klare geschlechtsbedingte (und andere) Grenzen gesetzt. Denn trotz aller Einfühlung wird eine Frau niemals das Erleben eines männlichen Orgasmus, oder ein Mann das Erleben eines weiblichen Orgasmus oder einer Geburt nachvollziehen können (vgl. Devereux, S. 144 ff.). Diese Begrenzung unseres Verstehens kann auch durch unsere professionelle Kompetenz als Supervisorinnen und Supervisoren, unser Training und unsere Ausbildung als Experten des Verstehens und der Einfühlung, nicht überwunden werden. Zwar vermag unsere supervisorische, bzw. therapeutische Ausbildung die Grenzen des Verstehens auszuweiten, sie transparenter zu gestalten und der Reflexion zugänglicher zu machen, aufheben aber kann sie die geschlechts- (wie auch die sozialisations- und kultur-)bedingten Einschränkungen des Verstehens nicht.

Diese vor allem von der feministischen Forschung ins Bewußtsein gebrachte Einschränkung mobilisiert Widerstände und Widerspruch, die es nicht zulassen, daß über die Geschlechterdifferenz emotionslos diskutiert werden kann. Denn die Betonung der Geschlechterdifferenz weckt immer den Impuls, das, was getrennt ist, wieder zusammenzufügen und das heißt: die narzißtische Wunde, die der Geschlechtsunterschied beinhaltet, entweder zu relativieren oder kompensatorisch zu heilen, indem das jeweils fehlende Geschlecht wieder in die Diskussion eingeführt wird. Dieser Impuls hat jedoch nicht alleine abwehrenden Charakter, sondern spiegelt zugleich eine Realität wider, die nicht verschwiegen werden darf. Schließlich läßt sich Weiblichkeit und Männlichkeit nicht aus sich heraus, intrinsisch, sondern immer nur in Abgrenzung zueinander, in ihrer Differenz und Abhängigkeit voneinander und damit als spezifischer Ausdruck ihrer gemeinsamen und allgemeinen, menschlichen Natur begreifen. „Schließlich ist der Zugang zum ‚Anderen‘ nur über das ‚Eigene‘, die Entdeckung des anderen nur als Selbst-Erkenntnis möglich“, schreibt Nitzschke (1998, S. 259).

Sozialisationstheoretische Überlegungen zur Geschlechterdifferenz

In den sozialwissenschaftlichen und psychoanalytischen Studien zum Geschlechterverhältnis läßt sich ein Konsens in bezug auf die Genese und das Verständnis des Geschlechtsunterschiedes nicht feststellen. Aus der Vielzahl der theoretischen Ansätze möchte ich deshalb drei mich nach wie vor überzeugende Studien herausgreifen, ihre Ergebnisse kurz darstellen, um dann anschließend ihre Bedeutung für das Verständnis der Geschlechterdifferenz in supervisorischen Prozessen zu veranschaulichen. Es handelt sich hierbei um die Thesen von Nancy Chodorow (1978), von Carol Gilligan (1988) und von Jessica Benjamin (1990).

Die amerikanische Soziologin Nancy Chodorow war eine der wenigen, die der von Freud behaupteten Minderwertigkeit des Weiblichen nicht nur Kritik, sondern auch eine eigene und neue Perspektive entgegenzusetzen verstand. Sie zeigte auf, daß es in allen Kulturen der Welt Frauen sind, die Kinder nähren, pflegen und aufziehen, und daß für Mädchen wie für Jungen die erste und wichtigste Bezugsperson eine Frau ist (Chodorow, S. 10). Diese frühen Erfahrungen mit der Mutter, die eben immer eine Frau ist, haben – so das zentrale Argument von Chodorow – weitreichende Folgen für die Entwicklung weiblicher und männlicher Geschlechtsidentität.

Während Mädchen in der Gewißheit aufwachsen das gleiche Geschlecht wie die Mutter zu haben und ihr ähnlich zu sein, erlebt der Junge, daß er sich von Anfang an von ihr unterscheidet, da er ein anderes Geschlecht besitzt als sie. Bedeutet dies für das Mädchen einen erheblichen Identitätsgewinn, so ist für den Jungen damit eine schmerzhafteste Identitätsverunsicherung verbunden. Mädchen entwickeln deshalb aufgrund ihrer bis in die Adoleszenz und oft genug darüber hinausreichenden Identifikation mit der Mutter eine in ihr primäres Selbstbild integrierte Basis für Empathie, die den Jungen, aufgrund ihrer frühen Abgrenzung von der Mutter, fehlt. Denn für Jungen

„sind Ablösung und Individuation entscheidend an die Geschlechtsidentität gebunden, da die Ablösung von der Mutter die entscheidende Voraussetzung für die Entwicklung von Männlichkeit ist. Für Mädchen und Frauen hingegen hängt die Entwicklung von weiblicher Identität nicht vom Vollzug der Ablösung von der Mutter oder vom Fortschritt der Individuation ab“ (Chodorow, S. 217).

Vielmehr ist hier die Identifikation mit der gleichgeschlechtlichen Mutter Basis weiblicher Geschlechtsidentitätsbildung. Deshalb erleben sich Mäd-

chen von frühester Kindheit an „als kontinuierlicher und verbundener mit der äußeren Objektwelt und auch als anders auf ihre innere Objektwelt bezogen“ (ebd., S. 217).

Die oftmals lebenslang aufrechterhaltene Identifikation mit der Mutter kann jedoch für Frauen auch zur Falle werden, ebenso wie die frühe Trennung von der Mutter für Männer spezifische Gefahren in sich birgt.

„Da Männlichkeit durch Ablösung definiert ist, Weiblichkeit hingegen durch Bindung, wird die männliche Geschlechtsidentität durch Intimität bedroht, die weibliche Geschlechtsidentität durch Trennung“ (Gilligan, 1988, S. 17).

Männer haben deshalb Schwierigkeiten mit Beziehungen, die Intimität, Nähe, Verschmelzung und Passivität beinhalten, während Frauen Probleme mit ihrer Individuation, mit Autonomie, Trennung und Aggression haben.

Diese bereits in der frühen Kindheit etablierte psychische Struktur hat zur Folge, daß Männer eher zu objektfernen Berufen im technischen Bereich und Frauen eher zu objektnahen Berufen, z. B. in Therapie und Supervision neigen.

Carol Gilligan hat nun im Anschluß an die von Chodorow aufgezeichneten Erkenntnisse geschlechtsspezifische Unterschiede in der moralischen Entwicklung von Kindern untersucht. In ihren Studien kam sie zu dem Ergebnis, daß Mädchen in ihren moralischen Entscheidungen eher Beziehungen und Bedürfnisse anderer berücksichtigen, während sich Jungen eher an abstrakten Regeln orientieren. So tendieren Mädchen in konflikthaften Spielsituationen dazu, eher das Spiel aufzugeben als die Beziehung zu gefährden, während Jungen die Aufrechterhaltung der Beziehung den Spielregeln unterordnen, die jedoch in Konfliktsituationen immer wieder neu ausgehandelt werden.

Sowohl diese männliche Moral des Rechts wie auch die Neigung zu objektferneren, technischen Berufen wird in unserer Gesellschaft als eine moralisch, bzw. geistig höherwertige, weil von menschlichen Bedürfnissen und Trieben unabhängige Leistung betrachtet. Im Gegensatz dazu werden weibliches Beziehungsverhalten und die weibliche Moral der Verantwortung, die mit Ambivalenzen und einem manchmal langwierigen, mühsamen Ringen um Gerechtigkeit einhergehen, als Wankelmütigkeit, Unentschiedenheit und als Zeichen moralischer Schwäche gewertet.

Für Carol Gilligan steht nun außer Frage, daß diese unterschiedlichen Verhaltensweisen Ergebnis einer frühkindlichen Auseinandersetzung mit der Weiblichkeit der Mutter sind. Die sich in diesem Prozeß herausbildenden Geschlechtsrollenidentitäten beeinflussen die moralische Entwicklung von Jungen und Mädchen und damit auch ihr Verhalten in Konfliktsitua-

tionen und in der Entscheidungsfindung. Von daher wird die Auseinandersetzung mit der Weiblichkeit der frühen Mutter für beide Geschlechter zu einem den gesamten Lebensentwurf und schließlich auch die berufliche Identität strukturierenden Faktor.

Jessica Benjamin hat nun in ihren Überlegungen den etwas aus den Augen verlorenen Vater wieder in die Diskussion eingeführt und auf seinen Einfluß im Zusammenhang der Geschlechtersozialisation aufmerksam gemacht. Sie zeigt auf, daß nicht nur Mütter, sondern auch die Väter ihre Töchter und Söhne sehr unterschiedlich behandeln (Benjamin, 1990, S. 95).

Es fällt Vätern – naturgemäß – leichter sich mit ihren Söhnen statt mit ihren Töchtern zu identifizieren, schließlich können sie sich in ihnen und in ihrem Ringen um Anerkennung, Macht, Erfolg und Einfluß, in ihren Stärken und Schwächen, eher wiedererkennen.

Dem kleinen Jungen bietet der Vater vor allem ein erregendes und idealisiertes Gegenbild zur Mutter. Und der Sohn findet in seinem Bemühen, sich von der Mutter zu desidentifizieren, eine wichtige Unterstützung im Vater, der ihn in seiner noch labilen Männlichkeit stabilisiert.

Unbewußt verbündet sich also der Vater mit dem Sohn gegen die Frau und Mutter, deren Ablehnung zum konstitutionellen Element der traditionellen männlichen Identität wird und zumindest in unserer Kultur in eine tendenzielle Verachtung bzw. Entwertung von Weiblichkeit mündet (vgl. Nitzschke, S. 263).

Dieser Verachtung und Entwertung zugrunde liegt die Angst, die Liebe zu einer Frau könnte die einst mühsam errungene Desidentifikation von der Mutter in Frage stellen und die männliche Identität gefährden. Aus dieser phantasierten Bedrohung erwächst dann sowohl Abwehr wie auch tiefes Mißtrauen gegenüber den als verführerisch erlebten und regressive wie passive Tendenzen fördernden Beziehungsangeboten von Frauen – sei es im privaten wie auch im professionellen Bereich, etwa in Therapie oder Supervision.

Anders als in dem Sohn sehen Väter in der Tochter eher ein kleines, zärtliches und anschiemsgames Geschöpf, das sich nach väterlicher Aufmerksamkeit und Anerkennung sehnt, diese auch erhält, aber eben nicht als Subjekt, sondern lediglich als Objekt. Wie der kleine Junge auch ist das kleine Mädchen bestrebt, sich mit dem Vater als dem Vertreter der Außenwelt und dem Vater, der ihm zu mehr Unabhängigkeit von der Mutter verhilft, zu identifizieren. Dabei geht es dem Mädchen wie auch dem Jungen um die Anerkennung des eigenen Begehrens. D. h. es will mit seinen eigenen Wünschen, seinem eigenen Willen, seinen eigenen Phantasien anerkannt und zugleich darin gefördert und bestärkt werden.

Doch die Desidentifikation des Vaters von seiner eigenen Mutter sowie sein fortgesetztes Bedürfnis, sich in seiner Verschiedenheit von Frauen zu bestätigen, erschweren es ihm, seine Tochter genauso anzuerkennen wie seinen Sohn (Benjamin, S. 107). Statt Anerkennung und Identifikation bietet er der Tochter Verführung. Denn er liebt sie nur als „süßes, kleines heranwachsendes Sexualobjekt“ (ebd.). Diese tiefe Kränkung und Zurückweisung, die das Mädchen in bezug auf das eigene Begehren erfährt, erzeugt Neid und Unterwürfigkeit und führt zu einer Idealisierung der männlichen Welt, in der all das repräsentiert ist, was Frauen später nur selten haben werden, „nämlich Macht und Begehren“ (Benjamin, S. 108).

Es ist jedoch nicht nur Neid und Unterwürfigkeit, die Frauen den Weg zu Macht, Einfluß und beruflichem Erfolg erschweren. Vielmehr hemmt sie auch die Bindung an die Mutter, diese beruflich zu überflügeln. Denn unbewußt kommt die Karriere der Tochter einer radikalen Trennung von der Mutter gleich, eine Trennung, die der weibliche Lebensentwurf in aller Regel gar nicht vorsieht und schlimmer noch, auch tabuisiert, gar als Muttermord erscheinen läßt. D.h. es ist nicht nur die aus der Doppelorientierung resultierende Belastung und der objektiv kaum zu realisierende Anspruch berufliche und familiale Wünsche in Übereinstimmung zu bringen, die es Frauen außerordentlich erschweren, Macht, Karriere und Autorität zu erringen. Vielmehr ist es das internalisierte Bindungsverhalten und die typisch weibliche auf die Pflege und Aufrechterhaltung von Beziehungen hin orientierte Sozialisation in Kombination mit der fehlenden Anerkennung durch den Vater, die Frauen dabei hemmt, sich aus diesen Weiblichkeitsmustern zu lösen und stärkeren Eingang in die immer noch männlich dominierte Berufswelt zu finden.

So sorgen das Erlebnis einer fortwährenden Zurückweisung durch den Vater und die Schuldgefühle gegenüber der Mutter dafür, daß Frauen sich, wenn sie Karriere, Macht und Autorität anstreben, oftmals mit Tochterpositionen zufriedengeben, die ihnen zumindest als Dienende Anerkennung und väterliches Wohlwollen männlicher Vorgesetzter sichern (vgl. Edding 1995). Oder sie wählen Berufe im objektnahen Feld, wobei ihre Identifikation mit der Mutter kaum in Frage gestellt, sondern lediglich professionell umgeformt wird.

Beruflich erfolgreiche und durchsetzungsfähige Frauen müssen jedenfalls, anders als ihre Brüder, auf den Glanz im Auge ihrer Väter und Mütter verzichten und es ertragen, daß dieses innere Gefühl der Verlassenheit eine beständige Begleiterin ihres beruflichen Aufstiegs sein wird.

Wie aber wirken sich diese geschlechtsbedingten Unterschiede konkret im Kontext von Supervision aus?

Geschlechterdifferenz in der Supervision

War vor allem die psychoanalytische Therapieforschung² lange Zeit von der Annahme ausgegangen, daß sich die Übertragung unabhängig vom Geschlecht der Therapeutin oder des Therapeuten entfaltet, so hat diese Annahme heute einer differenzierteren Ansicht Platz gemacht. Zwar wird nicht bestritten, daß sowohl Therapeutinnen wie Therapeuten sich als mütterliche wie auch väterliche Übertragungsfiguren zur Verfügung stellen müssen. Doch umstritten ist, ob nicht bereits die Wahrnehmung und vor allem die Inhalte und Konnotationen der Übertragungsdeutungen eine geschlechtsspezifische Prägung aufweisen.

Nun vertritt eine ganze Reihe von Autorinnen die Auffassung, daß dem sozialen Geschlecht sowohl im Therapie- und Supervisionskontext wie auch in Arbeitszusammenhängen generell eine besondere Bedeutung beizumessen ist. So schreibt Helga Gürtler,

„daß Therapeutinnen sensibler auf die Gefühle der Klientinnen reagierten, mehr dieser Gefühle wahrnehmen und auch selbst mehr Gefühle ausdrücken als ihre männlichen Kollegen, ... die auf die quälende Selbstexploration von Klientinnen eher negativ reagierten, weniger warme Anteilnahme oder Besorgtheit zeigten als ihre Kolleginnen“ (Gürtler, 1987, S. 219).

Zu einer ganz ähnlichen Sicht der Dinge gelangt auch Karin Flaake, wenn sie schreibt:

„Das bedeutet, daß für männliche Identität ... eine Ausgestaltung der therapeutischen Arbeit naheliegt, die eher eine distanzierte ist, eine, die sich schützt vor zu großer emotionaler Beteiligung und Betroffenheit. ... Weibliche Identität legt dagegen eine stärker auf emotionaler Beteiligung und Betroffenheit, auf emotionaler Anteilnahme basierende Ausgestaltung der Rolle als Gruppenleiterin nahe“ (Flaake, 1989, S. 107).

Karin Flaake macht allerdings auch auf die jeweiligen Kehrseiten dieser geschlechtsspezifischen Verhaltensweisen aufmerksam. Sie schreibt:

„Ich denke, keine der beiden Haltungen ist grundsätzlich besser oder schlechter für die therapeutische Arbeit. Jede Haltung ist mit bestimmten positiven und produktiven Seiten, aber auch mit spezifischen Gefahren verbunden: die eher distanzierte der Gruppenleiter mit der Gefahr zu großer Distanz, der Abwehr eigener als bedrohlich empfundener Wünsche und Gefühle durch distanzierende Deutungen. ... Die stärker auf emotionaler Anteilnahme beruhende therapeutische Haltung der Gruppenleiterin ist dagegen mit der Gefahr einer zu starken Identifikation besonders mit den Patientinnen verbunden, eine Gefahr, die die Schweizer Psychoanalytikerin Andrea Hettlage-Varjas (1977) als „Empathie-Falle“ bezeichnet...“ (Flaake, S. 107).

In einer sehr umfangreichen Untersuchung über das Sprachverhalten von Psychoanalytikerinnen und Psychoanalytikern hat Lisbeth Klöß-Rotmann (1988) geschlechtsspezifische Unterschiede in bezug auf 3 Kriterien: Gegenübertragungsphtasien, Arbeitsbündnis und die Ebene der Realbeziehung, aufgeschlüsselt. Interessant ist dabei, daß der Analytiker

„in seinen Gegenübertragungsphtasien vom Objekt trennende Emotionen hervorhebt ... Seine konkordante Identifizierung gilt dem aktiven Partner, der Hindernisse zielgerichtet überwindet oder sich auseinandersetzt, wobei die Wortwahl auf eine Betonung analer Aggressionsmodi hinweist“ (Klöß-Rotmann, S. 189).

Bei Analytikerinnen ist hingegen

„der gedankliche Spielraum der Gegenübertragungsphtasien durch das Streben nach harmonischen Zuständen und das Betonen objektverbindender Emotionen gekennzeichnet...“ (ebd. S. 193).

Auf der Ebene des Arbeitsbündnisses bevorzugt die Psychoanalytikerin eine behutsame, auf den Patienten eingehende Technik, die die Aktivität des Patienten anregt. In seinen Deutungen scheint der Analytiker hingegen risikobereiter, konfrontativer und auch stärker von dem Wunsch bestimmt, den Behandlungsprozeß zu kontrollieren als die Analytikerin. Diese stellt Patienten einen relativ großen Spielraum zur Verfügung, der auch Überraschungen und unvorhergesehene Wendungen des Prozesses zuläßt.

In bezug auf die Ebene der Realbeziehung zeigt sich der Analytiker an genauen Orts- und Zeitangaben, an Leistung und Beruf interessiert. Demgegenüber ist bei der Analytikerin ein ausgeprägtes Interesse an affektiven Bindungen und Ereignissen vorhanden, die sich z. B. auch in ihrer Vorliebe für Bilder, Phantasien, konkrete Gegenstände und Tiere ausdrückt.³

Gesichert scheint also, daß die frühe Ablösung des Jungen von seiner Mutter und die langanhaltende Bindung des Mädchens an seine Mutter auch die spätere berufliche Identität beeinflussen und mit einem eher distanzierten, bzw. eher bindungsorientierten Arbeitsstil in Therapie und Supervision korrelieren. D. h. die Geschlechtersozialisation prägt auch das professionelle Verhalten und zwar bis hin zur Technik, der Gestaltung des therapeutischen Rahmens und den sprachlichen Formulierungen der Deutungen.

Um zu verstehen, wie Frauen und Männer als Supervisorinnen und Supervisoren arbeiten, reichen jedoch diese allgemeinen Aussagen zur geschlechtsspezifischen Differenz im professionellen Feld nicht aus. Nötig ist vielmehr eine Konkretisierung und Präzisierung in bezug auf das je spezifische Setting. Deshalb möchte ich an Hand der Analyse einer Super-

visionskonstellation (weibliche Supervisorin – männlicher Klient) versuchen, diese Auswirkungen der Geschlechterdifferenz auf professionelles Handeln zu konkretisieren und mit Fallvignetten zu präzisieren.⁴

Supervisorin und Supervisand

Lisa Gornick (1992) macht in einem spannenden Artikel darauf aufmerksam, daß die sinnlichste Konkretisierung eines Machtgefälles in der therapeutischen, bzw. supervisorischen Begegnung die Frage betrifft, wer wen anschaut und wer redet. Sie bezieht sich dabei auf Untersuchungen von Stoller (1975), der schreibt:

„In unserer Zeit und Kultur stellt Schaulust für Männer eine vielschichtige, stilisierte Verhaltensweise dar ... und Betrachtetwerden etwa das gleiche für Frauen ...“ (Stoller, S. 131).

Diese Komplementarität von Schauen und Betrachtetwerden konstituiert ein spezifisches Subjekt-Objekt-Verhältnis, das der traditionellen Geschlechterhierarchie entspricht und dem Mann grundsätzlich die Rolle des Subjekts und der Frau grundsätzlich die Rolle des Objektes zuschreibt. Ähnliches gilt für das Redeverhalten.

Die Konstellation Supervisorin und Supervisand setzt nun eine Umkehrung dieser Alltagserfahrung und vor allem eine Umkehrung dieses Machtgefälles in Szene, wobei der forschende Blick der Supervisorin auf den Supervisand als Objekt ihrer Verstehensversuche wie Gornick schreibt, „das Gespenst der phallischen Mutter“ heraufbeschwört. Der Supervisand wäre dann nicht mehr in der Lage, durch aktives Schauen

„die Bedrohung, die die Mutter verkörpert, in Schach zu halten und die positiven und negativen Impulse zu steuern, die die Erinnerungsspuren des Bemuttertwerdens im männlichen Unbewußten hinterlassen haben“ (Gornick, S. 275).

Diese Verkehrung des Subjekt-Objekt-Verhältnisses in der Konstellation Supervisorin und Supervisand mobilisiert beim männlichen Klienten spezifische Ängste vor Kontrollverlust. Diese Ängste werden noch dadurch verstärkt,

„daß Therapeutinnen leichter primitive Wünsche nach Wiederverschmelzung mit der präödpalen Mutter und Ängste vor dem Verschlungen- oder Verlassenwerden durch die Mutter auslösen“ (ebd., S. 279).

Für männliche Klienten bedeutet dies, daß sie nicht nur fürchten, die Kontrolle, sondern damit auch ihre männliche Identität zu verlieren. In diesem Falle wären sie gezwungen – so Gornick –, eine wachsame „Abwehr gegen das Aufsteigen von Abhängigkeitsgefühlen“ zu aktivieren und sich gegen die von der Supervisorin ausgehende Verführung zur Regression zu wappnen. Sich nicht zu wappnen hieße nämlich, sich einer Frau gegenüber unerträglichen Gefühlen der Scham und der Überwältigung auszuliefern.

Eine häufig gewählte Form der Abwehr zielt nun darauf, durch eine heimliche Entwertung der Supervisorin das eigene männliche Überlegenheitsgefühl aufrechtzuerhalten und dadurch zumindest in der Phantasie das konventionelle Machtgefälle im Geschlechterverhältnis wiederherzustellen (vgl. Mogul, 1982, S. 6). Von daher kann der supervisorische Kontrakt zwischen Supervisorin und Klient auf seiten des Mannes durchaus von der Phantasie motiviert sein, in dieser Konstellation nicht so vielen Ängsten ausgeliefert zu sein und sich als Hilfesuchender nicht ganz so klein und ohnmächtig fühlen zu müssen.

Zu dieser Phantasie einer heimlichen Entwertung der Supervisorin gesellt sich jedoch häufig noch eine andere Form der Abwehr, nämlich die Flucht in die Rolle des Verführers, wobei die Supervisorin zum Objekt erotischer Wünsche wird. Auch hier dient die Abwehr der Wiederherstellung der traditionellen Geschlechterhierarchie und des konventionellen Geschlechterverhältnisses.

Gornick behauptet nun, daß die Entwicklung einer erotischen Übertragung für männliche Klienten eine sehr häufig gewählte Lösung ist, um das in Therapie und Supervision verkehrte Geschlechterverhältnis wieder zu korrigieren und den Mann wieder in die dominante Position zu bringen.

Eigene supervisorische Erfahrungen bestätigen diese These.

Als ich zufällig einem Klienten, in dessen Arbeitsteam ich schon längere Zeit als Supervisorin tätig war, auf einem Fest begegnete, bot er mir spontan, in leicht angeheitertem Zustand an, mir meine, offensichtlich unbekannte, Heimatstadt bei Nacht zu zeigen.

Dieser Mann begegnete mir hier als ein potentieller Verführer, der mich nicht nur in die Rolle eines Objekts des Begehrens, sondern auch in die Rolle einer unwissenden Frau drängte, der er das unbekannte Nachtleben der Stadt zeigen wollte. In diesem Verführungsszenario trat er auf als fürsorglicher Beschützer und zugleich als kompetenter Begleiter, allerdings in einer Kombination aus Don Juan und edlem Ritter, wobei er in die

Rolle eines mir überlegenen Mannes schlüpfte und somit das in der Supervision umgekehrte Machtgefälle im Geschlechterverhältnis korrigierte.

Ich selbst war an dieser Inszenierung nicht gänzlich unbeteiligt, so wie ich auch schon zuvor nicht umhin konnte, einige der Männer dieser Supervisionsgruppe attraktiv zu finden und mich bei dem Gedanken ertrappte, es zu bedauern, daß diese Arbeit mir Abstinenz auferlegte.

D. h. es kommt nicht nur zu einer einseitigen Erotisierung der supervisorischen Beziehung durch die männlichen Klienten, sondern in diese Erotisierung ist die Supervisorin recht häufig – so meine Vermutung – miteinbezogen. Es entwickeln sich Abwehrbündnisse (Bosse 1982), um, wie ich vermute, zum einen die Scham der Männer nicht allzugroß werden und angstbesetzte Themen, wie gegen Frauen gerichtete Wut und Aggression, die sich unter der Erotisierung verbergen könnten, nicht aufkommen zu lassen und gleichzeitig, um des eigenen Narzißmus willen, um sich als begehrensweite Frau zu fühlen. D. h. es käme hier zu einer unheilvollen Kollusion, wobei beide in traditionelle Geschlechterrollen flüchten, um verpönte Themen, wie die Konfrontation mit dem Machtgefälle in der Geschlechterbeziehung, zu vermeiden.

Diese erotische Komponente ist nun nichts Ungewöhnliches in Konstellationen, in denen Männer und Frauen zusammenarbeiten. Brisanz aber erfährt diese Konstellation dort, wo Autorität weiblich besetzt ist und die Klientel aus Männern besteht. Hier kann die Erotisierung durch die männlichen Supervisoranden einerseits als Abwehr gegen Gefühle der Demütigung und Scham, die durch die supervisorische Arbeit bei einer Frau, d. h. bei einem Mitglied des unterlegenen Geschlechts, hervorgerufen werden oder andererseits als Abwehr gegen Gefühle einer labilen Männlichkeit, die im regressiven Sog einer präödpalen Mutter-Übertragung zu verschwinden droht, eingesetzt werden. In beiden Fällen geht es den Supervisoranden darum, „angesichts von Scham und ängstlichem Verlangen nach Genährtwerden einen triumphalen Ausgang zu phantasieren“ (Gornick, S. 284) und die dominante Position des Mannes zu restaurieren.

Ein Auszug aus einem unveröffentlichten Bericht eines Mannes, der sich in Supervisionsausbildung befand und hier mit einer Fortbildungsleiterin konfrontiert war, mag die Brisanz dieser Situation und die männlichen Rettungsstrategien nochmals illustrieren:

„Völlig anders ist meine Beziehung zu Frau V. ... Da ist ihre erotische Ausstrahlung auf mich, die mit Macht gekoppelt ist und in mir Angst auslöst. In meiner Wahrnehmung spüre ich, daß ich als Mann für sie auch nicht uninteressant bin ... Frau V. ... gehört zu den Frauen, deren Macht ich nicht so gern haben kann und die Phantasien und heimliche Wünsche in mir auslösen, sie sexuell zu verwickeln, um Macht über sie zu besitzen. Ich gestehe, daß mir das in meinem Leben auch schon gelungen

ist. Das war dann ein absolutes Hochgefühl, in welchem ich meine Angst nicht mehr spürte“.⁵

Eine attraktive Frau in leitender Stellung löst männliche Unlustgefühle aus, so daß nur die Waffe der Sexualisierung bleibt, um ihre Autorität zu untergraben und die von ihr ausgehende Verführung zu bannen. Nur wenn es gelingt, sie auf ihr Geschlecht zu reduzieren, erhebt sich das männliche Selbstgefühl wie Phoenix aus der Asche.

Diese Erotisierung der Arbeitsbeziehung kann jedoch hin und wieder auch in eine latent oder sogar manifest feindselige Übertragung umschlagen.

So traten in einer von zwei Therapeutinnen geleiteten klinischen und nur aus Männern bestehenden Therapiegruppe sowohl deutlich erotisch wie feindselig gefärbte Übertragungen auf. Einerseits wurden die Therapeutinnen mit Rosen beschenkt und andererseits zu Objekten pornographischer Phantasien degradiert. Als sie diese Phantasien nicht mehr länger zu ertragen und zu dulden bereit waren und entsprechende Äußerungen untersagten, kam es zu folgenschweren Vorfällen, wobei zwei der Patienten außerhalb der Klinik Frauen vergewaltigten (Persönliche Mitteilung).

Die auf die Therapeutinnen gerichteten und in der Gruppe nicht tolerierbaren Gewaltphantasien wurden außerhalb des therapeutischen Raumes ausgelebt, die Therapeutinnen zwar verschont, aber doch zugleich in Schrecken versetzt und nicht zuletzt auch stellvertretend gedemütigt, verletzt und entmachtet.

Obwohl auf die Therapeutin gerichtete Vergewaltigungsphantasien und andere sadistische Impulse in der Literatur relativ häufig erwähnt werden (Gornick, S. 290 ff.), machen diese Vorfälle nicht nur die Besonderheit der auf die Therapeutin gerichteten Bemächtigungswünsche deutlich, sondern auch das gesamte, kaum vorstellbare Ausmaß der männlichen Kränkung. Einsichtig wird, daß besonders diese Art der sexualisierten, feindseligen Übertragung, bei der die Therapeutin oder Supervisorin in die Rolle eines verachteten Sexualobjektes gedrängt wird, dazu dient, das unerträglich gewordene Machtgefälle im Geschlechterverhältnis der Therapie oder Supervision wieder umzukehren und die in ihrem Narzißmus zutiefst gekränkte männliche Identität wieder zu restaurieren.

Wie bereits erwähnt, finden sich in der einschlägigen Literatur relativ viele Fallbeispiele, die Formen sexualisierter, erotischer wie feindseliger Übertragung zwischen Therapeutin und Patient beschreiben. Verhältnismäßig wenig ist jedoch über die Reaktionen der Therapeutin oder Supervisorin in solchen Situationen zu erfahren. Das ist zwar verständlich,

angesichts der berechtigten Furcht vor dann einsetzender Kritik und Zweifel an den therapeutischen und supervisorischen Kompetenzen dieser Frauen. Doch aus eigener und aus der Erfahrung von Kolleginnen weiß ich, daß sexualisierte, erotische wie feindselige Übertragungen auf zum Teil heftige Gegenübertragungen, aber auch auf Abwehr stoßen. Neben den bereits erwähnten Formen der Abwehr, der erotischen Verstrickung und dem Verbot sexualisierter Gewaltphantasien, existieren jedoch noch weitere Abwehrformen, zu denen Frauen in Leitungs- und Autoritätspositionen greifen, wenn eine Sexualisierung der Arbeitsbeziehung droht.

In meinen Studien (1993 und 1995) über das Verhalten weiblicher Forscherinnen in fremden Kulturen bin ich zu der Einsicht gekommen, daß Frauen in Autoritäts- und Leitungspositionen in aller Regel bemüht sind, eine Erotisierung der professionellen Beziehung zu verhindern, und zwar indem sie sich selbst als entsexualisiertes Wesen, bzw. als Mutter darstellen und damit das männliche Gegenüber sowohl entsexualisieren wie auch infantilisieren, d. h. ihn zu einem Kind machen, das Probleme hat und Hilfe braucht. Auf ein ähnliches Verhalten hat auch Rohde-Dachser (1985) hingewiesen, als sie schrieb, daß von Psychoanalytikerinnen Geschlechtsneutralität abverlangt wird. Dazu paßt auch, daß andere Analytikerinnen behaupten, bei ihren männlichen Patienten lediglich „mäßige, vorübergehende, verhaltene erotisch-ödpale Übertragungen“ bemerkt zu haben.⁶ Umgekehrt behandeln viele fremde Völker den fremden Feldforscher oder die fremde Feldforscherin als Neutrum (vgl. Devereux, S. 136 ff.).

Diese Aussagen machen also deutlich, daß die Entsexualisierung der Arbeitsbeziehung als Prophylaxe wirkt, um eine mögliche Erotisierung zu verhindern und dazu dient, die eigene und die Triebhaftigkeit des Klienten zu disziplinieren und die Arbeitsfähigkeit zu sichern.

Neben dieser Variante aber existieren noch weitere Möglichkeiten der Therapeutin oder Supervisorin, auf die Erotisierung zu reagieren: nämlich so, daß sie sich selbst einer Art psychischer Geschlechtsumwandlung unterzieht, ihre Weiblichkeit verleugnet und sich vermännlicht.

Vermännlichte Frauengestalten finden sich recht häufig in der Reiseliteratur, wo der männliche Habitus als Schutz diente, um als Frau alleine reisen und in bislang Männern vorbehaltenen Abenteurdomänen vordringen zu können. Beste Beispiele hierfür sind Isabelle Eberhardt (1988) und Alexandra David-Néel (1995). Auch in diesen Fällen diente die Vermännlichung dazu, männlich-erotisches Begehren auszuschließen und störungsfrei den eigenen Reise-, Forschungs- und Arbeitsgelüsten folgen zu können.

Außer dieser Vermännlichung finden sich in der ethnologischen Literatur nicht wenige Beispiele für eine weitere, sehr konkrete, prophylaktische

Form der Abwehr sexueller Übertragungen, nämlich die Begleitung eines Ehemannes oder Gefährten. Ein gutes Beispiel hierfür ist sicherlich Margaret Mead, die es unter dem männlichen Schutz ihres Ehemannes wagen konnte, über die Sexualität der Samoaner zu forschen, aber auch Maya Nadig, die bei ihrem ersten Besuch in Mexiko von Mario Erdheim bis hin zu ihrem Forschungsort begleitet wurde.

In der therapeutischen und supervisorischen Situation finden sich ganz ähnliche und subtile Formen weiblicher Vorsicht, etwa im Bemühen, möglichst keine Miniröcke, tief ausgeschnittene Blusen, eng anliegende Pullis oder sonstwie verführerische Kleidung, sondern den business-look (Hosen, Jacken etc.) zu tragen. Und diese wirken verhüllend und neutralisierend. Darüber hinaus lassen flüchtige Bemerkungen und manchmal auch Fehlleistungen dezente, bzw. klare Hinweise auf den Lebenspartner oder das Kind erkennen, so daß ein deutliches „hands-off“-Signal unübersehbar wird.

Die in der Supervisorin verkörperte Kombination von weiblicher Autorität und Sexualität, bzw. von Macht und Begehren flößt sowohl der Supervisorin selbst wie auch dem Supervisanden Angst, bzw. Unbehagen ein. Diese Angst oder das Unbehagen können zu einem unbewußten Abwehrbündnis treiben, das dazu dient, Themen im Kontext von Sexualität, Aggression und Gewalt⁷ weitgehend aus dem supervisorischen Prozeß auszuschließen. Dem Abwehrbündnis läge dabei nicht nur die Phantasie zugrunde, die Erotisierung, sondern auch die Umkehr, Überwältigungs- und Vergewaltigungsphantasien und damit unkontrollierbare Triebregungen zu bannen, mit dem Ziel, die professionelle Beziehung nicht zu gefährden.⁸ Dieses Abwehrbündnis kann dabei so weit getrieben werden, daß die professionelle Beziehung unter der erotischen, aber nicht thematisierbaren Spannung zu Bruch geht.

Die supervisorische Beziehung zwischen einer Supervisorin und einem Supervisanden schwankt demzufolge immer zwischen den beiden Polen einer Erotisierung und einer Entsexualisierung, wobei beide sowohl der Abwehr wie auch der Konsolidierung eines tragfähigen Arbeitsbündnisses dienen können. Denn klar ist, daß ohne eine milde Form der Erotisierung, oder um in der Fachsprache zu bleiben, ohne Übertragungsliebe, ein Supervisionsprozeß nicht gelingen kann. Auf die Gratwanderung aber kommt es an und darauf, inwieweit es gelingt, Themen im Kontext von Sexualität, Aggression und Macht – etwa männliche Überlegenheitsgefühle, Machtgelüste und -spiele gegenüber Kolleginnen – einer Bearbeitung zugänglich zu machen. In diesem Fall bietet diese Konstellation viele Möglichkeiten, Kränkungen und Konflikte mit Kollegen, Kolleginnen und Vorgesetzten zu bearbeiten und ein größeres Maß an Sensibilität, Empathie

und Verständnis für die eigene Klientel zu entwickeln und schließlich eigene blinde Flecken und damit zusammenhängende Beziehungsstörungen im Arbeitsfeld zu reflektieren.

Fazit

Wichtig ist es, nicht nur bei der Auswahl eines Supervisors oder einer Supervisorin auf das allgemeine Zutrauen zu achten, sondern sich auch zu fragen, welche Themen stehen an und mit wem wäre dies günstiger zu bearbeiten, mit einer Supervisorin oder einem Supervisor?

So ist die Konstellation weibliche Supervisorin – männlicher Klient dann besonders günstig, wenn es darum geht, mehr mit der präödpalen Welt von Bindungen, mit Abhängigkeiten, Empathie, Verletzlichkeit und Bedürftigkeit vertraut zu werden. Denn gerade die Auseinandersetzung mit der für männliche Klienten oftmals nur schwer zugänglichen Welt präödpaler Themen erlaubt die Überwindung rigider Ichgrenzen, die Aufhebung von Isolationstendenzen und die Aufweichung strenger Geschlechterpolaritäten. Unbewußte Blockaden, wie das Festhalten an einer als professionelle Haltung getarnten Distanziertheit und Separatheit in Arbeitsbeziehungen, können gelockert und Machtstrebungen abgebaut werden. Die Supervision mit einer Frau ermöglicht Klienten somit eine Annäherung an weibliche Lebenswelten und ein besseres Verständnis ihrer Problemlagen. Im beruflichen Alltag, in der Kooperation mit Kolleginnen und in der Arbeit mit weiblichen Klientinnen können die Beziehungen folglich professioneller gestaltet und auf subtile Entwertung verzichtet werden.

Studien über gemischtgeschlechtliche Gruppen belegen, daß Männer stärker als Frauen von der Begegnung und der Auseinandersetzung mit dem jeweils anderen Geschlecht profitieren.⁹ Gleiches gilt für die heterogene Einzelsupervision in der Konstellation Supervisorin und Klient. Auch hier können Männer von einer Supervisorin erheblich profitieren, da ihnen diese Konstellation erlaubt, Zugang zu ihren eigenen, verdrängten weichen, passiven, regressiven Seiten zu finden und sie diese Anteile nicht mehr als „weiblich“ zu diskriminieren gezwungen sind. D.h. in der heterogenen Supervisionskonstellation Supervisorin-Klient wird, unabhängig von der konkreten supervisorischen Aufklärungsarbeit nicht nur ein besserer Zugang zum anderen Geschlecht, sondern auch ein besserer Zugang zu den verschütteten oder auch tabuisierten eigenen, weiblichen Anteilen ermöglicht.

Die Stärke von weiblichen Supervisorinnen liegt mithin im Einbezug der präödpalen Welt, was für männliche Klienten größere Spielräume des

Verhaltens, der Kommunikation und Interaktion eröffnet. Doch zugleich lauern hier auch große Gefahren wie Erotisierung und Sexualisierung, ebenso wie Entsexualisierung, Vermännlichung und Infantilisierung. Die Angst vor der Erotisierung und Sexualisierung kann mithin auch dazu führen, daß sich der supervisorische Prozeß verflacht, weil wichtige Themen ausgeschlossen werden und diese Auslassungen unreflektiert bleiben.

Für diese, aber nicht nur für diese, sondern auch für alle anderen Konstellationen gilt grundsätzlich, daß die Geschlechterfrage nicht aus dem supervisorischen Kontext ausgeklammert werden darf. Phantasien über das jeweils eigene und das andere Geschlecht müssen ebenso wie die dazugehörigen gesellschaftlichen Macht- und Geschlechterverhältnisse in den supervisorischen Dialog einbezogen und kritisch reflektiert werden. Da aber, wo die Geschlechterfrage verschleiert bleibt, bleiben auch andere, zentrale Themen unbemerkt und schränken die Effektivität von Supervision ein. Ungewollt würde sich Supervision damit des eigenen aufklärerischen und emanzipatorischen Potentials berauben.

Anschrift der Verf.: Prof. Dr. Elisabeth Rohr, Schifferstr. 42, 60594 Frankfurt

Anmerkungen

1. Einzelne Gedanken und Überlegungen dieses Artikels habe ich meiner Arbeit „Frauen und Männer in Supervision“ (Wege zum Menschen, Januar 1999) entnommen.
2. Was hier insgesamt für die therapeutische Situation gesagt wurde, gilt trotz aller Unterschiede, was Motivation, Setting und Zielsetzung anbelangt, m. E. in gleichem Maße für die supervisorische Situation.
3. „Der Analytiker scheint sich hingegen an Begriffen, die auf abstrahierendes Denken auch im Umgang mit alltäglichen Dingen hinweisen und an Fremdwörtern, zu erfreuen“ (Klöß-Rotmann, S. 189 ff.).
4. Nötig wäre es natürlich, die insgesamt 4 Konstellationen hier darzustellen, dies ist aber aus Platzgründen nicht möglich, deshalb beschränke ich mich auf die Analyse nur einer dieser Konstellationen mit einigen wenigen Verweisen auf Unterschiede in den übrigen Konstellationen.
5. Unveröffentlichter Bericht 1997. Autor: anonym.
6. Vgl. Rohde-Dachser 1985, S. 56. Dazu auch Gornick, S. 283.
7. Gornick und Stoller verweisen beide darauf, daß aggressive und sexuelle Impulse bei Männern wie Frauen miteinander vermischt sind, daß aber die Verknüpfung bei Männern besonders stark ist. Gornick, S. 291, Stoller, S. 133.
8. Gleichzeitig ist der sexuelle Mißbrauch in Therapien zwischen Therapeut und Patientin vier mal höher als umgekehrt. Gornick, S. 289.
9. Dorst, B. 1990, S. 261. Vgl. auch Trömel-Plötz, S.: Gewalt durch Sprache. Frankfurt 1984.

Literatur

- Benjamin, Jessica (1990): Die Fesseln der Liebe. Frankfurt.
- Bosse, Hans (1982): Defence Alliances. From Anxiety to Method in the Analytic Group. In: Group Analysis XV/1, S. 24–37.
- Chodorow, Nancy (1978): Das Erbe der Mütter. Psychoanalyse und Soziologie der Geschlechter. München.
- David-Néel, Alexandra (1995): Mein Weg durch Himmel und Höllen. Das Abenteuer meines Lebens. München.
- Devereux, Georges (1976): Angst und Methode in den Verhaltenswissenschaften. Frankfurt.
- Dorst, Brigitte (1990): Analytische Arbeit mit geschlechtshomogenen Gruppen: Arbeit mit Frauengruppen. In: Gruppenpsychotherapie, Gruppendynamik 26, S. 258–271.
- Eberhardt, Isabelle (1988): Sandmeere I und II. Reinbek bei Hamburg.
- Edding, Cornelia (1995): Supervision von Frauen mit Führungsaufgaben. In: Forum Supervision 5, S. 69–87.
- Flaake, Karin (1989): Geschlechtsneutralität als Mythos. Der blinde Fleck in der psychoanalytischen Theoriebildung und Praxis. In: Gruppenpsychotherapie, Gruppendynamik 25, S. 99–109.
- dies. (1995): Verborgene Macht und sichtbare Einflußnahme – Geschlechterarrangement und ihr Preis. In: Rohr, Elisabeth u. a. (Hg.): Geschlechterbegegnungen: Viele Orte – wenig Raum. Frankfurt, S. 35–46.
- Gilligan, Carol (1988): Die andere Stimme. Lebenskonflikte und Moral der Frau. München.
- Gornick, Lisa K. (1992): Die Entwicklung eines neuen Narrativs: Therapeutin und männlicher Patient. In: Alpert, Judith (Hg.): Psychoanalyse der Frau jenseits von Freud. Berlin/Heidelberg, New York. S. 269–298.
- Gürtler, Helga (1987): Arbeiten Therapeutinnen anders? Der Einfluß des Geschlechts auf das therapeutische Verhalten. In: Rommelspacher, Birgit (Hg.): Weibliche Beziehungsmuster. Frankfurt, S. 209–223.
- Hettlage-Varjas, Andrea (1987): Kein leichter Umgang mit der schwierigen Emanzipation. Analytikerin und Analysandin auf der Suche nach Selbstverwirklichung. In: Rommelspacher, Birgit (Hg.): Weibliche Beziehungsmuster. Frankfurt, S. 224–244.
- Klöß-Rotmann, Elisabeth (1988): Geschlechtstypische Sprachmerkmale von Psychoanalytikern. (Ulmer Textbank) Ulm.
- Mogul, K. (1982): Overview: The sex of the therapist. American Journal of Psychiatry. No. 139, S. 1–11.
- Nitzschke, Bernd (1998): Die Wunsch-Angst-Frau. Über einige Ambivalenzen, die Männer in der Beziehung zu sexuell begehrten Frauen erleben. In: Völger, Gisela: Sie und Er. Frauenmacht und Männerherrschaft im Kulturvergleich. Bd. 2, Köln, S. 259–264.
- Rohde-Dachser (1985): Frauen als Psychotherapeuten. Das Janusgesicht der Emanzipation im Helfer-Milieu. In: Frühmann, Renate (Hg.): Frauen und Therapie. Paderborn, S. 52–69.
- Rohr, Elisabeth (1993): Faszination und Angst. Männliches und weibliches Erleben von Fremdheit. In: Jansen, Mechthild/Prokop, Ulrike (Hg.): Fremdenanst und Fremdenfeindlichkeit. Frankfurt, S. 133–162.
- dies. (1995): Die fremde Frau. In: Notizen (Zeitschrift für Kulturanthropologie). Heft: Fachfrauen, Frauen im Fach. S. 265–298.
- Stoller, Robert (1975): Perversion. Die erotische Form von Haß. Hamburg.
- Trömel-Plötz, Senta (1984): Gewalt durch Sprache. Frankfurt.

Wolfgang Schmidbauer

Der Berater als Vitamin

Der Umgang mit narzißtischen Bedürfnissen in der Supervision

Zusammenfassung: An Fallbeispielen wird ein in orale Metaphern (Vitaminmangel, Skorbut, Kannibalismus) gekleidetes Modell narzißtischer Mangelzustände in Organisationen diskutiert, die vom Prozeß der Auswahl des „geeigneten“ Beraters an dessen Schicksal und Wirkungsmöglichkeiten in der Einrichtung bestimmen. Diese Gesichtspunkte werden anschließend mit den sozialen Veränderungen auf dem Weg von der Industrie- zur Konsumgesellschaft verknüpft.

„Wenn eine Institution einem Supervisor den Auftrag gibt, mit ihm zu arbeiten, so gibt sie damit zu verstehen, daß sie für eine gewisse Zeit und unter bestimmten Bedingungen einige der Funktionen, die sie bisher selbst wahrgenommen hat, an einen anderen delegiert“.

(Wellendorf 1991, S. 36)

Ein Modell, das Prozesse in einer Institution vor der Wahl eines Beraters erschließt, ist die Vorstellung vom Vitamin, das angesichts einer Mangelkrankheit dem Organismus zugeführt werden muß. Organismische Metaphern liegen allen systemischen Betrachtungsweisen nahe: eine Institution muß, um zu überleben, Mechanismen ausbilden, die ähnlich funktionieren wie die Homöostase in einem Lebewesen. Es ist nicht nötig, hier näher auf die inzwischen allgemein bekannten Theorien über Rückkopplungen und Selbstreferenz in lebenden Systemen einzugehen. Nur noch ein Gesichtspunkt zur Metatheorie meiner Metapher selbst: Sie zeigt, daß der Berater im Grunde davon ausgeht, daß er von der Institution in einer rationalen Funktion gesucht wird, die mit seinem professionellen Selbstbild übereinstimmt. Wenn diese rationale Interaktion verlassen wird, ist der Berater überrascht, vielleicht perplex und verwirrt. Mein Modell dient nun in der Tradition der sokratischen Philosophie (die heute vor allem in der Psychoanalyse überlebt) dazu, diese Überraschung nicht beiseitezuschieben, sondern sie ernstzunehmen und zum Ansatz für ein vertieftes Verständnis des noch nicht rational Faßbaren zu machen.

Näher zum Volk: Beispiel 1

Eine erfahrene, neben ihrer Supervisionstätigkeit als Dozentin in der Erwachsenenbildung arbeitende Sozialpädagogin fühlt sich ratlos, verwirrt und ganz gegen ihre sonstige Berufserfahrung gehemmt in der Beratung eines Familienhilfe-Teams im Sozialamt einer Mittelstadt. Es ist ihr nicht klar, was die vier älteren Frauen, die sie beraten soll, eigentlich von ihr wollen; sie hat sich dort sehr fremd gefühlt, irgendwie unpassend, ihre Kleidung erschien ihr plötzlich zu bunt und zu salopp. Sie hat sich bemüht, ihre Stimme zu dämpfen, das kennt sie eigentlich nicht von sich. Auch mit dem in der ersten Teamsupervision angesprochenen Problem ist sie nicht zurechtgekommen: Die jüngste der Frauen im Team habe sich beklagt, daß sich der Jugendamtsleiter in ihre Arbeit einmische und sie in einem Telefonat mit einer Klientenfamilie entwerte. Die älteren Frauen im Team hätten nichts anderes dazu bemerkt, als darauf hinzuweisen, dieser Amtsleiter sei eben so, gegen ihn könne man nichts ausrichten, und sie werde schon noch lernen, damit zurechtzukommen, daß er die Familienhilfefrauen herabsetze.

In dieser Situation fühlte sich die Supervisorin veranlaßt, die junge Mitarbeiterin vor ihren Kolleginnen zu schützen und die Teamleiterin anzufragen, weshalb sie sich nicht mehr einsetze, um die Zusammenarbeit mit dem Jugendamt zu verbessern. Sie fühlte sich nicht wohl dabei, denn sie bemerkte, wie sehr sie sich über diese Teamleiterin und deren resignative und vorwurfsvolle Haltung ärgerte. „Wie soll ich das nur machen?“ fragte sie in die Balintgruppe für Supervisoren hinein. „Ich soll die Arbeit mit den Familien verbessern, aber wenn die Leitung gefordert ist, den Kompetenzbereich ihrer Mitarbeiter abzustecken, tut sie nichts und predigt Resignation. Und alle anderen nicken und stimmen ihr zu. Ich hoffte noch, die Junge würde wenigstens den Mut finden, sich mit diesem Amtsleiter auseinanderzusetzen. Aber die sagte schließlich nur, sie habe jetzt begriffen, daß man nichts machen könne, und sie wolle sich auch nicht unbeliebt machen.“

„Dabei ist es eben dieser Jugendamtsleiter, dem ich den Auftrag in A. verdanke. Er hat mich auf einer Tagung erlebt, einer Fortbildung über die Arbeit in sozialen Brennpunkten. Ich hielt einen Vortrag, und weil es mir Spaß macht, den Leuten etwas aus dem wirklichen Leben zu zeigen, habe ich ganz genau erzählt, wie man sich als Therapeutin in einer Unterschichtsfamilie fühlt, wie es dort aussieht, wie die Menschen miteinander und mit den Sozialpädagogen reden. Ich mache das gerne im Dialekt, ich rede leichter in der Mundart. Ich bekam auch ganz viel Beifall, und dieser Jugendamtsleiter ist nachher zu mir gekommen, hat sich nach meinem

Arbeitsfeld erkundigt, ob ich auch Supervisionen mache, und hat mir gratuliert, es sei der erste Vortrag gewesen, den er jemals in Dialekt gehört habe, und einer der besten, an die er sich erinnern könne. Und im Vorgespräch habe ich dann erfahren, daß er mich dem Leiter der Familienfürsorge, der einer seiner Parteifreunde ist, als Supervisorin für dieses Team dringend empfohlen hat. Und was noch merkwürdiger ist: als ich von der ersten Sitzung mit dem Team kam, habe ich ihn im Gang getroffen – ich kann mir nicht vorstellen, daß es ein Zufall war – er hat mich begrüßt, mich nochmal über den Vortrag angeschleimt und mich gefragt, wie ich denn das Team hier finde.“

Der Beamte einer kooperierenden Behörde, offensichtlich unzufrieden mit den Leistungen der Familienhilfe, aber auch unwillig oder unfähig, diese Unzufriedenheit anders als durch Stichelei und Einmischung umzusetzen, hatte offensichtlich angesichts der Fortbildnerin auf der Tagung über Hilfe für Unterschichtsfamilien gedacht: So wie diese Frau hier müßten die Frauen in „meiner“ Familienhilfe sein. So hatte er versucht, die Supervisorin dem Team beizumischen, wie ein Nahrungsmitteldesigner Vitamine der Konservenkost. Paradoxerweise hatte dann das Team diese Szene variiert: die jüngste, noch am wenigsten vom resignativen Geist angesteckte Mitarbeiterin hatte versucht, die Supervisorin als Bundesgenossin – auch eine Art Vitamin – für ihre Auseinandersetzung mit den Einmischungen des Jugendamtschefs in ihre Arbeit einzusetzen.

Warum war die Beraterin so verwirrt? Es stellte sich heraus, daß sie sich fürchtete und unter dem Druck einer ausweglosen Situation fühlte, weil sie unbewußt den Auftrag nur allzu gut durchschaut hatte. Er griff eine ödipale Szene auf, in der ihr Vater sie einerseits als Bundesgenossin gegen die depressive, zwanghafte und resignierte Mutter suchte, andererseits aber sie auch immer wieder im Stich ließ und ihr vorwarf, sie strenge sich nicht genügend an, durch Bravheit und Anpassung die Mutter froher zu stimmen. Diese Doppelbotschaft hatte die Supervisorin als Kind tief verwirrt und ihr ein später durch Ausbildung und erfolgreiche Arbeit nur mühsam kompensiertes Gefühl verschafft, es sei etwas nicht in Ordnung mit ihr, und wie sie es mache, sei es verkehrt: wenn sie spontan und direkt agiere, stoße sie die Menschen vor den Kopf, wenn sie sich aber kontrolliere und zusammennehme, werde sie selbst depressiv und resigniere.

Diese Skizze illustriert das für die institutionsanalytische Balintarbeit typische Ineinandergreifen von institutioneller und persönlicher Dynamik. Eine der ödipalen Errungenschaften der Beraterin – ihre Fähigkeit, durch burschikoses, originelles Auftreten ein eher depressives Familienklima aufzulockern – hat einen resignierten „Vater“ einer Institution zu einem Versuch veranlaßt, diese angebotene Qualität für seine Einrichtung zu

erwerben und sie in diese einzuspeisen. In dem chronischen Konflikt zwischen dem Jugendamtsleiter und den „Damen“ der Familienhilfe spiegelt sich ein sozialer Konflikt zwischen einem Aufsteiger aus der Unterschicht, der sich von seinen Mitarbeitern dynamisches, engagiertes, emotional farbiges Auftreten erwartet und gelegentliche Derbheiten für ein kontaktstiftendes Element hält, und den sozial engagierten Frauen aus der Mittelschicht, die auf Höflichkeit, Aggressionskontrolle und förmlichem Auftreten bestehen. Der Jugendamtsleiter und die Supervisorin sind sozusagen unbewußte Verbündete im Kampf gegen die resignierte, förmliche, kontrollierende Mutter. Die Macht dieser Mutter spürt der Jugendamtsleiter, weil er ja keine direkte Auseinandersetzung auf dem vorgeschriebenen institutionellen Weg sucht, sondern manipulativ agiert; die Beraterin nimmt ihn als Druck wahr, leiser zu sprechen, Dialekt zu meiden, keinen Ausschnitt und keine bunte Bluse zu tragen. Das Thema „Arbeit mit der Unterschicht“ weckt das Thema „Unterdrückung des Kindes durch die Eltern“.

„Also werde ich das nächste Mal trotzdem eine bunte Bluse tragen und versuchen, die Damen dazu zu bewegen, daß sie sich mit ihrem eigenen Amtschef auseinandersetzen, der schließlich dafür sorgen müßte, daß sich der Jugendamtsleiter nicht in ihre Arbeit einmischt. Und wenn dieser mich noch einmal anspricht, frage ich ihn, ob er nicht selbst Supervision benötigt; er soll mich bezahlen, wenn er meine Zeit beansprucht.“ Mit diesem Ergebnis schließt die Beraterin ihre Balintgruppensitzung. Die ödipale Szene ist in ihren ängstigen und hemmenden Qualitäten erkannt, die Entscheidung für einen professionellen Umgang mit der Situation erscheint wieder möglich.

Viel hilft viel: Beispiel 2

Ein Supervisor wird von einer Einrichtung angefragt, in der auffällige Jugendliche in Übergangswohngruppen betreut werden. Er vereinbart ein Vorgespräch, diskutiert die Arbeitssituation, die Inhalte der geplanten Beratung und erfährt schließlich, daß das Team noch nicht entschieden hat, ob es die noch laufende Supervision bei einem Kollegen beenden oder neben der mit ihm geplanten Supervision weiterführen will. Er regt nun an, auf diese Doppelsupervision zu verzichten, sich entweder für den bisherigen Supervisor zu entscheiden oder mit ihm einen neuen Anfang zu machen. Er wundert sich jetzt, was eine Anfrage neben der noch laufenden Supervision bei dem Kollegen zu bedeuten hat, den er für sehr qualifiziert hält; es handelt sich um einen promovierten Psychoanalytiker mit Ab-

schluß an einem angesehenen Institut und Auslandserfahrungen bei einer hochbewerteten Koryphäe, der bereits einige Bücher über stationäre Psychotherapie verfaßt hat. Nach einem Jahr wird ihm mitgeteilt, der Kollege habe nun die Supervision von sich aus beendet; im Team sei eine Einigung, mit dem alten oder dem neuen Supervisor zu arbeiten, nicht zu erzielen gewesen.

Auch der neue Supervisor ist promoviert, Mitglied in mehreren Fachgesellschaften, ausgebildeter Psychoanalytiker mit einem zweiten Schwerpunkt in Organisationsentwicklung. Er stellt beim ersten Termin fest, daß das Team äußerlich günstige Arbeitsbedingungen hat – die Jugendlichen wohnen mit Betreuern und Therapeuten in einer Jugendstilvilla in einem idyllischen Vorort – in sich aber heillos zerstritten ist. Die Hauptkampflinie scheint zwischen den Sozialpädagogen, welche die Jugendlichen betreuen, und den Therapeuten zu liegen, die zu festen Terminen Einzelbehandlungen durchführen. Die gegenwärtige Leiterin ist eine freundliche Heilpädagogin, offensichtlich eine Kompromißkandidatin zwischen der Diplom-Psychologin, die vor ihr die Leitung hatte, und den Sozialpädagogen, welche die größere Gruppe der Teammitglieder stellen. Der Supervisor erkundigt sich, weshalb die frühere Leitung ihr Amt aufgeben mußte, und erfährt, daß die Kombination von einziger Vollakademikerin in der Einrichtung und Leitung den Teammitgliedern „zuviel“ war. Die Psychologin gab die Leitung ohne Kampf ab, weil sie – ob Leiterin oder nicht – das gleiche BAT-Gehalt erhielt und der Vorwürfe müde war, die zwischen „Therapeuten“ und „Betreuern“ zirkulierten.

Für den Supervisor schien sich die im Team geäußerte Auseinandersetzung um die Frage zu drehen, wer nun die „eigentliche“ Arbeit leiste: die Betreuer oder die Therapeuten. Beide Gruppen hatten sich abgeschottet; sie schienen hinter Wällen zu sitzen und sich gegenseitig mit Entwertungen zu beharken; die Leiterin schien ohnmächtig, die zerstrittenen Gruppen zur Raison zu bringen. Die vier Betreuer – die Heilpädagogin und drei Sozialpädagogen – warfen den beiden Therapeuten – der Psychologin und einer Sozialpädagogin mit Kunsttherapieausbildung – vor, daß sich diese hinter ihrer Schweigepflicht verschanzten und zu keiner Auskunft bereit seien, was sie während ihrer Therapie mit den Klienten besprächen. Wenn die Betreuer einen Vorschlag machten – beispielsweise einen Jugendlichen, der stabil erscheine, zu entlassen – behaupte die Kunsttherapeutin, er sei selbstmordgefährdet und müsse unbedingt bleiben. Aber den Betreuern erscheine das als pure Willkür. Niemand wisse, wie fundiert diese Urteile seien. Man traue der Kunsttherapeutin zu, die Jugendlichen zu beeinflussen, um ihre Vorurteile zu bestätigen. Wenn sie wolle, daß einer depressiv sei, dann gebe sie ihm eben nur schwarze Farben; wenn er dann

ein düsteres Bild male, behaupte sie, er sei selbstmordgefährdet, in Wirklichkeit wolle sie aber nur mit ihm weiter malen und keinen unbequemen neuen Klienten. Sie sei im Grunde auch gar keine richtige Therapeutin, sondern eine Sozialpädagogin wie die Betreuer auch. Zusatzausbildungen hätten auch die Betreuer abgeschlossen, manche bessere, als es die der Kunsttherapeutin sei.

Die Psychologin hielt sich völlig zurück; ihr schien es zu gefallen, daß ihre Rivalin angegriffen wurde. Die Heilpädagogin suchte zu schlichten: schließlich sei Maria als Therapeutin angestellt, und deshalb sei das, was sie mache, Therapie. Wen einer von den Betreuern trotz seiner gleichen formalen Qualifikation eine Stunde mit einem Jugendlichen rede, sei das ein pädagogisches Gespräch. Aber leider – jetzt blickte sie hilfeschend auf den Supervisor – geschehe es auch, daß ein Betreuer eine ganze Stunde lang mit einem Jugendlichen spreche und das Therapie nenne, worauf dieser dann nicht mehr in seine Therapiestunde gehe, er habe schließlich in dieser Woche schon eine Stunde Therapie gemacht. Außerdem würden die Betreuer behaupten, daß die Therapeuten keine wirklichen Therapeuten seien, weil keine ihrer Zusatzausbildungen anerkannt sei, das sei unsolidarisch.

Der Supervisor fühlte sich blockiert. Als Therapeut mußten ihn die Unterstellungen, welche die Kunsttherapeutin traf, zumindest streifen. Er fragte nach einem Konzept; das Team schien aufzustöhnen und ein Betreuer behauptete, Konzeptarbeit hätten sie in den vergangenen Jahren mit seinem Vorgänger bis zum Erbrechen geleistet, er sei dafür, jetzt mit einer richtigen Supervision zu beginnen und die Fronten endlich aufzulösen. Was um Himmelswillen, dachte der Supervisor, hatte sein Vorgänger hier gemacht? Das war doch ein hochqualifizierter Mann, wie konnte es geschehen, daß sich dieses Chaos aus seiner Konzeptarbeit ergab? Konnte er sagen, daß es Unsinn sei, in dieser Jugendwohngemeinschaft Therapiestunden unter Schweigepflicht durchzuführen und auf diese Weise Therapie und Pädagogik auseinanderzuidividieren? War er als Therapeut nicht auch verpflichtet, Schweigepflichten zu respektieren? Warum setzte sich die Leiterin nicht durch?

In der Kontrollsupervision betrachteten wir den Gegensatz zwischen dem Wunsch dieses Teams nach zwei hochqualifizierten Therapeuten-Supervisoren – möglichst gleichzeitig – und der krassen Konzeptlosigkeit und Inkompetenz seiner Selbstdarstellung. Eine erste Interpretation war die narzißtische Objektwahl: der spitzenqualifizierte Therapeut ist sozusagen das professionelle Ideal der Einrichtung; wenn möglichst viel von ihm in möglichst vielen Gestalten in sie kommt, kann sie ihre Selbstgefühlsmängel ausgleichen. Die Phantasie, zwei solcher Supervisoren gleichzeitig

zu haben, drückt einen Wunsch aus, die Kluft zwischen Betreuern und Therapeuten symbolisch zu schließen. Die hochidealisierten Stellvertreter müssen bewerkstelligen, was den Mitarbeitern nicht gelingt; wenn sie daran scheitern, ist es immerhin möglich, sich daran aufzuwerten, daß selbst „echte“ Therapeuten nicht mit der Situation zurechtkommen.

Eine zweite Interpretation greift die Ähnlichkeit zwischen der Institution und den Familien auf, aus denen sozial auffällige Jugendliche kommen. Strukturlosigkeit und kannibalische (d. h. auf Entwertung von Liebesobjekten basierende) Formen narzißtischer Bestätigung sind in den Ursprungsfamilien entwicklungsgestörter Jugendlicher sehr häufig. Die Institution spiegelt diese Situation. Jeder scheint jeden zu entwerten, um das eigene Selbstgefühl aufzubessern. Zusätzlich fühlt sich jede Untergruppe von der anderen entwertet: Die Pädagogen fühlen sich als Kontrolleure, Aufpasser und Schließer verkannt; die Therapeuten als egoistische, unproduktive Schmarotzer. In der institutionsanalytischen Kontrollsupervision entwickelt sich ein Vergleich mit frühmittelalterlichen Städten, wo jede vornehme Familie den eigenen Palast mit Turm und Mauer befestigte. Wer schutzlos die Straße überquerte, wurde ausgeplündert; nachts gab es Scharmützel zwischen den Bewaffneten der einen oder anderen Gruppe. Eine der ersten Maßnahmen der kommunalen Organisation in diesen Städten waren Gesetze, die Geschlechtertürme zu schleifen. Während so in den fortschrittlichen Gemeinden wie Florenz und Siena nur die Türme der Stadtverwaltung erhalten blieben, überstanden in eher rückständigen Kommunen wie San Gimignano die Geschlechtertürme diese Entwicklung und blieben bis heute erhalten. Die Institution läßt sich mit einer solchen eher rückständigen Stadt vergleichen, in der professionelle Rivalitäten ausgetragen werden, die in größeren Einrichtungen mit einer entwickelteren Führung gebändigt werden. Die Suche nach dem höchstqualifizierten Supervisor stellt einen Versuch dar, diesen Mangel zu beheben, ohne sich den Disziplinierungen einer starken Führung unterwerfen zu müssen.

Eine zweite Parallele zum Umgang der hier beschriebenen Institution mit den Supervisoren bietet die Drogenabhängigkeit, die ebenfalls ein Mittel ist, narzißtische Störungen zu kompensieren. Weil alsbald deutlich wird, daß die betäubende Droge nicht genügt, um den ersehnten Zustand herzustellen, wird nicht die Frustrationstoleranz gestärkt, sondern die Dosis gesteigert, bis der Betroffene Drogen braucht, um die unerwünschten Wirkungen der Drogen zu kompensieren. Lösungsmodelle nach dem Prinzip „Mehr vom selben“ führen dann zu einem Teufelskreis, wenn das Problem durch Nebenwirkungen des Lösungsprinzips verstärkt wird. Insofern spiegelt sich in der Wahl von zwei idealisierten Supervisoren die Abneigung, in der Supervision wirklich zu arbeiten und die Einrichtung zu

verbessern. Der Wahlmodus setzt die kannibalischen Formen der narzißtischen Bestätigung fort, die ihrerseits nach dem Gesetz des Teufelskreises funktionieren.

Wenn ich mein Selbstgefühl als derart bedroht erlebe, daß ich es nur noch durch die Entwertung meiner Kollegen retten kann (durch die ich mich selbst aufwerte), dann werden meine so traktierten Kollegen nicht lange zögern, um durch Gegenentwertungen – meist in der Gestalt von Vorwürfen – mein wackeliges Selbstbewußtsein weiter zu schwächen. Beispiel: „Wenn die Betreuer durch ihre Inkompetenz in therapeutischen Angelegenheiten und ihre Anmaßung, darin doch mitzureden, meine Arbeit mit Charlie nicht unterminiert hätten, hätte er nicht abgebrochen!“ „Ich wußte ja schon längst, daß wir den Charlie nicht halten können. Aber die Therapeuten hatten ja keine Ahnung, was mit ihm wirklich los war. Der hat die doch von hinten und vorne abgelenkt. Aber auf uns hören die ja nicht. Die sitzen auf dem Stühlchen und lassen spielen. Wir alle könnten unsere Zeit sinnvoller verbringen als damit!“

Die Schönheitskonkurrenz der Berater und die Auswahl des „richtigen“ Supervisors können in solchen Situationen zu einer Art Ersatzinstitution werden, vergleichbar der Playboy-Lektüre frustrierter Männer: Keine der abgebildeten Frauen ist wirklich zu haben, keine trägt dazu bei, den Zustand der versagten Befriedigung real zu lindern. Aber zur Kompensation haben alle nicht nur einen perfekten Körper, sondern sie stellen diesen auch in aufreizenden Posen zur Verfügung, und wenn das nicht genügt, kann der Konsument immer noch umblättern zur nächsten. Freilich hinkt dieser Vergleich insofern, als es weit einfacher ist, den Unterschied zwischen dem Foto einer Frau und einer realen Frau festzustellen, als den Unterschied zwischen dem Berater als idealisierter Ikone und dem Berater als real wirksamem Helfer. Anfangs ist die Idealisierung des Helfers sehr häufig von großem Wert, um einen Prozeß einzuleiten: Nur wenn ihm zugetraut wird, daß er die Probleme handhaben kann, die mir unlösbar erscheinen, kann ich mich schließlich entscheiden, diese überhaupt auf den Tisch zu legen. Gefährlich erscheinen Situationen, in denen diese Idealisierungsphase nicht beendet werden darf, weil sonst auch die Basis für den Veränderungswillen nicht mehr trägt. Mit der Idealisierung kann sich nichts verändern, ohne die Idealisierung darf sich nichts verändern. In dem geschilderten Team fühlten sich Betreuer und Therapeuten derart am Rande ihres professionellen Selbstgefühls, daß sie den Supervisor nur so lange in Anspruch nehmen wollten, wie dieser in der Lage war, ihnen die Illusion zu vermitteln, er gebe ihnen völlig recht und den Kollegen, von denen sie sich entwertet fühlten, völlig unrecht. Auf dieser Basis ist aber keine Kooperation und keine Entwicklung tragfähiger Beziehungen möglich.

Im Hintergrund solcher Situationen werden schwerwiegende Kompetenzmängel der Sozialpolitik deutlich. Sie sorgt dafür, daß solche Einrichtungen öffentliche Mittel vergeuden können, ohne daß die großen Verluste an Zeit und Energie irgend jemandem auffallen, der sich dafür verantwortlich fühlen und Schritte unternehmen würde, sie zu beseitigen. Führungsschwächen und wenig effizientes Arbeiten trotz oft großen persönlichen Einsatzes sind in vielen sozialen Einrichtungen nicht die auffällige Ausnahme, sondern die unauffällige Regel. In der geschilderten Situation wollen Therapeuten und Berater gute Arbeit leisten. Aber da sie sich selbst vorwiegend als persönlich agierende Beziehungshelfer definieren, können sie kein Bewußtsein dafür entwickeln, daß sie eine klare Struktur und eine starke Führung brauchen, wenn ihre Tätigkeit nicht dem Gesetz von Penelopes Schleier unterworfen sein soll (dieser wurde nie fertig, weil die Weberin nachts auftrennte, was sie tagsüber gefertigt hatte). Jede der beteiligten Professionen hat ihr Arbeitsfeld nur so weit definiert, daß sie die Ergänzung durch andere Professionen als notwendiges Übel sah und die Regelung der Kooperation als Verwaltungsakt. Solche sozialpolitischen Entwürfe, bei denen die beteiligten Politiker ihre Kontrollaufgabe im Zusammenrühren der verschiedenen Berufsgruppen erschöpft sehen, können ihren Kurs so gut halten wie eine Yacht ohne Kapitän. Bei schönem Wetter und Rückenwind verläßt sie den Hafen, und die Politiker sind stolz, wie problemlos sie dahingleitet; Kapitäne sind viel zu teuer, die Weisheit der Konstruktion und die Arbeit der Matrosen wird die Fahrt schon ermöglichen. Aber beim ersten Sturm können sich die Matrosen nicht mehr über den Kurs einigen, und so holen sie die Segel ein und lassen sich treiben. Jeder einzelne ist zu Recht davon überzeugt, daß es nicht seine Schuld ist, und der von ihnen als Kapitänersatz gewählte Bootsmann sorgt immerhin dafür, daß die Landemanöver einigermaßen klappen, damit das Schiff nicht leck schlägt, wenn es Kohle und Lebensmittel bunkert. (Auch zerstrittene Teams schreiben beispielsweise einen unauffälligen Jahresbericht, damit ihrer Einrichtung die Mittel nicht gestrichen werden.)

Oft werden solche Verarmungen erst durch eine Analyse der Vorgeschichte einer Organisation verständlich: Die betreffende Wohngemeinschaft war von einer Initiativgruppe der Reformbewegung in der Psychiatrie gegründet worden, die sich mit Modellen wie dem der „Therapeutischen Gemeinschaft“ (R. Laing) gegen die etablierten Institutionen abgrenzte und beispielsweise psychiatrische Diagnosen als Etikettierung und Stigmatisierung auffälligen Verhaltens ansah, die in einer wahrhaft humanen Einrichtung nichts zu suchen hätten. Nach einigen Jahren verlangten die Geldgeber, daß die Mitarbeiter professionelle Qualifikationen vorweisen

müßten. Das führte dazu, daß die von allen geschätzte und charismatisch-integrierende „zentrale Person“ der Gründungsphase, eine Psychiatrieschwester und frühere Stationsleiterin, nicht mehr in leitender Funktion mitarbeiten konnte. Um kostendeckende Tagessätze zu erhalten, mußten ein therapeutischer Dienst eingerichtet und höherbezahlte Diplom-Psychologen eingestellt werden; dennoch konnte sich die Gruppe nicht von den früheren Idealen verabschieden. Die Therapeuten, in ihrem Stellenwert Nachfolger der verlorenen „zentralen Figur“, sollten Übermenschen sein und sowohl die neuen Professionalisierungsbedürfnisse wie die alten Gemeinschaftswünsche erfüllen. Eine derartige Überschätzung mündet häufig in kannibalische Mechanismen. Der Supervisor begegnete einer Spätphase dieses Kompensationsversuchs, in dem die therapeutischen Mitarbeiter für das Schlechte, das in die Gemeinschaft gekommen war, verantwortlich gemacht wurden, während von dem idealisierten Supervisor erwartet wurde, die narzißtischen Mangelzustände auszugleichen. Als der neue Supervisor diese Zusammenhänge herausgearbeitet hatte, wurde auch verständlich, daß der frühere Supervisor vor allem als Leiterersatz verwendet worden war. „Wenn er da war, haben wir uns in den schwierigen Fällen einigen können, aber das hat immer nur einige Tage vorgehalten.“¹⁴

Vitaminmangel in Organisationen

Lange Zeit hat die Menschheit überlebt, Städte gebaut und Kunstwerke geschaffen, ohne überhaupt zu wissen, daß es Vitamine gibt. Das „Lebens-eiweiß“ nahmen alle dadurch zu sich, daß sie sich normal verhielten und die Speisen aßen, die es gab; da Konservierung teuer war, fanden sich fast immer genügend frische pflanzliche und tierische Produkte darunter. Erst im Zeitalter der Entdeckungen wurden auf den monatelangen Schiffsreisen die gefürchteten Skorbuterkrankungen² beschrieben.

Die Metapher des Vitaminmangels liegt nahe, wenn eine leidende Institution sozusagen den Berater verzehren möchte, um sich dessen Qualitäten zuzuführen. Weshalb lebt die Institution schon so lange von Pökelfleisch und Schiffszwieback? Warum unternimmt sie keine Versuche, ihre Ernährungsgewohnheiten umzustellen, um auf diese Weise erst gar nicht in Gefahr zu kommen, einen ungesunden Appetit auf den Verzehr von Beratern zu entwickeln? Die Metapher hilft vielleicht noch einen Schritt weiter, ehe sie uns wieder im Stich läßt: Es mag daran liegen, daß die Menschen in dieser Institution in einer ähnlichen Lage sind wie Gefängnisinsassen, Belagerte oder Matrosen, die wegen widriger Winde oder Flaute keinen Hafen erreichen. Sie kommen nicht an, sie können keinen

Austausch mit ihrer Umwelt finden, aus dem ihnen frische Impulse zuwachsen, sie leben von Konserven.

Die „Nahrung“ der Mitarbeiter einer Institution sind Erfolgserlebnisse, kollegiale Bestätigung, Anerkennung. Ähnlich wie gesunde, junge Menschen mit guten Kraftreserven erheblich später an Skorbut leiden als bereits geschwächte Personen, kann auch der Mitarbeiter oft lange auf frische Nahrung verzichten und trotzdem funktionieren. Aber gerade diese Fähigkeit des Organismus, Mängel zu kompensieren, führt zu destruktiven Umgangsformen. Niemand würde es einfallen, die Matrosen nicht nur der Vitamine, sondern auch des Sauerstoffs in der Atemluft zu berauben: Wenn alle binnen weniger Minuten zu ersticken drohen, ist die Institution alarmiert und schafft Abhilfe. Aber wenn die Hälfte der Mannschaft an Skorbut stirbt, ist das ein Preis, den die berühmten Kapitäne der großen Entdeckungsreisen durchaus zu zahlen bereit waren. Bei solchen Verlusten glauben die meisten Menschen noch, sie seien eher unter den Überlebenden, und gehen das Risiko ein, wenn nur die Prämie genügend lockt.

Ähnlich ist es um die Bereitschaft von Mitarbeitern bestellt, einen narzißtischen Mangel in ihrer Arbeit zu ertragen. Ein wesentlicher Faktor ist hier die intermittierende Verstärkung, jenes lernpsychologische Gesetz, wonach seltene, unberechenbare Erfolgserlebnisse zu zäherem Festhalten an einem Verhaltensmuster führen als regelmäßige Erfolgserlebnisse. Wer seinem Hund jedesmal, wenn er bellt, ein Häppchen gibt, kann ihm das Betteln durch Verweigerung dieses Häppchens erheblich schneller abgewöhnen als ein Kynagoge, der nur ganz selten dem bettelnden Tier etwas gegeben hat. Das bedeutet auch, daß Menschen Mißerfolgserlebnisse erstaunlich lange ertragen, wenn sie nur zwischendurch in unregelmäßiger Folge ein Erfolgserlebnis haben.

Viele therapeutische und pflegerische Arbeitsfelder haben diese Qualität; auch wer mit schwer gestörten Jugendlichen arbeitet, die in Familie, Schule, Heim, Lehrstelle und Klinik nicht Fuß fassen und sich entwickeln konnten, kann seinen gesellschaftlichen Auftrag, diese Gescheiterten zu rehabilitieren und zu resozialisieren, nur selten erfüllen.

Die Ursachen der institutionellen Mangelzustände in solchen Fällen sind also:

1. Überhöhte Erwartungen („eigentlich müßten wir allen helfen können“).
2. Hohe Bedürftigkeit („eigentlich müßte es den Klienten doch nach jeder Therapiestunde besser gehen“).
3. Unüberwindliche Grenzen („Weiter als bis BAT 3b werde ich es hier nie bringen“).

Dadurch steigen die Ansprüche, von den Kollegen bzw. den Vorgesetzten anerkannt zu werden. Wenn schon die positiven Aussichten im Beruf und

die Erfolgserlebnisse soviel dürftiger sind als es die eigenen Erwartungen vorhersagen wollten, dann müssen mindestens die Kollegen sehr viel Verständnis haben, wenn wieder etwas schief gegangen ist; sie müssen mir entgegenkommen, wenn ich während der Weihnachts- und Neujahrsferien in Urlaub fahre, weil ich schließlich den Wintersport mit meiner Familie unbedingt brauche, um nicht alle Motivation zu verlieren. In solchen Situationen wird es unerträglich, wenn die Kollegen, statt in dieser Weise Verständnis für mich zu haben, nun von mir erwarten, daß ich es bin, der sie tröstet und für sie auf seinen wohlverdienten Urlaub verzichtet. Vielleicht habe ich schon vorher daran gezweifelt, ob sie es wirklich mit der Arbeit so ernst und gut meinen wie ich; jetzt vertieft sich dieser Zweifel und immer häufiger drängen sich erlösende Vorstellungen auf, daß Mißerfolge und Enttäuschungen eigentlich gar nichts mit mir zu tun haben, daß die Arbeit glatt und erfolgreich laufen könnte, wenn nicht die Kollegen durch Fehler, Gleichgültigkeit und Selbstbezogenheit immer wieder die aufbauenden Wirkungen meiner Arbeit zunichte machen würden.

An dieser Stelle setzen dann die narzißtischen Mechanismen ein, die wir als kannibalisch beschrieben haben. Sie lassen sich mit dem sogenannten Not-Kannibalismus der Ausgesetzten und Schiffbrüchigen vergleichen, die ihren Hunger nur noch aneinander stillen können. Aber der narzißtische Kannibalismus unterscheidet sich vom oralen dadurch, daß das Objekt überlebt, aber seine „nährenden“ Qualitäten für mich allmählich vernichtet werden. In allen ausgeprägten Fällen schlagen sie in zehrende um. Wenn meine Kollegin mich nicht genügend bestätigt und verwöhnt, kann ich in einer Art Autophagie anfangen, mich selbst zu verzehren, mich zu tadeln, daß ich sie nicht dazu bringe, liebevoller zu sein. Sie wird zunächst nichts gegen mich unternehmen; ich kann allerdings auch recht sicher sein, daß sie nicht mehr für mich tun wird; sie wird sich wie bisher vorwiegend an den eigenen Interessen orientieren. Ich kann mich nun weiter selbst verzehren, oder irgendwann, direkt oder indirekt (z. B. durch Tratsch, Anschwärzen) nicht nur die ursprüngliche Frustration, sondern auch die Tatsache, daß ich mich, um sie zu schützen, so lange selbst verzehrt habe, an sie herantragen. Die Reaktion wird meinen narzißtischen Mangelzustand nicht beheben, sondern vertiefen: ich habe keine andere Kollegin, die mich bestätigen könnte, gewonnen, wohl aber den kleinen Rest, den ich von ihr bisher noch bekam, auch noch verloren. Wer anders kann daran schuld sein als sie?

Die Frage liegt nahe, weshalb es Menschen oft sehr schwer fällt, sich aus solchen kannibalischen Verstrickungen zu befreien, in denen ihr Selbstgefühl mehr und mehr zermürbt wird. Ähnliche Fragen drängen sich z. B. auch dem Eheberater angesichts zerstrittener Paare oder dem Theater-

besucher auf, der Edward Albees Stück „Wer hat Angst vor Virginia Woolf“ betrachtet. Die Antwort ist zunächst einmal, daß eben jener Mut, der zu einem Neuanfang gehört, ein weniger zerstörtes Selbstgefühl erfordert. Eine andere Nuance liegt in äußeren Abhängigkeiten, die freilich differenziert werden müssen – Gründe oder Scheingründe? Sie heißen etwa, daß eine Kündigung der Karriere schaden, Arbeitslosigkeit in die Armut führen würde. Psychodynamisch kommt hinzu, daß der entwertete Kollege, gerade wenn er mich schlecht behandelt und selbst schlechter arbeitet als ich, ein nützlicher Sündenbock ist, der Aggressionen bindet und mich vor Selbstzweifeln schützen kann, die unter unbelasteten Verhältnissen auftreten könnten. Das Anwachsen der Mobbing-Diskussion in den Medien zeigt, wie sehr solche kannibalischen Mechanismen im Zusammenhang mit einem sinkenden Angebot und wachsenden Ansprüchen an narzißtische Befriedigung zu einem Thema für ein Massenpublikum werden. Die gesellschaftliche Macht der Ideale von Selbstdisziplin, Leidensbereitschaft und Pflichterfüllung schwindet; Opferrollen und Anspruchshaltungen haben Konjunktur.

4. Anwälte der Opfer

Ein Signal für diese Entwicklungen ist die Veränderung der Rolle des Experten – der disziplinierenden Instanz in der Industriegesellschaft – in der Konsumgesellschaft. Spezialisten, die für Normabweichungen zuständig sind, werden als Verfolger erlebt und nun ihrerseits von den Massenmedien verfolgt. Diese Entwicklung steht für Erosionsvorgänge einer disziplinierenden Autorität in der Öffentlichkeit. Nicht die wissenschaftliche Forschung wird von den Medien aufgegriffen und zur Aufklärung der Öffentlichkeit dargestellt, sondern umgekehrt formuliert das Medieninteresse den Forschungsauftrag; die Wissenschaft soll die Klischees untermauern und „beweisen“, die ihr von den Medien vorgesetzt werden. Dieser Prozeß scheint nicht selten in den Darstellung des Mobbing aufzutreten. Der Professionelle – der Arzt, der Sozialpädagoge, der Diplom-Psychologe, dessen Aufgabe es ist, seine Klienten zu beschützen und zu fördern, wird zum Dämon, der sie mißbraucht, ausnützt oder schikaniert. Die Massenmedien hingegen sind die Anwälte der Opfer gegen die Professionellen.

Diese Bewegung findet nicht nur in der Boulevardpresse statt, sondern sie erfaßt auch seriöse Tageszeitungen. Ein Beispiel bietet der Bericht von Jakob Augstein in der Süddeutschen Zeitung (13.8.1997, S. 10): „Die haben sie in den Tod getrieben. Selbstmord einer Polizistin aus Bayern: Schwerer Mobbing-Verdacht gegen Berliner Polizei ...“ Einige Zitate: „Am

Tag, als sie sich das Leben nahm, schrieb Stefanie L. (24) noch einen Brief. Keine Zeilen zum Abschied. Ein Schreiben für den Dienstweg, an den Polizeipräsidenten Hagen Saberschinsky: ‚Ich habe mir kein Dienstvergehen zu Schulden kommen lassen. Das Verhalten des Dienststellenleiters ist mir unverständlich. Ich fühle mich durch diese Maßnahme beschwert.‘ Es war die letzte Beschwerde von vielen. Der letzte Versuch, Gerechtigkeit zu bekommen von einer Behörde, die der Gerechtigkeit verpflichtet ist. Aber die Polizistin hatte schon den Mut verloren. Gegen zwölf Uhr mittags, am 20. Juli erschoss sich Stefanie L. im Haus ihrer Eltern ... ‚Man hat meine Tochter systematisch fertig gemacht. Die haben sie in den Tod getrieben‘, sagte Albert L., ein pensionierter Offizier der Bundeswehr.“

Ein Selbstmord ist tragisch, aber es ist tendenziös, ihn als Beweis dafür anzusehen, daß das Opfer im Recht ist. Mindestens ebenso wahrscheinlich ist, daß es der Einsicht in die eigene Verstrickung durch die extreme Wendung der Aggression gegen die eigene Person entgehen will. Da jeder Selbstmord eine gerichtliche Untersuchung auslöst, wird die Schuldfrage irgendwann geklärt werden. Sie beschäftigt uns hier auch nicht; es geht lediglich um den eindrucksvollen Opfer-Bonus, den Augstein der jungen Polizistin in seiner Schilderung verleiht. Durchweg wird ihre Sicht der Dinge zitiert. Dennoch ergibt sich das Bild einer Frau, die massive Probleme hatte, konstruktive Beziehungen zu ihren Kollegen herzustellen. So zeigte sie, kaum hatte sie ihren Dienst in Pankow angetreten, zwei Kollegen bei einem Vorgesetzten an, sie hätten eine Einsatzübersicht gefälscht, um in Ruhe Karten spielen zu können. Später tadelte sie einen Einsatz gegen Skinheads, bei dem zu lasch verfahren worden sei.

Die Vorgesetzten reagierten offensichtlich zunächst abwiegelnd; statt die junge Polizeimeisterin anzuleiten, den Kontakt zu ihren Kollegen zu verbessern, tadelten sie nur milde, sie sei zu idealistisch. Die Situation eskalierte erst, als sich Stefanie L. eng an einen Vorgesetzten band, den sie offensichtlich idealisierte. Hier übernimmt Augstein ohne jede kritische Zwischenfrage die Darstellung des Opfers, daß ihre Kollegen auf dieses gute Verhältnis neidisch gewesen seien und es zerstören wollten, indem sie gegen sie intrigierten. Als der Reigen von Beschwerden nicht abreißen wollte, schaltete der Vorgesetzte Mitarbeiterinnen der polizeilichen Sozialbetreuung ein. Augstein: „Stefanie L. war auffällig geworden und ihre Vorgesetzten setzten das Räderwerk in Gang, mit dem Auffällige entweder auf den rechten Weg oder zum Schweigen gebracht werden sollen: Sozialbetreuerinnen und Psychologinnen wurden auf Stefanie L. angesetzt. Am Ende stand die Psychiatrie.“

Hier identifiziert sich der Reporter mit dem Opfer polizeilich-psychiatrischer Willkür und verliert jede Distanz zu dem Geschehen, das er

beschreibt. Stefanie L. handelt völlig normal, auch wenn sie ihren Vorgesetzten spätabends unangemeldet aus der Wohnung holt, sich nicht wegschicken läßt, immer wieder klingelt, als er nicht mehr öffnet. Unangemessen handelt der Vorgesetzte, der die Selbstmordneigung wahrnimmt und veranlaßt, daß die junge Frau in die Klinik gebracht wird. Angemessen handelt wiederum die Nervenärztin, die am nächsten Morgen eine seelische Störung, die eine Zwangseinweisung rechtfertigen würde, verneint und Stefanie L. nach Hause schickt. Dagegen sind die Polizeipsychologin und die Sozialarbeiterin, welche versuchen, am nächsten Morgen mit Stefanie L. ins Gespräch zu kommen, Verleumder, weil sie behaupten, diese Klinikärztin habe die Lage nicht richtig eingeschätzt.

Medizinisch gesehen hat die Ärztin unrecht gehabt, während der Verlauf das Urteil der Polizeipsychologin rechtfertigt. Aber es ist nichts gewonnen, die Schuldzuweisung, die Augstein vollzieht, einfach umzukehren. Wer ein wenig Erfahrung mit Suizidalität im Zusammenhang mit Persönlichkeitsstörungen hat, der weiß auch, wie unendlich schwierig die Entscheidung ist, sie zwangseinzuweisen. Dafür sind sie eindeutig zu gesund; andererseits können sie den Belastungen des Alltags nicht standhalten, ohne sich in massive Schwierigkeiten zu verstricken, die mit ihrer extremen narzißtischen Bedürftigkeit zusammenhängen. In diese Richtung sind auch die beschriebenen „Auffälligkeiten“ der jungen Polizeimeisterin zu interpretieren.

Da ich Stefanie L. nur aus den Medien kenne, möchte ich keine psychologischen Aussagen über sie machen. Ich beschreibe nur, wie sich ein narzißtisch gestörter Mensch verhält, der aus dem Studium in die Praxis kommt. Statt erst einmal abzuwarten, das Arbeitsfeld kennenzulernen und zu verstehen, wie sich die Kollegen verhalten, versucht er sofort, eine belehrende Rolle zu spielen. Er kritisiert, beschwert sich, weiß alles besser, möchte aber gerade wegen dieser Verhaltensweisen besonders viel Anerkennung und Zuwendung. Sein Verhalten sagt gewissermaßen: Ich verachte euch, aber liebt mich, ich hasse euch, aber laßt mich nicht im Stich. Er kann sich nicht in die Situation anderer einfühlen, und umgekehrt können sich diese nicht in seine Situation einfühlen. Er fühlt sich nicht ernst genommen, nicht anerkannt, obwohl er sich doch soviel Mühe gibt; daher muß er zu dem Verhalten greifen, das wir kannibalisch genannt haben: die Menschen bekämpfen und entwerten, an deren Zuneigung ihm liegt.

Er wird große Hoffnungen in die Beziehung zu einem idealisierten Vorgesetzten investieren: dieser soll ihm endlich alle Zweifel nehmen, ob der Beruf die ersehnte Anerkennung und narzißtische Bestätigung spenden kann oder nicht. Wenn dann dieser Vorgesetzte diese Wünsche nicht

erkennt und nicht einführend mit ihnen umgehen kann, dann ist das Selbstbewußtsein weitgehend zerstört. Wer in dieser Situation keinen wirklichen Halt im Privatleben hat und keine therapeutische Hilfe annehmen kann, ist akut selbstmordgefährdet.

Die wichtigste Frage im Zusammenhang mit dem Suizid beantwortet Augstein nicht: Woher kam die Waffe? Für einen Gerichtsreporter ist das eine erstaunliche Fehlleistung. Entweder hat die junge Ex-Polizistin eine Dienstwaffe behalten, was angesichts ihrer Begutachtung als „dauernd polizeidienstunfähig“ ein Skandal wäre. Oder aber sie hat eine Waffe ihres Vaters genommen; pensionierte Offiziere haben so etwas nicht selten im Haus. Dann wäre die Aussage des Vaters von seinem „braven Kind, viel zu brav für diese verrohte Gesellschaft“ noch einmal neu zu interpretieren. Denn viel an der Dynamik der Situation – Stefanie L.s Alter, die akute Enttäuschung, die Kurzschlußreaktion – sprechen dafür, daß diese Tat eine vom Typus des „versehentlich geglückten Suizidversuchs“ ist. Wer in solchen Situationen keine harten Mittel wie Feuerwaffen oder den Sturz aus großer Höhe zur Verfügung hat, wird oft gerettet und gewinnt die Chance, einen neuen Anfang zu finden.

Wie entstehen die Dämonisierung des oder der Täter und die Produktion unschuldiger Opfer in dem Mobbing-Modell der Massenmedien? Es hängt damit zusammen, daß Medizin und Psychologie heute öfter, als es Ärzten und Therapeuten lieb ist, nicht mehr als Mittel verstanden werden, den Geist der Menschen zu befreien und ihr Leiden zu lindern, sondern als Machtausübung eines professionell bemäntelten Egoismus. Das illustriert ein Beispiel aus einem anderen Feld. Der kanadische Soziologe und Historiker Edward Shorter (1994) hat sich mit dem Wandel der „psychosomatischen“ Krankheitsbilder beschäftigt. Im englischen Titel der Originalausgabe sind die beiden Eckpunkte noch formuliert: From Paralysis to Fatigue, was der deutsche Titel abschwächt: „Moderne Leiden – Zur Geschichte der psychosomatischen Krankheiten.“

Daß die Hysterie durch epileptoide Anfälle charakterisiert ist, denen ein „Stadium des Clownismus“ und ein „Stadium der pathetischen Haltungen“ folgen, galt so lange, wie Charcot seinen Assistenten dieses Krankheitsbild glaubhaft machte. Jules-Joseph Dejerine, der zwei Jahre nach Charcots Tod dessen Lehrstuhl übernahm, betreute ebenfalls einen ganzen Saal armer hysterischer Frauen. Aber wo unter Charcot gezuckt und geschrien wurde, ging es jetzt ruhig zu, weil der Chef keine Anfälle mochte. „In den acht Jahren, die ich nun an der Salpêtrière bin“, faßt Dejerine zusammen, „haben die Symptome der sogenannten großen Hysterie, wo sie sich in meiner Abteilung zeigten, in keinem einzigen Fall länger als eine Woche angehalten.“

Shorter zeigt, wieviel Macht die Ärzte in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts über die Gestalt der Krankheiten gewonnen hatten. Seine zentrale These zur aktuellen Situation der psychosomatischen Erkrankungen ist, daß sie diese Macht gegenwärtig wieder verlieren. Ihre Nachfolger sind die Massenmedien. Sie machen den ärztlichen Autoritäten den Rang streitig: „Die gegenwärtig herrschenden medizinischen Paradigmen gehen in den medial kanalisiertem Wortfluten von Interviews mit ärztlichen Schwarmgeistern und herzergreifenden Patienten-Passionsgeschichten sang- und klanglos unter.“ Die Massenmedien wirken nicht in Opposition, sondern durch Manipulation der wissenschaftlichen Arbeiten.

Zentrale „Krankheit“ der neunziger Jahre ist nicht mehr das große Drama der Hysterie. Die Heldinnen sind müde geworden; das geschlechtsneutrale und allgemeine Leid der Postmoderne ist das CFIDS (chronic fatigue immune dysfunction syndrome/Erschöpfungs-Immunschwäche-Syndrom), an dem – je nach Schätzung – eine oder auch sechs Millionen aller US-Amerikaner leiden. Der Frühling geht, die Müdigkeit bleibt.

Der Erschöpfungs- und Unlustzustand bleibt in den verschiedensten medizinischen Legitimationen konstant. Wichtig sind Ursachen, die (fast) jeder potentielle Patient hat – etwa Antikörper gegen einen verbreiteten Erreger oder Amalgamplomben in den Zähnen. Lange Zeit war hier das Epstein-Barr-Virus im Gespräch, bis sich herausstellte, daß zwar fast allen Müden, aber auch ebensovielen Munteren eine frühere Infektion nachgewiesen werden konnte.

Das Müdigkeitssyndrom, faßt Shorter zusammen, hat vier „organische“ Wurzeln: In den USA Epidemien von „abgeschwächter Polio“ und Epstein-Barr-Viren, in Großbritannien ähnliche Epidemien von myalgischer Encephalomyelitis und einer geheimnisvollen Muskelschmerzkrankheit (Fibromyalgie). Alle zusammen hätten die massenhafte Verbreitung und eine ganze Kultur von Selbsthilfegruppen nicht geschaffen, wenn nicht die Massenmedien dazu beigetragen hätten, den Opfern immer neue Entdeckungen gegen den heimlichen Verdacht zu präsentieren, ihre Müdigkeit habe keinen infektiösen oder toxischen Grund, sondern wurzle in der Psyche. „Es ist nicht einfach bloß Trübsinn“, jubelte das Magazin Newsweek etwa im Jahr 1990 – als ob Trübsinn etwas Einfaches wäre. Damals wurden ein neu entdecktes Herpesvirus und der Interleukin-Spiegel als immunologische Grundstruktur der chronischen Müdigkeit ausgewiesen.

Während die hysterischen Kranken den Ärzten so sehr vertrauten, daß sie genau die Symptome produzierten, die diese erwarteten, ist angesichts der Erschöpfungssyndrome eine neue Front aus Massenmedien und pseudomündigen Patienten entstanden, die sich trotzig gegen Experten wehren und wie eine Sekte davon ausgehen, daß nur Betroffene „mitreden“ dürfen.

Ausführlich kommen in den Medien Patienten zu Wort, die sich von Ärzten unverstanden, abgewertet, schließlich – schlimmstes Vergehen – zum Psychotherapeuten „abgeschoben“ fühlten. Das bedeutet nicht, daß die Wissenschaftler einen Teil ihrer ethischen Verantwortung an die Massenmedien abgetreten haben, sondern beide Beteiligten – die Forscher wie die Reporter – sind Opfer von Erosionsprozessen, in denen öffentliche Aufmerksamkeit zum Selbstzweck wird.

Anschrift des Verf.: Dr. Wolfgang Schmidbauer, Ungererstr. 66, 80805 München

Anmerkungen

1. Dieses Beispiel entnehme ich dem Kapitel „Rituale, die ihren Mythos noch nicht gefunden haben“, in: W. Schmidbauer, Mythos und Psychologie, München 1999.
2. Fauler Atem und belegte Zunge sind die ersten Symptome; später blutet das Zahnfleisch, die Zähne lockern sich und fallen aus, überall am Körper entstehen Blutergüsse, die Stimmung ist gedrückt, die Kraft schwindet. – Noch im 18. Jahrhundert wurde Skorbut in der britischen Marine praktisch ausgerottet, weil alle Seeleute täglich Zitronensaft erhielten. Sehr viel später wurden die ersten Vitamine entdeckt; in der Encyclopedia Britannica von 1911 wird noch diskutiert, ob der Gemüsemangel oder ein Gift in gesalzenem Fleisch für Skorbut (scurvy) verantwortlich sei.

Literatur

- Bauer, A., Gröning, K. (Hg.) (1995): Institutionsgeschichten/Institutionsanalysen. Sozialwissenschaftliche Einmischungen in Etagen und Schichten ihrer Regelwerke. Edition diskord, Tübingen
- Bion, W. R. (1970): Erfahrungen in Gruppen. Klett, Stuttgart
- Bott Spillius, E. (Hg.) (1991): Melanie Klein heute, Bd. 1, Verlag Intern. Psychoanalyse, München Wien
- Buchholz, M. (1997): Psychoanalytische Professionalität: Andere Anmerkungen zu Grawes Herausforderung. Forum Psychoanal 13: 75–93
- Ebbecke-Nohlen, A. (1994): Auftrag und Spiel im Interaktionsprozeß von Supervision. In: Pühl, H. (1994): Handbuch der Supervision, Bd II., Marzahn, Berlin
- Freud, S. (1913): Zur Einleitung der Behandlung. Ges. W. VIII
- Kernberg, O. F. (1988): Innere Welt und äußere Realität. München – Wien
- Klein, M. (1962): Das Seelenleben des Kleinkindes. Klett, Stuttgart
- Kutter, P. (1994): Spiegelungen und Übertragungen in der Supervision. In: Pühl H. (1994): Handbuch der Supervision, Bd II., Marzahn, Berlin
- Kohut, H. (1973): Narzißmus. Suhrkamp, Frankfurt
- Pühl, H. (Hg.) (1990,1994) Handbuch der Supervision, Bde. I u. II, Marzahn, Berlin
- Schmidbauer, W. (1982): Helfen als Beruf. Die Ware Nächstenliebe. Rowohlt, Reinbek
- Schmidbauer, W. (1997): Wenn Helfer Fehler machen. Rowohlt, Reinbek
- Schmidbauer, W. (1999): Mythos und Psychologie. Ernst Reinhardt, München

- Schön, D. (1983): *The Reflective Practitioner*. Basic Books, New York
- Schreyögg, A. (1992): *Supervision. Ein integratives Modell*. Junfermann, Paderborn
- Shorter, E. (1994): *Moderne Leiden. Zur Geschichte der psychosomatischen Krankheiten*. Rowohlt, Reinbek
- Weigand, W. (1994): *Teamsupervision: Ein Grenzgang zwischen Supervision und Organisationsberatung*. In: Pühl H. (1994): *Handbuch der Supervision*, Bd II., Marzahn, Berlin
- Wellendorf, D. (1991): *Supervision als Institutionsanalyse und zur Nachfrageanalyse*. In: Schmidbauer, W., Pühl, H. (Hg.) (1991): *Supervision und Psychoanalyse*, Fischer Frankfurt

INSTITUTIONELLE KURZGESCHICHTEN

Erich Berner

Fundamentalistische Positionen in einer Gruppensupervision

Eine Fallgeschichte mit kirchlichen ehrenamtlichen Mitarbeitern

Ehrenamtliche MitarbeiterInnen einer kirchlichen Beratungsstelle, getragen von der katholischen/evangelischen Gesamtkirchengemeinde einer mittelgroßen Stadt in Süddeutschland, bilden jeweils für die Dauer von 2 Jahren Supervisionsgruppen. Diese ehrenamtlichen MitarbeiterInnen sind überwiegend Frauen von 40 – 70 Jahren unterschiedlicher kultureller und sozialer Herkunft. Sie stellen sich an einigen Tagen pro Monat für mehrere Stunden als BeraterInnen in allgemeinen Lebensfragen zur Verfügung. Hauptamtliche Mitarbeiter organisieren den Dienst, leiten fachlich an. In der Beratungsarbeit verrichten die MitarbeiterInnen ihren Dienst alleine, sie sind zur Dokumentation und Übergabe an die nachfolgenden MitarbeiterInnen verpflichtet. Die Teilnahme an der Supervision ist Pflicht. Außer einigen Plenumsversammlungen ist die Supervisionsgruppe der Ort, an dem die Vereinzelung aufgehoben wird. Eine Supervisionsgruppe besteht aus 10 – 12 MitarbeiterInnen. Die Supervision behandelt Fälle, Grundsatzfragen des Dienstes und der institutionellen und kollegialen Kommunikation. Eine Qualifikation zur Mitarbeit setzt diese kirchliche Institution voraus, keine pädagogische oder soziale Berufsausbildung also, sondern die „Fähigkeit zum Zuhören“, „Aufgeschlossenheit“ und die „Bereitschaft zur persönlichen Weiterentwicklung“; Voraussetzungen also, die auch dem selbstreflexiven Modell der Supervision entsprechen. Voneinander lernen ist für die MitarbeiterInnen ein starkes Motiv, an der Gruppensupervision teilzunehmen. Besonders deutlich ist dies an Fallbesprechungen von Klienten, die auch den anderen MitarbeiterInnen bekannt sind. „Wie gehst Du mit dem um?“, „wie lange redest Du mit ihr?“, „glaubst Du ihr?“ sind symptomatische Fragen der Supervisandinnen. Mit großer Gewissenhaftigkeit wird in der Gruppe das versammelte Wissen über die Klientin zusammengetragen, um eine *schnelle Lösung* des Falles zu bewerkstelligen.

Als externer Supervisor zog ich zunächst Ärger auf mich, als ich 2–3 Fallbesprechungen pro 90 Min./Sitzung von mir wies. Fachliche Hinweise

der Institutionsleitung und des Supervisors werden gerne zu normativen Leitsätzen verfestigt.

Um als Beratungsstelle in der Stadt einen Ruf zu (er)halten ist eine vereinheitlichte Beratungsqualität vonnöten. Bei komplexen Beratungssituationen mit Suchtkranken und Suizidgefährdeten entstehen schnell Selbstzweifel der MitarbeiterInnen. Und so zeichnet die Supervisionsgruppe ein hohes Maß an Solidarität der Beratenden untereinander aus. Christliche Nächstenliebe wird gelebt.

In Fallbesprechungen über dissoziale Männer mit den Schwerpunktbereichen Alkohol, Gewalt und Verwahrlosung läßt sich hier hingegen nur mühsam ein Klima der Einfühlung herstellen. Selbstreflexive Bemühungen, um diesen Widerstand zu bearbeiten, bleiben schwierig.

Nachdem sich in der Gruppe Vertrauen untereinander und zum Supervisor entwickelt hat, bittet Frau X. darum, eine *persönliche* Konfliktsituation einbringen zu dürfen. Sie ist neben verschiedenen Aktivitäten auch hauptberuflich im Kirchendienst tätig. In der Supervision ist sie wohlwollend kooperativ mit ihren KollegInnen. Die Gruppe greift ihr Anliegen auf. Frau X. berichtet, daß sie augenblicklich unter großer persönlicher Belastung stehe und sich nicht auf die Ratsuchenden einstellen könne. Ihre frühere Pflegetochter sei mittlerweile 30 Jahre alt und lebe entfernt. Nach Gewalterfahrung in der Ehe sei diese Pflegetochter mittlerweile geschieden. Nun habe sich die junge Frau wieder an sie gewandt, da sie mit einer Schwangerschaft nicht klar komme.

Auf meine Frage, was denn *ihr* Konflikt sei, erwidert sie: „Ja, ich bin Christin, und die Pflegetochter will die Schwangerschaft abbrechen.“ Mit Mühe konnte sie dies aussprechen. Frau X. führt weiter aus, daß sie sich der früheren Pflegetochter verpflichtet fühle und sich mit ihr an eine Schwangerschaftskonfliktberatungsstelle und anschließend mit einem Beratungsschein an einen Frauenarzt gewandt habe, der die Zulassung für ambulante Schwangerschaftsabbrüche habe.

Schlagartig verwandelt sich die Stimmung in der Supervisionssitzung. Die sonst so agil kommunikationsfreudigen Frauen verstummen.

Aus der Gruppe bietet nur eine Teilnehmerin, eine Sozialarbeiterin, ihre Hilfestellung an. Aus der Gruppensupervision entwickelt sich eine Triadensupervision und Frau X. bekommt in dieser Phase die Gewißheit, daß es für sie das Richtige ist, auf Seite der früheren Pflegetochter zu stehen. Sie trägt die Entscheidung zur Schwangerschaftsunterbrechung mit und erklärt, daß sie die Tochter bei den notwendigen Schritten begleiten wird.

Eine Sitzung später bedankt sich Frau X. bei der Gruppe für die Unterstützung und nickt der Sozialarbeiterin und mir zu. Die Pflegetochter habe den Eingriff körperlich und seelisch gut überstanden und sei nach Hause

zurückgekehrt. Daraufhin melden sich zwei vormals stille Beobachterinnen, die auch mir aus dem Blickfeld entfallen waren, und greifen voller Aggression ein: „Ich kann diese Entscheidung nicht mittragen, als kirchliche Beratungsstelle dürfen wir diese Position von Frau X. nicht gutheißen.“ Und noch schärfer: „*Das ist ein Wegwerfen von Leben; da wird der Mensch zu Ware*“ – so die Attacken an Frau X. und wohl auch an den Supervisor. Die beiden Anklägerinnen beherrschten die Szene und ich befürchtete *die Lebensschützerdebatte* in der Supervision. „Nur keine ideologische Auseinandersetzung“, schrillen meine Alarmglocken. Und tatsächlich bestand die Gefahr, daß die Gruppe an diesem Konflikt auseinanderbricht.

Meine Bemühungen, herauszuarbeiten, daß die Gruppe die Beziehung zur vortragenden Frau X. verloren hat, gehen unter.

Diese Szenen ereignen sich wenige Wochen, nachdem die päpstliche Stellungnahme zur Praxis der Schwangerschaftskonfliktberatung in Deutschland erschienen ist. Frau X. kann in der Gruppe diese Stellungnahme als gläubige Katholikin kritisieren. Sie hat sich ihre Freiheit bewahrt, bzw. wiedererlangt. Für die Mehrheit in der Gruppe bleibt eine Lähmung, die mittels Fallarbeit übertüncht wird. Und als Supervisor, der sich einer *aufklärerischen* Supervision verpflichtet fühlt, muß ich gestehen, daß es mir nicht unangenehm war, mit der Fallarbeit weiterzumachen.

Anschrift des Verf.: Erich Berner, Cäciliastr. 4, 76135 Karlsruhe

Eva Pertzborn

Wenn das Eingefrorene auftaut ...

In meinem Beitrag gehe ich der Frage nach, wie das Unbewußte, das Eingefrorene auftauchen bzw. auftauen konnte. Ich will dies anhand eines Supervisionsprozesses (15 Sitzungen) mit einem Team einer Beratungsstelle für Obdachlose aufzeigen.

Auffällig für den Supervisionsprozeß war, daß die Arbeit und die Gefühle, die die Arbeit mit Obdachlosen auslöst, fast nie Thema waren. In den Rückmeldungen in der Supervisionsausbildung wurde ich darauf aufmerksam gemacht. Fast schon verzweifelt fragte ich mich, welche Gefühle ich in bezug auf Obdachlose abwehre. Die Supervision mit diesem Team ging zuende, ohne daß ich einen Bezug zu meinen Gefühlen bekommen hatte – vieles in der Arbeit mit dem Team war mir unverständlich geblieben.

Dann entschieden wir in der Studiengruppe zum Thema „Tabu“ zu arbeiten.

Eine der Grundlagen war Mario Erdheims Buch „Die gesellschaftliche Produktion von Unbewußtheit“. Auf Seite 205 fand ich meinen Zugang:

Wie elektrisiert las ich das Wort „einfrierend“. In der Abschlusssitzung hatte nämlich ein Teammitglied gesagt: „Bei uns war so viel eingefroren, was durch die Supervision jetzt aufgetaut ist.“ Das brachte mich auf die Spur und zur Frage „was war das Eingefrorene in diesem Team?“ Später ergänzte ich „was war das Eingefrorene bei mir?“

Aber auch hier scheiterte ich zunächst. Ich stocherte, aber es blieb fleisch- und gefühllos. Wie ein Schock traf mich dann allerdings das, was Erdheim in seinem letzten Kapitel zum Umgang mit Gewalterfahrungen schreibt: Von der offen gezeigten Wut, vom Flüchten und, da wo Flucht nicht möglich ist, von den verschiedenen Formen der Abwehr von Aggression und Ohnmachtserfahrung. Beklemmung stieg auf, Trauer, Angst – und da wußte ich, was ich bisher abgewehrt hatte: meine Ohnmachtserfahrung, meine Scham, meine Aggression angesichts elterlicher Gewalt. Aber es gab noch was anderes, was ich abgewehrt hatte: meine Bedürftigkeit. Übriggeblieben war nur die aggressive Abwehr von Bedürftigkeit.

Auf dem Hintergrund dieser Erkenntnis konnte ich den mir bis dahin unverständlichen Verlauf des Supervisionsprozesses dechiffrieren, das Unbewußte erst verstehen.

1. Das Eingefrorene

„Die Institution und die Stellung, die das Individuum darin einnimmt, bestimmt, was wahrgenommen werden darf“ (Erdheim 1992, S. 220).

In den Sitzungen erlebte ich die SD überwiegend depressiv, angstvoll, schweigend und zurückhaltend. Ich verliere meine Vitalität, agiere angestrengt, mütterlich, versorgend, angepaßt.

„Die Unbewußtmachung verbirgt sich hinter der Einschränkung der geistigen Selbständigkeit sowie der Gefühls- und Gewissensfreiheit“ (Erdheim 1992, S. 220). Nach Erdheim muß jede Gesellschaft/Institution dem Individuum Ersatzbefriedigung für nicht gelebte Gefühle bereitstellen. Und weiter schreibt er, daß sich je nach Situation unterschiedliche Formen der Abwehr herausbilden, weil „die Erinnerung an die traumatische Situation, die dauernd durch ähnliche Versuchssituationen geweckt wird, vermieden werden (muß)“ (S. 419).

In der Beratungsstelle erlebe ich als 1. Abwehrform die Ersatzbefriedigung Leistung. Ich leiste auch viel, ackere und schaffe, stelle Fragen und Beziehungen her. Als 2. Abwehrform bietet die Beratungsstelle Rationalisierung und Intellektualisierung. „Obdachlose sind Opfer der Gesellschaft, schuld ist die Gesellschaft, weil ...“ , „Therapie ist Manipulation, deshalb machen wir keine Beziehungsarbeit“. Der Grundsatz „wir machen keine Beziehungsarbeit“ (die Beratungsarbeit mit den Klienten erfolgt im Rotationsprinzip) wird von mir nicht angetastet, ich erlebe es in der Tat wie ein Tabu.

Als 3. Abwehrform zeigt sich die Regression: „V. (derjenige der gleichzeitig Vorstand und Teammitglied ist) ist der Fels in der Brandung, V. ist ein Glücksfall für uns, er soll so weitermachen.“ Die Wünsche an mich haben einen hohen versorgenden Charakter „mach uns fit, aber bohre nicht zu tief, verändere uns nicht“.

In dem Buch von Bauer und Gröning „Institutionsgeschichten, Institutionsanalysen“ (1995) fand ich eine weitere Abwehrform, die in der Beratungsstelle praktiziert wird: die Allmächtsphantasien. „Wir verhelfen den Obdachlosen zu ihrem Recht“. Ich hatte bis zur 9. Sitzung ebenfalls starke Allmächtsphantasien und sprach davon, daß ich mich als „Gebärmutter sehe, mit deren Hilfe sie in Beziehung kommen“.

Erst in der Lehrsupervision wurde die Not und Verzweiflung sichtbar, die hinter meinen Größenphantasien lag, und damit wurde auch der Verlust meiner Vitalität erklärbar. „Nur was ich auch heilen kann, kann ich auch ansprechen“.

Erdheim schreibt:

„Entweder man identifiziert sich mit den Herrschenden oder mit den Beherrschten. Im ersteren Fall werden die Größen- und Allmachtsphantasien, im letzteren die Geschichte der Kränkungen, Erniedrigungen und Beleidigungen angesprochen“ (ebda. S. 374).

„In Institutionen geht es nicht nur um libidinöse und/oder aggressive Regungen, sondern es geht auch um Macht und Größenideen ... Je integrierter ein Mensch in einer Institution ist, umso schwerer sind unbewußte Anteile von Macht und Größenphantasien zu erkennen. Erst durch den ‚sozialen Tod‘, wie Erdheim es nennt, kann ein Zugang zu diesen unbewußten Inhalten geschehen“ (Bauer und Gröning 1995, S. 60).

2. Das Eingefrorene taut auf

Ich will nun der Frage nachgehen, wo und wie im Supervisionsprozeß das Eingefrorene aufgetaut ist. Das war sicher einmal mein mütterlich versorgendes Verhalten, wie angestrengt es auch immer war. Es war etwas Neues in diesem männlich geprägten Team.

Entscheidend für das Auftauen des Teams waren die 4. und 5. Sitzung, als es um den Konflikt zwischen F. und U. ging: F. als Repräsentant des Kindlichen/Ungeschützten-Bedürftigen und U. als Repräsentant des knochenartigen, bedürfnislosen Vaters. F. wollte Anerkennung und Lob für die Arbeit, U. fand F. maßlos in seinen Wünschen nach Anerkennung. Indem es möglich war, in der Supervision F.s Bedürftigkeit und U.s Abwehr von unterschiedlichen Seiten zu beleuchten, verlor das Tabu „du sollst nicht bedürftig sein“ ein Stück seiner angstmachenden Wirkung. Beide „überlebten“ die Berührung. Mehr noch: zumindest U. wurde für alle gefühlsmäßig erkennbar, nicht nur in seinem Ärger, sondern auch in seiner Enttäuschung und Kränkung – eben auch in seiner Bedürftigkeit.

Bei einer SD löste meine Intervention heftigen Ärger auf mich aus: „Du hast U. ganz schön unter Druck gesetzt.“ Heute verstehe ich, daß sie in diesem Moment mit ihrer Sehnsucht in Berührung gekommen ist, und diese aggressiv abwehren mußte. In der Gegenübertragung merkte ich die Scham, die die empfundene Sehnsucht bei ihr ausgelöst hatte.

Erdheim schreibt dazu:

„Wer auf Neues, von der Kultur nicht Akzeptiertes stößt, muß auch alle die Ängste, Schuldgefühle und Verunsicherungen ertragen, die aufgrund jener Verbindungen im Unbewußten zustande gekommen sind“ (S. 221).

„Die gesellschaftliche Relevanz des Unbewußten wird durch seine doppelte Funktion bestimmt. Es erscheint einmal als eine Art Orkus, in welchem alles verschwindet, was nicht bewußtseinfähig ist, und zum anderen als ein Reservoir an Kräften, das die Kreativität des Menschen speist. (...) Für die Gesellschaft wird das Unbewußte also relevant durch seine ‚einfrierende‘ und durch seine das Individuum in Bewegung setzende, verändernde Funktion“ (Erdheim 1992, S. 205).

Das Eingefrorene der Institution kann also erst auftauen, wenn die „das Individuum in Bewegung setzende, verändernde Funktion“ des Unbewußten im Individuum aktiviert worden ist. Die „ungefährlichere“ Berührung mit den tabuisierten Gefühlen auf der individuellen Ebene, die Stärkung der individuellen Wahrnehmung bei den SD, machte den Weg frei für die Bearbeitung institutioneller Tabus.

3. Das Eingefrorene der Institution tau(ch)t auf

Eine Institution, die externe SV anfordert, riskiert einen Blick/Veränderung des Tabus. Dies macht sie nicht ohne Not. Bei der Beratungsstelle ist die Dysfunktionalität des Tabus deutlich geworden: In einer Zeit, in der sich die Institution über Innovationen und Modellprojekte die Existenz sichern muß, versinken die MitarbeiterInnen in Schweigen, Anpassung, Unlust, Halbtagsstellen und Krankheiten. Das was die Beratungsstelle lebensstüchtig hat werden lassen, die hohe Ersatzbefriedigung durch Leistung, die Anpassung über die „Identifikation mit der Rolle“ anstelle der Bewußtmachung alter und aktueller Kränkungen und Bedürftigkeiten, droht nun zum Bumerang zu werden.

Die Dysfunktionalität ist die zweite Voraussetzung dafür, daß das institutionelle Tabu angesprochen werden kann.

Hier wird deutlich, was die Janusköpfigkeit des Tabus, des Eingefrorenen ausmacht und was Erdheim meint, wenn er schreibt, daß bestimmte Abwehrformen zum Zerfall von Gesellschaften/Institutionen führen.

Institutionell kann das Tabu „du sollst nicht bedürftig sein“ nämlich in „du sollst nicht eigenständig werden“ übersetzt werden. Das Thema „institutionelle Macht – wer hat die Leitung“ wurde bis zur 14. Sitzung rationalisiert „es gibt kein Geld für Leitung, also haben wir auch keine, V. ist nur unser Controller“ oder regressiv „V. soll so weitermachen“, diskutiert. Erst in der 15. Sitzung konnte das Thema unter dem Stichwort „interne Professionalisierung“ (was u. a. heißt: Transparenz der Entscheidungswege, mehr Mitbestimmung, Stellung des Vorstandes transparenter machen) angesprochen werden.

So lange hat es gedauert, um das Thema Macht aus dem undifferenzierten, gewaltigen, aus frühkindlichen und gesellschaftlichen Ohnmachtserfahrungen gespeisten Komplex Herrschaft und Gewalt zu lösen.

Dies ist eine Erklärung, warum das Thema Macht und Leitung in diesem Team so schwer besprechbar war, warum ich selbst lange Zeit mit einer Mischung aus Angst, Dankbarkeit, Abhängigkeit und Schuld auf den informellen Leiter reagiert habe.

Erst die Entwicklung von eigenständig-differenzierten Gefühlen und Wünschen konfrontiert institutionelle Leitung so, daß die herrschende Machtausübung in Frage gestellt werden kann und, wenn es konstruktiv verläuft, über Macht und Leitung verhandelt werden kann.

Anschrift der Verf.: Eva Pertzborn, Kl. Brunnenstr. 4, 22765 Hamburg

Literatur

- Bauer, Annemarie, Katharina Gröning (Hg.) (1995): *Institutionsgeschichten, Institutionsanalysen*, Tübingen, edition diskord.
- Erdheim, Mario (1992): *Die gesellschaftliche Produktion von Unbewußtheit*, Frankfurt, Suhrkamp.
- Freud, Sigmund (1991): *Totem und Tabu*, Frankfurt, Fischer.

Elke Schallehn-Melchert

Verlässliche Institutionen und flexible Menschen

Ich hatte noch wenig Supervisionserfahrung mit Pflegekräften, als sich in der siebten Sitzung einer Teamsupervision mit dem Pflegepersonal der Intensivstation eines Unfallkrankenhauses folgende Szene ereignete:

Nachdem alle mit Kaffee versorgt waren, fragte ich, was heute besprochen werden sollte. Bevor sich jemand dazu äußern konnte, flog die Tür auf und Schwester Ute kam verspätet herein. Hektisch und aufgeregt wandte sie sich an alle: „Wir haben gerade einen ‚Zugang‘ bekommen – SHT (Schädel-Hirntrauma) nach Motorradunfall – ich glaube es ist hoffnungslos, aber es kann sein, daß zwei von uns zum Reanimieren gerufen werden.“ Spontan stellten sich zwei Schwestern zur Verfügung.

Schwester Ute flüsterte kurz mit ihrer Nachbarin, schenkte sich Kaffee ein und nahm Platz. Niemand schien sich durch die Unterbrechung gestört zu fühlen. Die Stationsleiterin schlug vor: „Wir könnten über die Neuverteilung der Arbeit zwischen den Ärzten und den Schwestern reden. Ich höre viele Klagen, die aber nicht offen ausgesprochen werden.“ Erleichtert über den Vorschlag wurde dem zugestimmt. Nur der Pfleger warf ein, daß er das Reden über dieses Problem sinnlos fände, da sie schließlich doch den Kürzeren ziehen würden. Schwester Ute, die inzwischen ihren Kaffee ausgetrunken hatte, klinkte sich ein und klagte über die Ärzte, die zuviel „quatschten“ und am liebsten im Hinterzimmer am Computer saßen. Die Sitzung plätscherte dahin. Einige schimpften über die Ärzte, andere langweilten sich, und die Stationschwester versuchte zu beschwichtigen.

Ich konnte nur mit einem Ohr zuhören, weil ich immer noch mit dem Patienten, dem „Zugang“, beschäftigt war, dessen Leben am seidenen Faden hing, oder der vielleicht schon tot war. Fragen: Wie alt mag er sein? ... Wie mag es passiert sein? ... Hat er eine Freundin ... bestimmt Eltern? Innere Bilder bedrängten mich. Ich hatte eine ähnliche Situation erlebt, als meine Tochter nach einem Motorradunfall schwer verletzt auf der Intensivstation gelegen hatte. Innerlich aufgewühlt von diesen Erinnerungen arbeitete ich äußerlich kontrolliert mit dem Team an dem begonnen Thema.

Plötzlich klingelte das Telefon. Nachdem klar war, daß nun zur Reanimation gerufen wurde, eilten zwei Schwestern mit wehenden Kitteln zur Tür. Bevor diese hinter ihnen zuschlug, rief die eine noch: „Bis gleich,

vielleicht dauert es nicht lange!“ Es gab eine kurze Unruhe im Raum, dann wiederholte Schwester Gabi, die durch das Klingeln des Telefons ihren Satz nicht hatte beenden können, noch einmal ihren Beitrag und sorgte damit für die Fortsetzung der Gesprächsrunde.

Niemand, außer mir, schien den Vorfall erwähnenswert oder gar erfüllenswert zu finden. Meine Spannung steigerte sich zunehmend bis ich mich nicht mehr konzentrieren konnte. „Ich erlebe die Affekte, die von den Pflegekräften abgewehrt werden,“ schoß es mir schlagartig durch den Kopf. Nun, nachdem mir meine innerer Spaltung bewußt war, konnte ich innerlich befreit das Thema loslassen und mich den Gefühlen zuwenden. „Es fällt mir schwer, mich auf das Thema zu konzentrieren, da ich immer noch mit dem Patienten beschäftigt bin, der dort unten reanimiert wird. Daher würde ich gern wissen, wie es Ihnen damit geht“, sprach ich vorsichtig die Abwehr an. „Wenn Sie hier jeden Tag arbeiten müßten, könnten Sie sich diesen Luxus von Gefühlen nicht erlauben,“ traf mich umgehend die Antwort des Pflegers. Schwester Heidi, die seiner Äußerung die Schärfe nehmen wollte, versuchte zu beschwichtigen: „So ist das eben. Wenn jede Woche Patienten sterben, stumpft man halt ab.“ Andere nickten zustimmend. Die Stationsschwester, die seit fünfzehn Jahren auf Intensivstationen tätig war, nutzte die Gelegenheit, ihrem Ärger Luft zu machen: „Wer sich in Gefahr begibt, kommt darin um. Mein Sohn bekäme kein Motorrad.“ Ihre Heftigkeit löste ein längeres Schweigen aus. Schwester Martina, die Jüngste im Team, unterbrach schließlich die etwas peinliche Situation. Sie war erst seit zwei Monaten in der Intensivpflege tätig und inzwischen von dem Gesprächsverlauf sichtlich erregt. Leise, aber bestimmt wandte sie sich an die Stationsschwester: „Ich finde, daß man so nicht mit Problemen umgehen kann. Ich habe neulich, als Kai so plötzlich starb (ein junger Mann, der zwei Tage nach einem Autounfall auf der Station verstorben war), eine ganze Nacht lang nicht geschlafen.“ Wie tief sie dieser Vorfall getroffen hatte, war für alle spürbar, so daß es sehr still wurde. Nach einiger Zeit traute sich Schwester Karin, auch eine der jüngeren Pflegekräfte, Schwester Martina zu unterstützen: „Kais Tod hat mir auch sehr leid getan. Ich war an dem Abend zum Geburtstag eingeladen und konnte mich gar nicht richtig amüsieren, weil ich immer an ihn denken mußte. Er war so alt wie mein Freund.“ Schwester Ulrike, deren Mutter vor einem halben Jahr plötzlich gestorben war – sie hatte darüber in der Supervision gesprochen – traten Tränen in die Augen, was ihr sichtlich peinlich war. Nun versuchte Karlheinz, der Pfleger, der sich zunehmend unwohler fühlte, diesem Verlauf der Sitzung eine andere Richtung zu geben: „Hört damit auf, so geht das doch nicht, sonst gehe ich gleich raus. Man kann doch nicht diesen Betrieb dort unten aufrecht erhalten und

sich gleichzeitig in die Patienten einfühlen. Das kann niemand von uns verlangen!“

Die Supervisionssitzung war fast beendet. Daher griff ich diese Bemerkung dankbar auf und sagte in etwa: „Da haben Sie wahrscheinlich recht. Beides zur gleichen Zeit – sich in die Patienten einfühlen und gleichzeitig die lebensrettenden Apparate in Gang halten –, das geht nicht. Da müssen Prioritäten gesetzt werden. Das hieße also, *nicht* zu fühlen, wenn Sie diese Arbeit tun, aber vielleicht zu fühlen, wenn sie getan ist.“ In dem folgenden Schweigen wußte ich nicht, was die anderen fühlten. Ich dachte: „Ja, so müßte es sein: Verlässliche Institutionen und flexible Menschen.“

Anschrift der Verf.: Elke Schallehn-Melchert, Mellande 33a, 22393 Hamburg

Wolfgang Schmidbauer

Das Wasser des Lebens

Das Individuum begegnet einer Institution in der Regel mit ähnlichen emotionalen und zum Teil unbewußten Reaktionen wie einer Gruppe. Beiden Reaktionsformen liegt eine frühe, präödiipale Beziehung zugrunde, in der die Grenze zwischen dem Ich und dem Nicht-Ich unscharf bleibt. Beispiel: Bin ich Teil der Gruppe oder steht sie mir gegenüber? Verschlingt sie mich, oder kann ich etwas von ihr haben? Vergiftet sie mich oder nährt sie mich, oder ist beides gleichzeitig der Fall, wie in einer Institutionsanalyse im Rahmen einer Supervision, an dem eine Dozentin einer kirchlichen Ausbildungsstätte für Gemeindepädagogen teilnahm und „Meine Akademie und ich“ zum Thema machte.

Eine zentrale Szene war vom Erleben peinigender Scham- und Wutafekte bestimmt, als die Dozentin erlebte, daß angesichts einer Entsendungsfeier ausgebildeter Gemeindepädagogen bzw. -referentinnen die jüngeren AusbildungskandidatInnen einen eigenen Gottesdienst gestalten sollten, den Dozentinnen und Dozenten Wasser in Plastikbechern als „Wasser des Lebens“ anboten und keiner der anwesenden Erwachsenen in irgendeiner Form merken ließ, daß derlei kindische Gesten doch dem Niveau einer Fachschule nicht entsprächen. In dieser Szene kulminierte und konzentrierte sich der symbolische Gehalt einer von latenten Entwertungen und oralen Bedürfnissen charakterisierten Situation: Die Dozentin schätzt Studenten und den Lehrbetrieb als „unter dem möglichen Niveau“ ein und hätte gerne an den interessanteren Aufgaben in der Erwachsenenbildung festgehalten, mit denen sie sich vorher beschäftigt hatte. Gleichzeitig bedeutet die Stelle für sie finanzielle Sicherheit und eine Möglichkeit, die vorher riskante und von unternehmerischen Zwängen bestimmte Position der freischaffenden Pädagogin durch einen sichereren Status abzulösen. Sie berichtete zwei weitere Szenen: die erste, daß in dem kirchlichen Trägergremium der Akademie überlegt werde, diese abzuschaffen, weil die Absolventen keine Stellengarantie in der Kirche hätten, und zweitens, daß viele Kollegen wie sie – vielleicht weniger deutlich – Zweifel am (postulierten) wissenschaftlichen Niveau äußern, aber sich auch alle einig seien, das menschliche Klima sei gut. Die Dozentin selbst findet das nicht nur positiv, es mensche eben sehr, ständig sehe man Dozenten in tiefen Gesprächen mit Studentinnen, einen Arm versonnen über deren Schulter gelegt.

Die Themen von Versorgung und Entwertung kehrten in allen geschilderten Szenen wieder: die Religionspädagogen versorgen die Dozenten mit Wasser aus Plastikbechern, das sie als Lebenselixier glorifizieren; die Dozentinnen und Dozenten versorgen die Studenten mit ihrer menschlichen Zuwendung, aber nicht mit ausreichendem Wissen und professionellen Kompetenzen.

In der Diskussion in der Supervisionsgruppe taucht immer wieder das Unbehagen der Dozentin bei der Szene mit dem Wasser des Lebens aus den Plastikbechern auf. Weshalb kann sie ihren Ärger nicht formulieren? Warum wird die theologische Seite der Institution so sehr betont, während andererseits die Theologen im Leitungsgremium die Existenz der Akademie in Frage stellen?

Durch solche Prozesse sinkt das Prestige der Berufe, für die die Akademie ausbildet, was dazu führt, daß in allen Gremien immer wieder versucht wird, das spezifisch Theologische der eigenen Arbeit im Gegensatz zur weltlichen Sozialarbeit herauszuheben, ohne daß konkret – so ist jedenfalls der Eindruck der Dozentin – mehr geschieht als die Einrichtung von Kindergottesdiensten für Erwachsene.

Jetzt versucht die Gruppe, die hilflose Wut der Dozentin mit dieser Situation zu verknüpfen. Sie bemerkt, daß sie sich durch ihre Abneigung gegen den in ihren Augen pseudoreligiösen und unkritischen Ritus aus dem Prozeß der defensiven Theologisierung der Institution ausschließt. Warum? Ihr erster Einfall betrifft ihre private Situation: sie lebt in Lebensverhältnissen, die sie froh sein läßt, eine gute Strecke fern von ihrem Arbeitsplatz entfernt zu wohnen. Für den großen Teil des Lehrkörpers hat das soziale Netz der Stadt eine wesentliche, identitätserhaltende Funktion. Andere Dozentinnen und Dozenten haben Familie, sitzen in Gemeinde- und Elternbeiräten, engagieren sich in Bürgerinitiativen und Wohltätigkeitsveranstaltungen. Das tut die Dozentin auch, aber zusammen mit ihren Freunden und nicht im Kontext der Lehrenden. Sie würde sich, wohnte sie am Ort, auch vor der sozialen Kontrolle scheuen und sich in ihrem Privatleben gestört fühlen.

Aber andere Einflüsse spielen ebenfalls eine Rolle. In der Gruppe erhebt sich die Frage, weshalb sich eine Akademie, in der keine Voll-Theologen aber faktisch Menschen für Aufgaben der sozialen Arbeit ausgebildet würden, sich derart zwanghaft immer wieder auf ihr religiöses Profil besinne, und wenig auf ein theologisches und sozialwissenschaftliches.

Dieses Ritual enthält eine Botschaft über die Frühgeschichte der Institution, eine Art Anamnese, der Anamnese an Christi Opfertod im Meßritual vergleichbar. Ursprünglich war es geplant, die Akademie zu

einer Hochschule mit einem „vollakademischen“, theologischen Studiengang auch für die praktische Arbeit in den Gemeinden zu erweitern. Der Verdacht wird geäußert, begründet und als überzeugende Motivation akzeptiert, daß die Enttäuschung über den Prestigeverlust, welcher der Institution von den eigenen „Eltern“ zugefügt wurde, durch die theologischen Lippendienste und die fromme Rhetorik in den Leitungsgremien kompensiert wird. Dadurch gewinnt das Ritual mit dem Wasser des Lebens in Plastikbechern, das die „Kinder“ der Institution den „Eltern“ anbieten, eine neue Qualität: Es drückt im symbolischen Gehorsam, der märchenhaft übersteigert wird, mit ironischen Mitteln auch die Enttäuschung der Studierenden und der Dozentinnen und Dozenten über die Institution aus, die Wein versprach, aber nur Wasser gab. Je mehr reales Prestige sie einbüßt und je unsicherer die Chancen der Ausgebildeten werden, ob ihnen das, was sie an geistiger Nahrung erhalten haben, für die Durchsetzung in der Welt nützt, desto stärker werden geistliche Werte betont.

Anschrift des Verf.: Dr. Wolfgang Schmidbauer, Ungererstr. 66, 80805 München

Rose Zenth-Hummel

Das Gewand

Szene aus der 7. Sitzung einer Teamsupervision mit dem Pastoralteam einer katholischen Kirchengemeinde

Teammitglieder: Pfarrer/Dekan; Pfarrer; Vikar; Gemeindefereferentin; Pastoralreferent; Diakon (in Ausbildung)

Zu Beginn der Sitzung kündigt Herr S. (Pastoralreferent) an, über das Thema „Gewand“ sprechen zu wollen, da es diesbezüglich zwischen ihm und Frau L. (Gemeindefereferentin) noch etwas zu klären gebe.

Den Hintergrund beschreibt Herr S. im folgenden so: Er habe sich vor kurzem entschieden, bei Predigten, Wortgottesdiensten und Beerdigungen, die er halte, das Gewand zu tragen.

Frau L. gegenüber habe er diesbezüglich ein schlechtes Gewissen, da es zwischen ihnen eine frühere Vereinbarung gebe, beide keine Gewänder tragen zu wollen. Nun habe er sich anders entschieden, ohne es noch mal mit ihr zu besprechen, worüber sie verständlicherweise ärgerlich sei.

Nach dieser Einleitung entschuldigte sich Herr S., zu meiner Überraschung ganz offiziell bei Frau L. Auf meine Frage, was diese Entscheidung wohl für ein schwerwiegendes „Vergehen“ beinhalte, wenn sie diese Form der Entschuldigung bräuchte, wurden im weiteren Gespräch folgende Hintergründe deutlich:

Frau L. und Herr S. hatten die Gemeinde über eine längere Vakanzzeit der Pfarrstelle selbständig betreut und geleitet. In dieser Zeit hatten sie intensiv und gut zusammengearbeitet. Beide hatten Aufgaben und Funktionen übernommen, die sonst nicht in das Aufgabengebiet der Gemeindefereferentin und des Pastoralreferenten gehören. Seit einem Jahr gab es nun wieder zwei Pfarrer in der Gemeinde und seit kurzem einen Vikar und einen Diakon. Im größer gewordenen Team entstand zwischen Herrn S. und Frau L. mehr Distanz, in der Wahrnehmung von Frau L. wandte sich Herr S. mehr den Pfarrern zu. Frau L. war nun einzige Frau im Team und fühlte sich, entsprechend kirchlicher Vorgaben, auf ihre Aufgaben als Gemeindefereferentin reduziert: „Ich arbeite für Euch – bereite die Taufe mit den Eltern vor, aber darf nicht taufen. Ich begleite die Kommunionkinder und ihre Familien, aber der Pfarrer gestaltet dann den eigentlichen Teil der Kommunionfeier usw. ...“

Eine lange, schmerzliche Geschichte als Frau in der Kirche wird spürbar. Wütend bemerkt Frau L., daß sie kein Gewand tragen werde, weil sie auf diese Form äußerlicher Anerkennung ihrer Rolle keinen Wert lege.

Für Frau L. verbindet sich also mit dem Gewandthema zweierlei: Zum einen hatte Herr S. mit seiner Entscheidung ein äußeres Zeichen gesetzt für eine Entwicklung, die sie schon längere Zeit traurig und zunehmend auch wütend beobachtet hatte. Sie fühlte sich sowohl persönlich von ihm verlassen, hatte aber auch das Gefühle, er wechsle das „Lager“ und verhalte sich unsolidarisch. Und dies alles auf dem Hintergrund, da sie, in ihren Augen, doch alleine die Gemeinde ganz gut geleitet und eine gemeinsame Zeit erlebt hatten, in der es scheinbar keine kirchliche Hierarchie gab. Zum andern deckt die Gewandszene aber auch die Illusion von Macht auf und konfrontiert Frau L. mit ihrer Rolle als „Lückenbüßerin“ und „Zuarbeiterin“.

Der Akt der Entschuldigung wird aber durch diese Hintergründe auf der Beziehungsebene im Team alleine noch nicht verstehbar. Erst im Zusammenhang der Berufsbiographie von Herrn S. wird ihr tieferer Sinn deutlich: Ursprünglicher Berufswunsch von Herrn S. war das Priesteramt. Während des Priesterseminars hat er sich dann gegen den zölibatären Weg entschieden. Nach überdurchschnittlichem Abschluß des Theologiestudiums entschied er sich trotz einer Empfehlung, nach der Promotion an der Universität zu bleiben, für den Weg in die Praxis der Gemeindegarbeit. Dort hat er als Pastoralreferent zwar seinen Platz und viel Anerkennung gefunden, aber die Kränkung, nicht die entscheidenden Amtshandlungen vornehmen zu können, bleibt („es fehlt mir halt die Weihe“). Mit der Entscheidung für das Gewand ist er nun wenigstens im Altarraum nicht zu unterscheiden von den Pfarrern, zumal er ja ansonsten eh (fast) alle Tätigkeiten eines Pfarrers übernimmt. Der Wunsch, das Gewand zu tragen, macht also den eigentlichen Berufswunsch von Herrn S. wieder sichtbar, befriedigt das Bedürfnis „dazuzugehören“ und deckt so das berufliche Dilemma an dieser Stelle zu. Gleichzeitig verbindet sich damit aber auch gewissermaßen ein „Verrat“ an seiner Entscheidung zum Pastoralreferenten und seiner Zugehörigkeit zu dieser Berufsgruppe.

Das „Vergehen“ gegenüber der Kollegin heißt deswegen nicht nur: „Ich habe auf der kollegialen Ebene ein Abmachung gebrochen“, sondern schließt den „Verrat“ an der Identität des Pastoralreferenten und die frühere Abweichung vom Weg zum Priesteramt mit ein. Frau L. steht insofern in dieser Szene nicht nur für die Kollegin im Team sondern auch für die geschwisterliche Verbundenheit mit den hauptamtlichen Laien und weitergedacht für die Beziehung Mann-Frau versus zölibatärem Weg. Oder anders ausgedrückt, wird mit dem Wunsch, das Gewand zu tragen, deut-

lich, woran sein „Herz noch hängt“, damit verbunden aber eben auch die „Halbherzigkeit“ beruflicher Entscheidungen, die damit verbundenen Schuldgefühle veranlassen ihn zu dieser Entschuldigung.

Eine interessante Sitzung, die für alle Teammitglieder die „großen Themen“ hinter dem scheinbar kleinen Anlaß sichtbar werden ließ. Für mich war vor allem spannend, wie sich berufsbiographische Inhalte mit dem Institutionshintergrund einerseits und der Beziehungsdynamik andererseits in einer Szene verknüpft, verbirgt und gleichzeitig symbolhaft deutlich wird.

Anschrift der Verf.: Rose Zenth-Hummel, Hohrain 11, 78078 Niedereschach

Wolfgang Schmidbauer

Der gesunde Menschenverstand in der Psychiatrie

Die Szene ist eine Fortbildung für die Zusatzqualifikation der Fachpflegerin in der Psychiatrie. Die Schülerinnen sollen an einer Selbsterfahrungsgruppe teilnehmen. Der Leiter erhält in seinen Vorinformationen die Nachricht, daß es bereits in früheren Gruppen Probleme mit der Motivation dieser Klientel gegeben habe. Sie kommen gemeinsam, etwas zu spät, vor der Türe lachend und plaudernd, im Gruppenraum stumm. Als die Sitzungszeiten verabredet werden, klagt die älteste Pflegerin in dieser Untergruppe, sie habe eine zwölfjährige Tochter und dürfe nicht so spät nach Hause kommen. Die Gruppe vereinbart daraufhin neue Termine. Am Samstagnachmittag der auf ein Wochenende begrenzten Sitzungen der zwölfköpfigen Gruppe fehlen zwei der Pflegerinnen. Die anderen drei „vermuten“, sie seien nach Hause gefahren, man wisse nichts Genaues, außerdem würden die Fehlenden das alles sicher am nächsten Morgen aufklären. „Sie sind erwachsene Menschen, wissen selber, was sie tun!“ „Mich stört das überhaupt nicht, wir kennen uns hier doch noch gar nicht!“ „Ich verstehe nicht, daß Du jetzt von Vertrauen und Verantwortung sprichst, es kann doch wirklich gute Gründe geben, hier wegzubleiben.“

Während ein Teil der Gruppe energisch darauf beharrt, daß es eine Mißachtung der gemeinsamen Arbeit und eine Entwertung der Gruppe sei, unentschuldigt wegzubleiben, wiegeln die Psychiatrieschwestern ab, finden es falsch, über Abwesende zu sprechen, betonen wiederholt, es handle sich um mündige, erwachsene Menschen, die genau wüßten, was sie täten, und ihr Verhalten gewiß noch erklären würden.

Am nächsten Morgen sind die fehlenden Gruppenmitglieder wieder da. Die Ältere beginnt eine lange, von Leitungsteam und Beobachterin der Gruppe als Lügengeschichte bewertete Rechtfertigungsrede von einem kranken (zwölfjährigen) „Kind“ und einem verhinderten Babysitter; die jüngere sagt brüsk, sie sei schon die ganze Woche krank gewesen. Seit sie vierzehn geworden sei, halte sie sich für so erwachsen, daß sie selber wisse, wenn sie irgendwo wegbleibe. Sie habe sich daher noch nie abgemeldet oder sich irgendwo entschuldigt. Sie ist bleich und hustet viel, was sie aber nicht hindert, in der Pause mit den anderen Krankenpflegerinnen hektisch eine Zigarette nach der anderen zu rauchen.

In der Gruppe wird das Verhalten der beiden weggebliebenen Pflegerinnen als schülerhaft angegriffen. Sie hätten anscheinend nicht verstanden,

daß es hier um eine Selbsterfahrung gehe, in der sie ihr Verhalten reflektieren könnten.

Darauf erklärt die Schwester, die bereits am Samstag ihre Kolleginnen in Schutz genommen hat, daß niemand einsehe, weshalb sie diese Selbsterfahrung machen sollten, sie sei außerhalb des normalen Unterrichts, die Klasse vor ihnen habe nichts dergleichen machen müssen.

„Haltet ihr denn Selbsterfahrung nicht für notwendig für eure Arbeit?“

„Manche halten sie für notwendig. Ich finde, wir haben schon genug gehabt. Wir haben schließlich schon drei Jahre medizinische Ausbildung. Die Ärzte wissen auch nicht, ob sie die Selbsterfahrung wollen. Manche sagen, das ist toll, das müßt ihr unbedingt tun; andere sagen, ich würde da nie mehr hingehen, es war ganz schrecklich, das bringt nichts. Und auch in unserer Klasse sind die Meinungen ganz unterschiedlich. Manche sind begeistert, andere wollen nichts damit zu tun haben. Mir hat es schon etwas gebracht, ich habe interessiert zugehört, auch wenn ich keine eigenen Probleme habe, die ich einbringen könnte.“

„Ich habe mich vor allem in den Pausen sehr gut gefühlt“, sagt eine andere. „Da war es lustig, und wir haben gelacht, und ich habe neue Leute kennengelernt, das war entspannt. Aber in den Sitzungen, dieses Schweigen, als ob wir uns nichts zu sagen hätten, und wenn dann jemand etwas sagt, wird es gleich seziiert und zergliedert und soll alles Mögliche bedeuten. Ich habe schließlich kein Helfersyndrom.“

„Ich habe mich auch in der Gruppe entspannt gefühlt. Wichtige Dinge brauchen eben ihre Zeit“, sagt eine Teilnehmerin aus der Untergruppe der Nicht-Pflegenden. „Ich finde es traurig, daß ihr anscheinend nicht verstanden habt, daß es hier nicht darum geht, wie ihr bewertet werdet, sondern darum, wie ihr euch fühlt und was das zu bedeuten hat!“

„Ich finde nicht, daß mir Selbsterfahrung etwas bringt. Ich entscheide mich aus dem Bauch heraus, intuitiv, und nach meinem gesunden Menschenverstand. Selbsterfahrung brauche ich nicht.“ So die ältere Schwester mit dem „kranken Kind“.

„Und irrst du dich nie mit deinem gesunden Menschenverstand“, fragt ein Gruppenteilnehmer.

„Bisher habe ich immer recht behalten“, sagt die Schwester trotzig. Eine ihrer Kolleginnen setzt hinzu:

„Wenn man den gesunden Menschenverstand nicht hat, kommt man in der Psychiatrie nicht weit.“

„Ich brauche auch keine Selbsterfahrung“, sagt die 23jährige Bronchitis-krankte. „Es war mir aber wichtig, hier teilzunehmen, sonst wäre ich nicht gekommen, sondern im Bett geblieben. Ich arbeite sieben Jahre in der Psychiatrie. Ich habe es bisher ohne Selbsterfahrung geschafft, und ich

arbeite gerne dort. Wenn ich es einmal nicht mehr gerne tue, dann höre ich auf.“

Diese Szene läßt sich unter verschiedenen Aspekten weiter untersuchen. Nahe liegt zunächst die Problematik der erzwungenen Selbsterfahrung. Sie ist ein Ärgernis, aber es wäre naiv, nun zu fordern, einfach auf sie zu verzichten. Freiwilligkeit und stabile Motivation zur Voraussetzung psychosozialer Interventionen zu machen, produziert eine große Gruppe der nicht freiwillig Motivierbaren. Die an einer professionellen Entwicklung interessierten Mitarbeiterinnen qualifizieren sich, die Desinteressierten können mit ihren geringeren Qualifikationen gerade so gut durchkommen – durch solche Haltungen würde die professionelle Arbeit entwertet und die Qualifikation zu einem beliebigen, billigen Attribut. Außerdem kann es unter den zunächst wenig Motivierten Personen geben, die durch eine solche laissez-faire-Haltung der Möglichkeit beraubt werden, daß durch das Vorbild anderer und die motivierende Arbeit von Gruppenleitern doch noch eine tragende Motivation aufgebaut wird.

An die Stelle der einfachen Zweiteilung in „gute“, motivierte und „schlechte“, nicht motivierte Teilnehmer sollten Fortbildner eine Dreiteilung vornehmen: Teilnehmer, die von jeder Fortbildung profitieren, weil sie ebenso intelligent wie motiviert sind und alle Lernmöglichkeiten nutzen, andere, denen mit keiner zu helfen ist, weil sie durch Intelligenzmängel oder unüberwindbare Motivationsblockaden behindert sind, und eine Mittelgruppe, die zwar nicht spontan profitieren kann, aber auch nicht als gänzlich unerreichbar aufgegeben werden darf.

Diese Aufbauarbeit ist zeitraubend; sie erfordert Geduld, aber auch eine gewisse Bereitschaft, sich abzugrenzen und den Vorwurf der Aggression bzw. Rücksichtslosigkeit nicht zu scheuen. Denn ökonomisch vertretbar können solche Bemühungen nur sein, wenn sie eine Grenze haben. Die sekundär motivierbaren Klienten müssen konfrontiert und mit ihnen Bedingungen erarbeitet werden, unter denen sie die Chance haben können, dasselbe zu erreichen wie die primär Motivierten. Allen Beteiligten sollte klar sein, daß diese Bemühungen begrenzt sind und dort, wo sie erfolglos bleiben, die gewünschte Qualifikation nicht vergeben werden kann. Die pädagogische Aufgabe wird hier also durch eine Leitungsaufgabe ergänzt; Personalführung, die diesen Namen verdient, setzt schließlich voraus, Mitarbeiter zu fördern und nicht geeignete entweder zu bewegen, ihre Defizite auszugleichen, oder sie durch geeignete zu ersetzen.

Der „gesunde Menschenverstand“ ist zwar nicht das Gegenteil einer professionellen Qualifikation, aber wenn eine Pflegerin ihn als Hauptinstrument ihrer Arbeit ins Feld führt, unterscheidet sie sich in keinem

professionellen Merkmal mehr von anderen Frauen, die dann geradeso gut wie sie ihren Arbeitsplatz erhalten könnten. In der Krankenpflege sind solche defensiven Idealisierungen noch weit verbreitet; der eigene „gesunde Menschenverstand“ oder die eigene „Menschlichkeit“ werden als Vorzug gegenüber den medizinischen Spezialqualifikationen angeführt. Die Ärzte haben ihre Wissenschaft und ihre Techniken, aber ihnen fehlt's im Gegensatz zur Pflege am gesund-guten Menschlichen. Solche Äußerungen sind allen berufspolitisch interessierten Personen aus der Pflege ein Ärgernis, aber sie prägen vielfach noch das Klima in der Arbeit.

Eine zweite Betrachtungsmöglichkeit bezieht die unbewußten Anteile stärker ein und verknüpft sie mit einer Institutionsanalyse. Die Psychiatriepflege ist auf einem relativ urtümlichen Zustand ihrer Professionalisierung. Fortbildungen sind nicht standardisiert; sie werden von den einzelnen Bezirkskrankenhäusern unterschiedlich gehandhabt; allein in Bayern gibt es Variationen ohne Selbsterfahrung, mit Gruppenselbsterfahrung, mit einzelanalytischer Selbsterfahrung in geringem Umfang (50 Sitzungen gegenüber 240, die etwa für die ärztliche Zusatzbezeichnung „Psychoanalyse“ vorgeschrieben sind, und den rund 500 – 800 der „großen“ analytischen Ausbildung).

In den Äußerungen der Teilnehmerinnen zu ihrer Qualifikation fällt auf, daß sie die Ausbildung als „verrückt“, in ihren Anforderungen unüberschaubar erleben; auch die Ärzte sind „verrückt“, weil sie – ebensowenig wie die Kolleginnen – zu keinem einheitlichen Urteil über den Sinn der Selbstreflexion in der Lage sind.

Im Gruppenverhalten spiegelt sich die spezifische Situation der Psychiatrie: die „geschlossene Abteilung“. Offene Stationen gibt es überall – auch in der Psychiatrie. Aber geschlossene gibt es nur dort (und im Gefängnis oder in Spezialheimen für Jugendliche). Die beiden Teilnehmerinnen, die einfach weggeblieben sind, gehen mit der Gruppe um wie mit einem Straflager.

Sie drücken ihre Vorbehalte nicht verbal aus, sondern agieren sie. Ihr Agieren wird durch körperliche Krankheiten (des Kindes, der eigenen Person) nachträglich legitimiert. Dadurch stellen die Schwestern die Situation her, für die sie sich anscheinend kompetenter fühlen. Sie ersetzen die schwer durchschaubare, als martervolles „Zergliedern“ abgewehrte Arbeit einer Auseinandersetzung mit der eigenen Innenwelt durch die Pflege einer „ehrlichen“ körperlichen Krankheit. Parallel dazu „verstehen“ sie einfach nicht, weshalb sich die nicht in die Psychiatriepflege eingeweihten Gruppenmitglieder „aufregen“, daß zwei von ihnen ohne Nachricht wegbleiben. Sie betonen dabei wiederholt, wie „erwachsen“ die Fehlenden seien; auch diese erklären nachträglich ihren Rückzug aus

der Gruppe als Zeichen, daß sie „alt genug seien, um zu wissen, was sie tun.“ „Erwachsenheit“ und „Alter“ sind sozusagen unanfechtbare Stücke der eigenen Berufsrolle, die einem niemand mehr wegnehmen kann, während „persönliche Probleme“ nach dem Motto abgewehrt werden, man denke nicht daran, sie sich von der Gruppe bzw. den Leitern einreden zu lassen.

Die Schattenseite der Psychiatrie – keine Entwicklungen zulassen, sondern zwischen „verrückt“ und „normal“ die Tür zu verschließen – spiegelt sich in den Versuchen der Teilnehmerinnen, die eigene Normalität zu verteidigen:

- die Normalität der Krankenschwester, die eindeutige Krankheiten versorgt,
- die Normalität des „gesunden Menschenverstandes“ und der „erwachsenen Frau“,
- die Normalität einer problemlosen Weiblichkeit, die z. B. den Gedanken an eine Liebesbeziehung längst als unrealistisch verworfen hat, die „keinen Sex braucht, um Nähe zu spüren“,
- die Normalisierung von Konflikten anderer Teilnehmerinnen („du mußt dich von deinem Mann trennen, wenn er trinkt, sonst werden deine Kinder krank!“).

Anschrift des Verf.: Dr. Wolfgang Schmidbauer, Ungererstr. 66, 80805 München

REZENSIONEN

Paul Ricoeur: Die Interpretation. Ein Versuch über Freud. Frankfurt am Main 1974, (Suhrkamp TB Wissenschaft). 564 Seiten.

Mit Paul Ricoeurs philosophischer Abhandlung „Die Interpretation“ soll hier ein Ansatz vorgestellt werden, der zwar nicht direkt auf Supervision bezogen ist, aber auf anregende Weise psychologische, soziale, philosophische und kulturelle Grundlagen und Hintergründe beleuchtet, die auch für unsere Arbeit relevant sind, welche ja darin besteht, schwierige berufliche Situationen zu verstehen, auszulegen und ihre Bedeutung zu erfassen.

Ricoeur geht es um die Darstellung und Kritik von Freuds Versuch, durch die Psychoanalyse zu Illusionsabbau und Entmystifizierung der Mythen, Täuschungen und Selbsttäuschungen beizutragen, die Individuen, Kollektive und Kulturen dazu führt, ihre Realität zu verkleiden, zu verklären oder umzudeuten. Im Zentrum dieser Erörterung steht dabei die Untersuchung der Aufklärung von „falschem“ Bewußtsein, wie sie auch Marx in der Analyse der Entfremdungsphänomene angestellt hatte, die aus einem bestimmten Zusammenhang zwischen Sein und Bewußtsein resultieren. Ricoeurs Unternehmen handelt von der Verankerung der Psychoanalyse in der Sprache wie auch der Verwendung von Sprache in der Arbeit mit Symbolen und Symptomen, welche die Kultur hervorbringt.

Der Autor untergliedert seine Darstellung in drei Teile mit folgenden Überschriften: „Problematik. Freuds Situation; Analytik. Freud-Lektüre; Dialektik. Eine philosophische Freud-Interpretation“. In den ersten drei Kapiteln widmet sich Ricoeur dem Zusammenhang zwischen Sprache, Symbol und Deutung sowie der Darlegung der hermeneutischen Methode. Unter einem Symbol versteht er „den gemeinsamen Nenner aller Arten, die Realität zu objektivieren, ihr einen Sinn zu geben“ (S. 22). Wirklichkeitskenntnis vollzieht sich nicht unmittelbar, sondern über Symbole, die in jeder Gesellschaft in den Bereichen Sprache, Religion, Kunst und Wissenschaft kulturell übermittelt werden. Wenn Descartes bezweifelt hat, daß die Dinge so erscheinen, wie sie sind, so wurde im Laufe der Geschichte der Destruktion sicherer Erkenntnis u. a. über Marx und Nietzsche bis zu Freud Reliabilität, Validität und Objektivität absolut exakter Wirklichkeitswahrnehmung weiter in Frage gestellt. Nach dem Zweifel an den Sachen sind wir beim Zweifel am Bewußtsein angekommen.

Aufgrund der Feststellung, daß auch das Bewußtsein keinen unmittelbaren und verlässlichen Zugang zum Sinn einer gegebenen Realität hat, kann sich nun die Kunst der Interpretation entfalten. Diese ist in eine

Hermeneutik (*hermeneia* = Aussage) eingebettet, welche Wahrnehmung und Bewußtsein nicht mehr zergliedert und buchstabiert, sondern versucht, deren Ausdrucksweisen, Formen und Inhalte zu entziffern. Ricoeur bezeichnet die Hermeneutik als „mittelbare Wissenschaft des Sinns“, die sich bemüht, den umgekehrten Weg der Verschlüsselung einzuschlagen, indem sie die Täuschungen und Schleier verdeutlicht, die ein „Wille zur Macht“ (Nietzsche), ein „gesellschaftliches Sein“ (Marx) oder das „unbewußte Seelenleben“ (Freud) über die Wirklichkeitsauffassung des Menschen legen. Sinn und Bedeutung eines Geschehens ergibt sich aus der Aufklärung und kritischen Betrachtung der Maskerade und Mystifizierung sowie ihrer Methoden, sei es auf dem Feld der Ökonomie, die Ideologie hervorbringt, im Bereich der repressiven Moral, die von ungenügender Macht und Kraft (i. S. Nietzsches) hervorgerufen wird oder auf der Ebene eines schwachen Ichs, das Ideale und Illusionen nährt.

Ricoeur erweitert nun die Methodik der Interpretation als „Übung des Zweifels“, indem die Deutung nicht nur der Verringerung von Illusionen dient, sondern auch wieder etwas herstellt, einen Sinn, der unter Ansprüchen und Anforderungen verloren gegangen ist. Dies wäre „Interpretation als Sammlung des Sinns“. Sie schafft Möglichkeitsbedingungen und Raum für das Ich, nähere, realistischere, seinen Bedürfnissen und Umständen entsprechendere Ziele ins Auge zu fassen. Die Verfolgung und Verwirklichung dieses zweifachen Ansatzes der Interpretation geschieht durch konkrete Reflexion im Rahmen einer „rauen“ hermeneutischen Disziplin. „Rauh“ deshalb, weil es keinen unumstößlichen, objektiven, universal und ewig gegebenen Standpunkt gibt, von dem aus diese Reflexion erfolgen könnte. Die Hermeneutik Ricoeurscher Schule muß sich also dem rauhen Wind aussetzen, der weht, wenn die eigene Perspektive auf einem einzugrenzenden Feld schwer erfassbarer Phänomene – und oft gegen einen „Widerstand“ – immer wieder neu bestimmt und verdeutlicht werden muß.

An dieser Stelle fiel mir auf, wie oft SupervisorInnen mit der Komplexität beruflicher Situationen zu tun haben (z. B. den verschiedenen Versionen der Mitglieder einer Gruppe von der „wahren“ Problematik), die sich nicht nach einem vorgegebenen Muster und von einem fixierten gültigen Blickwinkel aus verstehen lassen. Deshalb wird auch oft befürchtet – weil auch gewünscht –, man würde von „oben“ betrachtet (Supervision). Lassen Abwehr und Widerstand nach, erwarten SupervisandInnen nicht nur die erste Funktion von Interpretation und Stellungnahme, nämlich das Infragestellen und kritische Erfassen. Sie können auch die Wirkung einer guten Interpretation wahrnehmen, die den verlorenen Sinn einer Störung ins Bewußtsein hebt, diesen wieder verfügbar und auf neue Weise lebbar macht.

Ricoeur widmet sich einer ausführlichen Freud-Lektüre und zeigt auf, wie die psychoanalytische Theorie und Methodik entstanden. Er beschreibt, wie sich Freuds Denken, im Spannungsfeld von Individuum und Gesellschaft, Lust- und Realitätsprinzip und zwischen klassischer Naturwissenschaft und einer noch zu entwickelnden Wissenschaft *sui generis* entwickelt hat, die der Forderung Aristoteles' entspräche, es sei ihr Ansinnen, „in jedem Gebiet in dem Ausmaße nach Genauigkeit zu suchen, wie es dessen Natur zuläßt“. Freud war einerseits bemüht, sich mit seinen Entdeckungen in den damals herrschenden Wissenschaftskanon einzureihen, andererseits trug er in Theorie und Praxis einem Konzept Rechnung, das seinem Untersuchungsgegenstand angemessen war. So wurde nicht vernachlässigt, daß der Mensch nicht nur Trieben, Impulsen und Energien ausgesetzt, sondern er unter dem Einfluß dieser Kräfte auch immer auf der Suche nach einem Sinn ist. Es wäre eine Reduktion, den ökonomischen und dynamischen Standpunkt zu verlassen, wie auch umgekehrt, nur von den rohen und nackten Kräften auszugehen. Eine derartige Dichotomisierung würde darüber hinaus auf der Ebene der Methodik etwas trennen, was bei der Untersuchung des Menschen meist zusammen gehört: Erklären und Verstehen.

In den folgenden Abschnitten wird von den neurophysiologischen Anfängen über die Ausarbeitung der metapsychologischen Schriften und der Kulturkritik die Entwicklung der Psychoanalyse dargestellt, wobei Ricoeur den roten Faden eines doppelten Diskurses weiterverfolgt: Er beschreibt den naturwissenschaftlichen Auftrag, dem Freud sich verpflichtet fühlte, indem er versuchte, das Individuum, seine Konflikte, Kräfte und Antriebe zu objektivieren, während der hermeneutische Diskurs den Menschen als Subjekt betrachtet, das seinem Handeln eine bewußte und unbewußte Bedeutung verleiht.

Aus der Vielfalt geschilderter Themen in dem Kapitel „Interpretation der Kultur“, das sich der Analyse kultureller Leistungen widmet, will ich die Geschichte der Entwicklung von Institutionen kurz streifen.

Jede gesellschaftliche Einrichtung erlegt dem Individuum und seiner Triebentfaltung Einschränkungen auf. So sind Institutionen das Gegenstück zu ganz frühen Bedürfnissen einer „polymorph-perversen“ Struktur des Individuums. Institutionen befriedigen aber auch Triebbedürfnisse, indem sie oral versorgen oder anale Macht verleihen. Dies wäre der energetische oder ökonomische Aspekt, der erklärt, aus welchen in ihrer Geschichte liegenden Motiven die Einzelnen gesellschaftliche Strukturen und Instanzen in ihrer jeweiligen Dynamik am Leben erhalten. Der Konflikt, der sich aus dem Verzicht auf die infantile Bedürfnisbefriedigung ergibt, ist dem Menschen durch Pädagogik oder eine bessere soziale Organisation nicht zu

ersparen – und dies deutet auf einen möglichen Sinn, auf den Bedeutungsaspekt, der hermeneutisch zu ermitteln ist. Demnach stellen Institutionen eine Anforderung und Herausforderung an die Individuen: sich zu entwickeln, soziale Individuen zu werden, Gesellschaftsmenschen, die ein Stück „Unbehagen in der Kultur“ ertragen, ohne sich zu unterwerfen.

Nach einem weiteren Teil, der sich mit Freuds Auffassung des Lust- und Realitätsprinzips befaßt, widmet sich Ricoeur zum Abschluß seines Buches einer philosophischen Freud-Interpretation. Dieser Abschnitt erfordert eine gewisse Anstrengung, da eine Auseinandersetzung mit naturwissenschaftlichen Ansätzen („Die Psychoanalyse ist keine Beobachtungswissenschaft“) und philosophischen Positionen (der Hegelschen Phänomenologie) stattfindet, die wenigen vertraut sind. Wer sich jedoch die Mühe macht, kann in diesem Kapitel viel darüber erfahren, wie Erkenntnis geschieht oder verhindert wird, wie Theorien und Ideologien die Möglichkeit von Aufklärung und Realitätswahrnehmung reduzieren. So weist Ricoeur darauf hin, daß das „Objektive“, Bewußte und Faktische (in unserem Feld das supervisorische „Problem“ oder Symptom) innerhalb der Psychoanalyse das Manifeste ist, das in Gegensatz gerät zu dem Latent-Verdrängten, da die Wünsche, was andere tun oder lassen sollen, aus inneren oder äußeren Gründen heraus untersagt und nicht sozial lebbar sind. Diese Anschauung findet nun in einer philosophischen Betrachtung ihre Parallele, die besagt, daß jeder Sinn eine intersubjektive Dimension hat, die man eben herausfinden oder verschleiern könne. So rufen nach Ricoeur alle unsere Beziehungen zur Welt nach der Stellungnahme durch den Anderen, nach Kontakt und Reaktion. Wo diese Stellungnahme nicht mehr eingeholt wird (wobei deutlich werden könnte, daß andere etwas sehen, was ich nicht sehe), wird das „Objektive“ konstatiert, entsteht Ideologie. Diese will nicht wahrhaben, daß die „objektiven“ Dinge eine unsichtbare Kehrseite haben, die ein anderer jedoch wahrnehmen könnte. Insofern wäre auch „Objektivität“ intersubjektiv, „in dem Maße, in dem das Implizierte das ist, was ein Anderer zu explizieren vermag“(S. 396).

Ricoeurs Buch ist anspruchsvoll und spannend, weil es viele der Fragen (z. B.: In welchem Rahmen denke ich/die anderen? In welcher „Sprache“ spreche ich/die anderen?) aufgreift, die jeden interessieren, der psychologische, soziale und gesellschaftliche Situationen verstehen will. Ricoeur präzisiert diese Fragen und stellt sie in einen individuellen, geistesgeschichtlichen und gesellschaftlichen Zusammenhang, in dem sie auch beantwortbar werden. Mythen und Normen in Organisationen werden beispielsweise vor dem Hintergrund ihrer regressiven und progressiven Funktionen, ihrer Bedeutung als Religionsersatz oder als verbindende, regulierende und anspornende innere „Verfassung“ begreifbar. Der Weg

des Einzelnen in die Kultur und Gesellschaft stellt sich demnach in einem Konfliktmodus dar: „Aus diesem Grunde muß das Idol sterben, auf daß das Symbol lebe.“ (S. 543)

Jörg Gogoll, Marburg

AutorInnen

Annemarie Bauer, Jg. 1946, Dr. phil., (Lehr-)Supervisorin (DGSv), Gruppenanalytikerin (DAGG), Professur für Psychoanalyse und Sozialarbeit an der Ev. FH in Darmstadt, Balintgruppenleiterin des FIS, Mitglied der Arbeitsgruppe „Psychoanalyse der Institution“ (Heidelberg/München); eigene Praxis.

Erich Berner, Dipl.-Sozialarbeiter (FH), Familientherapeut, Supervisor (DGSv); seit 1973 Tätigkeit als Gemeinwesenarbeiter im Obdachlosenbereich der behördlichen Sozialarbeit; derzeitige Teilzeittätigkeit bei einem Wohlfahrtsverband in der Migrationsarbeit und Altenhilfe; freiberuflicher Supervisor.

Bernadette Grawe, Jg. 1951, Supervisorin (DGSv), freiberuflich tätig mit dem Schwerpunkt Supervision und Fortbildung in verschiedenen Feldern der Sozialarbeit. Langjährige Erfahrungen in der Supervision mit Lehrern/Lehrerinnen.

Mechtild Grohs-Schulz, Jg. 1954, Supervisorin (DGSv), Lehrsupervision, Balintgruppenleiterin (AGBiB), Gruppenanalytikerin (AGG), Mitglied der Arbeitsgruppe „Psychoanalyse der Institution“ (Heidelberg/München); Arbeit als Supervisorin und Organisationsberaterin; freie Praxis.

Katharina Gröning, Jg. 1957, Dr. phil., Erziehungswiss. M. A., Supervisorin seit 1991; seit 1993 Professorin für Soziale Arbeit mit dem Schwerpunkt *Gerontologie* an der Fachhochschule Erfurt.

Eva Pertzborn, Jg. 1958, Dipl.-Politologin, Supervisorin (DGSv); seit 1992 selbständige Beraterin und Dozentin für Öffentlichkeitsarbeit und Management; seit 1997 als Supervisorin tätig für freie Träger, Behörden und Kirchen.

Elisabeth Rohr, Dr. phil., Professorin für Interkulturelle Erziehung an der Philipps-Universität Marburg, Gruppenanalytikerin und Supervisorin; Arbeitsschwerpunkte sind u. a. Interkulturelle Sozialisations- und Geschlechterforschung; Veröffentlichungen u. a.: 1995: Wenn der Traum zum Alptraum wird. In: Bauer, A./Gröning, K. (Hg.): Institutionsgeschichten, Institutionsanalysen. Tübingen, S. 220–248; und 1997: Über die Krise der Supervision und die Zukunft der Profession. In: Gruppenanalyse 1/1997, S. 33–48.

Elke Schallehn-Melchert, Jg. 1941, Dipl. Sozialpädagogin, Supervisorin (DGSv), Dipl. Gruppendynamikerin (GaG), Suchttherapeutin; seit 1989 Supervisorin und Gruppendynamikerin in freier Praxis; seit 1980 als Suchttherapeutin im stationären und ambulanten Bereich tätig; Fortbildung in Gruppendynamik und im Bereich Sucht; Veröffentlichungen zum Thema: Psychoanalytisch orientierte ambulante Suchttherapie; Rollengebundene Abwehr – Das psychoanalytische Abwehrkonzept in der Supervision.

Wolfgang Schmidbauer, Jg. 1941, Dr. phil., Studium der Psychologie, Pädagogik, Kulturanthropologie und Psychopathologie in München und Florenz; Tätigkeit als Medizinjournalist und freier Schriftsteller in Deutschland und Italien; Ausbildung zum Psychoanalytiker; Gründung eines Instituts für analytische Gruppendynamik. Gegenwärtig tätig als Schriftsteller und Psychotherapeut sowie Lehranalytiker und Supervisor in München; etwa 20 Buchveröffentlichungen und zahlreiche Publikationen in Fachzeitschriften.

Rose Zenth-Hummel, Jg. 1953, Dipl. Sozialpädagogin, Supervisorin (DGSv); langjährige Tätigkeit in der Beratung und Behandlung von Suchtkranken, Lehrtätigkeit an einer Berufsakademie für Sozialwesen; seit 1992 Supervisorin in freier Praxis.

Vorschau

FoRuM Supervision

Heft 14 – Oktober 1999

Supervision im Umbruch?

Zur Spannung zwischen Marktorientierung
und einem emanzipatorischen Supervisionskonzept

Redaktion:

Angelica Lehmenkühler-Leuschner und Barbara Wiese

Gerhard Leuschner: Supervision im Gegenwind des Zeitgeistes

Johann August Schülelein: Probleme und Risiken institutionalisierter Selbstreflexion

Gerhard Wittenberger: Supervision – quo vadis?

Werner Elshof und Elke Schallehn-Melchert: Generationswechsel im Familienunternehmen

Kasuistik:
Verschiedene Wege zum Verstehen

Ute Walker: Leitungssupervision mit Dipl. Ingenieur Juni

Rita Spickenheuer: Berufssozialisation von Ingenieuren und institutionelle Anforderungen an die Leitungsrolle

Irène Wetz: Coaching: eine Alternative zur Leitungssupervision?

Sabine Wengelski-Strock: Beziehungsanalyse nach Bauriedl – ein Weg des Verstehens in der Leitungssupervision

Veranstaltungen

FIS-Supervisionstagung 1999

Supervision im Umbruch?

Zur Spannung zwischen Marktorientierung und einem emanzipatorischen Supervisionskonzept

Termin: 13.–15. Mai 1999

Ort: Haus Villigst
58239 Schwerte

Veranstalter: Fortbildungsinstitut für Supervision e. V. Münster

Kontakt: FIS, Emsstraße 58, 58145 Münster
Tel. 0251/234894, Fax 0251/234219

13.05.1999: Gerhard Leuschner: Akquisition und Kontrakt im Gegenwind des Zeitgeistes

14.05.1999: Arbeitsgruppen:

1. Jörg Gogoll, Barbara Wiese, Gerhard Wittenberger:
Zum Konflikt zwischen Konzeptlernen und Kontrakten mit Institutionen in der Supervisorenausbildung
2. Angelica Lehmenkühler-Leuschner, Gerhard Leuschner:
Leitungssupervision und/oder Coaching
3. Franz Leinfelder, Inge Zimmer:
Von der Teamsupervision zur Organisationsberatung – Gleitende Übergänge mit neuem Konzeptverständnis?
4. Elisabeth Gast-Gittinger, Renate Reuß-Schröder:
Zwischen Autonomie und Anpassung – Freiberufliche Supervisorinnen gestalten ihre Praxis
5. Walter Anderl, Harald Wirbals:
Wenn ich freiberuflicher Supervisor werden will ... auf der Suche nach einem Weg

15.05.1999: Prof. Dr. J. A. Schülelein: Probleme und Risiken institutionalisierter Selbstreflexion.
Dr. Gerhard Wittenberger: Supervision – quo vadis?

Zusatzausbildung: „Führen und Leiten in Organisationen“

Veranstalter: agm (Arbeitskreis Gruppendynamik Münster)

1. Seminar: Leitungskonzepte und ihre biographischen Hintergründe
2. Seminar: Führungsaufgabe „Mitarbeiterführung“
3. Seminar: Zum Umgang mit Macht, Autorität und Konflikten
4. Seminar: Die Institution, in der ich leite

Beginn: 11. – 15. Oktober 1999

Leitung: Franz Leinfelder und Inge Zimmer

Ausführliche Information und Anmeldung:

agm, Emsstraße 58, 48145 Münster; Tel. 0251/234894 Fax 0251/234219

Supervisionsausbildung

Der 16. Ausbildungskurs für SupervisorInnen des FIS beginnt im April 2000 und wird im Juli 2002 beendet sein. Leitung: Dr. Gerhard Wittenberger, KursdozentInnen: Franz Leinfelder, Barbara Wiese.

Ort: Haus Villigst in Schwerte. Informationsmaterial bei:

Fortbildungsinstitut für Supervision, zu Hdn. Dipl. Psych. Inge Zimmer, Sauerbruchstraße 3, 65203 Wiesbaden, Tel. und Fax. 0611/603681

Zeit selbstbewußt gestalten

Das Kasseler Institut für Bildung und Supervision, HORIZONTE, bietet zum Thema Zeitgestaltung eine Fortbildung an. Hier wird nicht nach einem allgemeinen Schema der Umgang mit der Zeit geschult, sondern auf der Grundlage der „Zeitberatung Dr. Plattner“ Strategien zur Bewältigung von Zeitproblemen entwickelt und der Aufbau eines kreativen und selbstbestimmten Zeitbewußtseins angeregt.

Training: Konfliktmanagement

Das Kasseler Institut für Bildung und Supervision, HORIZONTE, bietet zum Thema berufliches Konfliktmanagement eine dreitägige Veranstaltung mit dem international renommierten Trainer Prof. Dr. Gerhard Schwarz an. Er hat für Konflikte in Organisationen allgemein beschreibbare Gesetzmäßigkeiten entwickelt und ein brauchbares System zur Einteilung von Konfliktlösungen beschrieben. Das Training hilft Konflikte gründlich zu analysieren und Konfliktprozesse zu steuern.

Nähere Informationen sind erhältlich unter der Tel. Nr. 0561/61151, Fax 0561/61159 oder HORIZONTE@T-online.de

Sommerakademie des DAGG (Deutscher Arbeitskreis für Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik)

„Zwischen Welte und Kulturen - Gruppen im Dialog“

17. – 21. Mai 1999 in Granada/Spanien

Einführung und Weiterbildung in verschiedenen Gruppenansätzen: analytische, tiefenpsychologische, gruppendynamische, psychodramatische und verhaltenstherapeutische Orientierung im interkulturellen Setting.

Informationen: Sekretariat des DAGG, Frau J. Bohnhorst, Landaustraße 18, 34121 Kassel, Tel. 0561/284567 Fax 0561/ 284418, e-mail: dagg.ks@t-online.de

9. Öffentliche Fachtagung der Sektion Gruppendynamik im DAGG
in Kooperation mit dem Däumling-Institut (Siegburg)

Zwang und Freiwilligkeit

Gruppendynamische Konzepte in Bildungs- und Sozialarbeit

10.–12. Juni 1999 in Königswinter bei Bonn

Information und Anmeldung:

Däumling-Institut, Postfach 1149, 53701 Siegburg, Tel. 02241/53102, Fax 02241/56904, Sprechzeiten: Mi – Fr. 10.00 – 12.00 Uhr

Mitteilung des Verlags:

Bei der Herstellung der neuen Prospekte von FoRuM Supervision ist uns ein bedauerlicher Fehler unterlaufen:

Die Redakteure von Heft 9 – Lehrs supervision – sind:

Werner Bohnert und Gerhard Leuschner

FORUM Supervision

Herausgegeben von
Gerhard Leuschner und Gerhard Wittenberger

Erscheinungsweise: 2 x jährlich
ca. 140 Seiten - 15 x 23 cm
Einzelheft: DM 18,- Jahresabo: DM 28,-
ISSN 0942-0045

März 1993 - 1. Jg. - Heft 1:

Supervisionsausbildung

Redaktion: Werner Bohnert und Angelica Lehmenkühler-Leuschner
Beiträge von:

Werner Bohnert, Ursula Dennig, Gerhard Leuschner, Renate Reuß-Schroeder, Eckhard Weymann, Harald Wirbals, Gerhard Wittenberger.
Ein Gespräch mit Prof. Dr. Dr. Klaus Dörner

Oktober 1993 - 1. Jg. - Heft 2:

Professionalisierung und Akquisition

Redaktion: Werner Bohnert und Angelica Lehmenkühler-Leuschner
Beiträge von:

Thomas Behler, Sabine Behrend, Katharina Gröning, Beate Kaupp, Angelica Lehmenkühler-Leuschner, Gerhard Leuschner, Michaela A.C. Schumacher. Ein Gespräch mit Dipl. Volkswirt Wolfgang Reiber

März 1994 - 2. Jg. - Heft 3:

Identitätsentwicklung

Redaktion: Bernadette Grawe und Johannes Schaaf

Beiträge von:

Max Bartel, Annette Bertrams, Bernadette Grawe, Sigrid Kuchenbeker, Franz Leinfelder, Hans-Jürgen Ricken, Wolfgang Schmidbauer, Reiner Weidmann, Harald Wirbals

Oktober 1994 - 2. Jg. - Heft 4:

Reflexionen über Politik und Aufklärung

Redaktion: Max Bartel und Oriana Kallabis

Beiträge von:

Maija Becker-Kontio, Annegret Böhmer, Ueli-Bartley Brönnimann, Katharina Gröning, Monika Jonas, Agnes Kimmig-Pfeiffer, Ulrich Schabel, Siegfried Sommer, Wolfgang Weigand, Hermann Widauer, Johann Wilhelm

März 1995 - 3. Jg. - Heft 5:

Geschlechterdifferenz

Redaktion: Edeltraud Weinheimer und Inge Zimmer

Beiträge von:

Annemarie Bauer, Cornelia Edding, Georg R. Gfäller, Katharina Gröning, Inge Kähling, Rosemarie Mayr, Mechtild Midderhoff, Christof Nel, Klaus D. Schneider, Martin Teising. Ein Gespräch mit Michaela Schumacher

Oktober 1995 - 3. Jg. - Heft 6

Berufliche Sozialisation

Redaktion: Klaus-Peter Krahl und Sabine Reese

Beiträge von:

Erdmute Bartsch, Mario Bode, Gerhard Dahle, Agnes Drexl-Budde, Heike Düwel, Paul Fortmeier, Klaus-Peter Krahl, Angelica Lehmenkühler-Leuschner, Ulrike Luxen, Jürgen Makulik, Bernhard Munning, Verena Sommerfeld, Ingrid Trautmann-Werkshage, Ernst Trillmich, Albert Weber, Jutta Wegener

März 1996 - 4. Jg. - Heft 7

Supervision in den neuen Bundesländern

Redaktion: Franz Leinfelder und Angela Klüsche

Beiträge von:

Edeltraud Bartel, Gottfried Fischer, Joachim Harbig, Renate Hartke, Martin Johnsson, Robert Maxeiner, Peter Musall, Gottfried Schleinitz, Joachim Selter. Ein Interview mit Jörg Fellermann

August 1996 - Sonderheft Nr. 1

Gerhard Leuschner

zum 60. Geburtstag

Herausgegeben von

Gerhard Wittenberger

Beiträge von:

Otto Hürter, Angelica Lehmenkühler-Leuschner, Lothar Nellessen, Wolfgang Weigand, Gerhard Wittenberger, Inge Zimmer

Oktober 1996 - 4. Jg. - Heft 8:

Professionalisierung durch Konzeptentwicklung

Redaktion: Angelica Lehmenkühler-Leuschner

Beiträge von:

Max Bartel, Annemarie Bauer, Maija Becker-Kontio, Lilian Berna-Simons, Albert Bremerich-Vos, Cornelia Edding, Monika Gewicke-Schopmann, Katharina Gröning, Angela Klüsche, Angelica Lehmenkühler-Leuschner, Hans-Rudolf Schneider, Bernhard Volkenhoff, May Widmer-Perrenoud. Ein Interview mit Otto Hürter

März 1997 - 5. Jg. - Heft 9:

Lehrsupervision

Redaktion: Werner Bohnert und Gerhard Leuschner

Beiträge von: Max Bartel, Kurt Buchinger, Elvira Dürr-Feuerlein, Edeltrud Freitag-Becker, Jörg Gogoll, Angelica Lehmenkühler-Leuschner, Gerhard Leuschner, Theo Niederschmid, Gerhard Wittenberger. Ein Fachgespräch zwischen Werner Bohnert, Gerhard Leuschner und Wolfgang Weigand

Oktober 1997 - 5. Jg. - Heft 10:

Supervision in Institutionen mit besonderer ideologischer Prägung

Redaktion: Barbara Wiese und Inge Zimmer

Beiträge von: Ahnemarie Bauer, Robert Eckert, Katharina Gröning, Wolfgang Schmidbauer, Barbara Wiese. Interview mit Gerhard Wittenberger über Supervision in kirchlichen Institutionen

März 1998 - 6. Jg. - Heft 11:

Balintgruppenarbeit

Redaktion: Franz Leinfelder und Inge Zimmer

Beiträge von: Mario Erdheim, Franz Leinfelder, Angelica Lehmenkühler-Leuschner, Gerhard Leuschner, Peter Musall, Barbara Wiese, Gerhard Wittenberger, Mechthild Zeul. Ein Gespräch über Michael Balint mit Margarete Mitscherlich-Nielsen

Oktober 1998 - 6. Jg. - Heft 12:

Supervision als selbstreflexive Institution

Redaktion: Klaus-Peter Krahl und Gerhard Wittenberger

Beiträge von: Robert Eckert, Adrian Gaertner, Katharina Gröning, Jürgen Hilleke, Elke Schallehn-Melchert

März 1999 - 7. Jg. - Heft 13:

Unbewußtes in Institutionen

Redaktion: Annemarie Bauer und Wolfgang Schmidbauer

Beiträge von: Annemarie Bauer, Erich Berner, Bernadette Grawe, Mechthild Grohs-Schulz, Katharina Gröning, Eva Pertzborn, Elisabeth Rohr, Elke Schallehn-Melchert, Wolfgang Schmidbauer, Rose Zenth-Hummel

Über Ihre Buchhandlung oder direkt bei:

edition diskord

Schwärzlocher Str. 104/b - 72070 Tübingen

Tel. 07071 - 40102

Fax 07071 - 44710

Adrian Gaertner

Gruppensupervision

Theoriegeschichtliche und fallanalytische Untersuchungen

ca. 300 Seiten - gebunden

ca. DM / sFr 56,- / öS 409,-

ISBN 3-89295-655-3

Das Buch von Adrian Gaertner ist Resultat einer langjährigen, sowohl praxisorientierten als auch wissenschaftlichen Beschäftigung mit Supervision. Im ersten Kapitel untersucht er ihre historische Entwicklung von den Vorformen in der frühen Psychoanalyse bis zu ihrer Ausformung als eigenständige Beratungsform. Gezeigt wird, daß der selbstreflexive Gehalt der Supervision aus den Diskursen verschwindet. Angesichts dieser Entwicklung plädiert der Autor für eine radikale Revision der Supervision. Voraussetzung dafür ist, daß ihr vorwissenschaftlicher Status überwunden wird und sowohl der Supervisionsprozeß selbst als auch die bewußten und unbewußten Schwierigkeiten der Supervisanden in ihrer Arbeit mit Klienten und in bezug auf die Institutionen und die betroffenen Handlungsfelder erforscht werden.

In diesem Sinne untersucht der Autor im zweiten Kapitel am Material des Transkripts einer Supervisionssitzung die typischen Interaktionsformen und Ablaufmuster sowie die Art der Themenbearbeitung in der Gruppensupervision.

Im dritten Kapitel wird der Fokus von der Analyse einer einzelnen Sitzung auf komplexe Supervisionsverläufe und auf ihre Bedeutung für einzelne Praxisfelder erweitert. Empirische Basis sind mehrere Fallstudien, mit deren Hilfe grundlegende Fragestellungen der alltäglichen Supervisionspraxis behandelt werden.

Adrian Gaertner, Jg. 1944, Prof. Dr., Hochschullehrer, Psychoanalytiker und Supervisor, gehört zu den Pionieren einer wissenschaftlich fundierten Supervisionsdiskussion in Deutschland. Weitere Arbeitsbereiche: psychoanalytische Traumforschung, Untersuchungen von Schwangerschaftsverläufen und Frühentwicklung, Studien über Kunst und Psychoanalyse.

edition diskord - 72070 Tübingen - Schwärzlocher Str. 104 / b

Fernanda Pedrina, Vera Saller,
Regula Weiss, Mirna Würzler (Hg.)
Kultur - Migration - Psychoanalyse
Therapeutische Konsequenzen theoretischer Konzepte

288 Seiten - Broschur - DM / sFr 48,- / öS 350,-
ISBN 3-89295-657-X

In der therapeutischen Arbeit mit MigrantInnen stellen sich Fragen zu psychoanalytischen Konzepten und Methoden. Im Zentrum des Interesses stehen einerseits der Migrationsprozeß und seine psychische Dynamik, andererseits die Frage, wie sich dieser Prozeß in der therapeutischen Situation spiegelt. Dabei kommt dem Begriff der Kultur eine besondere Bedeutung zu. Er wird - aus ethnologischer Perspektive - in seinem Verhältnis zur Psychoanalyse untersucht. Der vorliegende Sammelband macht Beiträge aus verschiedenen Sprachregionen zugänglich, insbesondere auch aus dem französischen Raum.

Beiträge von:

Sudhir Kakar, Irnhild Kohte-Meyer, Luc Michel, Marie Rose Moro, Tobie Nathan, Fernanda Pedrina, Vera Saller, Regula Weiss, Ulrich Wienand, Mirna Würzler.

Vivian Heitmann

Unverbindliche Welten?

Die Wiedervereinigung aus der Sicht von
psychisch Kranken und ihrem sozialen Umfeld

176 Seiten - Broschur -DM / sFr 28,- / öS 204,-
ISBN 3-89295-665-0

Mit dem Einigungsvertrag wurde 1990 ein psychiatrisches Versorgungssystem in den neuen Bundesländern implementiert, zu dem es scheinbar keine Alternative gab. Gleichzeitig fiel das soziale Fürsorge- und Kontrollsystem der DDR, das die strukturelle Basis für den Umgang mit psychischer Krankheit bildete. So brachte die Wiedervereinigung auch hier einen tiefreichenden Bruch sowohl mit der eigenen, als auch mit der Geschichte der im Westen gewordenen Strukturen.

Empirische Grundlage der Studie sind qualitative Interviews mit psychisch Kranken, deren Angehörigen und Mitarbeitern der Ostberliner Psychiatrie, erhoben in den Jahren 1990-1994. Ausgehend von deren erzählter Lebensgeschichte, bzw. deren gemeinsamer Geschichte zeichnet die Autorin ein lebendiges, alltagsnahes Bild darüber, wie verschieden ihre Ostberliner Interviewpartner die Wiedervereinigung erlebten.

Vivian Heitmann, 1964 in Ostberlin geboren, Dr. phil., Dipl.-Psych., arbeitete als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Psychologischen Institut der FU Berlin. Zur Zeit ist sie in psychoanalytischer Weiterbildung und als Psychotherapeutin und freie Forschungsmitarbeiterin am Universitätsklinikum Benjamin Franklin tätig.

edition diskord