

Auf der Spur der Sphinx

-

Sozioanalyse als erweiterter Rahmen zur Erforschung von Organisationskulturen

**Inauguraldissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaft (doctor rerum oeconomicarum)
am Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaft der Bergischen
Universität Wuppertal**



vorgelegt von
Dipl.-Ök. Arndt Ahlers-Niemann
aus Erkrath

Wuppertal, im Februar 2006

Die Dissertation kann wie folgt zitiert werden:

urn:nbn:de:hbz:468-20070037

[<http://nbn-resolving.de/urn/resolver.pl?urn=urn%3Anbn%3Ade%3Ahbz%3A468-20070037>]

Für Sarah,

*die mein Leben um so vieles
reicher gemacht hat*

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	VII
Danksagung	VIII
Vorwort	X
Teil A: Auf der Spur der Sphinx	1
1. Einleitung	1
1.1. Unbewusstes und Organisationen – Passt das zusammen?.....	3
1.2. Der Blick aus der Höhle – Einige Anmerkungen zu den Schwierigkeiten einer sich neu entwickelnden Disziplin	7
1.3. Erkenntnisinteresse und Aufbau der Arbeit	11
2. Grundlegung des Themas	20
2.1. Unbewusstes in Organisationen – Eine organisationskulturelle Annäherung	20
2.1.1. Wurzeln und erste Verwendung des Begriffs – Organisationskultur zwischen sozialen Regeln und Spitzenleistungen	20
2.1.2. Organisationskultur zwischen Artefakten, Werten und Grundprämissen	24
2.1.3. Organisationskultur und die informelle Seite der Organisation.....	26
2.1.4. Organisationskultur als psychosozialer Prozess.....	27
2.2. Überlegungen zu einer psychosozialen Organisationskulturforschung	30
2.2.1. Hypothese I: Jede Organisationskultur wird durch ein Wechselspiel bewusster und unbewusster Kulturanteile konstituiert	31
2.2.2. Hypothese II: Im Rahmen psychosozialer Organisationskulturforschung ist eine binokulare Sicht unerlässlich	33
2.2.3. Hypothese III: Der stärker zu fokussierende Teil der psychosozialen Analyse von Organisationskulturen stellt ihre soziale Induziertheit (Sphinx Perspektive) dar	36
2.3. Zum Verhältnis von Psychoanalyse und Organisation.....	40

2.4.	Sozioanalyse – psychoanalytisch orientierte und inspirierte Organisationsforschung	45
2.4.1.	Ursprung und Spektrum der sozioanalytischen Theorie.....	45
2.4.2.	Soziale Induziertheit und sozioanalytische Perspektiven.....	47
2.4.3.	Zur explorativen Kraft von Hypothesen	50

Teil B: Sozioanalyse als adäquater Rahmen zur Erforschung von Organisationskulturen..... 54

1. Einleitung 54

2. Das Konzept der projektiven Identifikation 57

2.1.	Zum Verhältnis von Projektion und projektiver Identifikation	58
2.2.	Die Welt der Objekte	61
2.3.	Das klassische Verständnis – Projektive Identifikation als Abwehrmechanismus.....	63
2.4.	Die Erweiterung des klassischen Verständnisses – Projektive Identifikation als Kommunikationsmechanismus.....	66
2.5.	Die Abwendung vom klassischen Verständnis – Projektive Identifikation als interpersonaler Prozess.....	72
2.6.	Projektive Identifikation in Gruppen und Organisationen.....	78

3. Die Objektbeziehungstheorie 84

3.1.	Die individuelle Perspektive: Die frühkindliche Entwicklung	86
3.2.	Die paranoid-schizoide Position.....	88
3.2.1.	Charakteristische Merkmale des frühen Ichs.....	88
3.2.2.	Ängste und Abwehrmechanismen.....	91
3.3.	Der Übergang	94
3.4.	Die depressive Position.....	95
3.4.1.	Charakteristische Merkmale des sich entwickelnden Ichs	96
3.4.2.	Ängste und Abwehrmechanismen.....	97
3.4.3.	Wiedergutmachung oder auf dem Weg zu psychischer Reife.....	101
3.5.	Weiterentwicklungen	104
3.5.1.	Gedanken als psychische Katastrophe	104
3.5.2.	Die autistisch-berührende Position.....	107

4.	Das Container-Contained Modell.....	117
4.1.	Entwicklungstheoretischer und ethymologischer Ursprung	117
4.2.	Die Grundzüge	120
4.3.	Von Alpha- und Beta-Elementen	123
4.4.	Die besonderen Fähigkeiten des Containers	131
4.5.	Bions Anwendung des Container-Contained Modells.....	136
5.	Das Konzept der Kollusion.....	138
5.1.	Gegenseitige Verstrickung als zentrales Merkmal jeder Kollusion	140
5.2.	Projektive Identifikation, die Grundlage der Kollusion.....	144
5.3.	Kollusive Prozesse in Gruppen und Organisationen.....	145
6.	Das Konzept der Grundannahmegruppen.....	148
6.1.	Die Ursprünge	149
6.2.	Erste Ansätze	152
6.3.	Die regressive Seite der Gruppe – die Grundannahmegruppe ..	155
6.3.1.	Die Grundannahme der Abhängigkeit.....	159
6.3.2.	Die Grundannahme Kampf / Flucht.....	162
6.3.3.	Die Grundannahme der Paarbildung.....	166
6.4.	Die funktionale Seite der Gruppe – die Arbeitsgruppe.....	167
6.5.	Weiterentwicklung und Ergänzungen	174
6.5.1.	Bions verändertes Denken über Gruppen	174
6.5.2.	Die Grundannahme der totalen Einheit	177
6.5.3.	Die Grundannahme der Selbstgezogenheit.....	178
7.	Die Theorie des Organisationsideals	181
7.1.	Die Wurzeln der Theorie – Freuds Strukturmodell und die Ich- Analyse	181
7.2.	Kollektive Idealisierung oder das Organisationsideal.....	187
7.3.	Angstreduzierung und die Rückkehr zum Narzissmus - Die Funktionen des Organisationsideals.....	189
7.4.	Auf dem Weg zu totalitären Strukturen - Die Suche nach dem Sündenbock und die Differenzierung des Daseins	191

8.	Der Theorie sozialer Abwehrsysteme	196
8.1.	Der Rückblick - Erste sozialpsychologische Überlegungen Freuds.....	197
8.2.	Der Beginn einer neuen Theorie – Jaques und das Metal Glacier Projekt.....	198
8.2.1.	Das Fallbeispiel: Veränderung der Lohnstruktur innerhalb einer Abteilung	200
8.2.2.	Die Inszenierung individueller Abwehrvorgänge – Das Angstabwehrsystem	202
8.3.	Die Fundierung der Theorie – Menzies und die Krankenhaus- studie	207
8.3.1.	Das Fallbeispiel: Unüberwindbare Probleme in der Krankenpflegeorganisation	207
8.3.2.	Sozial induzierte Ängste und Abwehrmechanismen – Das soziale Angstabwehrsystem	210
8.4.	Die Erweiterung und Entwicklung der Theorie	214
8.5.	Die besondere Bedeutung der unbewussten Sozialisation.....	220
9.	Das Konzept des Organisationsschattens	225
9.1.	Jungs Vorstellungen vom Aufbau der Psyche.....	225
9.1.1.	Das persönliche Unbewusste	226
9.1.2.	Das kollektive Unbewusste	228
9.1.3.	Die Archetypen.....	231
9.2.	Das Schattenkonzept	234
9.3.	Der Gruppenschatten.....	240
9.4.	Der Organisationsschatten.....	243
Teil C: Gedenket der Gebundenen (Hebräer 13,3) –		
Sozioanalytische Überlegungen zur Kultur einer		
Resozialisierungseinrichtung.....		
1.	Einleitung	252
2.	Der Blick zurück	255
2.1.	Johann Hinrich Wichern – eine vielschichtige Persönlichkeit	256
2.1.1.	Das Rauhe Haus	256

2.1.2.	Die Innere Mission.....	259
2.1.3.	Die Gefängnisreform	260
2.2.	Wer war Johann Hinrich Wichern?	266
3.	Die aktuelle Situation	272
4.	Die Hypothese	276
4.1.	Die Entstehung der Hypothese.....	278
4.2.	Die Entstehung der Gefängniskultur.....	281
4.3.	Erklärungsansatz 1: Kollusive Verstrickungen und soziale projektive Identifikationen	283
4.4.	Erklärungsansatz 2: Das schwache Organisationsideal	290
4.5.	Erklärungsansatz 3: Der beschädigte Container.....	295
5.	Die Kultur des Gefängnisses	301
5.1.	Einleitende Überlegungen.....	303
5.1.1.	Einige Bemerkungen zum Begriff der Subkultur	305
5.1.2.	Zwischen Resozialisieren und Überwachen – Die formalen Funktionen des Gefängnisses.....	307
5.2.	Der Gefangene – Das Zwangsobjekt.....	310
5.2.1.	Der Insassenkodex – Die unsichtbare Seite der Gefängniskultur.....	311
5.2.2.	Die Gesellschaft der Gefangenen – Status und Prestige hinter den Mauern.....	321
5.2.3.	Das Schichtungsmoment der Macht – Möge die Macht mit Dir sein....	331
5.2.4.	Der Gefangene auf der unbewussten Suche nach dem Gefängnis.....	336
5.2.5.	Exkurs: Der Kalfaktor – Opportunist zwischen den Fronten.....	338
5.3.	Der Bedienstete – Eine verhasste Notwendigkeit.....	340
5.3.1.	Die Schwerpunkte der Berufsrolle – Der personalisierte Institutionskonflikt.....	341
5.3.2.	Die Probleme des Berufsstandes – Ein Leben in Chaos und Unsicherheit	350
5.3.3.	Freiwillig auf dem Weg ins Gefängnis – Die Motivation zur Berufswahl	360
5.4.	Das Gefängnis und die Gesellschaft oder Risse in der Mauer und ihre Auswirkungen.....	363

6.	Die Gefängniskultur des Wichernhauses	369
6.1.	Vignette 1: „Und bist Du nicht willig, so brauch’ ich Gewalt“ - Die alltägliche Gefängniskultur	369
6.2.	Vignette 2: „Belüge deinen Nächsten wie Dich selbst“ - Resozialisierung zwischen Lüge und Erpressung	372
6.3.	Vignette 3: „Möge uns das Organigramm gnädig sein“ - Macht und Bedeutung der Hierarchie	376
6.4.	Vignette 4: Unter dem Joch des Aufsichtsrates - Auswirkungen einer internalisierten Gefängniskultur	381
7.	Auf dem Weg zur totalitären Organisation – Das soziale Abwehrsystem des Wichernhauses	386
7.1.	Ängste in einer Resozialisierungseinrichtung für Haftentlassene ...	387
7.2.	Das soziale Abwehrsystem des Wichernhauses.....	390
7.3.	Innere und äußere Dynamiken als Auslöser für totalitäre Strukturen	399
7.4.	Konsequenzen der totalitären Prägung	407
Teil D: Sozioanalytische Organisationskulturforschung als neue Disziplin.....		
		412
1.	Sozioanalytische Organisationskulturanalyse - Bewusstwerden und Verstehen unbewusster Phänomene	412
2.	Wichernhaus 2006 – Zwischen Ursprungsmythen und aktuellen Erfordernissen	416
3.	Sozioanalytische Auswirkungen eines Remythologisierungsprozesses	418
Teil E: Literaturverzeichnis und Anhang		427
Literaturverzeichnis.....		427

Anhang: Die Sage von Ödipus 456

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das Grundmodell Container-Contained	121
Abbildung 2: Die Phasen des Containing.....	122
Abbildung 3: Die Alpha-Funktion	126
Abbildung 4: Projektive Identifikation im Rahmen des Container-Contained Modells.....	131
Abbildung 5: Das Container-Contained Modell	132
Abbildung 6: Das Ich im Spannungsfeld von Es und Über-Ich.....	184
Abbildung 7: Der Gesamtaufbau der Psyche nach Jung	230
Abbildung 8: Johann Hinrich Wichern.....	267
Abbildung 9: Die Hypothese	276
Abbildung 10: Die Entstehung der Gefängnis-Kultur.....	288
Abbildung 11: Zentrale Einflussfaktoren der Gefängnis-Kultur.....	302

Danksagung

„Leider lässt sich eine wahre Dankbarkeit nicht in Worte ausdrücken.“

(Johann Wolfgang von Goethe)

Auch wenn es in der Tat schwer fällt Dankbarkeit in Worten auszudrücken, will ich einen Versuch wagen. Nach einer langen Zeit, die mit der Fertigstellung dieser Arbeit zu Ende geht, ist es an der Zeit einigen Menschen Dank zu sagen, ohne die mir die Fertigstellung dieser Arbeit nicht gelungen wäre.

Zunächst möchte ich mich bei meiner Familie bedanken, die mir über all die Jahre eine wertvolle Stütze gewesen ist. Dieser Dank schließt meine Eltern ein, die mir meinen Werdegang und damit auch diese Arbeit erst ermöglicht haben. Er richtet sich in besonderer Weise an meine Frau, die zu keiner Phase dieser Arbeit Zweifel hat aufkommen lassen, mir alle mögliche Unterstützung zu teil werden zu lassen. Bedanken möchte ich mich aber auch bei meinen Schwiegereltern, die mir in der Endphase im Hinblick auf meine väterlichen Pflichten den Rücken freigehalten haben, so dass es mir möglich war diese Arbeit zu Ende zu schreiben.

Besonderer Dank gilt aber auch meinem Doktorvater und Mentor Burkard Sievers. Er hat mir die Augen für diesen gleichermaßen faszinierenden wie beängstigenden Blick in und auf Organisationen geöffnet. Über die Jahre hat er mich Schritt für Schritt in diese Welt eingeführt, so dass sie zu einem festen Bestandteil meiner Perspektive wurde und nun nicht mehr wegzudenken ist. Dabei habe ich immer den nötigen Freiraum genossen, meine Sicht auf die Dinge zu entwickeln und damit diese Arbeit sowie letztlich meine Person zu entwickeln.

Zu Dank verpflichtet bin ich aber auch vielen Freunden, die mir immer wieder „Freiräume“ und „freie Räume“ gewährt haben. Ihre Gastfreundschaft und das Bereitstellen von „Freiräumen“, die mir eine Konzentration auf die Arbeit ermöglichten, haben immer wieder zu wesentlichen Fortschritten beigetragen. Besonders bedanken möchte ich mich bei: Claudia Gilgen und Oliver Goldschmidt, Sandra und Dirk Seifert, Doris und Herbert Golz und Alexander und Sandra Ochs (jetzt Bitz).

Zu guter Letzt gilt mein Dank auch den Kollegen und Verwandten, die sich mit der Arbeit auseinandergesetzt, sie gelesen, korrigiert und redigiert haben. Ihre Fragen, Anmerkungen und Kritikpunkte haben der Arbeit den letzten Schliff gegeben. Mein besonderer Dank gilt hier: Barbara Baumann, Winfried Lauinger, Melanie Denk, Ulrich Beumer sowie Anna und Horst Niemann. In besonderer Weise bedanken möchte ich mich bei Jasmin Frank, die so freundlich war meine Arbeitshypothese bildlich umzusetzen.

Allen hier erwähnten Personen gilt mein aufrichtiger Dank für die bereitwillig angebotene und erfahrene Unterstützung, ohne die diese Arbeit nicht hätte zu dem werden können, was sie jetzt ist.

Vorwort

Anstelle eines Vorwortes möchte ich den Leser mit auf eine kleine Reise nehmen. Wir begleiten Volzotan Smeik, der in einer Geistesverschmelzung das Gehirn von Prof. Dr. Kolibril betritt. Mittels Willenskraft ist er in der Lage sich in den Gedanken von Prof. Dr. Kolibril fortzubewegen und diese zu durchstreifen.

„[Smeik] fiel ein großes Gebilde in der Ferne auf, das sich von all den anderen Gebäuden durch seine bizarren Umrisse unterschied. Es überragte alles in seiner Umgebung und sah aus wie der Palast eines Architekten, der während der Arbeit daran seinen Verstand verloren hatte. Es gab krumme Türme und unförmige Anbauten, Kuppeln, die auf Kuppeln errichtet waren, Auswüchse, Wucherungen - das war kein Gebäude, eher eine monströse Baustelle.

*»Du meine Güte«, staunte Smeik. »Was ist das denn?«
Kolibril hüstelte verlegen von oben.*

»Ist das auch ein Speicher? Warum sieht er so seltsam aus?«

»Das ist kein Speicher.«

»Was ist es denn?«

»Nichts.«

»Wie: nichts?«

»Es ist nichts von Bedeutung.«

»Warum ist es dann das auffälligste Gebäude der Stadt?«

»Darüber möchte ich nicht reden.«

»Raus mit der Sprache, Doktor - was ist das?«

»Das ist, äh, eine Doktorarbeit.«

»Eine Doktorarbeit?« lachte Smeik. »Jetzt bin ich aber erleichtert. Ich dachte schon, es sei eine schreckliche Krankheit.«

»Das ist eine Doktorarbeit gewissermaßen auch.«

»Ich seh mir das mal näher an«, rief Smeik und hielt geradewegs auf die seltsame Wucherung zu.

»Kommt nicht in Frage!« rief Kolibril. »Sie ist noch unvollständig! Das ist eine von meinen verschiedenen unfertigen Doktorarbeiten. Es ist ein Rohbau.«

»Macht doch nichts!« Smeik sank weiter herab.

»Bitte unterlassen Sie das! Sehen wir uns lieber ein paar Wissenskreise an.«

Smeik flog unbeirrt auf das Gebäude zu. Er bemerkte mit Genugtuung, daß Kolibril keinen Einfluß auf seine Bewegungen zu haben schien, wenn er es nicht wollte.

»Es ist mir peinlich«, rief der Doktor. Seine Stimme klang flehend.

»Ach was!« lachte Smeik. Zunehmend beherrschte er die illusorische Flugtechnik, und das machte ihn übermütig. »Hui!« rief er, überschlug sich zweimal, stürzte senkrecht nach unten und tauchte in die schwarze Hülle des bizarren Gebildes ein.

»Bitte nicht«, stöhnte Kolibril noch einmal, aber Smeik war schon in der Doktorarbeit verschwunden.

»Hui!« rief Smeik, und sein übermütiger Ruf schallte durch das dunkle Gehölz.

»Hui!« antwortete ein Uhu aus der Ferne.

Immer noch standen Smeik und Kolibril wie eingefroren. Das Feuer war bis auf die Glut heruntergebrannt, und nur noch ein matter gelblicher Schein beleuchtete die Lichtung.

»Bidde nich!« murmelte Kolibril.

[...] Smeik tauchte ein. Er tauchte in Dunkelheit, in Schwärze, wie in ein Faß voller Tinte. Er hörte Hunderte, Tausende von Stimmen durcheinander, er verstand kaum ein Wort, aber es hörte sich an, als würden wissenschaftliche Formeln und Lehrsätze heruntergeleiert. Dann konnte er plötzlich wieder sehen, die Stimmen waren schlagartig verstummt - und er fand sich innerhalb einer Kuppel wieder, schwebend in der Mitte eines großräumigen Domes, umgeben von diffusem Licht. Smeik sah sich um. Einen Boden konnte er aus der Höhe nicht ausmachen, nach unten verlor sich der Raum in immer dunkler werdendem Grau. Halbfertige Mauern ragten daraus auf wie aus Nebel, Wendeltreppen, die ins Nichts führten, Türme ohne Fenster. Es sah aus wie der Neubau eines Palastes, dessen Bauherrn das Geld ausgegangen war.

»Mir ist das peinlich«, sagte Kolibril betreten. »Ich kann es nicht haben, wenn Leute unfertige Sachen von mir sehen. Das sieht alles so unausgegoren aus.«

»Unfug!« rief Smeik. »Das ist die interessanteste Ruine, die ich je gesehen habe.«

»Es ist ein Gedankengebäude«, seufzte Kolibril. »Meine ewige Baustelle. Halbgare Theorien, Ideenruinen. Ich bezweifle, daß ich mit dieser Doktorarbeit zu Lebzeiten jemals zu Rande kommen werde.«

Ein Schwarm von grauen Schlangen rauschte durch die Kuppel und flog wispernd an Smeik vorbei. Wirklich greifbar schienen die Würmer nicht zu sein, er hatte den Eindruck, daß sie aus einzelnen winzigen, schwarzen Partikeln bestanden. Staunend sah er ihnen hinterher.

»Fußnoten«, erläuterte Kolibri. »Sie sind lästig, aber für eine Doktorarbeit unverzichtbar. Man braucht Unmengen davon.«

Der Doktor pfiiff, und der graue Schwarm stoppte seine wilde Jagd. Eine der Schlangen flog dicht an Smeik heran, und jetzt konnte er erkennen, daß die schwarzen Partikel Buchstaben und Zahlen waren.

Smeik las

Smeik mußte lachen, worauf die Fußnote beleidigt zu ihren Artgenossen zurückhuschte. Sie wuselten wispernd durcheinander, und dann verschwand der ganze Schwarm kichernd im Dunkeln.

Es rumpelte, als würden Wagenladungen von Steinen ausgeschüttet, und ein schwarzer Turm wuchs aus dem Grau empor, wie aufschießender Spargel. Kaum war er errichtet, fuhr ein zweiter neben ihm hoch, nur halb so groß.

»Sehen Sie?« rief der Doktor. »Selbst jetzt kann ich nicht aufhören, daran zu arbeiten. Das sind zwei neue Ideen zur Stützung der Hauptthese.«

»Was ist das Thema der Doktorarbeit?« fragte Smeik.

»Der Einfluß der unvorhandenen Winzlinge auf die zamonische Mikromechanik«, antwortete Kolibril zackig.

»Aha«, sagte Smeik. »Das klingt spannend.«

»Nein«, seufzte Kolibril. »Das tut es nicht. Das klingt völlig verschoben und hoffnungslos speziell. Trotzdem danke.«

»Jetzt sind Sie wieder zu bescheiden.«

»Da gebe ich Ihnen recht. Denn glauben Sie mir: Hinter diesem Thema verbergen sich vielleicht die Lösungen für unsere größten Probleme.«

»Welche Probleme meinen Sie?«

»Nun, das Sterben zum Beispiel. Den Tod.«

»Hoho!« lachte Smeik. »Sie sind doch nicht etwa einer von diesen verkappten Alchimisten?«

»Ich bin Wissenschaftler, kein Quacksalber.« Kolibrils Stimme klang sachlich und bestimmt. »Hier werden keine unappetitlichen Körpersäfte zusammengerührt oder tote Ochsenfrösche unter Strom gesetzt. Hier werden Messungen vorgenommen. Exakteste, winzigste Messungen.«

»Messungen? Wovon?«

»Ja, wovon eigentlich? Tatsächlich vermesse ich etwas, das es schon lange nicht mehr gibt. Ich vermesse die Unvorhandenen Winzlinge.«

Ein Rumoren kam aus einem der abgehenden Korridore. Smeik sah - er traute seinen Augen kaum - er sah tatsächlich Professor Doktor Abdul Nachtigaller aus dem Dunkel auf sich zukommen. Nachtigaller brabbelte unverständlich vor sich hin, er war viermal so groß wie im richtigen Leben und durchsichtig. Der Eydeet schenkte Smeik keine Beachtung, sondern marschierte über ihn hinweg und verschwand im Dunst der Kuppel. Smeik rieb sich die Augen.

»War das tatsächlich Nachtigaller?« fragte er verunsichert.

»Nein. Ja. Nein. Also, gewissermaßen ... das war die Verkörperung einer der Doktorarbeiten Nachtigallers: Die Verwendung von bipolaren Linsen in multiplen Anordnungsformen. Ich brauche sie dringend für den theoretischen Überbau.«

»Das war auch eine Doktorarbeit? Wieso sieht sie aus wie ein Lebewesen?«

»Doktorarbeiten können in vielen Gestalten erscheinen«, antwortete Kolibril. »Das hat mit ihrer Qualität zu tun. Alle Doktorarbeiten von Nachtigaller tragen seine Züge, das liegt an seiner starken Persönlichkeit, an seinem Stil. Unverwechselbar.«

»Wieso wirkte Nachtigaller so unfreundlich?«

»Die Doktorarbeit ist etwas ungehalten, weil sie sich mit der Grundtheorie meiner Arbeit noch nicht angefreundet hat. Sie ist noch auf der Suche

nach einer Schnittstelle, wo sie andocken kann. Ich habe Ihnen ja gesagt, daß Sie damit rechnen müssen, Professor Nachtigaller zu begegnen.«

»Jetzt verstehe ich.«

»Wissen Sie, eine Doktorarbeit besteht zum großen Teil aus anderen Doktorarbeiten«, erläuterte Kolibril. »Eine neue Doktorarbeit ist immer auch eine Art Orgie von alten Doktorarbeiten, die sich untereinander, äh, befruchten, damit etwas Neues, etwas noch nie Dagewesenes aus ihnen hervorgeht.« Der Doktor klang erregt.

»Ich finde es ausgesprochen lehrreich, wissenschaftliche Vorgänge derart bildhaft vorgeführt zu bekommen«, sagte Smeik.« (Moers, 2003, 140ff.)

Ich habe mich entschlossen, diesen Auszug anstelle eines Vorwortes zu verwenden, da er auf belletristische Weise zwei wesentliche Punkte der nachfolgenden Arbeit aufgreift. Der Auszug illustriert auf humorvolle Art und Weise die Verwendung von Bildern, die eigentlich in einen anderen Kontext gehören, im artfremden Kontext jedoch wesentlich zur Verdeutlichung bestimmter Sachverhalte beitragen. Auch in der nachfolgenden Arbeit wird die metaphorische Verwendung von Bildern, Konzepten und Theorien eine zentrale Rolle spielen. Darüber hinaus vermittelt dieser Auszug eine plastische Vorstellung davon, was ein Gedankengebäude sein kann; auch wenn die Vorstellung in diesem Fall all zu wörtlich genommen wurde. Somit macht der Auszug auch deutlich, was Denken sein kann und welche ungewöhnlichen Formen es annehmen kann und greift damit ein Thema auf, welches an verschiedenen Stellen der Arbeit immer wieder aufgenommen wird. Nach dieser Einstimmung möchte ich den Leser auf eine ähnliche Reise mitnehmen und ihn einladen mein Gedankengebäude zu betreten.

Teil A: Auf der Spur der Sphinx

1. Einleitung

„Erkenntnis ist [...] nie eine Gewissheit, sondern eher das Gegenteil, eine Erschütterung des Wissens, eine schöne stolze Ungewissheit, ein Offenhalten, eine Öffnung ins Unermeßliche.“

(Peter Hamm)

Die vorliegende Arbeit hat ihren Ursprung in dem Wunsch, die gegen Ende meines Studiums begonnene Auseinandersetzung mit dem Thema Organisationskultur fortzusetzen und zu vertiefen. Bereits diese Auseinandersetzung, die im Verfassen einer Diplomarbeit endete, griff innovative Punkte der organisationskulturellen Debatte auf. So bildeten beispielsweise die Beschäftigung mit einem von Mythen und Symbolen geprägten kulturbewussten Management oder die Auseinandersetzung mit depressiv-pessimistisch geprägten Kulturphasen wesentliche Teile dieser Diplomarbeit (Ahlers, Goldschmidt, 1997). In der vorliegenden Arbeit soll es nun darum gehen, den zuvor lediglich angerissenen tieferen Blick auf bzw. in Organisationskulturen zu konkretisieren, detailliert auszuarbeiten und damit neue Akzente im Bereich der Organisationskulturforschung zu setzen. Neben der Faszination, die das Thema Organisations- bzw. Unternehmenskultur seit der ersten Beschäftigung mit dem Thema (Mitte der neunziger Jahre) auf mich ausübte, haben Erfahrungen in den verschiedensten Organisations- und Arbeitskontexten dazu beigetragen, das Thema aktuell zu halten. Sie haben darüber hinaus bewirkt, dass der Wunsch Organisationskulturen so weit wie möglich zu verstehen immer stärker wurde. Dabei wurde für mich die Suche nach neuen Wegen des Verstehens immer bedeutender, da sich in meinen Augen die meisten wirtschaftswissenschaftlichen Zugänge und Theorien als zu rational und ausschließlich an ökonomischen Interessen und Maßstäben orientiert herausstellten. Die angesprochenen Erfahrungen in verschiedenen Arbeitskontexten haben mich in der Ansicht bestärkt, dass Organisationen (nach außen wie nach innen) nicht ausschließlich die Werte und Einstellungen verkörpern, die sie

in Hochglanzbroschüren und Verkaufsprospekten oder in Leitbildern und Richtlinien propagieren. Das Gesicht, welches Organisationen nach außen zeigen bzw. das Bild, welches sie in der Öffentlichkeit von sich zeichnen, weicht häufig diametral von dem Bild ab, welches sie nach innen verkörpern.

Anders ausgedrückt: Häufig kranken Organisationen intern (in Bezug auf sich selbst) an dem, was sie nach außen als ihre Stärke anpreisen bzw. was ihre eigentliche Primäraufgabe ausmacht. So habe ich selbst erfahren, dass es einem Beratungsunternehmen in internen Teamsitzungen und Besprechungen nicht gelang, eine kreativ unterstützende Atmosphäre zu schaffen und einen respektvollen Umgang miteinander zu etablieren. In der Zusammenarbeit mit Kunden war dies jedoch jederzeit möglich. Ein Trainingsunternehmen, welches jeden Tag mehrere hundert Teilnehmer schulte, war wiederholt nicht in der Lage aus seinen eigenen Fehlern zu lernen. Eine staatliche Bildungseinrichtung forderte Respekt von ihren Teilnehmern gegenüber dem Lehrpersonal, respektierte aber selbst die Teilnehmer (die Arbeitslose oder Umschüler waren) nicht und sprach ihnen nicht selten jegliche Eigenverantwortung und Mündigkeit ab. Als temporäres Organisationsmitglied verschiedener Organisationen habe ich mich immer wieder gefragt, wie derartige Diskrepanzen, die sich auch als spezielle organisationskulturelle Ausprägungen verstehen lassen, zu Stande kommen. Der Versuch, diese Diskrepanzen zwischen innen und außen zu verstehen und sich ihres disfunktionalen Einwirkens auf die Organisationen bewusst zu werden, beschäftigte mich immer mehr. Assoziativ erinnerten mich diese unterschiedlichen Wahrnehmungen (Innensicht versus Außensicht der Organisation) eines Sachverhaltes an ein klassisch dyadisches Setting von Analytiker und Klient, in dem es allzu oft auch um den Abgleich bzw. das Verstehen verschiedener Wahrnehmungen und mit ihnen einhergehender Gefühle, Affekte und Emotionen geht. Aufbauend auf dieser Assoziation entwickelten sich die mich im weiteren Verlauf dieser Arbeit zentral leitenden Fragestellungen: Existiert in einer Art Analogie zum individuellen Unbewussten so etwas wie ein Unbewusstes in Organisationen? Eröffnet dieses Unbewusste (sofern es denn existiert) im Hin-

blick auf die zuvor beschriebenen Diskrepanzen neue Zugänge und Verständnismöglichkeiten?

1.1. Unbewusstes und Organisationen – Passt das zusammen?

*„Was ihr nicht fasst, das fehlt euch ganz und gar,
was ihr nicht rechnet, glaubt ihr, sei nicht wahr.
Was ihr nicht wägt, hat für euch kein Gewicht,
was ihr nicht münzt, das glaubt ihr, gelte nicht.“*

(Johann Wolfgang von Goethe)

Bezogen auf die tradierten Vorstellungen in den Wissenschaften und in die Wirtschaft (aber nicht nur bezogen auf diese Bereiche) würde die naheliegendste Antwort auf die in der Überschrift gestellte Frage wohl nein lauten. Die vorherrschende Sichtweise im Bereich der Wissenschaften (die aber auch im Alltag weit verbreitet ist) besteht in der Überzeugung, dass die Welt insgesamt eine objektive Realität besitzt, die mit wissenschaftlichen Methoden entdeckt und erklärt werden kann. Solch eine Grundüberzeugung macht die Anerkennung und Berücksichtigung von Unbewustem im individuellen wie im sozialen Kontext unmöglich. Stattdessen soll auch die soziale Welt der Organisationen und der Gesellschaft von den Geisteswissenschaften entsprechend der rationalen Logik erklärt und beherrscht werden. Die Verheißung, dass dies möglich ist, geht von Zweigen der Naturwissenschaften aus, denen es letztlich auch gelungen ist das Quantum und das Genom zu erforschen, zu erklären und so letztlich zu beherrschen.

Aufbauend auf diesen Grundüberzeugungen verwundert es nicht, wenn auch wirtschaftliche Unternehmen bei der Bewältigung von Problemen auf intra- und interorganisationaler Ebene primär auf rational logische Sichtweisen und Strategien setzen. Obwohl die der Rationalität und der Technik innewohnende Logik (mit allen Hoffnungen und Wünschen, die sie weckt) an einem toten Punkt angekommen und sie darüber hinaus als Trugschluss entlarvt worden ist, können viele Manager nicht von ihr lassen. Der Imperativ rational zu handeln herrscht immer noch in den Köpfen der meisten Manager vor, als wäre er unauslöschlich eingeebnet. Dieses

Verhalten erscheint jedoch in so weit verständlich, als sich die über Generationen hinweg erfolgte Sozialisation einer von Rationalität dominierten Welt nicht auf einen Schlag auslöschen bzw. rückgängig machen lässt. Eine Revidierung der Rationalitätsideologie gestaltet sich darüber hinaus noch schwierig, da sie in einem nicht unbeträchtlichen Maße zu wissenschaftlichem und gesellschaftlichem Fortschritt beigetragen hat.

Im Umkehrschluss führt die nahezu totalitäre Diskreditierung anderer Wissenschaftsverständnisse dazu, dass nicht rationale (also unbewusste) Phänomene im Bereich von Unternehmen entweder ignoriert oder als der „ganz normale Wahnsinn“ subsumiert werden. Dementsprechend werden unbewusste Phänomene (wie z.B. Psychose oder Verrücktheit, die durchaus in Organisationen Niederschlag finden können) weitestgehend als psychopathologische Phänomene der Persönlichkeit aufgefasst und dem Bereich der Psychoanalyse zugerechnet. Derartige unbewusste Phänomene gelten, sofern sie überhaupt wahrgenommen werden, als in andere Disziplinen nicht integrierbar. In dieser Sichtweise ist Luhmann zuzustimmen, der behauptet: *„Wir haben ein nicht mehr integrierbares Wissen über psychische und soziale Systeme“ (Luhmann, 2000, 41).*

Dieser von Rationalität dominierten Sichtweise lässt sich entgegen, dass die in Organisationen arbeitenden Menschen ihre Persönlichkeit nicht beim Betreten des Firmengeländes abstreifen. (Obwohl die Behandlung vieler in Organisationen arbeitenden Menschen zeigt, dass eine Reihe von Managern dies immer noch glauben, wenn nicht gar erwarten.) Genau das Gegenteil ist der Fall. Die in Organisationen arbeitenden Menschen nehmen ihre Persönlichkeit und damit ihre Subjektivität mit an den Arbeitsplatz. Diese Subjektivität, die sich in Form von psychischen Eigenheiten oder Persönlichkeitszügen zeigt, wirkt z.B. auf das Arbeitsverhalten sowie die sozialen Beziehungen ein und formt das subjektive Erleben. Einerseits wird deutlich, dass die Subjektivität der Organisationsmitglieder einen bedeutenden Einfluss auf die Kultur der Organisation hat. Andererseits gehen von dieser Subjektivität, auch wenn sie sich eher im Hintergrund (oder im Unbewussten) einer Organisation inszeniert, deutliche Auswirkungen auf die Strukturen und Regelungen einer Organisation aus (Neuberger, 1995). Es verhält sich jedoch nicht nur so, dass das einzelne Organisati-

onsmitglied Einfluss auf die Organisation ausübt – auch die Organisation beeinflusst die einzelnen Organisationsmitglieder. So bemerkt Buchinger:

*„Es kann nicht ohne Auswirkungen auf die Persönlichkeitsstruktur bleiben, wenn man fünfmal in der Woche oder öfter acht bis zwölf Stunden in einer Organisation verbringt, und dies ca. 40 Jahre lang 45 Wochen pro Jahr.“
(Buchinger, 1997, 10)*

Diese Beeinflussung der Organisation vollzieht sich durch die Organisation der Arbeit, die hierarchische Struktur oder betriebliche Sozialbeziehungen und wirkt auf die innerpsychischen Dynamiken des einzelnen Organisationsmitgliedes ein. Die Organisation und das einzelne Organisationsmitglied sind rekursiv miteinander verknüpft.

Genau so wenig wie das einzelne Organisationsmitglied am Morgen seine Subjektivität an der Pforte abgibt, genau so wenig lässt es die Organisationsdynamik am Abend nach getaner Arbeit am Arbeitsplatz hinter sich zurück. Nach Feierabend lässt sich die Organisation nicht einfach abschalten oder zwangsweise aus den Gedanken verbannen, so dass das einzelne Organisationsmitglied nicht nur gelegentlich Akten, sondern jeden Tag vielfältigste Eindrücke, Gefühle und Emotionen mit nach Hause nimmt. Diese Eindrücke, Gefühle und Emotionen erfordern in den meisten Fällen eine Verarbeitung, was unter (der nicht immer freiwilligen) Mithilfe der Familie oder über die Verarbeitung in „sozialen“ Träumen geschieht (Lawrence, 1998a, 1998).

Es wird deutlich, dass auf das einzelne Individuum sowohl eigene innerpsychische Dynamiken einwirken als auch soziale, durch die Organisation induzierte soziale Dynamiken. Somit sind Erfahrungen innerhalb von Organisationen und ihren Kulturen immer auch psycho-soziale Erfahrungen. Sie entstehen durch ein gegenseitiges Aufeinandereinwirken von individuellen und organisatorischen (sozialen) Dynamiken, die durch komplexe Prozesse, die bisher lediglich angerissen wurden, miteinander verwoben sind. Wie später noch deutlicher werden wird, ist der Stellenwert, den unbewusste, psycho-soziale Erfahrungen für Organisationskulturen besitzen, im Vergleich zu vielen anderen Aspekten (etwa Werten, Normen oder Artefakten) wenig untersucht und in noch geringerem Maße theoretisch konzipiert. Dabei besitzen gerade psycho-soziale Erfahrungen eine besondere Bedeutung, da jede Kultur in einen psycho-sozialen Erfahrungskontext

eingebettet ist. Letztlich sind es die psycho-sozialen Erfahrungen (bzw. die ihnen zugrunde liegenden Modi der Erfahrungsbildung), die Organisationskulturen entstehen lassen (Tietel, 2003, 13f.).

Auch wenn viele Manager hiervon noch nicht überzeugt sind, weil ihnen ihre berufliche Sozialisation keine andere Chance lässt, kommt der psycho-sozialen Erfahrung gerade in heutigen Organisationen eine immer größere Bedeutung zu, da ein Funktionieren alleine über Hierarchie und Herrschaft nicht mehr sichergestellt werden kann. Diese Entwicklung lässt sich in erster Linie darauf zurückführen, dass sich das Verhältnis von Mitarbeitern zu ihren Organisationen geändert hat. So haben die gewaltigen Umbrüche im ökonomischen Bereich dazu geführt, dass immer mehr Mitarbeiter den psychischen Rückzug aus ihren Unternehmen antreten. Organisationen werden als nicht mehr verlässlich erlebt. Vor allem bieten sie kein ausreichendes Containment mehr (vgl. Kapitel B4 dieser Arbeit), um die Abhängigkeitsbedürfnisse ihrer Mitglieder zu erfüllen. Die zuvor mit Herrschaftsbestrebungen einhergehenden Abhängigkeitskulturen greifen nicht mehr. Während Organisationen früher durch klare Aufgaben und Grenzen charakterisiert waren, so gehören heute vor allem die Auflösung klassischer Grenzen und die zunehmende Flexibilisierung zu ihren Kennzeichen (Miller, 1999; Long, 2000). Immer mehr Managern wird langsam klar, *„dass die scheinbaren »soft facts« einer Unternehmenskultur, die eigentlichen »hard facts« der Unternehmensorganisation sind“* (Baecker, 2001, 70).

Blickt man in die einschlägige Fachliteratur, dann zeichnet sich auch dort der angesprochene Bedeutungswandel ab. In der jüngsten Vergangenheit stellt eine Reihe von Publikationen einen Zusammenhang zwischen Organisation und Unbewusstem bzw. zwischen Organisation und Psychoanalyse her. So beschäftigt sich beispielsweise Bilitza mit dem „Unbewussten der Organisation“ (Bilitza, 1990) während sich Eisenbach-Stangl und Ertl Gedanken zur „Psychoanalyse von sozialen Systemen“ (Eisenbach-Stangl; Ertl, 1997) machen. Darüber hinaus setzt sich Lohmer mit dem „Unbewussten in Unternehmen“ (Lohmer, 1997) und in einem Sammelband mit „Psychodynamischer Organisationsberatung“ (Lohmer, 2000) auseinander, Sievers entwickelt Gedanken zur „Psychoanalyse von Orga-

nisationen“ (Sievers, 2000, 2001) und Sievers, Ohlmeier, Oberhoff und Beumer zeigen in ihrem Sammelband „Das Unbewusste in Organisationen“ (Sievers; Ohlmeier; Oberhoff; Beumer, 2003) das Spannungsfeld psychosozialer Dynamik von Organisationen auf. Nimmt man die wachsende Zahl derartiger Publikationen als Grundlage, so scheint sich immer deutlicher die Erkenntnis zu entwickeln, dass von der Psychoanalyse erforschte Prozesse vor Organisationen keinen Halt machen und sich durchaus in Organisationen wieder finden. In dieser Perspektive passen dann Organisation und Unbewusstes durchaus zusammen und eine psychodynamische bzw. sozioanalytische Organisationsbetrachtung zur Erforschung dieses Zusammenhangs macht durchaus Sinn.

1.2. Der Blick aus der Höhle – Einige Anmerkungen zu den Schwierigkeiten einer sich neu entwickelnden Disziplin

Die Schwierigkeiten, mit denen die sich neu entwickelnde Disziplin der sozioanalytischen Organisationsforschung trotz zunehmender Veröffentlichungen und steigendem Interesse konfrontiert sieht, möchte ich unter Zuhilfenahme des Höhlengleichnisses von Platon verdeutlichen.

In diesem Höhlengleichnis führen Sokrates und Glaukon einen Dialog über Menschen, die in einer unterirdischen Behausung eingesperrt sind. Diese Menschen sind von Geburt an gefesselt, so dass sie sich nicht bewegen können. Sie sind nur in der Lage, in eine Richtung an die Höhlenwand vor ihnen zu sehen. Hinter den Gefesselten befindet sich eine Mauer oberhalb derer ein Feuer brennt. Das Feuer stellt die einzige Lichtquelle in der ansonsten dunklen Höhle dar. Hinter dieser Mauer tragen andere Menschen Gegenstände vorbei, wobei sie gelegentlich miteinander sprechen. Diese Vorgänge sind für die Gefesselten nur durch die Schatten an der Höhlenwand vor ihnen zu beobachten, das Hörbare einmal ausgenommen. Erzeugt werden diese Schatten durch die vorbei getragenen Gegenstände und das stets brennende Feuer. Da die gefesselten Höhlenbewohner nichts anderes kennen als die projizierten Schatten, halten sie diese Schatten für die Realität. Sie versehen die Schatten mit Namen, sprechen über sie und bringen sie mit den wahrgenommenen Geräuschen in Verbindung.

An dieser Stelle nimmt der Dialog eine Wendung, da Sokrates Glaukon fragt, was wohl passieren würde, wenn einer der Höhlenmenschen befreit und dazu gezwungen werde sich in der Höhle umzusehen, ins Feuer zu schauen und durch den Eingang ins Licht zu treten. Was, fragt Sokrates würde diese Konfrontation mit der Realität wohl bewirken? Es ist anzunehmen erläutert er, dass dieser Höhlenmensch erkennen würde, dass die Schemen und Schatten aus der Höhle nur einen kleinen Teil einer viel komplexeren Realität ausmachen. Darüber hinaus würde sich wohl nach und nach die Erkenntnis einstellen, dass die bisherige Wahrnehmung und das vorhandene Wissen der Höhlenmenschen extrem verzerrt waren. Mit dieser neuen, anstrengenden und durchaus Angst erweckenden Perspektive wäre für den befreiten Höhlenmenschen kein Leben in der Höhle mehr vorstellbar. Vermutlich wäre er auch nicht mehr Willens, das Los der anderen Höhlenbewohner, ein Leben mit Schatten als Realität zu teilen. Selbst für den Fall, dass er sich doch zu einer Rückkehr in die Höhle entschließen sollte, würden die anderen Höhlenbewohner den Erzählungen des „Befreiten“ keinen Glauben schenken und sich wundern, warum es ihm auf einmal nicht mehr möglich ist in der vertrauten Weise zu leben. Wahrscheinlich würden sie sich nicht nur weigern seine Einsichten anzuerkennen, sondern darüber hinaus sein neu erworbenes Wissen diskreditieren, da es ihr gewohntes und vertrautes Leben in Frage stellt. Die Welt außerhalb der Höhle ist für die übrigen Höhlenbewohner kein Ort neuer Erkenntnis, sondern eine Gefahrenquelle, vor der es sich zu schützen gilt. Diese erfahrenen Irritationen würden ihre vorherrschende Meinung und ihre Sicht der Dinge nur noch festigen (Platon, 2003, 285ff.).

Bevor ich mich mit der Deutung dieses bekannten Gleichnisses im Hinblick auf den hier gewählten Fokus auseinander setze, möchte ich ihm das folgende Zitat zur Seite stellen: *„Wir sehen nur, was wir sehen können und was wir sehen wollen“ (Cardona, 1995).*

Betrachten wir zunächst den ersten Teil des Zitates. In dieser Sichtweise sind Menschen (also Wissenschaftler genauso wie Politiker oder Manager) gefangen in ihren Erfahrungen, Wahrnehmungen und Überzeugungen und erinnern so an die gefesselten Höhlenbewohner aus dem Gleichnis. Ein Grund dafür liegt in unserer psychischen wie physischen Unzu-

länglichkeit, da uns zur Informationsaufnahme und -verarbeitung lediglich begrenzte Fähigkeiten und Kapazitäten zur Verfügung stehen. Daneben sind wir durch und durch sozial und dementsprechend von vielfältigen Sozialisationsprozessen (die z.B. in der Familie, im Beruf, im Unternehmen oder in der Gesellschaft ablaufen) beeinflusst. Diese innerhalb der verschiedenen Sozialisationsprozesse vorgegebenen gesellschaftlichen Bilder beeinflussen und manipulieren uns zwar, ermöglichen uns im Gegenzug aber auch die Konstruktion von Sinn und Bedeutung. Dem Menschen ist also lediglich die Wahrnehmung eines kleinen Ausschnittes der Wirklichkeit möglich und selbst diese Wahrnehmung erfolgt häufig noch verzerrt. Zwar lässt sich diese Beschränkung durch die Generierung von neuem Wissen und neuer Erkenntnis teilweise reduzieren. Das Höhlengleichnis verdeutlicht jedoch sehr plastisch, dass diese Generierung von Wissen und Erkenntnis immer auf Widerstände trifft und mit enormen Schwierigkeiten verbunden ist.

Dies ruft den zweiten Teil des weiter oben angeführten Zitates in Erinnerung. „*Wir sehen nur, [...] was wir sehen wollen*“ (Cardona, 1995). Die Entdeckung von neuem Wissen verkommt in dieser Perspektive primär zur Bedrohung des alten vorhandenen Wissens und birgt zusätzlich noch eine Kränkung des narzisstischen Selbstverständnisses in sich. Ähnlich wie die gefesselten Höhlenbewohner den Erzählungen des „Zurückgekehrten“ keinen Glauben schenken, stehen viele Menschen (zuweilen auch Wissenschaftler, Manager und Politiker) neuen Ansichten und neuem Wissen skeptisch gegenüber. Sautet bemerkt zu diesen Schwierigkeiten mit Bezug auf Platons Höhlengleichnis: „*Das menschliche Dasein ist so beschaffen, daß die meisten Menschen die Höhle niemals verlassen wollen*“ (Sautet, 1999, 294). Der Mensch ist zwar gefangen in seinen Wahrnehmungen und Überzeugungen, was ihn jedoch nicht weiter belastet. In den meisten Fällen arrangiert er sich mit diesem Zustand und will daran nichts ändern. Aus Angst entwertet er das Neue und wandelt lieber auf den alten und sicheren Pfaden der eigenen dunklen Höhlen. Es scheint, als wenn die Gefangenen (zu denen in dieser Perspektive jeder Mensch gehört) nicht mehr an ihren Ketten leiden, sondern sich ihrer sogar erfreuen.

Vor allem im Bereich der Wissenschaft sind derartige Entwertungs- und Diskreditierungsprozesse immer wieder zu finden. Auseinandersetzungen verschiedener Schulen, konkurrierende Paradigmen und die häufig verbissen geführte Auseinandersetzung um die wahre Sicht der Dinge stellen nur einige Beispiele solcher Prozesse dar. So verkommt die Diskussion um die „wahre“ wissenschaftliche Haltung und die „richtige“ Erkenntnismethode zur Abwehr Angst auslösender Sichtweisen und Erklärungsmuster. Primäres Ziel solcher Abwehrvorgänge ist dann nicht der Fortschritt von Wissen oder die Erlangung von Erkenntnis, sondern der Schutz und die Erhaltung des bestehenden Wissens. Vor allem im Wissenschaftsbereich laufen derartige Prozesse immer wieder ab und sind auf phantasievolle und kreative Weise bis ins Unendliche perfektioniert und perpetuiert.

Auch die sich neu entwickelnde Disziplin der sozioanalytischen Organisations(kultur)forschung sieht sich derartigen Diskreditierungsprozessen und zum Teil massiven Abwehrvorgängen in Bezug auf ihre Etablierung gegenüber. Diese Prozesse fallen zum Teil noch massiver aus als zuvor beschrieben, da diese neue Disziplin nicht nur neues Wissen und neue Erkenntnis generiert und damit wie dargelegt das Alte bedroht, sondern radikal mit vorherrschenden Überzeugungen bricht. Ein solch radikaler Bruch stellt beispielsweise die Ansicht dar, dass es eine rationale Objektivität nicht geben kann; Objektivität kann lediglich sozial konstruiert werden. Die zu erwartenden Entwertungen und Diskreditierungen sollten jedoch im Sinne Platons nicht dazu führen, wieder zu den alten Ansichten zurück zu kehren.

Im Bild des Gleichnisses gesprochen, habe ich vor einigen Jahren meinen Platz in der Höhlengemeinschaft verlassen und mich vorbei am Feuer auf den Weg aus der Höhle gemacht. Vor allem zu Beginn war dieser Weg verworren, Angst besetzt und keinesfalls einfach. Nun kehre ich (trotz der befürchteten Ablehnung und Diskreditierung) in die Höhle zurück, um von meinem Weg und dem was ich erfahren, gesehen und glaube erkannt zu haben, zu berichten. Ich hoffe sehr, dass insgesamt der kreativ innovative und faszinierende Teil meiner Ausführungen den bedrohlichen Teil überwiegt.

1.3. Erkenntnisinteresse und Aufbau der Arbeit

Das zentrale Anliegen der vorliegenden Arbeit ist es, zum Entstehen einer Wahrnehmungs- und Erkenntniskultur für unbewusste Prozesse, die Organisationen und ihre Kulturen in einem weitaus höheren Maß als bisher angenommen prägen und beeinflussen, einen Beitrag zu leisten. Dieses Anliegen versucht die Arbeit zu verwirklichen, indem sie einen Blick hinter die vorherrschende, zumeist ausschließlich ökonomisch geprägte Wirklichkeit wirft und auf diese Weise versucht einen, speziell im Bereich der Wirtschaftswissenschaften, ausgeblendeten Bereich in den Blick zu nehmen. Dabei stehen Fragen wie Organisationskulturen von unbewussten Prozessen beeinflusst, manchmal sogar ins Gegenteil verkehrt werden und wie sich solche Prozesse wahrnehmen und bearbeiten lassen, im Mittelpunkt der Arbeit. Durch die Verknüpfung verschiedenster Wissenschaften aus den Bereichen Wirtschafts-, Sozial- und Geisteswissenschaften wie sie beispielsweise Betriebswirtschaftslehre, Soziologie und Psychoanalyse darstellen, entstehen neue Perspektiven. Diese Perspektiven können sowohl für die Wirtschaftswissenschaften als auch für die hier fokussierte organisationskulturelle Auseinandersetzung neue Akzente setzen.

Um dieses Anliegen verwirklichen zu können, gliedert sich die Arbeit in drei Teile. Während sich der erste Teil der Grundlegung des Themas widmet, stehen im zweiten und dritten Teil sozioanalytische Theorie bzw. die Praxis sozioanalytischer Organisationskulturforschung im Mittelpunkt. Die Einleitung in die Arbeit beschäftigt sich zunächst mit der Frage, ob Unbewusstes und Organisation überhaupt zusammenpassen. Als Antwort auf die Frage wird in ersten Ansätzen eine sozioanalytische Perspektive entwickelt. Ausführungen zu den Schwierigkeiten einer auf dieser Perspektive basierenden Theorie- und Forschungsrichtung beenden die Einleitung.

Hieran schließt die Grundlegung des Themas „Auf der Spur der Sphinx“ an. Als Einstieg werden zunächst verschiedene Ansätze und Perspektiven des vor allem im wirtschaftswissenschaftlichen Bereich populären Organisationskulturkonzeptes dargestellt. Entsprechend dem Anliegen der Arbeit

werden diese Ansätze dahingehend untersucht, ob sie eine Betrachtung unbewusster Prozesse ermöglichen und auf diesem Wege die Integration unbewusster Prozesse erlauben. Die Überprüfung der verschiedenen Ansätze mündet in der Darstellung des dieser Arbeit zugrunde liegenden Organisationskulturkonzeptes, welches die Kultur einer Organisation als Ergebnis eines psychosozialen Prozesses versteht. Basierend auf diesem Verständnis schließen sich Überlegungen zu einer psychosozialen bzw. sozioanalytischen Organisationskulturforchung an. Drei Hypothesen verdeutlichen einerseits den Rahmen und die Ausrichtung einer solchen Forschungsrichtung, machen andererseits aber auch ihre speziellen Zusammenhänge und ihre Besonderheiten deutlich. Es wird die These vertreten, dass Organisationskulturen im Rahmen dieser Forschungsrichtung als durch ein Wechselspiel von bewussten und unbewussten Anteilen konstituiert, zu verstehen sind. Die Wahrnehmung eines solchen Wechselspiels macht weiterhin eine binokulare Perspektive erforderlich, die es einerseits erlaubt, unbewusste Kulturanteile wahrzunehmen und andererseits ein Verständnis dieser Kulturanteile als soziale induziert ermöglicht. Letztlich sollte dieses soziale Induzierung, für die im Rahmen dieser Arbeit in Anlehnung an den Ödipus-Mythos die Metapher der Sphinx-Perspektive verwendet wird, bei der sozioanalytischen Erforschung von Organisationskulturen im Vordergrund stehen.

Aufgrund des besonderen Stellenwertes den psychoanalytische Theorien im Rahmen einer sozioanalytischen Organisationskulturforchung einnehmen, schließen sich Überlegungen zum Verhältnis von Psychoanalyse und Organisation an. Vor allem die Fragen ob und wenn ja wie sich psychoanalytische Theorien und Modelle im Organisationskontext anwenden lassen, finden innerhalb dieser Überlegungen Beachtung.

Abgeschlossen wird die Grundlegung des Themas durch die Darstellung der Disziplin Sozioanalyse, in der das Organisationskulturkonzept innerhalb dieser Arbeit eingebettet ist. Dazu wird zunächst der Ursprung dieser Disziplin verdeutlicht, um darauf aufbauend ein Spektrum möglicher sozioanalytischer Perspektiven aufzuzeigen. Aufgrund der besonderen Bedeutung den der Gedanke der sozialen Induzierung für diese Arbeit besitzt, wird er an dieser Stelle noch einmal aufgegriffen. Beendet wird dieser ers-

te Teil der Arbeit mit einigen Ausführungen zur sozioanalytischen Arbeitsweise. Sie wird exemplarisch am der Arbeit mit Hypothesen verdeutlicht.

Der zweite Teil der Arbeit mit dem Titel „Sozioanalyse als erweiterter Rahmen zur Erforschung organisationaler Kulturen“ steht im Zeichen sozioanalytischer Theorie. Er verfolgt das Ziel, anhand der Darstellung von psycho- wie sozioanalytischer Theorie zur Wahrnehmung unbewusster Prozesse auf individueller und kollektiver Ebene Sozioanalyse als Rahmen zur Organisationskulturforschung zu etablieren. Zu den Bestandteilen dieses Theorie-Teil gehören sowohl psychoanalytische Grundlagentheorien wie sie das Konzept der projektiven Identifikation oder das Container-Contained-Modell darstellen, als auch unbekanntere analytische Konzepte wie das Konzept der Kollusion. Darüber hinaus finden sich aber auch neuere sozioanalytische Ansätze, wie die Theorie des Organisationsideals oder das Konzept des Organisationsschattens, in diesem Teil wieder.

Grundlegend gliedert sich der Theorie-Teil in zwei Blöcke. Der erste der beiden Blöcke widmet sich schwerpunktartig der Darstellung und Aufarbeitung psychoanalytischer Grundlagentheorien. Auch wenn es in dieser Arbeit nicht um das pathologische Individuum geht, so ist dennoch ein gewisses Verständnis intrapsychischer Dynamiken und ein Wissen um daraus resultierende Verhaltensweisen erforderlich. Nur auf dieser Weise wird die Verwendung dieses Wissens in einem anderen Kontext möglich, so ein erweitertes Verständnis für die Wahrnehmung und Erforschung unbewusster Prozesse im Rahmen von Organisationskulturen entstehen kann. Zusätzlich trägt diese Aufarbeitung und Würdigung psychoanalytischer Theorien der psychoanalytischen Tradition der Sozioanalyse Rechnung.

Zu Beginn des ersten Blocks wird eines der zentralen, gleichzeitig aber auch komplexesten analytischen Konzepte, die projektive Identifikation aufgegriffen. Nach einer kurzen Einführung wird zunächst der Versuch einer Abgrenzung dieses Konzeptes zu anderen (ebenfalls zentralen) psychoanalytischen Konzepten unternommen. Die Komplexität und die (gerade für Nicht-Psychoanalytiker) Schwerverständlichkeit berücksichtigend, schließt sich ein Exkurs in die Welt der Objekte an, der grundlegende Be-

grifflichkeiten noch einmal aufgreift. Daran anschließend, im zentralen Teil dieses Kapitels, werden verschiedene Sichtweisen projektiver Identifikation dargestellt. Es wird in Anlehnung an seine kleinianischen Wurzeln als Abwehrmechanismus und basierend auf Bions Erweiterungen als Kommunikationsmechanismus beschrieben. Eine letzte Sichtweise auf Ogden zurückgehend Sichtweise würdigt projektive Identifikation als interpersonalen Prozess. Die Herauslösung dieses Konzeptes aus dem individuellen Kontext und die Übertragung des Phänomens auf Gruppen und Organisationen markieren den Schluss dieses Kapitels. Der zuvor schon erwähnten Komplexität des Konzeptes wird in diesem Fall Rechnung getragen, indem seine organisationale Relevanz anhand eines Fallbeispiel verdeutlicht wird.

Im Mittelpunkt des zweiten Kapitels steht die Objektbeziehungstheorie. In Anlehnung an Klein die Begründerin dieser Theorierichtung werden die frühkindliche Entwicklung und die sie prägenden Objektbeziehungen dargestellt. Den Schwerpunkt dieser Darstellung bilden die von Klein beschriebene paranoid-schizoide und die depressive Position. Sie werden hinsichtlich charakteristischer Merkmale der Ichentwicklung sowie typischer Ängste und Abwehrmechanismen analysiert und beschrieben. Weiterentwicklungen der kleinianischen Objektbeziehungsgedanken wie sie von Bion und Ogden formuliert wurden bilden den Abschluss dieses Kapitels. Vor allem Ogdens Überlegungen symbolisieren den Versuch objektbeziehungstheoretische Gedanken jenseits des individuellen oder dyadischen Beziehungsrahmens nutzbar zu machen.

Im nächsten Kapitel schließt sich die Darstellung eines weiteren, zentralen psychoanalytischen Modells an. Es handelt sich um das auf Bion zurückgehende Container-Contained-Modell. Bevor in einem zweiten Schritt die Grundzüge des Modells erläutert werden, erfolgt vorher ein Annäherung an das Modell mit Hilfe der Untersuchung des etymologischen Ursprungs. Um der Komplexität dieses Modells, die zunächst reduziert wurde, gerecht zu werden, erfolgt in einem nächsten Schritt die Aufarbeitung des sich hinter dem Begriff Containment verbergenden psychischen Prozesses. Anschließend werden die besonderen Fähigkeiten, über die der Container verfügen muss, thematisiert. Auch dieser Kapitel wird durch eine (von Bion

selbst vorgenommene) Übertragung des Modells auf Gruppen und soziale Systeme beschlossen.

Den Abschluss dieses ersten Blocks bildet das eher unbekanntere, analytische Konzept der Kollusion. Um das Konzept deutlich zu machen erfolgt auch in diesem Fall zunächst der Rückgriff auf die etymologischen Wurzeln, um im Anschluss charakteristische Merkmale kollusiver Prozesse zu erläutern. In der folgenden Vertiefung des Konzeptes werden unbewusst ablaufende Mechanismen und Auswirkungen einer Kollusion dargestellt. Durch den abschließenden Blick auf kollusive Prozesse in Gruppen und Organisationen wird der Übergang zum zweiten Theorie-Block vorbereitet. Der zweite Block des Theorie-Teils steht im Zeichen sozioanalytischer Gruppen- und Organisationstheorien. Auch diese Theorien basieren im Kern auf psychoanalytischen Theorien. Diese Gedanken wurden jedoch dem ursprünglichen individuellen Kontext entnommen und auf einen sozialen Kontext übertragen, angewandt und im Hinblick auf Gruppen und soziale Systeme erweitert. Somit trägt dieser zweite Block einerseits dem zweiten Schwerpunkt der Sozioanalyse, dem sozialen System, Rechnung. Andererseits dokumentiert er aber auch durch die Auseinandersetzung mit neuen Ideen und Ansätzen den momentanen Stand der Disziplin.

Eröffnet wird dieser zweite Theorie-Block von Bions mittlerweile weit verbreitetem Konzept der Grundannahmengruppen. Ein historischer Rückblick auf die Ursprünge des Konzeptes sowie Bions erste (Vor-)Überlegungen zu unbewussten Gruppendynamiken liefern den Einstieg in die Auseinandersetzung mit dem Konzept. Im Folgenden werden ausführlich die zwei Seiten einer jeden Gruppe, Grundannahmen- und Arbeitsgruppe, ausführlich thematisiert. Die Darstellung von Bions eigenen Weiterentwicklungen seiner früheren Gedanken sowie theoretische Ergänzungen in Form später hinzugefügter Grundannahmen runden dieses Kapitel ab.

Das zweite Kapitel innerhalb dieses Blocks ist einer neueren sozioanalytischen Theorie, dem Organisationsideal, gewidmet. Um eine Vorstellung dieser Theorie zu entwickeln, werden auch in diesem Fall ihre Wurzeln, die in Freuds Überlegungen zum Unbewussten liegen, dargestellt. Aufbauend auf diesen Grundlagen wird dann das Grundgerüst einer Theorie kollektiver Idealisierung vorgestellt. Überlegungen zu Funktionen und Gefah-

ren eines (ausgeprägten oder nicht vorhandenen) Organisationsideals beenden die Ausführungen.

Im Zentrum des folgenden Kapitels steht die Theorie sozialer Abwehrsysteme. Auch in diesem Fall führt der Beginn des Kapitels zu Freud und seinen ersten sozialpsychologischen Überlegungen. In Abgrenzung zu diesen Überlegungen wird im nächsten Schritt die Entstehung einer neuen Sichtweise kollektiver (organisationaler) Phänomene und Dynamiken beschrieben. Im Rahmen eines groß angelegten Projektes war es Jaques, dem dies gelang. Einige Zeit später nahm Menzies diese Überlegungen auf und formulierte die Kerngedanken der Theorie sozialer Abwehrsysteme. Auch die Prägung des Begriffs fällt ihr zu. Die Darstellung der Entstehung und Fundierung der Theorie bildet den Schwerpunkt dieses Kapitels. Im Anschluss an die Darstellung dieser Entwicklung, werden weitere Facetten und spätere Erweiterungen der Theorie sozialer Abwehrsysteme thematisiert. Seinen Abschluss findet dieses Kapitel in Ausführungen zur unbewussten Sozialisation, der in dieser Theorie eine besondere Bedeutung zukommt.

Den Schlusspunkt des zweiten Blocks und damit auch des zweiten Teils der Arbeit setzt das Konzept des Organisationsschattens. Zu Beginn dieses Kapitels wird auf die jungianischen Wurzeln dieses Konzeptes Bezug genommen, indem Jungs Vorstellungen vom Unbewussten und vom Aufbau der Psyche verdeutlicht werden. Das individuelle und das kollektive Unbewusste sowie die Archetypen bilden die Schwerpunkte dieser Verdeutlichung. Nach dieser eher allgemeinen Heranführung an Jungs Gedanken, wird speziell seine Vorstellung von den verdrängten Seiten der menschlichen Psyche, dem Schatten, dargestellt. An diese Darstellung des individuellen Schattens schließt sich mit Gemmils Konzept des Gruppenschattens eine erste Übertragung auf die kollektive Ebene an. Beendet wird das Kapitel durch die auf Denhardt und Bowels zurückgehende Idee des Organisationsschattens, die eine Anwendung Jungs ursprünglicher Gedanken auf den Organisationskontext darstellt.

Im Mittelpunkt des dritten Teils dieser Arbeit, der den Titel trägt „Gedenket der Gebundenen (Hebräer 13,3) – Sozioanalytische Überlegungen zur

Kultur einer Resozialisierungseinrichtung“ steht die Anwendung der zuvor dargestellten Theorien und Modelle. Wie der Titel bereits vermuten lässt, bildet die Bearbeitung eines Praxisbeispiels den Schwerpunkt. Einerseits soll dieses Praxisbeispiel verdeutlichen, wie die zuvor behandelten Theorien und Modellen helfen können, in Kontakt mit dem Unbewussten einer Organisation und ihrer Kultur zu kommen. Andererseits soll die anschließende sozioanalytische Dekonstruktion ein Gespür dafür vermitteln, wie eine sozioanalytische Organisationskultur aussehen kann.

Den zentralen Fokus der nachfolgenden Ausführungen bildet die Analyse und Erforschung der unbewussten Kulturanteile einer sozialen Organisation, deren Primäraufgabe in der Resozialisierung ehemaliger Gefangener liegt. Da diese Forschungsrichtung davon ausgeht, dass Organisationen und erst recht ihre Kulturen nicht ohne einen größeren gesellschaftlichen und politischen Rahmen bzw. nicht ohne einen historischen Hintergrund zu verstehen sind, beginnen die Ausführungen mit einem Blick zurück auf den Gründer und in die Zeit der Gründung der Organisation. Anhand von einigen wichtigen Stationen aus dem Leben des Gründers Wichern, wird ein Bild seiner vielschichtigen Persönlichkeit gezeichnet. Dieses Bild lässt einerseits ein Gespür für die Zeit, in der die Gründung der Organisation vollzogen wurde, entstehen und gibt andererseits Antwort auf die Frage wer der Gründer Wichern eigentlich war.

An diese Retrospektive schließt sich ein Blick in die Gegenwart an. Er wird von den Fragen geleitet, was von den Gründungsideen noch übrig geblieben ist und ob der Geist Wicherns, seine Werte und Überzeugungen auch heute noch zu erkennen sind. Die zu Tage tretende Diskrepanz zwischen früheren Werten und gegenwärtigen Überzeugungen führt zu der Frage, was in der Gegenwart an die Stelle der gründungsleitenden Werte und Ideen getreten ist.

Die nachfolgend vorgestellte Arbeitshypothese, dass eine Art unbewusste Gefängniskultur, die die gesamte Organisation erfasst hat und an die Stelle dieser Werte getreten ist, gibt eine erste Antwort auf diese Frage. Zur Verdeutlichung werden im Folgenden sowohl die Entstehung der Arbeitshypothese als auch verschiedene Erklärungsvarianten, die die unbewusst ablaufende Enkulturation und Etablierung dieser Gefängniskultur erklä-

ren, geschildert. Während bereits die Vorstellung der Arbeitshypothese einen ersten Bezug zum vorgehenden Theorie-Teil herstellt, tritt dieser Bezug im Rahmen der Entwicklung und Verdeutlichung der verschiedenen Erklärungsvarianten für die Entstehung der Kultur besonders deutlich hervor. Sowohl die Idee sozialer projektiver Identifikationen und kollusiver Verstrickungen als auch Ansätze eines schwachen Organisationsideals oder eines beschädigten Containers knüpfen an den grundlegenden Ideen der zuvor vorgestellten Theorien an und transformieren dieses Grundgedanken in einen sozialen Kontakt.

An die Darstellung und Erläuterung der die Arbeit leitenden Arbeitshypothese schließt sich eine detaillierte Kulturanalyse der Institution Gefängnis an. Sie ist unabdingbar, um die in der Organisation vorherrschenden Dynamiken und Verhaltensweisen als gefängnisähnlich wahrnehmen und verstehen zu können. Der Einstieg in diese Kulturanalyse erfolgt über einige Bemerkungen und Überlegungen zu den formalen Funktionen einer widersprüchlichen Institution. Um ein Gespür für die Kultur des Gefängnisses zu bekommen, werden im Folgenden wichtige Rollenträger der Institution, wie sie Gefangener und Bedienstete darstellen, genau untersucht. Als weiteren, den die Kultur des Gefängnisses deutlich prägenden Anteil wird abschließend die Öffentlichkeit in den Blick genommen. Trotz ihrer indirekten Beeinflussung stellt sie ein wichtiges Kulturelement dar.

Nach diesem Exkurs in die Welt des Gefängnisses rückt die untersuchte Resozialisierungseinrichtung wieder in den Mittelpunkt der Betrachtung. Anhand von verschiedenen Episoden und Vignetten wird in dem folgenden Kapitel Evidenz für die zuvor formulierte Arbeitshypothese geliefert. Vignetten mit Titel wie „Und bist Du nicht willig, dann brauch' ich Gewalt“ oder „Belüge Deinen Nächsten wie Dich selbst“ lassen ein Bild der Organisation entstehen und machen plausibel, was in der Arbeitshypothese mit einer Gefängniskultur gemeint ist.

Das sich anschließende Kapitel geht der Vermutung nach, dass es sich bei der deutlich werdenden Vermeidung einer Beziehung zur Institution Gefängnis um keinen Zufall handelt und rückt zur Erklärung dieses Phänomens das soziale Abwehrsystem der Organisation in den Mittelpunkt der Betrachtung. Bevor das soziale Abwehrsystem in seinem verschie-

densten Facetten deutlich gemacht wird, werden Gründe für die Existenz dieses sozialen Abwehrsystems untersucht und analysiert. Vor allem Ängste, die aus der unmittelbaren Arbeit resultieren wie auch die angstzeugenden ökonomischen Rahmenbedingungen, begründen die Existenz eines solchen sozialen Abwehrsystems. Zum Schluss dieses Kapitels werden die jedem sozialen Angstabwehrsystem innewohnenden Gefahren, totalitäre Kulturen entstehen zu lassen und die Folgen und Konsequenzen, die eine solche totalitäre Prägung haben kann, diskutiert.

Beendet wird die Arbeit mit einem Plädoyer für die Notwendigkeit der Wahrnehmung von unbewussten Prozessen innerhalb von Organisationen und ihren Kulturen. Anhand des untersuchten Praxisbeispiels werden Ansatzpunkte vorgestellt, die solch eine Wahrnehmung und Bewusstwerdung unbewusster Prozesse ermöglichen und unterstützen. Dazu wird abschließend auf verschiedene sozioanalytische Methoden eingegangen, wie sie beispielsweise das soziale Träumen oder die Rollenanalyse darstellen.

2. Grundlegung des Themas

In den nachfolgenden Kapiteln möchte ich das zentrale Thema dieser Arbeit, die sozioanalytische Erforschung von Organisationskulturen aufgreifen. Dazu werde ich zunächst einige Organisationskulturansätze vorstellen und abschließend das in dieser Arbeit zugrunde gelegte Verständnis von Organisationskultur als Ergebnis eines psychosozialen Prozesses näher erläutern. Diesem Verständnis werden im Anschluss drei Hypothesen zur Seite gestellt, die die Betrachtung und Analyse unbewusster Prozesse, welche Organisation und ihren Kulturen zugrunde liegen, im weiteren Verlauf der Arbeit leiten werden. An die auf diese Weise etablierte psychoanalytische bzw. sozioanalytische Organisationskulturforschung schließen sich einige Überlegungen zum Verhältnis der sie zentral konstituierenden Elemente Psychoanalyse und Organisation an. Abgeschlossen wird diese Grundlegung durch eine Darstellung der Sozioanalyse selbst, vor allem einiger ihrer zentralen Methoden und Gedanken.

2.1. Unbewusstes in Organisationen – Eine organisationskulturelle Annäherung

Im Folgenden werden verschiedene organisationskulturelle Modelle und Sichtweisen vorgestellt und zentrale Entwicklungsetappen des Themenbereichs nachvollzogen. Alle vorgestellten Ansätze und Modelle werden dahingehend überprüft, ob sie sich eignen, unbewusste Prozesse in Organisationskulturen zu betrachten und zu integrieren. Abgeschlossen wird dieses Kapitel durch die Darstellung des Organisationskulturverständnisses, auf dem diese Arbeit basiert.

2.1.1. Wurzeln und erste Verwendung des Begriffs – Organisationskultur zwischen sozialen Regeln und Spitzenleistungen

Das Konzept, das hinter dem Begriff Organisationskultur steht, ist älter als der Begriff selbst. Bereits mit der Industrialisierung begann sich der Begriff

zu entwickeln. In den zu dieser Zeit entstehenden Manufakturen wurde über den „Esprit de Corps“ gesprochen mit dem Ziel, einer „Verbrüderung der Arbeiter in der Manufaktur“. Den nächsten Schritt unternahmen die Nationalökonomien im 19. Jahrhundert. Sie prägten den Begriff der „Wirtschaftsstile“. Dieser drückt ähnliche Gedanken wie der „Esprit de Corps“ aus und zielt vor allem auf gemeinsame geistige Orientierungen und Verhaltensweisen von Menschen in einem Wirtschaftssystem ab.

Die ersten bedeutenden Überlegungen zu diesem Thema aus psychologischer Sicht formulierte der englische Psychoanalytiker Jaques. In seinem 1951 erschienen Buch „The changing culture of a factory“ (Jaques, 1951) verwandte er erstmals den Begriff der „organizational culture“. Jaques beschreibt die Kultur einer Fabrik darin wie folgt:

„The culture of the factory is its customary and traditional way of thinking and of doing things, which is shared to a greater or lesser degree by all its members, and which new members must learn, and at least partially accept, in order to be accepted into service in the firm“ (Jaques, 1951, 251).

An die Stelle der im Scientific Management dominierenden Begriffe Planung und Effizienz rückt nun der Begriff der sozialen Regel. Jaques fasst den von ihm verwendeten Kulturbegriff sehr weit. Er beschreibt eine Verhaltensspanne, die ein breites Feld von Methoden, Fertigkeiten und Wissen beinhaltet. Hierzu gehören die Methoden der Produktion; berufliche Fertigkeiten und das technische Wissen; Haltungen bezogen auf Disziplin und betriebliche Sanktionen; Einstellungen und Stil der Führung; die Unternehmensziele; Geschäftspraktiken; die Entlohnungsmethoden; die Bewertungen verschiedener Typen von Arbeit; den Glauben an eine demokratische Lebensweise und gemeinsame Beratung; sowie die minder bewussten Konventionen und Tabus (Jaques, 1951, 251). Auf diese Weise wird die Kultur für die Mitglieder eines Unternehmens nach einiger Zeit zu einer Art zweiter Natur, über die sie nicht nachdenken und der entsprechend sie sich instinktiv verhalten. Vor allem die Komplexität des sozialen Verhaltens ist es, die den von Jaques konzipierten Kulturbegriff auszeichnet. Obwohl seine Forschungsergebnisse durchaus rezitiert wurden (Jaques Buch gilt als bahnbrechendes und entsprechend viel zitiertes Werk), dauerte es rund dreißig Jahre bis der Begriff der Organisations- bzw. Un-

ternehmenskultur (nach der ersten Einführung durch Jaques) seinen Siegeszug im Bereich der Wirtschaft antrat.

Anfang der achtziger Jahre tauchte das von Jaques beschriebene Phänomen unter den Bezeichnungen „company culture“ (Peters; Waterman, 1982, 1983) und „corporate culture“ (Deal; Kennedy, 1982, 1987) wieder auf. Das Wiederaufgreifen kultureller Überlegungen hatte seinen Grund einerseits in der wachsenden Unzufriedenheit mit rationalen Organisationsmodellen; andererseits, dies dürfte wohl die zentrale Triebkraft gewesen sein, machte amerikanischen Unternehmen die Vormachtstellung japanischer Unternehmen Sorgen und ein Handeln in Kombination mit neuen Impulsen dringend erforderlich. Daher begannen verschiedenste Beratungsunternehmen auf übergeordneter Ebene nach Ursachen zu forschen, die japanische Unternehmen und ihren Erfolg auszeichneten. Als Geheimnis des Erfolges wurden bestimmte, vorrangig national begründete Kultur- und Kooperationsmuster identifiziert (Ouchi, 1981; Pascale; Athos, 1981, 1982). Da die unterschiedlichen Kulturen Japans und Amerikas nur in begrenztem Maße eine Adaption und Übertragung dieser identifizierten Muster zuließen und sich erste Versuche nicht allzu erfolgreich darstellten, wurde der Bereich der Länder vergleichenden Kulturanalysen recht schnell wieder verlassen. Peters und Waterman (1982, 1983) waren die Ersten, deren kulturelle Analysen eindeutig auf die Mikroebene fokussierten. Sie begaben sich auf die Suche nach Spitzenleistung und gingen der Frage nach, welche Verhaltens- und Handlungsmuster einzelne, national erfolgreiche amerikanische Unternehmen auszeichneten. Als solche Erfolg versprechenden Muster identifizierten sie z.B. Autonomie und Unternehmmergeist, Produktivität und Engagement der Mitarbeiter sowie die Beschränkung auf wenige vorhandene Kompetenzen. Nach ihrer Maßgabe ist ein Unternehmen erfolgreich, wenn es ihm gelingt, die identifizierten Muster zu übernehmen und im eigenen Unternehmen zu etablieren.

In Deutschland war die Situation zunächst durch eine Irritation über die Verbindung der zuvor strikt voneinander getrennten Begriffe Wirtschaft und Kultur geprägt. Dass den Amerikanern diese Verbindung leichter fiel, ist wohl auf die originär andere Bedeutung des Wortes „culture“ zurückzuführen. Aufgegriffen wurde die Auseinandersetzung mit der Unterneh-

mens- bzw. Organisationskultur hierzulande von Neuberger und Kompa. Ihr Buch „Wir, die Firma – der Kult um die Unternehmenskultur“ (Neuberger; Kompa, 1987) macht einerseits die Vielfalt, andererseits aber auch die Problematik des Begriffes Kultur im wirtschaftlichen Kontext deutlich. Darüber hinaus entstand in Deutschland eine gewisse Ambivalenz zum Begriff Unternehmenskultur. Einerseits setzte eine Phase der Rezeption und Übersetzung der Ursprungswerke der amerikanischen „new management thinkers“ ein, wie Peters, Waterman & Co. genannt wurden. Eine zeitlich versetzt stattfindende Diskussion und eine ab Mitte der achtziger Jahre anwachsende Zahl an Publikationen waren die unmittelbaren Folgen. Andererseits entwickelten sich aber auch Vorbehalte und Reserven gegenüber dem Thema und zu kulturellen Bestrebungen, die ihren Ursprung in den populärwissenschaftlichen Argumentationsstilen der amerikanischen Ursprungswerke hatten. Eines von vielen Beispielen für einen derartigen Argumentationsstil stellt das bereits erwähnte Buch von Peters und Waterman dar.

Betrachtet man diese erste Etappe organisationskultureller Auseinandersetzung, dann basieren nahezu alle Arbeiten auf der Grundidee, einen aus der Ethnologie entlehnten Kulturbegriff auf Organisationen zu übertragen. Leitend war hierbei die Idee, dass jede Organisation für sich eine je spezifische Kultur entwickelt, d.h. in gewisser Hinsicht eine eigenständige Kulturgemeinschaft darstellt. *„[Organisationen], so die Idee, entwickeln eigene unverwechselbare Vorstellungs- und Orientierungsmuster, die das Verhalten der Mitglieder und der betrieblichen Funktionsbereiche [nach innen und nach außen] in nachhaltiger Weise prägen“* (Steinmann; Schreyögg, 1991, 532). Insgesamt wird die Kultur einer Organisation, nicht zuletzt aufgrund des ökonomischen Ursprungs als planmäßig herstellbares Produkt bzw. als technisches Problem verstanden. Dieses recht oberflächliche Verständnis organisationaler Kulturen und die ihm innewohnende rational objektivistische Orientierung schließt eine Betrachtung und Berücksichtigung unbewusster Prozesse und Phänomene aus.

2.1.2. Organisationskultur zwischen Artefakten, Werten und Grundprämissen

Aus der vor allem in Deutschland lang anhaltenden Debatte um die Frage, ob ein Unternehmen eine Kultur hat oder eine Kultur ist, entwickelte sich schließlich eine erweiterte Sichtweise organisationaler Kulturen. Vertreter der erstgenannten Richtung (zu denen beispielsweise Sattelberger gehört) sind der Auffassung, dass die Organisationskultur einen von vielen für die Organisation wichtigen Aspekten darstellt, den es zu berücksichtigen gilt. So spricht Sattelberger z.B. von einem magischen Dreieck, welches aus den Aspekten Strategie, Struktur und Kultur besteht (Sattelberger, 1991). Eine Organisation hat also in dieser Sichtweise neben einer Strategie und einer Struktur auch eine Kultur. Andere Autoren ähnlicher Auffassung verwenden den Begriff Kultur eher im Sinne von kultiviert sein. Eine Organisation hat dann Kultur, wenn sie in schöner Industriearchitektur angesiedelt ist oder wenn sie im Rahmen ihrer Innenausstattung Wert auf Kunst legt, etwa in Form von Bildern oder Skulpturen.

Die andere Ansicht, dass eine Organisation eine Kultur ist, wurde vor allem von einer Reihe anthropologisch orientierter Organisationspsychologen vertreten. Sie sahen in den Kulturgedanken eine neue Metapher bzw. ein neues Modell für Organisationen. In Anlehnung an eine anthropologische Begriffsverwendung verstanden sie unter der Kultur einer Organisation ein kollektives Sinngelbilde, welches aus einer Reihe verschiedener Deutungs- und Handlungsmuster besteht. In dieser Sichtweise ist die Organisationskultur dann nicht einer von vielen wichtigen Aspekten, sondern der wichtigste Aspekt, dem alle anderen Aspekte untergeordnet werden. Wolnik als ein Vertreter dieser Richtung ist von der zentralen Bedeutung von Prozessen der Interpretation und des interaktiven „Zur-Geltung-Bringens“ in Bezug auf organisatorische Regelungen und Strukturen überzeugt. Hinsichtlich der Existenz und der Wirksamkeit dieser Regelungen und Strukturen weist die Organisationskultur den bedeutendsten Einfluss auf (Wolnik, 1991, 66).

Zu den bekanntesten Vertretern dieser Richtung zählt Schein, dem die vorwiegend technische Orientierung zu kurz griff und der sich dementsprechend um eine tiefgründigere anthropologische Ausdeutung organisa-

tionaler Kulturen bemühte. Sein Buch „Organizational culture and leadership“ (Schein, 1985, 1992) führte dazu, dass auch in Deutschland die populärwissenschaftliche von einer wissenschaftlichen Organisationskulturdiskussion abgelöst wurde. Schwerpunktartig setzt sich Schein in diesem Buch mit den Fragen auseinander, wie sich Organisationskulturen entwickeln und welche Rolle die Gründer im Bezug auf die Organisationskultur spielen. Zur Beschreibung von Organisationskulturen wählte er den Zugang über die Gruppe. Schein definiert die Kultur einer Gruppe als *„ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weitergegeben wird“* (Schein, 1985, 1992, 25). Diese Beschreibung der Kultur einer Gruppe weitet Schein auf die Beschreibung der Kultur einer Organisation aus und weist im weiteren auf einen wichtigen Zusammenhang zwischen der Kultur und dem Lernen einer Organisation hin. Schein macht deutlich, dass die Lerngeschichte einer Organisation kollektiv ist, sich nach einer Zeit verselbständigt und durch diese Verselbständigung Bestandteil des Unbewussten wird. Mit dieser Feststellung legt Schein die Basis für sein, mittlerweile weit verbreitetes Verständnis von Organisationskulturen. Organisationskulturen basieren gemäß Scheins Überzeugung auf verschiedenen Ebenen und lassen sich auch anhand von diesen Ebenen beschreiben. Schein identifiziert als zentrale Ebenen einer Organisationskultur die Ebenen der Artefakte, der bekundeten Werte und der Grundprämissen, die sich nach dem Grad der Sichtbarkeit und dem Grad der Bewusstheit unterscheiden.

Die Tatsache, dass im Zusammenhang mit diesem Kulturverständnis zum ersten Mal der Begriff des Unbewussten fällt, darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass auch Scheins Bemühungen lediglich einen ersten, unvollständigen Schritt hinsichtlich der Beschreibung unbewusster Phänomene und Prozesse in Organisationen darstellen. Sein Verständnis von Organisationskulturen enthält die Annahme, dass kulturelle Phänomene in Organisationen eher implizit sind und geht daher über die zuvor dargestellten organisationskulturellen Ansichten hinaus. Insbesondere die Vorstellungen

einer zielgerichteten Beeinflussung und einer beliebigen Manipulation von außen werden aufgegeben, da von der Existenz unbewusster Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle ausgegangen wird. Dennoch werden von Schein in erster Linie relativ oberflächen- und bewusstseinsnahe Prozesse beschrieben. Um die Bedeutung von Wahrnehmung und Gefühlen wissend, gilt in dieser Perspektive die Vermittlung eines bestimmten Gefühls nach Innen wie nach Außen als Erfolg versprechend. Derartige kultur- und identitätsstiftende Prozesse zur Realisierung eben solcher Gefühle wurden z.B. unter dem Begriff „corporate identity“ bekannt. Allzu oft verkommen derartige Bemühungen leider zu einer Art Oberflächenkosmetik, die die tiefer liegenden Prozesse in Organisationen nicht erreicht oder aber im Sinne eines Abwehrmechanismus verdeckt (Beumer, 2001, 264). Von daher stellen die Überlegungen Scheins sicherlich einen Schritt in die richtige Richtung dar, greifen jedoch für die in dieser Arbeit beabsichtigten Überlegungen eindeutig zu kurz.

2.1.3. Organisationskultur und die informelle Seite der Organisation

Die bisherige Schilderung hat dargelegt, dass Organisationen und ihre Kulturen nicht nur aus logisch funktionalen Systemen oder planbaren Prozessen bestehen. Sie sind auch, wenn nicht sogar zentral von Systemen, die auf eher unbewussten Gefühlen, Beziehungen und Prozessen basieren, durchzogen und beeinflusst. Diesem Umstand versuchen verschiedene Autoren Rechnung zu tragen, indem sie neben dem offiziellen System einer Organisation die Existenz einer weiteren Ebene annehmen. Begriffe wie informelles System oder Schattenorganisation bezeichnen diese Ebene, die als hinter bzw. unter der offiziellen Ebene liegend vorgestellt wird (Stacey, 1996, 1997, 5ff.).

Während das offizielle System durch formale Hierarchie, Regeln und Kommunikationsmuster gekennzeichnet ist, zeichnet sich das informelle System im Wesentlichen durch die Tatsache aus, dass die ansonsten allgegenwärtige Rationalität hier keinerlei Bedeutung besitzt. Somit entzieht sich diese Ebene rationalen und logischen Kriterien und entsprechend auch einer zielgerichteten Plan- und Steuerbarkeit. Elemente eines sol-

chen informellen Systems stellen z.B. der Flurfunk, die Gerüchteküche und der kurze Dienstweg dar. Es beinhaltet also im Wesentlichen Prozesse und Verhaltensweisen, die festlegen, wie Dinge geregelt werden.

Das Besondere an dieser hier nur kurz beschriebenen Sichtweise von Organisationen und ihren Kulturen ist die Annahme der Existenz eines derartigen informellen Systems. Weite Teile traditioneller Managementtheorien und organisationskultureller Sichtweisen ignorieren größtenteils derartiges irrationales Verhalten. Wird es nicht vollständig ignoriert, dann wird ein derartiges informelles System als etwas dargestellt, das sowohl Manager als auch Führungskräfte im Sinne von Rationalität und Effizienz um jeden Preis bekämpfen müssen. Ein wesentliches Problem dieser Sichtweise stellt trotz der Betonung, dass jedes Organisationsmitglied ein Teil von beiden Systemen ist, die weitgehende Unverbundenheit beider Systeme dar. Sie existieren nahezu getrennt nebeneinander und haben weder Auswirkungen noch Einfluss aufeinander.

Im Wesentlichen aufgrund der kaum bedachten Verknüpfung und Wechselwirkung beider Systeme ist auch diese Sichtweise nicht brauchbar, um die in Organisationen zweifellos vorhandenen unbewussten Prozesse und Phänomene zu betrachten und ihre organisationskulturelle Relevanz zu erklären. Sie vermittelt jedoch ein Gespür dafür, dass Organisationen und ihre Kulturen durch bewusste und unbewusste, rationale und irrationale, psychologische und soziale Aspekte entstehen und dass darauf aufbauend unbewusste Prozesse und Phänomene sehr wohl eine Relevanz im Bezug auf Organisationskulturen besitzen. Die gegenseitige Wechselwirkung und Abhängigkeit von offiziellem und inoffiziellem bzw. sozialem und psychologischem System gilt es jedoch stärker in den Blick zu nehmen.

2.1.4. Organisationskultur als psychosozialer Prozess

Die Vorstellung, Kultur im Allgemeinen und Organisationskultur im Besonderen als einen psychosozialen Prozess zu betrachten, geht auf Trist, einen englischen Analytiker und Mitbegründer des Tavistock Institutes zurück (Trist, 1990). Er war der Überzeugung, dass sich kulturelle Phänomene aus der Perspektive nur einer der beiden Disziplinen, egal ob es sich dabei um Soziologie oder Psychologie handelt nicht „wirklich“ verste-

hen lassen. Kulturelle Phänomene stellen sich für Trist nicht entweder als sozial oder als psychologisch dar, sondern als zur gleichen Zeit sozial und psychologisch. Über die Vorstellung von Kultur als einem psychosozialen Prozess versuchte Trist beide Felder miteinander in Beziehung zu setzen. Dazu verband er externe soziale Aspekte, wie sie Rollen und Arbeitstechniken darstellen mit inneren psychologischen Aspekten, etwa Gedanken und Gefühlen von Individuen, wenn sie diese Rollen wahrnehmen oder die Arbeitstechniken ausüben. Kultur stellt in dieser Sichtweise die Brücke zwischen der Psyche und dem Sozialen dar. Über den der Kultur zugrunde liegenden psychosozialen Prozess wird es der menschlichen Psyche möglich sozial zu operieren. Dieser psychosoziale Prozess ermöglicht aber auch der institutionellen Struktur psychologisch zu wirken. Beides vermag die Kultur zu leisten, da sie sich einerseits auf die strukturellen und instrumentellen Aspekte des menschlichen Lebens bezieht und andererseits aber auch tiefer liegende Ebenen der menschlichen Psyche erreicht (Trist, 1990, 539f.).

Aufgrund der zuvor bemängelten Unverbundenheit erscheint es an dieser Stelle sinnvoll, die diesem Verständnis zugrunde liegende Verschränkung beider Systeme genauer darzustellen. Dazu wird zunächst der funktionale Aspekt von Kultur näher betrachtet, um anschließend die psychologischen Auswirkungen kultureller Muster zu verdeutlichen.

Bezogen auf ihre Funktion wird Kultur in dieser Sichtweise (vor allem im Hinblick auf das Zweck-Mittel-Verhältnis) der Status einer Technik zugesprochen. Einfacher ausgedrückt beinhaltet Kultur eine Reihe von Techniken, so dass sie als der instrumentelle Teil des sozialen Lebens verstanden werden kann, der sich vom strukturellen Teil unterscheidet. Zu diesen Techniken gehören beispielsweise Fähigkeiten im handwerklichen wie im intellektuellen Sinne, Rituale, Gewohnheiten und Einstellungen. Sie werden auf soziale Objekte aller Art mit einem unterschiedlichen Maß an Erfolg angewandt. Indem Kultur auf diese Art auf das Verhältnis von Zweck und Mittel einwirkt, erweitert sie Spielräume, erhöht Differenzierungen und verändert die Ausrichtung sozialer Objekte. In einem bestimmten Maß definiert sie die Strukturen, innerhalb derer sie operiert, neu.

Im Hinblick auf den Inhalt lassen sich kulturelle Objekte und kulturelle (Verhaltens-) Muster unterscheiden. Zu den kulturellen Objekten zählen z. B. Artefakte, egal ob sie dem technischen, ästhetischen oder religiösen Bereich entspringen. Niedergeschriebene Dokumente oder bestimmte Repräsentations- und Auszeichnungssysteme lassen sich als Beispiele für kulturelle Objekte anführen. Kulturelle Objekte stellen Verhaltensprodukte dar, die durch verschiedene kulturelle Muster bestimmt sind. Auch wenn sie auf kulturellen Mustern basieren, befinden sie sich außerhalb des Individuums und weisen in erster Linie einen nicht psychologischen Charakter auf. Kulturelle Objekte lassen sich als eine Art geronnenes kulturelles Muster charakterisieren und lassen Material entstehen, mit dem sich später Archäologen oder Kulturhistoriker auseinandersetzen.

Kulturelle Verhaltensmuster können einerseits einen externen Bezugsrahmen haben oder andererseits mit der inneren Welt des Individuums in Verbindung stehen. Zur ersten Gruppe gehören beispielsweise Wissen und Können, Glaubenshaltungen, Moralvorstellungen, Vorurteile und soziales Verhalten. Diese kulturellen Verhaltensmuster werden vom Individuum getragen, sind also internal, im Individuum angesiedelt. Sie lassen sich als die psychologischen Möglichkeiten beschreiben, die dem Individuum im Umgang mit sozialen Objekten zur Verfügung stehen. Anders ausgedrückt stellen diese vorhandenen kulturellen Muster eine Art Verhaltensrepertoire dar, welches das Individuum abrufen und benutzen kann, sofern es ihm bewusst ist. (In der Regel gilt dies nur für einen Teil der kulturellen Muster.)

Die zweite Gruppe kultureller Verhaltensmuster bezieht sich auf bewusste wie unbewusste innere Objekte des Individuums. Sie lassen den grundlegend sozialen Charakter des Individuums entstehen und werden von ihm als Teil seines Selbst wahrgenommen. Einerseits wirken diese inneren Objekte (auf eine eher bewusste Weise) auf die zuvor beschriebenen externen kulturellen Muster und damit auf die Gesellschaft ein. Andererseits werden sie auch (in einem unbewusst ablaufenden Prozess) auf verschiedene soziale Objekte projiziert und nehmen über dieser Projektion Einfluss. Aus der psychosozialen Perspektive betrachtet, existieren kulturelle Muster auf allen Ebenen des Bewusstseins. Während das Bewusstsein

eine Eigenschaft der Psyche ist, stellt die Phantasietätigkeit der inneren Welt einen psychosozialen Prozess dar. Kulturelle Muster, die mit den tief verwurzelten Ebenen des Individuums verbunden sind, entstehen durch die Phantasietätigkeit der unbewussten Systeme innerer Objektbeziehungen. Diese Phantasietätigkeit bildet den grundlegenden kulturellen Prozess, der auf den Aktivitäten der inneren lebenden Gesellschaft, der „society in the mind“ basiert (Trist, 1990, 541ff.).

Obgleich also die Merkmale institutioneller Kulturen von Individuen getragen werden, erfolgt in diesem Konzept keine Reduktion auf individualpsychologische Überlegungen. Es wird die Realität und Wirklichkeit einer gesamten Gesellschaft berücksichtigt. Über ihre inneren, unbewussten Objekte haben die Individuen an dieser Wirklichkeit teil. Obwohl nicht explizit so konzipiert, lassen sich mit Hilfe dieses Konzeptes auch Organisationskulturen sowohl auf einem psychosozialen Prozess basierend als auch durch diesen Prozess konstituiert verstehen. Über den der Organisationskultur zugrunde liegenden psychosozialen Prozess wird es dem Organisationsmitglied möglich sozial zu operieren, während er gleichzeitig die Struktur der Organisation in die Lage versetzt psychologisch zu wirken.

Ein Organisationskulturverständnis, welches kulturelle Phänomene aus einer Vielzahl von psychosozialen Mustern bestehend versteht, die Individuen verwenden, um Rollen und Beziehungen in soziale Systemen aufzunehmen, erweist sich als geeignet, um unbewusste Prozesse in Organisationen (mit Blick auf ihre soziale Induziertheit) zu betrachten und zu analysieren.

2.2. Überlegungen zu einer psychosozialen Organisationskulturforschung

Dem zuletzt dargestellten Verständnis von Organisationskulturen als Ergebnis eines psychosozialen Prozesses, werde ich im Nachfolgenden drei aufeinander aufbauende Hypothesen zur Seite stellen, die die Betrachtung und Analyse unbewusster Prozesse in Organisationen im weiteren Verlauf der Arbeit, besonders im Praxisteil, leiten werden. Sie basieren auf Konzepten und Überlegungen des englischen Psychoanalytikers Bion, die ich im Folgenden metaphorisch verwenden werde, um bestimmte Besonder-

heiten und Zusammenhänge im Bereich der psychosozialen Analyse organisationaler Kulturen zu verdeutlichen.

2.2.1. Hypothese I: Jede Organisationskultur wird durch ein Wechselspiel bewusster und unbewusster Kulturanteile konstituiert

Die erste Hypothese basiert auf Bions wegweisender Arbeit zur Existenz und Unterscheidung von psychotischen und nicht-psychotischen Persönlichkeitsteilen. (Bion, 1957, 1990) Im Rahmen seiner analytischen Arbeit mit schizophrenen Patienten gelangte Bion zu der Erkenntnis, dass Menschen, so weit sie sich scheinbar von der Realität entfernt haben mögen, nie vollständig den Kontakt zu ihr verlieren. Er folgerte daraus, dass auch bei schizophrenen Patienten ein nicht-psychotischer Persönlichkeitsteil vorhanden sein muss, der in der Lage ist, eben dieses zu leisten. Im Falle des Schizophrenen vermag sich jedoch der nicht-psychotische Persönlichkeitsteil nicht gegen den psychotischen Persönlichkeitsteil durchzusetzen. Genau das Gegenteil ist der Fall. Durch den massiven Einsatz von Abwehrmechanismen, vorrangig der projektiven Identifikation, entfernt sich der nicht-psychotische Persönlichkeitsteil immer weiter vom psychotischen. Diese Differenzierung setzt sich solange fort bis irgendwann jeglicher Kontakt und jegliche Beziehung verloren gegangen ist. Das Wegweisende in Bions Erkenntnissen liegt vor allem darin, dass er die Existenz von psychotischen und nicht-psychotischen Persönlichkeitsanteilen nicht nur für Schizophrene, sondern für jegliche Persönlichkeit angenommen hat. Im Falle einer „normalen“ Persönlichkeit dominieren jedoch die nicht-psychotischen Persönlichkeitsanteile. Dies darf jedoch nicht zu dem Trugschluss führen, dass bei einer „normalen“ Persönlichkeit keine psychotischen Persönlichkeitsmerkmale vorhanden sind. Sie existieren und können jeder Zeit durchbrechen, um die Oberhand über den nicht-psychotischen Anteil zu übernehmen.

Aufbauend auf diesen Gedanken Bions lassen sich auch für Organisationskulturen einige Überlegungen anstellen. Ähnlich wie das menschliche Individuum verfügen auch Organisationen und ihre Kulturen über psychotische und nicht-psychotische Anteile bzw. allgemeiner formuliert über be-

wusste und unbewusste Anteile. Eine „normale“, tragfähige Organisationskultur darf nicht zu dem Trugschluss verleiten, dass unbewusste Phänomene nicht vorhanden, damit irrelevant sind und keinerlei Bedeutung besitzen. An Stelle des immerwährenden Versuchs unbewusste Phänomene und Dynamiken zu bekämpfen und auszuschalten, kommt der Akzeptanz unbewusster Phänomene entscheidende Bedeutung zu. Mindestens genau so viel Beachtung wie der Optimierung von Strukturen und Prozessen zukommt, sollte der Findung und Aufrechterhaltung eines Gleichgewichtes zwischen unbewussten und bewussten Kulturanteilen zu Teil werden. Vor allem die unbewussten Kulturanteile haben einen entscheidenden Anteil daran, wie mit der inneren Welt der Organisation umgegangen wird und wie Beziehungen zur Umwelt aufgenommen und gestaltet werden. Darüber hinaus kommt ihnen gerade bei der Entwicklung von Organisationskulturen über Sozialisations- oder Veränderungsprozesse eine entscheidende Bedeutung zu.

Das Bewusstsein für ein solches Gleichgewicht bzw. für jegliche Beziehung zwischen bewussten und unbewussten Kulturanteilen scheint jedoch in weiten Teilen der Organisationskulturdiskussion verloren gegangen zu sein (sofern es denn je bestanden hat). Ähnlich wie in der Betrachtung von Schizophrenen die psychotischen Anteile den Patienten dominieren, dominieren in der Unternehmenskulturdiskussion immer noch ausschließlich rational ökonomische Kulturkonzepte. Nur so ist der Versuch, der vor allem in der ersten Zeit der organisationskulturellen Auseinandersetzung prägend war, zu verstehen, an Stelle von Strukturen und Prozessen Organisationskulturen zu gestalten und zu optimieren. Auch wenn die Wurzeln derartiger Bestrebungen bereits mehr als zwanzig Jahre zurück liegen, beherrschen sie immer noch weite Teile der Organisationskulturdiskussion, sofern Überlegungen, die die Organisationskultur betreffen, im Wirtschaftskontext überhaupt Gehör finden und beachtet werden. Diese Fokussierung auf Rationalität sorgt für die Ausblendung der hinter der Rationalität liegenden psychotischen Teile.

2.2.2. Hypothese II: Im Rahmen psychosozialer Organisationskulturforschung ist eine binokulare Sicht unerlässlich

Der Ursprung dieser Hypothese liegt in einem anderen, ebenfalls auf Bion zurückgehenden Konzept: der binokularen Sicht. Obwohl dieses Konzept bzw. die ihm zugrunde liegende Haltung Bions gesamtes Werk durchzieht (beispielsweise lassen sich die Grundannahmen einer Gruppe als Binokulare verstehen), findet sich erst 1961 in der Einleitung zu seinem Buch „Experiences in Groups“ (Bion, 1961) eine explizite Definition. Dort heißt es:

„I am impressed, as a practising psycho-analyst, by the fact, that the psycho-analytic approach, through the individual, and the approach these papers [Experiences in groups], describe, through the group, are dealing with different facets of the same phenomena. The two methods provide the practitioner with a rudimentary binocular vision. The observations tend to fall into two categories, whose affinity is shown by phenomenon which, when examined by one method, center on the Oedipal situation, related to the pairing group, and, when examined by the other, center on the Sphinx, related to problems of knowledge and scientific method.“ (Bion, 1961, 8)

Auch im Fall dieses Konzeptes bildeten klinische Beobachtungen (hier von Psychotikern mit Denkstörungen) den Ausgangspunkt von Bions Überlegungen. Zu seinen Patienten gehörte beispielsweise ein schüchterner, fahler Patient, der nicht in der Lage war sinnlich zu erröten. Diese Beobachtungen und die Interpretation der klinischen Daten veranlassten Bion dazu, Freuds Theorie des Bewusstseins (als sinnliches Organ zur Wahrnehmung psychischer Qualitäten) zu überarbeiten und zu berichtigen. Er revidierte dazu Freuds Vorstellung vom Lust-/Unlust-Prinzip und Realitätsprinzip als zwei zeitlich aufeinander folgende Ereignisse. Entsprechend Bions Beobachtungen waren beide Prinzipien nicht durch eine zeitliche Abfolge, sondern durch Gleichzeitigkeit gekennzeichnet. Bion führt dazu aus:

„Die Theorie des Bewußtseins ist schwach, aber nicht falsch, wenn man sie in der Weise ergänzt, daß sie aussagt, daß das Bewußte und das Unbewußte - in der beschriebenen Form ständig gemeinsam hervorgebracht - so funktionieren wie ein Augenpaar (binokular) und dadurch zu Beziehungsetzung und Selbstbetrachtung in der Lage sind. Wegen der Art ihrer Entstehung ist eine unvoreingenommene Erfassung der psychischen

Qualität des Selbst ausgeschlossen: Die »Sicht« des einen Teils durch den anderen ist sozusagen »einäugig«. (Bion, 1962b, 1990b, 54)

Die daraus abgeleitete Koexistenz von Bewusstem und Unbewusstem, die durch ein dynamisches „Dazwischen“ realisiert wird, welches Bion als Schranke oder Kontaktbarriere bezeichnete, stellt einen der Grundgedanken dieses Modells (sowie weiterer auf diesem Modell aufbauender Überlegungen) dar. Über das Modell der binokularen Sicht gelang es Bion schließlich, kleinianische Beobachtungen im Hinblick auf den Spaltungsprozess in Freuds Theorie des Unbewussten zu integrieren. In besonderer Weise fokussierte er dazu auf Wahrnehmungs- und Denkprozesse. Bion vollendete mit diesen Überlegungen, was Freud angedacht hatte und bereits implizit in seinen Arbeiten steckte. Die Tragweite dieser Überlegungen wird deutlich, wenn man bedenkt, dass in vielen analytischen Situationen (etwa bei dem Versuch ein analytisches Objekt wahrzunehmen) der Gebrauch bzw. die Einbeziehung von Bewusstem und Unbewusstem nach dem Vorbild dieses Modells erfolgt.

Wie bei vielen von Bions Modellen stellt auch im Falle des binokularen Sehens die Biologie das Vorbild für dieses Modell dar. Wie die deutsche Übersetzung „binokulares Sehen“ des englischen Begriffes „binocular vision“ andeutet, bilden das Auge und seine Fähigkeiten das Vorbild. Bion schildert dies folgendermaßen:

„Bei der Modellbildung kommt eine Fähigkeit zum Einsatz, die derjenigen des binokularen Sehens ähnelt: nämlich die Fähigkeit der beiden Augen, zwei Ansichten desselben Objektes in Korrelation zu bringen. Wenn es darum geht ein psychoanalytisches Objekt zu betrachten, entspricht der Gebrauch des Bewußtseins und des Unbewußten in der Psychoanalyse dem Gebrauch der zwei Augen bei der visuellen Untersuchung eines Objektes, das optisch wahrgenommen werden kann.“ (Bion 1962b, 1990b, 141)

Bions analytische Adaption dieses Vorbildes zeichnet sich durch die Kombination verschiedenster philosophischer Ein- und Ansichten aus. Zu dieser Zusammenführung und Kombination scheinbar verschiedener, sich tatsächlich aber ergänzender Ansichten war Bion wie kaum ein anderer in der Lage. So ist die auf Hume zurückgehende Idee, dass es möglich ist durch die konstante Verbindung zweier Bilder ein neues drittes Bild zu erhalten, ebenso zu erkennen, wie das auf Locke zurückgehende Prinzip

des Gemeinsinns (common sense). In Anlehnung an Locke verwendet Bion dieses Prinzip als eine erweiterte epistemologische Methode die Realität zu verstehen. Selbst kantsche Überlegungen zur Noumena, einer Art hinter dem menschlichen Wahrnehmungsvermögen liegende psychische Realität, deuten sich in diesem Modell an (Sandler, 1999).

Sollen bei der Analyse von Organisationskulturen unbewusste Dynamiken und Prozesse einbezogen werden, bedarf es eines veränderten Blickes und eines erweiterten Bezugsrahmens. Einen solchen erweiterten Rahmen stellt Bions Idee einer binokularen Sicht dar. Durch die Wahrnehmung bewusster und unbewusster Prozesse, Dynamiken und Affekte, wird es möglich Organisationskulturen adäquater und ganzheitlicher zu erfassen, da nun Facetten der Realität Bedeutung beigemessen wird, die zuvor ignoriert wurden. Dieser Blick sowie die mit ihm verbundene grundlegende Haltung eröffnen die Möglichkeit, die vorherrschende monokulare Sicht um eine wichtige Perspektive zu ergänzen. Während sich die Analyse von Organisationskulturen, wie zuvor aufgezeigt, häufig ausschließlich mit der bewusst rationalen Perspektive beschäftigt, sich an Effizienz- und Optimierungskriterien orientiert und unbewusst emotionale Aspekte verdrängt und ignoriert, eröffnet die binokulare Sicht eine neue Perspektive. Da diese Sicht nicht mit der Vorherrschaft oder der Dominanz von Bewusstem oder Unbewussten arbeitet, wird es möglich aus beiden wetteifernden Perspektiven eine neue kreative Perspektive entstehen zu lassen. Im Fokus steht somit eine neue dritte Perspektive, die durch die Zusammenführung beider Perspektiven Phänomene erkennen lässt, die mit dem Blick aus einer der einzelnen beiden Perspektiven unentdeckt bzw. unerkannt geblieben wären.

Während sich eine monokulare Sichtweise (der Blick mit einer der beiden Perspektiven) durch Aufspaltung und Trennung auszeichnet, ist die binokulare Sichtweise durch Integration charakterisiert. Der Organisationskulturanalyse hilft sie (aufgrund der vorherrschenden bewusst rationalen Sichtweise) die typische Spaltung zwischen emotionalen Erfahrungen und rational abstraktem Denken zu überwinden. Indem ihr dialektischer Charakter der Spaltung entgegentritt, schafft sie ein Bewusstsein für die grundlegende, jede Organisationskultur konstituierende Wechselwirkung

von unbewussten und bewussten Aspekten. Die dem dialektischen Charakter innewohnende Möglichkeit der schöpferischen Schaffung von etwas Neuem hilft Unsicherheiten, Unklarheiten und Paradoxe in einem gewissen Maße zu ertragen, ohne direkt dem Verlangen nachzugeben diese aufzulösen und damit jegliche Entwicklung und jegliche kreatives Potential im Keim zu ersticken.

2.2.3. Hypothese III: Der stärker zu fokussierende Teil der psychosozialen Analyse von Organisationskulturen stellt ihre soziale Induziertheit (Sphinx Perspektive) dar

Die letzte Hypothese basiert einerseits auf dem zuvor dargestellten Konzept der binokularen Sicht. Andererseits spielt die Anwendung dieses Konzeptes im Rahmen der von Bion geleiteten Erforschung unbewusster Gruppenprozesse eine wichtige Rolle. Wie bereits dargestellt, durchzog die binokulare Perspektive Bions Denken und fand keineswegs ausschließlich im klinischen Bereich Anwendung. Im Rahmen von Bions Arbeiten zu unbewusstem Verhalten in Gruppen (Bion, 1961, 2001) erlangte sie fundamentale Bedeutung, da sie die Möglichkeit eröffnete psychoanalytisches Denken im Kontext von Gruppen anzuwenden. Innerhalb dieser Forschungsarbeiten wurde Bion auf unbewusste soziale Prozesse in Gruppen aufmerksam, deren Vorhandensein bis dato unbekannt war. Diese unbewussten, mentalen Systeme, in denen Gruppenmitglieder gefangen sein können, nannte er Grundannahmegruppen (Vgl. Kapitel B6 in dieser Arbeit). Darüber hinaus beschäftigte er sich mit Auswirkungen dieser Grundannahmegruppen und zeigte Verbindungen zur eher an der Realität orientierten Arbeitsgruppe auf. Bion machte deutlich, dass sich kein Gruppenmitglied diesen Prozessen entziehen kann, diese aber unter günstigen Bedingungen durchaus ins Bewusstsein gelangen können und auf diese Weise einen Teil ihres regressiven Charakters verlieren. Eine mögliche Interpretation dieser Grundannahmegruppen könnte ihren ödipalen Charakter aufgreifen. In dieser Sicht würden dann die ödipalen Beziehungen im Vordergrund stehen und helfen die Charakteristika einer (ödipalen) Situation zu verdeutlichen. Diese ausschließlich an individualanalytischen Aspekten angelehnte Interpretation griff Bion jedoch zu kurz. Er

beschäftigte sich deshalb mit der Frage, ob sich die von ihm identifizierten Prozesse nicht auch mit einem anderen Fokus interpretieren ließen. Bions Hypothese, dass in Grundannahmegruppen primitive Phantasien existieren, die das Produkt psychotischer Ängste sind, lässt sich als eine Antwort auf diese Frage verstehen. Letztlich gelang es ihm zwei Facetten derselben Realität zu erkennen und neben der individuumzentrierten Sicht auch die soziale Realität der Gruppe zu berücksichtigen. Bions grundlegende fragende Haltung hat schließlich zum Erkennen der psychotischen Ängste geführt, die ihrerseits wiederum ödipale Dramen entstehen lassen. In der Berücksichtigung beider Facetten der Realität lässt sich die für Bion und sein Denken typische binokulare Sicht erkennen (Bion, 1961, 2001, 119; Bléandonu, 1994, 89).

In Anlehnung an Bion (1961, 2001) und Lawrence (1999a) gehe ich davon aus, dass auch bei der psychosozialen Analyse von Organisationskulturen eine ausschließliche Fokussierung auf das individuelle Unbewusste zu kurz greift. Beispiele für derartige Analysen sind in der ausschließlichen Fokussierung auf den Unternehmensgründer und seinen Einfluss auf die Kultur oder im Glauben an die primäre Abhängigkeit der Organisationskultur von Führungskräften zu sehen (Kets de Vries, 1996, Kets de Vries; Miller, 1986, 1991). Die Idee, dass der Narzissmus oder die Neurose des Chefs entscheidend die Kultur und damit die Organisation prägt, veranschaulicht diese Orientierung (Kets de Vries; Miller 1984; Maccoby, 2000). Eine Erweiterung hin zu einer binokularen Sichtweise von Organisationskulturen ist erforderlich. Eine solche Sichtweise zeichnet sich dadurch aus, dass nicht nur prägende Persönlichkeiten, sondern auch Prozesse, die die soziale und politische Realität von Organisationen konstituieren, Berücksichtigung finden. Im Ödipus Mythos spiegelt das Rätsel der Sphinx einen solchen Prozess wieder.

Zur Verdeutlichung möchte ich die beiden Perspektiven gegenüberstellen. Nutzt man psychoanalytische Erkenntnisse und Theorien zur psychosozialen Erforschung von Organisationskulturen, dann symbolisiert die individuelle Perspektive, die sich in Anlehnung an den Ödipus Mythos auch als Ödipus Perspektive charakterisieren lässt, das Grundgerüst der Psychoanalyse. Dies würde einer Anwendung psychoanalytischer Erkenntnisse

im Rahmen des klassischen Settings von Analytiker und Analysand entsprechen. Im Gegensatz dazu steht die soziale Perspektive, die sich in Anlehnung an den Ödipus Mythos auch als Sphinx Perspektive charakterisieren lässt, für eine Verwendung psychoanalytischer Erkenntnisse, die es ermöglichen Denken in sozialen Systemen zu verstehen. Denken wird als konstitutiv für das Bewusstsein und die Sinnbildung innerhalb von Organisation und ihren Kulturen erachtet und steht darum im Mittelpunkt dieser Perspektive.

In Bezug auf eine psychosoziale Organisationskulturanalyse ist es die Sphinx Perspektive, die mehr Relevanz besitzt bzw. mehr Gewicht bekommen sollte, da Organisationen, wie Lawrence feststellt, mehr wegen der Sphinx als wegen Ödipus existieren. An dieser Stelle möchte ich im Sinne einer binokularen Sicht noch einmal drauf hinweisen, dass es nicht darum geht, festzustellen, ob die eine oder die andere Perspektive richtiger oder wichtiger ist. Beide Perspektiven, sowohl Ödipus Perspektive als auch Sphinx Perspektive, stehen miteinander in Beziehung und sind wechselseitig miteinander verknüpft. Unter einem bestimmten Fokus kann jedoch die Verwendung einer der beiden Perspektiven mehr Relevanz besitzen (Lawrence, 1999a, 104).

Erst die Sphinx Perspektive ermöglicht es, unbewusste Phänomene bzw. entsprechend dem zuletzt vorgestellten Kulturverständnis psychosoziale Prozesse und Dynamiken als sozial induziert und eben nicht als ausschließlich individuell dominiert zu verstehen. So wird es möglich, zu erkennen, dass es die durch die Organisation und ihre Kultur ausgelösten unbewussten Prozesse sind, die die Organisationsmitglieder vereinnahmen und dass es eben nicht primär die Organisationsmitglieder selbst sind, die durch das Ausagieren individueller Pathologien die Organisationskultur beeinflussen. In dieser Sichtweise ist es die Organisationskultur, die durch bestimmte Werte, Dynamiken und Prozesse die Organisationsmitglieder dazu veranlasst in verstärktem Maße eigene unbewusste Anteile zu mobilisieren, die dann häufig eine kollusive Verstrickung mit der Organisation bewirken. (Vgl. Kapitel B5 in dieser Arbeit) In der Annahme, dass die bisherigen Ausführungen die besondere Bedeutung der Sphinx Perspektive im Rahmen einer psychosozial orientierten Organisationskul-

turanalyse hervorgehoben und deutlich gemacht haben, ist Lawrence zuzustimmen, der deutlich macht:

„The psychoanalytic study of organisations [and their cultures A.d.V.] coheres around the centering of Sphinx, with Oedipus as secondary, but linked, consideration. In short, Sphinx is the ‘figure’ in the study of organisations [and their cultures A.d.V.] and Oedipus is the ‘ground’” (Lawrence, 1999a, 106)

Abschließend bleibt die Frage; wie die Sphinx Perspektive zum Verstehen der sozialen Realität von Organisationen und der sie konstituierenden Kulturen beitragen kann. Oder anders gefragt: Was zeichnet eine verinnerlichte und angewandte Sphinx Perspektive aus?

Untrennbar mit der Sphinx Perspektive ist eine fragende Haltung verbunden, für die Bion ein Musterbeispiel darstellte. Im Mittelpunkt dieser fragenden Haltung steht das Leben in Gruppen und Organisationen. Sie ermöglicht eine Abgrenzung der auf psychotischen Ängsten und psychotischem Denken basierenden Grundannahmeaktivität von einer Arbeitsgruppeaktivität. (Vgl. Kapitel B6.3 und 6.4 in dieser Arbeit.) Dies setzt jedoch eine Auseinandersetzung mit eben diesen psychotischen Ängsten voraus, die ihren Ursprung in der frühen Kindheit haben und im Laufe des ganzen Lebens wieder zu Tage treten können. Durch diese Auseinandersetzung wird es möglich, in Organisationen und ihren Kulturen vorherrschendes, auf unbewussten Phantasien basierendes, psychotisches Denken zu hinterfragen und eine Realitätsprüfung zu ermöglichen. Auf diese Weise möglich werdendes Lernen aus Erfahrung stellt einen weiteren charakteristischen Aspekt dar.

Basierend auf der grundlegend fragenden Haltung und der Auseinandersetzung mit eigenen primitiven Ängsten, stellt die Sphinx Perspektive ein Symbol für Selbsterkenntnis dar. Diese Selbsterkenntnis ist es, die dem eigenen Ich und dem Bewusstsein sowie dem Dasein und dem Prozess des Denkens in Organisationen Bedeutung verleiht.

Mit den dargestellten charakteristischen Elementen der Sphinx Perspektive ist jedoch auch ein enormes Maß an Bedrohung verbunden. Während die Furcht vor der Auseinandersetzung mit den eigenen psychotischen Ängsten schon beträchtlich ist, vergrößert die Sphinx Perspektive diese

Furcht noch. Sie konfrontiert das Individuum immer auch mit der Frage nach den Konsequenzen, die eine Wahrnehmung dessen, was die Realität aktuell sein könnte, mit sich bringt. Ist das von der Sphinx Perspektive ausgehende Maß an Bedrohung zu groß, erfolgt der Rückzug in Nicht-Wahrnehmen und Nicht-Denken. Dies führt letztlich zu einem Ausagieren psychotischer Inhalte, die die Wurzeln der von Bion beschriebenen Grundannahmegruppen bilden (Lawrence, 1999a, 104f.).

2.3. Zum Verhältnis von Psychoanalyse und Organisation

Da es in weiten Teilen dieser Arbeit um die Darstellung psychoanalytischer Theorien und um die Nutzarmachung psychoanalytischer Überlegungen im Kontext von Organisationen und Organisationskulturen geht, möchte ich an dieser Stelle einige Überlegungen zum Verhältnis von Psychoanalyse und Organisation anstellen.

Wie ich als Berater verschiedener Group Relations Konferenzen feststellen konnte, gelten psychoanalytische Theorien ebenso wie psychoanalytisches Denken häufig als antiquiert und nicht mehr zeitgemäß. Folgt man diesem Vorwurf der Antiquiertheit, dann gilt es die Frage zu beantworten, was eine solche Disziplin, deren Status als Wissenschaft nach wie vor umstritten ist, zum Verständnis von Organisationen beitragen kann. Häufig werden aus diesen Gründen psychoanalytischen Ansätzen jegliche Eignung zur Erklärung organisationaler Phänomene mit Vehemenz abgesprochen und in diese Richtung gehende Versuche als unsinnig und nutzlos dargestellt. (Jaques, 1995)

Lawrence führt diese Diskreditierung auf die geringe Verbreitung psychoanalytischen Gedankenguts zurück. Er stellt fest:

„Da das psychoanalytische Denken, speziell die Theorie der Objektbeziehungen, nicht sehr weit verbreitet ist, bewegt sich auch diese Art der Beratung [und Forschung] außerhalb der vorherrschenden Wissensparadigmen. So wird sie von den vorherrschenden Disziplinen und Schulen [...] eher ins Exil geschickt.“ (Lawrence, 1986, 1988, 43)

Darüberhinaus scheint der Verlust einer der ursprünglich psychoanalytischen Orientierungen diese mangelnde Eignung zu bestätigen. Der Psychoanalyse als einer Theorie zur Beschreibung unbewusster Phänomene

in Gesellschaft und Kultur kommt immer weniger Bedeutung zu. Dabei ist es gerade diese Orientierung, die die Relevanz von Psychoanalyse jenseits klassisch analytischer und klinisch medizinischer Settings belegt. Es ist Beumer zuzustimmen, der darlegt, dass *„es [...] um eine Wiedergewinnung der Psychoanalyse als allgemeiner Theorie zu Beschreibung unbewusster Phänomene in der Kultur zur Anwendung auf den Bereich von Organisationen [geht].“* (Beumer, 2001, 263) Eine psychosoziale Organisationskulturforschung kann ein Schritt in Richtung der Wiedergewinnung dieser grundlegenden Idee sein. Dass die Notwendigkeit eines solchen Blickes und einer solchen Orientierung durchaus vorhanden ist, haben die vorgegangenen Ausführungen hoffentlich deutlich gemacht.

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt steht die psychoanalytische Erforschung von Organisationen jedoch vor dem (bereits angedeuteten) Problem einer Fokussierung auf individuell ödipale Interpretationen zur Verdeutlichung organisationaler Problemstellungen. Häufig wird dann die individuelle Konstituierung von Firmengründern und Vorgesetzten zur Erklärung dieser Probleme herangezogen. Zur Verdeutlichung dieser verkürzten Sichtweise möchte ich ein weiteres Mal auf die Arbeiten von Kets de Vries hinweisen (1993, 1998; 1995a, 1996; 1995b). Organisationen werden in diesen Arbeiten so verstanden, als seien sie in erster Linie, wenn nicht sogar ausschließlich durch die Psychopathologie wichtiger Rollenträger geprägt. Dieses vorherrschende Dilemma resultiert aus der Tatsache, dass weite Teile des Wissens der Psychoanalyse aus der Arbeit mit Analysanden abgeleitet wurden und dass die psychoanalytische Theoriebildung größtenteils auf dem Setting der Einzeltherapie basiert. Werden nun Organisationen aus dem Blickwinkel psychoanalytischer Theorien betrachtet, so erscheint die Tendenz, die aus der Arbeit mit Patienten im dyadischen Setting gewonnenen Erkenntnisse auf soziale Systeme zu übertragen, durchaus verständlich. Es entsteht der Eindruck, dass nach den Patienten nun Organisationen an der Reihe sind, sich auf die Couch zu begeben (Kets de Vries, 1991). Ein wesentlicher Grund dieser Fixierung psychoanalytisch orientierter Organisationsberater auf Firmengründer und Führungskräfte liegt in dem geringen Maß an vorhandenem Wissen. *„Die Mehrzahl der Psychoanalytiker, die sich überhaupt mit Organisationsfragen beschäfti-*

gen, ist mit kaum einer anderen als der klassischen Methode und deren Interpretationsrahmen vertraut“ (Sievers, 1999, 2000a, 270). Eine unreflektierte Übertragung psychoanalytischer Begriffe im Sinne einer Analogie kann jedoch mehr verhindern als ermöglichen. Es entstehen beispielsweise Assoziationen von Krankheit, die mit der Phantasie einhergehen, dass die Anwendung psychoanalytischer Theorien auf Krankheiten hinweise, die es zu behandeln gilt. Häufig werden auch Widerstände provoziert, wenn Organisationsmitglieder ausschließlich als Patienten wahrgenommen werden. In dieser Sichtweise entspricht die eins zu eins Übertragung von psychoanalytischen Begriffen einer gefährlichen pathologischen Reduktion, die es zu vermeiden gilt, da zentrale konstituierende Unterschiede zwischen dem Individuum und einer Organisation als sozialem System verwischt werden (Beumer, 2001, 270f.).

Zweifelsfrei ist der klinische Blick, den psychoanalytisch orientierte Berater mitbringen, hilfreich. Er reicht jedoch alleine keinesfalls aus, da die Firma im Kopf des Beraters nicht dem Patienten im Kopf des Analytikers gleicht. Die Zuschreibung eines Innenlebens zu einem sozialen System in Analogie zu einem menschlichen Wesen, greift, so verlockend sie auch sein mag, ohne Berücksichtigung von Aufgabe oder Kontext eindeutig zu kurz. Die Überlegungen hinsichtlich einer Nutzbarmachung psychoanalytischer Gedanken in Organisationen dürfen nicht auf der Stufe einer Analogie stehen bleiben. Von besonderer Bedeutung ist, dass der Kontext „die Organisation“ nicht außer Acht gelassen wird. Letztlich ist für das individuelle Erleben sowie das Ablaufen bestimmter Gruppenprozesse entscheidend, dass sie in Organisationen (und eben in keinem anderen Kontext) stattfinden. Der Wechsel des Settings von der Couch an den Besprechungstisch erfordert dementsprechend Umstellungen im Hinblick auf die psychoanalytische Theorie.

Zentral ist dabei die Anerkennung, dass die psychoanalytische Erforschung von Organisationen zwei unterschiedliche Bezugssysteme beinhaltet: Psychoanalyse und Organisation. Beide verfügen über eigene Tradition und über eigene Begründungszusammenhänge. Nur wenn beide Bezugssysteme berücksichtigt werden, haben psychoanalytische Erkennt-

nisse auch außerhalb des klassischen Settings Gültigkeit und verfügen über Explorationskraft. Es ist Fürstenau zu zustimmen, der feststellt:

„Denn wie eine größere Anzahl von Menschen zur Erfüllung bestimmter gemeinsamer Zielsetzungen und Aufgaben zusammengefasst und hinsichtlich bestimmter Arbeit oder bestimmten anderen Verhaltens [...] durch Regelungen organisiert wird, wie also die primäre Zielsetzung der Institution innerhalb dieser interpretiert und durch Normierungen (Regelungen) realisiert wird: dies muß mit zum Arbeitsfokus eines Psychoanalytikers in Institutionen gehören, wenn seine Arbeit mit bestimmten Rollenträgern oder Rollenträger-Gruppen in der Institution nach psychoanalytischen Kriterien sinnvoll und vertretbar sein soll.“ (Fürstenau, 1977, 155)

Bei der Nutzbarmachung psychoanalytischer Theorien für Organisationen ist es von entscheidender Bedeutung, dass neben der psychoanalytischen Theorie eine Theorie des sozialen Umfeldes Berücksichtigung findet. Es sind intersystemische Aspekte, Aspekte des Kontextes und die Geschichte der Organisation (um nur einige zu nennen) in die Analyse zu integrieren, um die lauernde Gefahr einer Psychologisierung sozialer Beziehungen zu vermeiden. Es gilt, die Psychoanalyse als eine Theorie zur Beschreibung unbewusster Phänomene, kurz als Kulturwissenschaft zurückzugewinnen, die im Bereich von Organisationen angewandt werden kann. In diesem Sinne ist es wichtig, dass der psychoanalytischen Arbeit in Organisationen kein allzu einengendes Verständnis von Psychoanalyse zu Grunde gelegt wird. Eisold verdeutlicht dies:

„Psychoanalysis then, is not about what takes place between two persons, or in a consulting room, or as the result of psychological abstinence. It is an area of investigation that is defined by the limits of the rational, an instrumentality for probing problematic experience.“ (Eisold, 1996, 183)

Die psychoanalytische Erforschung von Organisationen und ihren Kulturen ist gefordert, psychodynamische Aspekte, wie sie unbewusst ablaufende Dynamiken oder Prozesse darstellen, aus beiden Perspektiven in den Blick zu nehmen und sie als psychosoziale Aspekte zu verstehen.

Um diese beiden Gebiete, in denen die Psychoanalyse Anwendung findet, besser voneinander abgrenzen zu können und die individuelle Struktur des Psychischen deutlicher von der Dynamik von Organisationen zu unterscheiden, plädieren einige Autoren für eine andere Begriffsverwendung. So schlägt Hondrich beispielsweise vor „von Latenz und Manifestation an-

statt von Unbewusstem“ (Hondrich, 1997, 70) zu sprechen. Beumer subsumiert das Unbewusste von Organisationen unter dem Begriff „Organisationskultur“ (Beumer, 2001; Beumer; Sievers, 2001). Er vertritt die Überzeugung, dass „Organisationskultur“ [...] als ein eigenes System von Bedeutungen, Einstellungen, Phantasien und Gefühlen beschrieben werden [kann], die das Geschehen innerhalb der Organisation und das Handeln des Einzelnen entscheidend prägen und dies vor allem implizit auf einer latenten bzw. unbewussten Ebene beeinflussen“ (Beumer, 2001, 269). Nicht zuletzt aufgrund der, wenn auch abgewandelten psychoanalytischen Wurzeln erscheint mir der Begriff des Unbewussten auch im Kontext von psychoanalytischer Organisations- bzw. Organisationskulturforschung tragfähig und eine Modifikation eher verwirrend.

Im Gegensatz dazu halte ich es für sinnvoller, über die Verwendung des in diesem Kontext weit verbreiteten Begriffs der Psychodynamik von Organisationen nachzudenken. Die weite Verbreitung erklärt sich aus dem Ursprung dieser Forschungsrichtung im angelsächsischen bzw. amerikanischen Raum. Während sich die psychoanalytische Betrachtung von Organisationen dort bereits zu einer eigenständigen Disziplin entwickelt hat, setzt im deutschen Raum erst langsam eine Entwicklung ein. Daher ist es verständlich, dass grundlegende Begrifflichkeiten (einen solchen stellt der Begriff der Psychodynamik dar) im Rahmen einer derartigen Etablierung übernommen werden. In Anlehnung an Sievers (2000, 2001) und aufbauend auf den hier dargestellten Überlegungen halte ich den Begriff der psychosozialen Dynamik von Organisationen (an Stelle der Psychodynamik von Organisationen) für stimmiger. Er weist auf die bestehenden Wechselwirkungen und Interdependenzen zwischen der Sphäre des Sozialen und der Sphäre des Psychischen hin. Entsprechend dieser Wechselwirkungen halte ich als Bezeichnung der Disziplin, die sich mit der Analyse und Erforschung von psychosozialen Dynamiken in Organisationen beschäftigt den auf Bain (1999, 2001) zurückgehenden Begriff der Sozioanalyse für angemessen. Diese sich neu entwickelnde Disziplin soll zum Abschluss dieses Kapitels näher betrachtet werden.

2.4. Sozioanalyse – psychoanalytisch orientierte und inspirierte Organisationsforschung

Im Folgenden wird die Disziplin Sozioanalyse skizziert. Dazu werde ich einerseits ihr Spektrum sowie andererseits Perspektiven und Möglichkeiten, die sie eröffnet, betrachten. Ein Einblick in die sozioanalytische Arbeitsweise wird diese Ausführungen abrunden.

2.4.1. Ursprung und Spektrum der sozioanalytischen Theorie

Ähnlich wie die Psychoanalyse basiert die Sozioanalyse auf einer Reihe von einerseits unterschiedlichen, sich andererseits aber auch überschneidenden und ergänzenden Disziplinen. Folgt man Bain, so stellen Bions Versuche, psychoanalytisches Denken in sozialen Systemen nutzbar zu machen, den Ursprung der Sozioanalyse dar (Bain, 1999, 2001, 138). Warum diese, als Northfield Experimente bekannt gewordenen Versuche als Wurzeln der Sozioanalyse angesehen werden können, erklärt Bain folgendermaßen:

„[Bestandteile dieser Experimente waren] die aus der Psychoanalyse bekannte Haltung der Exploration; die Aufmerksamkeit für Projektionen, Spaltung und die Gefühle, die übertragen werden; sowie der Mut, die psychologische Wahrheit zu verfolgen. Gleichzeitig stellt Bions Vorgehensweise, bei der das Hauptaugenmerk auf dem Verhalten von Gruppen (sowohl von Patienten als auch des Personals) gelegt wurde, einen Brückenschlag zu der sich zu diesem Zeitpunkt entwickelnden Praxis und Theorie der Beziehungen von Gruppen (Group Relations) dar.“ (Bain, 1999, 2001, 140f.)

Aus Bains Ausführungen wird deutlich, dass sowohl verschiedenste Theorien und Methoden aus dem Bereich der Psychoanalyse als auch der vom Tavistock Institute entwickelte Group Relations Ansatz wesentliche Bestandteile der Sozioanalyse bilden. Darüber hinaus stellen die Systemtheorie, die sozialwissenschaftliche Untersuchung sozialen Verhaltens in Organisationen (Organizational Behavior), das Denken in sozialen Systemen sowie als neuester Bestandteil, das soziale Träumen (Lawrence, 1998a, 1998) das „momentane“ Grundgerüst der Sozioanalyse dar (Bain, 1999, 2001, 136).

Diese Aufzählung darf nicht über den besonderen Stellenwert einiger der enthaltenen Konzepte hinwegtäuschen. Einige Konzepte, die wir heute als selbstverständlich erachten, waren es zu Beginn der 40er Jahre, als die angesprochenen Northfield Experimente stattfanden, nicht. (Vgl. dazu Kapitel B6, insbesondere Kapitel B6.1 dieser Arbeit.) Sie waren nicht denkbar und mussten hart erkämpft werden (Bain, 1999, 2001, 138). Es gilt nicht zu vergessen, dass wir *„auf Schultern von anderen [stehen] von denen einige Riesen waren – und zumindest einer ein Genie“* (Bain, 1999, 2001, 138).

Die angeführte Auflistung der sozioanalytischen Bestandteile macht bereits deutlich, dass die Sozioanalyse über die Grenzen klassischer Organisationslehren und -theorien hinausgeht. In einer bislang neu- und einzigartigen Weise gelingt ihr die Kombination verschiedenster Disziplinen – deren Zentrum Psychoanalyse und Soziologie bilden – und Methoden sowie der Bezug dieser Elemente auf den Organisationskontext. Gerade die Integration verschiedenster Sichtweisen (etwa psychoanalytischer, soziologischer, organisationstheoretischer, ökonomischer oder kulturwissenschaftlicher) zeichnet die Sozioanalyse aus und verdeutlichen, dass verschiedene Einzeldisziplinen allein keine Betrachtung irrationaler Phänomene und Tendenzen in Organisationen ermöglichen.

Der Hinweis auf das „momentane“ Grundgerüst macht deutlich, dass sich die Disziplin der Sozioanalyse immer noch im Aufbau befindet. (Elieli, 1994) Wesentlich zu diesem Aufbau hat die Mitte der achtziger Jahre gegründete ISPSO (International Society für the Psychoanalytic Studies of Organisations) beigetragen. Jedoch fehlt es, trotz zunehmender Aufmerksamkeit und gesteigerter Bedeutung der sozioanalytischen Perspektive bis heute an einem geschlossenen theoretischen Rahmen mit „typisch“ wissenschaftlichen Definitionen und Abgrenzungen. Es lässt sich beispielsweise fragen:

„Was heißt es eigentlich Methoden und Theorien, die sich aus der Psychoanalyse herleiten zu kombinieren und verknüpfen? Welche Methoden? Welche Theorien? Was für Verknüpfungen?“ (Bain, 1999, 2001, 151)

Dennoch stellt das Fehlen dieses Rahmens nicht in erster Linie einen Mangel oder ein Defizit dar. Im Sinne der weiteren Entfaltung einer sich

entwickelnden Disziplin mutet das Fehlen eines engen, weitgehend geschlossenen theoretischen Rahmens geradezu als eine unabdingbare Voraussetzung an. Desweiteren würde ein geschlossener Rahmen nicht zur psychoanalytischen Verbundenheit und Tradition der Sozioanalyse passen, da sich die Psychoanalyse in weiten Teilen der psychischen Sphäre durch die Ablehnung allen faktischen Wissens auszeichnet. Letztlich basiert auch die Sozioanalyse (ähnlich wie die Psychoanalyse) eben nicht auf typisch wissenschaftlichen Kategorien und Dimensionen, wie sie beispielsweise die Funktionalität wissenschaftlicher Objektivität oder die Konstruktion eindeutiger Kausalzusammenhänge darstellen.

2.4.2. Soziale Induziertheit und sozioanalytische Perspektiven

Die Sozioanalyse beinhaltet einerseits einen unverkennbaren Teil psychoanalytischer Tradition, geht aber andererseits auch deutlich über die Betrachtungsweise einer psychoanalytischen Therapie sowie über die ausschließliche Pathologisierung organisationaler Phänomene hinaus. Durch die Loslösung von der klassischen Individuenzentrierung der Psychoanalyse und durch die Integration verschiedener Disziplinen und Theorien ermöglicht die Sozioanalyse weiterführende Einsichten mit sozialen, politischen und kulturellen Implikationen (Sievers, 2000a, 2001, 174). Möglich werden der Sozioanalyse derartige Einsichten, indem sie die klassische, psychoanalytisch starre Individuenfixierung aufhebt und zugleich anerkennt, dass unbewusste Prozesse nicht ausschließlich in der menschlichen Psyche ablaufen. Neben die Sphäre des Individuums tritt dann innerhalb der Sozioanalyse die Sphäre des sozialen Systems. In dieser Sichtweise bringen Gruppen, Organisationen und soziale Systeme selbst unbewusste Phänomene hervor. Organisatorische Dynamiken können dann beispielsweise als durch unbewusste Reaktion auf die organisatorische Umwelt ausgelöst bzw. entscheidend von ihnen beeinflusst verstanden werden. Derartige Reaktionen, die als Ausdruck grundlegender Ängste zu verstehen sind, lassen sich in dieser Perspektive als sozial und eben nicht individuell induziert begreifen (Sievers, 2000a, 2001, 174f.).

Da die soziale Induziertheit zu den sozioanalytischen Kerngedanken gehört, möchte ich diese Sichtweise an einem weiteren Beispiel darstellen.

Von einer psychotischen Organisation (Sievers, 1999) zu sprechen, bedeutet eben nicht, dass eine individuelle Pathologie einer wichtigen Person, wie sie die Psychose darstellt, auf die Organisation abfärbt. Genau das Gegenteil ist der Fall. In der Organisation vorhandene unbewusste Gefühle und Phantasien wirken auf die Organisationsmitglieder ein und vereinnahmen sie. Unter Einwirkungen dieser Gefühle und Phantasien erfolgt eine Reaktivierung eigener psychotischer Anteile, die dann ausgelebt werden und im Organisationskontext Niederschlag finden. In dieser Perspektive lassen sich vorhandene psychotische Verhaltensweisen, wie sie beispielsweise Verleugnung und Idealisierung darstellen, als sozial induziert verstehen. *„Unbewusste individuelle Phantasien und Abwehrmechanismen 'kristallisieren' sich in der 'sozialen Realität' von Organisationen und mobilisieren als solche zugleich wieder eben diese Art von Phantasien, Ängsten und Abwehrmechanismen in den psychischen Systemen von Organisationsmitgliedern, Insassen oder Kunden“* (Sievers, 2000b, 262). Zur Verdeutlichung der grundlegenden sozialen Induzierung werden in Organisationen vorhandene psychotische Tendenzen auch als „soziale Psychose“ der Organisation gekennzeichnet (Sievers, 2000a, 2001, 175). Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Sphäre des sozialen Systems den primären Fokus der Sozioanalyse bildet. Die individuelle Ebene tritt in den Hintergrund, wird aber nicht vollkommen ad acta gelegt. Das Wissen, dass unbewusste soziale Prozesse nicht unabhängig von unbewussten Dynamiken auf der individuellen Ebene sind, wird sozusagen im Hinterkopf behalten. Zentrales Anliegen der Sozioanalyse ist es, unbewusste soziale Phänomene aufzuzeigen und ihre Auswirkungen auf die Mitglieder eines sozialen Systems zu erforschen (Lawrence, 1999, 103f.).

Allgemein ausgedrückt, bietet die sozioanalytische Betrachtungsweise die Möglichkeit, vorhandene unbewusste Tendenzen und Phänomene zu erkennen und zu erforschen. Beispiele für derartige in Organisationen anzutreffende Phänomene sind Machbarkeitsphantasien, Omnipotenz und Größenwahn oder Retraumatisierungen. Nicht zuletzt weil die Sozioanalyse als sich entwickelnde Disziplin eingestuft wird, lassen sich hinsichtlich sozioanalytischer Betrachtungen verschiedene Akzentuierungen unter-

scheiden. Eine zentrale Perspektive stellt die Erforschung von unbewussten Phänomenen in Gruppen und Systemen sowie die Suche nach Methoden zur ihrer Aufdeckung dar. Im Mittelpunkt dieser Perspektive steht die Aufdeckung von unbewussten Logiken und Sinnbezügen, die diesem primär durch Irrationalität gekennzeichneten Bereich Bedeutung verleihen.

In einer anderen Perspektive liegt das Hauptaugenmerk auf der Übertragung klassisch analytischer Theorien und Gedanken auf Gruppen und soziale Phänomene. Hier bilden begriffliche Erweiterungen und konzeptionelle Adaptionen psychoanalytischer Grundlagen den Schwerpunkt der Überlegungen. Beispiele für die Ergebnisse derartiger Überlegungen stellen das Konzept der sozialen Angstabwehrsysteme (im Gegensatz zu individuellen Abwehrmechanismen) oder die Methode des sozialen Träumens (im Gegensatz zur individuellen Deutung von Träumen) dar.

Eine dritte Perspektive ist gekennzeichnet durch die Suche nach Möglichkeiten, die das menschliche Bewusstsein erweitern. Vorrangiges Bemühen dieser Perspektive ist es, aufgrund der geringen Bandbreite menschlichen Bewusstseins die Lücke zwischen bloßen Annahmen und dem was wirklich passiert zu schließen bzw. zu verringern. Indem Subjektivität, Träumen und Phantasien Bedeutung beigemessen wird, soll eine adäquatere Wahrnehmung der Realität von und in Organisationen etabliert werden.

Eine letzte Perspektive hier benannte sozioanalytischer Betrachtung beschäftigt sich vorrangig mit dem individuellen Verhalten in verschiedenen Arbeitsrollen sowie mit Gruppenverhalten in Teams, Meetings oder Sitzungen. Bei dieser Orientierung stehen Forschungen und Analysen hinsichtlich der individuellen wie kollektiven Arbeitsaufgabenerfüllen bzw. -ausfüllung im Mittelpunkt des Interesses.

Diese unterschiedlichen Perspektiven machen einerseits die Bandbreite der Disziplin Sozioanalyse deutlich und weisen andererseits sowohl auf Zusammenhänge als auch auf Unterschiede verschiedener sozioanalytischer Dimensionen hin (Sievers; Ohlmeier; Oberhoff; Beumer, 2003, 10f.).

2.4.3. Zur explorativen Kraft von Hypothesen

Das Handwerkszeug der Sozioanalyse, um diese verschiedenen Perspektiven mit Leben zu füllen, bilden Methoden der Aktionsforschung, Beratung und Exploration. Um zu verdeutlichen, wie sich sozioanalytische Arbeit darstellt (im allgemeinen, wie auch im weiteren Verlauf dieser Arbeit) werde ich die Methode der Exploration anhand von Hypothesen darstellen und einige wichtige Voraussetzungen für diese Arbeit erläutern.

Da die Sozioanalyse nicht auf typisch wissenschaftlichen Konstrukten basiert, stehen ihr im Rahmen ihrer Forschungen keine wissenschaftlichen Konstrukte, wie sie eindeutige Gesetzmäßigkeiten oder ein definitorischer Ausgangspunkt eines bestimmten Zustandes darstellen, zur Verfügung. Daher ist sie auf die Subjektivität des Betrachters angewiesen, so dass in der subjektiven Betrachtungsweise der Ursprung jeglicher sozioanalytischer Forschung zu sehen ist. Ein wichtiges Medium, um mit der eigenen Subjektivität arbeiten zu können, stellt die Arbeitshypothese dar.

Eine solche Arbeitshypothese entstammt der Fülle und dem Chaos der individuellen Erfahrungen, Wertungen und Ideen des Betrachters und lässt sich als eine subjektive Skizze der Realität verstehen. Erweist sich eine solche Arbeitshypothese nach der Überprüfung an der Realität als falsch, kann sie in einem nächsten Schritt verworfen und durch eine andere Arbeitshypothese ersetzt werden. Wird sie als zutreffend erachtet, erlangt sie durch Zustimmung anderer Bestätigung, Akzeptanz und letztlich Objektivität.

Diese starke Betonung und weitreichende Integration der Subjektivität stellt das klassische, durch Objektivität und objektives Vorgehen geprägte wissenschaftliche Verständnis auf den Kopf. Während sich wissenschaftliche Objektivität durch eine möglichst weitgehende Zerlegung des zu untersuchenden Gegenstandes im Rahmen eines streng heuristischen Modells auszeichnet, basiert Objektivität in Sinne der Sozioanalyse auf intersubjektiv geteilter Subjektivität. Objektivität lässt sich in dieser Perspektive nur sozial konstruieren. Assoziative Annäherungen an einen Forschungsgegenstand in Form von Arbeitshypothesen, die soziales Einvernehmen verlangen, statten diese Arbeitshypothesen nicht nur mit Gültigkeit, sondern auch mit Objektivität aus. Die Exploration der Realität durch die For-

mulierung von Arbeitshypothesen stellt einen Weg dar, der es dem Betrachter (Berater oder Forscher) in Zusammenarbeit mit anderen Betrachtern erlaubt, mit ihrer jeweils eigenen Subjektivität zu arbeiten und die Realität zu testen bzw. Objektivität zu erzeugen.

Diese schrittweise, assoziative Annäherung impliziert darüber hinaus, dass ein vollständiges Begreifen und Verstehen des untersuchten Forschungsgegenstandes niemals möglich ist. Er darf als Ganzheit verbleiben und wird aus der Entfernung so vollständig und ganzheitlich wie möglich betrachtet. (Lawrence; Barham; Bell; Jones; Mant; Miller, 1975, XII) Lawrence beschreibt diesen Prozess folgendermaßen:

„Commonly research, the idea that the reasearcher begins with hypotheses and sets out to prove or disprove them. The working hypothesis has illumination as its aim. The working hypothesis will often be in the form of a methaphor or of an analogy. Our view is that that metaphor is neither unscientific nor meaningless, nor is it a separate kind of truth. Methaphor is a product of the search for the meaning of a situation in its terms, regarding the situation as holistically as possible.“ (Lawrence; Barham; Bell; Jones; Mant; Miller, 1975, XII)

Die hier dargestellte Dialektik ist keineswegs eine Notlösung, um mit der Beweiskraft der klassisch aufgeklärten Wissenschaftlichkeit mithalten zu können. Sie stellt die Umsetzung eines psychoanalytischen Ideals dar, des sokratischen Dialoges. In der ursprünglichen Form wurde dieser Dialog in der Antike von Sokrates entwickelt. Sowohl der Rationalist Sokrates, der das Nachprüfen aller Behauptungen forderte als auch der Utilitarist Sokrates, der für die Anwendbarkeit aller Deutungen eintrat, nutzten diesen Dialog zur Überprüfung ihrer Hypothesen. Damit widersetzte sich Sokrates den Sophisten und ihrer herrschenden Lehre, die mit generalisierten Formen und Erklärungsmodellen Faktenwissen schufen und verbreiteten. Sokrates misstraute der von ihrer Lehre ausgehenden Faszination und war der Überzeugung, dass Erkenntnis nicht durch einsames Nachdenken zu erlangen sei. Erkenntnis kann nur im Dialog erlangt werden, in dem gewonnene Einsichten und Überzeugungen überprüft werden. Entsprechend kennt der sokratische Dialog kein feststehendes und ewig geltendes Wissen. Dies verdeutlicht auch Sokrates berühmter Satz: „Ich weiß, dass ich nichts weiß.“ Er weist nicht, wie gelegentlich falsch interpretiert

wird auf die Negation allen Wissens hin, sondern postuliert die sorgfältige Prüfung jegliches feststehenden Wissens (Ohlmeier, 1998, 21ff.).

Die Sozioanalyse folgt somit einer alten Tradition, die sich in der Suche nach Erkenntnis und nicht in der Suche nach Wissen äußert. Die Arbeit mit und die Formulierung von Arbeitshypothesen unterstützt diesen Erkenntnisprozess und akzeptiert eine derartige sozial konstruierte Realität, wie sie sich in den von Bion geprägten Begriffen „*the absolute truth, the godhead, the infinite, the thing in itself*“ (Bion, 1970, 26) ausdrückt. Sozial konstruierte Realität kann entstehen, aber nicht gewusst oder vorhergesagt werden. Sie fällt damit nicht in den Bereich des tradierbaren Wissens. Somit wird nicht die Generierung von Wissen, sondern die Suche nach Erkenntnis in einer sozial konstruierten Realität zum Leitmotiv.

Dies verdeutlicht eine weitere Parallele zum prüfenden Vorgehen des sokratischen Dialoges. Ähnlich wie in der Hebammenkunst der Entbindung mit der der sokratische Dialog verglichen wird, geht es in der Sozioanalyse sozusagen um die Entbindung unbewusst vorhandenen Wissens. Dieses Wissen ist in der Organisation vorhanden, kann jedoch nicht artikuliert und formuliert werden. Es schlummert in der Organisation und wartet darauf durch geschicktes Fragen und Verstehen ins Bewusstsein geholt zu werden (Ohlmeier, 1998, 22).

Die Verwendung von Arbeitshypothesen und die damit verbundene Reflexion und Überprüfung der Realität machen den Stellenwert und die Bedeutung von Denken (basierend auf Bions Theorie des Denkens) innerhalb der Sozioanalyse deutlich (Lawrence, 1999a, 1999b; Bion, 1962).

Dies kommt bereits im Ödipus-Mythos zum Ausdruck. Bevor Ödipus in der Lage war das Rätsel der Sphinx, die Frage was der Mensch ist, zu lösen und so Theben zu befreien, versammelten sich die Thebaner täglich, um über eben dieses Rätsel, welches ihnen die Sphinx aufgab, nachzusinnen (Kerényi, 1966, 83).

Im Gegensatz zur innerhalb der Psychoanalyse weit verbreiteten Auffassung, Denken als ein Indiz für Rationalisierung zu sehen und entsprechend abzulehnen, konfrontiert die Sozioanalyse Betrachter und Betrachteten (Forscher und Beforschten) mit einer neuen Herausforderung. Sievers charakterisiert diese Herausforderung folgendermaßen:

„[Es geht darum] das Denken in und über Organisationen in diesem Rahmen in dem Sinne neu zu denken, daß wir uns in unserer Berater- oder Supervisorenrolle mit dem Klienten(-system) auf ein Lernen aus Erfahrung einlassen, [welches] neue und bislang nicht vertraute Zugänge zum Unbewussten in Organisationen [eröffnet].“ (Sievers, 2000b, 271)

Voraussetzung, um diese Herausforderung angehen zu können, ist einerseits ein Verständnis der bewussten wie unbewussten Interrelation der in Organisationen denkenden Menschen. Andererseits ist ein Wissen um die durch die Organisation, die Kultur und letztlich die Organisationskultur geprägten Denkmuster erforderlich.

Darüber hinaus ist eine Erweiterung des Denkraums notwendig. In diesem Sinne sensibilisiert die Sozioanalyse dahingehend, dass sich Denken nicht nur in einem bewussten Bereich abspielt und sich auf ihn beschränkt. Ein Beispiel für eine derartige Überzeugung liegt in der Bedeutung und dem Stellenwert, dem Gegenwarts- und Zukunftsplanungen in gegenwärtigen Organisationen eingeräumt wird. Es gilt in einem verstärkten Maße das Denken im unbewussten Bereich, wie es das soziale Träumen und das „ungedacht Gewusste“ (Bollas, 1987, 1997; 1995, 179) darstellen, zu berücksichtigen. Aufbauend auf diesem Wissen und Verständnis eröffnet sich dann die Möglichkeit, Denken in Organisationen neu zu denken.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Sozioanalyse sozialer Systeme und ihrer Kulturen unbewusste und hinsichtlich des Organisationsziels vermeintlich irrationale Strukturen und Beziehungen in den Blick nimmt. Sie tritt somit der immer noch weit verbreiteten Auffassung entgegen, dass Organisationen und ihre jeweilige Struktur bzw. ihr Zweck, in erster Linie aufgrund rationaler Überlegungen errichtet und am Leben erhalten werden. Durch diese Konfrontation gelingt es der Sozioanalyse einer größtenteils auf rationalen Aspekten basierenden Sichtweise von Organisationen neue Erkenntnisse hinzuzufügen und zum Teil vollkommen neue Erklärungen für analysierte Organisationsphänomene und Organisationsmerkmale hervorzubringen.

Teil B: Sozioanalyse als adäquater Rahmen zur Erforschung von Organisationskulturen

1. Einleitung

Nach der thematischen Grundlegung im vorangegangenen Teil steht der nun folgende Teil der Arbeit im Zeichen der sozioanalytischen Theorie. Dazu werde ich mich zunächst mit dem Ursprung und den Grundlagen dieses Ansatzes auseinandersetzen. Seine Geburtsstunde fällt mit der Gründung des Tavistock Institutes of Human Relations im Jahr 1948 zusammen. Erste grundlegende Arbeiten, wie die von Bion durchgeführten Northfield Experimente oder das von Jaques ins Leben gerufene Glacier Projekt, bilden die Grundlagen der Sozioanalyse, die in diesem Teil aufgearbeitet werden. Um diese Arbeit leisten zu können, setzten die Mitarbeiter des Tavistock Instituts im Wesentlichen zwei Werkzeuge ein. Dazu gehörten einerseits psychoanalytische Theorien und Techniken, in denen jeder Mitarbeiter ausgebildet war. Als bedeutende Neuerung kam die kleinianische Objektbeziehungstheorie hinzu. Sie eröffnete die bis dahin nicht vorhandene Möglichkeit, inter- bzw. intrapsychische Phänomene mit sozialen Phänomenen in Beziehung zu setzen. Auch mit diesem Handwerkszeug werde ich mich im Rahmen dieses Teils auseinandersetzen und sowohl die kleinianische Objektbeziehungstheorie als auch psychoanalytische Grundlagenkonzepte (wie beispielsweise das Konzept der projektiven Identifikation und das Container-Contained-Modell) darstellen. Darüber hinaus werden aber auch unbekanntere Konzepte (wie das Konzept der Kollusion) und neuere sozioanalytische Modelle und Entwicklungen (wie die Idee des Organisationsideals oder des Organisationsschattens) Beachtung finden.

Die Frage, wie ich es schaffen kann im Rahmen dieser Arbeit die breit angelegte sozioanalytische Theorie darzustellen, hat mich lange Zeit beschäftigt. Es bedurfte zahlreicher Gespräche und einiger kontroverser Auseinandersetzungen, um mir die Unmöglichkeit dieses Vorhabens (im Rahmen dieser Arbeit) deutlich zu machen. Erst danach konnte ich mich

von dem Vorhaben einer kompletten Darstellung sozioanalytischer Theorie verabschieden und erkennen, dass ich im Rahmen einer (inhaltlich) subjektiv konstruktivistisch angelegten Arbeit einem rational objektiven Trugschluss aufgesessen war. Die im Rahmen dieser Arbeit von mir geleistete grundlegende Aufarbeitung von psycho- wie sozioanalytischem Handwerkszeug hat mich dann dazu veranlasst Sozioanalyse metaphorisch als einen Handwerkskasten zu verstehen. Dieser Handwerkskasten enthält verschiedenste Werkzeuge, etwa einen Hammer, einen Zollstock, einen Schraubenzieher und vieles mehr. Im weiteren Verlauf dieses Teils werde ich nicht die Verwendung jedes Werkzeugs des Werkzeugkastens detailliert beschreiben, sondern mich auf die Darstellung derjenigen Werkzeuge beschränken, die für den weiteren Verlauf der Arbeit von Bedeutung sind und die im folgenden dritten Teil zur Anwendung kommen werden.

Die insgesamt acht größeren Theorien und Modelle, die ich im nachfolgenden darstellen werde, teilen sich in zwei große Bereiche auf. Der erste Bereich, der die ersten vier Kapitel umfasst, entspricht einer Aufarbeitung psychoanalytischer Basistheorien und trägt insbesondere der psychoanalytischen Tradition der Sozioanalyse Rechnung. Die Darstellung dieser psychoanalytischen Theorien und Konzepte halte ich aufgrund des gewählten Fokus der Arbeit für unabdingbar. Auch für das Vorhaben, ein erweitertes Verständnis von unbewussten Prozessen in Organisationen und die sie konstituierenden Kulturen zu generieren, besitzen sie eine besondere Bedeutung. Auch wenn der Schwerpunkt dieser Arbeit weder ein klinischer noch ein primär individuenzentrierter ist, so ist ein gewisses Maß an Wissen über und ein Verständnis von unbewusstem, intrapsychischem Verhalten erforderlich. Nur so wird es möglich, dieses Wissen in einem anderen Kontext denken und anwenden zu können. Den nachfolgenden Schwerpunktwechsel bereite ich Schritt für Schritt vor, indem ich gegen Ende eines jeden Kapitels über den Tellerrand hinaus schaue und einige Ausführungen und Überlegungen jenseits des herkömmlichen Anwendungsbereichs anstelle.

Im sich anschließenden zweiten Bereich, der ebenfalls vier Kapitel umfasst, dominiert dann der Gruppen- und Systemfokus. Ausgangspunkt bil-

den auch bei diesen Theorien und Modellen zumeist individuell analytisch orientierte Theorieansätze, die dann aber schwerpunktmäßig auf einen sozialen Kontext angewandt und im Hinblick auf Organisationen und Systeme ausgeweitet werden. Diese Kapitel tragen einerseits dem zweiten zentralen Schwerpunkt der Sozioanalyse Rechnung, den sozialen Systemen, und geben andererseits über die Auseinandersetzung mit Grundlagenarbeiten und neueren Ideen ein Gespür für den momentanen Stand der Disziplin.

2. Das Konzept der projektiven Identifikation

Das Konzept der projektiven Identifikation stellt eines der zentralen, komplexesten und wohl auch umstrittensten Konzepte der Psychoanalyse dar. Seine Wurzeln liegen bei Melanie Klein einer vor allem in England wirkenden ungarischen Psychoanalytikerin. Im Rahmen der von ihr konzipierten Spieltheorie und auf Basis ihrer Säuglingsbeobachtungen formulierte sie dieses Konzept. Erste gedankliche Vorläufer lassen sich bereits 1927 in ihrer Arbeit „Über kriminelle Triebregungen bei normalen Kindern“ (Klein, 1927, 1995) finden. Bereits in dieser Arbeit vertrat Melanie Klein die Auffassung, dass die von ihr beobachteten Kinder Teile des Selbst sowie ihrer Triebregungen in die äußere Welt verlagern. Sie schilderte beispielweise die folgende Beobachtung:

„Gerald wollte ihn [einen Spielzeugtiger] in den Nebenraum schicken, um dort seine aggressiven Wünsche gegen den Vater auszuführen. [...] Diesen primitiven Anteil der Persönlichkeit stellt im vorliegenden Fall der Tiger dar.“ (Klein, 1927, 1995, 24)

Die Haupteckdaten dieser Arbeit lag jedoch in der enormen Bedeutung des Projektionsmechanismus bei der Externalisierung innerer Konflikte im Spiel mit äußeren Objekten. Dennoch waren bereits deutlich, später im Rahmen der projektiven Identifikation wieder aufgegriffene Ideen zu erkennen. Eine detaillierte Ausarbeitung und eine Einordnung in einen theoretischen Rahmen, den die Entwicklung des Kleinkindes darstellte, erfuhren diese Ideen jedoch erst knappe 20 Jahre später. Eben dieses leistete der Aufsatz „Bemerkungen über einige schizoide Mechanismen“ (Klein, 1946, 2000). In dieser Arbeit beschrieb Melanie Klein detailliert die im Rahmen der projektiven Identifikation ablaufenden Prozesse, versah sie aber noch nicht mit dem entsprechenden Namen. Erst wiederum einige Jahre später, im Rahmen der Wiederveröffentlichung ihres Artikels in einem Sammelband, etablierte Melanie Klein die Bezeichnung projektive Identifikation. Dort ergänzte sie ihrem Aufsatz um den Zusatz:

„Ich schlage vor, diese Vorgänge mit dem Begriff »projektive Identifikation« zu bezeichnen.“ (Klein, 1946, 2000, 17)

Vor allem das Anliegen, eine symmetrische Bedeutung zwischen Projektion und Identifikation zum Ausdruck zu bringen, veranlasste sie diesen Namen zu wählen.

In der Folgezeit entwickelte sich das Konzept der projektiven Identifikation zum Mittelpunkt der kleinianischen Psychoanalyse. Dies lässt sich insbesondere darauf zurückführen, dass mit diesem Konzept Phänomene erklärbar wurden, die bislang nicht erklärbar waren. (Beispiele hierfür stellen die ungewöhnlichen Wahrnehmungen von Schizophrenen und die Identitätsverwirrungen von Psychotikern dar, die nun erklär- und bearbeitbar wurden.) Wie nur wenige andere Konzepte hat das Konzept der projektiven Identifikation auch nach dem Tod Melanie Kleins Weiterentwicklungen erfahren.

Bevor ich detailliert auf das Konzept der projektiven Identifikation eingehe und im Anschluss daran einige ausgewählte Weiterentwicklungen darstelle, erscheint es mir sinnvoll, den Begriff der Projektion in den Blick zu nehmen und das Verhältnis von Projektion und projektiver Identifikation zu betrachten.

2.1. Zum Verhältnis von Projektion und projektiver Identifikation

Unbestreitbar verfügt der Begriff der Projektion in der Psychoanalyse über eine bedeutende Tradition und eine lange Entwicklungsgeschichte. Seine weite Verbreitung und seine häufige Verwendung legen die Vermutung nahe, dass es sich im Rahmen der Psychoanalyse um eines der meistgenutzten Konzepte handelt. Dies mag eine Erklärung für die vielfachen und teilweise schwer auseinander zu haltenden Bedeutungen sein, die der Begriff „Projektion“ haben kann.

Annähernd das Gegenteil scheint für das Konzept der projektiven Identifikation zuzutreffen. Dieses Konzept mutet im Vergleich zur Projektion relativ neu, wesentlich komplexer und schwer fassbar an. Eine der größten Schwierigkeiten besteht in der Identifizierung einer projektiven Identifikation. Daher verwundert es nicht, dass eine häufige, scheinbar zwangsläufig eintretende Folge Verwechslungen zwischen den beiden Konzepten und Begriffen sind. Diese Verwechslungen fallen meist zu Lasten der projekti-

ven Identifikation aus. Vielschichtige und verwobene Prozesse, die zu einer projektiven Identifikation gehören, werden so häufig für eine Projektion gehalten oder (je nach Standpunkt) auf eine solche reduziert. Hinshelwood bemerkt hierzu:

„Der Unterschied zwischen diesen Begriffen stellt viele, die sich mit dem Thema erstmals befassen, vor ein großes Rätsel. Tatsache ist, dass beide Konzepte im Laufe der Zeit mitunter fast synonym zur Beschreibung von Phänomenen benutzt wurden, die nicht eindeutig voneinander unterschieden sind.“ (Hinshelwood, 1989, 1993, 265)

Dies mag der folgende kurze Überblick verdeutlichen. Beschrieben und identifiziert wurde der Prozess der Projektion zum ersten Mal im Jahr 1895 von Freud. Er entdeckte diesen Mechanismus im Zusammenhang mit seinen Überlegungen zur Paranoia. Freud konzipierte die Projektion zunächst als Abwehrmechanismus, sozusagen als Deformierung eines normalen Vorgangs. Mit Hilfe der Projektion gelingt es dem Paranoiker, verhasste, unerträgliche Vorstellungen auszulagern, die dann jedoch als Vorwürfe von außen den Weg zu ihm zurückfinden, ihn verfolgen (Freud, 1895, 1975).

Eine weitere Bedeutung erhielt der Begriff der Projektion im Zuge des sich (etwa ab 1920) entwickelnden Verständnisses von Objektbeziehungen und im Zuge des Einflusses der sich so verbreitenden Objektbeziehungstheorie. Hier war es vor allem Abraham, der im Rahmen seiner Melancholieforschung das Ausscheiden von Objekten als einen wichtigen Bestandteil von Objektbeziehungen erkannte. Auf diese Weise gelang es ihm den Zusammenhang zwischen (analem) Ausstoßen und dem Mechanismus der Projektion herzustellen. Gemäß Abrahams Theorie bedeutete Projektion die Verlagerung (Ausscheidung) innerer (realer wie phantasierter) Objekte in eine äußere Welt (Abraham, 1924). Unter dem Einfluss Freuds und seiner neuen Theorie des Über-Ichs, wurde zunächst angenommen, dass Teile des Über-Ichs ausgestoßen werden, da das Über-Ich das einzige innere Objekt war, welches Freud akzeptierte.

Eine weitere Bedeutung fügte Klein dem Begriff hinzu. Sie war zunächst bemüht die vorhandenen, vorherrschenden Theorien von Abraham und Freud zu vereinen. Als solch ein Versuch kann ihre bereits weiter oben erwähnte Arbeit verstanden werden, die die besondere Bedeutung der

Projektion bei der Externalisierung innerer Konflikte (im Spiel mit äußeren Objekten) betonte. Entscheidend für die neuartige Facette der Projektion war jedoch die Verschiebung von Kleins Arbeitsschwerpunkt. Während sie zunächst ihr ganzes Interesse dem Objekt widmete, bildete nach Auseinandersetzungen mit einem Kollegen (etwa ab 1946) das Schicksal des Selbst und einzelner Selbstanteile ihren Interessensmittelpunkt. Im Rahmen ihrer Forschungen zu den Frühstadien der Ich-Entwicklung erregte nun besonders das aufgespaltene Ich und das Schicksal dieser projizierten Fragmente ihr Interesse. Klein entdeckte, dass die projizierten Fragmente mit äußeren Objekten, etwa der Mutter, durch einen besonderen Projektionsprozess identifiziert waren. Für diesen Prozess prägt sie den Namen der projektiven Identifikation.

Unternimmt man trotz einiger Gemeinsamkeiten und einer zeitweise gemeinsamen Entwicklung den Versuch einer Unterscheidung, könnte er (in Anlehnung an Abraham) darin liegen, unter einer Projektion die Verlagerung innerer Objekte zu verstehen. Projektive Identifikation ließe sich dann (in Anlehnung an Klein) als Projektion von Teilen des Selbst verstehen. Dieser Differenzierungsversuch erweist sich jedoch als nicht tragfähig, da einerseits Teile des Selbst immer zusammen mit inneren Objekten projiziert werden. Andererseits lässt die verwobene psychologische Konstruktion von Selbst und Objekten eine solche Differenzierung nicht zu. Bereits der vorhergehende Überblick lässt die Vermutung entstehen, dass eine deutliche, saubere Trennung zwischen Projektion und projektiver Identifikation nicht möglich ist. Diese Trennung wird nahezu unmöglich durch die bereits erwähnte Schwierigkeit, eine projektive Identifikation zu erkennen, wenn man ihr begegnet. Bereits Klein war sich dieses Problems bewusst und bemerkte dazu:

„Die Beschreibung derart primitiver Vorgänge wird erheblich durch den Umstand erschwert, dass sich diese Phantasien zu einer Zeit entwickeln, in welcher der Säugling noch nicht begonnen hat, in Worten zu denken.“ (Klein, 1946, 2000, 17, Anm. 11)

Aufgrund der dargestellten Schwierigkeiten wird mein weiterer Weg nicht in der Ableitung und in der Festlegung einer möglichst genauen Definition liegen. Mit Hinshelwood glaube ich, dass *„keine noch so genaue Definition der Farbe Rot, für jemanden, der sie nie zuvor gesehen hat, das Hinzei-*

gen auf einen roten Gegenstand ersetzen [wird]“ (Hinshelwood, 1989, 1993, 269). Im Weiteren werde ich daher versuchen, mich über Erfahrungen und Beschreibungen verschiedener Autoren dem Prozess der projektiven Identifikation zu nähern.

2.2. Die Welt der Objekte

An dieser Stelle möchte ich im Sinne eines besseren Verständnisses (vor allem für den psychoanalytisch nicht geschulten Leser) auf den in der Psychoanalyse häufig verwandten und auch in dieser Arbeit immer wiederkehrenden Begriff des Objektes eingehen. Besonders verwirrend ist in diesem Zusammenhang häufig, dass der Begriff in der Psychoanalyse nicht dem herkömmlichen Sprachgebrauch entsprechend benutzt wird. Während normalerweise unter einem Objekt ein Ding oder eine Sache verstanden wird, kann dies in der Psychoanalyse auch der Fall sein, muss aber nicht. Das Objekt einer Triebregung kann eine Person, ein Gegenstand oder ein phantasiertes Gefühl sein, womit das dem Trieb zugrunde liegende Bedürfnis befriedigt werden kann. Die Bedeutung des Begriffes Objekt ist also in erster Linie vom Kontext abhängig. Ein geläufiges Beispiel für ein Objekt stellt das Übergangsobjekt dar, welches im Teddybären des Kleinkindes zu sehen ist (Auchter; Strauss, 1999, 108).

Ursprünglich wurde der Begriff des Objektes von Freud konzipiert, der dem Objekt keine persönlichen Eigenschaften zuschrieb und seinen zentralen Nutzen in der Abfuhr von Energieimpulsen sah. Dementsprechend wird ein Objekt auch nur dann wahrgenommen, wenn es dem Subjekt bei der Suche nach Lust, Befriedigung und Entlastung nützlich ist. Erst im Rahmen der von Klein begründeten Objektbeziehungstheorie veränderte sich diese Sichtweise. Innerhalb dieser Theorie rückte das Objekt einerseits als Bestandteil der psychischen Repräsentation eines Triebes in den Mittelpunkt. Andererseits erlangte das Objekt als das Gegenüber des Subjektes, als der „bedeutsame Andere“, vermehrt Bedeutung.

Allgemein betrachtet, lässt nahezu jeder Impuls ein Objekt entstehen. Es werden jedoch verschiedene spezifische Objekte unterschieden, entsprechend der für den jeweiligen Trieb charakteristischen Sinnesempfindung. So existiert in der Vorstellung des Säuglings beispielsweise eine Mutter,

die Hunger auslöst oder befriedigt. Dieses Objekt „Mutter“ darf jedoch nicht mit der realen Mutter gleichgesetzt oder verwechselt werden. Der Grund ist in der Wahrnehmung des Säuglings zu sehen, die sich grundlegend von der eines außenstehenden Betrachters unterscheidet. Die Wahrnehmung des Säuglings wird in erster Linie von inneren Zuständen des Körpers geleitet. Dementsprechend sind Objekte in der ersten Lebenszeit vollkommen eindeutig. Ein Objekt ist gut oder böse, da es dem Säugling entweder Gutes zu Teil werden lässt und ihn von einem als unangenehm empfundenen Zustand befreit oder ihm Böses antut, indem es dem unangenehmen Zustand nicht lindert oder intensiviert. Wie an späterer Stelle deutlich werden wird, bewirkt dieses als gespalten wahrgenommene Objekt (welches entweder gut oder böse ist) auch eine Spaltung des Ichs und seiner Gefühle.

Neben den guten und bösen Objekten ist der Säugling auch mit inneren und äußeren Objekten konfrontiert. Diese Differenzierung ist darauf zurückzuführen, dass manche Objekte aufgrund der sie hervorrufenden Sinnesempfindungen als im Inneren des Körpers befindlich, erlebt werden. Das „hungerverursachende Objekt“ wird zum Beispiel als im Bauch befindlich wahrgenommen, wo der Hunger schmerzt. Objekte, die der Säugling im Gegensatz dazu über die Haut wahrnimmt, werden als äußere Objekte erlebt und empfunden. Diese Unterscheidung zwischen inneren und äußeren Objekten ist dem Säugling möglich, da das Ich von Geburt an eine Grenze aufweist, so dass es sich selbst als in Beziehung zur Außenwelt stehend erlebt. Mit zunehmender Entwicklung weichen dann die Angst verursachenden, bösen (Teil-)Objekte im Inneren. Diese Objekte, von denen nur ein Teil wahrgenommen wird, etwa ihr bedrohlicher Charakter, werden nach und nach durch gemischt wahrgenommene Objekte ersetzt. Diese Wahrnehmung ist dann dadurch gekennzeichnet, dass ein Objekt zwar gut sein, aber trotzdem schlechte Eigenschaften haben kann. Diese als gemischt wahrgenommenen Objekte erzeugen entsprechend auch gemischte Gefühle, die Ambivalenzen entstehen lassen. Sie sind verantwortlich für die vollständigere und ganzheitlichere Wahrnehmung von Objekten (Hinshelwood, 1989, 1993, 520ff.).

2.3. Das klassische Verständnis – Projektive Identifikation als Abwehrmechanismus

Beginnen möchte ich meine Ausführungen mit der Entdeckung der projektiven Identifikation durch Klein. Sie ist auf diese Prozesse im Rahmen ihrer Forschungen zu den Frühstadien der Ich-Entwicklung aufmerksam geworden. Konkret bildet die paranoid-schizoide Phase den Ursprung der projektiven Identifikation. Dieses Entwicklungsstadium ist vor allem durch das Vorhandensein psychotischer Ängste gekennzeichnet, die den Säugling bzw. sein Ich bedrohen. Zur Verteidigung gegen diese Ängste bildet das Ich Abwehrmechanismen aus. Beispiele hierfür sind die Mechanismen der Spaltung, Projektion und Introjektion. Kleins besonderes Interesse galt dem Mechanismus der Spaltung. Entsprechend ihrer anfänglichen Fokussierung auf das Objekt setzte sie sich zunächst mit der vom Ich vollzogenen Objektspaltung auseinander. Dieser Prozess reduziert das Objekt auf eine einzige Funktion. Diesem Teilobjekt wird dann nur eine einzige Eigenschaft (gut oder böse) zugestanden. Klein erkannte jedoch, dass dies nicht der einzige Spaltungsprozess ist, der in diesem frühen Entwicklungsstadium abläuft.

„Wir nehmen an, dass das frühe Ich das Objekt und die Beziehungen zu ihm auf eine aktive Weise spaltet, was möglicherweise auch mit aktiven Spaltungen des Ichs einhergeht.“ (Klein, 1946, 2000, 13)

Parallel zu der Spaltung des Objekts vollzieht sich eine Spaltung des Ichs bzw. wird durch diese ausgelöst. Auf diese Weise wird auch das Ich in kleinste Fragmente (innere Objekte) aufgespaltet. Die so entstehenden Fragmente enthalten böse, unerwünschte Teile des Ichs und werden in der Folge ausgeschieden bzw. ausgestoßen. Klein beschrieb diesen Vorgang, für den sie später die Bezeichnung projektive Identifikation etablierte, wie folgt:

„Zusammen mit diesen schädlichen im Hass ausgestoßenen Exkrementen werden auch abgespaltene Teile des Ichs auf, oder – diese Formulierung erscheint mir treffender – in die Mutter projiziert. Diese Exkremente und bösen Selbstanteile sollen das Objekt nicht nur beschädigen, sondern es auch kontrollieren und in Besitz nehmen. Insofern nun die Mutter die bösen Selbstanteile in sich enthält, wird sie nicht als getrenntes Individuum, sondern als das böse Selbst empfunden.“ (Klein, 1946, 2000, 17)

Diese Beschreibung macht deutlich, dass es sich bei der projektiven Identifikation nicht um einen Prozess, sondern eher um ein Bündel von Prozessen handelt, die miteinander verwoben sind und in Beziehung stehen. Der am deutlichsten wahrnehmbare Prozess ist der Projektionsprozess. Abgespaltene Teile des Ichs werden in ein äußeres Objekt verlagert.

„Einen weiteren Aspekt projektiver Prozesse bildet, wie wir gesehen haben, das gewaltsame Eindringen in das Objekt und seine Kontrolle durch Teile des Selbst.“ (Klein, 1946, 2000, 21)

Dieses Zitat macht deutlich, dass die ablaufende Projektion einen eindeutig gewaltsamen Charakter hat und ihre Beschreibung als eine Verlagerung von Objekten nicht der Realität entspricht. Treffender wäre es die Projektion als einen Prozess zu charakterisieren, in dem eine Art Projektil, bestehend aus Fragmenten des Ichs und inneren Objekten, in ein äußeres Objekt gestoßen bzw. in es hinein gezwungen wird. Mit diesem aggressiven Akt soll das äußere Objekt angegriffen, in Besitz genommen und unter Kontrolle gebracht werden. Letztlich geht es um eine Beherrschung des äußeren Objektes durch das Ich. Dies erscheint möglich, da das äußere Objekt aufgrund der aggressiven Projektionen dazu gebracht werden kann, sich entsprechend dieser Projektionen zu verhalten und sich mit ihnen zu identifizieren. Es ist offensichtlich, dass zwischen den projizierten Anteilen des Ichs und dem äußeren Objekt eine Beziehung besteht. Beide sind durch diesen speziellen Projektionsmechanismus identifiziert. Aus Sicht des Ichs geschieht folgendes: *„Dort [in der äußeren Welt] gibt es nun Objekte, die dem Ich ähneln, weil sie in der Phantasie die ausgestoßenen Selbstanteile in sich tragen“ (Hinshelwood, 1989, 1993, 238)*. Klein bemerkt dazu:

„Zu einem gewissen Grade verwandelt sich das Objekt in einen Repräsentanten des Selbst und diese Prozesse bilden meiner Ansicht nach die Grundlage der Identifizierung durch Projektion oder der »projektive Identifikation«. Die Identifizierung durch Introjektion und Identifizierung durch Projektion erweisen sich somit als zwei komplementäre Vorgänge. Es scheint, daß die der projektiven Identifikation zugrunde liegenden Prozesse bereits für die allererste Beziehung zur Brust eine Rolle spielen.“ (Klein, 1952, 2000, 119)

Die Ziele der projektiven Identifikation bzw. die Funktionen, die sie für das Ich erfüllt, sind ebenso vielfältig und unterschiedlich, wie die Prozesse, die

im Rahmen der projektiven Identifikation ablaufen. Einige Beispiele seien hier genannt. Die projektive Identifikation ermöglicht dem Ich das böse Objekt, also potentielle Gefahrenquellen, zu kontrollieren. Darüber hinaus erlaubt sie dem Ich Trennung (etwa vom Idealobjekt) zu vermeiden oder sie gestattet es dem Ich, im Falle der Projektion guter, innerer Objekte, diese in Sicherheit zu bringen (Segal, 1964, 1974, 47). Trotz aller Entlastung, die die projektive Identifikation für das Ich bringt, ist sie nicht als uneingeschränkt positiv anzusehen. Sie bewirkt z.B. durch die extensiven projektiven Prozesse eine Schwächung des Ichs, da Teile des Ichs verloren gehen. Der Hass und die Aggressivität, mit der die Projektionen vollzogen werden, lassen die Furcht vor Vergeltung und damit das Gefühl der Bedrohung entstehen. In der Folge wird die Angst intensiver und das Ich geschwächt.

Die im Rahmen der projektiven Identifikation ablaufenden Prozesse spielen sich zu einem großen Teil in der Phantasie bzw. auf einer mentalen Ebene ab. Dies darf jedoch nicht zu dem Trugschluss führen, dass sie nicht beachtenswert sind und für das Ich keine Folgen zeigen. *„Obgleich diese Prozesse in der Phantasie stattfinden, führen die Überzeugung, mit der an ihnen festgehalten wird, und die mangelnde Fähigkeit des Säuglings, die eigene Realität und die der anderen irgendwie zu überprüfen, dazu, dass das Ich durch die Phantasie so beeinflusst wird, als habe sie sich tatsächlich zugetragen“* (Hinshelwood, 1989, 1993, 238).

Diese Darstellung macht noch einmal deutlich, warum es so schwierig bzw. nahezu unmöglich ist, eine Definition für projektive Identifikation zu finden und sie von anderen Begriffen oder Konzepten abzugrenzen. *„Projektive Identifikation ist ein Sammelbegriff für eine Reihe verschiedenartiger, doch verwandter Prozesse, die mit Spaltung und Projektion verbunden sind“* (O'Shaughnessy, 1975, 425).

2.4. Die Erweiterung des klassischen Verständnisses – Projektive Identifikation als Kommunikationsmechanismus

Ein gutes Jahrzehnt später war es Bion, der das Konzept der projektiven Identifikation entscheidend erweiterte, indem er ihm eine vollkommen neue Bedeutung hinzufügte. Ein erster, wichtiger Schritt hierzu war seine Arbeit zur Unterscheidung von psychotischen und nicht-psychotischen Teilen der Persönlichkeit (Bion, 1957, 1990). Die Idee, dass solch eine Unterscheidung möglich ist, basierte auf seiner analytischen Arbeit mit schizophrenen Patienten. Bion fand heraus, dass auch bei diesen Menschen, soweit sie sich auch auf den ersten Blick von der Realität entfernt haben mögen, das Ich den Kontakt zur Realität nie vollkommen verliert. Daraus schloss er, dass auch bei Schizophrenen ein nicht-psychotischer Persönlichkeitsteil vorhanden sein muss, der in der Lage ist, den Kontakt zur Realität herzustellen und zu halten. Er vermag sich jedoch nicht gegen den dominanten psychotischen Teil durchzusetzen. Bion schildert diesen Zusammenhang wie folgt:

„Auf diesem Bezug des Ichs zur Realität beruht die Existenz einer nicht-psychotischen Persönlichkeit, die parallel neben dieser vorhanden ist, aber von dieser verdeckt wird. [...] Dies führt uns zu der Schlussfolgerung, dass Patienten, die krank genug sind, um, sagen wir für psychotisch erklärt zu werden, in ihrer Psyche einen nicht-psychotischen Persönlichkeitsteil bewahren, der den verschiedensten neurotischen Mechanismen zum Opfer fällt, mit denen die Psychoanalyse uns vertraut gemacht hat, sowie einen psychotischen Persönlichkeitsteil, der so dominant ist, dass der nicht-psychotische Teil der Persönlichkeit [...] beinahe unkenntlich gemacht wird.“ (Bion, 1957, 1990, 79)

Als einen wesentlichen Unterschied zwischen beiden Persönlichkeitsteilen sah Bion die Verwendung unterschiedlicher Abwehrmechanismen an. Der nicht-psychotische Teil zeichnet sich durch die Anwendung von Verdrängung als Abwehrmechanismus aus, wohingegen im psychotischen Teil der Persönlichkeit die extensive Anwendung von Spaltungen und projektiven Identifikationsprozessen dominiert. Der Schizophrene bedient sich dieser Abwehrmechanismen, um bedrohliche und unangenehme Teile des Ichs (vor allem den Wahrnehmungsapparat und das verbale Denken betreffend) abzuspalten und in ein äußeres Objekt (in diesem Fall den Analyti-

ker) zu projizieren. In Folge dieser projektiven Identifikation (die häufig mit weiteren teils sadistischen Angriffen auf das Ich kombiniert ist) entfernt sich der psychotische immer weiter vom nicht-psychotischen Persönlichkeitsteil. Diese Trennung setzt sich solange fort, bis irgendwann jegliche Beziehung und jeglicher Kontakt zwischen beiden Teilen verloren gegangen sind. Bion vergleicht diesen Bewusstseinszustand des Schizophrenen mit dem eines Gefangenen.

„Der Patient fühlt sich in dem einmal erreichten Bewusstseinszustand gefangen und unfähig, ihm zu entfliehen, weil er merkt, dass ihm der Bewusstseinsapparat für die Realität fehlt, der sowohl den Fluchtweg erschließt als auch die Freiheit, in die er entkommen könnte.“ (Bion, 1957, 1990, 84)

Das Revolutionäre an Bions Erkenntnissen liegt vor allem darin, dass er die Existenz von psychotischen und nicht-psychotischen Persönlichkeitsteilen nicht nur für Schizophrene, sondern für jede Persönlichkeit annahm. Im Falle einer „normalen“ Persönlichkeit dominieren jedoch die nicht-psychotischen Anteile. Dies ist nicht gleichzusetzen mit der vollständigen Abwesenheit von psychotischen Anteilen. Sie sind immer vorhanden und können jederzeit durchbrechen. Aufbauend auf dieser Unterscheidung beschrieb Bion Merkmale, die es schließlich möglich machten den Einsatz psychotischer Mechanismen im Laufe einer normalen Entwicklung von einer eher psychotischen Form abzugrenzen. Dies führte zusammen mit seiner weiterhin fortgesetzten analytischen Arbeit mit Schizophrenen zwei Jahre später zu einer weiteren Unterscheidung. Er unterteilte die projektive Identifikation in eine normale und eine anormale, eher pathologische Form (Bion, 1959, 1990). Den wesentlichen Unterschied beider Formen sah er vor allem in dem Grad der jeweils zugrunde liegenden Grausamkeit. Abhängig von dem vorhandenen und angewandten Ausmaß an Feindseligkeit und Destruktivität, also der psychischen Verfassung, tritt entweder die normale oder die anormale Form der projektiven Identifikation auf.

Bevor ich nun auf beide Formen eingehe, möchte ich zur Verdeutlichung (entsprechend des zuvor angekündigten Vorhabens) auf analytisches Fallmaterial Bions zurückgreifen, in dem er zumindest in Grundzügen beide Formen beschreibt.

„Während der gesamten Analyse griff der Patient mit einer Beharrlichkeit auf projektive Identifikation zurück, die vermuten ließ, dass es sich um einen Mechanismus handelte, von dem er nie hinreichend Gebrauch machen können; die Analyse bot ihm Gelegenheit, einen Mechanismus auszuprobieren, um den er betrogen worden war. [...] Es gab Stunden, die mich vermuten ließen, dass der Patient das Gefühl hatte, es gäbe irgend ein Objekt, das ihm den Einsatz der projektiven Identifikation verweigerte. [...] [Es gab Assoziationen], die auf das Gefühl hindeuteten, ich verwehre Teilen seiner Persönlichkeit, die er in mir ruhen lassen wollte, den Zugang. [...]

Wenn der Patient danach strebte, sich von Todesängsten zu befreien, die seinem Gefühl nach zu stark waren, als dass seine Persönlichkeit sie hätte in sich bewahren können, spaltete er seine Ängste ab und legte sie in mich hinein; offenbar in der Vorstellung, dass sie, wenn sie nur lange genug in mir ruhen dürften, von meiner Psyche modifiziert werden würden, um dann gefahrenlos reintrojiert werden zu können. Bei der Gelegenheit, an die ich denke, hatte der Patient [...] das Gefühl, ich gäbe sie so schnell wieder ab, dass die Gefühle nicht modifiziert, sondern noch schmerzhafter geworden waren.

[...]

Folglich bemühte er sich, sie mit erhöhter Verzweiflung und Gewalttätigkeit in mich hineinzuzwängen. [...] Je gewaltsamer seine projektiven Identifikationen wurden, desto mehr Angst bekam er vor mir. Es gab Stunden, in denen dieses Verhalten grundlose Aggression zum Ausdruck brachte, ich führe aber diese Stundenfolge deshalb an, weil sie den Patienten in einem anderen Licht zeigt, da seine Gewalttätigkeit eine Reaktion auf etwas ist, was er als feindselige Abwehrhaltung meinerseits empfindet. Die analytische Situation gab mir das Gefühl, Zeuge einer außerordentlich frühen Szene zu sein. Ich bekam den Eindruck, dass der Patient in seiner frühen Kindheit eine Mutter erlebt hatte, die pflichtbewusst auf die emotionalen Äußerungen des Babys reagierte. Die pflichtbewusste Reaktion hatte etwas von einem ungeduldigen „Ich weiß nicht, was mit dem Kind los ist“, an sich. Daraus schloss ich, dass die Mutter im Weinen des Babys mehr als nur die Forderung nach ihrer Anwesenheit hätte sehen müssen, um zu verstehen, was ihr Kind wollte. Vom Standpunkt des Babys aus betrachtet, hätte sie die Angst, dass das Kind stirbt, in sich hinein nehmen müssen und auf diese Weise selbst erleben sollen. Eben diese Angst konnte das Kind nicht in sich bewahren. Es bemühte sich, sie zusammen mit dem Teil der Persönlichkeit, der sie enthielt, abzuspalten und in die Mutter zu projizieren. Eine verständnisvolle Mutter ist in der Lage, das Gefühl der Furcht, mit dem dieses Baby mit Hilfe projektiver Identifizierung fertigzuwerden versuchte, selbst zu erleben und dennoch eine ausgeglichene Haltung zu bewahren. Der Patient hatte es mit einer Mutter zu tun gehabt, die es nicht ertragen konnte solche Gefühle zu erleben, und auf sie reagierte, indem sie ihnen entweder den Zugang verweigerte oder aber, weil sie die Gefühle des Babys introjierte, der Angst selbst zum Opfer fiel. [...] Somit ist die Verbindung zwischen Patient und Analytiker – oder zwischen Baby und Brust – der Mechanismus der projektiven Identifizierung.“ (Bion, 1959, 1990, 121-123)

Wie das Beispiel deutlich macht, kann es durch umweltbedingte Faktoren (in diesem Fall das Verhalten der Mutter) zu einer Störung der normalen projektiven Identifikation kommen. Hält diese Störung an, entwickelt sich schließlich die anormale Variante. An anderer Stelle beschreibt Bion, dass neben umweltbedingten auch angeborene Faktoren für das Auftreten der anormalen Form der projektiven Identifikation ausschlaggebend sein können.

„Der Ursprung der Störung ist zweifacher Art. Auf der einen Seite haben wir die angeborene Disposition des Patienten zu übermäßiger Destruktivität, übermäßigem Hass und Neid; auf der andern Seite die Umwelt, die dem Patienten im schlimmsten Fall den Einsatz der Spaltungs- und der projektiven Identifikationsmechanismen verwehrt.“ (Bion, 1959, 1990, 125)

Charakteristisch für diese anormale Form der projektiven Identifikation ist einerseits ihr exzessiver Gebrauch und andererseits das enorme Maß an Gewalt, Sadismus und Omnipotenz, mit dem sie ausgeführt wird. Bion bemerkt im Rückgriff auf Klein dazu:

„Wenn Klein von übermäßiger projektiver Identifizierung spricht, so sollte sich die Bezeichnung „übermäßig“ meiner Ansicht nach nicht allein auf die Häufigkeit beziehen, mit der projektive Identifizierungen vorgenommen werden, sondern auch auf das Übermaß des Glaubens an die Omnipotenz.“ (Bion, 1962a, 1990a, 230)

Vorrangiges Ziel ist es, einen schmerzvollen, bedrohlichen psychischen Zustand, abgespalten in ein inneres Objekt, gewaltsam in einem äußeren Objekt unterzubringen. Dieses Vorhaben ist verbunden mit der Phantasie in das Objekt einzudringen. Zentrales Bestreben des Ichs ist es, sich Erleichterung zu verschaffen. Diese Erleichterung bezieht sich auf eine Angstreduzierung verbunden mit einer Kontrolle böser, bedrohlicher Objekte. Mit den (Spaltungs- und Projektions-)Prozessen, die der Erleichterung zugrunde liegen, geht eine voranschreitende Verschmelzung von Ich und äußerem Objekt einher sowie ein Zerfall des Ichs aufgrund der vielfältigen Projektionen. Beides erzeugt Angst, anstatt sie zu reduzieren. Dieses Hin- und Hergeworfensein beeinträchtigt wiederum die Wahrnehmung (vor allem) der inneren Realität, was im schlimmsten Fall dazu führen kann, dass sie lahm gelegt oder zerstört wird.

Sowohl Bions Bezugs auf Klein (etwa im obigen Zitat) als auch die gesamte Konzeption der anormalen Form der projektiven Identifikation machen deutlich, dass sich Bion nicht allzu weit von Kleins Theorie entfernte und relativ nah bei dem blieb, was sie Jahre zuvor dargelegt und erforscht hatte. Erst mit seiner Erkenntnis, dass projektive Identifikationsprozesse auch auf eine andere Art ablaufen und genutzt werden können, erweiterte und veränderte er das kleinianische Verständnis. Grundlage dieser normalen Form der projektiven Identifikation ist nach Bion das Bestreben eines Subjektes, seinen psychischen Zustand einem Objekt zu vermitteln und diesem in das Objekt hinein zu verlegen. So wird es dem Subjekt (z.B. dem Baby) möglich auf eine wenn auch primitive, nonverbale, vorsprachliche Art und Weise mit dem Objekt (der Mutter) über diesen Zustand zu kommunizieren. In dieser Sichtweise ermöglicht projektive Identifikation dann nicht nur Kommunikation, sondern auch Empathie und Teilnahme an einer sozialen Realität. Entsprechend ihrem veränderten primären Ziel erfüllt die projektive Identifikation dann auch veränderte Ich-Funktionen, die nur zu einem Teil in der Abwehr von Angst und Schmerz bestehen. Neben der bereits erwähnten Kommunikation ermöglicht die projektive Identifikation dem Ich die Abfuhr von Triebregungen (oralen, analen oder genitalen Natur) und stellt aufgrund der sich anschließenden introjektiven Identifikation einen wichtigen Schritt in der Ich-Entwicklung dar.

In derart konzipierten Ich-Funktionen deutet sich an, dass die von Bion beschriebene normale Form der projektiven Identifikation auch eine Erweiterung der von Klein aufgestellten Theorie der Ich-Entwicklung mit sich brachte. Bion ging davon aus, dass die Entwicklung des Ichs entscheidend von einem wiederholten Durchlauf bestimmter, aus Projektion und Introjektion bestehender Zyklen geprägt wird. Später erarbeitete er eine detaillierte Beschreibung dieser Zyklen, die aus projektiver Identifikation und introjektiver Identifikation bestehen. Die Idee einer derartigen Ich-Entwicklung fand schließlich unter dem Begriff „containing“ bzw. als Container-Contained-Modell Einzug in die Psychoanalyse. (Vergleiche Kapitel B4 in dieser Arbeit.)

Zum besseren Verständnis dieses (nicht nur auf den ersten Blick schwer verständlichen Prozesses) möchte ich an dieser Stelle den ablaufenden Prozess noch einmal anhand eines Beispiels beschreiben.

Zusammenfassend und schlagwortartig könnte man den Prozess der projektiven Identifikation als „interaktive Rückkopplungsschleife“ charakterisieren. Er beginnt mit einer Projektion eines abgespaltenen, schlechten Objektes in die Mutter. Hierbei kann es sich beispielsweise um Bilder, Phantasien oder Empfindungen des Kleinkindes handeln. Der Grund einer solchen Projektion ist in der rudimentär ausgebildeten psychischen Struktur des Kleinkindes zu sehen. Aufgrund der fehlenden psychischen Reife, deren Entwicklung gerade erst beginnt, ist es noch nicht in der Lage, mit diesen Gefühlen und Empfindungen (Objekten) umzugehen. Im Gegensatz zum Kleinkind verfügt die Mutter jedoch über reifere Mechanismen und ist fähig mit den projizierten Objekten zurecht zu kommen. Ihre ist es beispielsweise möglich, die Angst des Kleinkindes zu kontrollieren, zu verändern und zu verstehen. Damit fungiert sie einerseits als Container, indem sie einen Ort zur Verfügung stellt, an dem die Ängste und Empfindungen des Kleinkindes (zumindest vorübergehend) einen Platz haben. Andererseits dient sie dem Kleinkind auch als Vorbild und Lernmodell im Umgang mit diesen Ängsten. Auf diese Weise und unter Mithilfe der Mutter wird es dem Kleinkind zu einem späteren Zeitpunkt möglich, die ehemals abgespaltenen Objekte in einer veränderten Form wieder in sich aufzunehmen (zu reintrojezieren). In dieser Form können sie dann toleriert und in die Erfahrung integriert werden und müssen im Idealfall nicht verdrängt und verleugnet werden. Der Vorgang der projektiven Identifikation hilft dem Kleinkind auf der einen Seite, die Außenwelt kennen zu lernen. Auf der anderen Seite gelingt ihm so die Entwicklung einer psychischen Struktur. Mit fortschreitender Entwicklung verringern sich dann die Projektionen und das Kleinkind lernt mit Ambivalenzen zu leben, also sowohl Liebe als auch Hass und Abhängigkeit von einem Objekt (in diesem Fall der Mutter) zu empfinden und zu ertragen.

Vor allem Bions Unterscheidung einer normalen und anormalen projektiven Identifikation hat das komplexe Konstrukt projektive Identifikation entscheidend handhabbarer und ein zuweilen verwirrendes Konzept über-

sichtlicher gemacht. Die projektive Identifikation entwickelte sich für Bion zu einer zentralen Grundlage, auf der viele seiner weiteren theoretischen Überlegungen und Entwicklungen fußten. Nicht zu unrecht gilt er damit als einer der bedeutendsten Vertreter des Konzeptes, auch wenn seine Modifikationen ohne die Vorarbeiten von Klein (und ihrer Mitarbeiter) nicht möglich gewesen wären.

2.5. Die Abwendung vom klassischen Verständnis – Projektive Identifikation als interpersonaler Prozess

In der Folgezeit begannen verschiedenste psychoanalytische Richtungen und Schulen sich mit diesem Konzept der projektiven Identifikation zu beschäftigen. Bott-Spillius greift diese Entwicklung auf und stellt fest:

„[Das] Konzept wird heute von Nicht-Kleinianern benutzt, und sogar in den Vereinigten Staaten werden Aufsätze darüber geschrieben. Im Laufe der Popularisierung wurde das Konzept erweitert und mitunter recht frei benutzt.“ (Bott-Spillius, 1983, 321)

Wie das Zitat belegt, begann sich auch (jenseits der englischen Tradition) die amerikanische Psychoanalyse, nicht zuletzt aufgrund des Bodens, den sie gegenüber anderen Richtungen verloren hatte, für dieses Konzept zu interessieren. Nach einer kritischen Prüfung erfolgte schließlich die Entnahme des Konzeptes aus dem Gesamtrahmen der kleinianischen Theorie und die Integration in den eigenen Bezugsrahmen. Ogden, ein amerikanischer Psychoanalytiker und Vertreter der Ich-Psychologie, trieb die Auseinandersetzung mit diesem Konzept entscheidend voran (Ogden, 1979, 1988; 1982). Das folgende Zitat macht vor allem die Loslösung vom Kleinianischen Ursprung besonders deutlich.

„Sieht man es aus dem Blickwinkel der Entwicklung, so kann man erkennen, dass sich das Konzept der projektiven Identifikation völlig trennen lässt vom Kleinianischen theoretischen oder entwicklungspsychologischen Rahmen und gleichermaßen vom theoretischen Rahmen jeder anderen Denkrichtung. Insbesondere ist die projektive Identifikation nicht notwendigerweise verbunden mit dem Todestrieb, dem Neidkonzept, dem Konzept konstitutioneller Aggression oder irgendeiner anderen Facette der spezifisch Kleinianischen Theorie oder Metapsychologie.“ (Ogden, 1979, 1988, 11)

Im Rahmen von Ogdens Forschungen hat das Konzept der projektiven Identifikation vor allem im amerikanischen Raum immer mehr Beachtung gefunden. Allgemein ausgedrückt bedeutet das Konzept der projektiven Identifikation für Ogden zunächst einmal die Möglichkeit, Interaktion zu beschreiben. Der interpersonale Aspekt der projektiven Identifikation stellte für ihn den Kern dieses Konzeptes dar und besaß mehr Bedeutung als die bis dahin im Mittelpunkt stehende Phantasiefunktion.

Ein erster Zugang zu diesem Konzept gelang Ogden über die Auseinandersetzung mit verwandten Konzepten (etwa Anna Freuds „Identifizierung mit dem Angreifer“ oder Wanghs „Mobilisierung des Stellvertreters“). Seiner These zufolge basierten alle diese Konzepte auf demselben klinischen Phänomen, nämlich dem Prozess der projektiven Identifikation. Auf dieser Basis konzipierte er projektive Identifikation als einen komplexen, psychischen Prozess interpersonalen Art. Ogden erkannte zwar den intrapsychischen Hintergrund des Konzeptes an, maß diesem aber entgegen der kleinianischen Tradition keine besondere Bedeutung bei. Den Mittelpunkt seines Interesses bildeten die beobachtbaren interpersonalen Prozesse, für die er auch den Begriff der „interpersonalen Aktualisierung“ (Ogden, 1982, 177) prägte.

Konkret stellte sich Ogden die projektive Identifikation als eine Art dreiphasigen Prozess vor. Diesen prozesshaften Charakter nutzte er als ein Hilfsmittel zur erleichterten Vorstellung des Prozesses, wohlwissend um die Gleichzeitigkeit und gegenseitige Abhängigkeit der verschiedenen Aspekte und Prozesse. Ogden zu Folge lässt sich *„projektive Identifikation als ein [...] Prozess mit folgender Sequenz vorstellen: Zunächst besteht die Phantasie, dass ein Teil des Selbst in eine andere Person projiziert wird und dieser Teil die Person von innen heraus kontrolliert; dann wird durch zwischenmenschliche Interaktion Druck ausgeübt, so dass der Empfänger der Projektion sich gedrängt fühlt, so zu denken, zu empfinden und zu handeln wie es der Projektion entspricht; schließlich werden die projizierten Gefühle vom Projizierenden wieder reinternalisiert, nachdem sie vom Empfänger psychisch verarbeitet wurden“* (Ogden, 1979, 1988, 2).

Der Wunsch sich eines Teils des Ichs zu entledigen, der eine innere Bedrohung darstellt, markiert zumeist den Beginn einer projektiven Identifikation. Neben dem Motiv das Ich zu schützen, kann auch die Sicherung bedrohter Ich-Anteile durch projektive Unterbringung in einer anderen Person der ausschlaggebende Grund einer projektiven Identifikation sein. Beide Motive stehen in Zusammenhang mit der Phantasie, mittels der Projektion in eine andere Person einzudringen und diese (von innen heraus) durch die Projektion zu kontrollieren. Ogden bemerkt hierzu: *„Die Phantasie, einen Teil seiner selbst in eine andere Person zu verlegen und diese von innen her zu kontrollieren, spiegelt einen zentralen Aspekt projektiver Identifikation wieder“* (Ogden, 1979, 1988, 3). Diese Phantasie bewirkt im Projizierenden das Empfinden, dass sein Gegenüber sein Gefühl erlebt. Ogden beschreibt die tiefe Verbundenheit zum Objekt (die er in Anlehnung an Schafer als „eins sein“ bezeichnet) als einen wesentlichen Charakterzug der projektiven Identifikation. Hier liegt für ihn einer der wesentlichen Unterschiede zu Projektion, die auf Distanz anstatt auf Verbundenheit beruht.

Die Interaktion zwischen Projizierendem und Empfänger stellt das Kernstück der zweiten Phase dar. Ogden betont (ein weiteres Mal) die Wichtigkeit der Interaktion, indem er feststellt:

„Projektive Identifikation kann es nicht geben, wo keine Interaktion zwischen Projizierendem und Empfänger besteht.“ (Ogden, 1979, 1988, 4)

Gekennzeichnet ist diese Interaktion durch die Ausübung von erheblichem Druck auf Seiten des Projizierenden, etwa in Form von subtilem oder offen manipulativem Verhalten. Vor allem diese Interaktion trägt erheblich zum Glauben des Projizierenden bei, die projizierten Selbstanteile und damit den Empfänger selbst kontrollieren zu können. Sie stützt und fördert zudem die Phantasien der vorhergehenden Phase, dass der Empfänger die eigenen projizierten Selbstanteile besitzt und dass der Projizierende in der Lage ist sein Gegenüber zu kontrollieren. Diese Projektionen führen schließlich dazu, dass der Empfänger dem Bild der projizierten Phantasie entspricht. Es entstehen Verhaltensweisen, die mit den Projektionen übereinstimmen und den Projizierenden bestätigen. Kreische bemerkt dazu:

„Durch dauernde Projektionen kann ich jemanden, auf den ich ein ‚böses Objekt‘ übertrage, böse machen, durch freundliches Verhalten wird jemand, auf den ich ein ‚gutes Objekt‘ übertrage, wirklich gut. Eine dritte Möglichkeit besteht darin, dass der Interaktionspartner einem übertragenen Objekt sehr ähnlich ist, so dass er weder durch Projektion verkannt, noch durch den interaktionellen Anteil der Übertragung zu einem bestimmten Verhalten manipuliert werden muss.“ (Kreische, 1985, 357)

Der meines Erachtens schwierigste Teil dieses Konzeptes liegt im Verständnis der Person, die der Adressat der Projektionen ist und sich mit diesen identifiziert. Mehr als einmal habe ich mir die Frage gestellt, was eine Person wohl veranlassen mag, sich mit den an sie gerichteten Projektionen zu identifizieren, wohl wissend, dass sie häufig eben diese Wahl nicht hat. Während die Identifikation für innerhalb von Kollusionen (vgl. Kapitel B5 dieser Arbeit) ablaufende projektive Identifikationen noch einigermaßen plausibel erscheint, da dort beide Partner einen Nutzen aus der Kollusion ziehen, erschien mir diese Identifikation für eine (sozusagen) separat ablaufende projektive Identifikation zunächst unverständlich.

Erst ein Hinweis auf die Qualität der projizierten Inhalte eröffnete mir ein Verständnis. Von entscheidender Bedeutung ist dabei, dass diese projizierten Inhalte nicht ausschließlich aus unangenehmem und gefürchtigem Material bestehen, sondern durchaus auch (vom Projizierenden) gewünschte Anteile enthalten. Somit erfolgen die Projektionen nicht nur, um unangenehme Erfahrungen zu vermeiden. Ihr ambivalenter Charakter ist das für den Projizierenden Entscheidende. Die den Projektionen zugrunde liegenden Inhalte erscheinen dem (projizierenden) Individuum derart schwierig und konflikthaft, dass es keine Möglichkeit sieht, diese Inhalte zu containen. (Vgl. dazu Kapitel B4 dieser Arbeit.) Die einzige Möglichkeit des Umgangs mit diesen Inhalten, wird in einer Externalisierung mit Hilfe einer Projektion gesehen. Genau diese Ambivalenz, also die Tatsache, dass die Projektionen durchaus Positives und Gewünschtes enthalten, macht den Reiz der Identifizierung mit diesen Projektionen für den Empfänger aus.

Ein anderer (mehr pathologischer) Aspekt, der die Identifikation mit den Projektionen zur Folge haben kann, ist die Tatsache, dass der Empfänger auf ein unbewusstes Kommunikationsangebot des Senders eingeht. So ist es denkbar, dass die Ursache der Projektion, gedacht als die Übertragung

eines psychischen Zustandes auf ein Objekt, in dem der Wunsch der Kommunikation über eben diesen Zustand liegt. Vorstellbar ist ein solcher Vorgang, wenn der problematische psychische Zustand nicht durch Worte, sondern eben nur durch die Projektion ausgedrückt werden kann. Auch diese Motivationen des Empfängers lassen noch einmal die zentralen Aspekte dieses Prozesses Abwehr und Kommunikation deutlich werden.

Dieses Verhalten des Empfängers markiert den Beginn der dritten Phase. Es wäre falsch, zu glauben, dass sich der Empfänger an dieser Stelle in sein Schicksal ergibt. Trotz des ausgeübten Drucks oder des manipulativen Verhaltens, bleibt dem Empfänger eine (innerliche wie äußerliche) Verhaltensalternative. Ogden trägt diesem Umstand Rechnung, indem er feststellt, dass der Empfänger der Projektion trotz aller widrigen Umstände „*Autor seiner eigenen Gefühle*“ (Ogden, 1979, 1988, 6) bleibt, also für die in ihm entstehenden Gefühle selbst verantwortlich ist. Im Vergleich zum Projizierenden stellt der Empfänger eine gänzlich andere Persönlichkeit dar, die gemäß der ihr eigenen Konstitution auf die Projektion und die Gefühle, die diese in ihr auslöst, reagiert. Um es noch einmal deutlich auszudrücken: Der Empfänger hat (im Gegensatz zum Projizierenden) vollkommen unterschiedliche Möglichkeiten die Projektion handzuhaben, zu bearbeiten oder zu containen. Abschließend wird die bearbeitete (in Anlehnung an Bion spricht Ogden von einer verdauten) Projektion dem Projizierenden durch sein Gegenüber wieder zur Verfügung gestellt, der sie dann wieder in sich aufnehmen kann. Wie diese Reinternalisierung abläuft (Ogden hält ein Kontinuum von Introjektion bis Identifikation für möglich) hängt vom Projizierenden bzw. seiner Reife ab. Die derartige Bearbeitung der Projektion durch den Empfänger und die anschließend mögliche Reinternalisierung machen, gemäß Ogden den besonderen Wert der projektiven Identifikation aus, da sie auf diese Weise psychisches Wachstum ermöglicht. Dieses Wachstum beschreibt er folgendermaßen:

„Wie auch immer sich der Reinternalisierungsprozeß gestaltet, die Internalisierung bietet der verarbeiteten Projektion des Projizierenden die Möglichkeit, sich neue Arten des Umgangs mit Gefühlen anzueignen, mit denen er in der Vergangenheit nicht anders umgehen konnte, als sie loswerden zu wollen. Im dem Ausmaß, in dem die Projektion verarbeitet und reinternalisiert wird, erfolgt echtes psychisches Wachstum.“ (Ogden, 1979, 1988, 7)

Ebenso vielfältig wie der Prozess sind auch die Funktionen, die er für das Individuum erfüllt. In der von Ogden konzipierten Form ist projektive Identifikation ein psychischer Prozess, *„der gleichzeitig eine Form der Abwehr, eine Art der Kommunikation, eine primitive Form der Objektbeziehung und einen Weg zu psychischer Veränderung darstellt“* (Ogden, 1979, 1988, 9).

Diese interpersonale Variante der projektiven Identifikation hat eine weite Verbreitung erfahren und vor allem in verschiedenste Therapiebereiche (etwa Gruppen- und Familientherapie) Einzug gehalten. Entscheidend dafür verantwortlich ist wohl die Fokussierung auf real beobachtbares und damit auch nicht zu leugnendes interpersonales Geschehen. Im Vergleich zur klassischen Fokussierung auf die Phantasiefunktion, bietet diese Auslegung des Konzeptes die Verlockung (vermeintlich) objektiver Erklärungen, da diese ja durch real beobachtbares Verhalten belegbar sind (Hinshelwood, 1989, 1993, 295). Stellt man die Frage nach Unterschieden zwischen der interpersonalen Variante und der klassischen Auslegung, so ist die Frage nicht so leicht zu beantworten. Auf den ersten Blick sind Unterschiede schwer zu fassen, da beide Varianten (abgesehen von ihrer Akzentuierung der Schwerpunkte) gar nicht so weit auseinander liegen. Dennoch sind Unterschiede vorhanden, die am ehesten auf die Integration des klassischen Konzeptes in einem neuen Bezugsrahmen (die amerikanische Psychoanalyse) zurückzuführen sind. Durch die Adaption des Konzeptes gingen einige zentrale und charakteristische Aspekte des Konzeptes verloren oder wurden ignoriert, da sie nicht zum neuen Bezugsrahmen (und dessen Schwerpunkt der Ich-Psychologie) passten. Beispiele hierfür stellen die Nichtberücksichtigung der intrapsychischen Zwecke projektiver Identifikation oder das Desinteresse an Kleins und Bions Überlegungen zum Zusammengang von Hass bzw. Omnipotenz und projektiver Identifikation dar. Somit liegen die deutlichsten Unterschiede in der reduzierten Bedeutung, die dem subjektiven Erleben zukommt und im verminderten Stellenwert, den das Erleben unbewusster Phantasien besitzt (Hinshelwood, 1989, 1993, 296).

2.6. Projektive Identifikation in Gruppen und Organisationen

Es wäre falsch, aufgrund der vorhergehenden Ausführungen anzunehmen, dass projektive Identifikationsprozesse nur innerhalb der frühkindlichen Ich-Entwicklung ablaufen und sich auf die ersten Lebensmonate des Säuglings beschränken (Grotstein, 1981, 123). Bereits Klein selbst hat darauf hingewiesen, dass derartige Prozesse auch im Verlauf weiterer Entwicklungen und in späteren Lebensphasen wirksam werden. Ebenso würde eine ausschließlich pathologische Beschränkung projektiver Identifikationsprozesse auf kranke Menschen, etwa nach dem Vorbild Bions zur Erklärung schwerwiegender psychopathologischer Störungen, eine unzulässige Verkürzung darstellen. Ohne Zweifel laufen in diesen Kontexten projektive Identifikationsprozesse ab, aber nicht nur dort.

Um sich von diesen Kontexten zu lösen, ist es sinnvoll, projektive Identifikation als ein universelles, alltägliches Phänomen zu charakterisieren, das dort auftritt, wo Menschen zusammen leben und arbeiten. Vor allem, wenn enge Bindungen (egal ob in Partnerschaft, Familie oder Berufsleben) vorhanden sind, werden projektive Identifikationsprozesse aktiviert.

Das folgende Beispiel mag ein Gespür dafür vermitteln, dass projektive Identifikation auch in „normalen“ Lebensbereichen anzutreffen ist. Aus der Studentenzeit kennt wohl jeder das Gefühl, in Gegenwart eines erfahrenen und respektierten Professors den eigenen Beiträgen und Ansichten keinen Wert mehr beizumessen, sie geradezu für dumm und töricht zu halten. Mit dem Wissen um projektive Identifikationsprozesse lassen sich diese Gefühle folgendermaßen interpretieren:

Der Student projiziert seine Sicherheit und sein Wissen um die eigenen Fähigkeiten und das eigene Können in den Professor. Sichtbares Ergebnis dieser Projektion sind stumm in den Bänken sitzende Studenten, die sich weder beteiligen noch auf Fragen antworten. Der Professor identifiziert sich wiederum mit diesen in ihn projizierten Gefühlen von Bewunderung und Größe und verhält sich entsprechend, indem er souverän und sicher auftritt und an sein eigenes Wissen und Können glaubt. Der Student hingegen agiert unsicher, da er Unsicherheit ausschließlich bei sich und nicht beim Professor verortet. Dieser aus Sicht des Studenten darge-

stellte projektive Identifikationsprozess, läuft exakt umgekehrt beim Professor ab. Laufen beide sich ergänzenden Prozesse parallel ab, können sie den Anfang einer kollusiven Verstrickung zwischen Student und Professor bilden. (Vgl. Kapitel B5 in dieser Arbeit.)

Dementsprechend lässt sich projektive Identifikation wie folgt charakterisieren: unangenehme und bedrohliche Aspekte der Beziehung zwischen Selbst und Objektrepräsentanten (-stellvertretern) werden in äußere Objekte projiziert. (Bezogen auf das obige Beispiel würde die Unsicherheit den bedrohlichen Aspekt darstellen, den der Professor negiert und auf die Studenten projiziert.) Diese Projektion basiert teilweise auf subtilem und teilweise auf offen manipulativem Verhalten (Reich, 2002, 573). Entsprechend würde der Professor den Studenten in einer Vorlesung zeigen, wie groß sein Wissen ist und wie unwissend die Studenten sind. Damit wird das Gegenüber dazu gebracht sich entsprechend der Projektion zu erleben und sich gemäß dieser zu verhalten. Resultat der projektiven Identifikation des Professors sind somit die unsicheren Studenten, die nicht an ihr eigenes Wissen und ihre eigenen Fähigkeiten glauben. Letztlich wird das Gegenüber auf diese Weise identifiziert und kontrolliert.

Dieses Beispiel macht auf realer Ebene noch einmal deutlich, was vorher bereits angeklungen ist. Projektive Identifikation geht immer mit einer Veränderung des Ichs einher, die sich (auf realer Ebene) meist in einer Einbuße von Energie und Fähigkeiten zeigt.

Einer der wesentlichen Vorteile des Prozesses der projektiven Identifikation liegt im Vergleich zu anderen Erklärungsansätzen darin, dass er nicht nur auf das Intrapsychische, die inneren Objekte des Individuums, beschränkt bleibt. Durch die Verbindung von Projektion und Identifikation in einem Prozess, stellt die projektive Identifikation eine Verbindung zwischen intrapsychischen Abläufen und interpersonellen Vorgängen her (Gilmore, Krantz, 1985, 2003, 55f.). Da sich dieses Konzept nicht ausschließlich auf die innere Welt des Menschen bezieht, macht es in einem weit größeren Ausmaß die Einbeziehung der kollektiven Ebene denkbar und möglich. Bion (1961, 2001) war der erste, der diesen Gedanken konsequent angewandt und weiterentwickelt hat. In seinen Forschungen zeigt er auf, wie eine kollektive projektive Identifikation eine geheime, gleichsam

kollusive Gruppenmentalität entstehen ließ. Er macht deutlich, dass Verhalten und Erleben eines jeden Gruppenmitgliedes stets durch unbewusste Gruppenkräfte beeinflusst ist. (Vgl. Kapitel B6 in dieser Arbeit.) Auf diese Weise werden bestimmte Mitglieder zum Vehikel für den Ausdruck unbewusster Anteile des Gruppenlebens. Eine kollektive projektive Identifikation bleibt jedoch nicht auf einzelne Gruppenmitglieder als Empfänger der Projektionen beschränkt. Ebenso können Untergruppen, Subsysteme oder ganze Teile einer Organisation zum Adressat von Projektionen werden. Sie repräsentieren dann bestimmte unerwünschte, abgespaltene Aspekte des Systems und werden zum Aufbewahrungsort (Container) für diese abgeladenen Anteile und agieren die mit diesen Anteilen verbundenen Gefühle und Phantasien aus.

„Gruppen können übereinstimmende Phantasiesysteme über sich selbst und ihre Arbeit sowie über andere Gruppierungen entwickeln. Ebenso wie Individuen können auch Gruppen die psychische Verfassung eines oder mehrerer Individuen absorbieren. Beerdigungen ermöglichen es dem Hinterbliebenen, seinen Verlust mit vielen Menschen zu teilen. Eine Gruppe, deren Solidarität durch einen gemeinsamen äußeren Feind begründet wird, projiziert als Gruppe offenkundig in diesen Feind. Ähnlich verhält es sich mit einer Gruppe, die ihren Zusammenhalt durch die gemeinsame Unterwerfung unter einen einzigen Anführer aufrechterhält; auch hier werden durch die Mitglieder Eigenschaften kollektiv in den Anführer projiziert; und ein erfolgreicher Anführer reagiert darauf, indem er komplementäre Eigenschaften projiziert, die seine Anhänger kollektiv introjizieren und mit den sie sich dann identifizieren.“ (Hinshelwood, 1989, 1993, 288)

Auf diese Weise werden problematische Phänomene (wie z.B. Rollenübernahmen und -differenzierungen oder Sündenbockphänomene) versteh- und erklärbar (Gemill; Kraus, 1988, 300, Gilmore; Krantz, 1985, 2003, 56). Abschließend möchte ich an einem Fallbeispiel verdeutlichen wie projektive Identifikation dazu beitragen kann, organisatorische Problem- und Krisensituationen zu verstehen und helfen kann, einen anderen Zugang zu vermitteln.

In diesem Fallbeispiel geht es um die Situation von zwei Beratern (im Folgenden werde ich sie Jim und Tom nennen), die ein Veränderungsvorhaben in einer Einrichtung der Jugendgerichtsbarkeit begleiten. Ziel der Beratung war es, eine erst kürzlich ernannte Direktorin dabei zu unterstützen, neue Richtlinien für die Organisation zu erarbeiten, eine Strategie zu ihrer

Implementierung zu entwerfen und die notwendigen Arbeitsbeziehungen sowie die Kompetenzaufteilung neu zu gestalten.

Die Einrichtung bestand aus drei großen Abteilungen. Einer Haftanstalt, einer Abteilung für die Betreuung von Haftentlassenen und einer Abteilung, die für ein Netzwerk von nicht betreuten Wohneinheiten zuständig war. Da jede dieser Abteilungen in der Vergangenheit in relativer Abgrenzung von den anderen gearbeitet hatte, richtete sich die Hauptinitiative der neuen Direktorin auf eine engere Verbindung zwischen den Abteilungen. Zunächst arbeiteten die Berater gemeinsam mit der Leitungsgruppe an organisationsübergreifenden strategischen Fragen. Zusätzlich wurde aber auch den größeren operativen Einheiten Beratung angeboten. Während Tom vorwiegend mit der Direktion und den Mitarbeitern der Zentrale arbeitete, stand Jim den wichtigen operativen Einrichtungen, d.h. vor allem der Haftanstalt zur Seite. Durch diese Aufteilung mussten sich beide Berater mit den unterschiedlichen Einheiten und Ebenen der Organisation identifizieren.

Bereits zu Beginn der Arbeit trat das Verhältnis zwischen der Direktorin und der Leiterin der Haftanstalt, welches schon vorher belastet war, in den Vordergrund, da die Haftanstaltsleiterin sich nicht genügend für die Änderung der Abteilungsorganisation einsetzte. Während der Bemühungen der Reorganisation fühlte sich die Direktorin mehr und mehr enttäuscht, entmutigt und ihrerseits inkompetent, da sie das Gefühl hatte, nicht die hohe Qualität der Arbeit zu bekommen, die sie benötigte, um ihre eigenen Aufgaben zu erfüllen. Während einer Sitzung mit der Direktorin, zwei ihrer Stellvertreter, der Haftanstaltsleiterin und zwei ihrer Mitarbeiter über die Reorganisation der Haftanstalt stellte sich dann heraus, dass beide Seiten unterschiedliche Erwartungen an diese Sitzung hatten und die Mitarbeiter sich teilweise nicht sicher waren, was genau von ihnen erwartet wurde. Am Ende der Sitzung bekamen die Berater indirekt die Rolle als Experten in Sachen Organisationsdesign zugewiesen, die man bei der Arbeit als Wissensressource nutzen wollte. Nach einer Planungssitzung mit der Leitungsgruppe der Haftanstalt und den Beratern, bei der Jim der Hauptberater und Tom eher in einer unterstützenden Rolle tätig waren, erklärten sich die Berater dazu bereit, einen zusammenfassenden Kommentar über die

abgelaufene Sitzung zu verfassen, für den Jim die Verantwortung übernahm. Hier mischte sich jedoch Tom ein, da er diese Aufgabe Jim nicht alleine zutraute. Daraufhin beschwerte sich Jim, dass ihm doch die Arbeit mit der Haftanstalt übertragen worden war.

Als die beiden Berater später die Situation reflektierten, wurde ihnen bewusst, dass sie die zentrale Dynamik des Klientensystems ausagiert hatten. Tom, der als Teamleiter seine Rolle eher mit der der Direktorin vergleichen konnte, fühlte sich vor die Wahl gestellt, entweder alles alleine zu machen oder vollkommen zu delegieren. Eine Möglichkeit zur Kooperation war nicht denkbar. Durch diese Erfahrung konnten die Berater das Problem zwischen der Direktorin und der Anstaltsleiterin besser verstehen und nachvollziehen: Die Anstaltsleiterin hatte das Gefühl, dass die Direktorin sich zu sehr in die Erfüllung der Aufgaben der Anstaltsleiterin einmischte. Die Direktorin konnte zwar die Führungsverantwortung der Institution respektieren, wollte aber dennoch an jeglicher Planung des Veränderungsvorhabens beteiligt werden. Hierdurch wurde das Misstrauen der Direktorin gegenüber der Anstaltsleiterin deutlich. Die größte Schwierigkeit bei der Zusammenarbeit im gemeinsamen Projekt war also ein hierarchisches Problem, dessen Größe und Auswirkungen im gemeinsamen Projekt weder der Direktorin noch der Anstaltsleiterin bewusst waren. Das Problem, welches eigentlich sozialen Ursprungs war, wurde zum Zwecke der Abwehr als ein technisches Problem der Organisation gesehen.

Auch zwischen der Zentrale und der Haftanstalt gab es ähnliche Unstimmigkeiten, die zunächst nur oberflächlich geklärt wurden. Als Tom und Jim sich später noch einmal verschiedene Gespräche und Beratungssequenzen verdeutlichten, wurde klar, dass sich auch in diesem Gespräch eine unbewusste Systemdynamik widerspiegelte. So erweckte Jim den Eindruck, als ob er der gleichen Meinung hinsichtlich eines Gesprächs zwischen der Zentrale und der Anstaltsleitung war, tatsächlich fühlte er sich jedoch unverstanden. Eine ähnliche Dynamik beeinflusste auch die Arbeit zwischen der Zentrale und der Haftanstalt. Um der Direktorin das große Problem zwischen der Zentrale und den dezentralen Einheiten deutlich zu machen, stellten die Berater ihr eine Arbeitsnotiz zu Verfügung. Diesen interpersonellen Streitigkeiten um Delegation, Verantwortlichkeit und Ab-

hängigkeit lagen frühere intergruppen- und institutionelle Spannungen zugrunde, die sowohl soziokulturelle als auch sozioökonomische Ursachen hatten. Ebenso wie die Beziehung zwischen der Direktorin und ihrer Anstaltsleiterin als ein Mikrokosmos für die institutionellen und kulturellen Spannungen missbraucht wurde, so wurde auch die Beziehung zwischen den beiden Beratern zu einem Container für die angstbesetzten und störenden Aspekte dieser tiefer liegenden Probleme, die die persönliche Zusammenarbeit zwischen der Direktorin und der Anstaltsleiterin bestimmten.

Dieses Fallbeispiel macht deutlich, dass die beiden Berater zur Zielscheibe unterschiedlicher projektiver Identifikationen wurden. Während Tom seinerseits von der Grandiosität mitgerissen wurde, spürte Jim die Aussichtslosigkeit, Depression und Schwierigkeit der Gefängnissituation. Das grundlegende Problem der Organisation wurde in diesem Fall nicht durch eine noch so genaue Betrachtung des Teams deutlich. Erst ein auftauchendes Problem in der Arbeitsbeziehung der beiden Berater, welches die angstbesetzten Gefühle und Phantasien des Klientensystems als regressive Dynamik zwischen den Beratern spiegelte, ebnete den Weg und lieferte wichtige Hinweise. Die projektiven Identifizierungen, denen die Berater ausgesetzt waren, lassen sich dementsprechend als eine Art Kommunikationskanal im Hinblick auf die unbewussten Wurzeln des Problems deuten.

Letztlich wurde es in Ansätzen möglich, die durch projektive Identifizierung entstandenen, rigiden und einengenden Rollenzuschreibungen aufzugeben und so im Sinne des Veränderungsprozesses Zusammenarbeit zu fördern, was wiederum Einfluss auf die Effektivität der Arbeit des Klientensystems hatte (Gilmore; Krantz, 1985, 2003, 60f.).

3. Die Objektbeziehungstheorie

Die Objektbeziehungstheorie zählt zu den neueren Ansätzen der Psychoanalyse. Trotz ihrer Jugend besitzt diese psychoanalytische Theorierichtung einen hohen Stellenwert und hat verschiedenste fruchtbare Modelle hervorgebracht. Begründet wurde diese interaktionistische Perspektive der Psychoanalyse von der Psychoanalytikerin Klein. Nicht selten wird diese Theorierichtung daher auch als kleinianischer Ansatz bezeichnet. Während Klein sich zunächst als treue Freudianerin verstand, indem sie freudianische Konzepte akzeptierte und in ihre Theorie integrierte (z.B. Freuds Konzept des Todestriebes oder seinen Aufbau des Ichs), entfernte sie sich mit fortschreitender Zeit mehr und mehr von Freuds Konzepten. Heute lässt sich behaupten, dass Kleins Theorien in einigen Aspekten nicht nur über Freuds Ansichten und Konzepte hinausreichen, sondern diese geradezu revolutioniert haben. Als zwei von vielen Beispielen seien hier das von ihr entscheidend erweiterte Wissen über die vorödipale Entwicklungsphase und die Konzeption neuartiger Techniken (bei der Behandlung Schizophrener) und Analysemethoden (in Form der Spieltheorie) genannt. Im Gegensatz zu Freud, für den die intrapsychischen und libidinösen Prozesse (die Triebe) im Individuum den Interessenmittelpunkt bildeten, stellte für Klein das Eingebundensein des Individuums in einen sozialen Kontext, also nicht die intra-, sondern eher die interpsychischen oder interaktionistischen Prozesse, den wesentlichen Fokus dar. Die von Klein entwickelte Spieltheorie stellt nur eins von vielen Beispielen dieser Ausrichtung dar, die für ihre gesamte Theorie charakteristisch ist. Klein führte die Ursprünge mentaler Prozesse wie der Entwicklung insgesamt auf die Interaktion mit bedeutenden Bezugspersonen – dem „bedeutenden“ Anderen – zurück. Wenn auch diese Gedanken selbst nicht grundlegend neu waren, so waren der Stellenwert und die verstärkte Bedeutung, die ihnen beigegeben wurde, neuartig. Die projizierten und introjizierten Objekte übten wörtlich einen Einfluss (verfolgend, beruhigend, tröstend etc.) auf das Subjekt aus. Klein vertrat die Überzeugung, dass alle psychischen Prozesse sowie daraus entstehende Phantasien, Affekte und Emotionen gleichfalls interaktive Prozesse beinhalten (Kinzel, 2002, 190f.). Das fol-

gende Zitat verdeutlicht diese Überzeugung am Beispiel der Entwicklung des Kleinkindes:

„Durch die Erfahrung mit wichtigen Objekten in seiner Umgebung, besonders mit der Mutter, wird die komplexe Struktur des Ichs langsam aufgebaut. Kurz zusammengefasst, werden befriedigende Erfahrungen mit der Mutter von dem Kind internalisiert und im Gedächtnis gespeichert. Schlechte Erfahrungen werden dagegen eher unbewusst internalisiert als Teil der Welt der internen Objekte. Es sieht so aus, als ob einige Erfahrungen aus Beziehungen mit Objekten unserer Umwelt „verdaut“ (Bion, 1962) werden können, weil sie genossen wurden. Andere Beziehungen mit schlechten Erfahrungen konnten hingegen nicht von Gedächtnis absorbiert werden, sondern wurden als fremde Objekte „zurückgehalten, die die Psyche versucht zu projizieren“ (Guntrip, 1968, 22).“ (Lawrence, 1986, 1988, 38)

Betrachtet man die Objektbeziehungstheorie allgemeiner und löst sich ein Stück von der Gründerin, dann besagt dieser Ansatz, dass sich Beziehungserfahrungen mit den ersten wichtigen Personen in Beziehungserwartungen umwandeln, die stabil in die Persönlichkeitsstruktur aufgenommen werden. Dies erfolgt keinesfalls passiv, indem das Kind den Erfahrungen von außen nur ausgeliefert ist und sie erleidet. Es gestaltet die Beziehung aktiv mit, gibt dem Erfahrenen eine bestimmte Bedeutung oder errichtet Abwehrmechanismen gegen allzu schmerzliche Erfahrungen. Durch Verinnerlichung typischer Interaktionsmuster und deren nachträglicher Verstärkung durch Wiederholungen bilden sich unbewusste Schemata als affektive und kognitive Organisationszentren. Es geht bei diesem Ansatz eben nicht um die realen Beziehungen zu Dingen oder zu Personen in der Außenwelt, sondern vielmehr um die verinnerlichten Schemata, mit denen Personen wahrgenommen werden. Diese Schemata gehen aller Erkenntnis voraus.

Ingesamt lässt sich die von Klein begründete Objektbeziehungstheorie als eine Abkehr von der klassischen, freudianischen Ein-Personen-Psychologie verstehen, in der die menschliche Psyche als geschlossenes System gedacht wird. Klein versuchte den Weg hin zu einer Mehr-Personen-Psychologie zu ebnen, in deren Mittelpunkt das interaktionistische Individuum steht. Dieses Individuum wird nicht als geschlossenes, sondern als offenes System gedacht, welches an der Schnittstelle zwischen Interaktivem und Intrapsychischem operiert (Kinzel, 2002, 190).

Nach diesen einleitenden Gedanken sollen nun verschiedene Teilbereiche der Objektbeziehungstheorie sowie die Adaption grundlegender Annahmen und Ideen genauer betrachtet werden. Den Anfang bildet die individuelle Perspektive der menschlichen Entwicklung.

3.1. Die individuelle Perspektive: Die frühkindliche Entwicklung

Einer der wesentlichen Verdienste Melanie Kleins liegt in der Erweiterung des Wissens über die der Entstehung des Ödipuskomplexes vorausgehende Entwicklung. Von Bedeutung war dabei im Wesentlichen die Klärung der Frage, wie sich das Ich des Säuglings in den ersten Lebensmonaten konstituiert. Anhand der direkten Beobachtung von Säuglingen und der Erfahrungen aus der psychoanalytischen Erfahrung von Kleinkindern (später auch Erwachsenen) entwickelte Klein erste Vorstellungen über das Entstehen und die Entwicklung des frühkindlichen Ichs. Gemäß diesen Vorstellungen, die sie später zu einer Entwicklungstheorie verdichtete, durchläuft das Kleinkind zunächst zwei Phasen, die entscheidende Bedeutung für die Herausbildung seiner Psyche haben. Dieses Durchlaufen bzw. Durcharbeiten setzt mit dem Moment seiner Geburt ein und währt bis zur Hälfte seines ersten Lebensjahres. Klein benannte den ersten Entwicklungsabschnitt, der sich während der ersten drei Monate vollzieht, paranoid-schizoide Position. Die sich anschließenden Entwicklungen charakterisierte sie als depressive Position. Bei der Benennung ließ sich Klein von der für jede der beiden Entwicklungsphasen typischen Art von Ängsten leiten. Auch wenn die Bezeichnungen zunächst einmal befremdlich, kompliziert und exotisch wirken, so erscheinen sie bei näherer Auseinandersetzung, die an späterer Stelle erfolgen wird, durchaus passend und aussagekräftig.

Neben den fremdartigen Bezeichnungen erscheint auch der Begriff der Position bemerkenswert, den Klein für diese Entwicklungsstadien wählte. Einerseits drückt sich darin die zuvor angesprochene Abkehr von Freud aus, da sie seinen Begriff der Phase nicht übernahm. Andererseits erscheint der Begriff durchaus passend, da sie die beiden Positionen nicht im Sinne von vorübergehenden und dann abgeschlossenen Entwicklungs-

stadien verstand. Treffender erscheint die im Folgenden beschriebene Vorstellung eines spezifischen Zusammentreffens psychischer Phänomene:

„Eine Position ist eine unbewusste Konstellation von Ängsten, Abwehrformen, Objektbeziehungen und mentalen Strukturen, die in gewisser Weise während der späteren Kindheit und auch des Erwachsenenlebens fortbestehen. Zwischen beiden Positionen bleibt auch weiterhin eine Fluktuation möglich.“ (Staehe, 1997, 66)

Wie aus dem Zitat deutlich wird, ist der Entwicklungsverlauf nicht stringent linear, sondern lässt sich eher als Hin- und Herpendeln zwischen den beiden Positionen beschreiben. Elemente beider Positionen können dementsprechend im Laufe des gesamten Lebens zum Tragen kommen. Ob und in wie weit bestimmte psychische Phänomene im späteren Leben wirksam werden, hängt nach Kleins Auffassung von der Bewältigung und Bearbeitung der Entwicklungsaufgaben innerhalb der beiden Positionen ab (Kinzel, 2002, 193).

Bevor im Folgenden ein detaillierter Blick auf die beiden Positionen und damit auf die kindliche Entwicklung dieses Kapitel fortsetzen wird, erscheint es als Einstieg sinnvoll, kurz einige von Kleins grundlegenden Annahmen aufzugreifen. Ihre Säuglingsbeobachtungen führten sie zu dem Schluss, dass der Säugling bereits zu Beginn seines Lebens über Mechanismen verfügt, die bis dahin nur dem entwickelten Ich zugeschrieben wurden. Ihrer Ansicht war der Säugling bereits in diesem frühen Stadium in der Lage, Angst zu erfahren, Abwehrmechanismen gegen diese Angst einzusetzen und sowohl in der Phantasie als auch in der Realität primitive Objektbeziehungen herzustellen. Freud ging zwar auch von der Existenz eines frühen Ichs aus, glaubte im Gegensatz zu Klein jedoch nicht an eine derartig fortgeschrittene Organisation (und Funktion) des Ichs.

Zur Verdeutlichung und um der Gefahr von Missverständnissen entgegenzuwirken, möchte ich folgendes noch hinzufügen: Kleins Vorstellung von einer relativ ausgeprägten Organisation des Ichs darf nicht dahingehend missverstanden werden, dass zwischen der Ich-Organisation eines Säuglings, eines Kleinkindes und eines Erwachsenen keinerlei Unterschiede bestehen.

Betrachten wir nun nach diesen einführenden Bemerkungen den Beginn der frühkindlichen Entwicklung, die paranoid-schizoiden Position.

3.2. Die paranoid-schizoide Position

Die Erforschung paranoider Zustände der frühen Kindheit stellte eines der wesentlichen Interessen- und Forschungsgebiete Kleins dar. Zusammen mit ihren Mitarbeitern setzte sie sich innerhalb der verschiedensten Konzepte (etwa der unbewussten Phantasie oder des inneren Objektes) mit ihnen auseinander. Im Hinblick auf die Entwicklung des Säuglings innerhalb der ersten Lebensmonate und die Rolle, die paranoide Ängste im Rahmen dieser Entwicklung spielen, finden sich bereits 1929 (in ihrem Aufsatz „Frühe Angstsituationen im Spiegel künstlerischer Darstellung“) erste Ideen und gedankliche Vorläufer. Einige Jahre später umriss Klein diesen Zusammenhang allgemein, den sie von nun an als Position bezeichnet, allgemein und grenzte ihn vor allem gegenüber nachfolgenden Entwicklungen ab, denen ihr momentanes Forschungsinteresse galt (Klein, 1935, 2000). Zu diesem Zeitpunkt standen für Klein lediglich die paranoiden Ängste und ihr Einwirken auf die kindliche Entwicklung im Vordergrund, weshalb sie zunächst von diesem Entwicklungsstadium nur als paranoider Position sprach. 1946 legte sie schließlich in ihrem Beitrag „Bemerkungen über einige schizoide Mechanismen“ eine detaillierte Darstellung der psychischen Vorgänge der ersten Monate im Leben eines Kleinkindes dar. Erst hier prägte sie den endgültigen Begriff der paranoid-schizoiden Position für die sich während dieser Zeit vollziehenden Entwicklungen. Die Ergänzung schizoid ist auf den Einfluss zurückzuführen, den die Arbeiten Fairbains, (vor allem zur Ich-Spaltung) eines ihr bis dahin unbekanntem Analytikers, auf sie ausübten und denen sie so Anerkennung erwies.

3.2.1. Charakteristische Merkmale des frühen Ichs

Die Entwicklung des Ichs beginnt aus einem labilen und unorganisierten Zustand heraus. Klein beschreibt diesen Ausgangspunkt wie folgt:

„Ich würde [...] sagen, dass es dem frühen Ich an Kohärenz weitgehend mangelt, so dass es zwischen einer Tendenz zur Integration und einer Tendenz zur Desintegration, einem In-Stücke-Zerfallen, hin- und her-schwankt.“ (Klein, 1946, 2000, 11)

Dieses „Im-Fluss-Sein“ stellt eines der wesentlichen Merkmale der ersten Lebensmonate dar. Es ist als eine Folge der permanenten Angst zu sehen, der der unreife Säugling zu Beginn seines Lebens ausgesetzt ist. Diese Angst wird zunächst durch das Hin-und-Hergerissen-Sein zwischen Leben und Tod ausgelöst. Sie entspringt aus den unterschiedlichen Trieben, die auf den Säugling einwirken. Einerseits erfährt er die Liebe und Nahrung der Mutter und damit eine lebensspendende Wirklichkeit, die seinen Lebenstrieb mobilisiert. Andererseits ist der Säugling aber auch mit einem von Beginn an im Organismus wirksamen Todestrieb konfrontiert. *„Weitere bedeutsame Quellen primärer Angst sind das Geburtstrauma (Trennungsangst) sowie die Frustration körperlicher Bedürfnisse“ (Klein, 1946, 2000, 12).* Alle diese Ängste bilden den Gegenpol zur lebensspendenden Wirklichkeit der Mutter und begründen die angsterzeugende Wirklichkeit.

Nehmen die Bedrohung des Ichs und die Angst vor Vernichtung immer mehr zu, versucht sich das Ich gegen diese Ängste zu schützen, indem es sie ablenkt. Dazu bedient es sich entweder des Mechanismus der Spaltung (in Verbindung mit Projektion) oder einer Umwandlung dieser Ängste in Aggressivität.

Im Falle der Spaltung werden die mit dem Todestrieb verbundenen destruktiven Impulse in ein äußeres Objekt projiziert. *„Das Resultat der Spaltung ist in jedem Fall eine Zersplitterung des destruktiven Impulses, der als Quelle der Gefahr empfunden wird“ (Klein, 1946, 2000, 13).* Ziel dieser Projektionen ist eines der ersten (äußeren) Objekte, mit denen der Säugling konfrontiert ist, die mütterliche Brust. Durch die Projektion des Todestriebes in diese Brust wird sie als „böse“ empfunden, da sie nun den bedrohenden Todestrieb enthält. Diese „böse“ Brust identifiziert das Ich als Gefahr, die es bedroht und vor der es sich zu schützen gilt. In Folge dessen ändert sich der Charakter der Angst, weg von einer Todes- und hin zu einer Verfolgungsangst. *„Aus der ursprünglichen Furcht vor dem Todestrieb wird die Furcht vor einem Verfolger“ (Segal, 1964, 1974, 44).* Die

vollzogenen Spaltungen bleiben jedoch auch für das Ich selbst nicht folgenlos. So bemerkt Klein zu den Folgen:

„Wir nehmen an, daß das frühe Ich das Objekt und die Beziehung zu ihm auf aktive Weise spaltet, was möglicherweise mit einer aktiven Spaltung des Ichs selbst einhergeht.“ (Klein 1946, 2000, 13)

Neben der Spaltung äußerer Objekte vollzieht sich eine Spaltungen des Ichs in innere Objekte. Die angewandten Spaltungen vermögen den Todestrieb und die mit ihm verbundenen Ängste jedoch nicht außer Kraft zu setzen, da es unmöglich ist den Todestrieb umfassend zu projizieren und ein Teil von ihm immer im Ich verbleibt. Dieser verbleibende Teil wird schließlich in Aggression umgewandelt und gegen die bedrohlichen Verfolger gerichtet.

Das frühe Ich ist jedoch nicht nur durch Beziehungen zu bösen, verfolgenden Objekten gekennzeichnet. Parallel zur Projektion des Todestriebes verläuft die Projektion der Libido, so dass als Gegenpol zum bösen Objekt ein Idealobjekt entsteht. In der Wahrnehmung des Säuglings führt dies (neben der „bösen“ Brust) zur Entstehung der „guten“ Brust. Das entstehende Idealobjekt korrespondiert mit dem Lebenstrieb und befriedigt den zugrunde liegenden Drang nach der Erhaltung des Lebens. In gleicher Weise wie zuvor beim Todestrieb verbleibt ein Teil der Libido im Ich und wird ebenfalls genutzt um eine Verbindung zum Idealobjekt herzustellen. Einer der besonderen Verdienste Kleins ist es, die Wichtigkeit dieser ersten Introjektionen und ihre Bedeutung für die Entwicklung des Ichs erkannt und herausgestellt zu haben:

„Dieses erste innere gute Objekt erfüllt die Funktion eines Kristallisierungspunktes im Ich. Es wirkt den Spaltungs- und Zersplitterungsprozessen entgegen und trägt zum Aufbau des Ichs bei.“ (Klein, 1946, 2000, 13f.)

Zum besseren Verständnis und zur Verdeutlichung dieser komplexen Prozesse erscheint mir abschließend das folgende Zitat hilfreich:

„Die von mir beschriebenen Prozesse sind natürlich in das Phantasieleben des Säuglings eingebunden; und die Ängste, die den Spaltungsmechanismus aktivieren, tragen ebenfalls den Charakter von Phantasien. Die Spaltungen des Objekts und des Selbst finden in der Phantasie des Säuglings statt, diese Phantasie aber zeitigt gleichwohl überaus reale Folgen,

da sie Gefühle hervorrufen und Beziehungen (und später dann Denkvorgänge) entstehen lässt, die tatsächlich voneinander abgeschnitten bleiben.“ (Klein, 1946, 2000, 14)

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das frühe Ich des Säuglings durch zwei Objektbeziehungen gekennzeichnet ist. Es handelt sich um die Beziehungen zum Idealobjekt (der „guten“ Brust) und dem verfolgenden Objekt (der „bösen“ Brust). Bedeutsam ist, dass es sich bei diesen Objekten nur um Teilobjekte handelt. Dem Säugling ist es in diesem Entwicklungsstadium nur möglich, Teile des Ganzen wahrzunehmen (etwa die Brust oder das Gesicht der Mutter), die er dann mit dem Ganzen (der Mutter) gleichsetzt. Entsprechend wird die Mutter nur als Teil bzw. als einzelne Funktion erlebt. Durch den Mechanismus der Spaltung (und den damit einhergehenden Projektionen und Introjektionen) versucht der Säugling einerseits, ein lebenspendendes und schützendes Idealobjekt zu erlangen und sich mit diesem zu identifizieren. Andererseits ist er bemüht böse Objekte (projizierte Teile des Ichs, die den Todestrieb enthalten) auszusperrten, um das Idealobjekt zu bewahren. Der Schutz des sich entwickelnden Ichs steht also im Mittelpunkt der paranoid-schizoiden Position.

3.2.2. Ängste und Abwehrmechanismen

Die Hauptangst des Säuglings in der paranoid-schizoiden Position besteht im Eindringen des bösen, verfolgenden Objektes in das Ich und in einer Überwältigung bzw. phantasierten Vernichtung des Idealobjektes (und damit des Ichs). Genau diese charakteristischen Angstgefühle, die im wesentlichen verfolgender Natur – also paranoid – sind und der Zustand des Ichs (wie seiner Objekte), der im Wesentlichen durch Spaltung (einen schizoiden Mechanismus) gekennzeichnet ist, veranlassten Melanie Klein, den Namen paranoid-schizoide Position zu wählen (Lazar, 2000, 44). Wie bereits angedeutet, werden die nahezu überwältigenden Verfolgungs- und Vernichtungsängste mit verschiedensten Mechanismen abgewehrt. Den bedeutendsten Abwehrmechanismus stellt die Spaltung dar, die sich im Form von Projektion und Introjektion umsetzt.

„Unter diesem Blickwinkel betrachtet, bedeutet »Introjektion«, dass der Säugling die äußere Welt, den von ihr ausgehenden Einfluss, die Situatio-

nen, die er durchlebt, und die Objekte, denen er begegnet, nicht nur als etwas äußeres erlebt, sondern sie in sein Selbst aufnimmt, so dass sie Teil seines inneren Lebens werden. [...] Die Projektion, die in analoger Weise verläuft, setzt die Fähigkeit des Kindes voraus, anderen Menschen seiner Umgebung unterschiedliche Gefühle, in erster Linie Liebe und Hass, zuzuschreiben.“ (Klein, 1959, 2000, 393)

Gutes wird zunächst introjiziert, Böses hingegen projiziert. Die Vorgänge lassen sich gleichermaßen als Abwehrmaßnahme wie auch als Triebackdruck verstehen. Auch wenn gerade diese Nutzung von Projektion und Introjektion zunächst typisch erscheint, so ist dennoch eine Verwendung dieser Vorgänge auf eine andere Art und Weise (etwa umgekehrt) möglich. In einem solchen Fall würde dann z.B. Gutes in ein äußeres Objekt projiziert, um es vor Angriffen und Vernichtung von bösen Objekten zu schützen. Ist der Säugling nun mit einer Angstsituation konfrontiert, vertieft sich die Spaltung.

„In der paranoid-schizoiden Position werden diese beiden Typen von Objektbeziehungen so getrennt wie möglich gehalten. Dies wird durch eine Spaltung im Objekt in ein extrem gutes (ideales) und ein extrem schlechtes (verfolgendes) erreicht. Das Selbst wird genauso gespalten und das schlechte Selbst so fern wie möglich vom guten Selbst gehalten. Wenn das gute Objekt nicht da ist, gibt es keine Erinnerung daran. Der Verlust des guten Objektes wird als anwesendes böses Objekt erlebt, und die idealisierte Situation wird zu einer verfolgenden.“ (Staeble, 1997, 69)

In Verbindung mit der Introjektion des guten Objektes kommt eine weitere Abwehrmaßnahme zum Tragen, die Idealisierung. Sie verstärkt die Trennung zwischen den beiden Objekten und soll das Idealobjekt vor Schaden bewahren, indem die Distanz zum verfolgenden Objekt noch weiter vergrößert wird. Gleichzeitig wird durch die Idealisierung dem Idealobjekt mehr Macht verliehen, mit der dann versucht wird, das verfolgende Objekt unter Kontrolle zu bringen.

Einen weiteren, etwas späteren einsetzenden Abwehrmechanismus stellt die zuvor behandelte projektive Identifikation dar. (Vgl. Kapitel B2, insbesondere B2.3 dieser Arbeit.) Im Sinne eines besseren Verständnisses werde ich ihre Charakteristika in diesem Zusammenhang noch einmal kurz erläutern.

Entstanden ist diese Form der Abwehr Klein zufolge aus der Urprojektion des Todestriebes. Dazu spaltet der Säugling Teile des Selbst (Gefühle,

Ängste) in Objekte auf und projiziert diese Teile in äußere Objekte (Personen). Dieser Vorgang lässt sich als den projektiven Teil der projektiven Identifikation verstehen. Mit dieser Projektion, die einen aggressiven Charakter hat, wird das äußere Objekt angegriffen und in einem nächsten Schritt in Besitz genommen. Eine spezifische, gleichsam aufgezwungene Identifikation (des äußeren Objektes) mit den projizierten Teilen ist die unausweichliche Folge. Dem Säugling kann dieser Abwehrmechanismus in vielerlei Hinsicht dienen. Richtet sich die projektive Identifikation auf das böse Objekt, so kann es darum gehen, unerwünschte und Angst erzeugende Teile des Selbst los zu werden und damit in einer aggressiven Form in das böse Objekt einzudringen, um es anzugreifen und zu zerstören. Bildet das Idealobjekt den Fokus der projektiven Identifikation, kann eine Vermeidung von Trennung das Ziel sein. (Die Projektion von vorwiegend guten Teilen des Selbst erfolgt mit der Absicht, das äußere Objekt zu kontrollieren und zu beherrschen, um auf diese Weise das Gefühl des Getrenntseins zu vermeiden.)

An dieser Stelle sei noch einmal auf den hohen Stellenwert der beschriebenen Abwehrmechanismen (Spaltung, Idealisierung, projektive Identifikation) für die Entwicklung des Säuglings hingewiesen. Auch wenn es sich nicht vermeiden lässt, dass diese Abwehrmechanismen bisweilen eine negative Konnotation erhalten, so haben sie entscheidenden Anteil am Überleben des Säuglings in dieser frühen Phase der Entwicklung. Die Tatsache, dass sie keine Angstfreiheit erzeugen, da sie teilweise wieder neue (jedoch gemilderte) Angstgefühle nach sich ziehen, mindert ihren Stellenwert nicht. Gelingt es dem Säugling nicht, mit Hilfe der verschiedensten Abwehrmechanismen seine Angstgefühle in den Griff zu bekommen, drohen sie das Ich zu überwältigen und zu überfluten. In diesem Fall drohen pathologische Folgen, wie etwa die Desintegration des Ichs. In den Abwehrmechanismen der paranoid-schizoiden Position sind jedoch nicht nur Schutzmaßnahmen, sondern auch erste, vorbereitende Entwicklungsschritte zu sehen. Wenn wir beispielsweise den Mechanismus der Spaltung betrachten, dann hat er neben allem Schutz und aller Abwehr, die er liefert, auch einen ordnenden Charakter. Er erlaubt dem Ich (durch die Aufspaltung in gute und böse Objekte) in einem gewissen Maß, Ordnung

in seine Erfahrung zu bringen. Aus diesem Ordnen entwickelt sich dann später die Fähigkeit zu unterscheiden, die ihrerseits wiederum die Voraussetzung dafür darstellt, einem Objekt Aufmerksamkeit entgegen zu bringen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich in der paranoid-schizoiden Position alles um die Angstgefühle des Säuglings und die mit diesen Angstgefühlen verbundenen Abwehrmechanismen dreht. Abschließend sei darauf hingewiesen, dass ein sich normal entwickelnder Säugling nicht die meiste Zeit in einem Angstzustand verbringt. Genau das Gegenteil ist der Fall. Der Säugling wird sich nicht ausschließlich ängstigen, sondern schlafen, essen oder trinken und über die Erfahrung von Lustgefühlen sein Idealobjekt aufbauen und ins Ich integrieren. Diese Tatsache darf aber nicht dazu führen das Gegenteil, eine völlige Angstfreiheit des Säuglings zu postulieren. Alle Säuglinge durchlaufen Angstperioden, die den Kern der paranoid-schizoiden Position bilden. Diese Angstperioden stellen keine Besonderheit dar, sondern einen normalen Teil der menschlichen Entwicklung. Eine später gut integrierte Persönlichkeit zeichnet sich dadurch aus, dass sie keine der Entwicklungspositionen verschmäht, sondern sich allen Entwicklungsaufgaben gestellt und sie durchgearbeitet hat (Segal, 1964, 1974, 50ff.).

3.3. Der Übergang

Da die beiden Positionen nicht deutlich voneinander abzugrenzen sind – abklingende paranoid-schizoide Position und beginnende depressive Position überlappen sich – ist die Frage interessant, welcher Bedingungen es für eine Weiterentwicklung des Säuglings bedarf. Diese Frage lässt sich in einem ersten Schritt recht einfach beantworten. Grundbedingung für eine (normale) Weiterentwicklung des Säuglings ist, dass gute Erfahrungen die schlechten Erfahrungen dominieren, so dass er in Folge dessen die libidinösen Impulse und das Idealobjekt für stärker hält als die bösen Impulse und das verfolgende Objekt. Mit dem Glauben an die Macht des Idealobjektes (über das verfolgende Objekt) etabliert sich auch der Glaube an die Güte des Objektes. Auch das eigene Selbst wird durch diese Entwicklung, letztlich der Triumph des Lebens- über den Todestrieb, gestärkt.

Bei detaillierter Betrachtung liegt das Zusammenspiel der folgenden psychologischen Mechanismen dem Übergangsprozess zugrunde. Durch die wiederholte, erleichterte Identifizierung und die fortgeschrittene (bessere) Integration des Idealobjektes entwickelt sich das Ich und wächst psychisch. Das derart gestärkte Ich empfindet nun weniger Furcht vor seinen eigenen bösen Impulsen. Dies führt in der Folge dazu, dass die verschiedenen Ängste in einem gewissen Maße auch ohne die Anwendung von Abwehrmechanismen handhabbar werden. Die nachlassenden Projektionen verringern einerseits die Macht des bösen Objektes und stärken andererseits das Ich, da es nun nicht mehr durch sie geschwächt wird. Durch die nachlassende Furcht vor bösen und verfolgenden Objekten, kann auch die bisher als existenziell erachtete Spaltung zwischen verfolgendem Objekt und Idealobjekt schrittweise zurückgenommen werden.

Insgesamt nehmen die paranoiden Tendenzen deutlich ab und die Tendenz zur Integration (die schon von der Geburt an wirksam ist, sich aber bisher gegen die Spaltungstendenzen nicht durchsetzen konnte) gewinnt die Oberhand. Auf die Weise wird dem Säugling der Eintritt in den nächsten Entwicklungsabschnitt ermöglicht (Segal, 1964, 1974, 58f., 94ff.).

3.4. Die depressive Position

Den Hintergrund des Konzeptes der depressiven Position bilden vor allem Kleins klinische Erfahrungen mit Säuglingen und Kleinkindern, wie ihre auf diese Erfahrungen basierenden Arbeiten in den Jahren 1923 bis 1930 dokumentieren. Ein deutlicher Einfluss auf dieses Konzept ging von ihrer Selbstanalyse in Folge des plötzlichen Todes ihres Sohnes aus. Vor allem die Auseinandersetzung mit den schmerzhaften Gefühlen der depressiven Position ist darauf zurückzuführen. Erstmals präsentierte sie ihre Gedanken und Überlegungen zu diesem Konzept auf einem psychoanalytischen Kongress in der Schweiz unter dem Titel „Zur Psychogenese der manisch depressiven Zustände“ (Klein, 1935, 1996). Einige Jahre später erweiterte und vertiefte sie das Konzept der depressiven Position, indem sie den Aspekt der Trauer integrierte (Klein, 1940, 1996). Aufbauend auf Freuds Überlegungen zu Trauer und Melancholie (Freud 1917, 1967) untersuchte sie die Beziehungen zwischen Trauer und manisch depressiven Zustän-

den, für die sie den Namen depressive Position einführte. Obwohl entwicklungspsychologisch nachgelagert, galten Kleins Überlegungen zuerst diesem Entwicklungsstadium, was daran deutlich wird, dass sie dieses Konzept deutlich früher formulierte als die zuvor beschriebene paranoid-schizoide Position.

3.4.1. Charakteristische Merkmale des sich entwickelnden Ichs

Ein wesentliches Merkmal der paranoid-schizoiden Position besteht, wie dargelegt, darin, dass der Säugling nur Teilobjekte wahrnehmen kann (das Gesicht oder die Brust der Mutter), die er für das Ganze hält. Diese Objekte weisen zudem eine unveränderliche Eigenschaft auf, sie sind eindeutig gut oder schlecht. Mit dem Einsetzen der depressiven Position ändert sich dieser Zustand der vollkommenen Eindeutigkeit. Nun ist der Säugling in der Lage ganze Objekte zu erkennen und wahrzunehmen. In den Worten Kleins geht „*das Ich von der partiellen zur vollständigen Inkorporation des Objektes [...] über*“ (Klein, 1935, 1996, 43). Darüber hinaus gelingt es dem Säugling zwischen sich und diesem ganzen Objekt (der Mutter) eine Beziehung herzustellen. In der Folge bezieht er sich auf die Mutter als ganze Person und nimmt sie auch als solche wahr. Der physische Reifungsprozess, z.B. die wachsende Fähigkeit des Säuglings seinen visuellen Apparat einzusetzen, trägt entscheidend zu der hier beschriebenen psychischen Entwicklung bei.

Von nun an kann die Mutter mal gut und mal böse sein und ist nicht ausschließlich gut oder böse. Der Säugling beginnt zu verstehen, dass gute bzw. schlechte Erfahrungen nicht, wie zuvor phantasiert, von der guten bzw. schlechten Brust kommen, sondern dass ein und dasselbe Objekt Ursprung von beidem (Gutem wie Bösem) sein kann. Die Mutter entwickelt sich für ihn nach und nach zu einem Individuum mit Eigenleben und Beziehungen zu anderen. Trotz aller Fortschritte, durch die diese Entwicklung gekennzeichnet ist, bringt sie für den Säugling auch einen entscheidenden Verlust mit sich. Er besteht „*in der Erfahrung des Säuglings, das wunderbar, perfekte, ideale Objekt, die Mutter, zu verlieren, sobald er ihre Unzulänglichkeiten entdeckt. Die Brust, die ihn nährt ist zugleich auch die Brust, die ihn warten lässt*“ (Hinshelwood, 1989, 1993, 203).

Diese Entwicklungen (vor allem die veränderten Objektbeziehungen) führen zu einer grundlegenden Veränderung des Ichs. Einerseits bleibt die einsetzende Wahrnehmung ganzer Objekte nicht folgenlos für das Ich. Ähnlich wie in der paranoid-schizoiden Position, die Spaltung äußerer Objekte auch zu einer Spaltung des Ichs führte, so bringt in der depressiven Position die Wahrnehmung ganzer Objekte, die Wahrnehmung des Ichs als ein ganzes Objekt mit sich. Begünstigt wird diese Entwicklung durch die nachlassenden Spaltungen und Projektionen, die als charakteristisch für den Übergang zwischen den beiden Positionen beschrieben wurden. Andererseits entdeckt der Säugling, entscheidend geprägt vom (phantasierten) Verlust des Idealobjektes, seine eigene Hilflosigkeit, seine vollständige Abhängigkeit von der Mutter und seine Eifersucht auf andere. Aufbauend auf der Wahrnehmung bisher unbekannter Gefühle entsteht nun die Erkenntnis, dass *„es ein und dieselbe Person ist – die Mutter –, die von ein und derselben Person – dem Kind – geliebt und gehasst wird“* (Segal, 1964, 1974, 96). Die so entstehende Ambivalenz wirft für den Säugling bisher unbekannte, intensive emotionale Schwierigkeiten auf. Sie lassen sich dadurch erklären, dass es bisher nur Teilobjekte gab, mit denen entweder wohlwollende oder ablehnende Gefühle verbunden waren. Da sich die Teilobjekte aber nun zu ganzen Objekten verbinden, existieren ganze Objekte, die dann nicht mehr mit eindeutig guten oder bösen, sondern mit gemischten Gefühlen ausgestattet sind.

3.4.2. Ängste und Abwehrmechanismen

Die letzten Darstellungen lassen zu Recht die Vermutung entstehen, dass die veränderten Objektwahrnehmungen und -beziehungen sowie der fortgeschrittene Zustand der Ich-Integration auch veränderte kindliche Ängste hervorrufen und nach sich ziehen. Bisher bildeten die Verfolgungsängste sowie die Sorge und Angst um das eigene Ich das Zentrum der kindlichen Ängste. Die Angst, das eigene noch schwache Ich könnte durch die verfolgenden Objekte angegriffen und zerstört werden, dominierte den Säugling. Innerhalb der depressiven Position betrifft die Hauptangst nun nicht mehr das eigene Ich, sondern das gute Objekt. Melanie Klein schreibt:

„Die Angst vor Verfolgung, die zuerst nur dem Ich galt, bezieht sich jetzt auch auf das gute Objekt, dessen Erhaltung von nun an als gleichbedeutend mit dem Überleben des Ichs selbst empfunden wird.“ (Klein, 1935, 1996, 39)

Diese Angst manifestiert sich durch die Phantasie des Säuglings, er habe durch seine destruktiven Regungen (z.B. aggressive Impulse oder aufwallenden Hass) dem guten Objekt einen realen Schaden zugefügt. Den daraus resultierenden Zustand beschreibt Klein (in Anlehnung und als Tribut an Freud) als Verlust des Liebesobjekts (Freud, 1926, 1968). Diesen Verlust erlebt der Säugling als durch seine Triebregungen ausgelöst. Ein gewaltiger emotionaler Aufruhr und ein einsetzendes Gefühl von Schuld, für dieses Verschwinden oder gar die Zerstörung des geliebten Objektes verantwortlich zu sein, stellen sich ein. Klein macht deutlich, dass dieses einsetzende Schuldgefühl an die zuvor beschriebene Wahrnehmung ganzer Objekte (und die Herstellung einer Beziehung zu ihnen) geknüpft ist.

„Mit dieser Entwicklung geht eine höchst bedeutsame Veränderung einher: An die Stelle der Beziehung zu Partialobjekten tritt die Beziehung zu einem ganzen Objekt. Durch diesen Schritt gelangt das Ich in eine neue Position, welche die Grundlage jener Situation bildet, die wir als »Verlust des Liebesobjektes« bezeichnen. Erst nachdem das Objekt als ganzes geliebt wird, kann sein Verlust als ganzer empfunden werden.“ (Klein, 1935, 1996, 39)

An anderer Stelle schreibt Klein:

„Mir scheint, dass das Ich nur dann, wenn es das Objekt als ganzes introjeziert und eine bessere Beziehung zur äußeren Welt und zu realen Personen entwickelt hat, in der Lage ist, die durch seinen Sadismus – insbesondere durch seinen Kannibalismus – heraufbeschworene Katastrophe wirklich anzuerkennen und sich um sein Objekt zu sorgen. [...] Dann sieht es sich mit der psychischen Realität konfrontiert, daß sich seine Liebesobjekte in einem Zustand der Auflösung – der Fragmentierung – befinden. Die Verzweiflung, Reue und Angst, die sich aus dieser Einsicht herleiten, schaffen die Grundlage für zahlreiche Angstsituationen.“ (Klein, 1935, 1996, 47)

Das Schuldgefühl und die Gewissensbisse sind mit schmerzhaften Gefühlen und Angst verbunden. Eine zusätzliche Intensivierung erfahren sie durch eine weitere Phantasie des Säuglings. Er glaubt vollkommen verloren zu sein, da er scheinbar nicht nur das äußere Liebesobjekt, sondern

gleichfalls das überlebenswichtige innere Liebesobjekt verloren hat. Hierzu führt Klein aus:

„Ich bin der Ansicht, daß der Schmerz über den realen Verlust eines geliebten Menschen erheblich durch die unbewußte Phantasie des Trauernden intensiviert wird, auch seine inneren »guten« Objekte verloren zu haben. Er hat nun das Gefühl, daß seine inneren »bösen« Objekte alle Macht an sich gerissen haben und seine innere Welt auseinanderzubrechen droht.“ (Klein, 1940, 1996, 176)

Der Kern der Angst des Säuglings liegt also in der Sorge um das vermeintlich zerstörte innere wie äußere Objekt. Klein charakterisiert diese Angst und die damit verbundenen Gefühle als Sehnsucht nach dem geliebten Objekt.

„Ich schlage nun vor, diese Gefühle des Kummers und der Sorge um die Liebesobjekte, die Angst sie zu verlieren, und das Verlangen sie zurückzugewinnen, mit einem einfachen Wort aus der Alltagssprache zu kennzeichnen – der »Sehnsucht« nach dem Liebesobjekt.“ (Klein, 1940, 1996, 169)

Es scheint durchaus verständlich, dass der Säugling nach Wegen und Möglichkeiten sucht, sich dieser quälenden Gefühle, die sich über Sehnsucht und Trauer bis hin zu einer depressiven Verzweiflung steigern können, zu entledigen oder (in einem weiter fortgeschrittenen Stadium der Entwicklung) mit ihnen umzugehen. Dazu bedient er sich unterschiedlicher Abwehrmechanismen, die Klein in zwei große Gruppen, paranoide und manische Abwehrformen, unterteilt.

Die paranoide Abwehr lässt sich als eine Redigierung auf paranoide Beziehungsformen (Spaltung, Idealisierung, projektive Identifikation) charakterisieren, wie sie aus der paranoid-schizoiden Position bekannt und für sie typisch sind. Eine Möglichkeit der Abwehr besteht darin, dass die *„paranoiden Ängste und paranoides Mißtrauen als Abwehr gegen die depressive Position verstärkt [werden]“ (Klein, 1935, 1996, 54)*. In diesem Fall spaltet das Ich willentlich (äußere) Objekte, um damit die Wahrnehmung ganzer Objekte mit ihren verschmolzenen guten und bösen Anteilen (Liebe und Hass) zu vermeiden. Auf diese Weise schützt sich das Ich vor der depressiven Angst und weicht den mit ihr verbundenen Schuldgefühlen aus. Dennoch besteht ein Unterschied zwischen dem Einsatz dieser Abwehrmechanismen in der paranoid-schizoiden Position und in der depres-

siven Position. Im Gegensatz zur paranoid-schizoiden Position sind die Abwehrmechanismen nun gut organisiert (als Folge eines deutlich integrierteren Ichs) und werden gezielt gegen die Abwehr depressiver Ängste eingesetzt. Neben der fortgeschrittenen Ich-Integration macht dies eine veränderte Beziehung zur Realität möglich.

Im Wesentlichen verwendet das Ich jedoch manische Abwehrformen um sich der depressiven Ängste zu entledigen. Diese Abwehrmechanismen bekämpfen in erster Linie jegliches Abhängigkeitsgefühl. Darüber hinaus werden sie in der Beziehung zwischen Ich und Objekt eingesetzt, um Aspekte, die Ambivalenz oder Schuld enthalten, zu negieren. Sie ermöglichen dem Ich die omnipotente Illusion, dass vorhandene Objektbeziehungen keinerlei Bedeutung mehr besitzen. In Folge dessen verringern sich auch der Einfluss und die Bedeutung des guten Objektes, da sich das Ich von diesem Einfluss nun als unabhängig erlebt. Das Problem für das Ich besteht jedoch darin, dass sich bestehende Beziehungen zum guten Objekt (trotz Einsatz verschiedenster Abwehrmechanismen) nicht so einfach abrechen oder auflösen lassen.

„Die qualvolle und gefährliche Abhängigkeit von seinen Liebesobjekten treibt das Ich, sich von ihnen zu befreien. Seine Identifizierungen mit diesen Objekten aber ist zu stark, als daß es sie ohne weites rückgängig machen könnte.“ (Klein, 1935, 1996, 57)

“[Die Konfliktquelle für das Ich besteht darin], daß das Ich nicht bereit und nicht in der Lage ist, auf seine guten inneren Objekte zu verzichten, und dennoch gleichzeitig versucht, sich den mit der Abhängigkeit von ihnen verbundenen Gefahren zu entziehen und sich auch von seinen bösen Objekten zu befreien. Der Versuch, sich vom Objekt zu lösen, ohne es gleichzeitig vollständig aufzugeben, setzt offenbar einen Zuwachs an Ich-Stärke voraus. Dieser Kompromiss gelingt, indem das Ich die Wichtigkeit seiner guten Objekte und die Gefahren, die ihm von seinen bösen Objekten und vom Es drohen, verleugnet.“ (Klein, 1935, 1996, 58)

Wie diese Zitate deutlich machen, handelt es sich bei der manischen Abwehr um eine Ansammlung unterschiedlicher Abwehrmechanismen. Zu den Wesentlichsten gehören die Verleugnung der Realität (konkret der Tatsache, dass das Ich abhängig ist), die entwertende Verachtung des geliebten Objektes (dessen Verlust das Ich als unwesentlich betrachtet) sowie eine insgesamt omnipotente und triumphierende Art und Weise Dinge der Realität wahrzunehmen und mit ihnen umzugehen. Hinzu

kommt der Drang des Ichs, jegliche Objekte, von denen es abhängig ist, zu beherrschen und zu kontrollieren. Eine intensivierete projektive Identifikation kann als Versuch verstanden werden, Objekte, über die das Ich keine Kontrolle hat, zu beherrschen und so zu bewahren. Vor allem die Leugnung des Verlustes des geliebten Objektes erinnert stark an frühe Trauerphasen eines Menschen, der einen geliebten Partner oder Freund verloren hat.

Klein war der Ansicht, dass *„das Kind psychische Zustände durchläuft, die der Trauer des Erwachsenen vergleichbar sind“* (Klein, 1940, 1996, 163). *„Es scheint sich hierbei um eine normale Phase zu handeln, die durchlaufen werden muss, bevor die Anerkennung des Verlustes möglich wird“* (Steiner, 1990, 1997, 411).

3.4.3. Wiedergutmachung oder auf dem Weg zu psychischer Reife

Ein entscheidender Entwicklungsschritt des Säuglings besteht darin, depressiver Angst nicht mehr mit Abwehrmechanismen, sondern in Form von Wiedergutmachung zu begegnen. Dass eine derartige Reaktion möglich ist, fand Klein durch den Einsatz ihrer selbst entwickelten Spieltheorie heraus. Entscheidend war in diesem Zusammenhang die Frage, wie die Kleinkinder mit beschädigtem Spielzeug (also beschädigten Objekten) umgingen. *„Der Schmerz über ein zerbrochenes Spielzeug kann das Kind veranlassen, es in einer Schublade zu verstecken – also das, was es verletzt hat, zu verleugnen; es ist aber auch möglich, dass das Kind mehr oder weniger erfolgreich versucht, das Spielzeug wieder herzustellen“* (Hinshelwood, 1989, 1993, 377). Diese Feststellung gibt Anlass zu der Vermutung, dass bereits der Säugling die Möglichkeit hat, auf beschädigte innere wie äußere Objekte mit Wiedergutmachung zu reagieren.

Ebenso wie der Säugling glaubt, mit seinen eigenen destruktiven Impulsen verantwortlich für die Beschädigung (oder gar die Zerstörung) des geliebten Objektes zu sein, so glaubt er auch, durch seine Liebe und Sehnsucht die Auswirkungen dieser Aggressionen wieder ungeschehen machen zu können. In der depressiven Erfahrung von Zerrissenheit, die gekennzeichnet ist durch ein Hin-und-Hergerissensein zwischen Liebe und Zerstörung

für ein und dasselbe Objekt, ist die Ursache für Wiedergutmachung zu sehen. Hinzu kommt die Sehnsucht des Säuglings nach den verlorenen Objekten. Sie lässt in ihm Impulse entstehen, Zerrissenes wieder zusammenzusetzen oder Zerstücktes neu zu erschaffen und bewirkt letztlich Anteilnahme und ein Bemühen, Dinge wieder in Ordnung zu bringen.

Zunächst ist dem Säugling jedoch die Überwindung von Schmerz und Schuldgefühlen, die in der depressiven Angst wurzeln, nur durch die Anwendung meist manischer Abwehrmechanismen möglich. Lassen diese Schmerz- und Schuldgefühle allmählich nach, kann auch die manische Abwehr Zug um Zug weichen und einer anderen Form des Umgangs mit depressiven Ängsten, der Wiedergutmachung, Platz machen. Die Wiedergutmachung von Schäden innerer wie äußerer Objekte weicht den depressiven Ängsten nicht aus, wie es die Abwehrmechanismen tun, sondern modifiziert die Ängste und löst die kindliche Depression auf. Diese Modifikation ist das Ergebnis eines schwierigen und nur langsam ablaufenden Prozesses. Die Grundlage bildet ein gestärktes Ich, welches in seine Wiederherstellungsfähigkeiten vertraut und von ihnen überzeugt ist. Wiedergutmachung erlaubt dem Säugling verschiedenste Impulse zu bewältigen, ohne sie abzuwehren. Sie stellt somit eine wichtige (wenn nicht die wichtigste) Form der Triebsublimierung dar.

Konkret bedeutet Wiedergutmachung für den Säugling den Verlust des geliebten Objektes und die damit verbundenen Schuldgefühle zu tolerieren, sowie Verantwortung für sie zu übernehmen. Dies ist dem Säugling nun möglich, da die niederschmetternden und deprimierenden Einsichten mit dem Gefühl verbunden sind, dass trotzdem nicht alles verloren ist. Die Möglichkeit, verursachtes Unheil wieder gut zu machen, lässt die diesem Gefühl zugrunde liegende Hoffnung entstehen. Die Grundlage dieser neuen Umgangsweise bildet die verstärkte und gefestigte Integration guter Objekte im Inneren des Säuglings. Nun besteht das Empfinden und der Glaube daran, dass in der inneren Welt etwas Gutes überleben kann, auch wenn es wieder und wieder von aggressiven Impulsen und bösen Objekten bedroht wird. Diese Sicherheit entwickelt sich aus dem Einfluss der Mutter auf den Säugling, seiner nun vorhandenen Toleranz gegenüber

Reue- und Schuldgefühlen und dem Wissen, sich im Notfall auf die vorhergegangene Entwicklungsposition zurückziehen zu können.

Gelingt es dem Säugling nach und nach, die Abwehr depressiver Ängste zugunsten von Liebe und Sorge um das gute Objekt und Wiedergutmachung aufzugeben, ist dies der Beginn vielfältiger weiterer Entwicklungen.

Eine unmittelbare Folge besteht in der sich weiter differenzierenden Wahrnehmung der Realität und in der Etablierung einer Realitätssicht. Während im Hinblick auf die psychische Realität zunächst die Entdeckung seiner selbst und der von ihm getrennten Objekte im Vordergrund stand, setzt von nun an ein verstärktes Gewahrwerden eigener Phantasien und Triebe ein. Untrennbar verbunden mit dieser zunehmend differenzierten Wahrnehmung der psychischen Realität ist die Entwicklung eines Realitätssinnes für die äußere Wirklichkeit. Dieser Realitätssinn ermöglicht eine Unterscheidung zwischen der eigenen, inneren Phantasie und der äußeren Wirklichkeit. Mit diesen Entwicklungen hat sich der Säugling auf den Weg gemacht, die Beziehung zur Realität vollständig und endgültig herzustellen.

Auch die Objektbeziehungen nehmen einen anderen Charakter an. Sie lassen sich nun als liebevoll, respektvoll und verantwortungsbewusst beschreiben. Zahlreiche Entwicklungen ermöglichen diese veränderte Beziehung. Eine der entscheidenden Entwicklungen ist in der Wandlung des Über-Ichs zu sehen. Während das Über-Ich zu Beginn der kindlichen Entwicklung streng, strafend und verfolgend ist, entwickelt es sich nun immer mehr zu einer Quelle von Schuldgefühlen und Liebe.

Ergänzt werden alle diese Entwicklungen durch eine neue Art des Denkens, da sich die Fähigkeiten zur Abstraktion und zur Verbindung entwickeln. Aufbauend auf diesem veränderten Denken beginnen gleichfalls erste Symbolbildungen. Im Sinne der Schonung des geliebten Objektes werden dann vermehrt Triebe gehemmt oder aber auf Substitute verschoben. In eben dieser Verschiebung ist der Ursprung der Symbolbildung zu sehen (Hinschelwood, 1989, 1993, 705ff., Segal, 123ff.).

Insgesamt bildet die depressive Position einen zentralen Schritt für die Entwicklung des Kindes und birgt die Möglichkeiten der Entfaltung eines beeindruckenden Entwicklungspotentials in sich. Trotz ihrer Bedeutung

wird die depressive Position jedoch nie vollständig durchgearbeitet. Einerseits liegt dies an immer neu entstehenden und somit stets vorhandenen Ängsten und Verlustsituationen, die zu neuen depressiven Erfahrungen führen können und dann ein neuerliches Durcharbeiten der depressiven Position erforderlich machen. Andererseits lässt aber auch im Erwachsenenalter die Furcht vor dem Verlust des guten und geliebten Objektes nicht vollständig nach, egal wie gut das geliebte Objekt integriert sein mag.

3.5. Weiterentwicklungen

Abschließend werde ich zwei zentrale Konzepte darstellen, die auf den zuvor dargestellten Gedanken von Klein basieren. Dabei handelt es sich einerseits um Bions Weiterentwicklungen der kleinianischen Positionen und andererseits um eine dritte Position, die von Ogden ergänzt wurde. Sie sollen stellvertretend für viele weitere Konzepte die Weiterentwicklung verdeutlichen.

3.5.1. Gedanken als psychische Katastrophe

In diesem Abschnitt sollen Bions Verwendung der von Klein entwickelten Positionen dargestellt und seine Weiterentwicklungen gewürdigt werden. Bions wesentlicher Verdienst liegt in der Herauslösung der beiden Positionen aus der entwicklungsgeschichtlichen Betrachtungsweise. Bion fasste diese Positionen mehr in Richtung eines „state of mind“, einer bestimmten Verfassung der Psyche auf. Dementsprechend symbolisierten sie für ihn zum einen bestimmte Funktionsweisen der Psyche, zum anderen aber auch Denkmodelle über das Funktionieren der Psyche.

Zentrale Bedeutung erlangten die paranoid-schizoide und die depressive Position sowie ihr Verhältnis zueinander in der von Bion formulierten Theorie des Denkens (Bion, 1962a, 1990a). Diese Theorie formulierte er in Anlehnung an die von Klein formulierten Positionen (Klein, 1935, 1996; 1946, 1996). Bion vertrat dabei die Überzeugung, dass kognitive (intellektuelle) Entwicklung in entscheidendem Maß von der emotionalen Entwicklung abhängt. Entscheidend für Bions Vorstellung von Denken (und somit

auch intellektueller Entwicklung) war die Interaktion zwischen paranoid-schizoider und depressiver Position. Ihre Bedeutung war für ihn dadurch charakterisiert, dass die beiden Positionen wechselseitig voneinander abhängen. Auf symbolischer Ebene brachte er dies durch einen Doppelpfeil zum Ausdruck ($Ps \leftrightarrow D$) (Britton, 1998, 18). Bereits Klein war die zeitweilige Koexistenz von paranoid-schizoider und depressiver Position aufgefallen, die jedoch für sie keine Bedeutung besaß. Klein maß der depressiven Position (im Gegensatz zur paranoid-schizoiden Position) eine höhere Bedeutung bei. Bion hingegen ließ die Frage des Wertes offen. Beide Positionen besaßen für ihn den gleichen Wert und die gleiche Wichtigkeit. Bion sah die paranoid-schizoide Position als abhängig von der depressiven Position und die depressive Position als abhängig von der paranoid-schizoiden Position an. Für ihn stellten sich beide Positionen als wechselseitig miteinander verknüpft dar. Dementsprechend übernahm er auch nicht die kleinianischen Zuschreibungen, die die paranoid-schizoide Position eher als schlecht und zu überwinden, die depressive Position hingegen als gut und anzustrebend charakterisierten. Zwar hat auch Klein auf die positiven Wirkungen von Spaltungsprozessen, dem zentralen Mechanismus der paranoid-schizoiden Position hingewiesen, die sie in einem frühen, notwendigen Reifungsschritt und im enormen Wert für das psychische Leben insgesamt sah. Insgesamt legt Bion jedoch mehr Wert auf die Wichtigkeit und die positiven Aspekte der paranoid-schizoiden Position, so z.B. *„auf die Notwendigkeit, sich mit der Möglichkeit katastrophentypischen Desintegrations- und Sinnlosigkeitsgefühlen auseinandersetzen zu können“* (Boot-Spillius, 1995, 198). Den deutlichsten Ausdruck findet diese Überzeugung darin, dass die Doppelfunktion von paranoid-schizoider und depressiver Position ($Ps \leftrightarrow D$) im Mittelpunkt seiner Theorie des Denkens steht.

Die Verbindung und Entstehung von Gedanken erfolgt analog des von Bion entwickelten Container-Contained Modells. (Vgl. Kapitel B4 in dieser Arbeit.) Psychische Inhalte verbinden sich auf diese Weise zu einer Art Netzwerk, welches als Container für das Individuum dient. Denken stellt vor diesem Hintergrund für Bion einen kreativen Prozess dar, der zwei wesentliche Aspekte beinhaltet. Einerseits das Aufgeben früherer Ansich-

ten und Theorien und andererseits die Entwicklung neuer Ansichten. Unabdingbare Voraussetzung für die Veränderung des Denkens ist gemäß Bions Überzeugung die Auflösung bzw. Zerstörung des Containers. Diese Zerstörung bezeichnet er als psychische Katastrophe, als „In-Stückefallen“. Eine derartige Toleranz eines gewissen Maßes an Desintegration ohne Flucht in primitive Abwehrmechanismen war für Bion ein entscheidender Bestandteil kreativen Denkens. Desintegration bedeutet nun *„nicht mehr notwendigerweise Regression in eine pathologische Entwicklung. Sie kann vielmehr ein notwendiges Zwischenstadium darstellen, in dem eine bestehende Sicherheit aufgelöst wird, um neue noch unbekannte Erfahrungen zu erschließen, verbunden mit der Hoffnung sie in eine neue kohärente Gestalt zu integrieren, die in diesem Moment vielleicht noch nicht einmal als Ahnung existiert“* (Weiß, 2001, 169).

Für Bion beinhaltet eine derartige Entwicklung eine Bewegung hin zur paranoid-schizoiden Position. Der sich anschließende durch Integration und Synthese gekennzeichnete Wiederaufbau von Ansichten und Theorien erinnert im Gegensatz dazu eher an eine Bewegung hin zur depressiven Position.

Zur Veranschaulichung einer derartigen Bewegung hin zur depressiven Position greift Bion auf Poincares Erklärung wissenschaftlicher Kreativität zurück. Er legt dar, dass ein wesentliches Element wissenschaftlicher Kreativität die Suche nach ausgewählten Tatsachen darstellt. Diese ausgewählten Tatsachen bieten dann die Möglichkeit, dass sich Wolken ungeordneter Tatsachen um sie organisieren bzw. um sie organisiert werden. Die Vorstellung überträgt Bion auf die Interaktion zwischen Säugling und Mutter. Bion beschreibt in diesem Fall die Bewegung zur depressiven Position hin durch die Internalisierung der Brust, um welche sich dann die Persönlichkeit des Säuglings organisieren kann.

Die dem Denken innewohnende kreative Leistung sieht Bion in einer Art Hin- und Herpendeln zwischen paranoid-schizoider und depressiver Position. Häufig ist auch von einem Oszillieren zwischen beiden Positionen die Rede. Auch diesen Aspekt beinhaltet die Darstellung der Doppelfunktion ($Ps \leftrightarrow D$). Während Klein der Auffassung war, dass sich die Entwicklung auf die depressive Position zu bewegen muss, ist für Bion das Aufbrechen

und Erschaffen, das Hinbewegen auf die und das Wegbewegen von der depressiven Position gleichwertig. Ihm missfällt die Vorstellung von einem inneren Objekt blockiert zu werden und letztlich in der depressiven Position stecken zu bleiben. Dies macht Ogden deutlich:

„Der paranoid-schizoide Modus und der depressive Modus dienen einander jeweils als notwendiger negierender oder bewahrender Kontext. Der depressive Modus steht für Integration, Lösungsfindung und die Fähigkeit des Containments führt, wenn ihm nicht widersprochen wird, zu Gewissheit, Stagnation und Verslossenheit, zu Arroganz und Erstarrung.“ (Ogden, 1995, 30)

Die entgegengesetzte Bewegung von der depressiven hin zur paranoid-schizoiden Position hat Klein anschaulich als paranoide Abwehr depressiver Ängste beschrieben. Hier ebnete Bions Entdeckung, dass projektive Identifikationen sowohl normal als auch pathologisch verlaufen können, einer anderen Sichtweise den Weg. (Vergleiche Kapitel B2, insbesondere Kapitel B2.4) Letztlich ermöglichte erst diese Unterscheidung die für Bions Theorie des Denkens entscheidende nicht pathologische Bewegung hin zur paranoid-schizoiden Position.

3.5.2. Die autistisch-berührende Position

Eine wesentliche Erweiterung kleinianischen Gedankenguts knüpft an dem zuvor dargestellten dualen Grundmodell an, welches auf der Wechselwirkung von paranoid-schizoider und depressiver Position basiert. Diesem Wechselspiel der beiden Positionen fügt Ogden eine weitere Position, die autistisch-berührende, hinzu und entwickelt darauf aufbauend ein Modell, dessen Dynamik nun durch drei Pole charakterisiert ist. Nicht exakt der kleinianischen Lehre folgend, fasst Ogden die von Klein beschriebenen Positionen als erfahrungsbildende Modi auf. Dementsprechend bezieht sich Ogden im Rahmen seiner Ausführungen nicht auf die paranoid-schizoide Position, sondern auf den paranoid-schizoiden Modus der Erfahrungsbildung, der sich jedoch aus den Grundzügen der paranoid-schizoiden Position ableitet. Gleiches gilt für die depressive Position und den depressiven Modus der Erfahrungsbildung. Gemäß Ogdens Überzeugung stellt jegliche menschliche, emotionale Erfahrung ein Produkt des Zusammenspiels der drei Arten von Erfahrungsbildung (der paranoid-

schizoiden, der depressiven und der autistisch-berührenden) dar. Auch er betont (ähnlich wie Klein in Bezug auf ihre Positionen), dass die verschiedenen erfahrungsbildenden Modi keine Entwicklungsstufen darstellen, die nacheinander durchlaufen werden. Im Rahmen einer emotionalen Erfahrung sind alle drei Modi aktiv, jedoch in unterschiedlichen Konstellationen. Jeder der drei Modi erschafft und erhält die beiden anderen, negiert sie jedoch auch. Ogden bemerkt diesbezüglich:

„Genauso wie die Vorstellung des Bewußten, losgelöst von der Vorstellung des Unbewußten, keinerlei Bedeutung hat, gibt es keinen alleinigen Modus der Erfahrungsbildung, der unabhängig von den anderen existiert. Jeder Modus stellt für den anderen einen ausschließenden Kontext dar.“
(Ogden, 1989, 1995, 4f.)

Für das eigene Erleben und Handeln macht es einen bedeutenden Unterschied, welcher erfahrungsbildende Modus die jeweilige Konstellation dominiert.

Das folgende Beispiel veranschaulicht diesen Unterschied. Nahezu jeder kennt die Situation, dass die Handlung eines Mitarbeiters oder Vorgesetzten nicht mit den eigenen Zielen und Interessen übereinstimmt. Entscheidend für das weitere Verhalten ist nun die Interpretation dieser Handlung. Dominiert der paranoid-schizoide Modus (die beschriebene Dreierkonstellation) wird diese Handlung als Angriff (nicht selten mit dem phantasierten Ziel der Vernichtung) verstanden. In der Logik dieses Modus bleibt dann keine andere Wahl als diesen Angriff mit einem auf Rache sinnenden Gegenangriff zu antworten. Ungünstige Machtverhältnisse führen eventuell nicht zu einem Gegenangriff, sondern zu Rückzug und Kommunikationsabbruch.

Eine Interpretation derselben Situation unter Federführung des depressiven Modus würde eher die unterschiedlichen Arbeitszusammenhänge und die unterschiedliche Stellung im Unternehmen als Ursache für die Handlung verstehen und zu einer eher sachlichen Handlung führen. Dieses Beispiel macht deutlich, dass Wahrnehmungen und Bedeutungszuschreibungen nicht nur von Perspektiven und Interessen, sondern auch von Gefühlen und Phantasien geprägt sind (Tietel, 2003, 94).

Aufgrund der hier deutlich werdenden Relevanz des paranoid-schizoiden bzw. des depressiven Modus der Erfahrungsbildung (und damit auch der

zugrunde liegenden kleinianischen Positionen) für das emotionale Leben in Organisationen, soll im Folgenden nicht nur der von Ogden neu formulierte autistisch-berührende Modus der Erfahrungsbildung betrachtet werden. Auch die anderen beiden Modi sollen im Hinblick auf ihre charakteristische Form der Symbolbildung, die ihnen zugrunde liegende Objektbeziehung, die jeweils spezifischen Abwehrmechanismen und das mögliche Maß an Subjektivität kurz betrachtet werden.

3.5.2.1 Der paranoid-schizoide Modus der Erfahrungsbildung

Im Mittelpunkt des paranoid-schizoiden Erfahrungsmodus steht der Mechanismus der Spaltung. Einzelne Personen, Gruppen oder sogar ganze Organisationen entledigen sich durch diesen Mechanismus schlechter Objekte und „parken“ sie auf diese Weise bei anderen. So wird das gesamte organisatorische Feld, inklusive aller es konstituierenden Beziehungen, in Dimensionen von Freund oder Feind bzw. gut oder böse unterteilt und entsprechend wahrgenommen. Dem Vorteil, dass im Hinblick auf das Gegenüber nur eine Beziehungsqualität existiert, stehen als Nachteil diverse negative Gefühle wie Verletzungen, Schuldvorwürfe oder Racheimpulse gegenüber.

Besondere Bedeutung kommt dem Spaltungsprozess insofern zu, da er nicht nur als Abwehrmechanismus fungiert, sondern darüber hinaus eine Art Erlebnisorganisation bewirkt. Die Unmöglichkeit kontinuierlich Erfahrungen zu sammeln und Beziehungen aufzubauen ist eine Folge dieser Erlebnisorganisation. Sie erklärt sich aus der Tatsache, dass ein, eine Enttäuschung verursachendes Objekt ausschließlich und ohne jegliche Differenzierung als schlechtes Objekt wahrgenommen wird. Da Ambivalenz in diesem Modus nicht möglich ist, sind Erfahrungen durch die Suche nach Wahrheit und das Entlarven von Fehlern charakterisiert. Diese Diskontinuität sorgt in Organisationen immer wieder für das Auflösen von Zusammenhängen und bedroht damit massiv den Zusammenhalt des sozialen Systems Organisation. Darüber hinaus verhindert diese Diskontinuität im Erfahrungsprozess das Entstehen gemeinsamer Geschichte. Stattdessen wird eine ausgeweitete Gegenwart vor- und rückwärts projiziert.

Objektbeziehungen im Rahmen des paranoid-schizoiden Modus sind aufgrund der massiven Spaltungen sowie der fehlenden Geschichte durch Instabilität und Brüchigkeit charakterisiert. Ogden bemerkt dazu:

„Es gibt keine stetige gemeinsame Erfahrung der Geschichte [...], die der gegenwärtigen Erfahrung als Rahmen und Container dienen kann. Dieser Erfahrungsmodus ist im Hintergrund praktisch kontinuierlich von der Angst begleitet, die sich davon herleitet, daß das Individuum sich unbewusst ständig in unerforschtem Gebiet, umgeben von unberechenbaren Fremden fühlt.“ (Ogden, 1989, 1995, 20)

Die Symbolbildung im paranoid-schizoiden Erfahrungsmodus lässt sich mit dem Satz „Alles ist, wie es ist.“ umschreiben. Da die Objektbeziehungen (aufgrund des fehlenden Raumes zwischen Symbolisiertem und Symbol) kein interpretierendes Objekt zulassen, sind Wahrnehmungen und Interpretationen ein und dasselbe. Ogden spricht in diesem Zusammenhang in Anlehnung am Segal (1964, 1974) von „Symbolgleichsetzung“. Aussagen, wie „Sie können mir nicht sagen, dass ich nicht sehe, was ich sehe“, verdeutlichen diese Haltung. Gedanken und Gefühle verkommen zu Fakten und Dingen an sich, so dass ihr schöpferisches Potential weder wahrgenommen noch gewürdigt werden kann. Stattdessen mutieren sie zu einer bedrohlichen äußeren Kraft, auf die kein Einfluss ausgeübt werden kann und der man mehr oder weniger hilflos gegenübersteht. Eine derartige Wahrnehmung von Gedanken und Gefühlen hat bedeutende Auswirkungen auf die eigene Subjektivität. Werden Gedanken und Gefühle nicht als zu einem selbst zugehörig wahrgenommen, verkommt auch das eigene Selbst (wie auch andere Personen) zu einem Objekt. Objektbeziehungen sind im paranoid-schizoiden Modus nicht nur instabil und brüchig, sondern auch gefühllos. Weder Anteilnahme noch Mitgefühl ist in solchen Beziehungen möglich. Ogden drückt dies folgendermaßen aus:

„Man kann andere Menschen schätzen für das, was sie für einen tun können, aber man bringt ihnen kein Mitgefühl entgegen – genauso wenig, wie man ein solches für seine Besitztümer, selbst die wichtigsten unter ihnen, entwickelt.“ (Ogden, 1989, 1995, 23f.)

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die typischen Abwehrmechanismen des paranoid-schizoiden Modus (vor allem die Spaltungspro-

zesse) in Kombination mit zerbrechlichen Objektbeziehungen und nicht vorhandener Subjektivität zu Selbstidealisierung und einer Schwarz-Weiß-Mentalität führen. Auf organisatorischer Ebene ist eine enorme Komplexitätsreduzierung die Folge. Komplexe Tatsachen und Zusammenhänge werden stark vereinfacht, wodurch die Entstehung relativ starrer und unflexibler Kulturen begünstigt wird, die dann Wachstum blockieren, anstatt es zu fördern (Halton, 1994, 14).

3.5.2.2 Der depressive Modus der Erfahrungsbildung

Wie der paranoid-schizoide Modus leitet sich auch der depressive Modus der Erfahrungsbildung aus der von Klein beschriebenen Position ab. Daher ist es auch Ogden wichtig, diesen Erfahrungsmodus aufgrund der namentlichen Ähnlichkeit vom Krankheitsbild der Depression abzugrenzen. Im Gegensatz dazu beschreibt er den depressiven Modus als differenzierte, reife und entwickelte Form der Erfahrungsbildung. Dies führt er auf die geringere Bedeutung von Spaltungsprozessen zurück. Während Spaltungsprozesse im Mittelpunkt paranoid-schizoider Erfahrungsbildung stehen, ist der depressive Modus verstärkt durch Ambivalenz charakterisiert. Schlechte Impulse und unverdauliche Anteile müssen nicht direkt in andere Personen projiziert werden, sondern können „contain“ werden. (Vgl. dazu Kapitel B4 dieser Arbeit.) Diese Fähigkeit zur Ambivalenz stellt die Basis für „reife“ Leistungen dar, wie sie wechselseitige Anerkennung, das Ertragen und Nutzbarmachen von Unterschieden oder integrative Prozesse darstellen. Diese Ambivalenz spiegelt sich auch in der Wahrnehmung anderer Personen wider. Sie können als Menschen mit verschiedenen Seiten wahrgenommen werden, die darüber hinaus aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden können.

Neben der verminderten Bedeutung von Spaltungsprozessen veranlasst Ogden den Prozess der Symbolbildung, den depressiven Modus der Erfahrungsbildung als reif und entwickelt zu charakterisieren. In Anlehnung an Segal (1957, 1974) geht Ogden davon aus, dass „eigentliche Symbolbildung“ nur im depressiven Modus möglich ist. Charakteristisch für diese Symbolbildung ist, dass das Symbol das Symbolisierte repräsentiert. Wahrnehmung und Interpretation sind nicht ein und dasselbe, sondern werden wie auch Symbol und Symbolisiertes als unterschiedlich erfahren.

Die der depressiven Position zugrunde liegende Differenzierung von Ich und Objekt sowie die Fähigkeit zur Ambivalenz gegenüber Objekten machen dies möglich. Ogden merkt an:

„Im Raum zwischen Symbol und Symbolisiertem [entsteht] ein interpretierendes Subjekt. Und mit gleichem Recht könnte man es so sehen, dass die Entwicklung zur Fähigkeit der Subjektivität, die Erfahrung des „Ich-Seins“, wie subtil und unspektakulär diese auch sein mag, es dem Individuum erst ermöglicht, zwischen Symbol und Symbolisiertem zu unterscheiden.“ (Ogden, 1989, 1995, 12)

Dieses Zitat macht weitreichende Auswirkungen der Symbolbildung auf die Subjektivität im depressiven Modus der Erfahrungsbildung deutlich. Es wird möglich, sich als Person zu erleben, seine Gedanken zu denken und seine Gefühle zu fühlen. Es entwickelt sich eine Verantwortung für das eigene psychische Handeln, die die Grundlage für das Verständnis von Schuld bildet und Wiedergutmachung und Verständnis entstehen lässt. Durch das eigene Erleben als interpretierendes Subjekt wird auch das Erleben anderer Personen als denkende und fühlende Subjekte möglich. Ogden charakterisiert die daraus entstehende Welt der Objektbeziehungen folgendermaßen:

„Das ist die Welt der ganzen Objektbeziehungen, in der das Individuum im Grunde als dieselbe Person über den ganzen Zeitraum existiert, in Beziehungen zu anderen Menschen, die auch trotz erheblicher Affektverschiebungen und Affektmischungen dieselben bleiben. Neue Erfahrungen kommen zu den alten hinzu, heben diese aber nicht auf; durch die neuen Erfahrungen wird die Vergangenheit nicht negiert. Die Kontinuität der Erfahrung des Selbst und des anderen durch Gefühlszustände der Liebe und des Hasses stellt den Kontext her für die Entwicklung der Fähigkeit zur Ambivalenz.“ (Ogden, 1989, 1995, 12f.)

In Organisationen eröffnet der zwischen mir und dem anderen vorhandene Raum die Möglichkeit sich im Kontext einer gemeinsamen Arbeitsaufgabe aufeinander zu beziehen und einander zu verstehen. Organisationen oder Abteilungen, die in der Lage sind, Erfahrungen auf diese Weise entstehen zu lassen, haben sich weitestgehend dem von Bion aufgezeigten Ideal der Arbeitsgruppe angenähert. (Vgl. Kapitel 6, insbesondere Kapitel B6.4 dieser Arbeit.)

3.5.2.3 Der autistisch-berührende Modus der Erfahrungsbildung

Wie bereits einleitend dargestellt hat Ogden den beiden Positionen Kleins eine weitere Position hinzugefügt. Die autistisch-berührende Position greift die archaische Ebene auf und ist daher als noch grundlegender anzusehen als die von Klein beschriebenen Entwicklungspositionen. Wie bei vielen psychoanalytischen Konzepten liegt auch der Ursprung dieser Position in der Analyse und Beschreibung psychopathologischer Phänomene. Ausgangspunkt der Überlegungen und Forschungen stellte der kindliche Autismus dar, dessen Grundlegung in die allererste Zeit des Lebens fällt. Erst später wurde deutlich, dass sich ganz ähnliche Phänomene im Seelenleben von Erwachsenen abspielen. Diese Parallele ließ Ogden die Existenz einer dritten Position vermuten, die er unter Bezugnahme auf die Arbeiten von Blick (1990), Meltzer (1975) und Tustin, (1981, 1990) formulierte. Sie setzt sich mit frühen, bisher wenig betrachteten Bereichen der menschlichen Entwicklung auseinander, denen jedoch (so Ogdens Annahme) eine entscheidende Bedeutung für die normale menschliche Entwicklung zukommt. Die Grundlage bilden Ogdens Forschungen zu „frühen Formen des Erlebens“ (Ogden, 1989, 1995).

Hinsichtlich der Bezeichnung dieses Entwicklungsabschnitts lehnt Ogden sich an das bereits von Klein bei der paranoid-schizoiden Position verwandte Motiv an. Er verband die in dieser Position vorherrschende psychische Organisation, die sensorische Nähe (auf die im Namen mit dem Wort 'berührend' Bezug genommen wird) mit dem vorherrschenden Abwehrmechanismus, den er als autistisch bezeichnete. Auf dieser Namensgebung aufbauend, bezeichnet Ogden die autistisch-berührende Position als „*sensorisch dominierten, vorsymbolischen Erlebnisbereich, in dem die primitivste Form von Bedeutung auf der Grundlage der Organisation von Sinneseindrücken, besonders auf der Hautoberfläche, erzeugt wird*“ (Ogden, 1989, 1995, 4). Die Tatsache, dass es sich um einen vorsymbolischen, sensorischen Erlebnisbereich handelt, der zu einer Zeit wirksam wird, in der das Kind noch nicht sprechen und sich kaum artikulieren kann, macht es besonders schwierig, ihn zu verstehen. Hinzu kommt das Problem, Erfahrungen als Erfahrungen der autistisch-berührenden Position zu

erkennen. Häufig sind derartige Aspekte des Erlebens z.B. erst aus paranoid-schizoiden Inszenierungen zu entschlüsseln.

Elementar für diese Position sind frühe Formen des Rhythmuserlebens und Erfahrungen von Objektberührungen, wie sie das Stillen, ein „Im-Arm-halten“ und Schaukeln oder das Hören von Worten und Gesang darstellen. Ogden legt dar, dass diese Erfahrungen zu frühesten Formen von psychischer Organisation führen und entscheidende Bedeutung für die Beziehung von Menschen zu Objekten haben. Diese frühen Erfahrungen legen den Rahmen und die Oberfläche fest, in dem und auf der Erleben geschaffen und organisiert wird. Diese, in der autistisch-berührenden Position gebildete Organisationsform sorgt *„für den kaum merkbaren Hintergrund sensorischer Begrenzung aller folgender subjektiven Zustände“* (Ogden, 1989, 1995, 52). Über die körperliche Hauterfahrung beginnt sich auch nach und nach die psychische Haut zu entwickeln.

Dabei ist die Erfahrungswelt der autistisch-berührenden Position durch die Ungetrenntheit von Erfahrung gekennzeichnet. Ogden beschreibt diese Erfahrungen folgendermaßen:

„Es existiert praktisch kein Gefühl für innen oder außen, für sich selbst und den anderen; wichtig ist vielmehr das Muster, die Begrenztheit, die Form, der Rhythmus, die strukturelle Beschaffenheit, die Härte, die Weichheit, die Wärme, die Kälte und so weiter.“ (Ogden, 1989, 1995, 34)

Die Ungetrenntheit der Erfahrung macht noch einmal die entwicklungspsychologisch frühe Phase der autistisch-berührenden Position deutlich. Sie ist vor der paranoid-schizoiden Position anzusiedeln, da diese bereits durch Zweidimensionalität der Erfahrung (Ich und der andere, gute und böse Objekte) gekennzeichnet ist. Im Normalfall bietet die Mutter dem Kind Formen sensorischer Erfahrungen an. Diese grundlegenden Erfahrungen der autistisch-berührenden Position sind durch Wechselwirkungen von Einssein und Getrenntsein gekennzeichnet. Die Momente des Einsseins, von Ogden als „heilende“ sensorische Erfahrungen bezeichnet, machen die Augenblicke der Trennung erträglich, die mit dem Bewusstsein der eigenen Separiertheit einhergehen. Häufen sich jedoch die Erfahrungen von Getrenntheit oder stehen keine „heilenden“ Erfahrungen zur Verfügung kann es zur Erfahrung körperlicher Getrenntheit, verbunden mit einer massiven Todesangst kommen. Diese Todesangst ist durch die

Furcht vor Zerfall und Auflösung geprägt. Die fehlenden Erfahrungen von Einssein lassen den Eindruck entstehen, dass das Innere keine Begrenzung mehr hat und durch die durchlässige Haut in einen endlosen Raum quillt. In Anlehnung an den von Bion geprägten Begriff des namenlosen Grauens spricht Ogden in diesem Zusammenhang von einem formlosen Grauen.

Um dieser Angst entgegen zu wirken, kommt ein Abwehrmechanismus zum Einsatz, der als Bildung einer zweiten Haut beschrieben werden kann. Primär geht es darum einen Ersatz für die haltende Funktion der Haut zu schaffen und die Abhängigkeit vom Objekt durch eine vermeintliche Unabhängigkeit zu ersetzen. So soll wieder ein Gefühl für die eigene Haut erlangt werden. Vor allem Gefühle der Kontinuität (die immer wiederkehrende Zuflucht in bestimmten Reaktionen) und der Integrität (die Entwicklung von Omnipotenzphantasien) sollen die eigene Oberfläche wieder beleben.

Dem auf der autistisch-berührenden Position basierenden autistisch-berührenden Modus der Erfahrungsbildung kommt vor allem auf kollektiver Ebene Bedeutung zu. Diese Bedeutung entsteht aus der dem Menschen innewohnenden Tendenz seine psychische Haut auf relevante Gruppen auszudehnen. Dies kann beispielsweise die Familie, die Arbeitsgruppe oder die Organisation, in der er arbeitet, sein. In Analogie zur Herausbildung der psychischen Haut auf individueller Ebene führt diese Ausweitung zur Entstehung einer sozialen Haut auf kollektiver Ebene. Im Erleben des Einzelnen bildet sich eine gemeinsame Oberfläche mit der Organisation, die dann dieses Erleben wieder maßgeblich beeinflusst. So entstehen Orte, an denen man fühlt, denkt und lebt, an die man gemäß des eigenen Erlebens hingehört. Dieses Gefühl des „Hingehörens“ stiftet einen passiven Zusammenhalt. Die für den autistisch-berührenden Modus der Erfahrungsbildung charakteristische soziale Haut bewirkt eine basale Verbundenheit und lässt Gefühle des Zusammengehaltenwerdens und der Sicherheit entstehen.

Die heutige globalisierte Organisationswelt ist jedoch durch gegenteilige Begriffe wie Kurzfristigkeit, Fragmentierung und Flexibilität charakterisiert. Diese Ausrichtung wirkt sich natürlich auch auf die beschriebene Funktion

von Organisationen, eine Art soziale Haut für ihre Mitarbeiter zu sein, aus. Sie kommt nicht mehr oder nur noch in stark abgeminderter Form zum Tragen. Die nicht mehr mögliche Befriedigung grundlegender Sicherheits- und Zugehörigkeitsbedürfnisse geht mit tiefen Ängsten auf Seiten der Mitarbeiter einher. Fundamentale Vernichtungs- und Auflösungsphantasien sowie Gefühle, den eigenen Zusammenhalt und die eigene Begrenzung zu verlieren, sind die Folge und wirken auf die Psyche ein. Sofern der unbewusste psychologische Vertrag zwischen Mitarbeitern und Organisation noch nicht zerbrochen ist, droht dies, sofern sich die angedeutete Entwicklung fortsetzt.

4. Das Container-Contained Modell

Das Konzept des Containings ist eines der bedeutendsten Konzepte der Psychoanalyse. Hervorgegangen ist es aus Kleins Beschreibung der projektiven Identifikation. (Vgl. Kapitel B2, insbesondere B2.3 dieser Arbeit.) Aus dem ursprünglichen Prozess, der dadurch charakterisiert ist, dass eine Person gewissermaßen einen Teil einer anderen Person in sich enthält, entstand durch Bions Forschungen eine Art Entwicklungstheorie. Die Grundlage dieser Theorie bilden Beziehung und Kontakt von Mutter und Säugling. Später weitete Bion seine Überlegungen zu einer psychoanalytischen Theorie des Kontaktes aus.

4.1. Entwicklungstheoretischer und ethymologischer Ursprung

Die Wurzeln dieses Modells liegen außer in den Arbeiten Kleins in dem Bemühen verschiedener mit kleinianischer Orientierung arbeitender Psychoanalytiker, den Prozess der projektiven Identifikation weitergehend zu erforschen. Dieses Forschungsinteresse und das verstärkte Bemühen diesen Prozess zu verstehen, ebneten schließlich dem Konzept des Containings den Weg.

Zunächst war es Rosenfeld, der mit seinen Arbeiten zur Schizophrenie die Auseinandersetzung vorantrieb (Rosenfeld, 1952, 1981). Dabei wandte er einerseits Kleins Theorie der projektiven Identifikation an und folgte somit der Idee, dass sich das Ich entwickelt, indem es verschiedene, wiederkehrende Projektions- und Introjektionszyklen durchläuft. Andererseits löste sich Rosenfeld aber auch von kleinianischen Ansichten. Durch seine Arbeit mit schizophrenen Patienten erkannte er, dass nicht nur Teile des Objektes, sondern auch Teile des Selbst projiziert werden. Rosenfeld beschrieb daraufhin die Zyklen, die das Ich durchläuft, als projektive Identifikation und introjektive Identifikation.

Diese eher grundlegenden Überlegungen nahm Bion auf und entwickelte auf diesen Ideen aufbauend sein Container-Contained Modell. Erstmals sind Überlegungen hierzu (zunächst ausschließlich auf den klinisch-

pathologischen Kontext bezogen) in seinem 1959 erschienen Artikel „Attacks on linking“ zu finden (Bion, 1959, 1990). Die Basis für Bions ausgereiftes Modell bildet jedoch sein 1962 erschienenes Buch „Learning from experience“ (Bion, 1962b, 1990b). Neben seinen Überlegungen zur Gruppendynamik (Bion, 1961, 2001, vgl. Kapitel B6 dieser Arbeit) zählt dieses Buch zu seinen bedeutendsten Werken. Zusammen mit dem ebenfalls 1962 erschienenen Aufsatz „A theory of thinking“ (Bion, 1962a, 1990a) enthält es Bions Hauptthesen sowohl im Bezug auf die psychische Entwicklung des Menschen als auch im Hinblick auf die Entwicklung der menschlichen Beziehung. Das Container-Contained Modell stellt einen wesentlichen Teil seiner Theorie des Denkens dar und bildete lange Zeit den Mittelpunkt seines eigenen Denkens.

Der Ausgangspunkt seiner Überlegungen ist in der Analyse und Behandlung psychotischer Patienten zu sehen. Seine Beobachtungen und seine eigenen Erfahrungen veranlassten ihn schließlich das Modell Container-Contained zu formulieren.

„In working with psychotic patients Bion came to the realization that they had sensations, preceptions, or mental states they could not process in themselves. They could neither feel them within themselves nor be conscious of them. Bion recalls feeling under certain pressure to ‘take those states in’, that is they were projected into him and it was for him to experience them. The actual aims of those patients in projecting into him, seem to have been manifold, predominantly the patients’ need to get rid of something.“ (Riesenberg-Malcolm, 2001, 170-171)

Bevor die Betrachtung Bions Container-Contained Modell in den Mittelpunkt rücken soll, ist die ethymologische Betrachtung des Wortes „to contain“ hilfreich. Auf diese Weise wird es einerseits möglich, ein Gespür für das Wort zu bekommen und andererseits eine erste vage Idee des Modells zu entwickeln. Der Ursprung des Wortes „to contain“ leitet sich aus dem Lateinischen „continere“ über das Französische „contenir“ ab. Im Laufe der Zeit haben sich aus diesem Ursprung mehrere Bedeutungen entwickelt. Einerseits lässt es sich mit „to hold together; to hold within fixed limits“ und entsprechend mit „zusammenhalten, innerhalb fest bestimmter Grenzen halten“ übersetzen. Andererseits kann es aber auch die Bedeutung von „to have capacity for; to hold“ haben, was sich am besten mit „die Kapazität besitzen, etwas zu halten; für etwas Raum, Platz, Potential ha-

ben“ übersetzen lässt (Webster, 1956, 490f.). Es wird bereits deutlich, dass contain meist synonym mit dem Verb hold (gelegentlich auch accommodate) verwendet wird, was in diesem speziellen Zusammenhang durchaus zu Verwirrungen führen kann. (Als ein Beispiel für derartige Verwirrungen sei hier der von Winnicott (1964, 1969) geprägte Begriff „holding environment“ angeführt.)

Eine Übersetzung der von Bion gewählten Schlüsselworte Container und Contained gestaltet sich schwierig. Sie lassen sich ansatzweise mit „Behälter“ oder „Behältnis“ bzw. „Behaltenes“ oder „Inhalt“ übersetzen. Diese Übersetzungsversuche machen eines der wesentlichen Probleme der von Bion verwandten Sprache deutlich: Sie ist annähernd unübersetzbar. Da die hier vorgeschlagenen Übersetzungen allenfalls rudimentär die Gedanken wiedergeben, die Bion mit diesen Begriffen verband, werde ich bei der nachfolgenden Darstellung des Modells die originären englischen Begriffe verwenden.

Setzt man sich mit Bions Vorstellungen (vor allem in Bezug auf seine Theorie des Denkens) auseinander, so ist es unvermeidlich, sich seine wesentlichen Grundannahmen zu vergegenwärtigen. Zu Bions grundlegenden und für den Bereich der Psychoanalyse revolutionären Annahmen, gehört die Vorstellung, dass Gedanken vor dem Denken und vor allem unabhängig vom Denker existieren. Bion spricht von „thoughts without a thinker“ (Bion, 1997, 27). Die Gedanken sind also bereits vorhanden und suchen sich einen Denkapparat, der sie denken kann. Bion behauptet weiter, dass erst die Existenz der Gedanken und der Druck, der durch sie entsteht, die Entwicklung eines Denkapparates erforderlich machen, der in der Lage ist, sie zu bearbeiten. Das Container-Contained Modell beschreibt den Denkprozess, der solch einem Denkapparat zugrunde liegt. Es vermittelt sozusagen eine Vorstellung davon, wie Gedanken gedacht werden und wie durch den interaktiven Austausch zwischen Container und Contained Bedeutung entstehen kann (Bion 1962a, 1990a, 226, 1962b, 1990b, 106).

4.2. Die Grundzüge

In einem ersten Schritt werde ich versuchen, die hohe Komplexität und Abstraktion zu reduzieren, die Bions Container-Contained Modell inne- wohnt. Im weiteren Verlauf der Darstellung dieses Konzeptes werde ich die Komplexität Schritt für Schritt wieder aufbauen, um seiner Vielfältigkeit und Komplexität gerecht zu werden. Beginnen möchte ich die Darstellung mit der Verdeutlichung der Schlüsselbegriffe Container und Contained. Dazu ist es zunächst hilfreich, sich den Container als einen (psychischen oder physischen) Raum oder Ort vorzustellen, der bereit ist, etwas aufzu- nehmen. Ein immer wieder in diesem Zusammenhang verwendetes Bei- spiel stellt die frühe Interaktion zwischen Mutter und Baby dar. In diesem Fall können wir uns die Mutter als Container vorstellen. Das Contained stellt etwas Psychisches (oder etwas Physisches) dar, das aufgenommen werden will bzw. einen Ort sucht, an dem es sein kann (Bion, 1962b, 1990b, 146). Gehen wir davon aus, dass das Baby im obigen Beispiel Hunger hat und schreit. Der Hunger bzw. die quälenden Gefühle, die von ihm ausgehen, wären in diesem Fall das Contained. Treten jetzt Container und Contained miteinander in Kontakt, dann kann etwas Neues entstehen. *„Anders ausgedrückt gibt es einen „Ort“ bzw. ein „Objekt“, das hier Con- tainer genannt wird, dessen Sinn und Zweck es ist, ein „Etwas“ in sich aufzunehmen, das „Contained“ – wodurch sich beide verändern, und wo- durch etwas „Drittes“ entstehen kann und zwar zum Vorteil aller drei“* (La- zar, 2002, 373). In dem gewählten Beispiel würde dies bedeuten, dass die Mutter (Container) das Hungergefühl des Babys (Contained) in sich auf- nimmt und dass daraus etwas Neues entsteht, z.B. die Handlung des Stil- lens.

Die biologischen Wurzeln, auf deren Basis Bion dieses Modell konzipiert hat, sind unübersehbar. Er benutzt von der Natur vorgegebene Muster (etwa das Konzept des Stillens: Brustwarze-in-Mund oder das Muster der Konzeption: Penis-in-Vagina) als Vorbild für sein Modell, wobei der Begriff Vorbild etwas zu kurz greift und die Bezeichnung Prototyp passender er- scheint. Für Bion stellte das einfache biologische Muster „one inside the other“ das Grundkonzept schlechthin dar, nach dem Dinge zusammen- kommen. Diese Überzeugung veranlasste Bion zu der Folgerung, dass

„der Prozess, Erfahrungen in Gedanken umzusetzen und Gedanken in Worte zu fassen [...] eine wiederholte Aneinanderreihung von Verbindungsprozessen notwendig [macht], die nach dem Vorbild des körperlichen Geschlechtsverkehrs zwischen zwei Körperteilen erfolgen“ (Hinshelwood, 1989, 1993, 686).

Neben der biologischen Orientierung liegt das Besondere der Container-Contained Beziehung darin, dass es sich um einen aktiven, mentalen Prozess handelt. Bion spricht von einer Transformation, die mit Veränderungen auf beiden Seiten verbunden ist. Es handelt sich beim Containing, wie der dem Modell zugrunde liegende Prozess auch bezeichnet wird, nicht

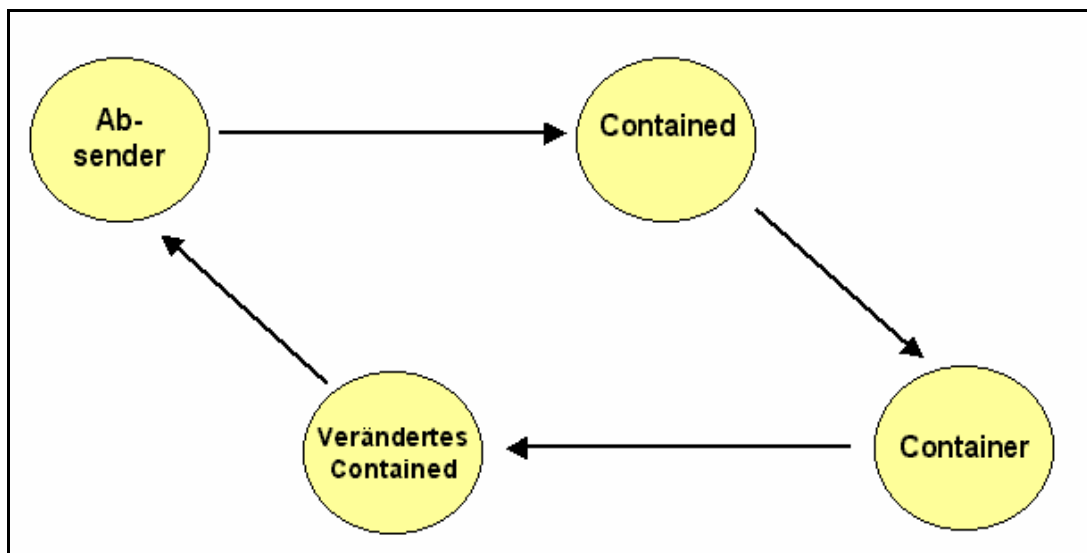


Abbildung 1: Das Grundmodell Container-Contained
(Quelle: eigene Darstellung)

um ein passives Geschehenlassen bzw. um ein bloßes Aushalten. Diese Charakterisierung würde eher auf den bereits angesprochenen winnicottischen Begriff des „holding environment“ zutreffen. (Diese haltende Umwelt beinhaltet sämtliche währenden Aspekte der Umwelt des Kleinkindes, inklusive realem psychischem Halt (Winnicott, 1964, 1969).) Obwohl zweifellos Unterschiede in beiden Konzepten vorhanden sind, liegen sie dennoch gar nicht so weit auseinander, wie das folgende Zitat verdeutlicht:

„Both Bion and Winnicott share descriptively a view of a close mother-infant relationship, but they differ in their interpretation of this relationship. For Winnicott it is a merger, as expressed in holding, which follows the intrauterine unity between baby and mother and from which the baby emerges into eventual individualization when she is well and ready for it.

For Bion (and Klein) it is a relationship between two in which the infant's ego's participation is active from the beginning and the mother's participation is more psychologically specific than just mere physical contact, though it is mainly perceived and expressed by it." (Riesenberg-Malcolm, 2001, 170)

Lenken wir den Fokus unserer Betrachtung wieder zum Container-Contained Modell zurück. Der grundlegende Prozess des Containings ist durch drei Phasen gekennzeichnet. Den Anfang bildet eine Phase des „In-sich-Aufnehmens“, an die sich eine Phase des „In-sich-Bewahrens“ anschließt. Abgeschlossen wird der Prozess durch eine dritte Phase des „Verstehens-und-Benennens“, die jedoch ohne die beiden vorherigen Phasen nicht möglich wäre. Besondere Bedeutung kommt der mittleren Phase des „In-sich-Bewahrens“ zu, da sie das Moment des „Noch-nicht-Wissens“ enthält, welches nach Bions Auffassung entscheidend ist, damit etwas Neues sowohl Gedanken als auch Bedeutung entstehen kann (Lüders, 1997, 93f.). An späterer Stelle werde ich auf diese Phase des „In-sich-Bewahrens“ noch einmal zu sprechen kommen.

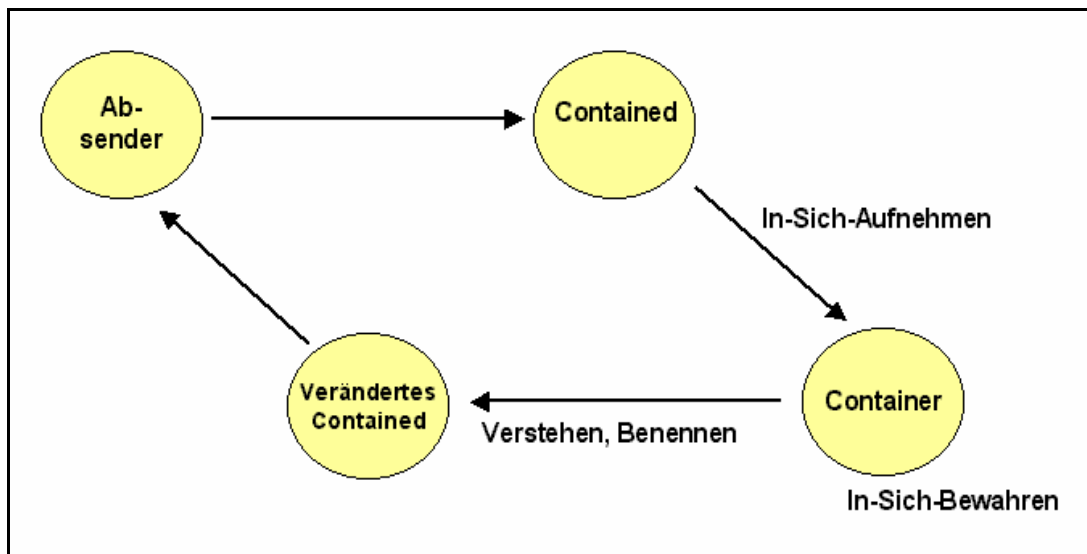


Abbildung 2: Die Phasen des Containings
(Quelle: eigene Darstellung)

Die Verbindung von Container und Contained innerhalb dieses Prozesses stellt sich Bion in Form von grundlegenden Emotionen vor. Er fokussiert dabei auf drei Emotionen, die er für jegliche menschliche Beziehung für konstitutiv hält. Erscheint Bions Auswahl der Emotionen Liebe und Hass noch nachvollziehbar, verwundert doch die Auswahl der dritten Emotion,

der Absicht des Kennenlernens. Alle diese Emotionen (denen er die Buchstaben L, H, K zuweist) und unter Umständen auch deren Negativausprägungen (Missrepräsentation oder Vermeidung der Emotionen) sind gleichzeitig aktiv. Derartige Verbindungen von Container und Contained über eine Emotion bezeichnet Bion als „link“, so dass er von einem L-, H-, und K-link spricht. Die Besonderheit einer Container-Contained Beziehung kommt durch die Dominanz einer dieser „links“ zustande. Bions besonderes Interesse galt dem K-link. Er war für Bion konstitutiv, da vom ihm entscheidend die Ausformung des Denkapparates abhängt (Bion, 1962b, 1990b, 92-94).

4.3. Von Alpha- und Beta-Elementen

Neben einigen einführenden und grundlegenden Begriffsklärungen, besteht die wesentliche Erkenntnis bisher darin, dass der Container das Contained aufnimmt und auf es einwirkt, wie auch das Contained Einfluss auf den Container ausübt. Unklar ist jedoch weiterhin wie sich dieses Einwirken konkret vollzieht bzw. wie der zugrundeliegende psychische Prozess tatsächlich abläuft. Bion stellt sich diesen Prozess wie folgt vor:

*„Die Alpha-Funktion wirkt auf alle beliebigen Sinneseindrücke und auf alle beliebigen Emotionen ein, die der Patient bemerkt. Insofern die Alpha-Funktion erfolgreich ist, werden Alpha-Elemente produziert; diese Elemente eignen sich zur Speicherung und für die Erfordernisse der Traumgedanken. Wenn die Alpha-Funktion gestört und deswegen außer Kraft gesetzt ist, bleiben Sinneseindrücke, die der Patient bemerkt, und die Emotionen, die er erlebt, unverändert. Ich werde sie Beta-Elemente nennen.“
(Bion, 1962b, 1990b, 52)*

Die Kernaussage in Bions Antwort lautet, dass mittels der Alpha-Funktion Sinneseindrücke und Emotionen, so genannte Beta-Elemente, in Alpha-Elemente transformiert werden. Diese Antwort ist wenig zufrieden stellend, da sie zwar etwas über das Verhältnis der verschiedenen Elemente aussagt, jedoch nicht klärt, was unter den abstrakten Begriffen zu verstehen ist.

Einigen Lesern wird es beim ersten Lesen des zitierten Absatzes wahrscheinlich ähnlich gehen wie es mir ergangen ist. Vor allem Unbehagen über die komplizierte, ja geradezu mathematische Ausdrucksweise mach-

te sich in mir breit. Warum, fragte ich mich, redet ein Psychoanalytiker von Elementen und Funktionen? Gerne hätte ich eine am besten leicht zu verstehen Definition zu Hand gehabt, was unter Beta-Elementen oder einer Alpha-Funktion zu verstehen ist. Erst einige Zeit später wurde mir klar, dass die Gefühle und Gedanken, die mich beschäftigt hatten, indirekt die Antworten auf meine Fragen enthielten. So lassen sich das Unbehagen und der Unmut, die sich in mir ausbreiteten, als eine Art Beta-Element-Erfahrung verstehen. Der Wunsch hingegen, eine Definition für die fremdartigen Begriffe zu haben, um sie verstehen und denken zu können, ist mit der Entlastung vergleichbar, die die Transformation von Beta- in Alpha-Elemente mit Hilfe der Alpha-Funktion mit sich bringt.

Beta-Elemente lassen sich demnach als unverdauliche Fakten charakterisieren. Bions häufige Rede von Verdaulichem und Unverdaulichem, lässt sich damit erklären, dass er das Verdauungssystem als Modell und Metapher für den Denkapparat heranzieht (Bion, 1962b, 1990b, 137f.). Sie stellen eine Art Sinneseindruck bzw. Emotionen dar, die in einem unverarbeitbarem Rohzustand vorliegen und daher dem Denken (bzw. dem Denkapparat) nicht zur Verfügung stehen. Bion spricht in diesem Zusammen von einem „Ding an sich“ (a „thing-in-itself“) oder wilden Gedanken („wild thoughts“) (Bion, 1997, 27). Diese auf Kant zurückgehende Anschauung, dass *„Gedanken ohne Inhalt [...] leer, Anschauungen ohne Begriffe [...] blind sind“* (Kant, 1971, 75) verband Bion in Anlehnung an den von Kant geprägten Begriff des „leeren Gedankens“ mit seinen Überlegungen. Bion definierte dieses „Ding an sich“ als ein für den Menschen nicht erkenn- und verwendbares Objekt (Bion, 1962a, 1990a, 226, 1962b, 1990b, 52).

Beta-Elemente stellen ein solches „Dinge an sich“ dar. Sie sind weder bewusst noch unbewusst und stehen, sofern nicht durch die Alpha-Funktion modifiziert, der geistigen Aktivität nicht zur Verfügung. Ebenfalls charakteristisch für Beta-Elemente ist ihre Verbindung mit impulsiven, teilweise extremen Gefühlen. Erklärbar ist diese Gefühlsaufladung einerseits durch die zuvor beschriebene Tatsache, dass Beta-Elemente keine identifizierbare Erfahrung darstellen. Andererseits liefert die Tatsache, dass sie sehr

körpernah (etwa in Form von Unbehagen) erlebt werden, eine weitere Erklärung. Meltzer bemerkt hierzu:

„Bion [meint] mit emotionaler Erfahrung [...], bevor sie durch die Alpha-Funktion bearbeitet worden ist [...] eine unverträglich neue Erfahrung [...], die Seele hat nie zuvor etwas Derartiges gekannt. Dies scheint mir die Vorstellung zu sein, die hinter Bions Beschreibung der emotionalen Erfahrung steht, insofern, als ein bestimmtes Gefühl niemals vorher erlebt worden ist und daher seinen Sinn nicht sofort offenbart.“ (Meltzer, 1984, 1988, 78)

Dementsprechend müssen Beta-Elemente, die nicht transformiert und verarbeitet werden, ausgeschieden werden.

„Beta-Elemente unterliegen einem Ausstoßungsvorgang, ähnlich den Muskelbewegungen, Veränderungen der Mimik etc., die Freud so beschrieb, dass sie der Entlastung der Persönlichkeit von Reizzuwächsen dienen und nicht dazu, Veränderungen in der Umgebung zu bewirken.“ (Bion, 1962b, 1990b, 59)

Beim Säugling geschieht dies in Form von Strampeln oder Schreien. Die Heftigkeit, mit der dieses Ausstoßen bisweilen geschieht, mag ein Beleg dafür sein, welche impulsiven Gefühle mit Beta-Elementen verbunden sein können. Erwachsene Menschen bedienen sich einer extensiven Form projektiver Identifikation oder somatisieren, um sich ihrer Beta-Elemente zu entledigen (Bion, 1962b, 1990b, 53, 1970).

Im Gegensatz zu den Beta-Elementen stehen die Alpha-Elemente als Ergebnisse der Alpha-Funktion dem Denkkapparat zur Verfügung. Bion bemerkt dazu:

„Dieser Ausdruck repräsentiert das Ergebnis der von der Alpha-Funktion an Sinneseindrücken geleisteten Arbeit. Sie sind keine Objekte in der Welt der äußeren Realität, sondern Produkte der Bearbeitung von Sinnesdaten, die mit solchen Realitäten in Zusammenhang stehen.“ (Bion, 1963, 1992, 52)

Alpha-Elemente können bewusst sein und unbewusst gemacht werden, erlauben also Verdrängung und sind im Wachen wie im Traum verwendbar. Dieser wesentliche Unterschied ist in erster Linie dadurch zu erklären, dass Alpha-Elemente im Gegensatz zu den Beta-Elementen von einem Übermaß an Emotionen befreit wurden. Die emotionale Entlastung leistet ebenfalls die Alpha-Funktion. Sofern die Alpha-Elemente Sinneseindrücke betreffen, können sie in Form von akustischen Mustern, visuellen Bildern

oder Geruchsmustern auftreten. Als solche werden sie dann auch verarbeitet, d.h. sie können erinnert, gespeichert, aber auch wieder vergessen werden. Krejci bemerkt dazu:

„Alpha Elemente eignen sich zu unbewusstem Wachdenken, bewusstem Denken und Überlegung, zur Speicherung, das heißt zur Bildung von Erinnerung und zur Bildung von Traumgedanken.“ (Krejci, 1990, 20)

Insgesamt lassen sich Alpha-Elemente als Material beschreiben, mit dem die Psyche arbeiten kann, was gleichbedeutend mit der Verarbeitung dieser Alpha-Elemente zu Träumen, Traumgedanken oder jeglicher anderen Art von Gedanken ist (Bion, 1962b, 1990b, 26).

Abschließen möchte ich die Darstellungen des psychischen Prozesses mit einigen Bemerkungen zur Alpha-Funktion.

„Der Terminus „Alpha-Funktion“ steht für einen unbekanntem Prozess, der dafür sorgt, dass rohe Sinnesdaten aufgenommen werden und in psychische Inhalte umgewandelt werden, die Bedeutung haben und zum Denken benutzt werden.“ (Hinshelwood, 1989, 1993, 321)

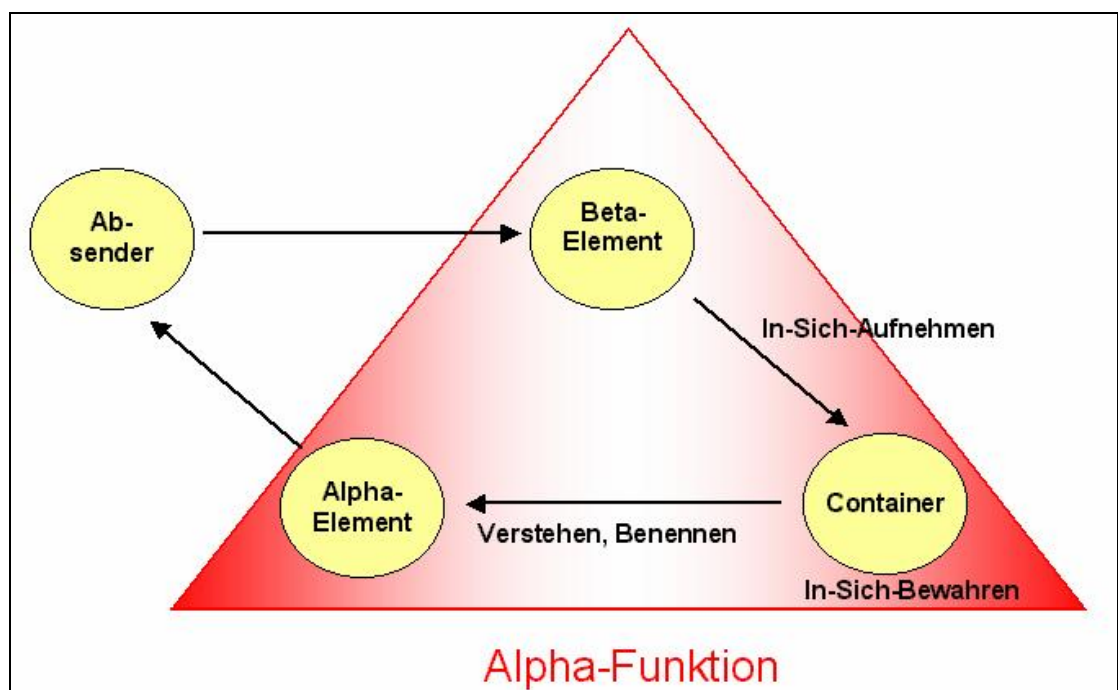


Abbildung 3: Die Alpha-Funktion
(Quelle: eigene Darstellung)

Auch wenn nicht im Detail klar ist, wie die Alpha-Funktion funktioniert (Bion selbst betont, dass er es nicht erklären kann), so lässt sie sich doch als geistige Aktivität charakterisieren. Diese geistige Aktivität ist es, die aus

Beta-Elementen Alpha-Elemente entstehen lässt, die dafür sorgt, dass Unverdaubares verdaubar wird und die für die Transformation von Nicht-Benennbarem in Benennbares verantwortlich ist. Somit hat die Alpha-Funktion einen entscheidenden Anteil daran, dass die Unterscheidung zwischen Psychischem und Physischem möglich wird und dass Grenzen gebildet werden, die das Selbst vom Nicht-Selbst (oder einfacher das Innen von Außen) trennen. Für das Individuum wird eine Art „geordnetes Denken“ möglich, das es erlaubt, Gefühle zu verstehen und Gedanken mit Sinn und Zusammenhang zu versehen. Für Bion ist die Alpha-Funktion konstitutiv für den Denkapparat. Im Umkehrschluss ist für ihn ohne (die Fähigkeit zur) Alpha-Funktion kein Denken möglich (Bion, 1962a, 1990a, 17f.).

Neben der Tatsache, dass die Alpha-Funktion die Grundlage des Denkens bildet, kommt ihr insofern eine besondere Bedeutung zu, als sie darüber hinaus die Funktion einer Schranke wahrnimmt. Diese Schranke trennt nicht nur (wie bereits angedeutet) Selbst von Nicht-Selbst, sondern ermöglicht vor allem die Differenzierung zwischen Bewusstem und Unbewusstem. Bion beschreibt diese Differenzierung folgendermaßen:

„Die menschliche Alpha-Funktion wandelt die Sinneseindrücke, die mit einer emotionalen Erfahrung verknüpft sind, ob im Schlafen oder im Wachen, in Alpha-Elemente um, die zusammenhalten, während sie sich vermehren, um die Kontaktschranke zu bilden. Diese Kontaktschranke, die so ständig in Bildung begriffen ist, kennzeichnet den Punkt von Kontakt und Trennung zwischen bewussten und unbewussten Elementen und erzeugt ihre Verschiedenheit.“ (Bion, 1962b, 1990b, 63)

Die Beschaffenheit dieser Schranke übt entscheidenden Einfluss auf die emotionale Denkfähigkeit aus und ermöglicht letztlich ein Lernen aus Erfahrung.

Blicken wir mit diesem erweiterten Verständnis des Container-Contained Modells noch einmal auf das bereits mehrfach herangezogene Beispiel vom Baby, das Hunger hat, und seiner Mutter zurück. Das Beispiel lässt sich nun wie folgt interpretieren:

Das Baby nimmt die mit dem Hunger verbundenen quälenden Gefühle wahr, welche es loswerden will. Diese lassen sich als Beta-Elemente charakterisieren. Eine Transformation der Beta-Elemente mit Hilfe der Alpha-Funktion ist dem Baby in diesem Stadium noch nicht möglich, da das Ba-

by aufgrund fehlender Internalisierung noch nicht die Fähigkeit der Alpha-Funktion besitzt. Daher versucht das Baby auf andere Art, etwa durch Schreien, Abhilfe zu schaffen und sich der unangenehmen Gefühle (Beta-Elemente) zu entledigen.

Da eine selbstständige Umwandlung der Beta-Elemente dem Baby noch nicht möglich ist, ist es zunächst auf die Unterstützung äußerer Objekte, in diesem Fall der Mutter, angewiesen. Das Schreien des Babys wird die Mutter aufmerksam machen und sie veranlassen das Baby zu stillen. Währenddessen laufen die folgenden psychischen Prozesse ab. Die Mutter (Container) wandelt unter Zuhilfenahme ihrer Alpha-Funktion die für das Baby unerträglichen Gefühle des Hungers (Beta-Elemente, Contained) in erträgliche Gefühle der Sättigung (Alpha-Elemente, transformiertes Contained) um. Diese Umwandlung stellt das Containing (oder den Alpha-Prozess) der Mutter dar. Dazu nimmt sie die Emotionen (die quälenden Gefühle) des Babys in sich auf und bewahrt sie in sich. Es ist ihr möglich die quälenden Gefühle und Ängste des Babys zu ertragen. Anschließend benennt und deutet sie diese Gefühle für sich (mein Baby hat Hunger) und reagiert letztlich mit einer der Deutung entsprechenden Handlung (dem Stillen) darauf. Auf Seiten des Babys führt dieser Prozess zu einer Transformation der Beta-Elemente. Aus den unangenehmen Körperempfindungen des Babys, dem Hunger (Beta-Element), entsteht so das erträgliche Gefühl der Sättigung (Alpha-Element) (Reerink, 1997, 103f.).

Die Beziehung zwischen Container und Contained gestaltet sich jedoch nicht immer wie in dem hier vorgestellten Beispiel. Bion unterscheidet drei Grundarten möglicher Container-Contained Beziehungen. Gemäß seiner Auffassung können sie einen kommensuralen, einen symbiotischen oder einen parasitären Charakter annehmen (Bion, 1970, 95f.; 1962b, 1990b, 97). Während die kommensurale und die symbiotische Beziehung als gutartig zu charakterisieren sind, handelt es sich bei der parasitären um eine böartige, genauer gesagt, um eine zerstörerische Form der Container-Contained Beziehung.

Betrachten wir zunächst die kommensurale Form. Die Bedeutung dieses aus der Biologie stammenden Begriffes, gibt bereits einen Einblick in die Beziehung zwischen Container und Contained. Im biologischen Kontext ist

eine kommensurale Beziehung dadurch gekennzeichnet, dass einige Tiere mit anderen gemeinsam von derselben Nahrung leben. Losgelöst von diesem Kontext ist eine kommensurale Beziehung durch die Teilhabe von zwei Objekten an etwas Drittem gekennzeichnet. Diese Teilhabe vollzieht sich zum Wohle aller drei. Subjekt und Objekt koexistieren nebeneinander und teilen etwas Drittes miteinander. Sowohl für Wohlergehen als auch für die Vermeidung von Leid sind sie voneinander abhängig. Beide ziehen also einen Nutzen aus der Verbindung (Bion, 1962b, 1990b, 91). Diese Beziehungsform zwischen Container und Containend liegt dem zuvor dargestellten Beispiel zugrunde. Mutter wie Säugling können einander nutzen und etwas Drittes, etwa Erfahrung oder psychisches Wachstum miteinander teilen.

Neben der kommensuralen stellt die symbiotische Beziehung die andere gutartige Beziehungsform dar. Im Falle einer solchen Beziehung ist eines der beiden Objekte (Container oder Contained) vom anderen abhängig. Diese Abhängigkeit birgt jedoch Vorteile für beide. Auch diese Beziehungsform erlaubt psychisches Wachstum, wenn es auch nicht so leicht zu erkennen bzw. zu realisieren ist. Zur Verdeutlichung dieser Beziehungsform greift Bion auf seine (spätere) Sicht von Gruppen zurück. Häufig weist die Beziehung zwischen Mystiker und Establishment einen symbiotischen Charakter auf.

„In a relationship that takes place between establishment and the mystic, for instance, the former can express a sort of benevolent hostility towards the latter, who can in turn be under careful scrutiny; however from this scrutiny the group grows in stature and the mystic likewise.” (Bion, 1970, 78)

Die letztmögliche Verbindung von Container und Contained stellt die parasitäre Beziehungsform dar. Bei dieser Variante wird das Containing als zerstörerisch empfunden und wirkt auch dementsprechend. Die Beziehung lässt sich folgendermaßen beschreiben: Container und Contained hängen voneinander ab, um ein drittes Objekt zu produzieren, welches dann wiederum alle drei Objekte zerstört (Bion, 1970, 95f.). Zur Veranschaulichung dieser Beziehungsform zieht Bion das Beispiel des Stotterers heran. Ein Mensch will seinen Emotionen (beispielsweise seinem Ärger) Ausdrücke verleihen, fühlt sich dann aber derart überwältigt von ih-

nen, dass er zu stottern beginnt und zusammenhangslos wird. In diesem Fall stellt die Sprache den Container und die Emotionen (der Ärger) das Contained dar. Die aus dem Zusammenspiel von Sprache und Emotionen resultierende Zusammenhanglosigkeit wäre das neu entstehende Dritte, das letztlich die Kommunikation zerstört (Bion, 1970, 104).

Trotz des nunmehr schon weitreichenden Verständnisses des zugrundeliegenden Prozesses bleibt noch die Frage, wie die Beta-Elemente einen Container finden, der sie aufnimmt und transformiert. Die Antwort ist vergleichsweise einfach und ist in den Wurzeln des Modells zu suchen. Die Aufnahme der Beta-Elemente vollzieht sich über den Mechanismus der projektiven Identifikation. (Vgl. Kapitel B2, insbesondere Kapitel B2.4 dieser Arbeit.)

Bion beschreibt den ablaufenden Prozess folgendermaßen:

„In der Situation, in der das Beta-Element [...] vom Säugling projiziert und vom Behälter in einer Weise aufgenommen wird, die es entgiftet, wird es vom Behälter so verändert, dass der Säugling es in einer erträglichen Form in seine Persönlichkeit zurücknehmen kann.“ (Bion, 1992, 57)

Bions Verdienst bestand darin, diesen von Klein beschriebenen Mechanismus nicht nur als eine Abwehrform zu verstehen, sondern auch als eine frühe Form der Kommunikation. So lässt sich die Interaktion zwischen Baby und Mutter auch als Kommunikation verstehen, in der das Baby (Sender) einen Inhalt (Contained) projiziert, mit dem sich die Mutter (Empfänger, Container) identifiziert.

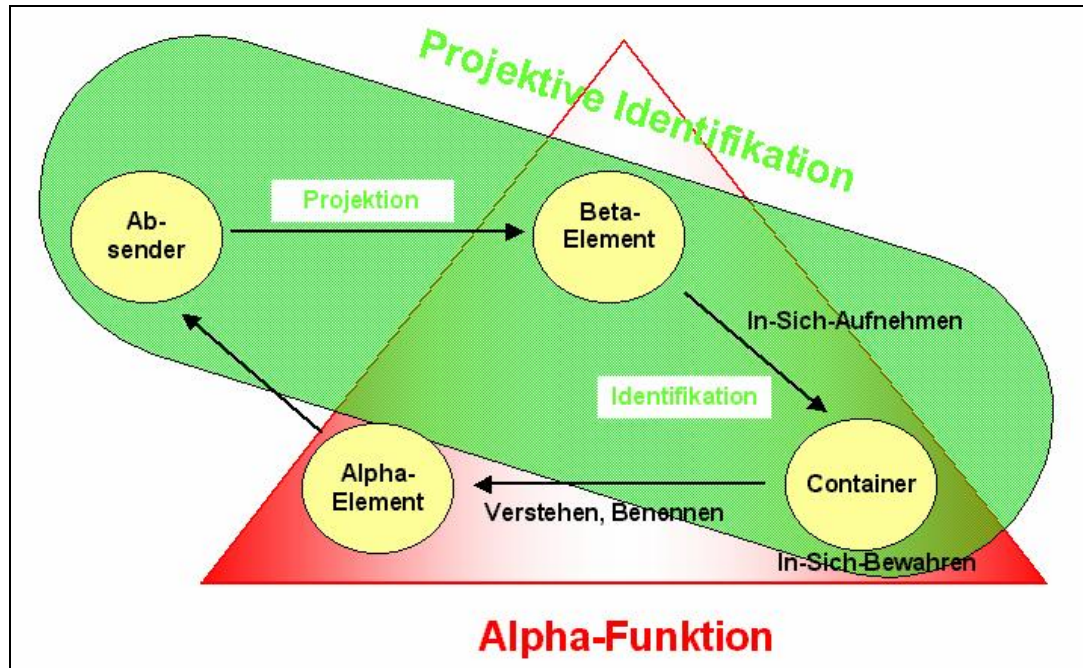


Abbildung 4: Projektive Identifikation im Rahmen des Container-Contained Modells
(Quelle: eigene Darstellung)

Das zuvor erläuterte Beispiel ist insofern von besonderer Bedeutung, da es nicht nur eine Verdeutlichung der ablaufenden psychischen Prozesse ermöglicht, sondern auch eine Vorstellung davon vermittelt, wie die Alpha-Funktion und damit das Denken entstehen. Dazu ist es wichtig, sich die im Anschluss an den Alpha-Prozess der Mutter ablaufende Reintrojizierung des Babys genau anzuschauen. Das Baby nimmt nämlich nicht nur ein erträglich gemachtes Gefühl auf, sondern gleichzeitig auch ein Objekt, das zur Introjektion und zur Bearbeitung des Introjizierten fähig ist. *„Das Entstehen des Apparates zum Denken kann verstanden werden als ein allmähliches Herausbilden der Alpha-Funktion im Kind selbst durch Introjektion der Alpha-Funktion der Mutter“* (Reerink, 1997, 105). Anders ausgedrückt, nimmt das Baby zusammen mit der lebenswichtigen Muttermilch die ebenfalls lebenswichtige Fähigkeit zur Produktion eigener Alpha-Elemente auf.

4.4. Die besonderen Fähigkeiten des Containers

An dieser Stelle möchte noch einmal auf den Container und sein für den Prozess des Containing unerlässlichen Fähigkeiten zu sprechen kommen.

Bei diesen Fähigkeiten, über die der Container verfügen muss (und ohne die Bions Modell nicht denkbar ist), handelt es sich einerseits um eine Art träumerischer Gelassenheit, die Bion Reverie nennt und andererseits um einen psychischen (leeren) Raum, der die Möglichkeit bietet, dass etwas Neues entstehen kann. Die Fähigkeit, einen solchen Raum zur Verfügung zu stellen, bezeichnet Bion als negative Kapazität (negative capability).

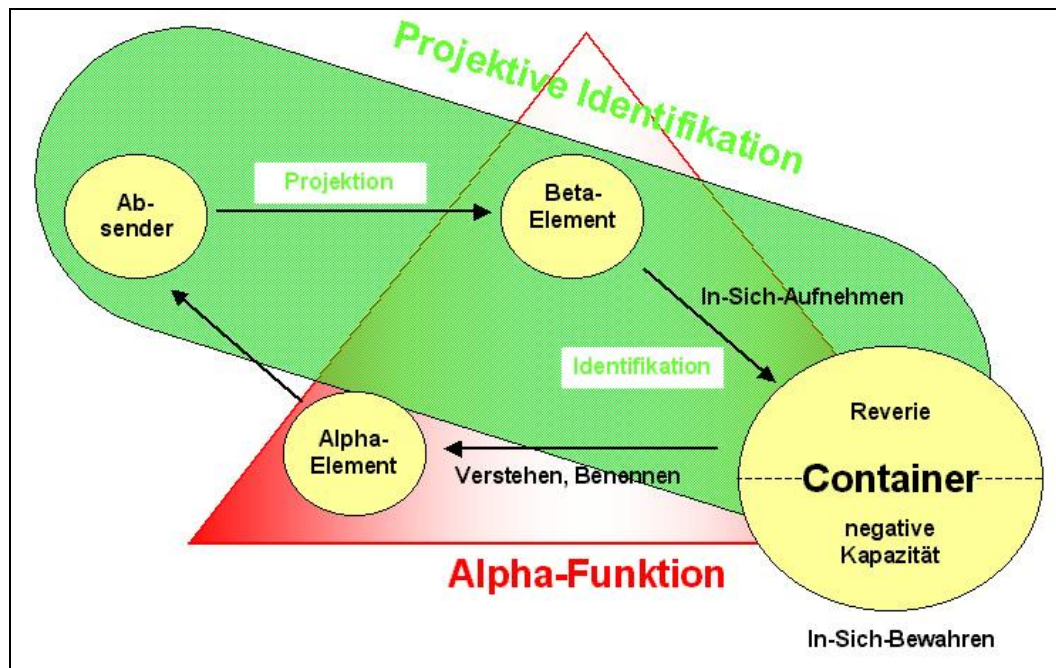


Abbildung 5: Das Container-Contained Modell
(Quelle: eigene Darstellung)

Nehmen wir zunächst die Fähigkeit zur Reverie in den Blick. Sie stellt einen Teil der Alpha-Funktion dar und lässt sich psychoanalytisch als spezielle Form der Introjektion verbunden mit unbewusstem Denken charakterisieren. Vor allem zu Beginn des Containing-Prozesses in der Phase des „In-Sich-Aufnehmens“ ist sie von besonderer Bedeutung, da sie den Container empfänglich für projektive Identifikationen macht. Bezogen auf das hier vorgestellte Beispiel würde dies bedeuten, dass die Reverie die Mutter sensibel und empfänglich macht für die projektive Identifikation des Babys. Reverie lässt sich als Art träumerischer Gelöstheit bezeichnen, die sich vor allem durch Offenheit gegenüber dem Contained auszeichnet. Im Beispiel würde dies Offenheit der Mutter gegenüber jeglichen (guten wie schlechten) Emotionen des Kindes bedeuten. Diese Offenheit befähigt die

Mutter, über das „In-sie-Projizierte“ zu träumen und nachzudenken, so dass das Contained verstanden werden und etwas Neues entstehen kann. Auf Seiten des Babys werden durch die Reverie der Mutter die Bedürfnisse nach Liebe und Verstandesein (Bion spricht vom L- und K-Link) befriedigt. Die Befriedigung dieser Bedürfnisse ist grundlegend für die psychische Entwicklung des Babys und von ihrem Stellenwert her vergleichbar mit der Bedeutung, die die Muttermilch für die körperliche Entwicklung hat. Losgelöst von diesem Beispiel lässt sich Reverie als Bereitschaft verstehen, über das Erlebte, Erfahrene, Gehörte und "Unerhörte" zu meditieren und nachzudenken (Bion, 1962a, 1990b, 231f.).

Eine ebenso große Bedeutung besitzt die Fähigkeit des Containers zu negativer Kapazität. Dieses von Bion aufgegriffene Ungewissheitsprinzip geht auf den englischen Dichter Keats zurück. Er selbst benutzte diesen Ausdruck zum ersten und einzigen Mal in einem Brief an seine Brüder (George und Thomas), der zu den rätselhaftesten und verwirrendsten Briefen gehört, die Keats verfasst hat (Bate, 1964, 236f.). In diesem Brief schreibt Keats:

„I had not a dispute but a disquisition with Dilke on various subjects; several things dove-tailed in my mind, and at once it struck me what quality went to form a Man of Achievement, especially in Literature, and which Shakespeare possessed so enormously – I mean Negative Capability, that is, when a man is capable of being in uncertainties, mysteries, doubts, without any irritable reaching after fact and reason.“ (Keats, 1970, 43)

Keats prägte den Begriff der negativen Kapazität in einer Phase der Suche und Spekulation, die dominiert war von der Frage, was den Kern eines Dichters ausmacht. Dazu setzte er sich, teilweise in experimentellen Selbstversuchen, mit verschiedenen Geisteshaltungen auseinander, wie sie beispielsweise Skeptizismus, Pessimismus und Humanismus darstellen. Neben Selbstlosigkeit, Uneigennützigkeit, Bescheidenheit und der Fähigkeit zur Unterwerfung, war die negative Kapazität das übergeordnete und verbindende Konzept, welches in Keats ein waches Verständnis dichterischer Vorstellungskraft aufkommen ließ. Mit negativer Kapazität verband er einen Mangel an persönlicher Identität im Sinne vorgefasster Sicherheit. Er war der Überzeugung, dass diese Fähigkeit alle großen Dichter auszeichnete. Nur diese Fähigkeit erlaubt es ihm in einem gewissen

Maß „über den Dingen zu stehen“ und offen zu sein für neue Eindrücke und Sinnesempfindungen, um, einem Chamäleon gleich, immer wieder seine Ideen zu verändern.

Bion spricht in Anlehnung an Keats von einer „capacity of the unconscious“ (Bion, 1992, 304). *„Darunter versteht er die Fähigkeit aufzunehmen ohne zu beurteilen, ohne zu erklären, ein „mit dem Erlebten einfach Sein-Können“, indem man das Ungewisse, das Mysteriöse und das Zweifelhafte tolerieren kann, ohne dem „irritierten Greifen nach Tatsache und Begründung““ (Lazar, 2002, 166).*

Führt man sich die angesprochenen Punkte etwas genauer vor Augen, dann wirkt sich die negative Kapazität auf die verschiedensten Bereiche aus. Negative Kapazität beinhaltet die Fähigkeit mit Mehrdeutigkeiten und Unerklärlichkeiten leben zu können und diese zu tolerieren. Dies schließt in gewissem Maße die Auseinandersetzung mit und das (Aus)Halten von Angst und Furcht ein. Aufgrund der Toleranz von Mehrdeutigkeiten steht negative Kapazität auch der detaillierten Ergründung jedes noch so kleinen Details entgegen. Entsprechend begnügt sie sich mit Teil- bzw. Halbwissen, im Sinne eines mit dem Erlebten einfach Sein-Können. Entscheidende Bedeutung besitzt negative Kapazität im Hinblick auf Wandlungs- und Veränderungsprozesse. In diesem Zusammenhang impliziert sie die Fähigkeit, trotz des allgegenwärtigen Drucks, Veränderungen auf eine nicht reaktionäre und beharrende Weise anzugehen. Sie steht für die Weiterverfolgung eines einmal begonnenen Weges mit Hilfe von Flexibilität der Persönlichkeit und Empathie. Hutter beschreibt dies wie folgt:

„It implies the capacity to engage in a non-defensive way with change, without being overwhelmed by the ever-present pressure merely to react. It also indicates empathy and even certain flexibility of character, the ability to tolerate a loss of self and a loss of rationality by trusting in the capacity to recreate oneself in another character of another environment.“ (Hutter, 1982, 305)

Darüber hinaus beinhaltet negative Kapazität (quasi gemeinsam mit der Fähigkeit des Nicht-Wissens) für Bion die Bereitstellung eines inneren, psychischen Raumes, wo „Noch-Nicht-Gewußtes“ gedacht werden kann. Der Container stellt diesen benötigten Raum bereit und ist gleichzeitig angehalten, innezuhalten und zu beobachten, ohne zu schnell Tatsachen

und Ursachen ergründen zu wollen (Bion, 1992, 304). Bion charakterisiert dieses Innehalten und Beobachten als einen Zustand der Geduld. Ist das Contained einmal verstanden und bereit zu Reintrojektion, wird aus dem Zustand der Geduld ein Zustand von Sicherheit (Bion, 1970, 123f.).

Eines der wenigen anschaulichen Beispiele für negative Kapazität liefert Green mit seiner Rezensionserfahrung zu Bions Buch „Attention and Interpretation“. Um Bions Buch zu rezensieren versuchte Green zunächst herauszufinden, woher der Titel kam. Entsprechend seines Gefühls, dass der Titel und der Inhalt des Buches nicht in (direktem) Zusammenhang standen, fand er auch im Buch keinen Hinweis auf einen der beiden Schlüsselbegriffe. Auch war weder das Wort „attention“ noch das Wort „interpretation“ im Index aufzufinden. Beides zusammen ließ bei Green vermuten, dass er ein weiteres Mal ein Buch vor sich liegen hatte, bei dem die Titelwahl nicht gelungen war. Der Titel schien zufällig gewählt zu sein und nichts mit dem Inhalt zu tun zu haben.

Gerade noch rechtzeitig kam Green jedoch Bions Hinweis in den Sinn, dass jegliche Interpretation von der Persönlichkeit, dem Wissen und der Erfahrung des Interpretierenden abhängt. Will er (in diesem Fall der Leser des Buches) Neues erfahren, so muss er all seine Vorbehalte, Vorurteile und Vorerfahrungen beiseite schieben. Nachdem Green bewusst geworden war, dass dies auch für ihn galt, gelang ihm die Annäherung an einen Zustand, den Bion wohl als „negative capability“ charakterisiert hätte. Green überließ sich dem Unbekannten und Unbewussten und konnte auch mit seiner eigenen Unsicherheit im Bezug auf bestimmte Themen, mit denen er nicht vertraut war (z.B. Kants Philosophie oder Bions mathematische Ausdrücke), umgehen. Green stellte fest, dass nur mit einer derartigen Geisteshaltung Bions zentrales Anliegen zu verwirklichen war. Bion wollte nicht Wissen vermitteln, sondern Erfahrung, bei der sowohl Autor als auch Leser beteiligt sind und sich sozusagen auf halbem Weg treffen. Green kam letztendlich zu dem Schluss, dass „attention“ nicht im Buch war, sondern dass „attention“ das Buch selbst war (Green, 1973, 115).

4.5. Bions Anwendung des Container-Contained Modells

Abschließend möchte ich noch einmal deutlich machen, dass selbstverständlich nicht nur die Mutter über die Fähigkeit verfügt als Container zu fungieren. Die Häufigkeit mit der dieses Beispiel immer wieder aufgegriffen wurde, könnte zu diesem Trugschluss verleiten. Jedes Individuum, das zuhören kann und über gewisse mütterliche Aspekte verfügt, kann diese Funktion wahrnehmen. Bekannte Beispiele stellen Therapeut, Arzt oder Analytiker dar. Aber auch Lehrer, Berater oder Führungskraft sollten hierzu in der Lage sein.

Wie ich dargestellt habe, hat Bion diese interpenetrierende Form des Kontakts zunächst im Sinne einer Entwicklungstheorie hinsichtlich des Kontaktes zwischen Mutter und Säugling konzipiert. Ein anderer zentraler Anwendungsbereich lag in seiner Theorie des Denkens, innerhalb der er das Container-Contained Modell benutzte, um den Prozess der Entwicklung von Gedanken und Theorien zu beschreiben bzw. zu denken. Gerade mit dieser schwerpunktmäßigen Anwendung macht Bion deutlich, dass eine Container-Contained Beziehung nicht notwendigerweise zwischen Individuen bestehen muss bzw. diese voraussetzt. Mit der Zeit entwickelte sich dieses Modell zu einer der zentralen Säulen in seinem Denk- und Theoriegerüst und Bion betrachtete Phänomene jeglicher Art unter diesem Blickwinkel. Beispiele für Bereiche, auf die Bion das Modell angewendet hat, sind das „In-Worte-Fassen“ von Gedanken, das Gefühl innerhalb der Psyche oder das Individuum in der sozialen Gruppe. Vor allem die Anwendung dieses Modells auf soziale Systeme weckte immer mehr Bions Interesse. So vertrat er beispielsweise im Hinblick auf die soziale Gruppe die Überzeugung, dass eben diese Gruppe dem Individuum als Container dient.

Eine der wesentlichen Funktionen sozialer Gruppen sah Bion in der Begründung und Erhaltung einer feststehenden sozialen Ordnung. In diesem Zusammenhang prägte er den Begriff des Establishments, dem er diese Funktion zuschrieb (Bion, 1970, 73). Das Establishment kollidiert jedoch mit der Inspirationskraft und Originalität des kreativen Individuums, für das Bion den Begriff Mystiker wählte (Bion, 1970, 74). Die Beziehung zwischen dem Establishment (bzw. der Gruppe) und dem Mystiker (bzw. dem

Individuum) beschreibt Bion als Container-Contained Beziehung. Sie zeichnet sich dadurch aus, dass der Mystiker bzw. seine neuartigen Ideen durch das Establishment contained werden müssen, damit beiden Wachstum und Entwicklung möglich wird. Die Beziehung kann entsprechend der verschiedenen von Bion beschriebenen Typen von Container-Contained Beziehung (kommensal, symbiotisch oder parasitär) verschiedene Formen annehmen und von Mal zu Mal variieren.

Neben der sozialen Gruppe stellte auch die Gesellschaft als Ganzes für Bion eine weitere Anwendungsebene dar. In diesem Kontext arbeitete er mit der Hypothese, dass sich sowohl auf individueller als auch auf kollektiver, gesellschaftlicher Ebene, ähnliche Beziehungsmuster finden lassen. Daher vertrat Bion die Ansicht, dass auch die Gesellschaft als Ganzes auf verschiedenste Art und Weise als Container dienen kann. Vor allem die frühen Arbeiten von Jaques waren es, die ihn in dieser Ansicht bestärkten. Jaques bemerkte dazu:

„Individuals may put their internal conflicts into persons in the external world, unconsciously follow the course of the conflict by means of projective identification, and re-internalize the course and outcome of the externally perceived conflict by means of projective identification.“ (Jaques, 1953, 21)

Nicht zuletzt aufgrund seiner Arbeit mit psychotischen Patienten gelangte Bion zu der Überzeugung, dass ein Individuum auch als sein eigener Container fungieren kann. Als Beispiel hierfür führte er den Stotterer und den Versuch seine Gefühle in Worte zu fassen an. Bion sah in diesem Vorhaben den mühsamen Versuch eines Individuums sich als Container seiner Selbst, seiner eigenen inneren Vorgänge zu bedienen (Bion, 1970, 93f.).

5. Das Konzept der Kollusion

*“Hallo!” rief Ferkel, “was tust du denn”
“Ich jage”, sagte Pu.
“Was jagst du?”
“Ich spüre etwas auf”, sagte Winnie-der-Pu sehr geheimnisvoll.
“Was spürst Du auf?” fragte Ferkel und kam näher.
“Das frage ich mich selbst. Ich frage mich selbst, was?”
“Was wirst du dir denn antworten?”
“Ich muß warten bis ich es habe”, sagte Winnie-der-Pu.*

(Milne, 1958, 44)

Den Gegenstand dieses Kapitels bildet das sich im Bereich der psychodynamischen Organisationsforschung immer weiter verbreitende Konzept der Kollusion. Während sein Ursprung und seine Ausprägung in der Regel als bekannt vorausgesetzt werden (außer ein paar wenigen einführenden Bemerkungen setzt sich kaum ein Autor detailliert mit Herkunft und Ausprägung des Konzeptes auseinander), möchte ich das Konzept zunächst in seiner ursprünglichen analytischen Ausrichtung beschreiben. Danach werde ich den Kontext wechseln (von Analyse und Therapie hin zu Unternehmen und Organisationen) und das Konzept auf Gruppen, Subsysteme und ganze Organisationen anwenden.

Während im psychoanalytischen Sprachgebrauch die Begrifflichkeiten der Delusion (bekannt als Wahnvorstellung) und der Illusion (bekannt als Wunschvorstellung) durchaus bekannt sind, fristen der Begriff und das Konzept der Kollusion eine Art Schattendasein.

Etabliert wurde das Konzept durch den englischen Psychiater Laing, der das Konzept Kollusion bei seinen Versuchen den menschlichen Geist (im Bereich der interpersonellen Phänomenologie) zu verstehen, verwandt hat. Vor allem im Rahmen seiner existenzial phänomenologischen Studien (vorwiegend zum Familien-Kontext von Schizophrenen) hat er sich mit diesem Konzept beschäftigt und die zugrunde liegenden Prozesse detailliert beschrieben (Laing, 1961, 1973; 1973, 1974). Im deutschsprachigen Raum wurde das Konzept durch den Schweizer Psychotherapeuten Willi bekannt. Er benutzt das Konzept im Rahmen der Paartherapie, um bestimmte interpersonale Konstellationen und das ihnen zugrunde liegende

unbewusste Zusammenspiel von Partnerschaften zu untersuchen und zu verstehen (Willi, 1972, 1975).

Einen ersten Zugang zum Konzept der Kollusion eröffnet auch in diesem Fall die ethymologische Untersuchung des Wortes. Der Begriff Kollusion stammt vom lateinischen Wort „collusio“ ab und bedeutet „geheimes Einverständnis“. „Collusio“ leitet sich wiederum vom lateinischen Verb „ludere“ ab, welches in den verschiedenen Entwicklungsstadien der Sprache (etwa klassisches und antikes Latein) unterschiedliche Bedeutungen hatte. In diesem Zusammenhang erscheinen die Übersetzungen „spielen“, „sich oberflächlich beschäftigen mit“, „verspotten“ sowie „täuschen“ zutreffend. Die im lateinischen häufig verwandte Vorsilbe „col“ bedeutet „mit“, so dass sich das Verb „colludere“ mit „mitspielen“ oder „gemeinsam täuschen“ übersetzen lässt (Köbler, 1995, 223; Laing, 1973, 114).

Damit sind bereits wesentliche Prinzipien des Konzeptes der Kollusion benannt. Das Verb „colludere“ und seine Übersetzung „mitspielen“ weisen darauf hin, dass an einer Kollusion immer mehrere Personen beteiligt sind. Im Gegensatz zu den Konzepten der Illusion oder Delusion, die sich auch auf eine Person beschränken können, benötigt eine Kollusion zwangsläufig mindestens zwei (oder mehr) Personen. In der Übersetzung des Ursprungsverbs „ludere“ mit „spielen“ oder „täuschen“ schwingt der typisch spielerische Charakter des Konzeptes mit. Zentrale Elemente, die im Spiel mit der Täuschung und in der Täuschung selbst zu sehen sind, klingen also bereits im Begriff Kollusion an.

In einem ersten Schritt kann eine Kollusion also als ein Spiel von zwei oder mehr Personen verstanden werden, die sich gegenseitig täuschen. Im Weiteren werde ich zu einer ersten Verdeutlichung des Konzeptes, sofern nicht ausdrücklich anders erwähnt, von einer Kollusion zwischen zwei Personen ausgehen. Das Spiel, welches diese Personen zusammen spielen, ist ein Spiel gegenseitiger Selbsttäuschung. Zwei Merkmale, die auch als Spielregeln bezeichnet werden können, sind für dieses Spiel typisch. Einerseits wird keine der beiden Personen zugeben, dass es sich um ein Spiel handelt. Andererseits spielt jede der beteiligten Personen nicht nur ihr eigenes Spiel, sondern sozusagen parallel dazu das Spiel des Anderen. Das Bewusstsein, dass neben dem eigenen Spiel noch ein anderes

Spiel gespielt wird ist in der Regel nicht vorhanden. Es ist jedoch auch nicht erforderlich, da es sich um unbewusst ablaufende Prozesse handelt. Das folgende Zitat bringt dies zum Ausdruck:

*„Sie spielen ein Spiel. Sie spielen damit kein Spiel zu spielen. Zeige ich ihnen, daß ich sie spielen sehe, dann breche ich die Regeln und sie werden mich bestrafen. Ich muß ihr Spiel, nicht zu sehen, dass ich das Spiel sehe, spielen.“
(Laing, 1971, 1974, 1)*

Dementsprechend lässt sich die Definition folgendermaßen erweitern: Das Konzept der Kollusion bezeichnet ein unbewusst ablaufendes Spiel gegenseitiger Selbsttäuschung, in dem zwei (oder mehr) Personen untrennbar miteinander verbunden bzw. verstrickt sind.

5.1. Gegenseitige Verstrickung als zentrales Merkmal jeder Kollusion

Trotz dieser Definition und der beschriebenen Merkmale kollusiver Beziehungen bleibt dieses Konzept schwer fassbar. Ähnliches gilt auch für die Praxis, in der Kollusionsbeziehungen und deren Ausmaß kaum feststellbar sind. Aus diesen Gründen will ich an dieser Stelle die bisherige Darstellung des Konzeptes weiterführen und vertiefen.

Halten wir dazu zunächst folgendes fest: Eine Kollusion hat immer etwas mit einer Beziehung zwischen zwei Menschen zu tun. Sie ist also im zwischenmenschlichen Bereich angesiedelt. Im Wesentlichen lassen sich Beziehungen zwischen zwei Menschen auf zwei Arten charakterisieren. Sie können einen bestätigenden (symmetrischen) oder einen komplementären (asymmetrischen) Charakter haben. Beide Beziehungsformen können die Grundlage einer Kollusion bilden. Im Falle einer bestätigenden Beziehung zeichnen sich die Partner dadurch aus, dass sie nach einem ähnlichen Muster „gestrickt“ sind, sich also aufgrund ähnlicher Eigenschaften und Verhaltensweisen bestätigen. Der andere Fall, eine komplementäre Beziehung, stellt die Grundlage der meisten Kollusionen dar. In diesem Fall weisen die Partner zwar unterschiedliche Eigenschaften und Handlungsmuster auf, ergänzen sich aber dahingehend, dass ihre unterschiedlichen Handlungsmuster optimal zusammen passen. Unabhängig von diesen

beiden Formen des Zusammenspiels ist noch eine dritte Variante denkbar, deren zentrales Merkmal die extradyadische Interaktion darstellt. Diese Kollusionsform ist dadurch gekennzeichnet, dass der gemeinsame Konflikt auf ein externes, außerhalb der Beziehung stehendes Spannungsfeld übertragen wird (Mentzos, 1988, 36f.).

Charakteristisch für alle angesprochenen Beziehungen ist der Wunsch nach Bestätigung durch den Anderen. Dieser Wunsch könnte durch Offenheit hinsichtlich eigener Eigenschaften und Handlungsmuster (im Sinne der Realisierung eines wahren Selbst) innerhalb einer Beziehung realisiert werden. Diese Öffnung gestaltet sich jedoch häufig schwierig, da Eigenschaften und Handlungsmuster nicht bewusst sind. Sind sie es in seltenen Fällen doch einmal, stellen mangelndes Vertrauen zu sich selbst und zum anderen die wesentlichen Hinderungsgründe dar. Vergleichbar einem Pendel schwingen die Partner zwischen Vertrauen und Misstrauen, Zuversicht und Zweifel hin und her und sind auf der Suche nach einem Weg, ihren Wunsch nach Bestätigung auch ohne Offenheit zu befriedigen. Als Ausweg wählen beide Partner dann häufig den einfachsten Weg und geben sich mit gefälschter, auf Einbildung beruhender Bestätigung zufrieden (Laing, 1961, 1973, 115).

Wie stark zwischenmenschliche Beziehungen von Einbildung, selektiver Wahrnehmung und Scheingestalten geprägt sein können, macht das folgende Zitat deutlich:

„Stellen wir uns [...] zwei Bildmensen vor, die beieinander sitzen und miteinander reden – nennen wir sie Peter und Paul – und zählen wir die Figurationen nach, die dabei im Spiel sind. Da ist erst einmal der Peter, wie er dem Paul erscheinen will, und der Paul, wie er dem Peter erscheinen will; sodann der Peter, wie er dem Paul wirklich erscheint, Pauls Bild von Peter also, das gemeiniglich keineswegs mit dem von Peter gewünschten übereinstimmen wird, und vice versa; dazu noch Peter wie er sich selbst, und Paul, wie er sich selbst erscheint; zu guter Letzt der leibliche Peter und der leibliche Paul. Zwei lebende Wesen und sechs gespenstische Scheingestalten, die sich in das Gespräch der beiden mannigfaltig mischen! Wo bliebe da noch Raum für die Echtheit des Zwischenmenschlichen.“ (Buber, 1973, 279)

In der Existenz dieser Scheingestalten, die aufgrund mangelnder Offenheit entstehen, liegt die Ursache kollusiver Prozesse. So kann es z.B. in dem erwähnten Gespräch der beiden der Fall sein, dass Peter Paul in einem

ganz bestimmten Licht sehen muss, damit er (Peter) das Gefühl hat die Person zu sein, die er sein will, auch wenn er sie faktisch gar nicht ist. Anders ausgedrückt könnte man sagen: Peter muss für Paul eine ganz bestimmte Person sein, damit er, Peter, die Person sein kann, die er sein will. In diesem Sinne ist Laing zuzustimmen, der die einer Kollusion zugrunde liegende Beziehung als ein Spiel bezeichnet, „*indem es darum geht eine Beziehung zu fälschen*“ (Laing, 1971, 1973, 115).

Betrachten wir zur Verdeutlichung ein konkretes Beispiel. Nehmen wir an es ist für Peter wichtig als hilfsbereit zu gelten. Dann ist es für Peter notwendig, dass er Paul als jemanden wahrnimmt, der seine Hilfsbereitschaft wertschätzt und anerkennt. Dies ist der Fall, wenn Paul Peters Hilfsbereitschaft akzeptiert. Beide wären dann in einer Kollusion mit einander verbunden, da Peter Paul über sein wahres Selbst täuscht und als hilfsbereit erscheint, obwohl er gar nicht hilfsbereit ist. Eine weitere Eigenart von Kollusionen ist es jedoch, dass sie nie einseitig verlaufen. Die bisherige Schilderung umfasst sozusagen nur die halbe Kollusion. Der Grund für Paul, in diese Kollusion einzuwilligen und sich von Peter benutzen zu lassen, könnte jedoch darin liegen, dass Peter sich wiederum revanchiert und eine Fiktion verkörpert, die Paul sich selbst wünscht. Nehmen wir weiter an, dass Paul das starke Bedürfnis hat beliebt zu sein. In diesem Fall wäre es dann für Paul unumgänglich, dass Peter als jemand wahrgenommen wird, der ihn anerkennt. Dies wäre dann die zweite Hälfte der Kollusion, durch die beide miteinander verbunden sind. Es wird ein weiteres Merkmal von Kollusionen deutlich. Sind zwei Personen in einer Kollusion verstrickt, profitieren immer beide von der Kollusion und zwar anhand der Selbsttäuschung, die sie ermöglicht.

Nicht immer greifen jedoch die Bedürfnisse der beiden Kollusionspartner wie Schlüssel und Schloss ineinander und führen zu einer „funktionierenden“ Kollusion. In dem hier dargestellten Beispiel wäre es z.B. auch möglich gewesen, dass Paul nicht mit Akzeptanz auf Peters Hilfsbereitschaft reagiert. Stattdessen hätte Paul monieren können, dass Peter seine Gabe nutzt, um Überlegenheit zu demonstrieren oder Dankbarkeit zu erpressen. Peters unbewusste Suche nach einem Kollusionspartner wäre dann nicht erfolgreich gewesen und hätte dazu führen können, dass Peter die Bezie-

hung zu Paul abbricht. Der Grund für diese Reaktion kann darin liegen, dass das Gegenüber realer wahrgenommen wird, als es sich selbst wahrnehmen kann. Die fehlende Übereinstimmung (häufig wird auch von einer Disjunktion gesprochen) zwischen der inneren Selbstidentität und der äußeren wahrgenommenen Identität kann zu Reaktionen wie Angst, Schuld und Verzweiflung führen, an deren Ende der Abbruch der Beziehung stehen kann. Metaphorisch betrachtet stellen die Protagonisten einer Kollusion Akteure in einem tragischen zuweilen dramatischen Schauspiel dar, die nicht erkennen in welches Stück sie da geraten sind. Entsprechend dem Motto „The show must go on“ nehmen sie sich als gefangen in diesem schwer durchschaubaren Schauspiel war und fügen sich in ihr Schicksal und spielen das Spiel.

Entsprechend diesem endlosen Teufelskreislauf, aus dem es scheinbar kein Entrinnen gibt, ist es charakteristisch (häufig sogar unumgänglich) für beide Kollusionspartner, dass sie das Bedürfnis haben in einem ganz bestimmten Licht zu erscheinen. Der Ursprung dieses Bedürfnisses ist in der Phantasie eines jeden der beiden Kollusionspartner sowie in frühen, tief-sitzenden Kindheitserfahrungen und -konflikten zu suchen. Wichtig ist, dass dieses Bedürfnis nicht primär als Akt des Verbergens und „hinters Licht führen“ zu verstehen ist. Es geht nicht primär um eine bewusste Manipulation des Gegenübers, wenn beide Kollusionspartner ihr wahres Selbst, welches sie insgeheim kennen, nicht offenbaren wollen. Dieses Bedürfnis ist viel mehr ein Hinweis darauf, dass beide Kollusionspartner eine Verwirklichung ihres wahren Selbst noch nicht erreicht haben (Laing, 1971, 1973, 115ff.). Auf den Weg zu dieser Verwirklichung würden sich beide Partner begeben, wenn sie nicht versuchen würden jemand anderes zu sein, sondern sich um die Entfaltung der im Kern ihres Selbst enthaltenen Potentiale und Eigenschaften bemühen würden. Dazu müssten sie jedoch das Spiel für beendet erklären, was sich aber aufgrund der vorhandenen irrationalen Ängste und der latent vorhandenen Konflikte (mit ihren tief sitzenden Wurzeln) als besonders schwierig gestaltet. Eine wesentliche Voraussetzung hierfür sind gute und vor allem reifungsfördernde Umweltbedingungen, die jedoch in Form einer Kollusion nicht gegeben sind.

5.2. Projektive Identifikation, die Grundlage der Kollusion

Erreicht ist eine Kollusion nach Laing dann, „wenn man im Anderen jenen Anderen findet, der einen in dem falschen Selbst bestätigt, das man real zu machen versucht und umgekehrt. Dann steht einem anhaltenden gegenseitigen Umgehen der Wahrheit nichts mehr im Wege. Jeder hat einen Anderen gefunden, der ihm seine eigene falsche Vorstellung von sich selbst bekräftigt und diesem Eindruck den Schein von Realität verleiht“ (Laing, 1971, 1973, 118).

Wie kommt es zu diesem Umgehen der Wahrheit? Wie vollzieht sich die eine Kollusion konkret? Welche Mechanismen und Prozesse sind an ihr beteiligt? Auf diese Fragen werde ich im Folgenden eine Antwort geben.

Die Beantwortung dieser Fragen gestaltet sich zunächst jedoch schwierig, da das ohnehin komplexe Phänomen Kollusion noch an Komplexität gewinnt, wenn man die Überzeugung zugrunde legt, dass eine Kollusion immer aus mehrfachen Teilbeziehungen besteht. Eine Kollusion setzt sich entsprechend den vorherigen Ausführungen aus einer großen Anzahl symmetrischer wie asymmetrischer Teilbeziehungen zusammen, die letztlich durch feine Abstimmung aufeinander eine komplexe, wenn auch labile Gesamtbeziehung bilden (Mentzos, 1988, 37).

Dennoch sollte im Laufe der bisherigen Darstellung klar geworden sein, dass die Projektion einen wesentlichen Mechanismus darstellt, der einer Kollusion zugrunde liegt. Jedoch lassen sich die in einer Kollusion ablaufenden Prozesse nicht ausschließlich mit dem Mechanismus der Projektion erklären, wie er aus der psychoanalytischen Theorie bekannt ist. Laing bemerkt dazu:

„Der eine benutzt den anderen nicht einfach als einen Haken, an dem sich Projektionen aufhängen lassen. Er ist bestrebt, im Anderen die eigentliche Verkörperung der Projektion zu finden oder ihn zu veranlassen, diese Verkörperung zu werden.“ (Laing, 1971, 1973, 115)

Die Projektion reicht entsprechend dieser Beschreibung nicht als alleinige Erklärung aus, da sich beide Kollusionspartner (wie das Zitat deutlich macht) nicht nur als gegenseitigen Container ihrer Projektionen benutzen. Da beide Partner bestrebt sind, ihre Projektionen „real“ werden zu lassen erscheint das Konzept der projektiven Identifikation geeignet (Vergleiche

Kapitel B2, besonders Kapitel B2.2), um die im Rahmen einer Kollusion ablaufenden Prozesse zu verdeutlichen. Durch eben diesen Prozess der projektiven Identifikation werden unbewusste Signale und subtile Zeichen abgegeben und vom potentiellen Kollusionspartner aufgenommen. Er erkennt im Anderen verleugnete und projizierte Teile des eigenen Selbst und identifiziert sich mit ihnen. Dies geschieht jedoch nicht freiwillig. Vielmehr weist die der Identifizierung zugrunde liegende Projektion einen aggressiven, gewaltsamen Charakter auf. Durch diese aggressiven Projektionen (die dem potentiellen Kollusionspartner nicht angeboten, sondern regelrecht in ihn hinein gezwungen bzw. gestoßen werden) wird der Kollusionspartner letztlich dazu gebracht, sich mit den Projektionen zu identifizieren und sich entsprechend zu verhalten.

Da es in einer Kollusion aber keinen „Sieger“ und keinen „Verlierer“ gibt, läuft der beschriebene Prozess der projektiven Identifikation immer doppelseitig ab. Die Projektive Identifikation sowohl das Mittel als auch den Weg dar, mit dem die beiden Kollusionspartner in der Kollusion festgehalten werden. Jeder der beiden sucht den Anderen aufgrund seiner inneren Disposition und seiner Bereitschaft am vorherrschenden Spiel teilzunehmen, auch wenn das Spiel nicht offen artikuliert wird und der Ablauf des Spiels nicht feststeht.

Fragt man nach dem Ursprung oder einem Schuldigen unter den beiden Kollusionspartnern, so ist es schwierig von „Opfer“ und „Schikanierer“ zu reden, auch wenn diese Begrifflichkeiten aufgrund der oben beschriebenen (wenn auch unbewussten) Aggressivität zutreffend erscheinen. Lediglich der Blick von außen auf eine derartige Beziehung rechtfertigt eine solche Beschreibung. Belässt man es nicht bei diesem äußeren Blick, dann wird deutlich, dass eine „fatale Attraktion“ zwischen den beiden Kollusionspartnern besteht und dass sie von der Handlung angezogen werden, die ihnen durchaus Vergnügen bereiten kann (Kets de Vries, 1999, 751f.).

5.3. Kollusive Prozesse in Gruppen und Organisationen

Abschließen möchte ich dieses Kapitel mit einigen Bemerkungen zu kollusiven Prozessen jenseits der Dyade. Während die Kollusion ursprünglich ein eher klinisches Phänomen darstellte, welches von Laing bei seiner

Arbeit mit Schizophrenen und bei seinem Versuch ihre Krankheit zu verstehen verwendet wurde, erscheint in der heutigen Zeit die Charakterisierung einer Kollusion als eher alltägliches Phänomen treffender. Eine spezielle Disposition scheint dazu nicht erforderlich. Kollusive Prozesse sind in den verschiedensten Bereichen anzutreffen. Beispiele für Personen, deren Beziehungen durch Kollusionen geprägt sein können sind Ehepartner, Therapeut und Patient, Sozialarbeiter und Klient sowie Vollzugsbeamter und Gefangener. Auf das zuletzt genannte kollusive Paar wird im weiteren Verlauf der Arbeit noch ausführlicher eingegangen. Dementsprechend verwundert es nicht, dass auch in Unternehmen Kollusionen keine Seltenheit mehr bilden. Kets de Vries weist beispielsweise auf die verschiedenen kollusiven Beziehungen hin, die zwischen Vorgesetztem und Untergebenen innerhalb eines Unternehmens bestehen können (Kets de Vries, 1999, 754ff.). Sie üben einen beträchtlichen Einfluss auf das Klima des Unternehmens aus, genauer gesagt auf die vorherrschenden Spannungsverhältnisse und haben damit einen wesentlichen Einfluss auf den Erfolg des gesamten Unternehmens.

Eine Kollusion muss sich jedoch nicht zwangsläufig in der Dyade, also zwischen zwei Individuen abspielen. Einmal mehr war es Bion, der den Blick für jenseits der dyadischen Beziehung ablaufende Kollusionen schärfte. Im Rahmen seiner Forschungen zu Verhalten und Dynamik von Gruppen fand er heraus, dass die zentralen Einfluss ausübenden Grundannahmengruppen häufig durch kollusive Beziehungen zwischen Gruppenleiter und -mitgliedern geprägt sind (Bion, 1961, 2001). Ist eine dieser Grundannahmengruppen aktiv, so ist es denkbar, dass zum Zwecke der Angstabwehr der Gruppenleiter zum Instrument der Gruppe werden kann, genauso wie es aber auch sein kann, dass die Gruppe zu einem Instrument des Gruppenleiters wird. Beide Parteien gehen zum Zwecke der Angstabwehr eine unbewusste Kollusion ein. Grundannahmengruppen stellen also eine Art Prototyp unbewusster Kollusionen dar. (Vergleiche Kapitel B6, insbesondere Kapitel B6.3 in dieser Arbeit.)

Dass Kollusionen aber auch zwischen ganzen (Sub-)Systemen ablaufen können, hat Sievers eindrucksvoll am Beispiel der Partizipation deutlich gemacht (Sievers, 1994, 91ff.; Sievers, 1996). In dieser Sicht verbirgt sich

hinter den gängigen Partizipationsbemühungen in Wahrheit ein kollusiver Kampf zwischen Managern und Arbeitern, in den beide Seiten unbewusst verstrickt sind. Legitimiert und verschleiert wird dieser Kampf durch die innerhalb heutiger Unternehmen vorherrschenden Mythen und Fiktionen (vor allem im Bezug auf die Organisationskultur). So stellt es sich trotz des weit verbreiteten Wissens um die Notwendigkeit von Partizipation schwierig dar partizipative Arbeitsbeziehungen zwischen Managern und Arbeitern zu etablieren. Der entscheidende Grund für diese Schwierigkeiten liegt im immerwährenden kollusiven Kampf beider Parteien. In diesem Kampf versucht jede der beiden Seiten der jeweils anderen ihre Ziele und Werte aufzuerlegen, verteidigt sich aber gleichzeitig vehement gegen eine derartige Zumutung der anderen Seite. Dazu führt Sievers aus:

„Participation in work enterprises often seems like a gimmick or a game played by both sides. In such cases participation seems to be torn between a managerial tool to increase efficiency and a workers' defence against further development and innovation. In its extreme forms, participation can be used by either side as a means of mutual manipulation, Metaphorically speaking, participation can be seen as a continuous quarrel about the quality and the length of a prison chains of the workers while the tragedy of imprisonment itself and its consequences continue to be overlooked.” (Siervers, 1996, 130)

Manager und Arbeiter sind so in gleicher Weise Subjekt und Objekt des eigenen Betruges. Letztlich bestimmt gegenseitige Verachtung die Beziehung zwischen beiden Seiten und wird dadurch selbst zu einem zentralen Bestandteil der Kollusion, in der das Bemühen um Partizipation gefangen ist. Die dennoch immer fortwährenden Installationsversuche machen den kollusiven zu einem andauernden Kampf, in dem sich beide Kampfparteien in formalisierte Kampfrituale verstricken. Die Kämpfe stehen der heute so vehement geforderten Flexibilität und Spontaneität diametral entgegen und erfordern zudem ein hohes Maß an Zeit und Energie, so dass für konstruktive und kreative Arbeit weniger Ressourcen zur Verfügung stehen (Sievers, 1996, 130ff.).

6. Das Konzept der Grundannahmengruppen

Setzt man sich mit Bions Arbeiten über Gruppen und ihr Verhalten auseinander, so wird schnell ihre besondere Bedeutung sowohl für das Verständnis des Phänomens Gruppe als auch für die klinische Nutzung und Anwendung im Bereich der Gruppenpsychotherapie deutlich. So wird Bions Theorie der Gruppenprozesse als der bedeutendste psychoanalytische Beitrag zum Verständnis des Gruppenverhaltens seit Freud dargestellt (Kernberg, 1988, 241). Im Rahmen der Gruppentherapie gilt er aufgrund seiner Arbeiten in den Jahren von 1948 bis 1957 als „father of group psychotherapy“ (Blay-Neto, 1985, 257) und als Berühmtheit (Brown, 1985, 192). Auch heute hält diese Bedeutung und Berühmtheit noch an, was beispielsweise daran zu ersehen ist, dass kaum ein Buch aus dem Bereich der Gruppenpsychotherapie keine Verbindung zu Bion und seinen bedeutenden Arbeiten herstellt (Gustafson; Cooper, 1978; Rutan; Stone, 1984; Yalom 1985).

Darüber hinaus gilt Bion als der prominenteste Vertreter einer Gruppe von Forschern der Tavistock Klinik (zu der z.B. auch Jaques, Menzies und Trist gehörten), die in den vierziger Jahren des letzten Jahrhunderts neue Wege im Bereich der Erforschung und Beschreibung gruppenspezifischer Prozesse gegangen ist. Bion kommt insofern besondere Bedeutung zu, als dass er es war, der den Stein ins Rollen gebracht hat (Kinzel, 2002, 89). Seine revolutionären wie kontroversen Studien und Ideen bewirkten ein vertieftes Verständnis der Gruppe und der in ihr ablaufenden Prozesse. Bemerkens- und erwähnenswert erscheint es, dass die aus seinen Studien resultierenden Hypothesen und Theorien keine bestimmte Art der Gruppentherapie propagierten und auch nicht als Handbuch zur Beratung und Behandlung von Gruppen zu verstehen sind. In Worten Bions ausgedrückt, geht es mehr um eine „theory of groupness“, die sich mit den wesentlichen wie zentralen Aspekten von Gruppen im menschlichen Leben auseinandersetzt. Sie ist eben nicht als ein Leitfaden, gespickt mit Handlungsanweisungen zu verstehen, sondern stellt eher eine Art Hintergrund- und Basiswissen für das Leben und die Arbeit in und mit Gruppen dar.

Neben der Tatsache, mit seinen Ansichten und Ideen eine neue Entwicklung angestoßen sowie ein neues Forschungsgebiet erschlossen zu haben, liegt Bions besonderer Verdienst in der Zusammenführung der Psychologie des Individuums und der Psychodynamik der Gruppe. Erst seine neuartige Konzeptualisierung von Individuum und Gruppe machte diesen Brückenschlag möglich.

Zahlreiche Arbeiten belegen heute die Gültigkeit von Bions Theorien für Gruppen jeglicher Art (de Board, 1978, Kernberg, 1984, Trist 1993, Kets de Vries; Miller, 1984a). Daher verwundert es nicht, dass seine ursprünglichen Betrachtungen von Gruppen auch über die Grenzen der Psychoanalyse hinweg Bedeutung gefunden haben. Gelegentlich werden sie gar als eine Art Allgemeingut bezeichnet, dessen sich Organisationswissenschaftler, Gruppendynamiker wie auch Berater bedienen.

Die Basis für Bions Denken über Gruppen bildet sein Buch „Erfahrungen in Gruppen“ (Bion, 1961, 2001). Dieses in drei Phasen (1943, 1948 und 1952) geschriebene Buch enthält eine Sammlung von Aufsätzen, die seine Beobachtungen, Hypothesen und Überlegungen dieser Zeit enthalten. Im Folgenden soll es zunächst um den Ursprung von Bions Ideen gehen, die vor allem im ersten Teil des Buches „Spannungen in der Gruppe – therapeutisch gesehen“ (1943, 1961, 2001) zu finden sind.

6.1. Die Ursprünge

Der Ursprung von Bions Interesse an Gruppen und ihrem tiefergehenden Verständnis ist in seiner zweiten Militärzeit zu sehen. Nach seinem Militärdienst als Panzerkommandant während des ersten Weltkrieges, zu der er sich freiwillig gemeldet hatte, wurde Bion im Jahre 1940 eingezogen und zum Militärdienst verpflichtet. Als Militärpsychiater arbeitet er zunächst im Davy Hume Military Hospital und einige Zeit später im Northfield Hospital. Dort wurde ihm die Aufgabe übertragen, die Rehabilitation kriegsgeschädigter Soldaten und Offiziere zu organisieren und die neu entstandene Station zu leiten. Das Militär versprach sich von dieser Behandlung eine Wiederherstellung der Soldaten und Offiziere, so dass sie ihren militärischen Pflichten wieder nachkommen konnten. Bion unternahm also den Versuch, diese unter „Kriegsneurosen“ leidenden Menschen, die aus ihrer

Situation keinen anderen Ausweg sahen als sich in die Hilflosigkeit der Neurose zu flüchten, in eine disziplinierte Gemeinschaft zurückzuführen. Heute lässt sich behaupten, dass Bion dieses Vorhaben in einer für ihn typischen Art und Weise anging. Er ging zunächst von der grundlegenden Arbeitshypothese aus, dass für die Wiederherstellung innerer Disziplin die Erfahrung von äußerer Disziplin unabdingbar sei. Die Erzeugung externer Disziplin im Umfeld der Soldaten und Offiziere hing nach seiner Vorstellung wesentlich von zwei Faktoren ab. Einerseits war das Vorhandensein eines gemeinsamen Feindes entscheidend sowie andererseits das Vorhandensein eines bestimmten Typs von Offizier. Dieser Offizierstyp (der zur Erzeugung externer Disziplin in der Lage ist), musste entsprechend Bions Vorstellung über bestimmte Eigenschaften verfügen. Er sollte um seine eigenen Fehler wissen, die Integrität seiner Soldaten respektieren und weder vor dem guten Willen noch vor der Feindseligkeit seiner Männer zurückschrecken.

Bion erkannte das Vorhandensein der Neurose, die die Gemeinschaft behinderte, als den gemeinsamen Feind. Er vertrat die Überzeugung, dass eine individuelle Behandlung der Soldaten und Offiziere diesen Feind nicht besiegen würde und damit eine Rückführung und Wiedereingliederung in den Militärdienst nicht ermöglichen würde. Stattdessen plädierte er dafür, die Neurose als ein Problem der Organisation (also seiner Rehabilitationsstation) zu erkennen, das die Organisation daran hinderte effektiv zu arbeiten. Dementsprechend verstand er die Rehabilitation der Soldaten nicht als individuelles, sondern als kollektives Gruppenproblem.

Dieser Überzeugung folgend organisierte Bion seine Rehabilitationsstation. Den Kernpunkt bildete ein von ihm entwickeltes Programm, welches auf folgenden Eckpfeilern basierte: Jeder Patient musste jeden Tag eine Stunde lang ein körperliches Training absolvieren und darüber hinaus an einer oder mehreren Gruppen mit handwerklicher Arbeit teilnehmen. Jedem Patienten stand es darüber hinaus frei, den eigenen Interessen entsprechend weitere Gruppen zu initiieren. Patienten, die sich nicht in der Lage sahen an ihren Gruppen teilzunehmen, mussten einen unter Aufsicht eines Pflegers stehenden Ruheraum aufsuchen. In diesem Raum sollte dem Namen entsprechend Ruhe herrschen, so dass lediglich Lesen oder

Schreiben möglich war, jedoch keinerlei Unterhaltungen. Zusätzlich zu den verschiedenen Gruppen fand jeden Tag ein gemeinsames Treffen aller Patienten, Pfleger, Ärzte und Leiter der Station statt. Dieses Treffen bot die Möglichkeit, von beiden Seiten eingebrachten Probleme wie auch anstehende Entscheidungen zu diskutieren. Zudem ermöglichten diese Treffen den Patienten *„aus ihrer Umgebung herauszutreten und den Tagesbetrieb gleichsam als Zuschauer zu betrachten“* (Bion, 1961, 2001, 11).

Die Ergebnisse dieses insgesamt nur sechs Wochen andauernden und als Northfield-Experiment bekannt gewordenen Experiments waren erstaunlich. Auch wenn sich in den ersten Tagen wenig ereignete, so erlangten die Soldaten und Offiziere schnell ein beträchtliches Maß an Selbstkritik, Initiative und Verantwortungsbereitschaft zurück. Dies schlug sich wiederum in einer verbesserten Moral, vermehrt entstehenden Gruppen und einer bemerkenswerten Sauberkeit der Station nieder. Trotz ständig wechselnder Patienten hatte sich so etwas wie ein Stations- bzw. Gruppengeist gebildet, der es den Patienten möglich machte, wieder Kontakt mit der Realität aufzunehmen, Beziehungen untereinander einzugehen und sowohl kooperativ als auch effektiv an einer gemeinsamen Aufgabe zu arbeiten.

Aufgrund dieses Erfolges verlor Bion seine Stellung als Leiter der Rehabilitationsstation. Beland sieht den Grund für diese Entlassung in Bions therapeutischen Erfolgen, da sie *„die Grundlagen der Psychiatrie in der Armee in derselben Weise gestört hätten, wie es seine Überlegungen gegenüber dem Widerstand der Gesamtgesellschaft seither taten“* (Beland, 2001, 1).

Trotz des frühen Abbruchs erlaubte Bion dieses Experiment wertvolle Einblicke in das Verhalten und Funktionieren von Gruppen. So erkannte er die untrennbare Verknüpfung von Individuum und Gruppe. Das Verhalten eines Gruppenmitgliedes beeinflusst alle anderen Gruppenmitglieder, wird aber auch von ihnen beeinflusst. Darüber hinaus wird das rationale und effektive Arbeiten einer Gruppe durch Emotionen und irrationale Gefühle ihrer Mitglieder beeinträchtigt. Das wirkliche Potential einer Gruppe kann nur abgerufen werden, wenn man diese Tatsache anerkennt und mit ihr

arbeitet. In dieser Sichtweise sind die in Gruppen häufig anzutreffenden Verwaltungs- und Managementprobleme sowohl individueller als auch kollektiver Art. Letztlich entwickelt sich eine Gruppe dann, wenn es ihr gelingt durch ihr Lernen aus Erfahrung einen größeren Kontakt zur Realität herzustellen (de Board, 1978, 36f.).

Nach seiner Entlassung aus dem Northfield Hospital führte Bions weiterer militärischer Weg als „Senior Psychiatric Officer“ in das „War Office Selection Board“. Dieses Gremium stand vor dem Problem, unter den geltenden Auswahlkriterien nicht genug „brauchbare“ Offiziere rekrutieren zu können. Bions Northfield Experiment bildete in der Folgezeit die Basis für die Entwicklung neuer Methoden im Hinblick auf die Rekrutierung neuer Offiziere. Dass auch diese auf Bions Ideen und Überzeugungen basierende Auswahl mehr als erfolgreich verlief, macht das folgende Zitat deutlich.

„Major Gen. F.M. Richardson in his book on military morale, quotes Brig. Bidwell as saying the contribution of Bion and his colleagues at W.O.S.B's [War Office Selection Board], to the war effort was probably as important as the 25 lb gun or the Bailey bridge.“ (Lyth, 1980, 270)

Nach dem Krieg kehrte Bion an die Tavistock Klinik, der er seit 1933 angehörte, zurück und wurde 1945 Vorsitzender ihres medizinischen Ausschusses. Da Bion um die Notwendigkeit wusste, sowohl Strukturen als auch dynamische Interaktionen von und in Gruppen zu untersuchen, nahm er seine Arbeit mit Gruppen wieder auf. Besonderes Augenmerk legte er dabei auf die von ihm etablierten führerlosen Gruppen. Sein primäres Ziel lag in der Erklärung und Bearbeitung von Spannungen, die in diesen führerlosen Gruppen auftraten. Diese Gruppen, denen Bion als Therapeut selber angehörte, bildeten die Grundlage für seine weiteren Arbeiten und führten in den Jahren 1948 – 1951 zu vier kleineren Veröffentlichungen unter dem Titel „Experiences in groups“. Sie bilden zugleich den zweiten Teil des gleichnamigen Buchs.

6.2. Erste Ansätze

Im Mittelpunkt von Bions Interesse standen zunächst der Einzelne und sein Verhältnis zur Gruppe sowie das aus diesem Verhältnis resultierende emotionale Gruppenklima. In seinen zahlreichen therapeutischen Gruppen

wurde er vermehrt auf ein scheinbares Paradoxon aufmerksam. Immer wieder zeigten diese Gruppen Einstellungen und wählten Methoden aus, die im Hinblick auf die Erreichung der selbst gewählten Ziele nicht förderlich erschienen. Verstärkt wurde er auf Störungen des rationalen Verhaltens, einer Abnahme der kritischen Urteilskraft sowie auf mangelnden intellektuellen Reichtum aufmerksam, was er zunächst nicht erklären konnte. Bion fiel jedoch auf, dass derartige Situationen durch intensive emotionale Gefühle gekennzeichnet waren, die einen starken Einfluss auf die Mitglieder der Gruppe ausübten. Die Besonderheit lag darin, dass sich diese Einflussnahme vollzog, ohne dass es die Gruppenmitglieder merkten. Auch Bion selbst konnte sich trotz Erfahrung und therapeutischer Ausbildung nicht von diesem Gruppenklima lossagen und wurde bei Zeiten von ihm erfasst. Im Gegensatz zu Bion wollte jedoch keine seiner therapeutischen Gruppen eine derartige Situation weiter untersuchen. Auch wenn die Beiträge und das Verhalten innerhalb dieser Gruppen nicht unmittelbar darauf hindeuteten, so gewann Bion mehr und mehr den Eindruck, dass die Gruppe als Ganzes funktionierte.

Diese Überzeugung stellte den ersten Ansatzpunkt zur Erklärung, der von ihm beobachteten Phänomene dar. Er folgerte: Wenn also eine Gruppe als Einheit funktioniert, dann setzt diese Tatsache das Vorhandensein einer Art Gruppenmentalität voraus. Seine Hypothese beschreibt Bion folgendermaßen:

„Ich werde eine Gruppenmentalität als das Sammelbecken voraussetzen, in das die anonymen Beiträge einfließen und durch das die Impulse und Wünsche, die in diesen Beiträgen liegen befriedigt werden. Jeder Beitrag zu dieser Gruppenmentalität muss sich auf einen anderen anonymen Beitrag der Gruppe stützen können oder mit ihm in Einklang stehen. Ich würde erwarten, dass die Gruppenmentalität eine Uniformität ausweist, die im Gegensatz steht zu der Vielfalt des Denkens in der Mentalität der Individuen, die zur Bildung der Gruppenmentalität beigetragen haben.“ (Bion, 1961, 2001, 36)

Die von Bion beschriebene Gruppenmentalität lässt sich als eine Art kollektive seelische Aktivität charakterisieren, deren Ursprung im einmütigen Wollen und in den Wünschen der Gruppenmitglieder zu suchen ist. Schwierigkeiten können jedoch entstehen, wenn die Gruppenmentalität nicht mit den Wünschen des einzelnen Gruppenmitgliedes übereinstimmt.

Ist dies der Fall, kann das die Quelle für Ärger, Unbehagen oder Frustration sein. Bion schreibt dazu:

„Das auffälligste Gefühl, das die Gruppe empfindet ist ein Gefühl der Frustration – eine unangenehme Überraschung für den Einzelnen, der kommt, um Befriedigung zu suchen. Die Verstimmung, die dadurch entsteht, mag natürlich an einer naiven Unfähigkeit liegen, den oben erwähnten Umstand zu verstehen: dass es im Wesen einer Gruppe liegt, einige Wünsche zu befriedigen und andere nicht; aber ich habe den Verdacht, dass Verstimmung in einer Gruppe vor allem durch den Ausdruck von Impulsen, die der Einzelne anonym befriedigen möchte, und durch die Frustration verursacht wird, die sich für den Einzelnen aus den Folgen dieser Befriedigung ergibt. Mit anderen Worten, in diesem Bereich, den ich einstweilen als Gruppenmentalität abgegrenzt habe, möchte ich die Ursachen dafür suchen, dass die Gruppe dem Einzelnen kein erfülltes Leben bietet.“ (Bion, 1961, 2001, 39)

Dieser vermeintliche Widerspruch wirft Fragen auf: Warum sollte sich der Einzelne einer Gruppe anschließen, wenn sie ihm die Realisation seiner Wünsche so gut wie unmöglich macht? Wie soll ein erfülltes Leben (von dem Bion spricht) möglich werden, wenn der Einzelne in seiner Individualität geradezu radikal durch die Gruppenmentalität beschnitten wird? Dieses Paradoxon wird umso schwieriger, da der Mensch nicht die Wahlmöglichkeit hat, die die erste Frage suggeriert. Das Verhältnis von Mensch und Gruppe stellt sich folgendermaßen dar:

„Der Mensch ist ein Herdentier. Er kann es nicht vermeiden Mitglied einer Gruppe zu sein, selbst wenn seine Zugehörigkeit zu einer Gruppe darin besteht, den Eindruck zu erwecken, als gehöre er zu keiner Gruppe.“ (Grinberg, Sor, Tabak de Bianchedi, 1977, 1993, 17)

Bion stellt dazu fest, dass *„die Gruppe für das psychische Leben des Menschen unerlässlich ist – genauso wie für die Tätigkeitsbereiche des Wirtschaftslebens und des Krieges, bei denen das besonders offenkundig ist“ (Bion, 1961, 2001, 39)*. Dieses vermeintliche Dilemma löst Bion auf, indem er Gruppen neben der Fähigkeit, eine Gruppenmentalität herauszubilden eine weitere Fähigkeit zuschreibt. Diese Fähigkeit sieht er in der Generierung einer charakteristischen Gruppenkultur, die es dann auch dem Einzelnen ermöglicht, innerhalb der Gruppe seine Wünsche zu befriedigen. Mit dem für ihn typischen, zuweilen recht mathematischen Sprachgebrauch beschreibt Bion die Gruppenkultur als *„eine Funktion des Gegensatzes zwischen den Wünschen des Einzelnen und der Gruppen-*

mentalität“ (Bion, 1961, 2001, 48). Der Gegensatz von individuellen und kollektiven Wünschen lässt dementsprechend die Gruppenkultur entstehen. In einem recht weit ausgelegten Sinne umfasst die Gruppenkultur die Struktur, die sich die Gruppe zu einem bestimmten Zeitpunkt gegeben hat, die Aufgabe, die sich die Gruppe zu erfüllen vorgenommen hat sowie die Organisation, die die Gruppe zur Realisation angenommen hat. Jede Gruppe verfügt über eine derartige Gruppenkultur, wenn sie bei manchen Gruppen auch nur in einer rudimentären oder primitiven Form vorliegt. Um Gruppenkultur wie auch Gruppenmentalität zu identifizieren schließt Bion die Beobachtung in der realen Gruppensituation nicht aus. Er ist sich jedoch auch der mit einer solchen Beobachtung im Zusammenhang stehenden Schwierigkeiten bewusst. Bion bemerkt:

„Mein Versuch zur Vereinfachung mit Hilfe der Begriffe, die ich umrissen habe, dürfte ausgesprochen irreführend ausfallen, wenn sich der Leser nicht vor Augen hält, dass die Gruppensituation meistens verwirrend und verworren ist; die Wirksamkeit der Gruppenkultur oder dessen, was ich die „Gruppenmentalität“ genannt habe, tritt nur hin und wieder klar und deutlich hervor. Überdies wird nüchternes Denken durch den Umstand erschwert, dass man selbst in der emotionalen Situation drinsteckt.“ (Bion, 1961, 2001, 42)

Bions erstes Verständnis von Gruppen lässt sich als Wechselspiel der individuellen Wünsche des Einzelnen und der beiden von ihm identifizierten Konstrukte (Gruppenmentalität und Gruppenkultur) verstehen.

6.3. Die regressive Seite der Gruppe – die Grundannahmengruppe

Die Vorstellung einer Gruppenmentalität präziserte Bion wenig später durch sein Konzept der Grundannahmen. Die Basis der Grundannahmen bildet die Gruppenmentalität, eine zu einem bestimmten Zeitpunkt vorherrschende, gemeinsame, anonyme Meinung. Während die Gruppenmentalität eine Art Container für die unterschiedlichen Beiträge der Gruppenmitglieder darstellt, erlauben die verschiedenen Grundannahmen Aussagen zum Inhalt. Sie ermöglichen daher ein besseres Verständnis der emotionalen Phänomene der Gruppe.

Stellt man nun die Frage, was sich hinter dem Phänomen der Grundannahmen verbirgt, so lässt sich zunächst einmal allgemein festhalten, dass es sich bei einer Grundannahme um eine Annahme handelt, die dem Gruppenverhalten zu Grunde liegt. Bion spricht in diesem Zusammenhang von einem „als-ob-Ausdruck“. Ist eine Grundannahme in einer Gruppe aktiv, dann verhält sie sich so, als ob dieses oder jenes der Fall wäre und den realen Tatsachen entsprechen würde. Obwohl Grundannahmen meist unausgesprochen bleiben und unbewusst sind, beherrschen sie die Gruppe, sofern sie aktiv sind. Dies mag daran liegen, dass Grundannahmen mit intensiven Gefühlen und Emotionen verbunden sind, die ihren Ursprung in der frühkindlichen Entwicklung haben und durch irrationale Inhalte gekennzeichnet sind. Grundannahmen stellen eine gemeinsame, zumeist omnipotente Phantasie der Gruppenmitglieder dar, auf welchem Weg ihre Ziele zu erreichen und ihre Wünsche zu befriedigen sind. Aufgrund der mit ihnen verbundenen intensiven Gefühle werden Grundannahmen als mächtig und real empfunden und schlagen sich daher im realen Gruppenverhalten wieder. Neben dem Verhalten wirken sie sich aber auch auf die Organisation, die eine Gruppe annimmt und auf die Art der Aufgabenbewältigung, die eine Gruppe wählt aus.

Dem Konzept der Grundannahmengruppe stellte Bion das Konzept der Arbeitsgruppe, einer anderen Ebene des Funktionierens von Gruppen konträr gegenüber. (Im Weiteren Verlauf dieses Kapitels B6.4 wird auch dieses Konzept dargestellt.) An dieser Stelle wird das Konzept der Arbeitsgruppe lediglich erwähnt, da es eine weitere Facette der Grundannahmen im Verhältnis zur Gruppe deutlich macht. Funktioniert eine Gruppe nämlich nicht als Arbeitsgruppe, sind es die Grundannahmen, die dem Verhalten der Gruppe einen Sinn verleihen.

Bion unterscheidet drei Arten von Grundannahmen: die Grundannahme der Abhängigkeit, die Grundannahme der Paarbildung und die Grundannahme Kampf/Flucht. Bion selbst bezeichnet diese von ihm gewählte Klassifizierung wie auch die Beschreibung der verschiedenen Grundannahmengruppen als vage umrissen und skizzenhaft. Bereits bei der Beschreibung war ihm bewusst, dass Kategorien sich ändern können oder neue Kategorien notwendig werden.

Bevor ich genauer auf die verschiedenen Grundannahmen und ihre typische Organisation (sprich: Kultur) eingehe, möchte ich das Besondere und Neuartige an Bions Überlegungen deutlich machen. Zu eben dieser Verdeutlichung möchte ich eine Antwort auf die Frage geben, was das Geschehen in Gruppen bestimmt.

Wie in so vielen Fällen ist auch bei der Beantwortung dieser Frage ein Rückgriff auf Freud unerlässlich. Hätte man Freud eben diese Frage gestellt, so würde er wohl die immense Bedeutung der Familiengruppe für die menschliche Entwicklung betonen und darauf hinweisen, dass wesentliche Triebkräfte wie auch die ablaufenden psychischen Prozesse auf einem ödipalen Niveau operieren. Darüber hinaus würde er wohl die dominierenden psychischen Prozesse als eher reifere Abwehrformen (wie sie etwa Identifikations- und Übertragungsprozesse darstellen) charakterisieren.

Bion hielt diese Ansichten Freuds nicht für falsch. Ohne Zweifel bildeten sie das Fundament für seine ersten Überlegungen. Sie gingen ihm jedoch nicht weit genug, da sie nur einen, wenn gleich auch wichtigen Aspekt des emotionalen wie dynamischen Lebens in Gruppen berücksichtigten. Bion schreibt:

„Freuds Auffassungen von der Dynamik der Gruppe scheint mir eher der Ergänzung zu bedürfen als einer Berichtigung. Es gibt viele gute Gelegenheiten zu Deutungen, die auf Verhalten in der Gruppe hinweisen, das angemessen wäre, wenn es die Reaktion auf eine Familiensituation darstellte. Wenn ich die Anhaltspunkte hierfür nicht hervorgehoben habe, dann deshalb, weil die Auffassung mir nicht weit genug zu sehen scheint. Ich bezweifle, dass der Versuch ein gruppentherapeutisches Verfahren einzuführen, gelingen kann, wenn er sich auf eine Untersuchung beschränkt, die aus dieser Quelle stammt.“ (Bion, 1961, 2001, 139)

In Anlehnung an Klein glaubte Bion, dass von den präödipalen Teilobjektbeziehungen die entscheidenden Impulse für das Leben der Gruppe ausgehen. Klein war wie auch Bion der Auffassung, dass das Individuum von Beginn an nicht nur der Familiengruppe angehört und von dieser beeinflusst wird. Kontakte zu anderen Personen besitzen ebenfalls eine Qualität und sind für die frühkindliche Entwicklung von Bedeutung. Mit diesen frühen Teilobjektbeziehungen sind die primitiven Phantasien und die psychotischen Ängste der paranoid-schizoiden und der depressiven Position ver-

bunden. Sie können im späteren Leben reaktiviert werden und besitzen in dieser Sichtweise einen entscheidenden Einfluss auf das Verhalten in Gruppen. Bion sah in den Eigentümlichkeiten der paranoid-schizoiden und der depressiven Position „*die Quelle der emotionalen Hauptantriebskräfte in der Gruppe*“ (Bion, 1961, 2001, 140). Das Individuum gerät in ein Dilemma, da es wohl mit den Ängsten seiner eigenen Entwicklung, wie auch mit dem Gefühlsleben der Gruppe konfrontiert ist. Dieses Gefühlsleben basiert auf den Grundannahmen, die ihrerseits in weiten Zügen den äußerst primitiven Beziehungen zu Teilobjekten entsprechen. Hier werden ebenfalls psychotische Ängste, die zu diesen primitiven Beziehungen gehören freigesetzt. Hinzu kommen Anforderungen und Verwicklungen die aus der Zugehörigkeit zu mehreren Gruppen entstehen und einen zusätzlichen regressiven Druck ausüben. Um sich vor diesen individuellen wie kollektiven Ängsten sowie der Komplexität der realen Welt zu schützen, greifen die Mitglieder einer Gruppe auf Abwehrmaßnahmen zurück. Bion war der Überzeugung, dass Grundannahmen in dieser Sichtweise (der Verbindung von psychotischer Angst und frühen Teilobjektbeziehungen) deutliche Merkmale von Abwehrreaktionen aufweisen. Sie stellen spontane, unbewusste und häufig in Sekunden ablaufende Reaktionen auf die hervorgetretenen primitiven, psychotischen Ängste dar und ermöglichen so magische (wenn auch realitätsferne) Lösungen für Notlagen und Konflikte der Gruppenmitglieder. Mittels der Grundannahmen versucht die Gruppe also ihr psychisches Überleben zu sichern. In der Folge entsteht ein unbewusstes Beziehungsgeflecht, in dem sich alle beteiligten Personen wechselseitig beeinflussen. Dies bedeutet beispielsweise für die Beziehung von Führer und Gruppe, dass sowohl der Führer zum Instrument der Gruppe werden kann, wie auch die Gruppe zum Instrument des Führers. Häufig treten die Mitglieder und der Führer einer Gruppe zur Stabilisierung des (Abwehr-) Systems in eine Kollusion ein. In dieser Sichtweise lassen sich Grundannahmen auch als Prototypen unbewusster Kollusionen verstehen.

6.3.1. Die Grundannahme der Abhängigkeit

*„For God's sake, tell me what to think.“
(Banner; Gagné, 1995, 169)*

Zu diesem Typ der Grundannahmen hat Bion das meiste Material zusammengetragen, was zu der Vermutung verleitet, dass er am meisten vorkommt. Die Grundüberzeugung einer Gruppe, in der die Grundannahme der Abhängigkeit aktiv ist, besteht in dem Glauben, sie habe sich zusammengefunden, damit jemand all ihre Wünsche erfüllt und Bedürfnisse befriedigt. Die Beziehung zu diesem jemand (meist dem Führer) ist durch massive Abhängigkeit gekennzeichnet. Das primäre Ziel der Gruppe ist in der Erlangung von Sicherheit und Schutz zu sehen. Alle Mitglieder teilen die Überzeugung, dass ein Individuum existiert, dessen Bestimmung und Lebensaufgabe es ist, für die Gruppe und ihre Mitglieder zu sorgen. Gefestigt wird dieser Glaube durch die ebenfalls gemeinsam geteilte Einschätzung, dass die Gruppe dazu aus sich selbst heraus nicht in der Lage ist. Entsprechend dieser Überzeugung verhalten sich die Mitglieder wie unwissende, unreife und unmündige Individuen. Oberstes Gebot ist der Glaube an die schützende Gottheit, deren Güte, Macht und Weisheit nicht in Frage gestellt werden darf. Passend zu diesen Überzeugungen stellt sich auch der Gemütszustand der Gruppe insgesamt dar. Niemand kann etwas Schwieriges oder Kompliziertes tun oder denken, mit Ausnahme des Leiters der Gruppe (Bion, 1961, 2001, 56f.).

Im Gegensatz zu sich selbst nehmen ihn die Gruppenmitglieder als omnipotent und allwissend wahr. Wenn er nur will, so der Glaube, ist er in der Lage alle Problem zu lösen. Diese Fähigkeit wird dem Leiter nicht nur zugestimmt, sondern geradezu von ihm erwartet. Problemlösungen sind vom Leiter quasi auf einem Präsentierteller darzubieten, damit es nur ja keiner Anstrengungen der Gruppenmitglieder bedarf. Diese starke Ausrichtung auf bzw. Abhängigkeit vom Leiter ist typisch für diese Grundannahme. Hinshelwood bemerkt dazu, dass die Grundannahme der Abhängigkeit eine Gruppe entstehen lässt, *„deren Mitglieder allesamt, häufig enttäuscht, an den Lippen des Gruppenleiters hängen, als ob sie annehmen, dass er im alleinigen Besitz von Wissen, Gesundheit und Leben ist und jedes Mitglied auf seine Weise daraus schöpfen kann“* (Hinshelwood, 1989, 1993,

416). Die stark idealisierte Beziehung zwischen den Gruppenmitgliedern und dem Gruppenleiter gleicht einem religiösen Kult, dessen Mittelpunkt der Gruppenleiter als eine Art Gottheit bildet. Seine Worte werden zu einer Art Bibel, deren Befolgung und Deutung zu einer der vordringlichsten Aufgaben aller Gruppenmitglieder wird. Auf diese Weise wird die Arbeitsgruppenfunktion einer solchen Gruppe nahezu unmöglich. Sich der Arbeitsaufgabe zu widmen würde einer Ablehnung des religiösen Kultes gleichkommen, die in keinsten Weise zu tolerieren ist. Häufig veranlassen weder menschliche Unzulänglichkeiten des Leiters noch sein Ausscheiden aus der Gruppe die Gruppenmitglieder von diesem Kult abzulassen. Über eine Verklärung der Symbole der Vergangenheit wird der Kult dann weiterhin aufrechterhalten. Indem dann z.B. das geschriebene oder erinnerte Wort an die Stelle der Person gesetzt wird, erfolgt eine Idealisierung der Geschichte und damit ein Weiterleben des Kults. Ein vermehrtes Rückblicken und Resümieren nach dem Motto „wie es damals war“ ist dann zu beobachten. So ist zu erklären, dass die Gruppenmitglieder der etablierten „Gruppenbibel“ auch über das Ausscheiden des Gruppenleiters hinaus anhängen (Bion, 1961, 2001, 86ff., 106ff.).

Insgesamt ist das Verhalten der Gruppe stets darauf ausgerichtet den Gruppenleiter dazu zu ermuntern, sich entsprechend den Vorstellungen der Gruppenmitglieder zu verhalten. Anders ausgedrückt versucht die Gruppe permanent den Gruppenleiter zu verführen, sich doch der vorherrschenden Grundannahme anzuschließen.

Den Gruppenleiter selbst stellt dieses Verhalten vor das Problem, dass weder die ihm zugedachte Rolle ausfüllbar ist noch die an ihn gerichteten Erwartungen erfüllbar sind. Wird schließlich deutlich, dass der Gruppenleiter die ihm zugedachte Rolle nicht erfüllen kann, stellt sich in der Gruppe zunächst Enttäuschung ein, die sich nach und nach in Feindseligkeit gegenüber dem Leiter verwandelt. Auch die offensichtliche Unmöglichkeit veranlasst die Gruppe nicht ihre Erwartungen zu korrigieren. Sie verschließt konsequent die Augen vor diesem Problem (und damit der Realität) und lässt nicht davon ab, den Gruppenleiter mit zunehmend verzweifelten Methoden doch noch davon zu überzeugen ihren Erwartungen zu entsprechen. Ein solcher Versuch kann z.B. darin bestehen, ein Grup-

penmitglied als besonders krank und daher besonders hilfs- und fürsorgebedürftig darzustellen. Der Gruppenleiter selbst kann bei derartigen Manipulationsversuchen nur verlieren. Lässt er sich von der Inszenierung der Gruppe rühren, übernimmt er (vielleicht ein weiteres Mal) eine nicht zu bewerkstellende Aufgabe. Geht er auf das Verlangen der Gruppe nicht ein, wird er als gefühlloser Dämon dargestellt. Entscheidet sich der Leiter in einem solchen Fall die Erwartungen der Gruppe nicht zu erfüllen, reagiert sie rigoros und macht sich auf Suche nach einem Ersatzführer. Als Ersatzführer sind dann die besonders ehrgeizigen Gruppenmitglieder prädestiniert, die aber letztlich auch nicht anders können als scheitern.

Eines der häufigsten Probleme in einer durch diese Grundannahme geprägten Gruppe stellt gieriges Verhalten dar. Ähnlich einer kindlichen Abhängigkeit wollen die Gruppenmitglieder alles und zwar sofort. Sie sind hin- und hergerissen zwischen den Verlockungen der kindlichen Abhängigkeit und den Bedürfnissen eines erwachsenen Menschen. Für die Mitglieder einer solchen Gruppe verkörpert Abhängigkeit also Wunsch und Problem gleichzeitig. Auch andere aufkommende Gefühle (z.B. Wut oder Eifersucht) führen weder zu einer Beruhigung der Gruppe noch zu einer Reduzierung der vorherrschenden Abhängigkeitsverhältnisse. Wesentlicher Grund hierfür sind ein weiteres Mal die an den Leiter gerichteten omnipotenten Erwartungen und der Glaube, dass er schon alles „richten“ wird (Bion, 1961, 2001, 57ff.)

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass als Abwehrmaßnahmen in einer Grundannahmengruppe dieses Typs Idealisierung, vor allem des Leiters und Verleugnung, vorrangig der eigenen Minderwertigkeitsgefühle zur Anwendung kommen. Darüber hinaus herrschen depressive Gefühle vor. Die Gefühlswelt der Gruppe ist charakterisiert durch Neid auf Protégés oder dem Leiter nahe stehende Gruppenmitglieder, Schuld oder Scham derartige Gefühle zu empfinden oder das angesprochene Minderwertigkeitsgefühl (Gould, 1997).

Blickt man über den Rand des von Bion primär untersuchten therapeutischen Settings hinaus, so erscheinen gerade Organisationen bzw. organisationale Teilgruppen (etwa Abteilungen oder Projektteams) für die Gefahr der Regression in die Grundannahme der Abhängigkeit besonders anfäl-

lig. Besonders in Krisenzeiten geht von einer derartigen Regression eine scheinbar unwiderstehliche Versuchung aus. In Krisenzeiten werden an Berater oder an Führungskräfte sehr ähnliche Erwartungen gerichtet, wie sie zuvor für den Gruppenleiter beschrieben wurden. Solche Erwartungen können sich dann z.B. im Wunsch nach einer „Patentlösung“ ohne jegliche eigene Initiative äußern. Es kann aber auch zu einer Idealisierung des Beraters kommen, inklusive aller bisher mit ihm gemachten Erfahrungen und aller seiner erbrachten Leistungen. Krantz beschreibt eine derartige Regression an einem anschaulichen Beispiel (Krantz, 1985). Er war in einem Beratungsprojekt mit derartigen Erwartungen und den ihnen zugrunde liegenden Prozessen der Projektion und projektiven Identifikation konfrontiert. Erhebliche Schwierigkeiten aufgrund einer daraus resultierender Verschleierung des Beratungsauftrages sowie mehrfache Rollenkonfusionen waren die Folge und machten lange Zeit eine Arbeit am eigentlichen Problem unmöglich.

6.3.2. Die Grundannahme Kampf / Flucht

*„To be sure of hitting the target, shoot first and, whatever you hit, call it the target“
(Banner; Gagné, 1995, 114)*

Die Grundüberzeugung, auf der diese Grundannahme basiert beschreibt Bion folgendermaßen:

„Die [...] Grundannahme besagt, dass die Gruppe sich zusammengefunden habe, um gegen etwas zu kämpfen oder davor zu fliehen. Zu beidem ist sie unterschiedslos bereit.“ (Bion, 1961, 2001, 111)

Die Realisierung des primären Ziels, die Gruppe zu erhalten, erscheint nur auf diesen beiden Wegen möglich. Vernichtung oder Vermeidung sind die einzigen beiden Techniken, die die Gruppe zur Verteidigung gegen einen außerhalb der Gruppe existierenden Feind kennt und anwendet. Jegliche andere Aktivität, die nicht ausschließlich Kampf oder Flucht zum Gegenstand hat (oder einen der beiden Zustände zumindest vorbereitet), wird ignoriert. Das Bedürfnis einen Feind zu finden, existiert bereits, bevor ein realer oder fiktiver Feind tatsächlich gefunden bzw. erfunden wurde. Hinselwood bemerkt, dass die Grundannahme Kampf / Flucht zur Folge hat,

dass „die Gruppenmitglieder sich voller Aufregung und Leidenschaft in der Vorstellung zusammenfinden, dass es einen Feind zu identifizieren gilt und ihr Leiter sie in geschlossener Phalanx gegen diesen Feind führen oder ihnen zur gemeinsamen Flucht verhelfen wird“ (Hinshelwood, 1989, 1993, 416f.). Dem einzelnen Individuum kommt in einer durch diese Grundannahme geprägten Gruppe für ihren Erhalt keine (wenn überhaupt eine sekundäre) Bedeutung zu. Deutliche Anzeichen einer derartigen Einstellung sind die nicht vorhandene Toleranz für Kranke und Schwache sowie die Hinnahme von „Bauernopfern“ und Verlusten im Sinne eines höheren Ziels. Geht es um die Realisierung des primären Ziels (der Sicherung des Fortbestandes der Gruppe) kann es durchaus vorkommen, dass Gruppenmitglieder relativ sorg- und rücksichtslos im Stich gelassen werden, sofern es der Sache dient.

War der Leiter einer Gruppe bereits in der abhängigen Gruppe von besonderer Bedeutung, so erscheint er in diesem Fall noch wichtiger. Bion selbst vertrat die Überzeugung, dass die Angewiesenheit auf bzw. die Abhängigkeit von einem Führer in einer durch die Grundannahme Kampf/Flucht beeinflussten Gruppe am größten ist. Dies erklärt sich vor allem aus der Abhängigkeit von zielgerichteter Aktivität (Kampf oder Flucht) und dem hieraus resultierenden Zwang zum Handeln. Eine Person, die die Rolle des Leiters akzeptiert, muss in der Lage sein die Gruppe gegen einen gemeinsamen Feind ins Feld zu führen, sie also zum Kampf mobilisieren oder aber auf der Flucht anzuführen. Vom Leiter wird erwartet, dass er potentielle Gefahren und Feinde erkennt und über Mut und Selbstaufopferung verfügt (Bion, 1961, 2001, 46f.). Im Interesse der Gruppe sorgt er auch dafür, dass diese Eigenschaften bei den anderen Gruppenmitgliedern verankert werden. Neben all dem stellen paranoide Züge ein wesentliches Merkmal eines solchen Grundannahmengruppenführers dar. Bion bemerkt dazu: *„Für gewöhnlich ist es ein Mann oder eine Frau mit ausgeprägten paranoiden Tendenzen; wenn die Gruppe selbst nicht ohne weiteres einen Feind sehen kann, ist es für sie vielleicht die zweitbeste Lösung, sich einen Anführer zu wählen, der das sehr wohl kann“* (Bion, 1961, 2001, 49).

Einerseits stellt die Konstitution des Leiters sicher, dass er die von der Gruppe getragene Idee eines außerhalb der Gruppe existierenden Feindes teilt. Andererseits stellt seine paranoide Veranlagung das Vorhandensein eines Feindes sicher. Existiert nämlich in der Realität kein Feind, dann wird ein Feind erschaffen, indem irgendjemand oder irgendetwas dazu abgestempelt wird. Die Idee, dass „sie“ die Gruppe gefährden oder „sie“ böse und feindlich sind, entwickelt sich dann zu dem zentralen Gedanken. Wer oder was „sie“ überhaupt sind oder ob „sie“ zurecht beschuldigt oder verdächtigt werden, spielt dabei keine Rolle. Die zu Anfang beschriebene Leitidee, dass der Einzelne uninteressant ist und nur der Erhalt der Gruppe zählt, findet darin ihre Entsprechung. Bion charakterisiert einen derartigen Führer als ein vollkommenes Produkt der Gruppe und spricht in Anlehnung an Le Bon von einem „*willenlosen Automaten*“ (Bion, 1961, 2001, 131). Nicht primär der Leiter sucht sich die Gruppe zur Befriedigung seiner Bedürfnisse aus. Viel mehr ist das Gegenteil der Fall. Die Gruppe ist es, die den Leiter nach ihren Ansprüchen auswählt. Bion stellt fest: „*Der Führer hat keine größere Freiheit er selbst zu sein, als jedes andere Mitglied*“ (Bion, 1961, 2001, 131). In dieser Sichtweise ist Führung also ein Produkt der Gruppe und nicht ihre Ursache.

Die Gruppe als Ganzes ist antiintellektuell und misst Reflexion oder Selbsterkenntnis keinen Wert bei. Gefestigt werden diese Einstellungen durch bestimmte, für die Grundannahmengruppe typische Verhaltensweisen. In einer solchen Gruppe kann weder Frustration ertragen werden, noch stellt Zeit selbst eine beachtens- und aner kennenswerte Dimension dar. Stattdessen herrscht der Glaube vor im Dienst einer Sache zu stehen, um deren Willen das einzelne Gruppenmitglied selbst zurückstehen muss. Selbstaufopferung wird also nicht nur vom Führer erwartet, sondern stellt einen anerkannten und gemeinsam getragenen Wert bzw. Zweck der Gruppe als Ganzes dar.

Überträgt man den Kern dieser Grundannahmengruppe, die Abspaltung von Verfolgungsängsten und deren Projektion auf einen äußeren Feind, auf die Realität gegenwärtiger Organisationen, so lassen sich zahlreiche Beispiele für derartige Feinde finden. Als Beispiele für derart „konstruierte“ Feinde sind z.B. der Konkurrent auf dem gemeinsamen Markt, die von der

Regierung erlassenen Gesetzesbestimmungen oder in alten Rollenbildern verharrende Gewerkschaften denkbar. Eines der bekanntesten Beispiele für eine Kampf/Flucht-Grundannahmengruppe lieferte Rice mit seiner Untersuchung des englischen Glacier Metall Unternehmen. In diesem Unternehmen sollten die Produktionsstätten, wegen einer anhaltend hohen Nachfrage ausgebaut werden. Dieser Expansionsprozess setzte bei den Arbeiter verschiedene Ängste frei. Um mit diesen Ängsten und den mit ihnen verbundenen Gefühlen von Verfolgung und Ausbeutung zurechtzukommen, wurde ein Verhandlungsausschuss zur Lohngestaltung geschaffen. Dieser Ausschuss diente den Arbeitern auf einer unbewussten Ebene als Container für ihre aufkommenden Kampf- und Fluchtgefühle. Entsprechend erbittert wurden die Verhaltungen von den gewählten Vertretern der Arbeiter geführt. Sie zogen sich bis zu dem Zeitpunkt in die Länge, als die neuen Produktionsstätten fertig gestellt waren und die erweiterte Produktion aufgenommen werden konnte. Kurz darauf konnte eine gemeinsam getragene Vereinbarung gefunden werden, da die Verhandlungen ihren unbewussten Zweck erfüllt hatten (Rice, 1951, 143ff.).

Zweifelsfrei bietet eine solche Grundannahmengruppe die Möglichkeit, dass eine hohe Gruppenkohäsion und eine starke Führung entstehen. Diese Vorteile werden jedoch teuer erkaufte, da im Gegenzug die Realitätsorientierung (aufgrund der ausschließlichen Fixierung auf einen Feind) wie auch die Möglichkeit einer flexiblen Anpassung an veränderte Umwelten auf der Strecke bleiben. Häufig ist eine derartige Grundannahmengruppe noch durch extensive Formen der Zeit- und Energieverschwendung gekennzeichnet, da es die Gruppe gegen alles und jeden zu schützen gilt.

Letztlich wird die Aufrechterhaltung der gewünschten Realität durch sehr archaische Abwehrmechanismen sichergestellt. Typische Abwehrmechanismen stellen Projektion, Spaltung und Idealisierung dar, die von Emotionen wie Wut, Hass, Furcht oder Verdacht begleitet werden. Ähnlichkeiten dieser Grundannahmengruppe zu der von Klein beschriebenen paranoid-schizoiden Position sind nicht von der Hand zu weisen (Gould, 1997).

6.3.3. Die Grundannahme der Paarbildung

*„I hope I get what I want,
before I stop wanting it.“
(Banner; Gagné, 1995, 115)*

Die letzte der drei von Bion beschriebenen Grundannahmengruppen wird von der Überzeugung getragen, dass sie zum Zwecke der Fortpflanzung, genauer gesagt zur Hervorbringung eines Messias zusammengekommen sei. Eine von dieser Grundannahme dominierte Gruppe unterliegt dem Glauben, dass irgendjemand (oder irgendetwas), der (oder das) noch nicht geboren ist, in der Zukunft die aktuell vorhandenen Probleme der Gruppe lösen und ihre Bedürfnisse befriedigen wird. Worin diese Probleme und Bedürfnisse bestehen, ist vollkommen unerheblich. Entsprechend dieser Grundüberzeugung ist die Stimmung durch eine hoffnungsvolle Erwartung geprägt, die Atmosphäre ist freundlich und die vorherrschenden Gefühle sind eher sanft und verträglich. Eifersucht und Rivalität sind derartigen Gruppen fremd. Bahnt sich eine Paarbildung an, etwa durch eine intensive Diskussion zwischen zwei Gruppenmitgliedern, hören die übrigen Gruppenmitglieder interessiert und aufmerksam zu. Sie tolerieren nicht nur diese Paarbildung, sondern ermuntern und bekräftigen (häufig mit klischeehaften Sätzen und einfältigen Äußerungen) das Paar geradezu (Bion, 1961, 2001, 109f.).

Diese Grundannahmengruppe ist, im Unterschied zu den bisher dargestellten Grundannahmengruppen, dadurch charakterisiert, dass kein wirklicher, leibhaftiger Führer existiert. Zunächst wird zwar dem Paar die Führung zugebilligt. Der wirkliche Führer stellt jedoch das noch nicht Existente, die noch hervorzubringende Idee oder Person dar. Bion beschreibt das Paar nicht als Führer, sondern als Container der Hoffnung der Gruppe. Genährt durch die Hoffnung, die das auserwählte Paar verkörpert, lebt die Gruppe in der Zuversicht, dass ein Führer (oder eine Idee), der (oder die) ihre Probleme löst, erschaffen werde. Elementar für diese Grundannahmengruppe ist der Zusammenhang zwischen Hoffnung und Messias bzw. erlösender Idee. Bion schreibt:

„Damit diese Gefühle der Hoffnung sich aufrechterhalten lassen, muss der Führer dieser Gruppe – im Gegensatz zum Führer der abhängigen und

der Kampf-Flucht-Gruppe – noch ungeboren sein. Es ist ein Mensch oder ein Gedanke, der die Gruppe eines Tages retten wird – und zwar vor den Hass-, Destruktivitäts- und Verzweiflungsgefühlen der eigenen oder einer anderen Gruppe. Aber damit dies geschehen kann, darf die Messias-Hoffnung selbstverständlich nie erfüllt werden. Die Hoffnung dauert nur, indem sie Hoffnung bleibt.“ (Bion, 1961, 2001, 110)

Eine Reihe von Beispielen aus Religion und Geschichte belegen, dass der Messias, wenn erst einmal geboren oder erschaffen wurde, innerhalb kürzester Zeit abgelehnt wird.

Diese messianische Hoffnung (wenn auch irrational und primitiv) beseelt die Gruppe und führt zu einer Konzentration auf die Zukunft in einer von Hoffnung geprägten Gegenwart. Von der Grundannahme der Paarbildung dominierte Gruppen entwickeln daher häufig Ideen der Zukunft und beschäftigen sich so gut wie gar nicht mit den Problemen der Gegenwart. Problematisch wird es für derart geprägte Gruppen in dem Moment, in dem tatsächlich eine Idee entsteht. Entsprechend des zuvor erläuterten Zusammenhangs bahnt sich dann unmittelbar Hoffnungslosigkeit ihren Weg und bisher durch den Glauben an die ungeborene Idee und die damit verbundene Hoffnung in Schach gehaltene Gefühle von Hass und Verzweiflung brechen rückhaltlos durch. Bion bemerkt hierzu:

„Die Schwierigkeit ist, dass die Gruppe [...] die Neigung hat, sich im Sinne der Erzeugung eines Messias beeinflussen zu lassen, sei es ein Mensch, eine Idee oder eine Utopie. In dem Maße, in dem es ihr gelingt, wird die Hoffnung geschwächt; denn dann gibt es nichts mehr zu hoffen, und da Destruktivität, Hass und Verzweiflung keine radikale Veränderung erlitten haben, macht ihre Existenz sich von neuem fühlbar. Diese wiederum beschleunigt eine weitere Schwächung der Hoffnung.“ (Bion, 1961, 2001, 110f.)

Anders ausgedrückt liegt das Problem in der Grundannahme selbst. Je mehr sich die Gruppe von der Grundannahme beeinflussen und leiten lässt, desto hoffnungsloser wird die Situation.

6.4. Die funktionale Seite der Gruppe – die Arbeitsgruppe

Das Funktionieren von Gruppen lässt sich jedoch nicht ausschließlich über die primitive, emotionale Ebene der in jeder Gruppe anzutreffenden Grundannahmen erklären. Bion identifizierte eine zweite Ebene des Funktionierens von Gruppen, für die er die Bezeichnung Arbeitsgruppe wählte.

Mit Bions Worten gesprochen bezieht sich die Arbeitsgruppe auf jenen Aspekt des Funktionierens der Gruppe, der mit der realen Arbeitsaufgabe zu tun hat (Bion, 1961, 2001, 104). Um die Unterschiede der beiden Ebenen deutlich werden zu lassen, sollen zunächst einige, allen Grundannahmengruppen gemeinsame Merkmale dargestellt werden. Im Anschluss daran erfolgt eine Vorstellung der Charakteristika der Arbeitsgruppe.

Allen Grundannahmengruppen ist gemein, dass sie starke Emotionen und Gefühle hervorrufen. Auch wenn sich diese Gefühle mit üblichen Begriffen wie Angst oder Liebe beschreiben lassen und in allen Grundannahmengruppen anzutreffen sind, so sind die in verschiedenen Grundannahmengruppen auftretenden Gefühle dennoch nicht dieselben. So ist z.B. die Angst in der abhängigen Gruppe anders beschaffen als die Angst in der Kampf-Flucht-Gruppe.

Aussagen zur zeitlichen Dauer bzw. zur Beständigkeit einer Grundannahme sind nicht möglich. Ihr mögliches Andauern lässt sich lediglich in einem Spannungsfeld von mehrfachen Wechseln innerhalb einer Sitzung oder eines Meetings bis hin zu einer monatelangen Konstanz und Beeinflussung aufzeigen. Sicher ist jedoch, dass nie zwei Grundannahmen zur selben Zeit auftreten.

Die Methoden, nach denen Grundannahmengruppen funktionieren, lassen sich wohl am ehesten als primitiv, unrealistisch und auf eine bestimmte Art magisch charakterisieren. Dennoch hält eine Gruppe, die von einer aktiven Grundannahme beeinflusst wird mit einer enormen Zähigkeit an diesen Methoden fest. Einerseits ist dies wohl mit der Intensität der hervorgegerufenen Gefühle zu erklären. Andererseits tragen aber auch die Mechanismen der projektiven Identifikation, die zur Verteidigung gegen die auftauchenden psychotischen Ängste eingesetzt werden dazu bei. Die auffallende Ähnlichkeit zwischen den von Bion beschriebenen Grundannahmen und den von Klein beschriebenen Phänomenen der frühkindlichen Entwicklung (Gould, 1997) lässt folgende Interpretation der Grundannahmen zu: Grundannahmen stellen eine Reaktion der Gruppe auf auftauchende psychotische Ängste dar. Diese Ängste resultierten sowohl aus dem Dilemma zwischen Individuum und Gruppe als auch aus einer Reaktivierung psychotischer Ängste im Individuum. Der Grund für diese Reaktivierung

liegt letztlich in einer durch das Dilemma (zwischen Individuum und Gruppe) ausgelösten Regression (Gould, 1997; Grinberg, Sor, Tabak de Bianchedi, 1977, 1993, 24).

Alle Grundannahmengruppen zeichnen sich dadurch aus, dass das Leben innerhalb solcher Gruppen nicht an der Realität orientiert, sondern eher phantastisch ist. Die Phantasie spielt eine entscheidende Rolle im Leben derartiger Gruppen. Häufig wird sie zur Realität und dann impulsiv und unreflektiert ausagiert. Mögliche Folgen dieses impulsiven Handelns werden weder bedacht noch überprüft. Darüber hinaus begegnen Grundannahmengruppen jeglicher Veränderung sowie Entwicklung und Wachstum mit Feindseligkeit. (Der zuweilen bereitwillige Wechsel von einer Grundannahme in eine andere Grundannahme darf in diesem Zusammenhang nicht als Entwicklung oder gar Wachstum missverstanden werden.) Einsicht und Verstehen als Voraussetzung für Entwicklung und Wachstum versucht die Grundannahmengruppe um jeden Preis zu verhindern. Lieber schwelgen die Mitglieder einer solchen Gruppe in Erinnerungen an die „gute alte Zeit“.

Diese Rückwärtsgewandtheit lässt sich besonders deutlich in der Rede-weise und am Sprachgebrauch festmachen. So sind etwa die Verwendung von Klischees und ungenauen Verallgemeinerungen oder häufige Wiederholungen und das Phänomen des „Nichtssagens mit vielen Worten“ an der Tagesordnung. Typisch für Grundannahmengruppen ist die Verwendung von Sprache ausschließlich als Form des Handelns. Die Verwendung von Sprache als Instrument des Denkens stellt aufgrund des „Nicht-Verstehen-Wollens“ keine Alternative dar. Sprache besitzt in einer derartigen Verwendung keinerlei kommunikative Qualität. Anders ausgedrückt sind Grundannahmengruppen unfähig zur Symbolsprache. Eng mit dieser Verwendung der Sprache in Zusammenhang steht die Tatsache, dass Grundannahmengruppen kaum eine Vorstellung (allenfalls eine rückwärtsgewandte) von Zeit besitzen.

Blickt man auf die vorhergehenden Schilderungen der Grundannahmengruppen sowie auf diese Zusammenfassung zurück, so mag der Eindruck entstehen, dass Grundannahmen Gruppen davon abhalten, dass zu tun, was ihr eigentliches Bestreben, ihr eigentlicher Zweck ist. Bion war es je-

doch wichtig zu betonen, dass Grundannahmen keineswegs ausschließlich negativ sind oder negative Folgen haben müssen. Er betrachtet ihre positiven wie negativen Aspekte gleichermaßen und nimmt sie als zwei Facetten ein und desselben Phänomens (nämlich der Dynamik von Gruppen) wahr. Die Chance zur Entfaltung positiver Wirkungen sieht Bion vor allem in einer geschickten Anwendung der Grundannahmen durch die Arbeitsaufgabe. Als beispielhafte Institution, die das Potential der Grundannahmen einsetzt, führt Bion die Kirche an. Sie mobilisiert die Grundannahme der Abhängigkeit und macht sich diese Grundannahme auf geschickte bisweilen raffinierte Art zu nutze. Eine weitere Möglichkeit Grundannahmen im Sinne der Arbeitsaufgabe einzusetzen, stellt (nach Bions Meinung) das Krankenhaus dar, welches die Grundannahme der Abhängigkeit bei der Pflege und Versorgung kranker Patienten mobilisieren sollte.

Gould greift diese Gedanken Bions auf und postuliert die Existenz verschiedener Varianten einer Grundannahmengruppe. Er vertritt die Überzeugung, dass von jeder der drei Grundannahmengruppen eine reife und eine regressive Variante existieren kann. Die reife Variante einer Grundannahmengruppe zeichnet sich dann - ähnlich Bions Gedanken - durch die Nutzbarmachung und Unterstützung der typischen Ängste, Affekte und Verteidigungsmechanismen im Sinne der Aufgabe (bzw. der Arbeitsgruppe) aus. Gould beschreibt diese Unterstützung am Beispiel der abhängigen Gruppe folgendermaßen:

„The performance of many sorts of tasks is facilitated by appropriate submission to authority, the ability to learn from others, the capacity for dependent relationships without losing self-esteem, the ability to collaborate (mutual dependence), and the emotional coin of realistic gratitude – all of which are related to sophisticated baD [basic assumption Dependency] group processes.” (Gould, 1997)

Wechseln wir nun unseren Fokus von der Grundannahmengruppe hin zur Arbeitsgruppe. Konstitutiv für jede Gruppe ist das Vorhandensein einer spezifischen Aufgabe, die sie zu erfüllen hat. An diesem Punkt setzt Bion mit seiner Beschreibung der Arbeitsgruppe an. Sie bezeichnet für ihn jene Aspekte des Funktionierens der Gruppe, die in unmittelbarem Zusammenhang mit der Arbeitsaufgabe stehen (Bion, 1961, 2001, 104). Etwas

allgemeiner formuliert stellt die Arbeitsgruppe eine spezielle Form der Gruppenmentalität dar, aus der sich wiederum eine für die Arbeitsgruppe typische Kultur ableitet.

Eine derartige Arbeitsgruppe zeichnet sich dadurch aus, dass sie sich ihres Zweckes bewusst ist und ihre Aufgabe definieren kann. Um diese Aufgabe erfüllen zu können, kooperieren die Mitglieder intern wie extern, handeln durchdacht und geben sich eine der Aufgabenerledigung förderliche Struktur. Dies ist relativ unkompliziert möglich, da jedes Mitglied den Wunsch und den Willen in sich trägt die Aufgabe zu erfüllen. Das folgende Beispiel mag ansatzweise ein Gespür dafür vermitteln, was dies für eine Gruppe bedeuten kann:

„For example, if a group need to collect dues it would appoint a treasurer. But it would not appoint a finance committee unless there were real matters of policy to be taken care of by such a committee. The number of vice presidents would be limited by functions which vice presidents had to perform. The number of meeting would be dictated by the amount of business which had to be conducted.” (Rioch, 1975, 23)

Zusätzlich macht dieses Beispiel deutlich, dass Führung in der Arbeitsgruppe ausschließlich eine funktionale Bedeutung hat. Sie erfolgt im Sinne der Aufgabenorientierung und wird nur so lange wie es für die Aufgabe notwendig ist ausgeübt. Im Vergleich zur Grundannahmengruppe sind Spezialkenntnisse nicht ausschließlich auf den Führer beschränkt. Charakteristisch für den Führer einer Arbeitsgruppe ist eben nicht sein besonderes Wissen, sondern seine Fähigkeit benötigte Rahmenbedingungen zu schaffen (Bion, 1961, 2001 109f.).

Darüber hinaus spielen für die Arbeitsgruppe rationales Herangehen bei der Bewältigung der Arbeitsaufgabe sowie die Anwendung wissenschaftlicher Methoden (so rudimentär und unausgereift sie auch teilweise sein mögen) eine wichtige Rolle. Verwendung finden derartige Methoden etwa bei der Überprüfung der Realität und den daraus abgeleiteten Folgerungen. Dieser Kontakt zur Realität und sein fortwährender Abgleich stellen ein weiteres Charakteristikum einer Arbeitsgruppe dar. Während eine Grundannahmengruppe die Realität ignoriert, sich ständig selbst verteidigt und somit als eine Art geschlossenes System arbeitet, zeichnet die Arbeitsgruppe ihr Realitätsbezug aus. Sie operiert im Gegensatz zur Grund-

annahmengruppe als offenes System. Dementsprechend ist die Arbeitsgruppe bei der Verrichtung ihrer Arbeit um ein Gleichgewicht zwischen inneren (innerhalb der Gruppe wirkenden) und äußeren (auf die Gruppe wirkenden) Kräften bemüht.

Immer wieder ist die Arbeitsgruppe mit der Frage beschäftigt, wie sie ihre Aufgabe und damit verbunden ihre Ziele am besten erfüllen kann. Führt man sich zusätzlich die Bedeutung, die die Realität für die Arbeitsgruppe besitzt, vor Augen, so wird deutlich, dass sie einerseits nach Erkenntnis strebt und andererseits aus Erfahrung lernt. Diese Prozesse fördern sowohl das Wachstum der Gruppe als Ganzes als auch das Wachstum der einzelnen Mitglieder. Eben diese Mitglieder wissen, dass sie ihre Fähigkeiten (personal wie interpersonal) entwickeln müssen. Sie erliegen nicht dem vor allem in Grundannahmengruppen weit verbreiteten Irrglauben, dass das Individuum durch seine Instinkte vollkommen ausgerüstet ist und keinerlei Lern- und Entwicklungsprozesse bedarf. Unbewusst erahnen sie, dass die Teilnahme an derartigen Gruppen zur Entwicklung genau dieser Fähigkeiten führt. Entscheidende Voraussetzungen für diese Lernprozesse sind die Fähigkeit zur Frustrationstoleranz sowie die Fähigkeit zur Gefühlskontrolle. Erst diese Fähigkeit ermöglicht die Entwicklung von neuen Ideen und Einsichten, gegen die dann nicht umgehend in Form von Idealisierung oder Verleugnung opponiert werden muss. Während eine Grundannahmengruppe am ehesten durch Stagnation und Regression charakterisiert werden kann, zeichnet sich eine Arbeitsgruppe durch Wachstum und Entwicklung aus. Zur Verdeutlichung der Arbeitsgruppe und dem was sie auszeichnet, wird in diesem Zusammenhang häufig, so auch von Bion die Parallele zum Ich der reifen Person gezogen.

Auch der Kontakt der Gruppenmitglieder untereinander, genauer gesagt die Art wie sie miteinander und untereinander verbunden sind ist ein besonderer. Um in diesem Bereich Unterschiede aufzuzeigen, führte Bion den Begriff der Valenz ein. Unter diesem aus der Physik entlehnten Begriff verstand er eine instinktive, dem menschlichen Verhalten innewohnende Fähigkeit an den Aktivitäten der Grundannahmengruppe teilzuhaben. Weder setzt diese Fähigkeit ein Bemühen voraus, noch bedarf sie einer Anstrengung. Anders ausgedrückt zeigt die Valenz die unterschiedliche

Bereitschaft des Einzelnen an, an der Grundannahmenaktivität teilzunehmen. Demgegenüber steht in der Arbeitsgruppe das bewusste Bemühen eines jeden Mitgliedes, den anderen (die „andere Person“) zu verstehen, während sie beide zusammenarbeiten. Grundlage hierfür stellt eine sich entwickelnde Fähigkeit dar, menschliche Beziehungen zu gestalten. Bion wählte für diese, die Arbeitsgruppe auszeichnende Fähigkeit den Begriff der Kooperation.

Insgesamt sind Gruppen durch ein Nebeneinander der von Bion beschriebenen verschiedenen Ebenen gekennzeichnet. Eines der wesentlichen Missverständnisse Bions liegt in der Verkennung dieser Gleichzeitigkeit, zugunsten der Vorrangigkeit einer Ebene oder eines Alternierens zwischen den Ebenen. Bion geht viel mehr davon aus, dass mentale Aktivität, die einer Grundannahmengruppe zu Grunde liegt immer vorhanden ist und dass es sich ebenso verhält mit den Aktivitäten, die eine Arbeitsgruppe kennzeichnen. Dieses Nebeneinander führt jedoch zu einem permanenten und immer wiederkehrenden Konflikt zwischen Grundannahmen- und Arbeitsgruppe. Häufig wird dann die Aktivität der Arbeitsgruppe durch die Aktivitäten der Grundannahmengruppe gespalten und zerstört. Doch sowohl einzelne Gruppenmitglieder als auch die Gruppe als Ganzes stellen sich diesen Tendenzen entgegen und leisten Widerstand. So ist es zu erklären, dass einzelne Mitglieder in der Arbeitsgruppe mit Gefühlen wie Einsamkeit, Isolation oder Schmerz konfrontiert sind. Diese Gefühle sind jedoch unvermeidlich Wachstum und Entwicklung und ermöglichen sie oft erst.

Durch die Zusammenführung der Konzepte der Arbeits- und der Grundannahmengruppe, war Bion in der Lage eine einheitliche und umfassende Theorie des Verhaltens von Gruppen zu formulieren. Sie macht deutlich, dass Gruppen auf der einen Seite in der Lage sind als Arbeitsgruppe zu funktionieren. In einer solchen Phase kooperieren die Mitglieder zur Bewerkstelligung einer gemeinsamen Aufgabe und sind in Kontakt mit der Realität. Indem dies geschieht verändern und entwickeln sich Gruppe wie Mitglieder. Sie macht auf der anderen Seite aber auch deutlich, dass dieselbe Gruppe als Grundannahmengruppe operieren kann. In solchen Momenten verhält sie sich, als ob sie aus Gründen der Abhängigkeit, der

Paarbildung oder zu Kampf- oder Fluchtzwecken zusammen gekommen wäre. Alle Energie wird darauf verwendet, sich gegen die eigenen inneren Ängste und Befürchtungen zu verteidigen. Eine Idee oder ein Ergebnis wird in den seltensten Fällen entwickelt bzw. erreicht.

Bions wichtigste Erkenntnis lag in der Tatsache, dass es sich bei Arbeits- und Grundannahmengruppe nicht um verschiedene Gruppen mit verschiedenen Individuen handelt, sondern dass dieselben Individuen in verschiedenen Modi arbeiten (de Board, 1978, 43).

6.5. Weiterentwicklung und Ergänzungen

Zum Abschluss dieses Kapitel möchte einige Weiterentwicklungen und Ergänzungen zu Bions Theorie der Gruppendynamik darstellen. In einem ersten Schritt werde ich dazu Bions einige Modifikationen seiner Überlegungen erläutern. Sein Denken über die Dynamik und das Funktionieren von Gruppen blieb keineswegs konstant und statisch im Sinne einer einmal entwickelten Theorie, sondern wandelte sich im Laufe der Zeit. Danach werde ich auf zwei wesentliche Ergänzungen, Form von zwei weiteren Grundannahmen, zu sprechen kommen.

6.5.1. Bions verändertes Denken über Gruppen

Das zuvor ausführlich dargestellte bipolare Modell einer vorherrschenden Grundannahmengruppe, die in einem dialektischen Gegensatz zur Arbeitsgruppe steht, beherrschte sein Denken annähernd eine Dekade lang (etwa von 1961 – 1970). Danach erfuhr sein Denken über Gruppen eine andere Akzentuierung, was wohl in erster Linie auf die zunehmende Bedeutung seines Container-Contained Modells zurückzuführen ist. Die Beziehung zwischen dem Mystiker und der Gruppe, aus der eine bestimmte Art des Funktionierens einer Gruppe wie auch eine bestimmte Dynamik resultiert, rückte in den Mittelpunkt seines Interesses.

Mit dem Begriff Mystiker versuchte Bion das Individuum, den außergewöhnlichen Einzelnen mit all seinen typischen Eigenschaften und Eigenarten zu beschreiben. Je nach Kontext verwendete er dazu auch synonym die Begriffe des Genies (im Bereich der Wissenschaft) und des Messias

(im Bereich der Religion). Um die Besonderheiten des Individuums im Vergleich zur Gruppe zu beschreiben, favorisierte er jedoch eindeutig den Begriff des Mystikers, vermutlich weil er ihn am meisten faszinierte. Um das Gegenstück zum Mystiker zu beschreiben, wählte Bion den in Mode gekommenen Begriff des Establishments. Dieser Begriff schloss für Bion einerseits die Individuen in Gruppen und Institutionen ein, die über Macht verfügen und Verantwortung tragen. Andererseits kennzeichnet dieser Begriff aber auch wie sich diese Funktionen (Macht und Verantwortung) in der Gruppe und auf die Gruppe auswirken.

Die Beziehung zwischen Mystiker und Gruppe, repräsentiert durch das Establishment stellt Bion sich nun folgendermaßen vor. Der Mystiker ist der Träger einer neuen Idee oder eines neuartigen Gedankens. Diesen Gedanken trägt er in die Gruppe. In dieser Sicht lässt sich der Mystiker als schöpferisch und revolutionär beschreiben und besitzt diesbezüglich ein enormes Potential. Indem er aber die neuen Ideen und Gedanken in die Gruppe trägt, spaltet er sie und zwar in Anhänger und Feinde der neuen Ideen und Gedanken. Kraft der Natur seiner Beiträge setzt er bestimmte Konventionen und Regeln außer Kraft und gefährdet bzw. zerstört den Zusammenhalt und einen Teil der Kultur der Gruppe. Aus diesem Blickwinkel betrachtet lässt sich der Mystiker als zerstörerisch und nihilistisch charakterisieren. Wichtig war Bion dabei, dass der Mystiker nicht entweder schöpferisch oder zerstörerisch ist, sondern immer beides verkörpert. Entsprechend wird er von der Gruppe auch zu verschiedenen Zeitpunkten unterschiedlich wahrgenommen. Die Frage, ob der Mystiker primär als Zerstörer oder eher als Förderer von Veränderungen wahrgenommen wird, hängt zum einen von den Mitteln, die ihm zur Verbreitung seiner Ideen zur Verfügung stehen ab. Zum anderen spielt die Frage, wie er die unterschiedlichen Gruppenmitglieder erreicht, eine besondere Rolle. Bion spricht in diesem Zusammenhang von einer „language of achievement“.

Das Bestreben des Establishments verhält sich konträr zu den Anliegen des Mystikers. Vor allem die vom Mystiker initiierte Spaltung soll vermieden werden. Durch ein Ausschalten oder ein Isolieren des Mystikers lässt sich das entstandene Problem nicht lösen, da Mystiker und Gruppe sich gegenseitig bedingen. Ebenso wie der Mystiker auf das Establishment

angewiesen ist, benötigt auch das Establishment den Mystiker. An dieser Stelle wird die Verbindung zur vorhergehenden Sichtweise deutlich. Das Establishment kann nicht auf den Mystiker verzichten, da der Einzelne wichtig ist für die Entwicklung der (Arbeits)Gruppe. Genauso wenig kann der Mystiker auf das Establishment verzichten, da die (Arbeits)Gruppe entscheidenden Einfluss auf die Entwicklung des Einzelnen ausübt. Für das Establishment muss es also darum gehen, als angemessener Container für die eingebrachten, neuen Ideen zu fungieren und diese Ideen letztlich so zu präsentieren, dass sie für alle Gruppenmitglieder zugänglich werden und damit zumindest einen Teil ihrer spaltenden Kraft verlieren.

Entsprechend Bions Container-Contained Modell, auf dem diese Sichtweise vom Gruppen basiert lassen, sich drei verschiedene Arten von Beziehungen zwischen dem Mystiker und dem Establishment unterscheiden. Ihre Beziehung kann kommensal, symbiotisch oder parasitär sein. Im Falle einer kommensalen Beziehung existieren Mystiker und Gruppe nebeneinander her, ohne sich gegenseitig zu beeinflussen. Weder Konfrontation noch Veränderung finden statt. Potentiell ist zwar Veränderung möglich, realisiert sich aber tatsächlich nur, wenn sich die Beziehung zwischen Mystiker und Gruppe ändert. Die symbiotische Beziehung zeichnet sich durch die Konfrontation zwischen Mystiker und Establishment aus. Diese Konfrontation kann beiden Seiten Nutzen und Veränderung bringen. Die Ideen des Mystikers werden innerhalb einer solchen Beziehung nicht einfach ignoriert, sondern berücksichtigt und analysiert. Wohlwollen oder aber Feindseligkeit gegenüber diesen Ideen können daraus resultieren. Wenn es auch nicht immer leicht zu erkennen und auch nicht sicher ist, so ermöglicht diese Beziehung am ehesten Wachstum und Veränderung. Die parasitäre Beziehung stellt die destruktivste Verbindung zwischen Mystiker und Gruppe dar. Da sie auf Neid als zentralem Element basiert, führt sie letztlich zur Zerstörung von beiden, Mystiker und Gruppe. Ein Beispiel für eine solche gegenseitige Zerstörung (Ausschaltung) stellt die Beförderung eines kreativ und neuartig denkenden Einzelnen in eine Position im Establishment dar, die dann seine komplette schöpferische Kraft durch administrative Aufgaben neutralisiert.

6.5.2. Die Grundannahme der totalen Einheit

Neben Bion selbst beschäftigten sich immer mehr Forscher und Analytiker mit dieser neuartigen Perspektive auf Gruppen und die in ihnen ablaufenden Prozesse. Mitte der siebziger Jahre war es Turquet, der Bions Überlegungen ergänzte, indem er den von Bion identifizierten drei Grundannahmen eine weitere hinzufügte (Turquet, 1974). Für diese Grundannahme wählte er den Begriff „oneness“, was übersetzt soviel wie „totale Einheit“ bedeutet. Diese Grundannahme der totalen Einheit, die Turquet als eine Art Gruppenmythos charakterisiert, wirkt sich folgendermaßen auf die Gruppenmitglieder aus:

„[The] members seek to join in a powerful union with an omnipotent force, unobtainably high, to surrender self for passive participation, and thereby feel existence, well-being, and wholeness.“ (Turquet, 1974, 357)

An späterer Stelle führt Turquet weiter aus, dass sich Mitglieder einer derartigen Grundannahmengruppe häufig in ozeanischen Gefühlen verlieren oder aber im Falle einer personifizierten Einheit, sich mit einem Heilsprecher untrennbar verbunden fühlen (Turquet, 1974, 360).

In erster Linie verhelfen diese Grundannahme und die mit ihr einhergehenden typischen mentalen Aktivitäten den Gruppenmitgliedern, die Spannung zwischen Individuum und Gruppe zu reduzieren. Die Schwierigkeit egozentrischen Narzissmus und soziale Bezogenheit miteinander zu vereinbaren, wird scheinbar durch diese Grundannahme aufgelöst. Dabei ist die Verleugnung von Unterschieden und Handlungsalternativen der zentrale Mechanismus, der dies ermöglicht. So verringert beispielsweise das Nichtwahrnehmen emotionaler Unterschiede der Gruppenmitglieder die Gefahr potentieller Konflikte und trägt dazu bei, die Illusion einer homogenen Gruppe aufrecht zu erhalten. Dem Individuum wird auf diese Weise die Abwehr schwieriger und unangenehmer Identitätsprobleme ermöglicht, die im Falle des Anerkennens von Verschiedenartigkeit durch die Gruppe und in der Gruppe ausgelöst werden könnten. McMillan charakterisiert diesen Prozess als eine Verflüssigung der Grenzen zwischen den Gruppenmitgliedern (McMillan, 1981, 478). Ängste und destruktive Konflikte hinsichtlich der eigenen Identität sind dann in dieser Sichtweise nicht vorhanden, da ja individuelle Ziele und die Ziele der Gruppe voll-

kommen deckungsgleich sind. Die Existenz von Angst und Hoffnung zur selben Zeit scheint so möglich zu werden.

In engem Zusammenhang mit der Verleugnung von individuellen Unterschieden steht die Verleugnung von Handlungsalternativen. Dieser Ausschluss von Alternativen bewahrt die Mitglieder der Gruppe vor der Aufgabe der Prüfung der äußeren Realität, indem die Aufmerksamkeit auf innere Werte (etwa die Vereinbarkeit individueller und kollektiver Werte) gelegt wird. Es liegt nahe, dass sich dieser Ausschluss von Handlungsalternativen in Kombination mit der Negation von Unterschieden auf Entscheidungsprozesse auswirkt und nicht ohne Folgen für die Kommunikation in der Gruppe bleibt, da beides Führen und Kommunizieren, Verschiedenartigkeit voraussetzt. Eine Verdinglichung der Gruppe ist häufig das Resultat aus diesen Prozessen (McMillian, 1981, 478f.).

Vor allem in Kontexten, in denen feindliche Gruppen agieren (etwa in der Politik oder in der Wirtschaft) spielt die Grundannahme der totalen Einheit eine entscheidende Rolle. In derartigen Kontexten lässt der Verweis auf äußere Feinde im inneren der eigenen Gruppe oder Institution Zusammenhalt entstehen und festigt diesen. Der durch diese Grundannahme geschaffene Mythos der Einheit entwickelt sich dann zu einem Symbol das eigene Gute zu bewahren.

Mc Millian geht noch einen Schritt weiter und sieht die besondere Bedeutung dieser Grundannahme darin, dass sie eine Art Grundvoraussetzung für die Existenz anderer Grundannahmengruppen darstellt. *„Without this myth of oneness, the other basic assumption groups outlined by Bion (1961) may not occur. Oneness enables the group to act together as dependent, or in a fight/flight mode, or together to eagerly await the results of pairing. It is an assumption by members that all, except a leader or pair, are emotionally equivalent, and derive their identity from a surrender of uniqueness”* (McMillian, 1981, 478).

6.5.3. Die Grundannahme der Selbstgezogenheit

Mitte der neunziger Jahre fügten Lawrence, Bain und Gould den nun existierenden vier Grundannahmen eine weitere hinzu (Lawrence, Bain, Gould, 1996). Sie wählten für diese Grundannahme die Bezeichnung „me-

ness“. Übertragen ins Deutsche entspräche dies der Übersetzung „Grundannahme der Selbstbezogenheit“. Wie der englische Titel bereits vermuten lässt, stellt die Grundannahme „meness“ das Gegenstück zu der von Turquet identifizierten Grundannahme „oneness“ dar. Während Turquets Grundannahme sich durch den phantasierten Zusammenschluss aller Mitglieder zu einer (totalen) Einheit auszeichnet, steht in der von Lawrence, Bain und Gould beschriebenen Grundannahme die Getrenntheit von anderen als zentrale Phantasie im Mittelpunkt. Sie beschrieben diese Grundannahme als ein kulturelles Phänomen, dessen Entstehen erst durch gravierende kulturelle wie gesellschaftliche Veränderungen möglich wurde. Als eines der zentralen, Veränderung auslösenden Merkmale sehen sie die Eigenschaften moderner Gesellschaften an. Lawrence, Bain und Gould nehmen diese vor allem als hochkomplex, dynamisch und transparent wahr. Die Folge einer nicht mehr zu durchschauenden, sich rasant verändernden Welt sehen sie im Rückzug des Individuums in seinen eigene, innere Welt. Dieser Rückzug in das eigene Ich ermöglicht dem Individuum störende äußere Realitäten zu verleugnen und nicht wahrzunehmen. Sie betonen, dass die Initiative zum Rückzug nicht beim Individuum liegt, sondern von der modernen Gesellschaft und ihren Rahmenbedingungen induziert wird und dem einzelnen Individuum somit keine Wahl lässt. Dieser Rückzug wird durch weitere typische gesellschaftliche Entwicklungstendenzen intensiviert. Derartige Entwicklungstendenzen sehen Lawrence, Bain und Gould vor allem im Verlust vertrauter Strukturen und sinnstiftender Objekte. Zentrale Fragen, die das Individuum in derartigen Gesellschaften beschäftigt, sind ausschließlich egozentrischer Natur. So beschäftigen das Individuum beispielsweise die Fragen, wie es diese Entwicklungen für sein berufliches Fortkommen nutzbar machen kann oder wie es selbst diese Entwicklungen betreffen oder belasten und wie es negative Konsequenzen vermeiden kann. Die Vorstellung sozialer Bezogenheit und Verantwortung und die Idee in ein größeres Ganzes eingebunden zu sein existieren nicht. Persönlicher Vorteil, destruktiver Neid und übermäßige Gier führen zu einer schleichenden Auflösung des Ichs als System, welches mit anderen in Beziehung steht.

Lawrence, Bain und Gould stellen fest, dass die Odyssee der Sinnfindung, durch die moderne Gesellschaften charakterisiert sind, letztlich im eigenen Selbst endet. Die innere Welt des Individuums entwickelt sich immer mehr zu einem Ort der Behaglichkeit und Geborgenheit, von dem eine hohe Anziehungskraft ausgeht. Diese Anziehungskraft wird vor allem durch die Konstanz und Vertrautheit der inneren Welt begründet, deren Gültigkeit nicht geprüft werden muss. Die Möglichkeit, durch Verleugnung die verhasste, äußere Realität außen vor zu lassen, trägt ebenfalls zur Anziehungskraft bei. Im Mittelpunkt des Rückzugs ins eigene Ich steht so die Regression komplexer, überfordernder Strukturen auf einfache, beständige Stereotype. Beispiele für solche an Bedeutung gewinnende einfache Klischees stellen etwa der Spruch „My home is my castle“ oder die Feststellung „England ist ein grünes und freundliches Land“ dar. Aufgrund der von ihnen ausgehenden beruhigenden Wirkung werden sie zum Bewältigungsmuster erster Wahl. Je mehr die äußere Realität als verfolgend und feindlich erlebt wird, desto mehr zieht sich das Individuum in seine innere Welt zurück. Lawrence, Bain und Gould sprechen in diesem Zusammenhang von einem kulturell und sozial induzierten Rückzug, der Leitbildcharakter hat.

Der wesentliche Unterschied zu den anderen Grundannahmen ist in der Auffassung zu sehen, dass es sich bei der Gruppe um etwas Nichtexistentes handelt. In dieser Sichtweise darf die Gruppe nicht bestehen, da das eigene Selbst die einzig akzeptierte psychische Präsenz darstellt. Würde die Gruppe bestehen, wäre sie Ursache aller Ängste, da sie alles Negative (etwa die abgespaltenen schlechten Teilobjekte der Individuen) enthält und verkörpert. Während bei allen anderen Grundannahmen das Individuum im Hintergrund und die Gruppe im Vordergrund steht, verhält es sich in diesem Fall genau umgekehrt. So lässt sich die von Lawrence, Bain und Gould beschriebene Grundannahme auch als unbewusstes Abwehrsystem gegen die Erfahrungen der Grundannahmen- und Arbeitsgruppe verstehen. Die dominierende Angst, dass sich das Individuum in der Gruppe verliert, verhindert diese Erfahrungen (Bain, Lawrence, Gould, 1996, 33ff).

7. Die Theorie des Organisationsideals

„As we contemplate people’s fantasies concerning grouping, we gain the impression that people are Platonists: they act and react as if there were an ideal to which all that is real only approximates. It is difficult to account for this conviction. Some people experience the ideal as if it were something to return to - Paradise Lost – and some theories have it that such a conviction implies a wish to return to such early times of fulfilment as infancy or the womb. [...] Other people experience the hope as one toward which to go forward – Paradise gained.

(Boris, Zinberg und Boris, 1975, 32.f.)

Den Mittelpunkt dieses Kapitels bildet die Theorie des Organisationsideals. Diese Theorie wie auch der Begriff wurden von Schwartz, einem amerikanischen, psychoanalytisch orientierten Organisationswissenschaftler entwickelt und geprägt (1987a, 1987b, 1987c, 1990). Am bekanntesten wurde in diesem Zusammenhang seine Fallstudie über das Versagen der NASA im Rahmen der Challenger-Katastrophe. Ein defekter Dichtungsring ließ im Jahr 1986 die Raumfähre nur wenige Sekunden nach dem Start explodieren (1987b, 1988, 1990).

Entstanden ist die Theorie des Organisationsideals in Anlehnung an das psychoanalytische Konzept des Ich-Ideals und geht somit im Kern auf Freuds Überlegungen zur Psyche des Menschen sowie auf seine Überlegungen zur Massenpsychologie zurück. Zur besseren Nachvollziehbarkeit werde ich zunächst auf Freuds Überlegungen eingehen und die Kerngedanken seines Strukturmodells und des Ich-Ideals skizzieren. Aufbauend auf dieser Darstellung werde ich mich dann der Theorie des Organisationsideals zuwenden, die grundlegende Gedanken des Ich-Ideals in einem anderen Kontext anwendet und nutzbar machen.

7.1. Die Wurzeln der Theorie – Freuds Strukturmodell und die Ich-Analyse

Zu Freuds wesentlichen Verdiensten gehört sein Instanzenmodell, dessen Grundlage sein Aufsatz „Das Ich und das Es“ (1923/1967) bildet. Freud erklärt mit diesem Modell die menschliche Psyche und ihre oftmals wider-

strebenden Gefühle. Die zentrale Idee dieser Erklärung bildet die Aufteilung der Persönlichkeit in drei Regionen: Das Es, das Ich und das Über-Ich. Das Instanzenmodell stellt eine Erweiterung Freuds vorheriger Überlegungen dar, in denen er die Psyche des Menschen über die Bereiche des Unbewussten, des Vorbewussten und des Bewussten zu ergründen suchte. Frühe Werke Freuds, etwa sein Werk „Über den Traum“ (1900/1968) oder seine „Überlegungen zum Unbewussten“ (1915/1967) fußten auf dieser Vorstellung, die auch als erstes topographisches Modell bekannt wurde. Dieses erste Modell hat trotz weitergehender Überlegungen für Freud nie seine Gültigkeit verloren. Im Folgenden sollen die verschiedenen Instanzen und ihr Zusammenwirken dargestellt werden. Aufgrund der besonderen Bedeutung für die Theorie des Organisationsideals erfahren das Ich-Ideal und damit Freuds Überlegungen zur Massenpsychologie eine separate Betrachtung.

Beginnen wir die Betrachtung der Instanzen beim Es. Freud griff in seinem Instanzenmodell diesen, ursprünglich von Groddeck in seinem „Buch vom Es“ (1923) eingeführten Begriff auf. Freud sah im Es die Gesamtheit aller Triebe und Leidenschaften lokalisiert, die, sozusagen als Naturkräfte und Urgewalten, das menschliche Leben bestimmen. Diesen Kräften ist das, sich aus dem Es herausbildende Ich zunächst hilflos ausgeliefert. Die Sprache bringt diesen Sachverhalt mit Sätzen wie „Es hat mich übermannt“ oder „Es gab für mich keinen anderen Ausweg“ sehr deutlich zum Ausdruck. Die unbewussten Seeleninstanzen sind also zunächst durch Willkür charakterisiert.

Aus den Rindenschichten des Es, wie Freud es nennt, bildet sich dann das Ich heraus. Es entsteht dort, wo der Kontakt mit der Außenwelt Bewusstsein und Vorsicht erfordert. Freud bemerkt hierzu: „*Die Wahrnehmung spielt für das Ich die Rolle, die im Es dem Trieb zufällt*“ (Freud, 1923/1967, 252f.). Aufbauend auf dieser Bemerkung lässt sich vermuten, dass das Ich eine recht autonome Seelenfunktion sein muss. Freud schränkte diese Autonomie jedoch ein und sah (vor allem in der ersten Zeit) im Es eine Art Nährboden für das Ich, der Wahrnehmung und Willensakte weitgehend bestimmt. Er erläutert das Verhältnis von Ich und Es

anhand des anschaulichen, bereits bei Plato zu findenden Gleichnisses von Reiter und Pferd.

„[Das Ich] gleicht im Verhältnis zum Es dem Reiter, der die überlegene Kraft des Pferdes zügeln soll, mit dem Unterschied, dass der Reiter dies mit eigenen Kräften versucht, das Ich mit geborgten. Dieses Gleichnis trägt ein Stück weiter. Wie dem Reiter, will er sich nicht vom Pferd trennen, als es dahin zu führen, wohin er gehen will, so pflegt auch das Ich den Willen des Es in Handlung umzusetzen, als ob es der eigene wäre.“ (Freud, 1923/1967, 253)

Das Ich steht also zunächst eindeutig im Dienste des Es. Das Ich muss wollen, was das Es will und kann nur denken und fühlen, was das Es ihm vorschreibt.

Als entwicklungspsychologische letzte Instanz entsteht aus dem Ich das Über-Ich. Freud beschreibt das Über-Ich als *„eine Stufe im Ich, [...] als eine Differenzierung innerhalb des Ichs“* (Freud, 1923/1967, 256). Das Über-Ich enthält Werte und Normen, die sich als Folge von verschiedensten Erziehungseinflüssen (gerade den elterlichen) im Über-Ich niedergeschlagen haben. Daneben enthält es Gebote und Verbote, also kollektive Regeln und Richtlinien und lässt sich daher als eine Art *„Stadthalter von Gesellschaft und Kultur im Inneren des Individuums bezeichnen“* (Rattner, 1995, 19). Auch wenn die Werte, Normen, Ge- und Verbote im Laufe der Entwicklung unbewusst werden, so verlieren sie doch nie ihren einschränkenden Charakter auf das Ich. Komplettiert wird das Über-Ich durch Seelenbilder (sogenannte Imagines) bestimmter Autoritätsfiguren, zu denen das Ich wie zu einem Idol aufblickt. Gerade dieses Verhältnis zwischen verschiedenen Idealen, genauer gesagt zwischen Über-Ich und Ich-Ideal hat Freud wiederholt beschäftigt und führte im Verlauf seines Schaffens zu unterschiedlichen Ansichten. Während er zunächst die Funktion des Ideals einer gesonderten Instanz zuschrieb (Freud, 1914/1967), verwendete er später Ich-Ideal und Über-Ich weitgehend synonym (Freud, 1923/1967, 256). In seinem Spätwerk kehrte er dann wieder zu seiner ursprünglichen Auffassung einer differenzierenden Unterscheidung zurück (Freud, 1933/1967, 71). Abschließend lässt sich festhalten, dass dem Über-Ich die Funktionen der Selbstwahrnehmung und des Gewissens zuzuschreiben sind. Je nach dem wie das Verhältnis von Über-Ich und Ich-Ideal gedacht wird, kommen noch die Funktionen des Ich-Ideals hinzu.

Wenn wir die drei Instanzen der Persönlichkeit insgesamt betrachten, so verhalten sie sich aktiv oder reaktiv der Realität gegenüber und stehen zudem untereinander in andauernder Wechselwirkung. Vor allem die Interaktion der Instanzen verläuft nicht immer spannungsfrei, so dass durchaus Dissonanzen entstehen können. Eine solche Dissonanz tritt z.B. auf, wenn die Über-Ich-Entwicklung hinter den Ich-Veränderungen zurückbleibt. Vor allem in den ersten Entwicklungsjahren hat das Ich, eingeklemmt zwischen Über-Ich und Es einen schweren Stand. Einerseits wird das Ich von der Triebseite, dem Es bedrängt. Hier sieht es sich sexuellen, aggressiven Impulsen gegenüber, die nach Befriedigung verlangen. Andererseits sieht sich das Ich aber auch mit der Verbotseite, dem Über-Ich konfrontiert. In diesem Fall verlangen die verinnerlichten Ge- und Verbote der Eltern Beachtung, die auch ohne Anwesenheit der Eltern als Gewissen aktiv sind.

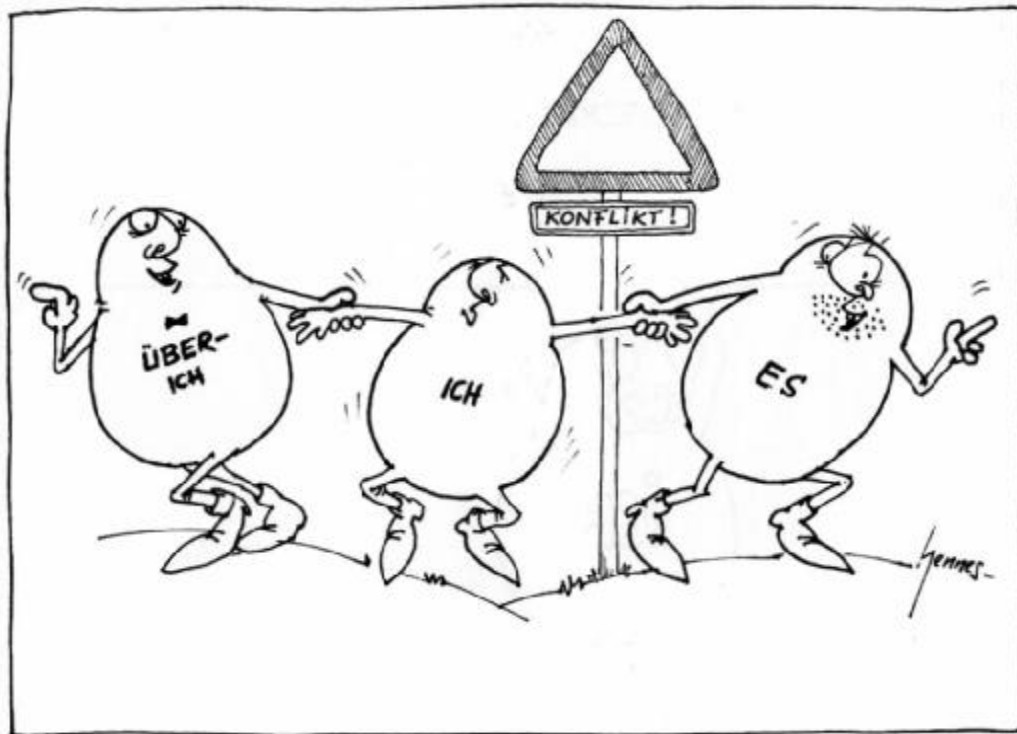


Abbildung 6: Das Ich im Spannungsfeld von Es und Über-Ich
(Quelle: Biedermann, 1993, 14)

Ergänzt wird die von Es und Über-Ich ausgehende Bedrängung des Ich noch durch die jeweils aktuelle Realität. Diese Zusammenhänge veranlassten Freud zu seiner bekannten Feststellung, dass das Ich nicht Herr in seinem eigenen Haus sei (Freud, 1917/1966). Diese wenig ermutigende und eher unangenehme Charakterisierung der Persönlichkeit ist vor allem

für die ersten Lebensjahre zutreffend. Eine später einsetzende Entwicklung führt zu einer grundlegenden Veränderung des Ichs, die im Wesentlichen seine Position gegenüber den anderen Instanzen stärkt. Das reife Ich lässt sich dann als ein Vermittler zwischen Verboten und Trieben, zwischen Über-Ich und Es beschreiben. Es entwickelt sich zu einer Überprüfungs- und Entscheidungsinstanz, sowie letztendlich zum Träger des Bewusstseins (Kutter, 2000, 92ff.).

Die Charakteristik 'bewusst versus unbewusst' zieht sich durch das komplette Instanzenmodell. Während das Es meistens unbewusst ist (und in vielen Fällen auch bleibt), verfügen auch Ich und Über-Ich über weite unbewusste Teile, die aber mit Hilfe psychoanalytischer Methoden ins Bewusstsein geholt werden können. Den Leitgedanken bildet dabei Freuds Maxime „*Wo Es war, soll Ich werden*“ (Freud, 1933/1967, 86).

Bereits vor seinen Überlegungen hinsichtlich der Psyche des Menschen führte Freud den Begriff des Ich-Ideals ein. In seinen grundlegenden Überlegungen zum Narzissmus (Freud, 1914/1967) setzte sich Freud zum ersten Mal mit dieser Instanz auseinander. Unter dem Ich-Ideal verstand er eine innere Bindung, an der der Mensch sein aktuelles Ich misst und die ihm als Richtgröße zur Beurteilung des Erreichten dient. Den narzisstischen Ursprung dieser Substruktur des Über-Ichs macht das folgende Zitat deutlich:

„Was er [der Mensch] als sein Ideal vor sich hin projiziert, ist der Ersatz für den verlorenen Narzißmus seiner Kindheit, in der er sein eigenes Ideal war.“ (Freud, 1914/1967, 161)

Später griff Freud die Überlegungen Le Bons (1895) zur Massenbildung auf und stellte im Rahmen seiner Neuinterpretation das Ich-Ideal in den Mittelpunkt seiner Überlegungen. Freud erklärte in diesem Zuge die Bindung des Individuums an die Masse durch den Prozess der Identifikation und die Instanz des Ich-Ideals. Dazu definierte er die Masse als „*eine Anzahl von Individuen, die ein und dasselbe Objekt an die Stelle ihres Ich-Ideals gesetzt haben und sich infolgedessen in ihrem Ich miteinander identifiziert haben*“ (Freud, 1921/1967, 128). Diese Individuen projizieren ihr Ich-Ideal auf den Führer der Masse und identifizieren sich so einerseits

mit der Führerpersönlichkeit und den ihr zugeschriebenen Eigenschaften. Andererseits identifizieren sie sich aber auch wechselseitig untereinander. Zu den positiven Folgen dieser Identifikationen gehören das Zustandekommen einer identitätsstiftenden und -stabilisierenden Homogenität sowie ein höherer Gruppenzusammenhalt. Negativ fällt vor allem eine erhöhte Anfälligkeit für Manipulation und Suggestion ins Gewicht. Daneben gehören auch die Verringerung der eigenen Kritikfähigkeit und Verantwortungsbereitschaft, eine geringere Realitätsprüfung und eine sinkende Moral zu den Schattenseiten dieser Identifizierungen. Freud führte diese negativen Folgen auf das Vorhandensein unbewusster Bedürfnisse, primitiver Impulse und Triebe zurück, denen er einen hohen Einfluss auf den Menschen und sein „kognitives Funktionieren“ einräumte.

Zum Abschluss dieser einführenden Erläuterungen möchte ich, jenseits von massenpsychologischen Überlegungen auf das Instanzenmodell zurückkommen und eine Einordnung des Ich-Ideals vornehmen. Verschiedenste Identifikationen tragen zur Entwicklung des Ich-Ideals bei. Einen besonderen Stellenwert nehmen im Rahmen dieser Identifikationen die für das Kind wichtigen Bezugspersonen ein. Der Unterschied des Ich-Ideals im Gegensatz zum Über-Ich lässt sich am besten folgendermaßen darstellen:

Würde man das Über-Ich mit Adjektiven charakterisieren, so wären wohl verbotend, mahnend oder grenzziehend passend, getreu dem für das Über-Ich maßgeblichen Motto „So musst Du sein“ bzw. „Dies darfst Du auf keinen Fall tun“. Im Gegensatz dazu lässt sich das Ich-Ideal eher als richtunggebend und wertorientierend beschreiben. Entsprechend lautet die zentrale Aufforderung des Ich-Ideals „So sollst Du sein“ (Freud 1923/1957, 262ff.). Insgesamt verkörpert das Ich-Ideal *„einen stets präsenten und als äußerst wichtig erlebten Maßstab, an dem Wünsche Handlungsimpulse und Verhaltensweisen, hinsichtlich ihrer sozial verträglichen und ethischen Implikationen und Konsequenzen eingeschätzt werden“* (Mertens, 2002, 310). Um dies zu gewährleisten enthält es einerseits die bereits erwähnten Aspekte von Personen aus nächster Nähe (z.B. der Eltern). Andererseits sind im Ich-Ideal Vorstellungen darüber präsent, was von anderen als „ideal“ angesehen wird. Ergänzt werden diese Vorstellungen durch Identifi-

kationen mit dem eigenen Selbst (dem Bild, wie man gerne sein möchte) und mit der idealen Beziehung (dem Bild der optimalen Beziehung, nach der ein Individuum strebt).

Abschließen möchte ich die Ausführungen zum Ich-Ideal mit einigen Bemerkungen über das (für den weiteren Verlauf der Arbeit wichtige) Verhältnis von Ich-Ideal und Selbstwertgefühl. Als Selbstwert lässt sich die Spanne zwischen Selbstbild und Ich-Ideal verstehen. Er bezeichnet also den Unterschied zwischen der Wahrnehmung, die eine Person von sich selbst hat und dem Zustand, wie sie sein sollte. Unvermeidbare Abweichungen vom Ich-Ideal, welches ja nie vollkommen erreicht werden kann, werden als Misserfolg erlebt, der entsprechend den Selbstwert reduziert. Entsprechend kann ein realistisches Ich-Ideal ein Individuum motivieren ehrgeizig und kreativ zu sein. (Levinson, 1984) Ein verzerrtes Ich-Ideal, welches unerreichbare Vorstellungen von Perfektion enthält, kann dagegen nachteilige, im schlimmsten Fall sogar pathologische Konsequenzen haben. Workaholismus, innere Emigration bis hin zur Depression können die Folgen sein (Baum, 1992, 229ff.).

7.2. Kollektive Idealisierung oder das Organisationsideal

Wie sich das Ich-Ideal auf die Person bezieht, so bezieht sich das Organisationsideal auf die Organisation. Beide Ideale entstehen durch Identifikation. Die Bildung eines Organisationsideals ist dementsprechend nichts, wogegen sich eine Organisation wehren kann. Bewusst oder unbewusst bildet sich jeder Mitarbeiter ein Ideal, sozusagen ein Wunschbild von der Organisation, in der er arbeitet. Er verspürt geradezu eine natürliche Neigung, Aspekte seines Ich-Ideals auf Gruppen und Organisationen zu übertragen und seine Vorstellungen des Perfekten mit den Leistungen und der Geschichte der Organisation zu identifizieren. Es wird deutlich, dass Ideen und Vorstellungen des Organisationslebens durchaus das Ich-Ideal für die Mitglieder einer Organisation repräsentieren können. In diesem Fall übernimmt dann auch das Organisationsideal die eigentlich dem Ich-Ideal zugeordneten Funktionen. Entsprechend Freuds Überlegungen zur Massenpsychologie (Freud, 1914/1967) wäre in diesem Moment eine Idee bzw. eine Wunschvorstellung an die Stelle des Führers getreten. Bei dieser I-

dee handelt es sich um die Organisation selbst, ihre Vorstellungen, Wünsche und Ziele. Demzufolge lässt sich ein engagierter und der Organisation verbundener Mitarbeiter als eine Person charakterisieren, deren Ich-Ideal mit dem Organisationsideal nahezu deckungsgleich ist (Schwartz, 1987c, 42ff., 1990).

Was aber verbirgt sich hinter dem Begriff des Organisationsideals? Wie sehen Vorstellungen von einer idealen Organisation und von idealen Mitarbeitern aus? Die folgenden Charakterisierungen beantworten die Fragen und vermitteln ein Gespür für die dem Organisationsideal zugrunde liegenden Vorstellungen:

Die ideale Organisation ist optimal an ihre Umwelt angepasst und lebt in einer perfekten organisierten Koexistenz mit ihr. Es existieren keinerlei schlechte oder störende Umwelteinflüsse, die negativ auf die Organisation einwirken. Darüber hinaus ist diese Koexistenz mit der Umwelt nie in Gefahr, was bedeutet, dass die Organisation zu einer vollständigen und immerwährenden Kontrolle über die Umwelt in der Lage ist. Die Mitarbeiter dieser idealen Organisation haben Wünsche, die perfekt mit der Rolle übereinstimmen, die sie auf eigenes Verlangen innerhalb der Organisation übernommen haben. Auf diese Weise verwirklichen sie sich selbst und handeln so aufgrund von Wunsch und Verlangen und nicht in Folge von Druck und Zwang. Sie sind kompetent, die ihnen übertragenen Aufgaben zu erfüllen und handeln ausschließlich rational. Die soziale Interaktion dieser Mitarbeiter sowohl untereinander als auch mit der Umwelt verläuft auf einander bezogen, reibungslos und unterstützend. Die Rolle der Organisation ist die eines Vermittlers zwischen den Mitarbeitern und der Umwelt, mit dem Ergebnis einer perfekten Fusion (Schwartz, 1987a, 332f., 1987c, 45).

In Anlehnung an das zuvor skizzierte Ich-Ideal lässt sich folgendes festhalten: Das Organisationsideal stellt die Organisation dar, wie ihre Mitarbeiter glauben, dass sie sein würde, wenn keine bedrohlichen Umwelteinflüsse, keine Konflikte und Ängste, vorhanden wären. Anhand dieses Szenarios wird die Utopie und die Unerreichbarkeit des Organisationsideals deutlich. Es wird auch ersichtlich, dass das Organisationsideal, ebenso wie auf individueller Ebene das Ich-Ideal, nie erreicht werden kann. Diese Tatsache

führt jedoch nicht zur Abkehr vom Organisationsideal oder zu seiner Aufgabe. Trotz des utopischen Charakters versuchen Organisationen häufig ein solches Organisationsideal zu erreichen. Dieses Bestreben wird in den meisten Fällen nicht offen ausgesprochen, sondern vollzieht sich auf einer unbewussten Ebene (Schwartz, 1991, 290).

Die dem Organisationsideal innewohnende Utopie kann sich hinderlich oder förderlich auf die Organisation auswirken. Wie das Ich-Ideal eine Mischung aus dem strafenden Über-Ich und der liebenden Mutter darstellt, besteht auch das Organisationsideal aus einer Mischung von einem guten und schönen oder einem bösen und vorfolgenden Bild der Organisation. Entsprechend kann auch das Organisationsideal als „gutes“ oder „böses“ Objekt wahrgenommen werden. Überwiegt die Wahrnehmung des Organisationsideals als „gutes“ Objekt, kann es motivierend und stimulierend wirken. Eine erhöhte Leistungsbereitschaft sowie ein erhöhtes Selbstwertgefühl auf Seiten der Organisationsmitglieder können aus dieser Wahrnehmung resultieren (Hirschhorn, Gilmore, 1993, 129).

7.3. Angstreduzierung und die Rückkehr zum Narzissmus - Die Funktionen des Organisationsideals

Eine der beiden wesentlichen, wenn auch unbewussten Funktionen des Organisationsideals liegt in der Abwehr existenzieller Ängste. Neben der Tatsache, dass Organisationen den Handlungen ihrer Mitglieder Sinn verleihen, stellt die Angstvermeidung (vor allem im Bezug auf die eigene Endlichkeit) einen der wesentlichen Zwecke von Organisationen dar. Diesem Zweck kommen Organisationen nach, indem sie kulturell getragene Mythen oder symbolische Systeme zur Verfügung stellen.

In diesem Kontext scheint vor allem die Frage interessant, wie Organisationen helfen existenzielle Ängste zu vermeiden. Eine erste Möglichkeit liegt in der Tatsache, dass Organisationen Arbeit bereitstellen. Über die Arbeit ermöglichen sie dem Individuum das Erreichen und Ansammeln materiellen Wohlstandes. Vor allem Geld, als heute weit verbreitete Form materiellen Wohlstands, scheint das Überdauern des eigenen Lebens und damit Unsterblichkeit zu garantieren. Daneben spielt aber auch das von den Mitgliedern einer Organisation unbewusst wahrgenommene, schein-

bar unendliche Fortbestehen einer Organisation eine Rolle. Die sich daraus ergebende transzendente Funktion sowie die entstehenden Identitäten binden die Mitarbeiter an die Organisation (Schwartz, 1985, 36ff.).

Ein ebenso verführerisches wie für die menschliche Psyche interessantes Phänomen stellt in diesem Zusammenhang das Thema Kontrolle dar. Viele Manager setzen auf einer symbolischen Ebene Organisation immer noch mit Kontrolle gleich. Vor allem auf bürokratische Organisationen trifft dies zu. Neben der Sicherheit, die sie bieten, stellt die Illusion der Überwindung menschlicher Begrenztheit (durch übermenschliche Größe und verschiedenste Kontrollmechanismen und -instanzen), die sie scheinbar ermöglichen, einen ihrer wesentlichen Vorteile dar (Gabriel, 1996, 257f.).

Gerade im Zusammenhang mit der Abwehr eigener Endlichkeit und Sterblichkeit übernimmt das Organisationsideal eine wichtige Funktion. Wie bereits dargestellt, projizieren die Organisationsmitglieder ihr individuelles Ich-Ideal auf die Organisation, die zum Träger dieser Elemente wird. Durch die anschließende Identifikation mit der Organisation und ihren Eigenschaften (etwa Größe, Macht, Erfolg oder Unsterblichkeit) haben die Organisationsmitglieder Teil an etwas Unsterblichem. Dies wehrt eigene Todesängste ab und verschafft ein einigermaßen zufrieden stellendes Maß an Narzissmus.

„Unlike the harsh Freudian superego which grows out of recognition of external authority, which rewards achievement and punishes malfeasance, the organization ideal rewards all and sundry merely for being who they are.” (Gabriel, 1997,324)

Dieses Zitat schlägt die Brücke zur zweiten wesentlichen Funktion des Organisationsideals. Es stellt die Rückkehr zum primären Narzissmus der ersten Lebensjahre in Aussicht. Diese ersten Lebensjahre sind vor allem durch die positive Reaktion der Mutter auf jede Handlung und Regung des Kindes gekennzeichnet. Daher nimmt das Kleinkind die Welt als eine Erweiterung seiner selbst wahr, als liebevoll angelegten Ort, dessen Mittelpunkt es bildet. Später bemerkt das Kind jedoch, dass dem nicht so ist. Es stellt fest, dass die Welt in und für sich selbst existiert, um mit Sartres Worten zu sprechen, ohne es selbst als Mittelpunkt. (Sartre (1953) benutzt den Ausdruck „the world, existing in-and-for-itself“.) In diesem Zuge gelangt auch ein grundlegender Konflikt in das Bewusstsein des Kindes.

Fortan sieht es sich mit seinen eigenen Impulsen und Bedürfnissen und der fremden Struktur der Welt konfrontiert. Aus diesem Konflikt resultieren verschiedenste Ängste, etwa nicht geliebt zu werden (Isolation) oder in der fremden Welt keinen Platz zu haben oder zu finden (Separation). Vor dem Hintergrund dieser Entwicklung des Kleinkindes in den ersten Lebensjahren, erscheint es verständlich, dass häufig das gesamte spätere psychologische Leben vom dem (unbewussten) Wunsch dominiert wird, den Zustand des primären Narzissmus wieder herzustellen. Freud bezeichnete diesen Wunsch als das Ich-Ideal (1914/1967; 1921/1967).

Da das Organisationsideal eine derartige Rückkehr in Aussicht stellt, sind sein Einfluss und seine Attraktivität entsprechend groß. Wenn wir uns an das zuvor beschriebene Szenario der idealen Organisation erinnern, dann lässt sich das charakterisierte Szenario auch als ein Szenario der Liebe deuten, in dem eine Welt ohne Bedrohung, Konflikte und Meinungsverschiedenheiten gezeichnet wird. Unter der Voraussetzung, dass alle Mitglieder das Organisationsideal ebenfalls an die Stelle ihres Ich-Ideals gesetzt haben, eröffnet sich die Möglichkeit einer grenzüberschreitenden, wertschätzenden und unterstützenden Beziehung zwischen allen Mitgliedern. Auf diese Weise werden alle Konflikte und die mit ihnen verbundenen Ängste wegdefiniert. Diese Schilderungen lassen Assoziationen zur Geschichte des Narcissus entstehen, der sich in sein eigenes Spiegelbild in einem Teich verliebte. Bringt man diese Geschichte mit dem Organisationsideal in Verbindung, stellen die anderen (mit dem Organisationsideal identifizierten) Organisationsmitglieder für ein im Mittelpunkt stehendes Organisationsmitglied einen Spiegel dar und reflektieren seine Liebe zu sich selbst (Schwartz, 1987, 1993).

7.4. Auf dem Weg zu totalitären Strukturen - Die Suche nach dem Sündenbock und die Differenzierung des Daseins

Im letzten Abschnitt wurde deutlich, dass das Organisationsideal nie erreicht werden kann. Wenn aber das Organisationsideal mit der Rückkehr zum Narzissmus gleichzusetzen ist, bedeutet dies unweigerlich auch,

dass diese Rückkehr nie vollkommen gelingen kann. Dieser Zusammenhang lässt die Frage entstehen, wie sich die Organisationsmitglieder das Scheitern auf dem Weg zurück zum primären Narzissmus erklären, aber dennoch weiter an das Organisationsideal glauben. Um diesen Spagat zu vollziehen, bieten sich dem Organisationsmitglied zwei Möglichkeiten an. Die erste Möglichkeit stellt die Suche nach einem Sündenbock dar. Aufkommende Ängste werden in diesem Fall schlechten und bedrohlichen Kräften (internen wie externen) zugeschrieben. Ist es möglich den Ängsten auf diese Weise eine Identität zu geben, kann gegen sie gekämpft werden. Aufgrund der Tatsache, dass das mit dem Organisationsideal identifizierte Organisationsmitglied dieses Ideal an die Stelle seines Ich-Ideals gesetzt hat, erfährt es Angriffe auf die Organisation als Angriffe auf die eigene Person. Der Kampf gegen den Feind und die Verteidigung der Organisation werden dann unweigerlich zu einer Art Selbstverteidigung. Da die Bedrohung der Organisation als aggressiver Angriff wahrgenommen wird, erscheint die Verteidigung als rechtschaffene, einzig mögliche Reaktion auf die wahrgenommene Bedrohung. Die Tatsache, dass auch die Verteidigung der Organisation eine Quelle von Gewalt darstellt, gelangt nicht ins Bewusstsein, da die Gewalt im Rahmen einer guten Sache eingesetzt wird. Dementsprechend nimmt sich die Gemeinschaft der Kämpfer als vollkommen gut wahr, da alle Angst und Aggression dem Feind zugeschrieben werden kann. Aufgrund dieser extrem verzerrten Wahrnehmung können nicht nur reale Akte der Bedrohung derartige Verteidigungsreaktionen auslösen. Bereits die bloße Bedrohung des inneren, perfekten Bildes der Organisation kann dann solche Reaktionen hervorrufen. Kurzfristig können mit vermehrter Loyalität, starker Geschlossenheit und einer höheren Moral durchaus positive Folgen aus diesen Reaktionen resultieren. Langfristig wird aber vor allem der Etablierung totalitärer Strukturen der Weg geebnet. Gerade die Sündenbocksuche gilt als zentraler Mechanismus totalitärer Organisationen und dient vor allem der Erhöhung der Kontrolle.

Die zweite Möglichkeit, die dem Organisationsmitglied bleibt, um sich die nicht geglückte Rückkehr zum Narzissmus zu erklären, liegt in einer Differenzierung des Daseins. Schwartz wählt hierfür den Begriff der „ontologi-

schen Differenzierung“. Diese Differenzierung resultiert aus einem Grundkonflikt für die Organisationsmitglieder, die sich mit der Organisation und ihren Idealen identifiziert haben. Dieser Grundkonflikt ist in Analogie zu dem Konflikt zu sehen, den Freud für das Kleinkind beschrieben hat, wenn es feststellt, dass es nicht der Mittelpunkt einer liebenden Welt ist. Ist das Ich-Ideal nicht vollkommen durch das Organisationsideal ersetzt worden, können Diskrepanzen zwischen den persönlichen Idealen und den Idealen der Organisation entstehen. Ähnlich wie die Abweichung vom Ich-Ideal Scham entstehen lässt, so verursacht auch diese wahrgenommene Diskrepanz Angst- und Schuldgefühle. Sie entstehen aufgrund der (phantasierten wie realen) unterschiedlichen Beiträge, die die verschiedenen Organisationsmitglieder zum Erreichen des Organisationsideals beisteuern. Dabei geht das einzelne Organisationsmitglied immer davon aus, dass die anderen Organisationsmitglieder mehr beisteuern und damit mehr dem Organisationsideal entsprechen. Sie entsprechen mehr dem was und wie sie sein sollen, sind besser in das Organisationsideal integriert und haben keinerlei Zweifel oder Identitätsfragen. Für dieses Unzureichendsein (in Form von fehlender Identifizierung als Ursache von Angst) schämt sich das Organisationsmitglied und fühlt sich persönlich verantwortlich. Diese Schuld- und Schamgefühle gehen mit der Illusion einher, dass Vorgesetzte (Mitarbeiter auf höheren Hierarchieebenen) das Organisationsideal besser erfüllen. Nur diese Illusion erlaubt es, trotz des eigenen Unzureichendseins oder dem der Kollegen, am Glauben an das Organisationsideal fest zu halten. Dass diese Illusion jedoch das Gefühl des eigenen Unzureichendseins noch verstärkt, spielt nicht die geringste Rolle.

Es lässt sich festhalten, dass aufbauend auf dieser ontologischen Differenzierung verschiedenen Mitarbeitern einer Organisation die Verwirklichung des Organisationsideals in unterschiedlichem Maße gelingt. Je höher ein Mitarbeiter in der Hierarchie aufgestiegen ist, desto besser gelingt ihm die Verwirklichung des Organisationsideal (und damit auch seines eigenen Ideals), so der Glaube vor allem von Mitarbeitern, die am unteren Ende der Hierarchie angesiedelt sind. Sie fühlen sich für das Abweichen vom bzw. Nicht-Erreichen des Organisationsideals persönlich verantwortlich. Auch wenn verständlicherweise für Top-Manager ein gewisser Reiz in

dieser Art des Managements steckt, darf nicht außer Acht gelassen werden, dass diese „Daseins-Differenzierung“ das zentrale Moment ist, welches das organisationale Leben in totalitäre Bahnen lenkt.

Eine unausweichliche Folge sind Auswirkungen auf die Wahrnehmung der Realität bzw. eine Beeinflussung des Realitätsbewusstseins. Für das Organisationsideal stellt diese Beeinflussung jedoch kein Problem dar, da eine Realität jenseits des Organisationsideals nicht existiert bzw. nicht existieren kann. Wenn sich eine Organisation durch die Phantasie ihrer Perfektion organisiert, dann ist es zwangsläufig erforderlich, dass alle Organisationsmitglieder ihre eigene Realität und ihre Realitätswahrnehmung dieser Phantasie unterordnen. Hat dieser Prozess einmal eingesetzt, ist eine Art innerer „organisationaler Zerfall“ die Konsequenz. Vergleichbar der Alkoholsucht lässt sich der „organisationale Zerfall“ als eine Art Krankheit verstehen, aus der das Entrinnen umso schwerer fällt, je länger sie anhält. Mögliche Folgen sind neben Ineffektivität und Ineffizienz die angesprochenen Realitätsverschiebungen und darauf aufbauende wenig realistische Handlungen bzw. Interaktionen mit der Umwelt. Gipfeln kann dieser Prozess in der Aufgabe der eigenen Urteilsfähigkeit. Hält diese Entwicklung eine zeitlang an, dann stellt sich ein Teufelskreislauf ein, aus dem es kein Entrinnen mehr gibt. Anhaltende Realitätsverzerrungen führen dann zu einem vertieften Eintauchen in die Phantasie der eigenen, unfehlbaren Perfektion und damit zu einer weiteren Schwächung der Organisation. Vor allem die ontologische Differenzierung heizt diesen Kreislauf immer wieder aufs Neue an.

Letztlich führt dieser Teufelskreislauf in Verbindung mit einer ontologischen Differenzierung dazu, dass Vorgesetzte die Rolle des Organisationsideals übernehmen und verinnerlichen. Mit der Zeit beginnen sie dann ihre Rolle zu akzeptieren und sich selbst als perfekt und unfehlbar zu sehen. Sie beginnen das ontologische Potential ihrer hierarchischen Position, vor allem die Macht des Narzisstischen, die mit ihr einhergeht, zu nutzen. Auf diese Weise stellen sie sicher, dass die ihnen unterstellten Mitarbeiter die Phantasie ihrer Perfektion umsetzen. Letzten Endes wird so die Macht der Mächtigen legitimiert und die Untergebenen werden zu Akteuren in einem Drama degradiert, dessen Inhalt die Perfektion der Mächtigen ist.

Vor allem dieses Phänomen bindet enorme Mengen an Energie und Potential, die, statt kreativ eingesetzt zu werden, zum Erhalt dieser Phantasie eingesetzt werden. Mit dem Erhalt dieser Phantasien geht gleichzeitig die Ablehnung jeglicher Art von Erfahrung (die andere Organisationsmitglieder gemacht haben) einher, sofern sie der offiziellen Phantasie widerspricht. Dieser enorme Einfluss von Vorgesetzten höherer Hierarchieebenen führt nach und nach dazu, dass die Organisation zum einem narzisstischen Selbstzweck verkommt. So wird die ausschließlich die Erhaltung der Organisation zu ihrer primären Aufgabe und zum Selbstzweck (Schwartz, 1987, 46ff., 1991, 290ff.).

8. Der Theorie sozialer Abwehrsysteme

*„Als sie das Ziel aus den Augen verloren hatten,
verdoppelten sie ihre Anstrengung.“*

(Mark Twain)

Die Grundlage der Theorie sozialer Abwehrsysteme bildet die Psychoanalyse Kleins. Neben dieser objektbeziehungstheoretischen Orientierung ging vor allem in den Anfängen ein Einfluss von den bis dahin vorherrschenden sozialpsychologischen Überlegungen Freuds (etwa zur Massenpsychologie) aus. Kleins Arbeiten zu den frühkindlichen Ängsten sowie ihrer Abwehr bilden jedoch die zentrale Grundlage dieser Theorie. Im Bezug auf die Abwehr spielen die von ihr (und Bion) entdeckten Mechanismen der projektiven und introjektiven Identifikation eine besondere Rolle. (Vergleiche Kapitel B2, insbesondere B2.3 und B2.4 in dieser Arbeit.) Das Besondere der Theorie sozialer Abwehrsysteme liegt im Übertrag von Kleins individuellen Überlegungen auf einen kollektiven, organisationalen Kontext. Entscheidenden Anteil an diesem Übertrag und an der Erweiterung der Theorie Kleins hatten die frühen Arbeiten von Jaques (1953) und von Menzies Lyth (1960, 1974). Auf die Arbeiten wird im Laufe dieses Kapitels noch genauer eingegangen.

Die zentrale These der beiden Arbeiten besagt (zunächst einmal allgemein ausgedrückt), dass Organisationen von ihren Mitgliedern unbewusst zu einer Verstärkung ihrer eigenen Angstabwehr benutzt werden. Die abzuwehrenden Ängste resultieren aus der paranoid-schizoiden und aus der depressiven Position. Neu war vor allem die Erkenntnis, dass sich Individuen einer Organisation (oder Gruppe) nicht ausschließlich aus libidinösen Gesichtspunkten anschließen. Ein bedeutendes Motiv konnte nun auch in der Abwehr von (vorwiegend psychotischen) Ängsten liegen.

Aufgrund der objektbeziehungstheoretischen Orientierung nehmen frühkindliche Ängste auch im Rahmen der Theorie sozialer Abwehrsysteme einen besonderen Stellenwert. Sie bestimmen nicht nur das frühkindliche Erleben, sondern können auch in späteren Lebensabschnitten wieder auftreten, wenn sie durch spezielle (für das jeweilige Individuum charakteris-

tische) Ereignisse ausgelöst werden. Solche Ereignisse können, bezogen auf den organisationalen Kontext z.B. der erwartete Verlust des Arbeitsplatzes (Verrentung) oder aber der unerwartete Verlust des Arbeitsplatzes (Rationalisierung oder Versetzung) sein. Bereits diese Beispiele lassen uns erahnen wie eng (im Falle einer vorhandenen und funktionierenden Abwehrkonstellation) die innere Realität des Individuums mit der äußeren Realität des Arbeitsplatzes verbunden ist und wie sehr sich beide Realitäten bedingen und durchdringen. Bestimmte Veränderungen der äußeren Realität (Arbeitsplatzverlust) führen dazu, dass eine eingespielte und angepasste Abwehrkonstellation nicht mehr greift. Dies hat einerseits zur Konsequenz, dass das Individuum bestimmte Bedürfnisse narzisstische oder aggressive nicht mehr befriedigen kann. Andererseits kann diese Erfahrung bestimmte Gefühle und Ängste in ihm wach rufen denen es sich aufgrund des weggefallenen Schutzes durch die soziale Abwehr nicht gewachsen sieht. Nicht selten zieht dann eine solche gestörte Abwehrkonstellation weitreichende Folgen nach sich, die von psychosomatischen Reaktionen bis hin zu Apathie reichen können (Kinzel, 2002, 240).

8.1. Der Rückblick - Erste sozialpsychologische Überlegungen Freuds

Erste Überlegungen hinsichtlich sozialer Phänomene (insbesondere der Gruppenbildung) lassen sich bereits bei Freud finden. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts sah sich Freud mit der Frage konfrontiert, ob und wie seine Ideen und Theorien über das Individuum hinaus (etwa in einem gesellschaftlichen Kontext) nutzbar gemacht werden könnten. Dieses Vorhaben, die Ausweitung seiner Theorie im Bezug auf soziale Phänomene, gestaltete sich jedoch sehr schwierig, da das Individuum den Mittelpunkt der freudianischen Psychoanalyse darstelle. Folglich basierte auch Freuds Sozialpsychologie auf Konzepten der Individualpsychologie. Daher erscheint bei seinen ersten Überlegungen zu sozialen Phänomenen (im Rahmen von „Totem und Tabu“ (Freud, 1913/1968)), die Gesellschaft nicht als eine eigenständige Einheit. Freud sah in der Gesellschaft lediglich eine Ansammlung von Individuen, eine Art Über-Individuum, mit exakt den gleichen Gefühlen und Phantasien, wie sie für das einzelne Individuum cha-

rakteristisch sind. Diese, auch bei kollektiven Fragestellungen anhaltende individuelle Orientierung verdeutlicht, warum es für Freud nicht von Bedeutung war zwischen einer Individual- und einer Sozialpsychologie zu unterscheiden.

Einige Jahre später beschäftigte Freud sich mit dem sozialen Phänomen der Massenbildung (1921/1967) und in einem weiteren Schritt mit den daraus resultierenden gesellschaftlichen Folgen. Im Mittelpunkt dieses Prozesses stand für ihn dabei die Person des Führers. Letztlich kommt es nach seiner Auffassung zur Massenbildung, weil die Gruppenmitglieder den Führer an die Stelle ihres Ich-Ideals setzen und sich mit ihm identifizieren. Parallel dazu findet auch eine Identifizierung untereinander statt. Dieses Beispiel macht deutlich, dass soziale Beziehungen für Freud, entsprechend dieser anhaltenden individualpsychologischen Orientierung nichts anderes als die Weiterführung früher Objektbeziehungen zu wichtigen Bezugspersonen (hier der Person des Vaters) waren. Diese Beziehungen interpretierte er mit Hilfe der von ihm entdeckten und formulierten Methoden und Theorien.

Letztlich gelang es Freud nicht (auch aufgrund zu dieser Zeit fehlender adäquater Konzepte) eine individuenzentrierte Sichtweise zu überwinden und systemische oder soziale Phänomene anders als durch die exakte Übertragung individualpsychologischer Konzepte zu erklären. Dennoch gehören *„seine Analysen der Massenpsychologie und der „hochorganisierten, dauerhaften, künstlichen Massen, Kirche und Heer [...] bis heute zu den Grundlagentexten zum Verständnis unbewusster Identifizierungs- und Idealbildungsprozesse in Gruppen und Organisationen“ (Tietel, 2003, 81).*

8.2. Der Beginn einer neuen Theorie – Jaques und das Mental Glacier Projekt

Erst durch die Adaption eines neuen Bezugsrahmens, den die kleinianische Objektbeziehungstheorie bildete, stellten sich nach und nach Fortschritte bei der Erforschung von Gruppen und ihren Besonderheiten ein. Jaques war der Erste, der zu Beginn der fünfziger Jahre Gruppenprozesse auf Basis dieses Bezugsrahmens neu formulierte. Dazu griff er zunächst Freuds Überlegungen zur Massenpsychologie auf. Im Unterschied zu

Freud ging er jedoch davon aus, dass die für Gruppen so typische Kohäsion nicht nur über den Mechanismus der Identifizierung zustande kommen kann. Jaques behauptete:

„One of the primary cohesive elements binding individuals into institutionalized human association is that of defence against anxiety.” (Jaques, 1953, 4, 1955, 479)

Darüber hinaus vertrat er die These, *„dass Organisationen von ihren Mitgliedern durch unbewusste kollusive Handlungen dazu benutzt werden (können), Verfolgungsängste sowie depressive Ängste abzuwehren“ (Tietel, 2003, 81).*

Die Basis dieser Hypothesen bildete das Metal Glacier Projekt (Jaques, 1950, 1953, Jaques; Rice; Hill, 1951). Hierbei handelt es sich um ein, in einem englischen Unternehmen (Metal Glacier) der Metallindustrie durchgeführtes Großprojekt, welches aus verschiedenen Teilprojekten bestand. Bereits vor der Entdeckung sozialer Abwehrsysteme war es Jaques im Rahmen eines anderen Teilprojektes gelungen, die Auswirkungen einer sich etablierenden Kultur aufzuzeigen. Mit seiner auf dem Projekt basierenden Arbeit *„The changing culture of a factory“* (1951) gelang es ihm, den Begriff der Kultur in die Organisationsforschung einzuführen.

Insgesamt fanden über einen Zeitraum von 17 Jahren Analysen nahezu aller organisatorischen Aspekte des Metal Glacier Unternehmens statt. Jaques begleitete das Projekt als beratender Sozio-Analytiker über die gesamte Distanz. Die Ergebnisse der Analysen waren vor allem für das Informations- und Kommunikationsmanagement des Unternehmens von Bedeutung. Darüber hinaus entwickelte sich aus dem gesammelten Material ein wichtiger Beitrag zur Theorie und Praxis von Organisation (Industrieunternehmen.)

Zur Verdeutlichung von Jaques Hypothesen soll im Folgenden eines der Teilprojekte, in dem es um die Modifizierung eines Lohnsystems von Fabrikarbeitern ging, genauer erläutert werden. Dieses Projekt und den sich entwickelnden Konflikt begleitete Jaques beratend mit Interviews, teilnehmenden Beobachtungen und einer Art modifiziertem Gruppenverfahren.

8.2.1. Das Fallbeispiel: Veränderung der Lohnstruktur innerhalb einer Abteilung

Die Ausgangssituation dieses Projektes stellte sich wie folgt dar: Die Veränderung der Lohnstruktur sollte in einer Fachabteilung einer Fabrik des Unternehmens durchgeführt werden. Diese Abteilung, die aus ca. 60 Personen bestand, zeichnete sich durch eine hierarchische Struktur aus. Diese Struktur bildeten ein Geschäftsführer (*department manager*), mehrere Führungskräfte (Abteilungsleiter (*superintendent*), Meister bzw. Vorarbeiter (*supervisors, foremen*)) und die Arbeiter, die Arbeitsgruppen von 10 – 16 Mann bildeten. Die große Gruppe der Arbeiter hatte fünf Vertreter gewählt, die als Gewerkschafter die Interessen der Arbeiter gegenüber der Geschäftsführung vertraten.

Zu Beginn der Verhandlungen über das neue Lohnsystem wurde ein Komitee einberufen, dem die Geschäftsführung, der Abteilungsleiter und drei der gewählten Arbeitnehmervertreter angehörten. Die Arbeit und die Diskussionen in diesem Komitee waren zunächst durch einen freundlichen Umgang miteinander gekennzeichnet. Keine der beiden Seiten ließ einen Zweifel daran aufkommen, dass gute Beziehungen existierten und auch erhalten werden sollten. Von Zeit zu Zeit fuhren sich die Verhandlungen jedoch fest. Verschiedene Themen brachten scheinbar unvereinbare Meinungsverschiedenheiten zu Tage. Diese Meinungsverschiedenheiten ließen bei den gewählten Vertretern Zweifel aufkommen, ob der Geschäftsführung überhaupt zu trauen sei. Dieses Misstrauen trat schließlich in Form von offenen Angriffen zu Tage. Die Reaktion der Geschäftsführung auf das artikulierte Misstrauen bestand in der Idealisierung der Gewerkschafter. Die Geschäftsführung wurde nicht müde zu behaupten, dass sie großes Vertrauen in den Verantwortungs- und Realitätssinn der Gewerkschafter und der Fabrikarbeiter setze.

Vorhandenes Misstrauen war aber auch an anderen Stellen zu beobachten. Am deutlichsten zeigte es sich neben der Verhandlung in (Flur-)Diskussionen zwischen den Arbeitern und ihren gewählten Gewerkschaftsvertretern. Sinn und Zweck dieser meist von den Gewerkschaftern initiierten Diskussionen war es, die Meinungen und Stimmungen der Arbeiter hinsichtlich der geplanten Veränderungen in Erfahrung zu bringen. Was

die Gewerkschafter zu hören bekamen, waren Misstrauen und Zweifel, wie sie sich etwa in der folgenden Frage ausdrücken: „Welche Garantie haben wir, dass das Management nichts im Schilde führt?“ Vor allem diese Diskussionen machten ein ambivalentes Verhältnis der Arbeiter zu ihren Vertretern deutlich. Einerseits trauten sie ihnen die Verhandlungen mit der Geschäftsführung zu, ansonsten hätten sie Ihnen nicht ihr Vertrauen ausgesprochen. Andererseits vermuteten sie in ihren gewählten Vertreter aber auch Handlanger der Geschäftsführung, die ihre Wünsche und Vorstellungen nicht ernsthaft einbrachten und eher auf ihren eigenen Vorteil aus waren. Vor allem in Interviews, die von Jaques und seinen Kollegen alleine mit den Arbeitern geführt wurden, kamen dieses Misstrauen und die sich dahinter verbergende Angst deutlich zum Ausdruck. So fürchteten die Arbeiter, dass die Geschäftsführung ihre Vertreter verführen und korrumpieren könnte und warfen ihren Vertretern vor, ihre Verhandlungsaufgabe zu weilen auf die leichte Schulter zu nehmen und ihre Repräsentantenrolle nicht so ernst zu nehmen, wie es möglich und nötig wäre.

Überraschend waren die Folgen dieser zähen Verhandlungen für die tägliche Arbeit, denn erstaunlicherweise ließen sich keinerlei unmittelbare Auswirkungen der andauernden Lohnverhandlungen feststellen. Die Arbeit wurde nach wie vor mit einer guten Moral und einer professionellen Einstellung verrichtet und auch die eingespielten und gewachsenen Beziehungen zwischen Führungskräften (Meistern, Vorarbeitern) und Arbeitern erfuhren keinerlei Veränderung. Dass sich die Arbeitsbeziehungen nicht veränderten, ist wohl zum Teil auf die im Alltagsgeschäft eingesetzten Führungskräfte zurückzuführen, die in dieser Zeit intuitiv spürten, dass sie das Beste für die Arbeiter geben mussten.

Ingesamt dauerten die Diskussion und Verhandlungen im Komitee mehr als sieben Monate. Fast über die gesamte Zeit waren sie dominiert von der Schwierigkeit eine Entscheidung hinsichtlich des zu verändernden Lohnsystems zu finden (Jaques, 1953, 488).

8.2.2. Die Inszenierung individueller Abwehrvorgänge – Das Angstabwehrsystem

An dieser Stelle möchte ich einige von Jaques Überlegungen und Deutungen darstellen, die ihn vor allem aufgrund dieses Fallbeispiels zur Formulierung seiner Angstabwehr-Hypothese veranlassten. Auf die vollständige Wiedergabe seiner Überlegungen werde ich verzichten, da sie für das Verständnis der nachfolgenden Ausführungen nicht relevant sind.

Richten wir zunächst unsere Aufmerksamkeit auf die Gruppe der Arbeiter. Hier drängt sich besonders die Frage auf, warum sich eine anstehende, derart gravierende Veränderung (wie die der Modifikation der Lohnstruktur), die mit starken, emotionalen Gefühlen (wie Misstrauen, Zweifel, Angst) verbunden ist, nicht auf die alltägliche Arbeit in der Fabrik auswirkt. Einen ersten Erklärungsansatz sah Jaques in den von den Arbeitern angewandten Spaltungen. Diese Spaltungen lassen in den Augen der Arbeiter gute und böse Führungskräfte entstehen. Die guten Führungskräfte sind jene, mit denen sie Tag für Tag zusammen arbeiten. Die (phantasierten) schlechten Führungskräfte, nicht selten exakt dieselben Personen, sind die an den Verhandlungen beteiligten Führungskräfte. Zusätzlich zu dieser Spaltung entledigen sich die Arbeiter ihrer feindlichen und destruktiven Impulse, indem sie diese in ihre gewählten Gewerkschaftsvertreter projizieren. Die Gewerkschaftsvertreter introjizieren diese Impulse und richten sie während der Verhandlungen gegen die schlechten Führungskräfte bzw. die Geschäftsführung. Auf einer bewussten Ebene stellen die Gewerkschafter die gewählten Vertreter der Arbeiter dar, wohingegen sie auf einer unbewussten Ebene alle ihre feindlichen und destruktiven Impulse repräsentieren.

Auf diese Weise ist es den Arbeitern möglich, ihre verbleibenden guten Impulse in die (realen) Führungskräfte der tagtäglichen Arbeitssituation zu projizieren und sich mit ihnen introjektiv zu identifizieren, so dass die reale Arbeitssituation nicht belastet wird. Die Projektion der guten Impulse in die Führungskräfte erlaubt den Arbeitern also zusätzlich die Reintrojektion guter Beziehungen zu den Führungskräften. Das so bewahrte „gute Objekt“ ermöglicht dann die Verbannung depressiver Ängste. Zuvor war die Eindämmung dieser depressiven Ängste nur durch die Rückzug auf die

paranoid-schizoide Position und die für sie typischen Abwehrmechanismen möglich gewesen. Die Abspaltung und Projektion der depressiven Impulse lässt sich als solch einen paranoiden Abwehrmechanismus verstehen.

Die angewandten Mechanismen der Spaltung sowie die projektiven bzw. introjektiven Identifikation dienen den Arbeitern in zweierlei Hinsicht. Einerseits gelingt es ihnen so, die guten und tragfähigen Arbeitsbeziehungen herzustellen, die zur Realisierung der Arbeitsaufgabe erforderlich sind. Andererseits stellen sie ein System sozialer Beziehungen bereit, welche die Abwehr paranoider und depressiver Ängste ermöglichen bzw. verstärken. Kurz gesagt entsteht durch diese Mechanismen ein soziales Abwehrsystem.

Eine andere Facette des Abwehrsystems stellen die Angriffe der Arbeiter auf ihre Gewerkschaftsvertreter dar. Die beschriebenen Vorwürfe hinsichtlich der Aufrichtigkeit der Gewerkschafter bei den Verhandlungen sowie die Befürchtungen, dass sie sich korrumpieren lassen oder ihre Rolle nicht ernst nehmen, sind als solche zu verstehen. Diese Angriffe erlauben es den Arbeitern, ihre Gewerkschaftsvertreter auf einer unbewussten Ebene als „schlechte Objekte“ zu reintrojezieren und sie dadurch als vom Ich getrennte Teile wahrzunehmen. Weitere introjektive Identifikationen mit Kollegen, die hinsichtlich der Gewerkschaftsvertreter der gleich Auffassung sind, unterstützen die ablaufende intrapsychische Projektion („An mir liegt es nicht, wenn die Verhandlungen in den Sand gesetzt werden“) und schüren zum Schutz des Ichs Aggression gegen die inneren „schlechten Objekte“. Zusätzlich lassen die Introjektionen mit den Gleichgesinnten eine Art allgemeine, soziale Zustimmung entstehen, die internalisierten Repräsentationen als schlecht zu betrachten.

Die kollusiven Aspekte des Abwehrsystems werden noch deutlicher, wenn wir die beiden anderen, unmittelbar an der Verhandlung beteiligten Parteien betrachten. Den gewählten Gewerkschaftsvertretern gelang es, ihre durch die Angriffe und Projektionen der Arbeiter entstandene Angst zu vermindern und teilweise in den Griff zu bekommen. Sie akzeptierten auf einer unbewussten Ebene, dass sie die feindlichen und aggressiven Impulse aller Arbeiter der Abteilung verkörperten. Durch diese Akzeptanz

gelang es ihnen diese Impulse als nicht zu ihnen, sondern zu den Arbeitern gehörend zu betrachten. Darüber hinaus waren auch sie in der Lage die (durch introjektive Identifikation entstandene) allgemeine, soziale Zustimmung wahrzunehmen, die ihre Aggression und feindlichen Verdächtigungen gegen die Geschäftsführung rechtfertigte. Keiner dieser Mechanismen eliminierte ihre Angst jedoch vollkommen. So war z.B. immer noch die Auseinandersetzung mit ihren eigenen unbewussten Verdächtigungen und Anfeindungen gegenüber der Geschäftsführung zu leisten. Auch die Angst und Unsicherheit auslösende Frage, wie sich denn gutes Management darstellt, wenn nicht auf die erlebte Art und Weise, war nach wie vor ungeklärt. Quälend wirkte sich auch die Vorstellung aus, durch ihre Aggressivität gute Führungskräfte geschwächt oder zerstört zu haben. Um die verbleibende Angst abzuwehren zogen sich die gewählten Gewerkschaftsvertreter immer weiter auf die paranoid-schizoide Position zurück. Deutlich machte dies vor allem das unveränderte Verhalten von Anfeindungen und Verdächtigungen hinsichtlich der Geschäftsführung. Wenn man das Verhalten der Gewerkschafter in Beziehung zu ihren realen Erlebnissen mit der Geschäftsführung setzt, dann wird die für die paranoid-schizoide Position charakteristische Abwehr deutlich. Die Umstände und Situationen, die sie während der Verhandlungen erlebten, ließen zumindest einige ihrer Verdächtigungen und Anfeindungen (aufgrund der realen Erlebnisse) nicht gerechtfertigt scheinen. Dennoch hielten sie an ihnen fest.

Die Geschäftsführung hingegen begegnete dem paranoiden Verhalten ihrer direkten Verhandlungspartner mit der permanent wiederholten Darstellung ihrer Sichtweise. Sie vertraute darauf, dass sowohl die Arbeiter wie auch die Gewerkschafter sich ihrer Verantwortung bewusst waren und auch ihren Teil zum Gelingen der Verhandlungen und zur Realisierung der veränderten Lohnstruktur beitragen würden. Auf unbewusster Ebene bewirkte dieses Verhalten einerseits die Idealisierung der Arbeiter und andererseits die Besänftigung der aggressiv gestimmten Verhandlungspartner. Diese Idealisierungen dienten der Geschäftsführung als unbewusster Mechanismus der Schuldreduzierung. Diese Schuld kann aus den alltäglichsten Arbeitssituationen entstehen, in denen die Geschäftsführung fürchtet

durch die Ausübung ihrer Autorität die Arbeiter (ihre Vorstellungen, Wünsche und Interessen) zu zerstören oder zu vernichten. Erklärbar ist dies mit dem an die Autorität geknüpften (unbewussten) Glauben, sie würde die Geschäftsführung omnipotent und unkontrollierbar machen. Empfindet die Geschäftsführung diese Autorität als schlecht (etwa weil sie sie missbraucht hat) entstehen ein Schuldgefühl und die Furcht vor der Vergeltung der Arbeiter. Daher lässt sich die verstärkte Idealisierung der Arbeiter und der Gewerkschafter als Abwehrmechanismus gegen die (im Zusammenhang mit der Schuld entstehenden) paranoiden Ängste verstehen. Sie beschwichtigt die äußernden Feinde (die Verhandlungspartner), wie auch die inneren verfolgenden Objekte. Diese Idealisierungs- und Beschwichtigungsmechanismen entstanden erst innerhalb der Komiteeverhandlungen. Sie führten zu einer verminderten Belastung der Arbeitssituation mit unkontrollierten Phantasien, so dass sich in der realen Arbeitssituation tragbare Arbeitsbeziehungen herausbilden konnten.

Wenn wir abschließend auf beide Abwehrmechanismen blicken, so wird der kollusive Charakter deutlich. Der unbewusste Gebrauch von paranoiden Verhaltensweisen auf Seiten der Gewerkschafter und die Verwendung von Idealisierung und Beschwichtigung auf Seiten der Geschäftsführung ergänzen und bekräftigen einander. Eine Art Teufelskreislauf entstand. Je mehr die Gewerkschafter die Geschäftsführung angriffen, desto mehr reagierte die Geschäftsführung mit Beschwichtigung und Idealisierung. Je größer daraufhin die Zugeständnisse der Geschäftsführung wurden, desto größer wurde letztlich die Furcht vor depressiver Angst und Schuld auf Seiten der Gewerkschafter. Der so entstehenden Angst konnten die Gewerkschafter wiederum nur durch den Rückzug auf paranoide Verhaltensweisen zur Abwehr dieser depressiven Angst begegnen (Jaques, 1955, 490ff.).

Jaques gelang die Verbindung von Freuds Überlegungen zur Gruppenbildung und zur Massenpsychologie mit den Prozessen der projektiven und introjektiven Identifikation, die von Klein herausgearbeitet wurden. Damit bewegte er sich einerseits in der Tradition der sozialpsychologischen Schriften von Freud, dessen Theorie des „Unbewussten“ er aus dem individuellen Kontext herauslöste und auf die Ebene von Gruppen, Institutio-

nen und sozialen Organisationen erweiterte. Andererseits gelang Jaques als Erstem die Integration des neuen Bezugsrahmens und damit eine entscheidende Ausweitung der kleinianischen Ideen und Konzepte.

Das dargestellte Fallbeispiel veranschaulicht, dass es sich bei sozialer Abwehr, um ein Ergebnis projektiver wie introjektiver Prozesse handelt. Jaques beschreibt diese Prozesse folgendermaßen:

„Individuals may put their internal conflicts into persons in the external world, unconsciously follow the course of the conflict by means of projective identification, and re-internalize the course and outcome of the externally perceived conflict by means of introject identifications.“ (Jaques, 1953, 21)

Das Ziel dieser sozialen Abwehr liegt darin, psychotische Ängste nicht bewusst ertragen zu müssen. Zu solchen psychotischen Ängsten zählen z.B. die Angst vor Vernichtung, die Angst vor Unordnung und Chaos und die Angst, die Realität aus den Augen zu verlieren und ihr keinen Sinn mehr verleihen zu können.

In diesen Zusammenhang ist es noch einmal wichtig, darauf hinzuweisen, dass die im Organisationskontext immer noch ungewöhnlichen Begriffe „Psychose“ oder „psychotische Ängste“ sich nicht auf das Individuum per se beziehen und entgegen ihrer sonstigen individuell, klinischen Verwendung nicht pathologisch zu verstehen sind. Psychotische Ängste deuten nicht primär auf eine gestörte Psyche des Individuums hin. Stattdessen ist es von einer sozialen Induzierung des Prozesses auszugehen. Bestimmte Erfahrungen und Erlebnisse in der Organisation bzw. im Organisationskontext reaktivieren die frühkindlichen Ängste und veranlassen das Individuum diese auszuagieren bzw. sich Schutz- und Abwehrmöglichkeiten gegen diese Ängste zu suchen. Die soziale Angstabwehr ist eine dieser Möglichkeiten und gleicht einem psychologischen Vertrag der zwischen allen Beteiligten zum Zwecke der kollektiven Angstabwehr abgeschlossen wird. Dieser Vertrag weißt, obwohl er von vielen getragen wird zumeist einen labilen Charakter auf, da die psychotischen Ängste nur zeitweise außer Kraft gesetzt und nicht bearbeitet werden. Zusammenfassend lässt sich mit Krantz festhalten:

„People „map“ their unconscious images, derived from early experience and shaped by their unconscious fantasies onto the organization and then

reinternalize these meaning filled experiences, which in turn have been altered in some way by external reality. How these two realms interact – the subjective internal fantasy world of the individual and the organizational arrangements that serve both as container for projection and as source of introjected experience – forms the basis of this theory.” (Krantz, 1998, 83)

8.3. Die Fundierung der Theorie – Menzies und die Krankenhausstudie

Ende der fünfziger Jahre setzte Menzies, die von Jaques begonnene Arbeit in Hinblick auf die unbewusste Instrumentalisierung von Organisationen zum Zwecke der Angstabwehr fort. Ihr gelang im Unterschied zu Jaques, der mehr auf die individuellen, weniger auf die systemischen Aspekte sozialer Abwehr fokussierte, die erste und zudem eine der bedeutendsten Darstellungen eines Abwehrsystems (Menzies, 1960, 1974). Das Zusammenspiel der verschiedenen Abwehrmechanismen zum Zwecke der kollektiven Abwehr stand deutlich im Vordergrund. Da ihre Forschungsaktivitäten in einem Krankenhaus entscheidend zur Etablierung der Theorie sozialer Abwehrsysteme beitrugen und auch heute nach wie vor aktuell sind, möchte ich an dieser Stelle ihre wichtigsten Hypothesen und Überlegungen nachzeichnen.

8.3.1. Das Fallbeispiel: Unüberwindbare Probleme in der Krankenpflegeorganisation

Beginnen werde ich auch in diesem Fall mit einigen einführenden Bemerkungen zum Forschungsprojekt selbst und zur Organisation, in der es stattfand. Die Initiative zu dieser Studie, die Menzies gemeinsam mit Kollegen durchführte, ging von einem Londoner Lehrkrankenhaus aus. Diese Einrichtung stand vor nicht mehr handhabbaren Problemen im Bereich der Krankenpflegeorganisation, zu deren Bewältigung sie Hilfe anforderte. Mit Hilfe der in Auftrag gegebenen Studie sollte die gegenwärtige problematische Situation analysiert und Lösungsmöglichkeiten erarbeitet werden. Der Gegenstand der Studie, ein Londoner Lehrkrankenhaus, gliederte sich in ein allgemeines Krankenhaus, mehrere Fachkliniken und eine Rehabilitationseinrichtung. Von daher ist es eigentlich nicht korrekt von „dem

Krankenhaus“ zu sprechen, da es sich eher um einen ganzen Komplex handelte. Aus Gründen der Einfachheit werde ich dies dennoch tun. Das Krankenhaus verfügte über einen Pflegedienst, bildete angehende Mediziner aus und besaß, typisch für die meisten englischen Krankenhäuser eine Krankenpflegeschule. Um sich eine Vorstellung von der Größe des Krankenhauses zu bilden, sei erwähnt, dass das Krankenhaus zur Zeit der Studie ein Kontingent von ca. 700 Betten aufwies und etwa genauso viele Pflegekräfte zur Verfügung standen. Etwa 150 dieser Pflegekräfte waren examiniert, verfügten also über eine abgeschlossene Krankenpflegeausbildung. Da es in der Studie von Menzies, um Probleme der Krankenpflegeorganisation ging, werden die Schwestern und Schwesternschülerinnen, also die Bereiche Pflege und Ausbildung, den Schwerpunkt der weiteren Ausführungen bilden.

Bereits kurze Zeit nach Beginn der Zusammenarbeit wurden eine Reihe der die Krankenpflegeorganisationen störenden Elemente sichtbar. Sie betrafen sowohl strukturelle als auch kulturelle Aspekte des Krankenhauses. Einige Beispiele mögen die Missstände verdeutlichen. Etliche Stationen wiesen einen hohen Krankenstand auf (meist handelte es sich um Kleinigkeiten, die einen Ausfall für einige Tage verursachten) und ein unbegründetes Fernbleiben der Schwestern vom Dienst stellte keine Seltenheit dar. Ergänzt wurden diese Umstände durch eine hohe Personalfluktu-ation beim examinierten Personal, die sich in Form von häufigen Versetzungen oder Kündigungen äußerte. Auch im Ausbildungsbereich sah es nicht besser aus. Hier wiesen häufig nicht abgeschlossene Ausbildungen und vorzeitige Beendigungen der Ausbildung bzw. vollzogene Berufswechsel auf Probleme hin. Menzies bemerke dazu:

*„Mit Fortschreiten unserer diagnostischen Arbeiten wurde unsere Aufmerksamkeit wiederholt auf den hohen Grad an Spannung, Verzweiflung und Angst untern den Schwestern gelegt. Wir konnten nur schwer verstehen, wie Schwestern ein solches Ausmaß ertragen konnten und wir fanden tatsächlich viele Beweise, dass sie dazu nicht in der Lage waren.“
(Menzies, 1960, 1974, 185)*

Es stellte sich heraus, dass ein Teil des Konflikt- und Spannungspotentials einerseits aus den Aufgaben der Patientenversorgung und andererseits aus den Erfordernissen der Schwesternausbildung herrührte. Menzies war

jedoch überzeugt davon, dass dieses Spannungsverhältnis alleine nicht ausreichte, um die aufgezeigten Probleme zu erklären. In ihrem Bemühen die Angst der Schwestern und ihre enorme Intensität zu verstehen, stellte Menzies die folgende Hypothese auf: Unter den gegebenen Bedingungen hatten die Schwestern und die Schwesternschülerinnen keine andere Wahl, als zur Abwehr ihrer Ängste auf die vorgefundenen disfunktionalen Elemente und Verhaltensweisen zurückzugreifen. Nur so gelang es ihnen, die durch den intensiven Kontakt mit den Patienten (also letztlich ihrer Arbeitsaufgabe) hervorgerufenen primitiven Ängste zu kanalisieren und abzuwehren. Den Zusammenhang zwischen intensiver Angst und der Arbeitsaufgabe beschreibt Menzies wie folgt:

„Die objektiv vorfindbare Situation, der sich die Krankenschwester gegenüber sieht, hat auffallende Ähnlichkeit mit den unbewussten Phantasiezuständen, die bei jedem einzelnen in den am tiefsten liegenden und der Primitivperson am nächsten stehenden Bewusstseinschichten auftreten. Die Intensität und Komplexität der Angststrukturen bei Schwestern sind in erster Linie dem besonderen Umfang der objektiven Wesenzüge der Arbeitssituation zuzuschreiben; diese Arbeit ruft ja erneut die früh aufgetretenen Zustände und deren Begleitemotionen ins Leben.“ (Menzies, 1960, 194, 186)

Zur Verdeutlichung möchte ich einige dieser angsterzeugenden Wesenzüge der Arbeitsaufgabe der Schwestern aufzeigen. Die permanenten Konfrontationen mit Leiden, Hilflosigkeit und Sterben der Patienten wirkt sich psychisch ungeheuer belastend auf die Schwestern aus. Diese Konfrontation bringt wiederum auf einer unbewussten Ebene (sozusagen als eine Art Nebenprodukt) die andauernde, angsterzeugende Auseinandersetzung mit den eigenen existenziellen Ängsten mit sich. Ebenfalls häufig anzutreffen ist eine Art emotionelles „Hin- und Hergeworfensein“ zwischen Mitleid für und Neid auf die Patienten sowie eine, durch die Angehörigen der Patienten erzeugte beachtliche emotionale Belastung. Beide Verhaltensweisen tragen nicht zur Verringerung der Angstgefühle der Schwestern bei. Menzies beschreibt die Situation der Schwestern noch präziser:

„Krankenschwestern sind ständig mit Menschen zusammen, die oft ernste körperliche Krankheiten oder Verletzungen haben. Die Wiederherstellung der Gesundheit ist nicht sicher und wird oft nicht vollständig sein. Die Pflege Unheilbar Kranker ist eine der quälendsten Aufgaben. Die Schwestern sind mit der Bedrohung von Leben und Tod konfrontiert, wie nur wenige

Laien. Ihre Arbeit bringt die Durchführung von Aufgaben mit sich, die, an gewöhnlichen Maßstäben gemessen, Ekel, Abscheu und Furcht verursachen. Der enge körperliche Kontakt weckt libidinöse und erotische Wünsche, die oft schwer zu kontrollieren sind. Die Arbeitssituation erzeugt bei der Schwester sehr starke und komplexe Gefühle: Bedauern, Mitleid und Liebe; Schuld und Angst; Hass und Ressentiments gegenüber den Patienten, die ja diese heftigen Gefühle in ihr auslösen.“ (Menzies, 1960, 1974, 186)

8.3.2. Sozial induzierte Ängste und Abwehrmechanismen – Das soziale Angstabwehrsystem

Um also von diesen intensiven und kaum steuerbaren, primitiven Ängsten nicht überwältigt zu werden, griffen die Schwestern auf die eingangs beschriebenen disfunktionalen Verhaltensweisen zurück. *„Das Bedürfnis der Angehörigen einer Organisation, diese zur Angstbeschwichtigung zu verwenden, führt zur Entwicklung sozial strukturierter Abwehrmechanismen, die als Bestandteile der Struktur, der Kultur und der Funktionsmodalität der Organisation zutage treten“ (Menzies, 1960, 1974, 190).*

Ziel dieser sozial strukturierten Abwehrmechanismen ist es, die aus der Arbeitssituation entstehenden, primitiven Ängste zu vermeiden bzw. genauer gesagt *„das Vermeiden von Angst-, Schuld und Unsicherheitsgefühlen zu ermöglichen. Soweit möglich, geschieht dies durch Ausschalten von Situationen, Ereignissen, Aufgaben Tätigkeiten und Beziehungen, die Ängste erzeugen“ (Menzies, 1960, 1974, 201).* In diesem Fall schützte das soziale Abwehrsystem die Schwestern vor einem zu persönlichen Kontakt mit den Patienten und einer Pflege, die ihre primitiven Ängste stimuliert.

Die Fragen, wie genau das möglich ist und um welche Abwehrmechanismen es sich handelte, werde ich im Folgenden Beantworten. Tatsächlich hatten sich in dem von Menzies untersuchten Krankenhaus eine ganze Reihe derartiger Abwehrmechanismen herausgebildet. So hatte sich z.B. eine Aufspaltung der Schwestern-Patienten-Beziehung etabliert. Da die Schwestern einen engen Kontakt zu den Patienten als angsterzeugend und unangenehm erlebten, bemühten sie sich, den Kontakt, legitimiert durch rationale Gründe möglichst gering zu halten. Rigide Aufgabenkataloge, umfangreiche abzuarbeitende Listen und die Betreuung von möglichst Patienten halfen ihnen diese Aufspaltung zu realisieren. In der Folge

gab es immer weniger pflegenden Schwestern, aber immer mehr Schwestern, die die Pflege verrichteten.

Ergänzt wurde diese Aufspaltung des Kontaktes durch einen weiteren Abwehrmechanismus, die Depersonalisierung der Patienten. Dieser Abwehrmechanismus bewirkte, dass die Patienten nicht mehr als Menschen mit Bedürfnissen und Gefühlen wahrgenommen wurden. In den Augen der Schwestern regredierten sie zu Dingen und Objekten. Dies wurde am verwendeten Organisationsvokabular deutlich, welches die Patienten auf ihre Krankheit reduzierte. So wurde der Patient X zur „Leber in Bett 10“ und die Patientin Y „zur Lungenentzündung in Zimmer 203“. Diese Entindividualisierung blieb aber auch für die Schwestern selbst und ihre Beziehungen untereinander nicht folgenlos. Ein kulturell getragenes Beispiel für diese Entindividualisierung stellte die Schwerstertracht dar. Sie lässt alle Schwestern gleich aussehen und unterstreicht damit die geringe Bedeutung des Individuums. In eine ähnliche Richtung zielte auch das unter den Schwestern verbreitete Ideal einer objektiven und von Gefühlen unbelasteten Aufgabenerfüllung. Eine der leitenden Maßgaben war, dass sich eine „gute“ Schwester von so etwas wie Gefühlen nicht beeinflussen lässt. Tagtäglich äußerte sich diese Entwertung in der Tatsache, dass Aufgaben und Pflichten nicht an einzelne Individuen (und ihre Fähigkeiten) übertragen wurden, sondern an Menschenkategorien. Es wurden dem Personal oder den Schwestern Aufgaben übertragen.

Ein weiterer Abwehrmechanismus bestand in der Vermeidung von Entscheidungen. So gut es eben ging, versuchten sich alle Beteiligten vor notwendigen Entscheidungen zu drücken oder ihnen, wann immer es möglich war, aus dem Weg zu gehen. An die Stelle von Entscheidungen traten ritualisierte Aufgabendurchführungen. Über diese Ritualisierung wurde aus den ursprünglich die Pflege verrichtenden Persönlichkeiten der Faktor Personal. An diesem Beispiel wird besonders die Verknüpfung und Verbindung der verschiedenen Abwehrmechanismen deutlich, die letztlich zu einer Stabilisierung des gesamten Abwehrsystems beiträgt. In diesem Fall ergänzt und bestärkt die ritualisierte Aufgabendurchführung anstelle des Treffens von Entscheidungen die Abwehrmechanismen der Depersonalisierung und der Aufspaltung der Beziehungen. Den Ursprung dieser

Entscheidungsschwäche bildeten zumeist unklare Verantwortlichkeiten. Sofern diese unklaren Verantwortlichkeiten und die daraus resultierenden nicht getroffenen Entscheidungen nicht zu ritualisierten Arbeitsabläufen führten, wurden sie durch ein kompliziertes System von Kontrolle und Gegenkontrolle ersetzt (Menzies, 1960, 1964, 191ff.).

Bis zu einem gewissen Grad gelang es diesem, von den Schwestern errichteten sozialen Abwehrsystem tatsächlich, die aus ihrer Arbeit resultierenden primitiven Ängste abzuwehren. Wenn wir jedoch die Folgen und Auswirkungen dieses sozialen Abwehrsystems für die Organisation und ihre Mitglieder betrachten, so scheint diese Angstabwehr teuer erkaufte. Zum einen leistet das Abwehrsystem lediglich eine Linderung der vorherrschenden Ängste und macht gleichzeitig eine Angstbewältigung im Sinne einer Durcharbeitung und Modifikation unmöglich. Menzies geht noch einen Schritt weiter und behauptet:

„Das soziale Abwehrsystem versagt nicht nur darin die Ängste zu lindern, sondern weckt selbst ein beträchtliches Maß sekundärer Ängste.“ (Menzies, 1960, 194, 202)

Zum anderen sieht sich die Organisation (und ihre Mitglieder) mit einer Vielzahl an destruktiven Konsequenzen konfrontiert. Diese resultieren aus dem Abwehrsystem selbst und aus den durch das Abwehrsystem verursachten sekundären Ängsten. Als eine solche destruktive Konsequenz ist die unter den Schwestern vorherrschende schlechte Arbeitsmoral und die geringe Arbeitszufriedenheit anzusehen. Menzies verdeutlicht dies folgendermaßen:

„Das Verhältnis Arbeit : Personal ist [...] beträchtlichen und oft plötzlich auftretenden Schwankungen unterworfen. Da das Arbeitsvolumen nicht einfach verringert werden kann, erzeugen diese Schwankungen ein beträchtliches Maß von Druck, Spannung und Unsicherheit bei Stab und Schülerinnen. Selbst, wenn das Verhältnis Arbeit : Personal zufrieden stellend ist, droht doch ständig die Gefahr einer plötzlich notwendigen Mehrarbeit. Diese Schwestern scheinen unter dem ständigen Druck einer drohenden Krise zu stehen. Sie sind von der Furcht gequält, ihre Pflichten nicht korrekt erfüllen zu können, wenn die Arbeitsbelastung größer wird. Umgekehrt erleben sie selten die Befriedigung und Angstminderung, die aus dem Wissen erwachsen, zur realistischen und effizienten Arbeitsbewältigung fähig zu sein.“ (Menzies, 1960, 1974, 203)

Darüber hinaus waren eine gering ausgeprägte berufliche Identität, eine hohe Fluktuation zusammen mit einer voranschreitenden Entfremdung und ein frühzeitige Rückzug potentieller Nachwuchskräfte als hinderliche Konsequenzen des etablierten sozialen Abwehrsystems zu beobachten.

Wie zutreffend diese Analyse von Menzies war, belegen die abwehrenden, verärgerten Reaktionen in Form von Leserbriefen und Rezensionen, die der erstmals veröffentlichte Artikel hervorrief.

Folgende Auszüge stammen aus einer in der Zeitschrift Nursing Times veröffentlichten Rezension, die von einer namentlich nicht benannten Krankenschwester verfasst wurde. Dort heißt es, im Bezug auf den von Menzies verfassten Artikel:

„This is a very interesting article, it says important things and gibes an unusual slant on nursing, but I do not agree with it. I also found it confusing and difficult to read.” (o.V. 1960a, 1988, 89).

Although I am not trying to excuse the silly things Miss Menzies has shown up, and although I agree with a good deal of what she say about neurotic anxieties underlying the individual behaviour, I cannot accept her main theory. If it were true, then periods of greatest carnage would lead to breakdown in nursing services because of inflexibility and inefficiency. The contrary is the case. When death and disaster are the greatest, as in war, nursing is most adaptable and successful.” (o.V. 1960a, 1988, 89,91)

Von der Zeitschrift selbst wurde diese Rezension mit den folgenden Bemerkungen eingeleitet:

„This is a review of an article which appeared recently in Human Relations, the journal of the Tavistock Institute of Human Relations. The article, which deserves to be widely read by senior members of the nursing profession, is a devastating criticism of the nursing service of a general hospital as seen by a psychoanalyst.” (o.V. 1960b, 1988, 89)

Wenn wir abschließend auf die beiden Pionierarbeiten von Jaques und Menzies zurückblicken, so scheinen sie auf den ersten Blick sehr ähnlich zu sein. Dennoch gibt es in beiden Arbeiten einen wichtigen Unterschied. Die Arbeit von Jaques bezieht sich primär auf die Ängste einzelner Organisationsmitglieder, die sich innerhalb der Struktur und Tätigkeit der Organisation eine Abwehrform schaffen. Die Organisation bildet in dieser Sicht den Ort der Inszenierung individueller Ängste und Abwehrvorgänge.

Menzies setzte die von Jaques begonnene Arbeit jedoch nicht nur fort, sondern stellt sie bildlich gesprochen von den Füßen auf den Kopf. Der wesentliche Unterschied lag in ihrem, von Jaques Ideen abweichenden Verständnis hinsichtlich der Herkunft der Ängste. Menzies war der Überzeugung, dass die Ängste, die letztlich ein soziales Angstabwehrsystem entstehen lassen in der Organisation selbst liegen. Sie verstand die im Arbeitskontext vorhandenen Ängste als eine Reaktion auf die spezifische Arbeitssituation, die dann aus tiefen Schichten der Psyche stammende Gefühle (etwa Ohnmacht oder Hilflosigkeit) wieder belebt. Dementsprechend stellt die Organisation in ihren Augen keinen Ort der Inszenierung dar, sondern eher ein Feld des Hervorbringens und des „In-Gang-Setzens“. Bestimmte organisatorische Gegebenheiten sind also letztlich für das Auftreten von Ängsten bzw. anderer psychischer Konstellation verantwortlich, die sie entstehen lassen und beleben (Armstrong, 2005, 101ff.).

8.4. Die Erweiterung und Entwicklung der Theorie

Nach den Pionierarbeiten von Jaques und Menzies hat eine Vielzahl von Arbeiten die Relevanz und die Bedeutung der Theorie sozialer Abwehrsysteme nachgewiesen und dargelegt. (Hirschhorn, 1988; Hirschhorn; Young, 1991, 1993; Feuchtwang; Ramsay, 1995; Bain 1998, Walton, 2000, Hyde; Alan, 2002, Hyde, 2004) Einige dieser Arbeiten sollen hier angeführt werden, um den Verlauf der weiteren Entwicklung nachvollziehen zu können.

In den achtziger Jahren war es vor allem Hirschhorn (in Zusammenarbeit mit Young), der die Arbeit an der Theorie sozialer Abwehrsysteme weitergeführt hat (Hirschhorn, 1988; Hirschhorn; Young, 1991, 1993). Vor dem Hintergrund dieser Theorie lag sein Arbeitsschwerpunkt auf der Analyse von Arbeits- und Betriebsunfällen. So untersuchte und interpretierte er zusammen mit Kollegen beispielsweise die Challenger Katastrophe (Hirschhorn, 1988, 187ff.) sowie verschiedene Havarien im Bereich der Ölindustrie (Hirschhorn; Young, 1991, 1993). Hirschhorn fand heraus, dass soziale Abwehrsysteme aufgrund von für diese Bereiche typischen Risiken und Gefahren, die jedoch eher auf Nebenwirkungen und Rander-

scheinungen zurückzuführen sind, errichtet werden. Diese Risiken führen zunächst zu Spaltungen zwischen Arbeitsgruppen und hierarchisch höheren Ebenen, denen dann weitere primitive Abwehrmechanismen folgen. Ein sich in dieser Art entwickelndes soziales Abwehrsystem trägt schließlich, so die Überzeugung Hirschhorns, zur Etablierung von Beziehungsformen und Ritualen bei, die letztlich die Risiko- und Gefahreinschätzungen der Arbeiter reduzieren. Neben den diesen Branchen immanenten speziellen Rahmenbedingungen führen derartige soziale Abwehrsysteme aufgrund der von ihnen begünstigten verfälschten Realitätswahrnehmung zu vermehrten Arbeitsunfällen (bzw. zumindest zu einer höheren Wahrscheinlichkeit, dass eben solche eintreten.) Hirschhorn und Young stellten fest:

„Looked at psychodynamically, people behave safely when they care about a setting, and in integrated production environments they must care about the whole setting. This means that they must project feelings of their own self-worth onto the workplace, so that just as they care for themselves they protect their environment. But if the experienced dangers are too great, or the organizational climate promotes feelings of inadequacy, or finally management does not develop procedures and techniques for working safely, people will split up their internalized image of the workplace – they will project their sense of danger onto one part and their feelings of safety and security onto another. This is the genesis of dangerous social splits.” (Hirschhorn; Young, 1991, 236f.)

Beide Autoren vertreten die Hypothese, dass Arbeits- und Betriebsunfälle als ein Symptom der Psychodynamik des Systems zu verstehen sind. Folge Analogie kann die Intension der beiden Autoren verdeutlichen: Wie auf individueller Ebene der bekannte freudschen Versprecher Aufschluss über die Psychodynamik des Individuums gibt, so sind auf kollektiver Ebene Arbeitsunfälle als Symptom der Psychodynamik der Organisation zu verstehen.

Ende der neunziger Jahre führte Bain eine Studie in australischen Krankenhäusern durch (Bain, 1998). Vor dem Hintergrund sozialer Abwehrsystem, kam er zu ganz ähnlichen Ergebnissen wie Menzies sie vor mehr als 35 Jahren für englische Krankenhäuser formuliert hatte. Bain führte die von ihm identifizierten identischen sozialen Abwehrmechanismen auf das Vorhandensein ähnlicher Ängste zurück. Sie wurden seiner Meinung nach durch die nahezu identische Primäraufgabe ausgelöst. Seine Studie

macht deutlich, dass die sozialen Abwehrsysteme verschiedener Organisationen des Gesundheitssystems hohe Ähnlichkeiten aufwiesen. Diese Tatsache führte Bain jedoch nicht nur auf die ähnliche Primäraufgabe zurück, sondern vor allem auf den gleichen Bereich innerhalb der Gesellschaft (hier das Gesundheitswesen), in dem diese Organisationen operierten. Er vertrat die Überzeugung, dass soziale Abwehrsysteme eben nicht nur innerhalb von Organisationen, sondern auch über diese hinaus in einem wesentlich weiteren Feld wirken. Damit trug er entscheidend dazu bei den Wirkungsbereich sozialer Abwehrsysteme zu erweitern. Diesen Wirkungsbereich bezeichnete er unter Rückgriff auf systemische Überlegungen von Trist als „system domain“ (Systemdomäne) (Bain, 1998, 416).

Eine solche Systemdomäne, wie sie etwa das Gesundheits- oder Schulwesen darstellten, bilden alle Institutionen mit einer ähnlichen Primäraufgabe. Die Systemdomäne Schulwesen würde dann beispielsweise Grundschulen, weiterführende Schulen, berufsbildende Schulen, Volkshochschulen, Fachhochschulen und Universitäten bestehen. So ist es zu erklären, dass Organisationen mit einer ähnlichen Primäraufgabe, die zusammen eine Systemdomäne bilden über ähnliche soziale Abwehrmechanismen verfügen. In dieser Sichtweise sind soziale Abwehrmechanismen einer Organisation immer auch Ausdruck des Systembereichs, dem sie angehören bzw. seiner Struktur. Diese Struktur ist für Bain durch Gegebenheiten und Sachverhalte gekennzeichnet, die für alle Institutionen einer Systemdomäne gelten, von ihnen anerkannt und geteilt werden. Dazu gehören neben der ähnlichen Primäraufgabe z.B. bestimmte Rollen und Autoritätssysteme, typische Technologien und technische Systeme, bestimmte Repräsentanten bzw. repräsentative Systeme, finanzielle Absprachen, eine gemeinsame Wissensbasis sowie die Organisationskultur und Organisationsumwelt. Die Struktur trägt somit letztlich entscheidend zur Bildung der Systemdomäne bei.

Eine besondere Bedeutung schreibt Bain darüber hinaus der „system domain in the mind“ zu. Darunter ist die jedem Mitglied einer Systemdomäne innewohnende Vorstellung über die Systemdomäne zu verstehen. Sie besteht aus einem Set vom Verhaltensweisen, Erfahrungen und Erwartungen, die eine Person als Ergebnis ihrer vergangenen Arbeitserfahrungen

internalisiert hat. Ihre besondere Bedeutung erklärt sich aus der engen Verbundenheit mit der jeweiligen Person. Wechselt beispielsweise eine Person innerhalb einer Systemdomäne den Arbeitsplatz, so nimmt sie ihre Vorstellungen vom Systembereich (ihre „system domain in the mind“) mit in die neue Organisation. Diese Übertragung internalisierter Vorstellungen nimmt dann Einfluss auf die in Organisationen ablaufenden Veränderungsprozesse. Im negativen Fall kann diese Übertragung, trotz zum Teil parallel ablaufender Veränderungen verschiedener Faktoren eines Systembereichs (z.B. politische Rahmenbedingungen, Ausrichtung der Profession oder kulturelle Veränderungen), zu einer Gleichgültigkeit gegenüber Veränderungen führen. Die Veränderungen der jeweiligen Institution werden im Laufe der Zeit gegenstandslos. Positiv gedacht kann dieses Konzept dazu beitragen, dass erfolgreiche Veränderungen durch Mitarbeiter, die an diesen Veränderungen teilhaben, erreicht werden kann. In dieser Sicht werden Mitarbeiter durch das Konzept der „system domain in the mind“ zu Trägern von Veränderungen in anderen Institutionen (Bain, 1998, 416ff.).

Neben den durch Bain bewirkten Erweiterungen erfolgte in den letzten Jahren eine weitere Öffnung des Konzeptes sozialer Abwehrsysteme. Zuzuschreiben ist diese Öffnung vor allem der verstärkten Konfrontation mit Komplexität, Flexibilität und Konkurrenz und dem damit einhergehenden Wandel von industriellen zu postindustriellen Organisationsformen. So etablierte sich die Einsicht, dass soziale Abwehrsysteme nicht mehr nur der Abwehr von aus der Arbeit resultierenden Ängsten und intrapsychischen Konflikten dienen. Der sich rasant vollziehende Wandel beinhaltet zusätzlich zahlreiche Angstquellen, die zur Errichtung sozialer Angstabwehrsysteme motivieren können. Der Aspekt der Kontrolle dieser, durch undurchschaubaren Wandel und vielschichtige Veränderungen verursachten Ängste spielt dabei auf der Ebene sozialer Abwehrsysteme eine immer bedeutendere Rolle. Gelingt eine Kontrolle bzw. Abwehr dieser Ängste nicht, so sind bei Individuen aber auch ganzen Organisationen massiv auftretende aggressive und depressive Reaktionen die Folge. Sievers liefert in diesem Zusammenhang mit seiner Arbeit „Konkurrenz als Krieg“ (2000a, 2001) eine beeindruckende Analyse. Am Beispiel von Volkswagen

zeigt er exemplarisch auf, wie sich im Zuge derartiger Dynamiken Krieg als eine der zentralen Metaphern in Organisationen etabliert. Sievers ist von der weitreichenden Bedeutung der Kriegsdynamik gerade im Organisationskontext überzeugt, da Konkurrenz auf den gegenwärtigen globalen Märkten nur allzu oft zu einem bloßen Euphemismus für Krieg verkommt. (Sievers, 2000a, 2001).

Zu den neuartigen angsterzeugenden Veränderungen zählen beispielsweise die unvermeidbare Konfrontation mit Komplexität und der daraus resultierende Zwang, sich erfolgreich anzupassen und flexibel zu sein. Zusätzlich steigt das Maß an Konkurrenz und die für Unternehmen relevanten Umwelten ändern sich in einer Geschwindigkeit, die neben Unsicherheit ein enormes Maß an Angst entstehen lässt. Nicht selten fürchten Organisationen derartige komplexe und turbulente Umwelten mehr als die sie bedrohende Konkurrenz. Das Agieren innerhalb dieser Rahmenbedingungen wird schwieriger, da Organisationen extern wie intern abhängiger werden bzw. mit neuen Forderungen konfrontiert werden. Extern sehen sich Organisationen mit Konzepten wie Outsourcing oder Just-in-time-Produktion konfrontiert, die ihnen keinerlei Spielraum lassen und intern steigen die Anforderungen verschiedener Interessensgruppen (etwa der Aktionäre) nach mehr Mitsprache. Vor allem für den Einzelnen sind Bedürfnisse nach Zugehörigkeit und Sicherheit nicht mehr so leicht zu befriedigen, was sich nachteilig auf die Identifikation mit der Organisation auswirkt. Es wird deutlich, dass der sich momentan vollziehende Wandel zahlreiche angsterzeugende Aspekte beinhaltet, die zur Errichtung sozialer Angstabwehrsysteme mobilisieren können (Krantz, Gilmore, 1990, 199ff.).

Neben dem Verständnis für neuartige Angstquellen erfuhr die Theorie sozialer Abwehrsysteme eine zusätzliche Erweiterung, indem sie auf andere Kontexte übertragen wurde. Feuchtwang und Ramsay (1995) unternahmen einen solchen Versuch. Während zuvor schwerpunktartig soziale Angstabwehrsysteme in und von Organisationen betrachtet wurden, wuchs mit den weiter oben beschriebenen angsterzeugenden Veränderungen auch ein Bewusstsein, dass sie sich nicht nur auf Organisationen auswirken und ihre Wirkung sozusagen an der Organisationsgrenze ver-

blasst. Vor allem der sozio-politische Bereich war (und ist) von diesen veränderten Rahmenbedingungen entscheidend betroffen. Dementsprechend sind auch innerhalb der Gesellschaft vermehrt soziale Abwehrsysteme zu beobachten. Der Verlust zentraler Sinn- und Identitätsbezüge vor allem durch die Auflösung großer, Stabilität und Halt verkörpernder Organisationen begünstigte ihr Entstehen. Als zwei von vielen Beispielen seien die nicht mehr vorhandene Sicherheit des Gesundheitssystems oder die ehemals bestehende relative Arbeitsplatzsicherheit großer Unternehmen und Konzerne genannt. Die Auflösung traditionaler sozialer Systeme verstärkte diese Entwicklung. Feuchtwang und Ramsay beschreiben diese Entwicklung folgendermaßen:

„The growing fragility of the family as a stable and reliable area for meeting our dependency needs is a source of anxiety and panic. When taken along with this significant growth of inequality this has led to the concept of an underclass which can be seen as an object of our projection, of our terror, of the chaos threatened by failed dependency. The image of the underclass portrayed in the media, and by some politicians, is of family disintegration: feckless single mothers and absent fathers produce increasingly out-of-control children who threaten the peace and safety of “normal” society.” (Feuchtwang, Ramsay, 1995)

Zentrales Element sozialer Abwehrsysteme auf gesellschaftlicher Ebene stellen soziale Randgruppen und politische Minderheiten dar. Hooligans, Langzeitarbeitslose oder Ausländer (um nur einige Beispiele zu nennen) bilden das Objekt für die Projektion unerwünschter eigener Anteile. Die überwiegend kontrollierten Beziehungen zu diesen Gruppen (sofern überhaupt Beziehungen bestehen), sollen Angst, Verwirrung und Chaos bekämpfen und in Schach halten. Gestützt und damit sozial vergewissert wird diese Abwehr durch die öffentlichen Meinungen, die in Presse und Medien propagiert werden. Sie bestätigen die Illusion das Richtige zu tun und den richtigen Feind zu bekämpfen. Daraus resultierende Auswirkungen charakterisieren Feuchtwang und Ramsay wie folgt:

„All political parties are concerned for the morals and the behaviour of the newly created underclass, those three generations of unemployed and largely now unemployable citizens. We no longer have the societal institutions [...] in which to contain them, neither wars nor colonies. There is however one possible container, the black economy as an alternative market enterprise. Criminal activity appears to be flourishing – drugs, prostitution, pornography.” (Feuchtwang; Ramsay, 1995)

8.5. Die besondere Bedeutung der unbewussten Sozialisation

„What is truth on the one side of the Pyrenees is error on the other.”

(Pascal)

Abschließend möchte ich mich der Klärung der Frage widmen, wie soziale Abwehrsysteme aufrechterhalten werden und wie sie ihre typische Stabilität und Beständigkeit entwickeln.

Dazu erscheint es zunächst hilfreich noch einmal kurz auf die Entstehung sozialer Abwehrsysteme einzugehen. Vereinfacht ausgedrückt sind soziale Abwehrsysteme nichts anderes als ein kollektiv vereinbarter Weg des Umgangs mit bestimmten Sachverhalten (die zumeist bedrohlichen Charakter aufweisen), in etwa vergleichbar mit gemeinsam geteilten Glaubensgrundsätzen oder Werten. Charakteristisch für ein solches soziales Abwehrsystem und die ihm zugrunde liegenden Abwehrmechanismen ist das Operieren auf unbewusster Ebene. Projektion, Introjektion und projektive Identifikation sind einige der grundlegenden Mechanismen, die soziale Abwehrsysteme entstehen lassen und zum Leben erwecken. Anlass zur Bildung eines sozialen Abwehrsystems gibt zumeist die gemeinsame Erfahrung von Angst oder Gefahr. Zuweilen reicht auch schon eine vermutete Bedrohung aus. Beide Phänomene (projektive Prozesse als Grundlage und die Erfahrung von Angst) zusammengenommen führen dann zu folgendem Ergebnis:

„Each individual brings into the organisation his own personal anxiety that stems from difficulties or dangers peculiar to himself. In particular he brings in anxiety stemming from danger situations and difficulties which exist only inside him: that is, phantasy situations.” (Menzies, 1965, 195)

Das Zitat macht deutlich, dass jedes Individuum seine eigenen, persönlichen Ängste in die Organisation einbringt. Sie sind durch Erfahrungen geprägt, die in frühen Objektbeziehungen gemacht wurden. Wie auch die aus ihnen resultierenden Abwehrmechanismen sind diese Ängste unbewusst und liegen auf tiefen und primitiven Ebenen des Gefühls, wo sie extreme und gewalttätige Formen annehmen können. Um die angstbe-

setzte innere Welt zu verändern und um der erfahrenen Angst ihren bedrohlichen Charakter zu nehmen, projizieren Individuen ihre innere Situation auf eine gegenwärtige reale Situation, die dann die innere Situation symbolisiert (Menzies, 1965, 195). Der Projektion schließt sich dann wiederum eine Internalisierung (Introjektion) der äußeren Situation an. In der Regel findet zunächst ein Organisationsmitglied einen Weg der Angstreduktion, der in der Folge sowohl von ihm als auch von den anderen Organisationsmitgliedern benutzt werden kann. Auf diese Weise werden unbewusste Abwehrvorgänge in Verhalten umgesetzt. In dieser Sichtweise sind soziale Abwehrsysteme als Ausdruck einer unbewussten in Verhalten umgesetzten Angstabwehr zu verstehen. Die übrigen Organisationsmitglieder identifizieren sich mit dem gezeigten Verhalten, wenn sie das Gefühl haben, dass diese Identifikation ihre Angst reduzieren wird. Diese Identifikation vollzieht sich über ein kollusives Zusammenspiel bewusster und unbewusster Affekte. Dieses Zusammenspiel versetzt Organisationsmitglieder (auf einer unbewussten Ebene) in die Lage, das Potential von Abwehrmechanismen zur Reduzierung ihrer Ängste zu erahnen und zu verinnerlichen (Czander, 1993, 110). Laufen die beschriebenen Prozesse kollektiv ab, entwickelt sich ein soziales System zur Abwehr von Ängsten. Menzies bemerkt dazu:

„Social defences are built into the structure, culture and mode of functioning of organisations and acquire considerable stability and permanence.“
(Menzies, 1965, 199)

Der Schlüssel zum Verständnis der Stabilität liegt in den innerhalb der Organisation unbewusst ablaufenden Sozialisationsvorgängen. Anders ausgedrückt findet eine Anpassung zwischen dem individuellen und dem sozialen Abwehrsystem statt. Ausschlaggebend für diese Anpassungsvorgänge sind zwei Gründe. Den ersten stellt das urmenschliche Bedürfnis dar, sich lustvoll (also libidinös) zur Befriedigung von Zugehörigkeits- und Abhängigkeitsbedürfnissen einer Gruppe anzuschließen. Der Mensch ist und bleibt ein Gruppentier und kann nicht anders, um mit Bions Worten zu sprechen. Der zweite Grund ist in einer Art Kulturschock zu sehen. Hunt beschreibt diesen Kulturschock folgendermaßen:

„*Cultureschock*“, [is] the experience of being a stranger in a alien and unfamiliar world.“ (Hunt, 1989, 33)

Er führt zu einer Aktualisierung der paranoid-schizoiden Position und labialisiert die individuelle Abwehr. Genau diese Labialisierung stellt letztlich die entscheidende Motivation zur Internalisierung des sozialen Abwehrsystems dar. Becker spricht aufbauend auf eigenen Praxiserfahrungen sogar von einer Traumatisierung neuer Organisationsmitglieder, die absichtsvoll und zuweilen ohne Rücksicht auf Verluste durchgeführt wird. Er geht davon aus, dass neue Organisationsmitglieder mit Hilfe von Traumatisierungen und den daraus resultierenden Regressionen zunächst desozialisiert werden. Der Vorgang der Sozialisation wird auf diese Weise sozusagen umgekehrt, um so bei dem neuen Organisationsmitglied eine höhere Übertragungsneigung zu erreichen und auf diese Weise den Identifikationsangeboten der Organisation (als Objekt der Übertragung) den Weg zu bereiten (Becker, 2003, 66f.). Die Folgen dieser, weitestgehend auf unbewusster Ebene ablaufenden Sozialisationsprozesse (etwa Selbstentfremdung durch den Verlust von Grenzen und Identität und damit verbundene Affekte) werden ignoriert, zugunsten der Absicherung sozialer Abwehrmechanismen in der äußeren Realität (Diamond, 1995, 664). Die Organisation konfrontiert das neue Organisationsmitglied mit bewussten und unbewussten Normen, schwerpunktmäßig im Bezug auf das soziale Abwehrsystem. Für das neu in die Organisation eintretende Individuum resultiert daraus das Problem, dass individuelle und soziale Abwehrmechanismen nur zum Teil deckungsgleich sind. Wie bereits dargestellt verlaufen die in der Folge ablaufenden Anpassungsmechanismen unidirektional, ausschließlich in Richtung Anpassung an die Organisation. Das Individuum hat keine andere Chance als sich an das soziale Abwehrsystem der Organisation anzupassen, um mit den äußeren Einflüssen der sozialen Realität fertig zu werden. Auf diese Art gelingt dem Individuum die Reduzierung der im Bezug auf die Umgebung vorgefundenen Konfliktspannung (die in der scheinbaren Unvereinbarkeit von individuellem und sozialem Abwehrsystem liegt). Das neue Organisationsmitglied gibt somit zwar individuelle Identität preis, gewinnt aber im Gegenzug (über den Mechanis-

mus der Identifikation) ein Stück organisationstypische Identität hinzu (Becker, 2003, 64).

Im Rahmen dieser Abwehrsozialisation hält Bilitza zwei Prozesse für bedeutend. Einen ersten, indem der Neuling sich in die interpersonale Abwehrkonstellation einfügt und ebenfalls die Kollusion mit der Organisation eingeht. Innerhalb dieses Prozesses ist die Abwehr durch verschiedenste Identifizierungen gekennzeichnet. Schrittweise weicht das individuelle Ich-Ideal dem gemeinsam geteilten Ideal-Objekt, dem Organisations-Ideal. Dazu werden nach und nach integrierte Objekte gebildet und neurotische Konflikte in bestimmte Verhaltensweisen und Symptome gebunden. Der parallel ablaufende zweite Prozess ist durch Anpassung des Individuums an die Organisation gekennzeichnet. Diese Anpassung wird vor allem durch die Entwicklung eines institutionellen Ich-Anteils und dessen Einbindung in die Ich-Struktur realisiert. Ist das soziale Abwehrsystem dann einmal internalisiert und die individuelle Psychodynamik des Organisationsmitgliedes angepasst, sind beide untrennbar miteinander verbunden und hängen im Guten wie im Bösen voneinander ab (Bilitza, 1991, 33f.).

Abschließen möchte ich dieses Kapitel mit einigen Bemerkungen zum verführerischen Charakter sozialer Abwehrsysteme. Auch wenn auf den vorangehenden Seiten eher die negativen Aspekte im Vordergrund standen, sind soziale Abwehrsysteme sicherlich nicht per se zu verteufeln. Wie Menzies am Beispiel des Krankenhauses deutlich gemacht hat, führen sie in manchen Fällen überhaupt erst dazu, dass die Bewerkstelligung einer Aufgabe möglich wird. Dennoch darf dieser Aspekt nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Angstfreiheit, die soziale Abwehrsysteme versprechen, eine Illusion ist und bleibt. Trotz aller bewusster wie unbewusster Anstrengung vermögen soziale Abwehrsysteme die Ängste, die sie bekämpfen (sollen), nie vollständig aufzulösen oder auch nur in Schach zu halten. Bei einem sozialen Abwehrsystem handelt es sich trotz der herausgearbeiteten Stabilität und Dauerhaftigkeit um ein labiles psychisches wie strukturelles Gleichgewicht. Die grundlegenden primitiven Ängste bleiben immer erhalten und sind durch die ihnen zuteil werdende Abwehr oder Verdrängung nicht be- oder verarbeitbar. Nicht selten werden diese primitiven Ängste noch durch weitere sekundäre, vom sozialen Abwehrsystem ver-

ursachte Ängste ergänzt. Der häufige Versuch von Organisationen den Kampf gegen diese Ängste und Gefahren aufzunehmen und durch Strukturen (zumeist bürokratische) zumindest relative Angstfreiheit zu gewährleisten, kann, schließt man sich der hier vorgestellten Sichtweise an, nur zum Scheitern verurteilt sein. Angstvermeidung durch starre Strukturen und rigide Regeln bewirkt letztlich genau das Gegenteil. Sie lassen ein rigides, meist als strafend wahrgenommenes System entstehen, welches Kreativität verhindert und Destruktivität entstehen lässt.

9. Das Konzept des Organisationsschattens

Im folgenden Kapitel soll das zu Beginn der 80ziger Jahre erstmals vom Denhardt (1981) implizit formulierte und später von Bowles (1991) wieder aufgegriffene Konzept des Organisationsschattens vorgestellt werden. Dieses Konzept basiert auf dem jungianischen Bild des Schattens (Jung würde wohl von einem archetypischen Bild sprechen). Jung, Schweizer Psychologe und Analytiker gilt als der Begründer einer von Freud abweichenden Richtung der Psychoanalyse, die er selbst als analytische oder komplexe Psychologie bezeichnete. Um das Bild des Schattens zu verstehen und später auch die Idee des Organisationsschattens nachvollziehen zu können, erscheint es in einem ersten Schritt notwendig, zumindest ein Stück weit in die Welt der jungianisch-analytischen Psychologie einzutauchen. Die Darstellung einiger jungianischer Grundansichten erscheint umso erforderlicher als sie sich in einigen Punkten erheblich von dem freudschen Fundament der bisher dargestellten Theorien und Konzepte unterscheiden. Daher werde ich im Folgenden Jungs Vorstellungen vom Aufbau der Psyche erläutern, um im Anschluss daran die Gedanken und Ideen, die er mit dem Bild des Schattens verband, darzustellen. Erst danach werde ich den primären Fokus jungianischer Theorie verlassen und mich mit der Adaption der Schattenmetapher im Gruppen- und Organisationskontext auseinandersetzen.

9.1. Jungs Vorstellungen vom Aufbau der Psyche

Jung verstand die Psyche und die Seele des Menschen nicht als etwas Identisches. Das Verhältnis von Seele und Psyche war für ihn dadurch gekennzeichnet, dass er die Seele, einen für ihn abgegrenzten Funktionskomplex, als Bestandteil der Psyche auffasste. Die Psyche selbst ging für ihn jedoch wesentlich weiter und deutlich über den Funktionskomplex Seele hinaus. Allgemein ausgedrückt stellt die Psyche in der Vorstellung Jungs die Gesamtheit aller bewussten und unbewussten psychischen Vorgänge dar. Als zentrale Bestandteile der Psyche identifizierte er zwei sich ergänzende, in ihren Eigenschaften jedoch gegensätzliche Sphären.

Diese Sphären stellen das Bewusstsein und das Unbewusstsein (das Unbewusste) dar. Das Verhältnis dieser beiden Sphären ist durch die Übermächtigkeit des Unbewussten bestimmt. Das Bewusstsein stellt lediglich einen winzig kleinen Teil innerhalb der totalen, allumfassenden Psyche dar. Jung bemerkt dazu:

„Es [das Bewusstsein] schwimmt wie eine kleine Insel auf dem unabsehbaren, eigentlich die ganze Welt umfassenden grenzenlosen Meer des Unbewussten.“ (Jung, 1947, 152)

Jung stellte weiter fest:

„Das Unbewusste ist älter als das Bewusstsein. Es ist »das ursprünglich Gegebene«, aus dem sich das Bewusstsein immer wieder neu hervorhebt. [...] So baut das Bewusstsein erst sekundär auf die eigentliche symbolische Tätigkeit auf, die ein Funktionieren des Unbewussten ist.“ (Jung, 1938-39 zitiert nach Jacobi, 2002, 20)

Zu glauben die Haupthaltung des Menschen sei Bewusstheit ist nach Jungs Meinung ein Trugschluss. Er führt an:

„Wir verbringen einen Großteil unseres Lebens im Unbewussten: wir schlafen oder dämmern [...] Es ist unbestreitbar, dass das Bewusstsein in allen wichtigen Lebenslagen vom Unbewussten abhängt.“ (Jung, 1938-39 zitiert nach Jacobi, 2002, 20)

Die Erforschung und Erschließung des Unbewussten stellte eine der wesentlichen Lebensaufgaben Jungs dar. Neben dem, jedem Menschen innewohnenden persönlichen Unbewussten unterstellte Jung die Existenz eines kollektiven Unbewussten. Auf diese beiden Dimensionen wird im Folgenden näher eingegangen. Basis dieser Ausführungen bildet Jungs Aufsatz „Über das Unbewusste“ (Jung, 1918/1974).

9.1.1. Das persönliche Unbewusste

Wie Freud war auch Jung von der besonderen Bedeutung unbewusster Prozesse überzeugt. Auch wenn beide verdrängte (für psychische und physiologische Störungen verantwortliche) Wünsche als einen zentralen Bestand des persönlichen Unbewussten ansahen, wies die darüber hinausgehende Charakterisierung doch deutliche Unterschiede auf. Während Freud dem Unbewussten ausschließlich negative Qualitäten zu-

schrieb, nahm Jung am Unbewussten durchaus auch positive Facetten wahr. Jung war der Auffassung, dass sich das Unbewusste durchaus auch zu einer vitalen Ressource und zu einer Quelle von Kreativität entwickeln kann. Entsprechend griff ihm eine Charakterisierung *„als eine Art Rumpelkammer [...], in welcher alle verdrängten, weil unerlaubten Kinderwünsche sowie alle späteren unerlaubten Sexualwünsche aufgespeichert sind“* (Jung, 1918/1974, 19) zu kurz. Er lehnte Freuds ausschließliche Sexualtheorie des Unbewussten ab und fasste sowohl den Libidobegriff als auch den Umfang des persönlichen Unbewussten weiter bzw. allgemeiner. Jung stellte sich das persönliche Unbewusste eher als eine Art Sammelbecken vor, in welches die unterschiedlichsten Materialien einfließen können. Zu diesen Materialien können z.B. unterschwellige bzw. vergessene und damit nicht mehr bewusstseinsfähige Wahrnehmungen gehören oder ungelebte und nicht genutzte Persönlichkeitsanteile und -ressourcen, die aus den verschiedensten Gründen nicht in die Psyche integriert werden können oder mit dem Bewusstsein nicht kompatibel sind. Darüber hinaus kann das persönliche Unbewusste auch Material enthalten, welches nach und nach phylogenetisch im kollektiven Unbewussten verankert wird. Jung vertrat weiterhin die Überzeugung, dass dieses im persönlichen Unbewussten lagernde Material oder zumindest Teile davon im Laufe der Zeit und unter günstigen Bedingungen bewusstseinsfähig werden kann. Zwar lässt sich die innere Welt nicht bewusst formen, aber dennoch ist sie da und bietet die Möglichkeit sich auf sie zu beziehen, anstatt sie zu ignorieren.

Insgesamt ist das Seelenleben des Menschen vor dem Hintergrund des dynamischen Zusammenspiels von bewussten und unbewussten Aktivitäten zu sehen und zu verstehen. Jung postuliert als erstrebenswertes Ziel eine Überwindung der Spaltung zwischen innerer, irrationaler und äußerer, rationaler Welt.

Eine der wesentlichen Weiterentwicklungen im Zusammenhang mit dem Unbewussten stellte die von Jung identifizierte und beschriebene kompensatorische Funktion des Unbewussten dar. Sie ergänzte und erweiterte die Verdrängungstheorie Freuds. Gemäß dieser Funktion streben ungelebte und brach liegende Persönlichkeitsanteile und -ressourcen ebenso

wie Antriebe und Impulse eine Integration im Bewusstsein an. Jung selbst beschreibt diese stets vorhandene Funktion wie folgt:

„Sie [die kompensatorische Funktion] ergibt sich aus der einfachen Tatsache, dass alle die Regungen, Gedanken, Wünsche und Tendenzen, die unser vernunftgemäßes tägliches Leben zu durchkreuzen geneigt sind, vom Mitleben ausgeschlossen werden, dadurch in den Hintergrund geraten und schließlich ins Unbewusste fallen. Dort sammelt sich allmählich all das Verdrängte, Unterdrückte, nicht Gesehene und nicht Geschätzte und wächst mit der Zeit zu einer Größe an, die das Bewusstsein zu beeinflussen beginnt. Dieser Einfluss wäre zu unserer bewussten Einstellung rein gegensätzlich, wenn das Unbewusste nur aus verdrängten und aus dem Bewusstsein ausgeschlossenen Inhalten bestünde. Dem ist aber, wie wir sahen, nicht so, sondern das Unbewusste enthält auch die dunklen Quellen des Instinktes und der Intuition, es enthält das Bild des Menschen, wie er von je her, seit undenkbaren Zeiten war, es enthält alle jene Kräfte, welche die bloße Vernünftigkeit, Zweckmäßigkeit und Ordentlichkeit eines bürgerlichen Daseins nie zu lebendigem Wirken zu erwecken vermag, jene schöpferischen Kräfte, welche immer wieder das Leben des Menschen zu neuen Entfaltungen, neuen Formen und neuen Zielen empor zuführen vermögen. Ich nenne daher den Einfluss des Unbewussten auf das Bewusstsein nicht bloß gegensätzlich, sondern kompensierend, ergänzend, indem es dem Bewusstsein auch all das hinzugeben imstande ist, was die Vertrocknung und Erstarrung in einer einseitigen Richtung verhindert.“
(Jung, 1918/1974, 31)

9.1.2. Das kollektive Unbewusste

Verschiedene Fallbeobachtungen seiner Patienten ließen Jung erkennen, dass nicht alle Phantasiezusammenhänge mit dem persönlichen Unbewussten zu erfassen bzw. zu interpretieren sind. Jung folgerte daraus, dass das Wesen des Unbewussten mit der Annahme der alleinigen Existenz des persönlichen Unbewussten nicht vollständig erfasst werden kann. Eine vollständigere Erfassung des Unbewussten versuchte er in der Folge zu gewährleisten, indem er neben dem persönlichen Unbewussten die Existenz eines kollektiven Unbewussten vermutet. Durch die Einbeziehung einer kollektiven Dimension hoffte Jung die zunächst nicht verstehbaren Phantasiezusammenhänge zumindest ansatzweise erklärbar zu machen.

Mit der Annahme, dass das Unbewusste eine individuelle und eine kollektive Dimension haben kann, distanzierte sich Jung deutlich von Freud, der sich bis dato nur auf das Unbewusste per se bezogen hatte. Jung ging davon aus, dass die kollektive Dimension des Unbewussten weit über die

persönliche Dimension hinaus reicht und in erster Linie phylogenetisch vererbte Aspekte in sich birgt. Praktischen Niederschlag finden diese phylogenetischen Aspekte in mythologischen Phantasien, einem wesentlichen Bestandteil des kollektiven Unbewussten. Jung beschreibt diese mythologischen Phantasien als *„Zusammenhänge, wie sie keinen Erlebnissen des persönlichen Daseins entsprechen, sondern bloß den Mythen“* (Jung, 1918/1974, 21f.). Die Frage ihrer Herkunft beantwortet er wie folgt:

„Unzweifelhaft kommen sie aus dem Gehirn, - eben aus dem Gehirn und nicht aus persönlichen Erinnerungsspuren, sondern aus der vererbten Struktur des Gehirns. Solche Phantasien haben immer einen originellen ‚schöpferischen‘ Charakter. Sie muten an wie Neuschöpfungen; sie entspringen offenbar einer schöpferischen Arbeit des Gehirns und nicht bloß einer reproduktiven. Wir erhalten mit unserem Körper bekanntlich auch ein hoch entwickeltes Gehirn, das eine ganze Geschichte mitbringt und, wenn es schöpferisch sich betätigt, eben aus seiner Geschichte, der Menschheitsgeschichte schöpft.“ (Jung, 1918/1974, 22)

Wichtig ist Jung, dass derartige mythologische Vorstellungen nicht auf vererbte Phantasien reduziert werden. Für ihn stellen sie *„angeborene Vorstellungsmöglichkeiten, Bedingungen des phantastischen Vorstellens a priori, etwa vergleichbar den Kantschen Kategorien“* (Jung, 1918/1974, 23) dar. Verdichtete Erfahrungen der gesamten Menschheitsgeschichte bilden demgemäß den Kern des kollektiven Unbewussten. Diese Erfahrungen werden über die Gehirnstruktur weitervererbt und führen auf der gesamten Welt zu ähnlichen Symbolen und Mythenmotiven. Allgemeiner formuliert, stellt das kollektive Unbewusste ein vererbtes, unbewusstes Informationsmuster dar, welches das einzelne Individuum bei der Ordnung seiner Erfahrungen im Unbewussten unterstützt.

Dem schwierigen Prozess der Aufspürung und Bewusstmachung des kollektiven Unbewussten zollt Jung Tribut indem er annimmt, dass bestimmte Teile des kollektiven Unbewussten nie den Weg ins Bewusstsein finden werden. Diese nie bewusst zu machenden Bereiche nehmen den größten Teil des kollektiven Unbewussten ein.

Zum Verhältnis und zur Bedeutung von individuellen und kollektiven Unbewussten äußert sich Jung nicht explizit. Die bisherigen Äußerungen geben jedoch Anlass zu der Vermutung, dass das kollektive Unbewusste im Vergleich zum individuellen Unbewussten eine höhere Wertschätzung er-

fährt. Der Grund hierfür ist wohl einerseits in einer ontologischen Nachordnung des individuellen Unbewussten und andererseits in der Allwissenheit und Allmächtigkeit, die das kollektive Unbewusste verkörpert, zu sehen. Es ermöglicht „eine Erweiterung des Menschen über sich selbst hinaus, einen Tod für sein persönliches Wesen und eine Wiedergeburt in einer neuen Sphäre, wie dies wörtlich in gewissen antiken Mysterien dargestellt wurde“ (Jung, 1918/1974, 22).

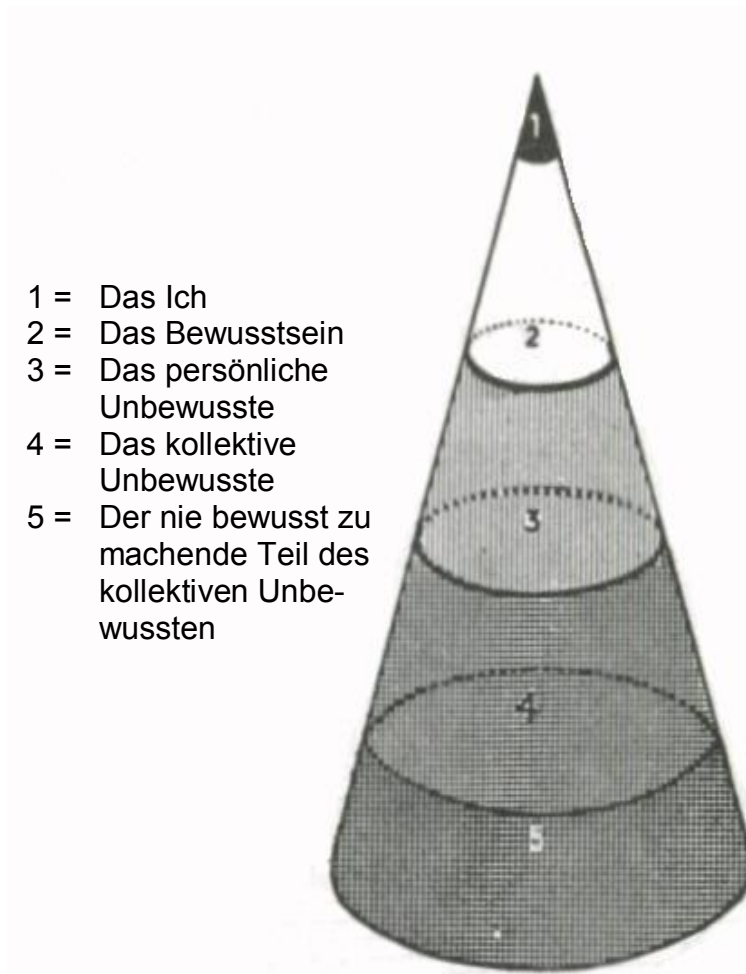


Abbildung 7: Der Gesamtaufbau der Psyche nach Jung
(Quelle: Jacobi, 2002, 42)

Aus den bisherigen Ausführungen ergibt sich der in Abbildung 7 schematisch dargestellte, idealtypische Aufbau der menschlichen Psyche. Einer Darstellung jungianischer Vorstellungen vom Aufbau der Psyche und des kollektiven Unbewussten würde ohne die Thematisierung des Archetypus ein wichtiger Teil fehlen. Das kollektive Unbewusste, die „gewaltige Erbmasse der Menschheitsentwicklung“ (Jung, 1928a/1971a, 183) enthält diese Archetypen. Sie finden z.B. in Symbolen und Mythen verschiedener

Religionen ihren Ausdruck. Somit lassen sie sich als Kristallisationspunkte des kollektiven Unbewussten beschreiben.

9.1.3. Die Archetypen

Der Begriff des Archetypus stellt einen der zentralen Begriffe der jungianischen Psychologie dar. Das Vorhaben, sich dem Begriff und seinen vielfältigen Ausprägungsformen adäquat zu nähern, erscheint in diesem Rahmen genauso unmöglich wie der Versuch den Begriff kurz darzustellen. Im Folgenden werde ich daher lediglich Jungs wesentliche Vorstellungen und Ideen, die er mit dem Begriff des Archetypus verband, skizzieren. Eine der wesentlichen Verständnisschwierigkeiten des Begriffs Archetyp liegt in den immer wieder auftretenden Missverständnissen. Sie resultieren aus der Tatsache, dass es sich beim Begriff des Archetypus um einen verbreiteten und geläufigen Begriff handelt, dessen tiefere und facettenreiche Bedeutung jedoch häufig nicht klar ist und daher zu Verwirrungen führt. Jung selbst hat diesen Begriff vielfach auf unterschiedliche Art und Weise verwendet und damit selbst zu einer Begriffvielfalt und -verwirrung beigetragen.

Zum ersten Mal hat Jung den Begriff des Archetypus in seinem 1928 erschienenen Aufsatz „Instinkte und Unbewußtes“ (Jung, 1928b/1971b) verwendet. Zuvor benutzte er die Termini „Urbilder“ oder „Dominanten des kollektiven Unbewußten“, wenn er von bestimmten Motiven mythologischer Natur sprach. Ein erster Definitionsversuch (eine Art Grundkonsens aus den vielen verschiedenen Verwendungen) könnte wie folgt lauten: Archetypen stellen eine Art überlieferte psychische Struktur dar. Diese psychische Struktur hilft bzw. ermöglicht dem Individuum, die wahrgenommene Umwelt mit Bedeutung zu versehen, so dass eine Strukturierung von Denken und Erfahrung möglich wird.

Zur Verdeutlichung des Begriffs führte Jung Mitte der vierziger Jahre eine Differenzierung ein. Er unterschied nun in Analogie zu seiner Differenzierung des kollektiven Unbewussten, in den Archetypus per se und den aktualisierbaren Archetypen. Während er den Archetypus per se als nicht wahrnehmbar und der psychischen Struktur innewohnend ansah, verstand

er den aktualisierbaren Archetyp als einen wahrnehmbar gewordenen und ins Bewusstsein eingetretenen Archetypus (Jung, 1947/1971, 189ff.).

Um den Begriff des Archetypus und die oben angeführte Definition weiter zu konkretisieren, soll im Folgenden die Frage, was das Besondere des Archetypus ausmacht, bearbeitet werden. Eng damit verbunden ist eine weitere Frage, warum nämlich Jung diesem Begriff eine solche weitreichende und besondere Bedeutung beimaß. Die zweite Frage lässt sich dahingehend beantworten, dass Jung im Archetypen die zentrale Verbindung zwischen individuellem und kollektiven Unbewussten sah. Jacobi beschreibt diese zentrale Verbindung folgendermaßen:

„In jeder einzelnen individuellen Psyche vermögen sie zu neuem Leben zu erwachen, ihre magische Wirkung auszuüben und sich zu einer Art Individualmythologie zu verdichten, die eine eindruckliche Parallele zu den großen überlieferten Mythologien aller Völker und Zeiten darstellt und in ihrem Werden auch Entstehung, Wesen und Sinn jener gleichsam mitveranschaulicht und in einer vertieften Beleuchtung aufzeigt.“ (Jacobi, 2002, 54)

Das Besondere des Archetypen ist zweifellos seine Universalität und damit seine scheinbar uneingeschränkte Wirkung. Im Gegensatz zu den im Laufe der frühkindlichen Sozialisation (zumeist durch Verinnerlichung elterlicher Vorbilder) erworbenen Repräsentationen, stellt das Konzept des Archetypus ein symbolisches und auf die Entwicklung bezogen wesentlich früher anzusiedelndes Konzept dar. Mitroff bemerkt:

„An archetype is the most symbolic, universal psychological image of a character type known to man.“ (Mitroff, 1983, 390)

Archetypen repräsentieren der menschlichen Psyche strukturell eingeborene Reaktions- und Verhaltensweisen. Sie sind aus der Sicht Jungs vor allem aus zwei Gründen von besonderer Bedeutung für den psychischen Haushalt des Menschen. Einerseits entlasten sie den Menschen, da sie Abbilder instinktiver, psychologisch notwendiger Reaktionen auf bestimmte Situationen darstellen. Andererseits repräsentieren (bzw. personifizieren) sie die dunkle und primitive Seite der Psyche (bzw. einige ihrer instinktiven Gegebenheiten) und damit die eigentlichen (wenngleich auch unsichtbaren) Wurzeln des Bewusstseins. Jung selbst ist der Ansicht, dass Archetypen keine vererbten Vorstellungen sind, von besonderer Wichtig-

keit. Auf diesem Aspekt aufbauend, legt er das Konzept des Archetypus wie folgt dar:

„Es handelt sich bei diesem Begriff wie bekannt, nicht um eine »vererbte Vorstellung«, sondern um einen vererbten Modus der psychischen Funktion, also jene angeborene Art und Weise, nach der das Hühnchen aus dem Ei kommt, die Vögel ihre Nester bauen, eine gewisse Wespenart das motorische Ganglion der Raupe mit einem Stachel trifft und die Aale ihren Weg nach den Bermudas finden; also um einen »pattern of behaviour«. Dieser Aspekt des Archetypus ist der biologische; mit ihm beschäftigt sich die wissenschaftliche Psychologie.

Dieses Bild ändert sich aber sofort gänzlich, wenn es von innen, d.h. im Raume der subjektiven Seele angeschaut wird. Hier erweist sich der Archetypus als numinos, d.h. als Erlebnis von fundamentaler Bedeutung. Wenn er sich in entsprechende Symbole kleidet, was nicht immer der Fall ist, dann versetzt er das Subjekt in den Zustand der Ergriffenheit, deren Folgen unabsehbar sein können.“ (Jung, 1948/1981, 552f.)

Archetypen sind Teil des kollektiven Unbewussten und für das Individuum a priori bestehend. Jung charakterisiert sie als eine ewige Präsenz, da sie dem individuellen Werden und Vergehen entzogen sind. Entscheidend ist, ob das Bewusstsein einen Archetypus wahrnimmt oder nicht. *„Das Bild wird also nicht »erzeugt«, wenn es aufsteigt, sondern es liegt bereits im Dunkeln, da es seit jener Zeit gelegen hat, als es in Form eines typischen Grunderlebnisses den psychischen Erfahrungsschatz der Menschheit bereicherte, und wird in dem Maße, als es sich ins Bewusstsein hebt, von einem wachsenden Licht angestrahlt, durch das es nun immer konturierter, bis zur völligen Sichtbarkeit aller seiner Einzelteile erscheint“ (Jacobi, 2002, 51).* Aufgrund dieser bewusstseinsweiternden und –verändernden Funktion (Jung spricht von Bewusstseinsstranzendenz) gelten Archetypen als metaphysisch.

Der Archetyp liegt als Urquelle im kollektiven Unbewussten, von wo aus er machtvoll in das Leben eingreift. Diese Mächtigkeit macht Jacobi deutlich:

„Alles individuelle Sosein, Verhalten und Handeln beruht auf einem archetypischen Fundament und stellt die individuelle Ausformung einer allgemeinen menschlichen, urtypischen Grundlage dar. (Jacobi, 1981, 280)

Entsprechend beruhen und basieren alle Lebensäußerungen auf einer archetypischen Grundlage und für jede menschliche Erfahrung existieren archetypische Idealvorstellungen, egal ob es sich um Mutterschaft, Männlichkeit, Kindheit, Autorität, Krieg oder Tod (um nur einige zu nennen)

handelt. Auf diese Weise reduzieren die Archetypen die menschliche Komplexität und helfen sie verständlich zu machen. Obwohl archetypische Bilder in allen Kulturen gleich sind, lässt sich die Bedeutung eines Archetyps lediglich umschreiben, nicht aber beschreiben. Diese verschiedenartige Ähnlichkeit liegt in der Vielfältigkeit und Variation der Archetypen begründet. Sie können sich auf verschiedenen Ebenen niederschlagen und in unterschiedlichen Konstellationen auftreten. Auch wenn sie sich in ihrer Erscheinungsform der jeweiligen Situation anpassen, bleibt dennoch ihre Grundfunktion und -struktur gleich.

Zusammenfassend lassen sich Archetypen als Ergebnis der gesammelten Erfahrung der Menschheit charakterisieren. Sie bilden eine Art Rahmenbedingung, innerhalb derer sich menschliches Verhalten ereignet. Jung warnt:

„Man darf sich keinen Augenblick der Illusion hingeben, ein Archetypus könne schließlich erklärt und damit erledigt werden. Auch der beste Erklärungsversuch ist nichts anderes als eine mehr oder weniger geglückte Übersetzung in eine andere Bildsprache.“ (Jung, 1940/1980, 114f.)

9.2. Das Schattenkonzept

Wenden wir uns nun der zentralen Metapher dieses Kapitels zu. Obwohl Jung selbst wohl nie die Bezeichnung „Schattenkonzept“ benutzt hat, habe ich mich entschlossen sie zu verwenden. Mit dieser Bezeichnung und den nachfolgenden Ausführungen werde ich die spezielle jungianische Verwendung der Schattenmetapher sowie das dahinter liegende psychologische Konzept deutlich machen. Die Schattenmetapher stellt eine der zentralen Metaphern jungianischer Theorie dar und ist als eine Art Bindeglied zwischen seinen Kerngedanken zum Unbewussten und dem Bewusstsein, zu dem individuellen und kollektiven Unbewussten und letztlich dem hier nicht thematisierten Individuationsprozess zu sehen.

Zum ersten Mal hat Jung die Metapher des Schattens 1912 in seiner Abhandlung über „Wandlungen und Symbole der Libido“ (Jung, 1912/1977) benutzt. In dieser Abhandlung benutzte er die Metapher im Zusammenhang mit dem Thema des „Schattenbruders“, welches er der Novelle „Elixier des Teufels“ (Hoffmann, 2002) entnommen hatte. Die eigentliche

Entdeckung des Schattenthemas schrieb Jung Freud zu. Er sah in der von Freud begründeten psychoanalytischen Aufklärungsmethode eine „*minutiöse Aufarbeitung der menschlichen Schattenseiten*“ (Jung, 1929/1971, 145). Entsprechend der ersten Berührung mit dem Thema versinnbildlicht der Schatten für Jung die andere Seite bzw. den dunklen Bruder. Er definiert den Schatten folgendermaßen:

„Der Schatten personifiziert alles, was das Subjekt nicht anerkennt und was sich ihm doch immer wieder – direkt oder indirekt – aufdrängt, also z.B. minderwertige Charakterzüge und sonstige unvereinbare Tendenzen.“ (Jung, 1939/ 1980, 249)

Damit lässt sich der Schatten zunächst als eine Art Sammelbecken für unbekannte und unerwünschte Selbstanteile charakterisieren. Er kann minderwertige und nicht akzeptierte Teile der Persönlichkeit enthalten, ebenso wie persönliche (zum Teil auch kollektive) psychische Teile, die aufgrund der ihnen zuteil gewordenen Geringschätzung und Abwertung ins Unbewusste verbannt wurden. Auch bestimmte Informationen der äußeren Welt, die nicht genug Energie beinhalten und daher nicht ins Bewusstsein gelangen, könne Bestandteil des Schattens sein.

Auch wenn der Schatten in erster Linie negative Aspekte beinhaltet, so ist das Vorhandensein positiver Aspekte, etwa bestimmter Fähigkeiten oder latenter Energien, die bisher nicht integriert wurden, entsprechend Jungs Grundüberzeugung nicht ausgeschlossen. Dazu führt Jung aus:

„Wenn die verdrängten Tendenzen des Schattens nichts als böse wären, so gäbe es überhaupt kein Problem. Aber der Schatten ist in der Regel nur etwas Niedriges, Primitives, Unangepasstes und Missliches, und nicht absolut böse. Er enthält auch kindische oder primitive Eigenschaften, die in gewisser Weise die menschliche Existenz beleben und verschönern würden; aber man stößt sich an hergebrachten Regeln“ (Jung, 1940/1971, 85)

Es kann also durchaus vorkommen, dass die positiven Seiten ein dunkles Schattendasein führen und in den persönlichen Schatten verbannt werden.

Der Ursprung des persönlichen Schattens liegt in der Kindheit. Mit der Entwicklung des Ichs nimmt auch die Stärke des Schattens immer mehr zu. Bestimmte Eigenschaften und Qualitäten, die nicht benötigt werden, werden zur Seite geschoben und unterdrückt. Einige dieser Eigenschaften

werden bewusst ausgewählt, anderen Qualitäten widerfährt diese Unterdrückung eher unbewusst. Auf diese Art und Weise konstituiert sich der Schatten und mit ihm eine bestimmte Art des Wahrnehmens, Denkens und Fühlens. Auf diese Art und Weise entwickelt das Kind ein Selbstverständnis von sich, seinen Fähigkeiten und von seiner Orientierung der Welt und anderen Personen gegenüber.

Der persönliche Schatten ist dementsprechend einmalig, personenspezifisch und Ausdruck einer bestimmten Beziehung zwischen dem Bewussten und dem Unbewussten. Dem Schatten begegnen kann man auf der einen Seite in inneren symbolischen Figuren. Der Schatten erscheint im Material des Unbewussten und verdeutlicht sich z.B. über Träume. Im Traum kann der Schatten dann in Form einer bestimmten Figur Gestalt annehmen. Die Traumfigur, die meist das gleiche Geschlecht wie der Träumer aufweist, verkörpert eine oder mehrere seelische Eigenschaften des Träumers. Auf der anderen Seite kann man dem Schatten aber auch in Form einer äußeren, konkreten Person begegnen. In diesem Fall wird ein Mensch der Umwelt aus bestimmten, häufig strukturell angelegten Gründen zum Projektionsträger einer einzelnen oder mehrerer im Unbewussten verborgenen Eigenschaften. Am häufigsten wird der Schatten jedoch beim Menschen selbst, als eine zu ihm gehörende Eigenschaft sichtbar. Beispiele hierfür sind der unerwartete Wutausbruch, das plötzliche Fluchen oder das egoistische, rücksichtslose Verhalten. Eigenschaften, die sonst sorgfältig unter der Decke gehalten werden oder deren Existenz niemand vermutet, werden dann für das Individuum selbst und für unmittelbar Betroffene sichtbar. Diese durch Emotionen sichtbar gewordenen Schatteneigenschaften lassen sich in der Folge nicht mehr verbergen, auch wenn eine Anerkennung und Akzeptanz immer noch schwer fällt.

Die in den persönlichen Schatten verlagerten Eigenschaften und Aspekte ruhen jedoch nicht, sondern entfalten eine bestimmte (Eigen-)Dynamik, da sich der Schatten kompensatorisch zum Bewusstsein verhält. Auch im Bezug auf den Schatten gilt das psychische Gesetz der Selbstregulation zur Vervollständigung der Psyche. Je mehr der Schatten in das persönliche Unbewusste verdrängt wird, desto stärker treten die Auswirkungen des Schattens im Bewusstsein zu Tage. Ausgelöst wird dieses Hervortre-

ten durch die andere Seite des Ichs, die auf diese Weise nach Vervollständigung strebt. In einer reifen Version (bzw. im Idealfall) kann dieser Prozess zu einer Synthese konflikthafter Anteile der Psyche führen. Demgegenüber steht jedoch die Gefahr, dass der Schatten durchbricht und sich rücksichtslos seinen Weg bahnt. Bowles bemerkt:

„The shadow is only waiting for a hook so that his stored energy can find a way of expression.“ (Bowles, 1991, 399)

Die aus dem Bewusstsein verdrängten Inhalte erzeugen aufgrund der mit ihnen verbundenen und aufgestauten Energie unbewusste Konflikte und Spannungen. Anstatt jedoch die Ursache derartiger Konflikte bei sich selbst zu suchen, neigt der Mensch dazu sie in andere Personen und Gruppen der äußeren Welt zu projizieren. Bowles stellt treffend fest:

„Thus it is always the other fellow who is to blame.“ (Bowles, 1991, 390)

Hubbell beschreibt eine Art kathartische Reinigung, eine Entlastung von Schlechten und Unangenehmen (etwa der Todesangst) als unmittelbare Folge der Projektion (Hubbell, 1992). Die Entlastung kommt zu Stande, in dem die Projektion einerseits eine Isolation von der Umwelt bewirkt und andererseits Illusionen an die Stelle realer Beziehungen treten lassen (Jung, 1951/1980, 18). Typisch für eine derartige Schattenprojektion ist, dass sie Objekte trifft, die sich nicht wehren bzw. ihr nicht widerstehen können. Das Entstehen von Stereotypen und Sündenbockphänomenen ist eine unweigerliche Folge. Der für das eigene Selbstbewusstsein so bedrohliche Schatten, kann dann in anderen erkannt und so kontrolliert und bekämpft werden. Auf diesem Weg entbindet die Schattenprojektion das Individuum von der lästig und unangenehm empfundenen Auseinandersetzung mit dem eigenen Schatten, gemäß dem Motto: Wo kein Schatten ist, kann auch keine Auseinandersetzung stattfinden. Diese Schattenabwehr nimmt dem Individuum potentielle Entwicklungsmöglichkeiten und geht mit einer teilweise drastisch verzerrten Realitätswahrnehmung einher. Jung beschreibt diesen Teufelskreislauf folgendermaßen:

„Je mehr Projektionen zwischen das Subjekt und die Umwelt hineingeschoben werden, desto schwerer wird es dem Ich, seine Illusionen zu durchschauen.“ (Jung, 1951/1980, 18f.)

Es bleibt festzuhalten, dass jedes Individuum über einen Schatten verfügt. Er ist ein wichtiger, wenn auch häufig verkannter Teil des menschlichen Lebens. Jung bemerkt dazu:

„Die »lebende« Gestalt bedarf tiefer Schatten, um plastisch zu erscheinen. Ohne den Schatten bleibt sie ein flächenhaftes Trugbild.“ (Jung, 1928c/1971c, 262)

Und an anderer Stelle:

„Jedermann ist gefolgt von einem Schatten, und je weniger dieser im bewußten Leben des Individuums verkörpert ist, umso schwärzer und dichter ist er.“ (Jung, 1940/1971, 83)

Ohne Schatten wäre das Individuum dementsprechend unvollständig und konturlos. Dem zur Folge kann es also nicht erstrebenswert sein, den Schatten zu verdrängen bzw. ihn loszuwerden. Der Schatten stellt das Gegenüber des bewussten Ichs dar und steht mit ihm in einer engen Verbindung. Wie eng (wenn nicht sogar untrennbar) diese Verbindung zwischen Ich und Schatten ist, verdeutlicht einer von Jung zahlreichen Träumen sehr anschaulich:

„In dieser Zeit hatte ich einen unvergeßlichen Traum, der mich zugleich erschreckte und ermutigte. Es war Nacht an einem unbekanntem Orte, und ich kam nur mühsam voran gegen einen mächtigen Sturmwind. Zudem herrschte dichter Nebel. Ich hielt und schützte mit beiden Händen ein kleines Licht, das jeden Augenblick zu erlöschen drohte. Es hing aber alles davon ab, daß ich dieses Lichtlein am Leben erhielt. Plötzlich hatte ich das Gefühl, daß etwas mir nachfolge. Ich schaute zurück und sah eine riesengroße schwarze Gestalt, die hinter mir herkam. Ich war mir aber im selben Moment bewußt – trotz meines Schreckens – daß ich, unbekümmert um alle Gefahren, mein kleines Licht durch Nacht und Sturm hindurch retten mußte. Als ich erwachte, war es mir sofort klar: es ist das «Brockengepenst», mein eigener Schatten auf den wirbelnden Nebelschwaden, verursacht durch das kleine Licht, das ich vor mir trug. Ich wußte auch, daß das Lichtlein mein Bewußtsein war; es ist das einzige Licht, das ich habe. Meine eigene Erkenntnis ist der einzige und größte Schatz, den ich besitze. Er ist zwar unendlich klein und zerbrechlich im Vergleich zu den Mächten der Dunkelheit, aber eben doch ein Licht, mein einziges Licht.“ (Jaffé, 1997, 93)

Aufgrund dieser engen Verbindung zwischen Schatten und Ich stellt der Versuch den Schatten abzuwehren und zu unterdrücken ein hoffnungsloses Unterfangen dar. Jung macht deutlich:

„Wenn eine Minderwertigkeit bewusst ist, hat man die Chance, sie zu korrigieren. Auch steht sie ständig in Berührung mit andern Interessen, so dass sie stetig Modifikationen unterworfen ist. Aber wenn sie verdrängt und aus dem Bewusstsein isoliert ist, wird sie niemals korrigiert. [...]„Eine bloße Unterdrückung des Schattens ist jedoch ebenso wenig ein Heilmittel, wie Enthauptung gegen Kopfschmerzen.“ (Jung, 1940/1971, 83)

Erst durch seine Unterdrückung wird der Schatten bedrohlich und schädlich. Bereits das Wissen um das Vorhandensein eines eigenen Schattens nimmt ihm einen großen Teil seiner zerstörerischen und destruktiven Wirkung. Bildlich gesprochen steht der Schatten (vergleichbar einem Torwächter) an der Schwelle des Unbewussten, versperrt mit seinem massiven Dunkel den Weg zu den schöpferischen Teilen des Unbewussten. Erst die Fähigkeit zur Schattenintegration, die verbunden ist mit dem Finden eines neuen Gleichgewichtes (einer Art Versöhnung mit sich selbst) ermöglicht den Zugang zu diesem schöpferischen Potential.

Jung benutzte das Konzept des Schattens jedoch nicht nur in dieser bisher im Vordergrund der Betrachtung stehenden Art und Weise. Wie so häufig unterscheidet Jung auch im Bezug auf den Schatten zwei Formen, die er leider nur selten explizit voneinander unterscheidet. Um diese unterschiedlichen Formen deutlich zu machen, werde ich im Folgenden zwischen einem persönlichen und einem kollektiven Schatten differenzieren. Der persönliche Schatten stand bisher im Mittelpunkt der Betrachtung. Er umfasst nicht oder nur teilweise gelebte Aspekte (sowie bestimmte seelische Züge) des Individuums. Es ist deutlich geworden sein, dass der Schatten im Hinblick auf diese individuelle Orientierung für das „persönliche Dunkle“ steht. Seine zentralen Bestandteile sind die nicht zugelassenen und verdrängten Aspekte der Psyche. Neben dem persönlichen postuliert Jung die Existenz eines kollektiven Schattens, der weit über das Persönliche hinausgeht. Als Archetyp gehört er zu den Figuren des kollektiven Unbewussten. Aufgrund seiner Wirkmächtigkeit ist Jung der Überzeugung, dass der kollektive Schatten *„am ehesten mit einem Prinzip, wie zum Beispiel dem des Bösen, verglichen werden könnte“ (Jung, 1935, 1981, 567)*. Sofern es sich um Inhalte des kollektiven Unbewussten handelt, kann der kollektive Schatten die Erscheinungsform einer mythischen Gestalt annehmen. Dies untermauert, Jung indem er behauptet:

*„Der Teufel ist eine Variante des Schatten-Archetypus, d. h. des gefährlichen Aspektes der nicht anerkannten dunklen Hälfte des Menschen.“
(Jung, 1942/1971, 104f.)*

Andere zum Teil ausführlich von Jung behandelte Beispiele stellen Mephisto, Hagen oder die Fabelfigur des Faun dar. In dieser kollektiven Sichtweise steht der Schatten allgemein für die menschliche dunkle Seite. Sie repräsentiert die in jedem Menschen innewohnende Neigung und Bereitschaft zu Dunklem und Verbotenem. Entsprechend haben alle Menschen Anteil am kollektiven Schatten, auch wenn sie nicht direkt an einer verbotenen oder destruktiven Handlung beteiligt sind. Trotz der Teilhabe am kollektiven Schatten ist ein Einwirken auf ihn so gut wie unmöglich. Beide beschriebenen Schattenformen sind in der menschlichen Psyche wirksam.

Vor allem die letzten Ausführungen belegen, dass bereits Jung das Konzept bzw. die Idee des Schattens nicht ausschließlich auf Individuen angewandt hat und es somit nicht auf die individuelle Dimension beschränkt bleibt. Im Folgenden soll diese kollektive Dimension in den Mittelpunkt rücken. Es soll vor allem um die Erweiterung und Übertragung jungianischer Gedanken auf Gruppen und Organisationen gehen. Dabei soll speziell der Frage nachgegangen werden, welche disfunktionalen Auswirkungen die Ablehnung und Verdrängung dieses kollektiven Schattens für Gruppen und Organisationen haben kann.

9.3. Der Gruppenschatten

Mitte der achtziger Jahre unternahm Gemmill einen der ersten Versuche, das jungianische Konzept des Schattens zu erweitern und so im Kontext von Gruppen nutzbar zu machen. Er ging davon aus, dass auch Gruppen über einen Schatten verfügen und führte zur Verdeutlichung dieses Sachverhaltes den Terminus „Gruppenschatten“ ein (Gemmill, 1986). Ziel dieses Übertragsversuches war die psychodynamische Erklärung (und damit ein detaillierteres bzw. tiefgreifenderes Verständnis) bestimmter gruppendynamischer Phänomene. In einem weiteren Schritt verband Gemmill das jungianisch basierte Konzept des Gruppenschattens mit kleinianischen Überlegungen zum Mechanismus der Spaltung. Er versprach sich von

dieser Verbindung das auf Gruppenebene vorhandene unbewusste Material besser zu erfassen und damit differenzieren zu können. Resultat dieser Überlegungen war, neben dem Gruppenschatten ein weiteres Konzept, für welches Gemmill die Bezeichnung „Gruppenaura“ wählte (Gemmill, Wynkoop, 1991). Beide Konzepte, Gruppenschatten und Gruppenaura, sind obwohl unterschiedlich, dennoch eng miteinander verbunden.

Dem Gruppenschatten schreibt Gemmill die verborgene, emotionale Negativität zu, die innerhalb einer Gruppe und zwischen den Mitgliedern einer Gruppe entstehen kann bzw. besteht. In ihm verortet er all jene Eigenschaften, die die Gruppenmitglieder am schwersten in sich selbst und in ihren Beziehungen zu andern wahrnehmen und akzeptieren können. Hierzu zählt er z.B. Konkurrenzgefühle, Neid, Feindseligkeit, Konfusion oder Hoffnungslosigkeit. Das Zusammenspiel dieser verdrängten, emotionalen Negativität macht zusammen mit anderen unbewussten Fragmenten den Kern des Gruppenschattens aus (Gemmill, 1986, 230f.). Resultieren kann dieses Zusammenspiel z.B. in unbewussten Rollendifferenzierungen (Gemmill, Kraus, 1988) oder in der Etablierung von Sündenböcken (Gemmill, 1989). Ähnlich wie der individuelle Schatten operiert auch der Gruppenschatten auf einem vorbewussten Niveau. Im Gegensatz zum individuellen Schatten enthält er jedoch nur die abgespaltenen, negativen und verdrängten Aspekte. Ihr Gegenteil, die abgespaltenen positiven Aspekte bilden die Gruppenaura. Sie enthält die tendenziell positiven Emotionen, Gedanken und Gefühle, die im Laufe der Zusammenarbeit von unterschiedlichen Gruppenmitgliedern entstehen. Ebenso wie ihr negatives Gegenstück werden sie verdrängt und verleugnet (Gemmill, Wynkoop, 1991, 9).

Beide Phänomene, Gruppenschatten und Gruppenaura, unterliegen einem ähnlichen Schicksal, wie Jung es für das Unbewusste formulierte.

„Das Unbewußte des einen projiziert sich auf das Unbewußte des anderen, das heißt, was der eine bei sich selbst übersieht, wirft er dem anderen vor. [...] Die Tatsache dieser Projektion (Hinausverlegung) wurde zuerst an den Störungen der psychologischen Anpassungen erkannt, später auch an ihren Förderungen, das heißt an den scheinbar positiven Eigenschaften eines Objektes. In diesem Falle sind es übersehene, schätzenswerte Eigenschaften der eigenen Persönlichkeit, die am Objekt erscheinen und es besonders begehrenswert machen.“ (Jung, 1918/1974, 39)

Häufig werden durch projektive Identifikation und unbewusste Rollendifferenzierungen oder -zuschreibungen Gruppenschatten und Gruppenaura auf einzelne Gruppenmitglieder projiziert (ähnlich wie Jung es im obigen Zitat für das Unbewusste im Allgemeinen formuliert). Einsetzender Gruppendruck verstärkt und untermauert diese nicht immer gewollten Identifizierungen und bewirkt letztlich eine individuelle Ausagierung dieser kollektiven Phänomene. Die so einsetzende reinigende (kathartische) Wirkung, im Sinne einer Befreiung von den feindlichen und aggressiven Impulsen, kommt die Gruppe zumeist teuer zu stehen. So kann beispielsweise die Externalisierung des Gruppenschattens eine unbewusste Lernblockade nach sich ziehen, die der Gruppe das Erarbeiten und Entwickeln konstruktiver Wege der Auseinandersetzung mit den in den Gruppenschatten verbannten Anteilen unmöglich macht. Gemmill führt zur Verdeutlichung folgendes Beispiel an:

„For example, a group that perceives another group as mistrusting, ruthless, and reactive while denying that these attributes exist in their own group will dissipate energy into maintaining a false image of itself. Moreover, self-sealing learning operation through a self-fulfilling prophecy is likely to occur, as members are likely to act in way that confirm their perception of the “shadowed” or enemy group. A negative perceptual set is formed around the group targeted with the shadow so that mistrust and suspiciousness is evoked.” (Gemmill, 1986, 233)

Ebenso folgenreiche Wirkungen kann die Projektion der Gruppenaura mit sich bringen. Im extremsten Fall kann diese Projektion die Gruppe ihrer gesamten Kreativität und Konstruktivität berauben. Wird die Gruppenaura auf eine Person projiziert, die dann als Container fungiert und alle Kompetenzen und Fähigkeiten zugeschrieben bekommt, führt dies zu verunsicherten und unselbstständigen Mitarbeitern. Der Grund der Depotenzierung der Mitarbeiter liegt in der Überidealisierung der die Gruppenaura ausagierenden Person. Ein charismatischer Führer könnte beispielsweise eine solche Person sein. Das Wissen, an seine Fähigkeiten und Kompetenzen nicht heranreichen zu können, führt zu hilflosen Gruppenmitgliedern, die sich selbst klein machen und ihre eigenen Ressourcen nicht ausschöpfen (Gemmill, Wynkoop, 1991, 9).

Im Vergleich zum individuellen Schatten ist das Einwirken sowohl des Gruppenschattens als auch der Gruppenaura auf die Gruppenmitglieder

wesentlich stärker. Entscheidend für diese höhere Wirkmächtigkeit ist die Tatsache, dass andere Gruppenmitglieder die Verdrängung des Verdrängten bestätigen, indem sie genauso verfahren. Im Gegensatz zum individuellen Schatten erfährt diese kollektive Variante eine Art soziale Vergewisserung (Gemmill, 1986, 233). Eine der immer wieder auftretenden Folgen eines derart sozial bestätigten Gruppenschattens ist eine sich einstellende Harmonie-Illusion. Gemmill führt dazu aus:

„It [the harmony illusion A.d.V.] is a direct derivative of the group shadow in that it represents the group idealization. When the illusion is operative, members deny and avoid discussing emotional negativity and cognitive differences that occur between them as they work together. What is denied and avoided goes into the shadow and is displaced into another group. The illusion itself represents a public myth that members of the group are a harmonious family with no real intellectual differences, emotional negativity, or conflicts. Group members tend to describe themselves in “glowing” terms stressing only positive attributes – real, imagined, and those they wish were present – while simultaneously disclaiming the existence of any tensions or negativity.” (Gemmill, 1986, 233)

Es lässt sich gut nachvollziehen, dass ein derart wirkender bzw. ausagierter Gruppenschatten zu einer erheblich verzerrten Wahrnehmung der Realität führen kann, die sich in einem weiteren Schritt dann wieder auf die Wahrnehmung und Erfüllung der primären Aufgabe der Gruppe auswirkt.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass ebenso wie jedes Individuum über einen Schatten verfügt auch jede Gruppe einen Schatten aufweist. Lediglich der Inhalt des Schattens und die Art, wie er in Erscheinung tritt können variieren. Ist eine Gruppe lediglich darauf bedacht, die Auseinandersetzung mit dem Schatten zu vermeiden, so wird sie immer wieder mit der Wiederkehr, der in den Schatten verdrängten Anteile konfrontiert werden. Sie treten dann als verschiedenste gruppenspezifische Probleme sowohl innerhalb der eigenen Gruppe als auch mit anderen Gruppen in Erscheinung.

9.4. Der Organisationsschatten

Eine der bedeutenden und viel beachteten Erweiterungen bzw. Übertragungen des jungianischen Schattenkonzeptes haben Denhardt (1981) und

Bowles (1991) geleistet. Zunächst war es Denhardt, der die Hypothese vertrat, dass ähnlich wie Individuen und Gruppen auch ganze Organisationen über einen Schatten verfügen. Diesen Schatten werfen sie, glaubt man seinem Buchtitel, über die in ihnen lebenden und arbeitenden Individuen. Denhardts Anliegen war es vor allem diesen Schatten aufzuzeigen und für ihn zu sensibilisieren. Dazu hat er sich vor allem mit dem Phänomen Führung und seinen Ausprägungen, sowie daraus resultierenden Folgen für die Mitglieder einer Organisation sowie für die Organisation als Ganzes beschäftigt.

Einige Zeit später hat Bowles die grundlegende Hypothese wieder aufgegriffen und erweitert. Bowles beschreibt seine Grundüberzeugung wie folgt:

„Organizations are much more than the face they choose to show their public. Organizations and managers will erect a persona of respectability, rationality, and efficiency. The Shadow of the Organizations will, however, despite a somewhat different reality.” (Bowles, 1991, 388)

Beiden Autoren gebührt der Verdienst, die Schattenseite der Organisation ein wenig mehr ins Licht gerückt zu haben. Der Überzeugung beider Autoren zu Folge entsteht der Organisationsschatten durch das Gewicht, welches das Management auf bestimmte Maßnahmen legt bzw. durch die Intensität (und Hartnäckigkeit), mit der es bestimmte Ziele verfolgt. Dementsprechend manifestiert sich der Organisationsschatten in der Art wie Arbeitsprozesse gemanagt werden. Allgemeiner ausgedrückt schlägt sich der Organisationsschatten in der Organisation der Arbeit sowie in der Wahl der Unternehmensstrategie nieder. Die Organisation der Arbeit ist in den gegenwärtigen Organisationen durch die nahezu ausschließliche Verwendung (vermeintlich) rationaler Vorgehensweise, Analysemethoden und Strategien gekennzeichnet (Denhardt, 1981, 20ff., 38ff.). Größtmöglicher Profit und Absicherung des eigenen Überlebens stellen die primären und allzu häufig auch die ausschließlichen Ziele dar. Nur Verhaltensweisen, die der Erreichung dieser Ziele dienen werden als wichtig wahrgenommen und richtig angesehen. Alternative Modelle, die z.B. Moral, Ethik oder Verantwortung berücksichtigen finden keine Beachtung und bleiben unbekannt wie unangewandt.

Den Ursprung dieser „Doktrin des Rationalen“ stellen wohl Taylor Prinzipien der wissenschaftlichen Betriebsführung dar (Taylor, 1911, 1919). So groß auf der einen Seite (vor allem unter Managern) das Bewusstsein für die Vorteile dieser Grundsätze und die Revolution, die sie in der Organisation der Arbeit auslösten, ist, so gering ist im Gegensatz dazu das Bewusstsein für ihre Schattenseite. Das diesem Grundsätzen zugrunde liegende Menschenbild, welches nicht nur einseitig, reduktionistisch und zum Teil falsch ist, findet keinerlei Beachtung (Sievers, 1987a, 1987b).

Damals wie heute führt diese scheinbar unabänderliche Priorität des Rationalen zur Verkennung und Unterdrückung von Gefühlen innerhalb der Arbeitswelt. Je stärker und vehementer ihre Unterdrückung von Führern und Managern propagiert wird, desto schwieriger wird es, sich auf diese durchaus vorhandenen Gefühle zu beziehen. Dabei wäre eine Berücksichtigung eben dieser Gefühle (Jung spricht von einer Gefühlsfunktion) von besonderer Bedeutung, um auf individueller wie organisatorischer Ebene disfunktionale Folgen dieser Unterdrückung zu vermeiden. Auf individueller Ebene ist häufig ein Ausagieren der unterdrückten, aufgestauten Gefühle die Folge, was sich in plötzlichen, unerwarteten Gefühlsausbrüchen oder in gewalttätigem bzw. destruktivem Verhalten äußern kann. Im Bezug auf die Organisation als Ganzes kann diese fehlende Gefühlsfunktion zu totalitären Strukturen führen, die dann durch enge Kontrollen, rigide Regelungen und starre, hierarchische Strukturen gekennzeichnet sind. Letzten Endes verleugnet somit die Logik der Effizienz die Sinnhaftigkeit menschlicher Erfahrung. Gemäß den Verheißungen gängiger Managementphilosophien soll die Kontrolle des Managements Arbeitsstrukturen und Arbeitsstrategien erzeugen, die sich durch Autonomie und Verantwortung auszeichnen. Die Realität sieht jedoch anders aus. Tatsächlich geht es darum soziales Leben in Schach zu halten und in enge Bahnen zu lenken (Bowles, 1991, 394). An Stelle einer ganzheitlichen Wahrnehmung des Menschen werden gängige Theorien und Philosophien unreflektiert übernommen und der in ihnen enthaltene Schatten übernommen und reproduziert. Er wird sozusagen adaptiert und zu eigenen organisatorischen Schatten gemacht. Zweifelsfrei haben Managementtheorien auch positive Seiten, die ihnen nicht abgesprochen werden sollen. Aber genauso sicher

haben sie auch zumeist nicht (oder kaum) wahrgenommene negative Seiten. Diesem fehlenden Bewusstsein für die negativen Seiten bzw. ihrer Abspaltung verdankt der Organisationsschatten seine Existenz.

Anstatt sich dieses Organisationsschattens bewusst zu werden, agiert ihn das Management als Inbegriff von Rationalität und Träger der offiziellen Werte aus. Dieses Ausagieren vollzieht sich primär über Projektionen, womit der Schatten dann anderen Teams oder Abteilungen zugeschrieben wird. Es geht darum deutlich zu machen, dass das Management so ganz anders ist und gar nicht so wie diese Gruppen. Vorrangig werden dazu Gruppen benutzt, die das Management herausfordern, es in Frage stellen oder die keine Möglichkeit zur Gegenwehr haben. Beispiele für derartige Gruppen sind Gewerkschaften, Funktionäre oder Projektteams. Die zur Abwehr des Schattens herangezogenen Gruppen nehmen die projizierten Elemente jedoch nicht bereitwillig auf, sondern reagieren darauf mit Abwehrmechanismen, die wiederum Teil eines größeren sozialen Abwehrsystems sein können. Die Folge sind häufig starre, fixierte und wenig flexible Rollenverteilungen, die durch auf beiden Seiten zugrunde liegende, wiederholt ablaufende Projektionen etabliert und festgeschrieben werden. Sie führen zu einer Realitätswahrnehmung, die in weiten Teilen, wenn nicht ausschließlich vom kollektiven Schatten bestimmt ist. So führt letzten Endes die wenn auch unbewusste Orientierung an irrationalen Anteilen zu einer erheblichen Verzerrung der Realität. Gestützt werden diese Schattenprojektionen des Managements durch die Etablierung ideologischer Strukturen. Diese ideologischen Strukturen sollen dann allen Beteiligten (Mitarbeitern, Funktionären und der Öffentlichkeit) klar machen, dass das Management rational, systematisch und aufrichtig ist und keine andere Möglichkeit hat, als in dieser Art und Weise zu handeln.

Bowles führt in diesem Zusammenhang häufig eingesetzte PR-Kampagnen als einen Weg an, der die Intention verfolgt ideologische Strukturen zu etablieren. Derartige (häufig im sozialen oder öffentlichen Bereich eingesetzte) PR-Kampagnen sollen dann ein an sozialen Werten und Fortschritt orientiertes Bild der Organisation vermitteln. Die tatsächliche Realität, die durch finanzielle Unregelmäßigkeiten, unfairen Wettbewerb und vermehrte Entlassungen gekennzeichnet ist, lässt jedoch ein

anderes Bild entstehen, welches zuweilen dem selbst erschaffenen Bild diametral entgegensteht (Bowles, 1990, 302).

Als unmittelbare Folge des Organisationsschattens werden unerwünschtes Handeln und moralische Konflikte unterdrückt. Vor allem dem einzelnen Organisationsmitglied, welches einen individuellen, persönlichen wie auch einen kollektiven, organisatorischen Schatten trägt, bereitet die Maßgabe sich ausschließlich an rationalen Handlungsweisen zu orientieren Probleme. Ihm werden zunehmend Unvereinbarkeiten einerseits zwischen dem eigenen Selbst und seinen Gefühlen und andererseits zwischen dem eigenen Selbst und der es umgebenden rationalen Welt deutlich. Um mit diesen Unvereinbarkeiten dennoch zu recht zu kommen, werden in der Folge bestimmte (durchaus positive) Anteile und Eigenschaften, die im Gegensatz zu einem von Rationalität geprägten Selbstbild stehen, verleugnet, abgespalten und in den Organisationsschatten verlagert. In dieser Sichtweise lässt sich der Organisationsschatten als eine Art kollektiver, sozial induzierter Schatten verstehen. Er enthält alle von der Realität abgespaltenen und von ihr ausgeblendeten Anteile, die aber dennoch nach Ausdruck verlangen. In den Organisationsschatten verschobene Konflikte sind mit Energien, Gefühlen und Emotionen verbunden. Die Verschiebung befreit sie jedoch nicht davon. Auch wenn sie abgespalten und verdrängt sind, suchen sie dennoch nach Wegen, die aufgestaute Energie zu entladen und nach Ausdrucksformen der verdrängten Gefühle. Indem sie so unterschwellig aktiv sind, verändern sie auch das rationale Leben. Bowles bescheinigt diesem verdrängten und abgeschobenen Material eine Art Eigenleben. Er vertritt die Überzeugung, dass der Schatten nur auf eine Möglichkeit wartet zu Tage zu treten, damit die mit ihm verbundenen und aufgestauten Gefühle und Energien abfließen können.

Wie jedes Individuum und jede Gruppe verfügt auch jede Organisation über einen Schatten. Seine Ausprägung und Intensität kann von Organisation zu Organisation variieren. Sie lässt sich in der Regel in einem Spannungsfeld von Herausforderung bis hin zu kategorischer Ablehnung verorten. Je bedrohlicher und regressiver die soziale und ökonomische Situation einer Organisation ist (oder auch nur scheint), desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass der Schatten zu Tage tritt und ausagiert wird.

Vor allem in Krisenzeiten verheißt Organisationen die Abwehr des Schattens über eine verzerrte, zurechtgebogene Realität Entlastung. So wird die ausschließliche Wahrnehmung der so dringend benötigten eigenen Stärken bei gleichzeitiger Verdrängung der eigenen Schwächen möglich. Im Bezug auf andere Organisationen erfolgt ein exakt gegensätzliches Verhalten (Gemmill, 1986, 234).

Findet eine Auseinandersetzung mit dem Organisationsschatten nicht statt, bleibt seine Intensität und Beschaffenheit unbekannt. In solchen Fällen hat die Organisation dann mit symptomhaften Auswirkungen zu kämpfen, deren Ursprünge sich keiner erklären kann. Bowles stellt fest, dass sich die Seele der Organisation mit sich selber in einem Kriegszustand befindet, wenn eine Auseinandersetzung mit dem Organisationsschatten nicht gelingt. Letztlich führt die unreflektierte Ausagierung des Organisationsschattens zu einer Unterminierung der Managementtheorien und Managementphilosophien, aus denen er entstanden ist.

Ein anschauliches Beispiel für die Auswirkungen eines ausagierten Organisationsschattens liefern Bowles und Lewis mit ihrem Artikel „Threats and opportunities for middle management: New technology and competitive banking“ (Bowles, Lewis, 1988). Auch wenn es in diesem Artikel nicht explizit um die Schattenthematik geht, so vermittelt der Artikel dennoch ein Bild davon bzw. ein Gespür dafür, wie der Organisationsschatten in der Realität zu Tage treten kann und welche Auswirkungen dies mit sich bringt.

Die Grundlage des Artikels bildet ein von beiden Autoren zusammen mit zwei australischen Banken durchgeführtes Beratungsprojekt. Im Rahmen dieses Projektes begleiteten sie beide Banken bei einem Veränderungsprozess, der durch die Einführung neuer Technologien sowie die Umsetzung eines neuen Managementsystems gekennzeichnet war. Bereits erste Berichte des Senior Managements machten beiden Beratern eines der wesentlichen Probleme beider Banken deutlich. Reaktionen unterer Managementebenen auf den initiierten Veränderungsprozess (etwa im Hinblick auf die neu etablierte Organisationsstruktur) wurden weder eingeholt noch berücksichtigt. Zwar hatte es in verschiedenen Niederlassungen Testläufe der neuen Systeme und Programme gegeben, die jedoch nur

die technischen Aspekte der anstehenden Neuerungen in den Blick nahmen. Die Auswirkungen der Veränderungen auf die menschliche Seite wurden jedoch komplett außer Acht gelassen.

Einen ersten Zugang zum Organisationsschatten vermitteln die Erklärungsversuche des Senior Managements auf nach und nach einsetzende Reaktionen der Angestellten. Diese Reaktionen wurden weder ernst genommen noch wirklich gehört, sondern in Form von Beschuldigungen abgewiesen. Jungen Angestellten wurde z.B. Inkompetenz vorgeworfen, die aber nicht mit dem eigenen System (etwa der unzureichenden Vorbereitung auf einen Veränderungsprozess) in Zusammenhang gebracht wurden, sondern mit der unzureichenden beruflichen Vorbereitung seitens staatlicher Schulen erklärt wurde. Angestellte, die Kritik äußerten, skeptisch waren oder sich mit den neuen Verfahren oder Strukturen nicht einverstanden erklärten, wurden als irrational handelnd wahrgenommen. Auch auf dieses Verhalten reagierte das Senior Management mit Beschuldigungen und Bedrohungen. Die Angestellten mussten sich Vorwürfe von Faulheit, Unreife und mangelnder Bereitschaft, sich mit den neuen Herausforderungen im Bankgeschäft zu stellen, gefallen lassen. Darüber hinaus bedrohte das Senior Management ihre Arbeitsplätze, da sie sich als einzige Lösung dieser Probleme und Schwierigkeiten einen Austausch dieser Mitarbeiter vorstellen konnten. Die Angestellten, die sich zu Wort meldeten, sahen in ihrem Verhalten eine Reaktion auf die Art und Weise wie der sie primär betreffenden Veränderungsprozess durchgeführt wurde. So hatten trotz schriftlicher Selbstverpflichtung der Banken, die Mitarbeiter an Veränderungsprozessen zu beteiligen und zu informieren, keinerlei Gespräche zwischen Angestellten, Gewerkschaften und der Bank stattgefunden (Bowles, Lewis, 1988, 61ff.).

Bereits die verkürzte Schilderung macht deutlich, dass der angestrebte Veränderungsprozess in mehreren Punkten misslungen ist. Unter dem hier gewählten Fokus dürfte dieses Scheitern in nicht unerheblichem Maße auf die fehlende Auseinandersetzung mit dem Schatten und in seiner daraus resultierenden Ausagierung liegen. Auch hier bildet die vorherrschende rational, technokratisch geprägte Sichtweise den Organisationsschatten. Um mit diesem Schatten nicht in Berührung zu kommen, bemüht

sich das Senior Management ein uneingeschränkt positives und fehlerloses Selbstbild von sich aufrecht zu erhalten, in dem alle disfunktionalen Aspekte anderen Ebenen und Personen zugeschrieben werden. So führt der Schatten zu einer Art Betriebsblindheit, die die Wahrnehmung des Schattens und damit die Wahrnehmung der Realität nicht möglich macht und letztlich den gesamten Veränderungsprozess gefährdet.

Abschließend möchte ich darauf hinweisen, dass die Organisation nicht die Grenze der Anwendbarkeit des Schattenkonzeptes bildet. Auch auf noch komplexere und umfassendere Systeme lässt sich dieses Konzept anwenden. So führen beispielsweise auch innerhalb einer Gesellschaft bestimmte Präferenzen und Fokussierungen zur Bevorzugung bestimmter Gefühle sowie Denk- und Verhaltensweisen. Die Schattenseite dieser Favorisierungen stellt die gleichzeitige Unterdrückung anderer Verhaltensweisen dar. Diese unterdrückten Gefühle und Verhaltensweisen stellen dann den Schatten dar, der mit einer Gesellschaft einhergeht. So zeichnen sich beispielsweise in Indien lebende Menschen durch feines Gespür für Spirituelles und einen guten Zugang zu philosophischen Geisteshaltungen aus. Anderen Menschen bzw. Nationen sind sie in dieser Hinsicht ein gutes Stück voraus. Diese Sensibilität steht jedoch im Gegensatz zur teilweise katastrophalen sozialen Situation vieler dort lebender Menschen. Diese soziale Situation ist durch ihr Karma bestimmt. Das Karma eines Menschen bestimmt alle ihm möglichen Erfahrungen und bietet den einzigen und unumstößlichen, zumeist recht sachlichen Weg, die zuweilen unmenschlichen Lebensbedingungen, mit denen er konfrontiert ist zu verstehen. Den Menschen in Indien scheint trotz ihres philosophischen und spirituellen Gespürs keine andere Wahl zu bleiben, als sich in ihr Schicksal zu fügen und auf ihre eigene Rettung zu schauen. Alles andere würde bedeuten, sich mit weltlichen Nichtigkeiten einzulassen (Bowles, 1991, 389).

Neben einem gesellschaftlichen Schatten verdeutlicht dieses Beispiel noch einmal, dass das einzelne Individuum immer Träger mehrer Schatten ist. Zum eigenen, individuellen Schatten gesellen sich dann noch kollektive, organisatorische wie gesellschaftliche Schatten hinzu. Am kollektiven Schatten (vor allem dem gesellschaftlichen) haben alle Menschen teil,

können aber trotz dieser Teilhabe wenig darauf einwirken. Es ist von Franz zuzustimmen, die bemerkt:

„The collective shadow is particularly bad because people support each other in their blindness.“ (von Franz, 1974, 8)

Er ist z.B. verantwortlich für Krieg und Hass auf andere Völker. Hinter dieser gemeinsamen Blindheit versteckt sich der Gegensatz des herrschenden Zeitgeistes, dessen Rückseite er versinnbildlicht.

Teil C: Gedenket der Gebundenen (Hebräer 13,3) – Sozioanalytische Überlegungen zur Kultur einer Resozialisierungseinrichtung

1. Einleitung

Im letzten Teil dieser Arbeit soll die Anwendung der zuvor dargestellten Theorien und Modelle im Vordergrund stehen. An einem Praxisbeispiel werde ich im Folgenden zeigen, wie die Anwendung dieser Theorien und Modelle einen Zugang zum Unbewussten der Organisation eröffnen kann. In diesem Sinne kann das nachfolgende Vorhaben auch als eine sozioanalytische Dekonstruktion verstanden werden. Entsprechend des gewählten sozioanalytischen Rahmens und aufbauend auf den einführenden Überlegungen des ersten Teils, werde ich versuchen, die unbewussten sozialen Dynamiken und Prozesse einer Organisation sowie ihre Bezogenheit und Verstricktheit mit Hilfe von Arbeitshypothesen zu ergründen.

Die nachfolgende sozioanalytische Dekonstruktion stellt (m)einen subjektiven Versuch dar, die Organisation in ihrer psychosozialen Dynamik zu verstehen. Neben den sozioanalytischen Theorien und Modellen bilden Erfahrungen, die ich als temporäres Mitglied dieser Organisation in verschiedenen Rollen (als Zivildienstleistender sowie als Organisationsberater) gesammelt habe, den Hintergrund für dieses Vorhaben.

Trotz der einleitenden Erläuterungen zur Perspektive und Orientierung dieser Arbeit ist es mir wichtig, an dieser Stelle noch einmal darauf hinzuweisen, dass die nachfolgenden Arbeitshypothesen und Erklärungsansätze keinen Anspruch auf Korrektheit, Universalität und Richtigkeit erheben. Sie bedürfen der Überprüfung, Ergänzung, Modifikation oder gegebenenfalls der Verwerfung. Dies bleibt den Mitarbeitern, die in der betrachteten Organisation oder in ähnlichen Organisationen arbeiten sowie den Lesern dieser Arbeit, überlassen. Da diesem Teil der Arbeit, wie der Arbeit insgesamt, eine subjektiv konstruktivistische Perspektive zugrunde liegt und psychoanalytischer Tradition folgt, stehen die nachfolgenden Überlegun-

gen nicht im Zeichen der Erarbeitung eines zu beschreitenden Weges oder anzuwendender Instrumente. Den Fokus dieses Praxisteils bilden die in Organisationen unbewusste ablaufenden Prozesse und Dynamiken sowie eine daran anknüpfende und darauf aufbauende Entwicklungsperspektive. Es geht um die Verdeutlichung dieser besonderen Sichtweise von Organisationen.

Eine solche Sichtweise kann den Blick dafür schärfen, was einer Organisation angesichts einer bestimmten kulturellen Konstellation im Hinblick auf eine produktive Kooperation, Koordination und Kommunikation auf psycho-sozialer Ebene im Weg steht. Eine derartige Sichtweise kann einer Organisation somit helfen, über ein vordergründiges und oberflächliches Verständnis von Normalität hinaus zu gelangen, so dass eine tieferes Verstehen bzw. Bewusstwerden unbewusster psycho-sozialer Prozesse möglich wird.

Die Organisation, um die es in den nachfolgenden Kapiteln gehen wird, ist das Wichernhaus. (Aus Gründen des Datenschutzes werde ich den Namen der Organisation nicht spezifizieren.) Schwerpunktmäßig ist sie als diakonischer Träger im Bereich Straffälligenhilfe und im Bereich Kinder- und Jugendhilfe tätig. Im Bereich der Straffälligenhilfe existiert eine stationäre Einrichtung mit 28 Wohnplätzen, die sozialpädagogisch betreut werden. Zahlreiche Projekte wie z.B. eine Konfliktberatungsstelle für den Täter-Opfer-Ausgleich oder eine Vermittlungsstelle für gemeinnützige Arbeit an Stelle von Ersatzfreiheitsstrafen, ergänzen und flankieren diesen Bereich. Neben dem Jugendhilfebereich, dem eine teilstationäre Tagesstätte für verhaltensauffällige Kinder sowie weitere Projekte und ambulante Hilfen angegliedert sind, bildet ein gemeinnütziger Zweckbetrieb (mit bis zu 52 sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnissen) die dritte Säule der Organisation. Im Rahmen des Betreuungsfeldes „Erlangung und Sicherung eines Platzes im Arbeitsleben“ stehen in diesem Betrieb verschiedenste Arbeitsbereiche wie z.B. Spielplatz- und Sanierungsdienst, Möbeldienst oder Bau- und Renovierungsdienst zur Verfügung. Abhängig von Belegung und Beschäftigung umfasst die Gesamtorganisation bis zu 120 Mitglieder.

Das wesentliche Ziel aller Teileinrichtungen besteht in der Vorbereitung und Unterstützung der Klienten, ein selbstverantwortliches und selbständiges Leben in der Gesellschaft zu führen. Hierzu werden vor allem die Bereiche Wohnen, materielle Existenzsicherung und die Gestaltung zwischenmenschlicher Beziehungen ins Auge gefasst.

Um mehr über die Organisation und ihre Geschichte zu erfahren, werde ich mich im Anschluss an diese Einleitung mit der Person Wichern und seinen Zielen auseinander setzen. Der Geschichte der Organisation werde ich in einem nächsten Schritt die gegenwärtige Situation gegenüberstellen und darauf aufbauend Arbeitshypothesen und Erklärungen zu den das Wichernhaus prägenden psycho-sozialen Dynamiken erarbeiten. Der zentralen Hypothese, dass die Kultur des Wichernhauses von für das Gefängnis typischen Dynamiken und Verhaltensweisen geprägt ist, wird im Sinne einer besseren Verständlichkeit eine ausführliche Charakterisierung der Gefängniskultur folgen. Im Anschluss an diese Skizzierung werde ich versuchen, aufbauend auf meinen Erfahrungen als Zivildienstleistender und als Organisationsberater, Evidenz für die formulierten Hypothesen zu liefern. Überlegungen zu Auswirkungen eines unreflektierten Weiterwirkens dieser Dynamiken sowie Gedanken zu Möglichkeiten, eine andere Entwicklung zu initiieren, beenden diese Analyse.

2. Der Blick zurück

„Noch heute finden wir überall Heime und andere Einrichtungen der Inneren Mission [heute besser bekannt unter dem Namen Diakonie], die für gefährdete und verwahrloste Jugendliche und für andere Hilfsbedürftige Personen in mannigfaltiger Weise zur Verfügung stehen.“

(Busch, 1961, 273)

Eine solche Einrichtung, soll im Mittelpunkt der folgenden Kulturanalyse stehen. Um ein Gespür für eine derartige Organisation (und für diesen Organisationstyp) zu bekommen, erscheint es nicht nur sinnvoll, sondern geradezu notwendig, diese Organisationskulturanalyse mit einem „Blick zurück“ zu beginnen. Dabei soll in Anlehnung an den von McWhinney und Batista beschriebenen Remythologisierungprozess (McWhinney, Batista, 1988) das Aufspüren und Vergegenwärtigen der ursprünglichen Gründungsmythen im Vordergrund stehen.

Es geht also zunächst um die Identifikation der Geschichten und Mythen, die der Organisation zum Leben verholfen haben; eine Art historischer Rückblick hinsichtlich der Gründung und Entwicklung der Organisation. In einem weiteren Schritt schließt sich eine Analyse der diesen Ereignissen und Geschichten zugrundeliegenden psychosozialen Dynamik an. Daneben spielen aber auch die mehr rationalen Äußerungen hinsichtlich der (Organisations-)Zwecke und die Existenz von gesellschaftlichen Zwängen, entsprechend der jeweiligen Zeit, eine entscheidende Rolle. Dies ist insofern von Bedeutung, als *„Organisationen und (vor allem unbewußte) Prozesse in Organisationen [...] sich häufig nicht ohne einen großen gesellschaftlichen, politischen und historischen Rahmen und Hintergrund verstehen [lassen.“* (Sievers, 2000b, 261).

Mit Hilfe von Geschichten, Mythen und Artefakten, aber auch unter Einbeziehung der Epoche und der (Volks)Geschichte, sollen im Folgenden, die die Kultur begründenden Kernprozesse und Kerngeschichten identifizieren werden (McWhinney, Batista, 1988, 46).

2.1. Johann Hinrich Wichern – eine vielschichtige Persönlichkeit

*„Wer war Johann Hinrich Wichern?
Ein frommer Kirchenmann aus dem vorigen Jahrhundert?
Ein hinreißender Redner und Verkünder des Evangeliums?
Der Gründer des Rauhen Hauses in Hamburg?
Der Herold der Inneren Mission?
Ein Erwecker der Kirche?
Ein Organisator der Liebe?
Ein Seher der sozialer Nöte?
Ein Reformen des Strafvollzuges?
Und letztlich vielleicht: ein gescheiterter Prophet?“*

(Grunow, 1958, 5)

Dieses Zitat deutet bereits die Vielschichtigkeit der Persönlichkeit Johann Hinrich Wicherns an. Nachfolgend werde ich anhand von drei wichtigen Stationen bzw. Abschnitten aus Wicherns Leben eine Antwort auf die oben gestellte Frage geben. Dabei handelt es sich um die Gründung des Rauhen Hauses, die Etablierung der Inneren Mission und die Gefängnisreform. Die Darstellung dieses Abschnittes wird aufgrund der Bedeutung für den weiteren Verlauf der Arbeit einen größeren Teil einnehmen. Bei der zu entwerfenden Skizze soll die Person Johann Hinrich Wichern, die von ihm gegründeten Organisationen und die Zeit, in der er lebte, im Mittelpunkt stehen.

2.1.1. Das Rauhe Haus

Anfang des 19. Jahrhunderts (1808) wurde Johann Hinrich Wichern als Ältester von sieben Geschwistern in Hamburg geboren. *„Die Epoche, in der Johann Hinrich Wichern lebte, war eine Zeit fundamentaler Umbrüche. [...] Kunst und Literatur entdeckten das Ich. Die Technik revolutionierte Wirtschaft und Sozialgefüge. Das Christentum geriet ins Feuer philosophischer Kritik und erfuhr gleichzeitig neue Attraktivität durch romantische Idealisierung und idealistisches Weltverständnis“* (Sattler, 1998, 41).

In Hamburg, wie auch im übrigen Deutschland, waren die sozialen Verhältnisse in dieser Zeit katastrophal. Gerade einmal 20% der Bevölkerung lebten in wirtschaftlich gesicherten Verhältnissen, weitere 20% verfügten

über ein einigermaßen gesichertes Einkommen. Aber der mit 60% größte Teil lebte ohne Arbeit und Perspektive, zumeist von der Hand in den Mund (Anhorn, 1992, 50).

So ist es nicht verwunderlich, dass der junge Wichern nach dem frühen Tod seines Vaters (1823) mit für den Lebensunterhalt der großen Familie sorgen musste. Er gab zunächst Privatstunden und wurde dann Erzieher an einem Internat. Hier kam er zum ersten Mal mit den Problemen in Kontakt, die später gleichermaßen Beruf und Berufung für ihn werden sollten. Erst die Förderung von Freunden (vor allem der Erweckerbewegung, der er nahe stand und deren Gedankengut ihn prägte) und die Gewährung von Stipendien erlaubten ihm, eigenen Interessen nachzugehen. Zunächst holte er sein Abitur nach und studierte dann in Berlin und Göttingen Theologie. Nach seiner Rückkehr in seine Geburtsstadt (1832) wurde er Lehrer an einer Sonntagsschule. Neben dem Studium der Theologie übte in dieser Zeit vor allem der Beitritt zu und das Engagement in einem Armenbesuchsverein Einfluss auf den jungen Wichern aus (Steinacker, 1998, 9ff.). Während dieser Besuche bei Eltern und Kindern in den ärmlichsten Verhältnissen wurde Wichern direkt mit den sozialen Problemen seiner Zeit konfrontiert. In seinen Aufzeichnungen werden die Missstände deutlich:

„In einem Zimmer des alten Hauses wohnt ein wilder Mensch, ein Walloder Chausseearbeiter, ein entsetzlicher Trunkenbold; eine Kinderbettstelle, ein wenig zerbrochenes anderes Mobiliar und ekelhafter Schmutz füllen diese Behausung. Zwei junge Kinder von gewaltiger Leibesform, welche den Tag über sich herumtreiben, sind die übrigen Stubengenossen. Bis zum letzten Frühjahr hatte dieser Mensch einen Neffen bei sich, der seinen Vater und seine Mutter nie gesehen hat; derselbe ist 18 Jahre alt, sammelte vorigen Winter am Tage die Lumpen, aus denen er Nachts Kopfkissen bereitet; Wäsche hatte er im letzten Winter nicht auf dem Leibe [...].

Mitbewohnerin dieses Saales ist ein Weib mit entstelltem Angesicht, dem Trunke, wie der Erstgenannte, auf eine abscheuliche Weise ergeben, vergehend in Schmutz und Unrat; in ihrer Kammer atmet sie eine Luft, in der zu atmen wir nicht imstande gewesen sind, wiewohl wir gerade in dieser Hinsicht nicht Weniges in dieser Art Wohnungen haben überwinden gelernt.“ (Wichern zitiert nach Steinacker, 1998, 30f.)

Das zentrale Problem, welches diese Missstände begründete, lag in der immer weiter voranschreitenden Proletarisierung der ärmsten Kreise der Bevölkerung, aus der es scheinbar kein Entrinnen gab. Mit ihr einher ging

die Entchristlichung und Verweltlichung der Gesellschaft. Den Ursprung für diese Entfremdung der Menschen von Gott sah Wichern in der religiös-sittlichen Not des Volkes, die nach und nach alle moralischen Maßstäbe aufweichte und außer Kraft setzte. *„Die Hauptursache der Armut ist das immer zunehmende Sittenverderben des Volkes, das einzig und allein aus der herrschenden Irreligiösität, der Verachtung und Verspottung des wahren Christentums und dem gottlosen Unglauben entsteht“* (Wichern, 18432/1958, 17).

Diese Missstände, sein immer größer werdender christlicher Glaube und die beständige Konfrontation mit den sozialen Missständen seiner Zeit, veranlassten Wichern, sein erstes großes Werk in Angriff zu nehmen. Er hatte erkannt, dass den Kindern innerhalb dieser Verhältnisse nicht geholfen werden konnte und gründete daher 1833 das Rauhe Haus (das erste Pflegeheim) in Hamburg. Wichern konzipierte das Rauhe Haus als ein Rettungshaus, wie er es nannte, zur Erziehung verwahrloster Proletarierkinder. Der Begriff Rettungshaus deutet an, wie wichtig neben den sozialen die religiösen Ziele bereits zu dieser Zeit für Wichern waren (und immer bleiben sollten). Ihm war es nicht genug, Kinder in Pflegeheimen lediglich zu verwahren und unterzubringen. Der Gedanke der Errettung wurde immer wichtiger für ihn (Wichern, 1841/1975, 42f.). Diese Errettung versuchte er durch Abkehr von bis dato angewandten Methoden zu gewährleisten. Glichen Armenanstalten bisher meist einer Kaserne, in der diszipliniert und korrigiert wurde, so setzte Wichern im Gegensatz dazu auf das Familienprinzip. Den Kernpunkt des Rauhen Hauses bildete die Wiederherstellung der Familienkonstellation. Er teilte die Kinder in kleine familienähnliche Gruppen ein, erteilte ihnen Unterricht und hielt Gottesdienste ab. Diese drei Sphären (Erziehungs-)Familie, Schule und Kirche, erweitert um die Kategorie der Arbeit, bildeten die Grundpfeiler seines Erziehungskonzeptes. Materiell, vor allem aber auch spirituell vermittelte er den Kindern eine neue Orientierung. „Vertrauen und Orientierung bieten“ und daneben „neue Lebensräume schaffen“ wurden zu den Leitmaximen seiner Arbeit mit den Kindern (Sattler, 1998, 45f.).

2.1.2. Die Innere Mission

Schnell wurden aus der anfänglichen Zahl von 12 Kindern mehr und das Rauhe Haus zum Zentrum der Erziehungsarbeit in Norddeutschland. Wichern verrichtete jedoch nicht nur Erziehungsarbeit. Zeit seines Lebens hielt er diese Arbeit speziell für Kinder für wichtig und hat sie auch während seines gesamten Wirkens, trotz vieler Reisen und verschiedenster Aufgaben, nie aufgeben. Dennoch erkannte er, dass seine Bestrebungen einem Tropfen auf dem heißen Stein gleichen würden, wenn er seine Arbeit nicht umfassender anlegen würde. Zugleich wurde der Gedanke der Errettung immer bestimmender für ihn, und es fiel ihm schwer, sich damit abzufinden, mit der Arbeit im Rauhen Haus nur einen Teil der vielfältigen Nöte des Volkes lindern zu können. Unter der Parole der „Inneren Mission“, die zunächst einzelne christliche Tätigkeiten, die er an verschiedensten Stellen durchgeführt hatte, bündelte, ging er das Vorhaben an, seine Arbeit weitreichender anzulegen. Die „Innere Mission“ bedeutete für Wichern konkret das Bekenntnis des Glaubens durch die Tat der rettenden Liebe. Wichern war somit einer der Ersten, der eine Ergänzung der kirchlichen Tätigkeit forderte und kirchliches und soziales Handeln eng miteinander verband. Für ihn selber galt beides als untrennbar miteinander verbunden, da für ihn die Lehre Christi ohne ihre praktische Umsetzung keinen Sinn ergab. Auch in diesem Zusammenhang taucht Wicherns Grundmuster der Errettung, diesmal in Form der rettenden Liebe, wieder auf. Rettung bedeutet für Wichern, Arme, Ausgestoßene und Verwahrloste in die christliche Gemeinschaft zurückzubringen und sie dort durch die Reorganisation ihrer Identität und ihres sittlichen Vermögens zu etablieren (Wichern, 1849/1962, 181). Über das eng mit der „Inneren Mission“ verbundene Prinzip der rettenden Liebe gelang es ihm schließlich, das sozialfürsorgliche Handeln in der Kirche zu etablieren.

Doch das war Wichern nicht genug. Ebenfalls untrennbar mit der „Inneren Mission“ war seine Vision einer Volkskirche verbunden. Aufgrund seines ausgeprägten Verständnisses für die Volksseele hatte Wichern als einer der Ersten erkannt, dass die sittlich-religiösen Nöte eng mit den sozialen Nöten zusammenhingen. Deswegen sollten die Hilfsmaßnahmen (im Sinne der „Inneren Mission“) auf das ganze Volk ausgeweitet werden, unab-

hängig von Konfession und Religion. Daneben sah Wichern in der erweiterten Wortverkündigung, der Volksmission, der öffentlichen Mission und vor allem im christlichen Sozialismus die Grundpfeiler einer solchen Volkskirche. Wo immer er konnte, setzte er sich engagiert im Sinne eines christlichen Sozialismus für praktische Dinge ein. So bekämpfte er vehement die Wohnungsnot, machte sich für die Einschränkung der Kinder- und Frauenarbeit stark und focht für die Erhaltung des kirchlichen Sonntags (Gerhard, 1931, 53ff.).

In seiner berühmt gewordenen 5/4-Stunden-Stehgreifrede während des ersten Wittenberger Kirchentages machte er deutlich, dass die Kirche (aber auch Staat und Stände) ihrer Christenpflicht der Liebe und Hilfe bisher nicht nachgekommen sei. Vor allem die Kirche müsse daher auch den Kampf gegen die sozialen Nöte aufnehmen. Mit dem Satz: *„Die Liebe gehört mir wie der Glaube. So wie sich der ganze Christus im lebendige Gotteswort offenbart hat, so muss er auch in den Gottestaten sich bezeugen“* (Wichern, 1848/1962, 165), rief er schließlich zur Einigung in der praktischen Liebe auf und legte damit den Grundstein für die Bildung eines Ständigen „Centralausschusses für die Innere Mission der deutschen evangelischen Kirche“. Noch auf diesem Kirchentag wurde seine Gründung beschlossen und nach kurzer Zeit in die Tat umgesetzt. Damit gilt Wichern als der Gründer der aus dem Centralausschuss später hervorgegangenen Diakonie. Wichern zog danach werbend und helfend als „Herold der Inneren Mission“ durch die deutschen Provinzen.

2.1.3. Die Gefängnisreform

Neben der Arbeit im Rauhen Haus und im „Centralausschuss der Inneren Mission“ (deren Geschäftsführer und Präsident er später wurde) wurden die Missstände in den Gefängnissen und eine längst fällige Reform zu seinem dritten großen Schaffensfeld. Schon in der oben angesprochenen Stehgreifrede *„mahnte er die evangelische Kirche, ihren biblischen Auftrag gegenüber den Gefangenen, durch Ausdehnung der Inneren Mission auf diese Menschengruppe gerecht zu werden“* (Sieverts, 1979, 11). Wie es Wicherns Art war, belegte er dies biblisch mit den Worten Matthäus 25, 36 *„Ich bin gefangen gewesen, und ihr seid zu mir gekommen“* sowie Mat-

thäus 25, 40 „Was ihr getan habt einem von diesen meinen geringsten Brüdern, das habt ihr mir getan“. Wichern war der Auffassung, dass dieses Wort den schuldigen Gefangenen gegolten habe und unzweifelhaft die Aufforderung zur Gefangenenaufsicht und -pflege beinhalte. Durch die von der preußischen Regierung an ihn heran getragene Bitte, die Reform des Gefängniswesens zu übernehmen, wurde das Thema bestimmend für Wicherns Schaffen und schließlich zum letzten großen (wenn nicht zum größten) Kampf seines Lebens.

Um sich ein Bild von dem Zustand des Gefängniswesens zu machen, besuchte Wichern während dreier Reisen in den Jahren 1852 - 1853 Strafanstalten und Arbeitshäuser in annähernd 50 Orten. Das Ergebnis dieser Reise übertraf, abgesehen von einigen positiven Ausnahmen, seine schlimmsten Befürchtungen. In einem Brief an seine Frau schreibt er:

„Abends kehrten wir nach Wehlau zurück und besahen das dortigen Kreisgefängnis. Es ist eines der greulichsten, die mir vorgekommen. Zweiundvierzig Menschen waren in vier Räumen ohne Beschäftigung eingesperrt und um sechs Uhr bereits alle auf den Pritschen, d.h. im Bett. Wir ließen die Türen öffnen. Mann war an Mann gepfercht. Durch das eine Männerlokal hindurch führte der Weg zu den Weibern, worunter mehrere Brandstifterinnen und Kindsmörderinnen. Eine entsetzlichere Luft habe ich nie geatmet. Die Pestluft war wie ein Körper, ein dicker Qualm, der einen fast zu Boden warf – und doch war es erst sechs Uhr abends. Wie mag die Luft am anderen Tag beschaffen sein! Einige dieser Löcher haben auch am Tage nur Dämmerlicht. Ein Mann hatte bereits neun Monate darin gesessen und sah aus wie eine Leiche. Und das ist ein Untersuchungsgefängnis, d.h. ein Gefängnis für solche, von denen doch manche als unschuldig wieder entlassen werden müssen. Die Provinz hat fünfzig Kreis- und Untersuchungsgefängnisse. Wer denkt an das Elend, in welchem Tausende hier schmachten?“ (Wichern, 1901, 302f.)

Die Gefangenenzahl hatte Mitte des 19. Jahrhunderts aufgrund eines neuen Strafgesetzes, welches härtere und längere Strafen vorsah, enorm zugekommen. Aber auch die von Wichern angeprangerten Zustände der Proletarisierung der ärmeren Kreise sowie der zunehmenden Sitten- und Moralverfall, unterstützten diese Entwicklung zunehmender Straftaten. Die zeitgleich verlaufende Entchristlichung der führenden Gesellschaftsschichten verstärkte diese Entwicklung ebenfalls. Wichern fand überfüllte Gefängnisse vor, in denen die Gefangenen in nicht menschenwürdigen Umständen, oft eher wie Vieh, denn wie menschliche Wesen zusammenge-

pfercht waren. Neben der Überfüllung war häufig die Beliebigkeit, mit der die Gefangenen zusammen gesperrt wurden, ein Kennzeichen der zum Teil provisorisch (in Schlössern oder Klöstern) errichteten Gefängnisse. Männer und Frauen, Gesunde und Kranke, Erst- und Wiederholungstäter; alle wurden wahllos in meist wenigen großen Räumen festgehalten. Es gab weder Arbeit noch Beschäftigung für die Gefangenen, so dass sie zum größten Teil einfach dahinvegetierten. Häufig wurden noch nicht einmal die elementarsten Grundbedürfnisse der Gefangenen, etwa nach Nahrung oder Kleidung befriedigt.

Diese ohnehin schon schlechten Rahmenbedingungen wurden meist durch das Personal und seine lässige DienstEinstellung noch verschlimmert. Das zu einem großen Teil aus dem Militär stammende Personal, zumeist ausgediente Soldaten, die sich diese Anstellung verdient hatten, betrachtete den Dienst im Gefängnis als existenzsichernde bzw. existenzbegründende Versorgung. Ihnen fehlten eine fachliche Ausbildung, notwendige berufliche Fähigkeiten und zumeist eine (Wichern besonders wichtige) sittliche Eignung für diese schwierige Aufgabe. So waren Trunksucht der Bediensteten, sexuelle Beziehungen zu den Gefangenen, Bestechlichkeit oder Messerstechereien zur Durchsetzung der eigenen Interessen an der Tagesordnung. Auch höhere Ebenen, beispielsweise der Direktor, waren unfähig, zumeist aufgrund ungenügender Vorbildung, die ihnen anvertraute Aufgabe zu meistern. Selbst die vor Ort arbeitenden Geistlichen passten sich diesem Bild des Personals an. So gehörten Bequemlichkeit und eine wenig christliche Einstellung zu ihren dominierenden Eigenschaften (Sieverts, 1979, 12f.; Blöchle, 1973, 236; Busch, 1961, 276). Gekrönt wurde dieses Bild der Gefängnisse durch die überall (meist auch in der Justiz) vorherrschende Bürokratie. Der Stolz Preußens, die geregelte Staatsorganisation, war Wichern ein Dorn im Auge und die Verwaltung menschlicher Schicksale in Aktenvorgängen macht ihn wütend. In einem Brief schreibt er:

„Die Verbrecherwelt ist gewiß voller Greuel, aber die Verwaltungsmaschine, die unter ihnen mit ihrem eisig kalten Räderwerk arbeitet, ist fast noch ein noch größerer Greuel. Und das soll eine Musteranstalt sein! [...] Mit den Beamten, das sehe ich, wird es Krieg auf Leben und Tod geben [...] Ein Kompromiß ist mit ihnen kaum möglich.“ (Wichern, 1901, 402ff.)

Im Wesentlichen war das Bild der Gefängnisse für Wichern durch das Versagen der Dienstaufsicht bestimmt. Häufig fand er dieses Versagen kombiniert mit dem Bestreben, die vorhandenen Mißstände zu vertuschen oder herabzuspielen. Wichern stellte fest: *„Diese Gefängnisse sind die größte Ironie, die der Staat gegen sich aufrichtet; er verhöhnt sich selbst in ihnen“* (Wichern zitiert nach Sieverts, 1979, 13). Eben diese Diskrepanz zwischen der vorgefundenen Realität und dem Strafpathos (zu dem sich der preußische Staat eben erst bekannt hatte), sowie das fehlende, zuweilen sogar negierte christliche Liebesgebot veranlassten Wichern, sich der Problematik anzunehmen und engagiert und leidenschaftlich für die Beseitigung dieser Missstände einzutreten (Sieverts, 1979, 13). Welchen Stellenwert und Umfang die Konzeption und Durchsetzung der Gefängnisreform schließlich in Wicherns Lebenswerk einnahm, mag daran deutlich werden, dass er an die 40 Schriften hierzu verfasste.

Für Wichern war die Gefangenenfrage *„eine der Zentralfragen des großen [sozialen] Problems unserer Gegenwart“* (Busch, 1961, 276), die in alle Lebensbereiche und Lebenskreise hineinreicht. Wie bereits angedeutet näherte er sich dieser Frage in der für ihn mittlerweile typischen Art und Weise zunächst theologisch, indem er sie im Lichte des Evangeliums betrachtete. Neben Matthäus, der ihm dazu diente, das Prinzip der Gefangenenpflege und -aufsicht abzuleiten, verwies Wichern auf Jesus. Jesus nenne *„im Blick auf die einstige Vollendung seines Reiches ... unter denjenigen Leidenden, Armen, Kranken, Nackten auch die Gefangenen, die er bis ans Ende seiner Tage im Gedächtnis haben wolle“* (Spöhr, 1981, 77). Damit ließ Wichern für die damalige Zeit ein revolutionäres Bild des Gefangenen, jenseits von unliebsamem Pack und Abschaum, entstehen. Die Gefangenen waren für Wichern die *„Ärmsten, die am tiefsten Gefallenen, die Gestraften und Gefürchteten, die Verachteten und Gebannten. Sie sind aber in ihrem Wesen und in ihrem Menschsein nicht prinzipiell anders als die freien Menschen, sie sind die gefangenen Brüder“* (Wichern zitiert nach Busch, 1961, 276). Auf diese Weise machte er sich zum Bruder der Gefangenen und lehrte auch seine damaligen Zuhörer und Schüler, den christlichen Bruder im Gefangenen zu sehen. Darüber hinaus setzte er sich dafür ein, den Urteilsspruch nicht als etwas Absolutes, als

immerwährendes Makel zu sehen. Das Urteil stellte für Wichern etwas Vorläufiges und Vergängliches dar, welches letztlich die wahre Qualität des Menschen (eines von Gottes Kindern zu sein) nicht beseitigen könne (Spöhr, 1981, 76).

Wichern beließ es jedoch nicht dabei, das Bild des Gefangenen ‚religiös motiviert‘ in einem anderen Licht zu zeichnen. Er ahnte, dass die Etablierung eines solchen Gefangenenbildes (bzw. Menschenbildes) nur dann eine Chance hätte, wenn tief greifende Änderungen im Gefängniswesen mit ihr einher gehen würden. Auch hier ist das dominierende Motiv der Errettung erkennbar. Nur wenn sich auch der sozialen Nöte der Menschen (in diesem Fall der Gefangenen) angenommen wird, sind sie als Christen für die Volksgemeinschaft zurückzugewinnen. Die von ihm verfasste Gefängnisreform verfolgte drei wesentliche Ziele, ohne dabei dem Staat sein Recht auf Strafe streitig zu machen. Als Grundvoraussetzung für die Durchführung jeglicher Reformbestrebung sah Wichern die Wiederherstellung von menschenwürdigen Bedingungen in den Gefängnissen an.

Ein wesentliches Ziel der Reform war für Wichern die Einführung der Einzelhaft, deren leidenschaftlicher Verfechter er wurde (Blöchle, 1973). Ihm ging es darum, den einzelnen Gefangenen aus der schädigenden und negativ prägenden Gemeinschaft der Verbrecher heraus zu lösen. Die Isolation erfolgte jedoch nicht aus den Überlegungen einer absoluten Haft heraus, wie es ihm (vor allem in den Anfängen) häufig vorgeworfen wurde. Wichern wusste: *„Absolute Einsamkeit eines Menschen ist dem Tode gleich, wenn sie nicht auf Selbstentsagung, wie beim Eremiten, beruht“* (Wichern 1857, 1905, 97). Im Gegensatz zu den an ihn gerichteten Vorwürfen, hatte Wichern eine besondere Vorstellung davon, was Einzelhaft bedeuten sollte. Diese Vorstellung lag jenseits jeglicher strafverschärfenden Maßnahmen. Dem Gefangenen sollte es ermöglicht werden in einer freien und reinigenden Atmosphäre (wie sie die Einzelhaft gewährleiste) seine sittliche Würde wiederzugewinnen. Er wusste aber auch um den hohen Anspruch dieser Forderung und die mögliche Überforderung des Gefangenen. *„Soll die Freiheitsstrafe nicht schädigend, sondern aufbauend und fördernd für den Gefangenen wirksam werden, so ist eine sittliche Aufgabe an den Gestraften zu lösen“* (Wichern zitiert nach Busch, 1961,

278). Diese Aufgabe sollten die Beamten, Lehrer und Geistlichen in den Gefängnissen übernehmen, in dem sie den Gefangenen unterstützen und sich um ihn kümmern.

Dies führte Wichern zur zentralen Forderung seiner Reform und dem wohl größten Problem des Gefängniswesens seiner Zeit: den Bediensteten. Wichern erkannte, dass nicht jeder Mensch (und nur ein kleiner Teil der eingesetzten Gefängnisbeamten) in der Lage war, die von ihm geforderte sittliche Aufgabe an den Gefangenen zu vollbringen. Daher sah Wichern qualifizierte Beamte als unabdingbare Voraussetzung für das Gelingen seiner Reform an. Vor der Ausbildung stand für Wichern die einwandfreie Grundhaltung. Es sollten fortan nur noch solche Beamten eingesetzt werden, die diese schwierige Aufgabe an den Gefangenen vollziehen konnten. Sie sollten gefestigt im Leben stehen und stark im Glauben sein, um so ein sittliches wie moralisches Vorbild abzugeben, an dem sich der Gefangene (falls er sich dazu entschließt) orientieren kann (Wichern, 1850, 1973, 24f.).

Des weiteren machte Wichern deutlich, dass auch bei einer vorhandenen einwandfreien Grundhaltung der Beamten eine ausschließlich polizeiliche Ausbildung (bzw. militärische Vorbildung) bei weitem nicht ausreichte. Er sah die Einführung in spezielle Fachgebiete als unabdingbar an. Dazu gehörten für ihn: eine Einführung in die soziale wie pädagogische Arbeit, eine psychologische Ausbildung, sowie Grundkenntnisse der Soziologie und des Strafrechts. Wichern war Realist genug, um zu wissen, dass eine solches Wissen nicht mit sporadischem Unterricht und kurzen Unterweisungen zu erreichen war. Ihm war klar, dass dazu Schulen notwendig waren. 1858 entstand mit dem evangelischen Johannesstift eine derartige Ausbildungsstelle, in der die Brüder von Wichern speziell auf den Dienst im Gefängnis vorbereitet wurden.

Wichern ging noch einen Schritt weiter. Ohne eine Auflösung des weitgehend mechanistischen und bürokratischen Nebeneinanders des Gefängnispersonals (welches ihn von Beginn seiner Tätigkeit an mit Wut und Unverständnis erfüllte), schien ihm die Anwendung der gelehrten Methoden und die Bewältigung der sittlichen Aufgaben an den Gefangenen nicht möglich. Daher forderte er von den Beamten eine soziale Haltung und ei-

ne gute Zusammenarbeit untereinander. Das Mittel, diesen Zustand zu gewährleisten, sollten wöchentliche Konferenzen und ein Erfahrungsaustausch innerhalb der verschiedenen Berufsgruppen sein (Busch, 1961, 277ff., Spöhr, 1981, 78f.).

Ergänzt werden sollten die Ziele Einzelhaft und Qualifizierung des Personals durch die Vorbereitung der Gefangenen auf die Entlassung. Mit seiner vorausschauenden Art und aufgrund der Erfahrungen, die er in den armen Bevölkerungskreisen gesammelt hatte, wusste Wichern, dass für viele Gefangenen die wirklichen Schwierigkeiten erst dann beginnen, wenn die Haft beendet ist. *„Mit der Entlassung des Gefangenen beginnt oftmals erst das rechte Gefängnis mitten in der Freiheit“* (Wichern zitiert nach Brakelmann, 1983, 251). So trat er ein für Ausbildung, Arbeit und (natürlich) Seelsorge, die den Gefangenen ermöglicht werden sollte. Sein Anliegen war es, dem Gefangenen die Bildung einer Grundlage zu ermöglichen, um ihm schließlich wieder als christlichen Bruder in die Volksgemeinschaft zu integrieren. Um die Wichtigkeit dieser Aufgabe wissend, gründete Wichern 1858 das bereits erwähnte Johannesstift, das sich neben der Ausbildung der Beamten ausschließlich dieser Aufgabe widmete. Dieser Stützpunkt der Fürsorge stellte eine Anlaufmöglichkeit für entlassene Strafgefangene dar und kümmerte sich bereits während der Haft um die Familien der Gefangenen, vor allem um ihre Kinder (Gerhard, 1931, 55f., Spöhr, 1981, 79).

2.2. Wer war Johann Hinrich Wichern?

Wenn ich nach diesen Ausführungen versuche, die eingangs dieses Kapitels gestellte Frage zu beantworten, dann fällt dies immer noch nicht leicht und ist in letzter Eindeutigkeit nicht möglich. Wichern war ein Mann mit vielen Talenten und Fähigkeiten. Er war Theologe und Sozialpolitiker, genauso wie Pragmatiker und Visionär und vereinte dazu noch eine konservativen, aber auch aufgeschlossenen Christen in sich. Wichern war vieles zugleich. Diese Tatsache bot auf der einen Seite Chancen und Potentiale für sein umfangreiches Wirken. Auf der anderen Seite waren aber auch Verwirrung und Irritation die Folge, über einen Mann, der überall

mitmischte, sich für keine Aufgabe entschied und wenige Dinge bis zur Vollendung begleitete.

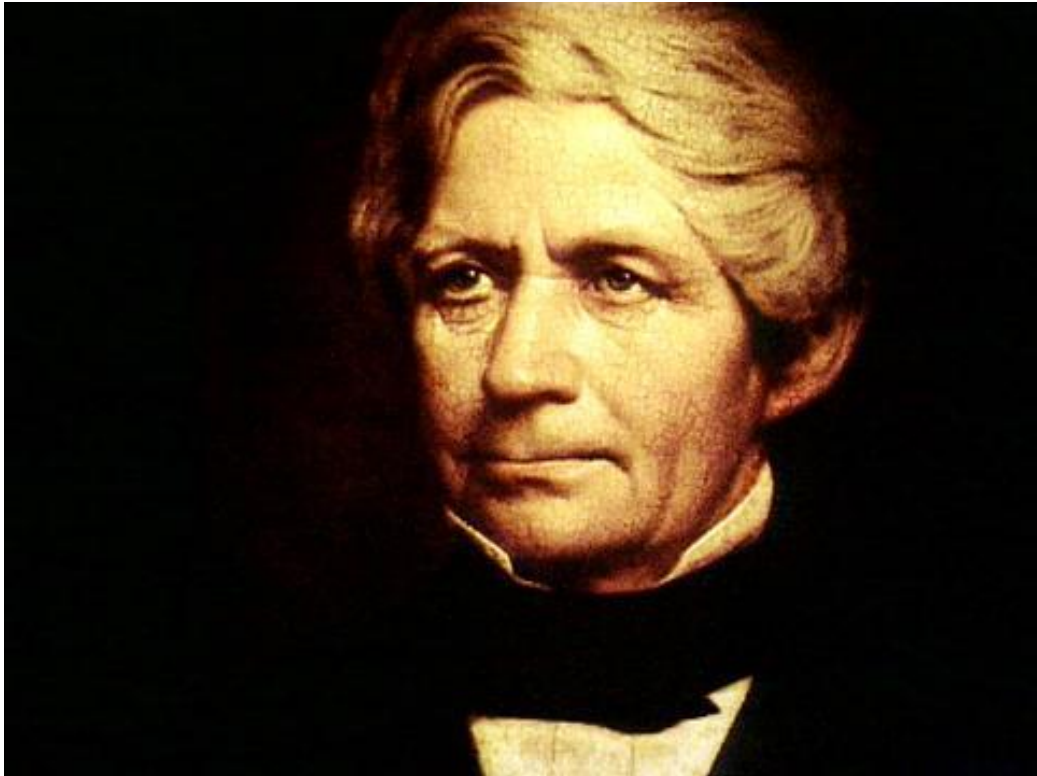


Abbildung 8: Johann Hinrich Wichern
(Quelle: <http://www.wissen.swr.de>)

Fest steht, dass Wichern ein nimmermüder Arbeiter war, ständig bemüht das Wort des Herrn zu vermitteln und umzusetzen. Er verfasste Unmengen von Briefen (in machen Jahren mehr als 4000), zahlreiche Schriften und Aufsätze (alleine zur Gefängnisreform an die 40) und verwirklichte praktisch die Dinge, die er in seinen Schriften forderte und die ihm sein Glaube gebot. Er besuchte die Armen und Gefangenen, erzog die verwahrlosten Kinder und warb für die Innere Mission. Kam eine neue Aufgabe hinzu, bedeutete dies für Wichern nicht, sich von einer alten Aufgabe zu trennen. So war er immer noch Vorsteher des Rauhen Hauses und Präsident des Centralausschuses der Inneren Mission, als er 1857 das ihm von Friederich Wilhelm IV. angetragene Amt des Dezernenten für Straftat- und Armenwesen im Innenministerium annahm. Permanent bewegte er sich an der Überforderungsgrenze, ignorierte Krankheiten und Schmerzen und schaute nicht auf sich und seinen Körper, wofür er in der Endphase seines Lebens mit einem langen Siechtum bezahlte. Zu seiner

Schaffenszeit kannten seine Kraft und seine Zuversicht jedoch keine Grenzen.

Daneben besaß Wichern die seltene Gabe, weitreichende Konzeptionen zu aktuellen Problemen seiner Zeit zu entwerfen und diese Konzeptionen dann auch in der Realität des Lebens, oft bis ins kleinste Detail, umzusetzen. Ein Beispiel für seine breit angelegten Konzeptionen stellt die Gefängnisreform dar. Er verfasste sie nicht nur in der hier (gekürzt) dargestellten Form, sondern stellte zu vielen verbundenen Themen weiterführenden Überlegungen an. Als Beispiele seien der Unterricht im Gefängnis, die Gefangenenarbeit und -seelsorge, das Disziplinarwesen und die Selbstbeschäftigung der Gefangenen genannt.

Im Kern entsprach Wichern dem so häufig im Zusammenhang mit ihm verwendeten Bild des „Menschenfischers“. Geprägt von einer ehrlichen Liebe zum armen Volk, dem er sich Zeit seines Lebens verbunden fühlte, stellte er sein Wirken in den vernommenen Ruf des leidenden Lebens (Grunow, 1958, 5). Sein Glaube gab ihm die Kraft für das rastlose Wirken und die Sicherheit, die ihn zur Kritik an der Kirche befähigte. Auch Vorwürfe der religiösen Indoktrination, eines allzu großen missionarischen Eifers und eines Bibelfanatismus ließen ihn nicht zweifeln und brachten ihn nicht von seinem Weg ab. Wichern war und blieb aufgrund seiner fundamentalen Einsicht, dass sich religiöse und soziale Nöte gegenseitig bedingen, ein religiös motivierter Kämpfer gegen die soziale Not und Ungerechtigkeit seiner Zeit.

Zweifellos lässt sich Wichern aber auch als Kind seiner Zeit charakterisieren. Das frühe 19. Jahrhundert mit der einsetzenden Industrialisierung war gekennzeichnet von einer Auf- und Umbruchstimmung und geprägt durch den Zwiespalt zwischen Erneuern und Bewahren. Dieser Zwiespalt spiegelt sich auch in Wichern und seinem Lebenswerk wider. Während er kirchlich eindeutig zu den Erneuerern zählte, betrieb er auf dem Gebiet der Politik Restauration, indem er sich für die Beibehaltung der herrschenden Verhältnisse einsetzte. So wurde ihm letztlich zum Verhängnis, dass er Richtiges beobachtete (und dies auch deutlich zum Ausdruck brachte), den sozialen und kulturellen Wandel seiner Zeit letztlich aber nicht verstanden hat. Der einsetzende Liberalismus, gegen den Wichern ankämpf-

te, verhinderte schließlich die Etablierung seiner Gefängnisreform. Ein weiterer Grund für das Scheitern seiner Gefängnisreform liegt in einer zu engen Verbindung mit den herrschenden Verhältnissen und dem Königshaus, so dass eine breite Wirkung, die notwendig gewesen wäre, unmöglich wurde.

Stellt man die Frage nach den dominierenden Mustern in Johann Hinrich Wicherns Leben, so ist diese Frage zum einen mit der aufopferungsvollen Hingabe an seine Arbeit (unter der vor allem seine Familie zu leiden hatte) zu beantworten. Zum andern zieht sich die Idee der Errettung oder der rettenden Liebe wie ein roter Faden durch sein Leben. Seine Arbeit mit den Kindern im Rauhen Haus, die Innere Mission und die Arbeit im Centralausschuss der evangelischen Kirche sowie seine Gefängnisreform und die Arbeit mit den Gefangenen waren von dieser Idee bestimmt. Für Wichern bedeutete Rettung, den abgeschriebenen Menschen die Hand zu reichen, sie bei der Lösung ihrer Probleme und der Festigung ihrer Identität (vor allem in Bezug auf Sittlichkeit und Würde) zu unterstützen, um sie schließlich wieder in die christliche Volksgemeinschaft zu integrieren.

Abschließend sei noch ein Blick auf Wicherns Mitarbeiter geworfen. Über welche Eigenschaften mussten sie verfügen? Welche Bedingung mussten sie erfüllen? Wie lassen sich die von ihm gegründeten und mit diesen Mitarbeitern aufgebauten Organisationen charakterisieren?

Die ersten beiden Fragen lassen sich eindeutig beantworten. Wicherns Mitarbeiter mussten so sein wie er. Die Anforderung, die Wichern an sich selbst stellte, stellte er auch an seine Mitarbeiter. Es verwundert nicht, dass Wichern auch zu der Frage, wie seine Mitarbeiter sein sollten, detaillierte Vorstellungen hatte. Sie mussten bereit sein, sich einer Ordnung, (Brüderschaft) zu unterstellen, eine Probezeit durchlaufen, in der sie für sich selber sorgen mussten und durften weder verlobt noch verheiratet sein, um später nach absolvierter Ausbildung eine uneingeschränkte Verwendbarkeit zu gewährleisten. Am Wichtigsten war Wichern jedoch, dass nicht der Versorgungsgedanke Antrieb für eine Mitarbeit war. Sie mussten sich, ebenso wie Wichern selbst, berufen fühlen. Die Brüder, die Wichern im Johannesstift in Berlin für die Dienste im Gefängnis ausbildete, sind wohl das beste Beispiel für die hohen Ansprüche, sowohl bezüglich fachli-

cher Qualifikation als auch bezüglich menschlicher Eigenschaften, die Wichern an seine Mitarbeiter stellte (Burchardi, 1981). *„Will man die Forderungen Wicherns an seine Mitarbeiter auf den Begriff bringen, so bestand sie in nichts Geringerem als in dem „Christlichen“, dass die Mitte der Persönlichkeit bestimmen mußte“ (Burchardi, 1981, 74).*

Wesentlich schwieriger hingegen lässt sich die Frage beantworten, wie sich Wicherns Organisationen charakterisieren lassen. Trotz der Vielzahl der von ihm verfassten Werke, lassen sich zu dieser Frage keine Beschreibungen oder Angaben finden. Es scheint daher nur möglich auf Grund einiger geeigneter Stellen (z.B. Wichern, 1860/1980, 121f.) indirekt auf derartige Charakteristika zu schließen.

Ein zentrales Merkmal, der von ihm gegründeten Organisationen war das Prinzip der Ordnung. Dieses Prinzip beeinflusste ihn entscheidend in weltlichen wie in kirchlichen Fragen (im Zusammenhang mit Wichern wird häufig von einer Theologie der Ordnung gesprochen) und übte daher auch Einfluss auf seine Organisationen aus. Wichern sprach oft von der notwendigen Ordnung der Dinge. Auch Wicherns politisches Weltbild war von diesen Gedanken bestimmt. So war er monarchisch gesinnt und über jeden Zweifel an der Rechtmäßigkeit der bestehenden Stände erhaben. Für seine Organisationen bedeutete dies, dass sie durch feste, strenge Regeln, Disziplin und zuweilen harte Entscheidungen zur Durchsetzung der Regeln und Aufrechterhaltung der Ordnung gekennzeichnet waren. So ist es bisweilen geschehen, dass Verfehlungen eines Bruders (Mitarbeiters) zum sofortigen Ausschluss aus der Bruderschaft (Organisation) führen konnten, ohne jeglichen weiteren Anspruch.

Wichern wusste jedoch um seine hohen Anforderungen und verlor daher nie das Bewusstsein aus den Augen, dass es sich bei den Brüdern (Mitarbeitern) um Menschen mit Schwächen handelte. Auch wenn sie mit ganzem Herzen bei der Sache waren, schützte sie diese Tatsache nicht vor Fehlern und Verfehlungen. So ließen sich viele Entscheidungen, die Wichern getroffen hat, durch eine weitere Eigenschaft charakterisieren. Sie waren zuweilen hart, vor allem aber gerecht. (Womit er eine seiner bei der Gefängnisreform gestellten Forderungen, die der gerechten Strafe, selber

aufgriff.) Entsprechend seines Glaubens ließ sich in allen Entscheidungen der Geist von Vergebung und Versöhnung wider erkennen.

Aber auch Wichern selbst war nicht unfehlbar und ohne Schwächen. So kam es gerade in den Anfängen vor, dass er oft reizbar und ungeduldig war, Entscheidungen von übergeordneten Stellen bemängelte oder mit einem Bruder nicht zurecht kam. In diesen Fällen stand ihm dann sein familiäres Kollektiv, vor allem seine Frau, zu Seite (Steinacker, 1998, 40).

Wicherns Glaube und seine Überzeugung schlugen sich nicht nur in den Entscheidungen, sondern auch in der Atmosphäre, die in seinen Organisationen herrschte nieder. Diese Atmosphäre war durch Zuversicht und Vertrauen gekennzeichnet, welches Wichern in seine Brüder (Mitarbeiter), aber auch in die Hilfsbedürftigen setzte. So entstand nach innen wie nach außen ein Klima des Füreinander-Daseins und des Füreinander-Eintretens. Mehr als einmal hat Wichern die Einsatz- und Aufgabengebiete seiner Brüder verteidigt (vor allem während der Gefängnisreform) und versucht, den Vorwurf der religiösen Indoktrination von ihnen abzuwehren.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass Wichern stets (teils freiwillig, teils gedrängt) an der Spitze der von ihm gegründeten Organisationen stand. Wichern war nicht der einsame Gründer, sondern stand immer mit den Menschen in Verbindung, die seine Ideen trugen und ermöglichten. Seine Organisationen waren jedoch auf ihn zugeschnitten und duldeten in vergleichbarer Position keinen neben ihm.

3. Die aktuelle Situation

Nach dem Blick zurück stellt sich die Frage, wie die Realität des Wichernhauses im 21. Jahrhundert (ca. 170 Jahre später) aussieht. Sind die Ideen und Anliegen Johann Hinrich Wicherns noch vorhanden? Was ist von ihnen übrig geblieben? Sind sein Geist und seine Handschrift auch nach so langer Zeit noch zu erkennen?

Um Antworten auf diese Fragen zu finden, werde ich zunächst einige Beobachtungen sowie Assoziationen und Interpretationen zu diesen Beobachtungen schildern. Durch diese sensible Beobachtung von Kleinigkeiten werde ich Zugänge zur vorhandenen Kultur zu schaffen, da ich davon ausgehe, dass gerade im Exemplarischen unbewusste Kulturanteile deutlich werden.

In der gegenwärtigen Organisation existiert zunächst einmal noch der Name „Wichernhaus“, der an eine Verbindung mit dem frommen Denker und charismatischen Reformator des 19. Jahrhunderts erinnert. Weiter oben im Gebäude, im Zimmer des Geschäftsführers findet sich ein Bild von Wichern. Es zeigt den Theologen Wichern in einer ernsten, nachdenklichen Pose auf der Höhe seiner Schaffenskraft. Neben diesen sichtbaren Relikten sind im heutigen Alltag der Organisation Wichernhaus noch vereinzelt Grundgedanken Wicherns wieder zu finden. So stellt das Wichernhaus immer noch eine Anlaufstelle für entlassene Gefangene dar, die bei der Wiedereingliederung in die Gesellschaft unterstützt werden. Auch zur Linderung der sozialen Not dieser Menschen trägt es immer noch in entscheidendem Maße bei.

Einen weiteren Zugang zur Klärung der oben aufgeworfenen Fragen ermöglicht, neben der Beobachtung, die symbolische Interpretation der Relikte, etwa des Bildes von Wichern. Das Bild zeigt Wichern, der symbolisch gesehen mit dem Rücken zur Wand steht. Wird diese Interpretation noch um den Geschäftsführer erweitert und stellt man ihn sich am Schreibtisch sitzend mit dem Bild Wicherns im Rücken vor, so ist eine weitere Interpretation möglich. Sie könnte darin liegen, dass Wichern und seinen Anliegen der Rücken zugekehrt wird und seine Ideen in den Hintergrund getreten sind, da sie sich in der heutigen Zeit nicht als mehr tragfähig erweisen.

Auch in den Namen beider Organisationen „Rauhes Haus“ und „Wichernhaus“ liegen Antworten auf die eingangs gestellten Fragen und verborgene Zugänge zu den unterschiedlichen Kulturen. Der ursprüngliche Name „Rauhes Haus“, der faktisch wohl auf den Vorbesitzer zurückgeht, lässt sich jedoch auch sinnbildlich als Wirklichkeitsbeschreibung der damaligen Zeit verstehen. Während er einerseits die Wirklichkeit beschrieb, spiegelte er aber auch das Gegenteil von dem wieder, was innerhalb der Organisation gelebt wurde. Durch familiären Zusammenhalt und religiös vermittelte Hoffnung, trotzte sie der rauen und kargen Zeit.

Dem gegenwärtigen Namen „Wichernhaus“ liegt vermutlich die Idee zu Grunde, durch die Benennung der Organisation nach ihrem Gründer Werte, Anschauungen und Identifikationen zu transportieren. Das wofür Wichern stand, seine Überzeugungen und sein Denken werden somit ausschließlich an den Namen der Organisation delegiert und verkommen zu einer Art Aushängeschild. Auf dieser Art und Weise lösen sie sich als Bestandteil der Organisation, da sie nicht mehr in die Organisation hinein getragen werden. Somit scheint auch der heutige Name das Gegenteil von dem widerzuspiegeln, was innerhalb der Organisation gelebt wird.

In diesen Beobachtungen und Interpretationen liegen bereits deutliche Hinweise darauf, was mit Wichern und seinen Ideen geschehen ist. Es scheint, dass Wichern (jenseits des Offensichtlichen) in Vergessenheit geraten ist und dass jetzt andere Ideen und Ziele diese Stelle eingenommen haben. Einen weiteren Beleg für diese Vermutung liefern die vagen Antworten der Mitarbeiter auf die eingangs gestellte Frage „Wer war Johann Hinrich Wichern?“. Insgesamt erinnert sich kaum ein Organisationsmitglied an die Person Wichern, weder an seine Geschichte, noch an seine Ideen und Ziele. Allenfalls einige geschichtliche Daten (Geburts- und Sterbejahr) sind bekannt. Auch der Internetauftritt der Organisation belegt diesen Prozess des Verdrängens und Vergessens. Außer dem obligatorischen Bild Wicherns wird keine Verbindung zu ihm und seinen Ideen und Idealen hergestellt. Auch einen Hinweis auf die Geschichte der Organisation oder auf ihre Wurzeln sucht man vergebens. Mit dieser Ausblendung der Geschichte im Zusammenhang stehende Buchtitel wie beispielsweise „Wichern erinnern - Diakonie provozieren“ (Gohde, Haas, 1998) deuten

darauf hin, dass dieses „in Vergessenheit geraten“ des Wichernhauses keinen Einzelfall darstellt.

Der bedeutendste Unterschied zwischen den Kulturen des Wichernhauses heute und des Rauhen Hauses zur Zeit Wicherns liegt in dem Stellenwert, den das Evangelische oder allgemeiner die Religiosität damals einnahm und heute einnimmt. Für Wichern, seine Mitarbeiter und für die von ihm gegründeten Organisationen war das Evangelische (Christliche) bestimmend. Der Glaube gab Orientierung und die daraus resultierende Nächstenliebe war die zentrale Triebkraft für jegliches Handeln. Das Rauhe Haus wäre ohne Seelsorge, Andachten, Gottesdienste, kurz „ein Leben im Worte Gottes“ undenkbar gewesen.

Schließt sich daran die Frage an, welche Rolle das „Evangelischsein“ in der heutigen Organisation Wichernhaus spielt, so lässt sich diese Frage eindeutig (kurz und knapp) beantworten: eine untergeordnete. Zwar sind auch heute noch viele Mitarbeiter evangelisch, diese Tatsache hat jedoch für die meisten Mitarbeiter keine Bedeutung mehr. Evangelisch zu sein stellt ein Merkmal neben vielen anderen dar, vergleichbar den Angaben auf einem Formular, wo neben dem Namen und dem Alter auch die Konfession eingetragen wird. Kommt dem „Evangelischsein“ in der heutigen Zeit doch einmal Bedeutung zu, so ist diese meist ausschließlich auf die personalpolitische Dimension beschränkt, indem es darum geht, für Einstellungen und Beförderungen die „richtige“ Konfession zu haben.

Diesen Abstand von Wichern und dem für ihn so wichtigen Glauben, der verloren gegangene Geist Wicherns, wirken sich verständlicher Weise auch auf die Organisation aus. Vor allem die Art und Weise wie Dinge angegangen werden, wird hiervon beeinflusst. Als ein Beispiel soll das Verhältnis zu den Gefangenen (heute würde die Mitarbeiter eher von Klienten sprechen) dienen. Im heutigen Wichernhaus geht es nicht mehr darum, im Sinne Wicherns Menschen zu fischen, sondern diese Menschen für eine gewisse Zeit zu verwahren und zu verwalten. Somit scheinen sich Wicherns Ideale und Ziele in das genaue Gegenteil verkehrt zu haben. Nach der Auffassung Wicherns ging es eben nicht um ein bürokratisches Verwalten, sondern darum die Menschen zu erretten (wie es ihm Zeit seines Lebens in Bezug auf die Pflegekinder wichtig war.)

Wenn auch nicht alle Ideen und Anliegen Wichern verloren gegangen sind, so scheint dies doch zumindest für einen Teil von ihnen zu gelten. Teile der vielfältigen und vielschichtigen Persönlichkeit, die Wichern verkörperte, scheinen abhanden gekommen zu sein. Demgegenüber ist z.B. der Geist des Sozialarbeiters (-politikers) Wichern noch (wenn auch nur grundlegend) vorhanden. Den Geist des Theologen Wichern, der Grundlage für den Sozialarbeiter war und ihm den Weg ebnete, sucht man hingegen vergebens. Ähnliches gilt für den Visionär Wichern. Während der Pragmatiker Wichern gelegentlich noch anzutreffen ist, ist der Geist des Visionärs, der in großzügigen Konzeptionen und meist weit über die konkrete Umsetzung hinaus dachte, entschwunden. Letzten Endes verwundert es nicht, dass aufgrund der Bedeutung, die Glaube und Spiritualität in der heutigen Organisation einnimmt auch der Christ Wichern, dem berechnendes Handeln fremd war und der aus purer Nächstenliebe gehandelt hat, nicht mehr existiert. Es scheint genau die Veränderung eingetreten zu sein, die Wichern bei seinen Mitarbeitern unter allen Umständen vermeiden wollte: Aus der Berufung ist ein Beruf geworden, der im Vordergrund steht und das Handeln bestimmt.

4. Die Hypothese

Der Rückblick auf das Leben von Johann Hinrich Wichern im Zusammenhang mit der Schilderung der heutigen Situation des Wichernhauses lässt weitere Fragen entstehen. Vor allem der weitgehende Wegfall der kultur-begründenden Merkmale Glaube und Religion werfen neue Fragen auf. Diese Fragen stellen sich wie folgt dar: Was ist an die Stelle getreten, die zu Zeiten Wicherns durch Hilfsbereitschaft, Glaube und Religiosität ausgefüllt wurde? Was übt heute den zentralen Einfluss auf die Organisation aus, wie es damals der Glaube getan hat? Was gibt den Mitgliedern der Organisation heute Orientierung und Identität?



Abbildung 9: Die Hypothese
(Quelle: Darstellung Jasmin Frank)

Meine Hypothese, die die vorhergehenden Abbildung symbolisch widerspiegelt, ist folgende: An die Stelle der von Wichern etablierten Kultur von Nächstenliebe, Hilfe und Wiedereingliederung sind Dynamiken sowie Denk- und Verhaltensweisen getreten, wie sie vorwiegend im Gefängnis anzutreffen sind. Ein wesentlicher Teil der heutigen Kultur des Wichernhauses ist durch eine Art Gefängniskultur induziert. In dem Maße wie Religion und Glaube an Bedeutung verloren haben, hat die Bedeutung von gefängnisähnlichen Denkmustern und Handlungen zugenommen. Auf diese Weise hat sich nach und nach eine Gefängniskultur etabliert und ist schließlich zu einem dominierenden Muster geworden, welches die ablaufenden Prozesse und das alltägliche Verhalten beeinflusst. Bei dieser Veränderung handelt es sich jedoch nicht um einen bewusst eingeleiteten und jederzeit wahrnehmbaren Prozess. Genau das Gegenteil ist der Fall. Der Wandel der kulturbegründenden Motive und Handlungen vollzieht sich schleichend, auf einer weitestgehend unbewussten Ebene.

Aufgrund der Tatsache, dass sich diese Veränderung unbewusst vollzieht und unbewusst bleibt, gehe ich im Weiteren davon aus, dass diese Gefängniskultur und die diese Kultur begründende Beziehung zum Gefängnis den Organisationsschatten des Wichernhauses darstellen. (Zur ausführlichen Darstellung des Konzeptes des Organisationsschattens vergleiche das Kapitel B9 in dieser Arbeit.) Die Idee des Organisationsschattens geht zurück auf das von Jung begründete individuumorientierte Konzept des Schattens, welches später aus dem individuellen Kontext herausgelöst und auf Organisationen übertragen wurde. Die zentrale Aussage des Konzeptes besteht darin, dass auch Organisationen, ähnlich wie Individuen dazu neigen, Charakteristika und Aspekte zu unterdrücken, die nicht in das äußere Erscheinungsbild passen. Organisationen umfassen jedoch weit mehr als das eine Gesicht, die eine Fassade, die sie der Öffentlichkeit präsentieren. Durch die Verdrängung oder Verleugnung der anderen Aspekte entgehen sie dem Druck, den die Anerkennung eben dieser Teile auf ihr Selbstbild und -verständnis erzeugen würde. Eine Unterdrückung dieser Teile führt jedoch dazu, dass der Schatten in Form unbewusster Inhalte in andere Organisationsmitglieder projiziert wird. Häufig treffen

diese Projektionen gerade diejenigen, die sich dagegen nicht wehren können.

Im Falle des Wichernhauses kommt noch erschwerend hinzu, dass der Organisationsschatten nicht der einzige Schatten ist, der Einfluss auf das Wichernhaus ausübt. In Anlehnung an Luhmanns reflexive Mechanismen (Luhmann, 1972) möchte ich meine Hypothese erweitern. Für Luhmann sind derartige reflexive Mechanismen durch die Selbstanwendung von Prozessen auf sich Selbst gekennzeichnet. Als Beispiele führt er das Lernen des Lernens, die Normierung des Normbildungsprozesses und die Entscheidung über Entscheidungsverfahren an. Luhmann setzt sich im Besonderen mit der Bedeutung dieser reflexiven Mechanismen für die Komplexitätsreduktion auseinander (Luhmann, 1972, 99ff.).

Angeregt von dieser Sichtweise, gehe ich im vorliegenden Fall davon aus, dass das Wichernhaus im Schatten des Gefängnisses steht, welches sich seinerseits wiederum im Schatten der Gesellschaft befindet. Es befindet sich sozusagen im Schatten des Schattens. Dieser sich verstärkende und kaum aufzulösende Doppelschatten trägt dazu bei, dass der Organisationsschatten innerhalb der Organisation aufrecht erhalten und an der Negation der Beziehung zum Gefängnis festgehalten wird, um der Diskriminierung zu entgehen, die dem Gefängnis durch die Gesellschaft zu Teil wird. An späterer Stelle werden diese Gedanken noch einmal ausführlicher aufgegriffen und fortgeführt.

4.1. Die Entstehung der Hypothese

Neben der Darstellung der Hypothese erscheint die Frage von Interesse, wie diese Hypothese entstanden ist und wie sie sich entwickelt hat. Was hat mich zu diesen Vermutungen veranlasst? Aufgrund welcher Erfahrungen und Beobachtungen ist die Idee bei mir entstanden, im Gefängnis den Kern der Kultur des Wichernhauses zu sehen? Zur Beantwortung dieser Fragen möchte ich nachfolgend die Entwicklung der Hypothese skizzieren. Ihren Ursprung hatten diese Überlegungen in der Zeit, als ich als Zivildienstleistender für das Wichernhaus tätig war. Einige ungewöhnliche Vorfälle und Ereignisse, von denen ich teilweise selber betroffen war, ließen zu dieser Zeit in mir die Frage entstehen, welche Dynamiken und Verhal-

tensweisen die Organisation jenseits ihrer primären Aufgabe (der Resozialisierung von Haftentlassenen) eigentlich bestimmen. Vieles sprach aus meiner Sicht dafür, dass der Resozialisierungsgedanke nicht mehr im Mittelpunkt des Organisationsinteresses stand. Zweifelsfrei sind derartige Bestrebungen in Betreuungskonzepten noch formal fixiert, ihren handlungsleitenden Charakter haben sie jedoch verloren. Bereits zu dieser Zeit habe ich mich bei der Suche einer Antwort auf diese Frage von der Vermutung leiten lassen, dass neben dem durchaus vorhandenen, offiziellen Leitbild und den daraus ableitbaren Werten und Verhaltensweisen, weitere durchaus gegensätzliche Verhaltensweisen existieren. In gewisser Weise habe ich mich damit auf das Konzept der „organization in the mind“ bezogen (Hutton, 1997; Armstrong, 1997). Dieses Konzept geht davon aus, dass Strukturen, Handlungen und Verhaltensweisen von verschiedenen Organisationsmitgliedern unterschiedlich interpretiert werden und dass dementsprechend unterschiedliche Aspekte introjiziert werden. Auf diese Weise entstehen in zwei Organisationsmitgliedern (trotz Wahrnehmung z.B. derselben Handlung) unterschiedliche Vorstellungen bzw. Bilder derselben Organisation. Diese gedanklichen Bilder weisen in der Regel eine beträchtliche Diskrepanz zum realen Bild der Organisation auf, welches sie in Broschüren oder Leitbildern von sich zeichnet. Der Unterschied zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung der Organisation kann ein Grund sein, warum nicht erwartete Reaktionen und Verhaltensweisen zustande kommen. In diesen Wahrnehmungsunterschieden kann ihr Ursprung liegen.

Die Vermutung, dass gegensätzliche Verhaltensweisen existieren, die so nicht zu erwarten waren, verdichtete sich zunehmend. Ein grundlegendes, die unterschiedlichen Handlungen charakterisierendes Muster konnte ich in diesem frühen Stadium jedoch noch nicht identifizieren.

Erst die intensive Zusammenarbeit mit den Sozialpädagogen der Einrichtung während der zweiten Hälfte meiner Zivildienstzeit ließ in mir eine Idee entstehen, wo ein solches Muster liegen könnte. Während meiner meist langen Schichten beschäftigte mich die Frage, ob die Mitarbeiter des Wichernhauses (mich eingeschlossen) wohl mehr Zeit innerhalb oder außerhalb der Organisation verbringen würden. Später erweiterte ich diese Fra-

ge um die Klienten, die ja im Zentrum der Organisation stehen (sollten). Ich dachte jetzt darüber nach, wer wohl mehr Zeit in der Organisation verbringen würde: die in ihr arbeitenden Mitarbeiter oder die in ihr lebenden Klienten. Diese Fragestellung kam mir bekannt vor und erinnerte mich an ein Beratungsprojekt mit Beamten einer Strafanstalt, von dem ich gehört und vor einiger Zeit gelesen hatte. Dort heißt es:

„Nur allzu bald übernehmen sie [die Beamten im Strafvollzug] dann für sich selbst die dominante Erfahrung, dass eben sie es sind, und nicht die Gefangenen, die zur Lebenslänglichkeit verurteilt sind; in gewisser Weise werden die Gitter, die die Gesellschaft vor diesen ‚Kriminellen‘ schützen soll, zu ihren eigenen.“ (Sievers, 1990, 60)

Assoziativ stellte ich eine Parallele zwischen den Beamten im Gefängnis und den Mitarbeitern im Wichernhaus her, die mir durchaus plausibel erschien. Ähnlich wie die Beamten im Gefängnis sind es die Sozialpädagogen im Wichernhaus, die eine wesentliche länger Zeit in der Organisation verbringen als die Klienten. Die Zeit der Klienten ist in der Regel auf maximal 18 Monate begrenzt. In gewisser Weise haben die Sozialpädagogen ebenfalls ein „lebenslänglich“ hinsichtlich ihres Verbleibs im Wichernhaus und hinsichtlich der Arbeit mit den Klienten bekommen. Auch wenn die Gitterstäbe und verschlossenen Türen faktisch nicht existieren, so scheinen sie dennoch vorhanden zu sein.

Diese Parallele ließ in mir das Gefühl entstehen, auf ein einflussreiches und dominierendes Grundmuster gestoßen zu sein. So sensibilisiert für die eigentlich offensichtliche Beziehung zum Gefängnis fiel mir auf, dass sich viele Redewendungen und Begriffe, die eigentlich aus dem Kontext des Gefängnisses stammen, bereits im täglichen Sprachgebrauch niedergeschlagen hatten. So war des Öfteren in schwierigen und unangenehmen Situationen von verschiedenen Mitarbeitern die Bemerkung zu hören: „Mir sind die Hände gebunden.“ Aber auch Äußerungen wie „Das ist ja wie im offenen Vollzug hier“ (wohlgemerkt nicht nur von Seiten der Klienten) war keine Seltenheit. Selbst in Sprüchen und Witzen ließen sich Parallelen zum Gefängnis identifizieren. Der folgende, sicherlich scherzhaft gemeinte Spruch mag ein Gespür dafür vermitteln, wie viel von der für das Gefängnis typischen Destruktivität, im Wichernhaus bereits anzutreffen ist.

Frage: „Was ist die Grundausrüstung eines Sozialarbeiters?“

Antwort: „Eine Bibel und ein Flaschenöffner.“

Diese auch im Sprachgebrauch vorhandenen Parallelen bestärkten mich in der Vermutung einer kulturbegründenden und -beeinflussenden Beziehung auf die Spur gekommen zu sein und daraus resultierende Dynamiken identifizieren zu können. Dies führte zur Formulierung der anfangs dargestellten Hypothese, die ich an dieser Stelle noch einmal wiederholen möchte: Viele für das Gefängnis typische Denk- und Verhaltensweisen wiederholen sich auf den verschiedensten Ebenen der Organisation. Durch diese vielfältige, unbewusste Reinszenierung werden sie zu einer einflussreichen Dynamik, die die Kultur der Organisation maßgeblich beeinflusst.

4.2. Die Entstehung der Gefängniskultur

Obwohl ich glaubte, mit meinem Vorhaben, die unbewussten Teile der Kultur zu erfassen und ansatzweise zu verstehen, voran zu kommen, tauchten dennoch Zweifel auf, da die Beantwortung einer Frage häufig das Entstehen von zwei neuen Fragen nach sich zog. Nachdem ich eine erste Idee entwickelt hatte, was in der heutigen Kultur des Wichernhauses an die Stelle von Glauben und Religion getreten ist, beschäftigte mich vor allem die folgenden Fragen: Wie konnte es dazu kommen? Wie konnte eine Kultur entstehen, in der das Gefängnis einen solchen kulturbegründenden Einfluss ausübt? Wie hat sich die unbewusste Etablierung dieser Gefängniskultur vollzogen? Mögliche Antworten auf diese Fragen sollen nachfolgend im Mittelpunkt des Interesses stehen.

Es ist nicht zu leugnen, dass die Geschichte Wicherns und der von ihm begründeten Organisationen von jeher mit dem Gefängnis verknüpft sind. Der Kampf für die Humanisierung des Strafvollzuges und die Unterstützung sozial wie gesellschaftlich geächteter Menschen, zu denen in der damaligen Zeit gerade die Strafgefangenen gehörten, waren bedeutende Lebensaufgaben Wicherns. Es erscheint nicht allzu verwunderlich, wenn aufgrund dieser intensiven Verbindung von Organisationsgeschichte mit Gefängniswesen und Strafvollzug, einige gefängnistypische Dynamiken

anzutreffen sind. Auch wenn Wichern sich gegen die meisten dieser Verhaltensweisen gewandt hat, so haben sicherlich die lange und intensive Auseinandersetzung mit dem Thema und das letztendliche Scheitern seiner Bemühungen, dazu beigetragen, dass er, wenn auch nicht bewusst und gewollt, gewisse Gedanken und Verhaltensweisen adaptiert und übernommen hat. So lassen sich auch in den von Wichern geschaffenen und auf ihn zugeschnittenen Organisationen deutlich totalitäre Strukturen und Mechanismen erkennen. Sie waren auf der einen Seite schützend und nährend, aber auf der anderen Seite auch reglementierend, kontrollierend und nicht selten strafend. Die besondere Betonung des Glaubens und der Nächstenliebe, trug jedoch dazu bei, dass die totalitären Züge kaum wahrgenommen wurden. Auch wenn Wichern derartige Verhaltensweisen nicht bewusst gefördert hat, so hat er ihnen dennoch auf einer unbewussten Ebene einen Nährboden bereitet. So hat Wichern gewissermaßen die Saat gesät, die zusammen mit der von ihm monierten schwindenden Bedeutung von Religion und Glauben, die Keimzelle einer solchen Kultur darstellte.

Auch wenn die historische Herleitung des Kulturursprungs nicht von der Hand zu weisen ist, gehe ich zugleich davon aus, dass ausschließlich mit dieser historischen Perspektive das Zustandekommen der heutigen Kultur nicht ausreichend erklärt werden kann. Wie konnte aus dem lange Zeit zurückliegenden Ursprung in Verbindung mit dem fortwährenden Bezug zum Gefängnis die gegenwärtige Kultur entstehen? Auch wenn jetzt neben dem Ursprung deutlich geworden ist, wie das Wichernhaus mit der Gefängniskultur in Berührung kommt, so wurde noch keine Erklärung für die Durchdringung der gesamten Organisation mit dieser Kultur geliefert. Es könnte der Eindruck entstehen, dass sich die Reinszenierung der Gefängniskultur nur auf das Verhältnis von Klienten und Sozialpädagogen bezieht. Tatsächlich sind aber in der gesamten Organisation gefängnisähnliche Denk- und Verhaltensweisen zu finden, auch in solchen Bereichen, die keinen oder nur geringen Kontakt mit den Klienten haben.

Im Folgenden werde ich über die historische Dimension hinaus verschiedene Erklärungsansätze entwickeln, die einerseits das Zustandekommen der Gefängniskultur und andererseits die Durchdringung der gesamten

Organisation mit dieser Kultur erklären. Dabei geht es mir nicht darum, einen alles erklärenden Ansatz zu finden. Auch die Differenzierung der verschiedenen Ansätze hinsichtlich ihres Einflusses wird nicht im Vordergrund stehen. Ich gehe viel mehr davon aus, dass alle im Folgenden beschriebenen Mechanismen gemeinsam wirksam sind und verstärkt durch gegenseitige Wechselwirkungen die Gefängniskultur des Wichernhauses entstehen lassen.

4.3. Erklärungsansatz 1: Kollusive Verstrickungen und soziale projektive Identifikationen

Für diesen ersten Erklärungsansatz greife ich auf das psychoanalytische Konzept der Kollusion zurück. (Zur ausführlichen Darstellungen des Konzeptes vergleiche Kapitel B4 in dieser Arbeit.) Die Grundgedanken möchte ich kurz in Erinnerung rufen. Eine Kollusion bezeichnet ein zwischen zwei (oder mehreren) Personen ablaufendes Spiel gegenseitiger Selbsttäuschung. In diesem auf unbewusster Ebene ablaufenden Spiel sind alle Beteiligten nahezu untrennbar miteinander verbunden. Ihr Bestreben richtet sich darauf *„im Anderen jenen Anderen zu finden, der einen in dem falschen Selbst bestätigt, das man real zu machen versucht“* (Laing, 1961, 1973, 118). In einer Kollusion geht es dementsprechend nicht nur darum, das Gegenüber als Container bestimmter Projektionen zu nutzen, sondern auch darum, diese Projektionen „real“ werden zu lassen. Möglich wird dies über den Mechanismus der projektiven Identifikation.

Ein für die weiteren Überlegungen wichtiger Vorteil dieses Konzeptes liegt im Vergleich zu anderen Erklärungsansätzen darin, dass es nicht nur auf das Intrapsychische, die inneren Objekte des Individuums beschränkt bleibt. Durch die Verbindung von Projektion und Identifikation in einem Prozess stellt die projektive Identifikation eine Verbindung zwischen intrapsychischen Abläufen und interpersonellen Vorgängen her (Gilmore, Krantz, 1985, 2003, 55f.). Da sich das Konzept der Projektiven Identifikation nicht ausschließlich auf die Psyche des Menschen bezieht, ist eine Ausweitung auf Gruppen und Organisationen denkbar. Bion (1961, 2001) war der Erste, der diesen Gedanken konsequent angewandt und weiterentwickelt hat. In seinen Forschungen zeigt er auf, wie eine kollektive pro-

jektive Identifikation eine geheime, gleichsam kollusive Gruppenmentalität entstehen ließ. Entsprechend macht er deutlich, dass Verhalten und Erleben eines jeden Gruppenmitgliedes stets durch unbewusste Gruppenkräfte beeinflusst ist. Auf diese Weise werden bestimmte Mitglieder zum Vehikel für den Ausdruck unbewusster Anteile des Gruppenlebens. Eine kollektive projektive Identifikation bleibt jedoch nicht auf einzelne Gruppenmitglieder als Empfänger der Projektionen beschränkt. Ebenso können Untergruppen, Subsysteme oder ganze Teile einer Organisation zu Adressaten von Projektionen werden. Sie repräsentieren dann bestimmte unerwünschte, abgespaltene Aspekte des Systems und werden zu einem Aufbewahrungsort für die abgeladenen Anteile. Letztlich agieren sie dann die mit diesen Anteilen verbundenen Gefühle und Phantasien aus. Bestimmte problematische Organisationsphänomene (etwa die Sündenbocksuche) werden so versteh- und erklärbar.

Bevor ich diesen Gedanken weiterführe, will ich jedoch einen Blick auf die der projektiven Identifikation zugrundeliegenden Mechanismen, der Projektion und der Introjektion, werfen und die Frage klären, inwieweit diese Mechanismen zur Erklärung organisationaler Phänomene herangezogen werden können. Ursprünglich handelt es sich bei dem Begriff der Projektion, um ein individualpsychologisches, in der Psychoanalyse beheimatetes Konzept. Folgt man Freud, kommen Projektionen vor allem in der Beziehung zwischen Klient und Therapeut zum Tragen und haben ihren Ursprung in der Psyche des Individuums. Sie bleiben jedoch nicht zwangsläufig auf die individuelle zwischenmenschliche Dimension beschränkt, sondern können genau so gut auf ein Objekt, eine Gruppe, ein Unternehmen oder die Gesellschaft gerichtet sein. Die entscheidende Frage im Zusammenhang mit organisatorischen Phänomenen ist nun, ob sich derartige individualpsychologische Konzepte, die ihren Ursprung in der Psyche des Individuums haben, zur Erklärung heranziehen lassen.

In Anlehnung an Lawrence (1998), Lawrence u. a. (1975) und Sievers (1999) werde ich diese Frage in zwei Teilen beantworten. Wie in den einführenden Überlegungen dieser Arbeit dargelegt, ist eine vollständige und unveränderte Übertragung dieser Konzepte weder möglich noch beabsichtigt. Die Anwendung psychoanalytischer Methoden im Organisationskon-

text darf keine pathologisierende Reduktion bewirken. Kranken Organisationen durch die Anwendung psychoanalytischer Methoden, etwa in Form einer Therapie helfen zu wollen, ist der falsche Weg. Genau das Gegenteil ist beabsichtigt. Es geht um ein Ausleihen psychoanalytischer Konzepte und um ihre Verwendung als metaphorischen Rahmen (Sievers, 1999). Anhand des (Möglichkeits-)Raumes, den ein solcher Rahmen bietet, lassen sich dann verschiedene organisatorische Dynamiken und Prozesse adäquater und umfassender verstehen, als dies unter Zuhilfenahme der gegenwärtigen Theorien der Fall ist. Eine derartige Anleihe und metaphorische Verwendung soll im Folgenden kenntlich gemacht werden. Lawrence hat vorgeschlagen das entsprechende psychoanalytische Konzept mit dem Adjektiv sozial zu versehen. So spricht Lawrence von sozialen Ängsten (Lawrence, 1998) oder einer sozialen Depression (Lawrence u. a. 1975) und Sievers von sozialen Psychosen (Sievers, 2000a, 2001, 175). Diesem Vorschlag werde ich folgen und entsprechend von sozial induzierten projektiven Identifikationen, die auf sozialen Projektionen und Introjektionen basiert, sprechen.

Das Adjektiv sozial leitet zum zweiten Teil meiner Antwort über. Häufig wird die Auffassung vertreten, dass die Erklärung von Organisationen und ihrer Realität unter Zuhilfenahme psychoanalytischer Konzepte disfunktional sei (Jaques, 1995). Ihnen wird jegliche Eignung mit Nachdruck abgesprochen, und sie gelten als antiquiert. Der Versuch der Verwendung dieses Konzept im Organisationskontext gilt als unsinnig und nutzlos. Ich gehe jedoch davon aus, dass eine derartige Verwendung psychoanalytischer Konzepte zur Erklärung und zum besseren Verständnis organisationaler Phänomene nicht nur möglich, sondern geradezu notwendig ist. Den entscheidenden Vorteil psychoanalytischer Konzepte sehe ich darin, dass sie einen erweiterten (gleichsam tieferen) Zugang zu Organisationen ermöglichen, der jenseits der alltäglichen (und häufig oberflächlichen) Normalität liegt. Dies ist möglich, da psychoanalytische Konzepte (etwa das der Psychose oder Projektion) nicht notwendigerweise zum Individuum gehören und ausschließlich mit ihm verbunden sind. Eine der frühen Arbeiten von Schmitzberg (1930) bestärkte mich in dieser Auffassung. Sie hat die Rolle psychotischer Mechanismen (etwa der Projektion) innerhalb der Kultur-

entwicklung untersucht und ihren zweifellos vorhandenen Einfluss dargestellt.

Entsprechend dieser Auffassung kann eine unbewusste Reaktion (in Form einer Psychose oder Projektion) im kulturellen Kontext im Allgemeinen oder im organisatorischen Kontext im Besonderen, sozial induziert sein. So können bestimmte organisatorische Dynamiken durch unbewusste Reaktionen auf die organisatorische Umwelt beeinflusst oder ausgelöst werden (Sievers, 1999, 23). Für eine Projektion würde dies beispielsweise bedeuten, dass sie nicht aufgrund der inneren Welt einer Person und ihres Verhaltens entsteht. Eine soziale Projektion wäre viel mehr als eine unbewusste Reaktion auf eine Rahmenbedingung der Organisation zu verstehen, die dann ihrerseits wieder Einfluss auf Prozesse und Beziehungen innerhalb der Organisation ausübt und diese verändert. Die Wurzeln einer derartige Projektion sind eindeutig im Sozialen, in der verschiedenen Umwelten oder den Strukturen und Arbeitsabläufen der Organisation, zu sehen und nicht im Individuellen, in der Psyche des Projizierenden.

In diesem Sinne erscheint es durchaus möglich, sich soziale Projektionen und Identifikation vorzustellen, die die Grundlage sozialer projektiver Identifikationen bilden. Auch soziale Kollusionen, die auf sozial induzierten projektiven Identifikationen beruhen, deren Auslöser im organisatorischen Umfeld zu suchen sind, lassen sich in dieser Perspektive denken. Eine derartige soziale induzierte Kollusion soll im Folgenden beschrieben werden. Sie bildet den zentralen Prozess der zur Etablierung und Verbreitung der unbewussten Gefängniskultur im Wichernhaus beiträgt.

Kehren wir nach diesem Exkurs zurück zu der Frage, wie uns das Konzept der Kollusion (basierend auf sozial induzierten projektiven Identifikationen) helfen kann, das Entstehen der unbewussten Kulturanteile zu verstehen. Auf den ersten Blick erscheint es so, dass das Gefängnis, seine Gedanken, Verhaltensweisen und Dynamiken durch die zeitweilig im Wichernhaus lebenden Klienten (Ex-Häftlinge) in die Organisation hineingetragen werden. Aufgrund der zahlenmäßigen Überlegenheit der Klienten (dem Wichernhaus liegt ein Betreuungsschlüssel von acht zu eins zugrunde) scheint es gerechtfertigt, von einer Implementierung zu sprechen. Begünstigt wird diese Implementierung durch den fehlenden übergeordneten Be-

zugsrahmen (ehemals Glaube und Religion), der den Mitarbeitern Sinn und Orientierung vermittelt. Häufig stellt das Gefängnis für die im Wichernhaus lebenden Klienten den Ort dar, an dem sie einen großen Teil ihres Lebens verbracht haben und an dem sie ihre erste grundlegende Sozialisation erfahren haben. Vorher war bei ihnen, wenn überhaupt, nur eine sehr rudimentäre Sozialisation vorhanden (Harbrodt, 1972, 28). Die erlernten Verhaltensweisen und Denkmuster sowie die übernommenen Werte und Normen fallen nach der Entlassung nicht einfach von dem Gefangenen ab. Die ehemaligen Gefangenen halten an ihnen auch nach dem Eintritt in eine neue Organisation (in diesem Fall das Wichernhaus) fest, da sie in einer neuen, unbekannteren, häufig auch überfordernden Umgebung ein Mindestmaß an Sicherheit bieten. Es macht fast den Eindruck, als wenn in dieser Situation das Prinzip der organisationalen Sozialisation umgekehrt würde. Nicht die Organisation scheint die neu eintretenden Mitglieder zu sozialisieren, sondern die neu eintretenden Mitglieder sozialisieren die Organisation.

Die kollusive Verstrickung, die in der Herkunft der Gefangenen ihren Ursprung und die unbewusste Gefängniskultur begründet, lässt sich wie folgt beschreiben: Die Gefangenen stellen in der Endphase ihrer Haftzeit einen formlosen Aufnahmeantrag. Tritt der ehemalige Gefangene dann in das Wichernhaus ein, trägt er die Kultur des Gefängnisses in sich. Er trägt sie jedoch nicht nur in sich, sondern ist sich ihrer bewusst, da sie ihn in der letzten Zeit (vor allem noch einmal kurz vor und während der Entlassung) stark geprägt hat. Diese Prägung und die Tatsache, dass der Haftentlassene an der Kultur festhält, lassen ihn den Sozialpädagogen nicht als solchen erkennen. Vor allem die Verbundenheit mit der alten Kultur führt dazu, dass er das Bild des Vollzugsbeamten auf den Sozialpädagogen projiziert. Neben dieser Kulturverbundenheit begünstigen ähnliche Aufgaben, die von Vollzugsbeamten und Sozialpädagogen wahrzunehmen sind, diese Projektion. Ebenso wie die Beamten im Gefängnis sind die Sozialpädagogen gezwungen in die Selbstgestaltung der Klienten einzugreifen. So bestehen Pflichtveranstaltungen (z.B. Gruppenabende, Putzdienste), an denen die Klienten teilnehmen müssen. Weiterhin ist der Klient hinsichtlich des Erhaltes und der Verwendung von Geld abhängig vom Sozialpädago-

gen und gezwungen, jeden Abend zur Übernachtung in die Einrichtung zurückzukehren. Auch wenn diese Eingriffe bei weitem nicht so elementar wie die im Gefängnis sind und zum Teil auch nur einen vorläufigen Charakter aufweisen, führen sie in den Augen der Klienten nicht zu einer Unterscheidung zwischen Vollzugsbeamten und Sozialpädagogen. Sie lassen aus dem Sozialpädagogen sozusagen einen „Vollzugsbeamten-in-the-mind“ werden.

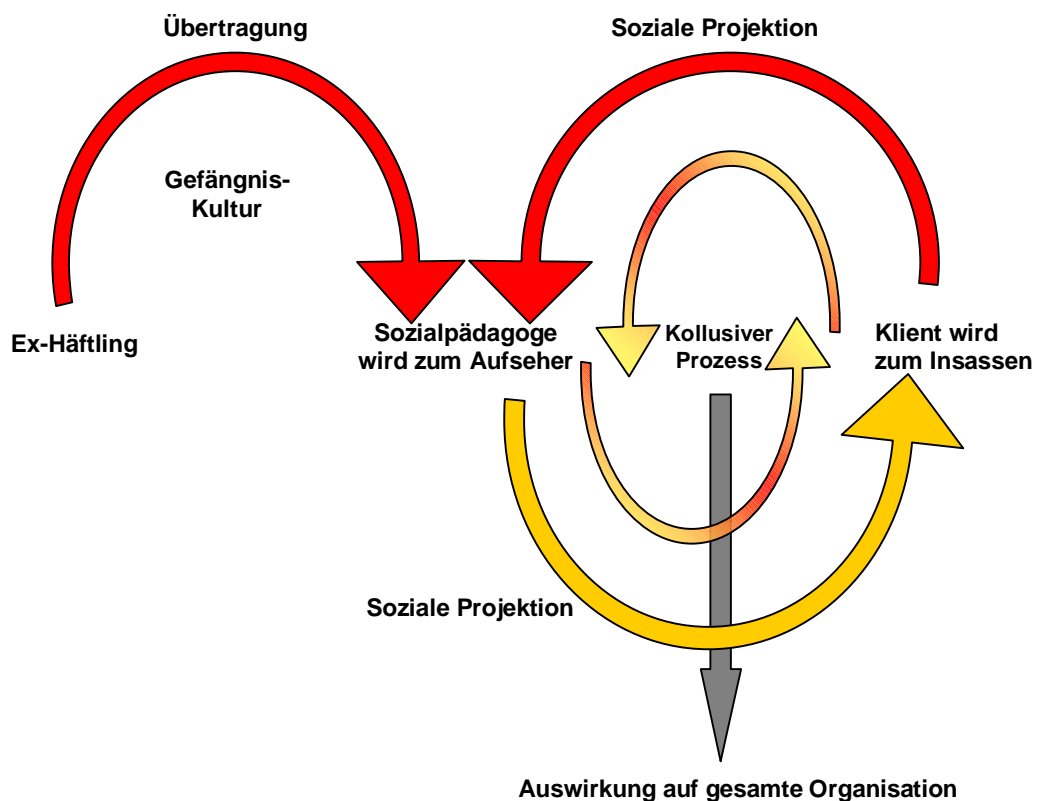


Abbildung 10: Die Entstehung der Gefängnis-Kultur im Wichernhaus
(Quelle: eigene Darstellung)

Die Sozialpädagogen werden durch den aggressiven Charakter der ablaufenden Projektionen geradezu gezwungen, sich entsprechend den Projektionen zu verhalten. Sie nehmen diese Projektion auf, introjizieren sie und projizieren sozusagen als Reaktion darauf das Bild des Gefangenen in den Klienten. Gelegentlich zu hörende Behauptungen, die Klienten seien selber Schuld an dieser Situation und würden ja wieder auf der Straße (oder im Gefängnis) landen, sind Folgen einer solchen introjizierten Vollzugsbeamtenrolle. Häufig bringt diese Sichtweise eine entsprechende Behandlung der Klienten mit sich. Halbherzige Resozialisationsbemühungen sind dann meist die Folge, und es steht eher der Gefangene und nicht der

Haftentlassene im Mittelpunkt der Wahrnehmung. Diese Projektion der Sozialpädagogen wird wiederum von den Klienten introjeziert und bestätigt bzw. verfestigt das Bild, welches die Klienten von den Sozialpädagogen haben. Daher halten die Klienten überzeugter denn je an ihrem Bild fest und somit die zugrundeliegende Projektion aufrecht.

Dies bisherige Schilderung macht die kollusive Verstrickung deutlich in der Klienten und Sozialpädagogen miteinander verbunden sind. Beide Parteien sind in einer Art Teufelskreislauf gefangen, aus dem es kein Entrinnen zu geben scheint. Erschwerend kommt hinzu, dass den Beteiligten dieser Teufelskreislauf, nicht bewusst ist. Sie erkennen den zugrunde liegenden Prozess aus sozial induzierten Projektionen und Introjektionen nicht. Er ahnen sie Ansätze, verleugnen sie diese meist. Diese kollusive Verstrickung ist gekennzeichnet durch irrationale Ängste beider Seiten. Auf Seiten der Haftentlassenen steht die Angst vor völliger Orientierungslosigkeit, wenn sie ihre alte Kultur aufgeben und sich auf etwas Neues einlassen. Die Sozialpädagogen wiederum fürchten sich vor Übergriffen der ehemaligen Gefangenen und haben Angst so zu werden wie sie. Auch wenn beide Seiten in der bisherigen Schilderung gegensätzlich wirken, so veranlassen sie doch ähnliche Arten von inneren Konflikten bzw. Ängsten in diese Kollusion einzusteigen. Die kollusive Verstrickung kann als Versuch verstanden werden, von der anderen Partei das zu bekommen, was benötigt wird, um das falsche Selbst real werden zu lassen und somit die vorhandenen Ängste abzuwehren.

Der Kreislauf von sozialen Projektion und Introjektion führt dazu, dass sich die Verhaltensweisen beider Parteien gegenseitig immer weiter verstärken. Als Folge daraus entstehen auf beiden Seiten immer extremere Positionen. Diese sich gegenseitig bedingenden und auf diese Weise fortschreibenden Handlungen können sich soweit steigern, dass sie schließlich einen ritualähnlichen Charakter aufweisen. Folgen des nahezu neurotischen Zusammenspiels der beiden Parteien sind z.B. ein hoher Verlust an psychischer Energie, verschiedenste Arten von Stresssymptomen und entstehenden Spannungen, die sich durch die gesamte Organisation ziehen. Die wohl gravierernste Folge liegt darin, dass andere Organisationsmitglieder von diesem kollusiven Arrangements angesteckt werden kön-

nen. Eine solche einrichtungsübergreifende Ausweitung dieser Kollusion hat im Wichernhaus stattgefunden. Sie erklärt, warum Verhaltensweisen aus dem Umfeld des Gefängnisses auch in solchen Bereichen und Abteilungen anzutreffen sind, die keinen Kontakt zu den ehemaligen Gefangenen haben. Auf diese Art und Weise ist annähernd die gesamte Organisation von kollusiven Verstrickungen und ihren Auswirkungen erfasst worden.

4.4. Erklärungsansatz 2: Das schwache Organisationsideal

Einen weiteren Zugang zur Entstehung und Etablierung der Kultur des Wichernhauses liefert die Theorie des Organisationsideals. (Zur Ausführlichen Darstellung der Theorie vergleiche Kapitel B7 in dieser Arbeit.) Diese Theorie postuliert, in Analogie zum persönlichen Ich-Ideal, die Existenz eines Organisationsideals auf kollektiver Ebene. Beide Ideale entstehen durch Identifikationen. Die Entstehung eines Organisationsideals ist dementsprechend nichts, wogegen sich eine Organisation wehren kann. Jeder Mitarbeiter bildet sich ein Ideal, ein Wunschbild von der Organisation, in der er arbeitet. Er verspürt geradezu eine natürliche Neigung, Aspekte seines Ich-Ideals auf Gruppen und Organisationen zu übertragen und seine Vorstellungen des Perfekten mit den Leistungen und der Geschichte eines Unternehmens zu identifizieren. Ideen und Vorstellungen der Organisation können also durchaus für Mitglieder einer Organisation das Ich-Ideal repräsentieren. In diesem Fall übernimmt dann auch das Organisationsideal die eigentlich dem Ich-Ideal zugeordneten Funktionen. Entsprechend Freuds Überlegungen zur Massenpsychologie ist in diesem Moment eine Idee bzw. eine Wunschvorstellung an die Stelle des Führers getreten. Bei dieser Idee handelt es sich um die Organisation selbst, ihre Vorstellungen, Wünsche und Ziele. Demzufolge lässt sich ein engagierter und der Organisation verbundener Mitarbeiter als eine Person charakterisieren, deren Ich-Ideal identisch mit dem Organisationsideal ist.

Was kann nun die Theorie des Organisationsideals im Hinblick auf das Verständnis der unbewussten Kulturanteile des Wichernhauses beitragen? Wenn wir auf die beiden letzten Kapitel zurückblicken, dann wird im Hinblick auf die Theorie des Organisationsideals folgendes deutlich:

Zu Gründungszeiten des Wichernhauses, welches zu dieser Zeit noch den Namen „Rauhes Haus“ trug, und zu Wicherns Lebzeiten verfügte die gesamte Organisation über ein stark ausgeprägtes Organisationsideal. Der Glaube, das soziale Handeln (welches Wichern und seine Mitarbeiter half ihren Glauben praktisch zu verwirklichen) und das Vorbild in Form der Person Wicherns, ließen ein realistisches, teilweise erreichbares Organisationsideal entstehen. Dieses Ideal wirkte sich stimulierend und motivierend auf ihn und seine Mitarbeiter aus und führte immer wieder zu neuen Versuchen, das Organisationsideal so gut wie möglich zu erreichen.

Wenn wir im Vergleich dazu das Wichernhaus der Gegenwart betrachten, so entsteht der Eindruck, auf eine Organisation ohne Ideale (zumindest im Hinblick auf Wicherns Vorgaben) gestoßen zu sein. Dieser Eindruck muss nicht gleichbedeutend mit der Tatsache sein, dass diese Organisation über keine Ideale verfügt. Sofern jedoch noch Ideale existieren, haben sie nicht mehr viel mit den ursprünglichen Ideen gemein. Auf Grundlage dieses eher schwach ausgeprägten Organisationsideals verwundert es nicht, dass die Mitarbeiter sich nicht mit der Organisation identifizieren. Es erscheint allenfalls eine Identifikation über die Arbeit möglich, die dann die fehlende Identifikation mit der Organisation substituiert. Doch auch die Identifikation mit der Arbeit ist nur noch schwach ausgeprägt, was dazu führt, dass die Resozialisierungsarbeit nach und nach zu einem Mittel zum Zweck den Lebensunterhalt zu sichern, verkommt. Provokativ ließe sich behaupten, dass der Organisation die Ideale verloren gegangen sind und es keiner bemerkt oder beklagt hat. Fehlendes Bewusstsein für die eigene Geschichte oder die häufig anzutreffende Unkenntnis der Person Wicherns stellen nur zwei von vielen Hinweisen dar, die dies belegen. Das Wichernhaus scheint auf dem Weg zu sein, zum Selbstzweck zu werden und seinen Erhalt als einzig erstrebenswertes Ziel anzusehen.

Trotz des schwach ausgeprägten Organisationsideals hat das Wichernhaus ein durchaus verständliches Interesse, ein gutes Bild nach innen wie nach außen abzugeben. Damit dies jedoch trotz eines schwachen Organisationsideals möglich wird, bedarf es der Schaffung und Bewahrung eines narzisstischen Selbstbildes. Da ein solches Selbstbild in der Realität nicht existiert, muss es künstlich geschaffen werden. Totalitäre Strukturen, die

passive Mitarbeiter und angepasste Denkweisen erzeugen, sind ein adäquates Mittel hierzu. In einem ersten Schritt lassen totalitäre Strukturen passiven Mitarbeiter entstehen, da die Organisation ihnen die Möglichkeit nimmt, eigenständige Meinungen und Urteile zu bilden. Die Etablierung derartiger Strukturen führt in einem schleichenden Prozess dazu, dass die Mitarbeiter abhängig von der Organisation werden, die ihnen dann vorschreibt, was sie zu denken und was sie zu glauben haben. Eine dieser Vorgaben besteht darin, die Mitarbeiter zu veranlassen, trotz eines nur schwach ausgeprägten Organisationsideals an das etablierte narzisstische Selbstbild zu glauben. Einerseits entstehen so angepasste, wenig kreative und motivierte Mitarbeiter mit geringem Selbstbewusstsein und Selbstwertgefühl. Andererseits sind die zuvor beschriebenen Phänomene, der Sündenbocksuche und der ontologischen Differenzierung die unausweichlichen Folgen. (Vergleiche dazu Kapitel B7.4) Sie tragen zwar dazu bei, dass Organisationsideal zu erhalten, verstärken aber ebenfalls die totalitären Strukturen und Verhaltensweisen und leiten so letztlich einen kaum noch aufzuhaltenden organisatorischen Zerfall ein.

Wie weit sich kulturbegründenden totalitäre Tendenzen, also gerade auch für das Gefängnis typische Dynamiken sowie Denk- und Verhaltensweisen, bereits verankert sind, mag das folgende Beispiel zeigen.

In Laufe der Zeit, in der ich der Organisation Wichernhaus angehört habe, fiel mir immer wieder die besondere Bedeutung auf, die das Thema Geld bzw. der Bereich Bilanzierung- und Rechnungswesen für das Wichernhaus besaß. Was ich bereits in der Zeit als Zivildienstleistender erahnte, wurde mir in der Zeit als Berater deutlich. Ich arbeite mit der Hypothese, dass sich daran bis heute nichts geändert hat. Einzelne Kontakte, die ich immer noch mit einigen Mitarbeitern des Wichernhauses habe, bestätigen diese Hypothese. So habe ich erst kürzlich mit einer Einrichtungsleiterin telefoniert, die über die momentan schlechte Stimmung berichtete und dies mit den schlechten Jahresabschlusszahlen in Verbindung brachte. Manch ein Leser mag sich jetzt verwundert fragen, was denn an dieser Feststellung so besonderes sei, schließlich müssen in der heutigen Zeit auch Non-Profit Organisationen ihre Finanzen im Blick haben. Meine Antwort auf eine solche Frage lautet, dass zwischen der Maßgabe, die Finan-

zen im Blick zu haben und dem für ein Profit-Unternehmen typischen Gewinnstreben, wie ich sie (immer wieder) im Wichernhaus vorgefunden habe eine weite Spanne liegt. Diese für das Wichernhaus typische Dominanz des Finanziellen tritt z.B. deutlich in der absoluten Priorität zu Tage, die die Auslastung des Hauses hat. Dieser Auslastung und der damit verbundenen Belegung der vorhandenen Zimmer wird ein eindeutiger Vorrang gegenüber Erziehungs-, Resozialisierungs- oder Behandlungsgedanken eingeräumt. Unweigerliche Konsequenzen sind z.B. die Aufnahme von Klienten, die eigentlich nicht dem Spektrum der Einrichtung entsprechen oder die unmittelbare Entlassung eines Klienten, wenn die Finanzierung seines Platzes nicht mehr oder noch nicht geklärt ist. Dies wird durch einen beachtlichen Druck der Geschäftsführung ergänzt. Zwischenzeitliche Belegungen von 70% wurden lediglich mit dem Kommentar „Mein Gott“ versehen. Allenfalls Belegungszahlen von mehr als 95% erscheinen akzeptabel. Auch die Tatsache, dass sich die Einrichtungsleitung und häufig auch die Sozialarbeiter für diese Zahlen rechtfertigen müssen, obwohl sie sie nicht zu vertreten haben, stellt keine Seltenheit dar. Das Argument, dass eine schwache Belegung in den seltensten Fällen auf die Arbeit der Mitarbeiter bzw. auf ihr Verhalten zurückzuführen ist, spielt für die Geschäftsleitung und den Aufsichtsrat keine Rolle.

Noch gut kann ich mich einiger solcher Rechtsfertigungsdebatten erinnern, bei der die Emotionen aller Beteiligten hoch kochten. Ebenso unvergesslich bleibt mir der (wenn auch scherzhaft gemeinte) Kommentar des Geschäftsführers, der die Einrichtung am Morgen nach dieser Debatte mit den Worten betrat: „Wie, es sind immer noch nicht alle Zimmer belegt?“ Verfestigt wird diese Finanzdominanz noch durch eine hohe Wertschätzung der Verwaltungsbeamten, die den Bereich Finanzen bearbeiten. Vor allem von Seiten der Geschäftsführung, aber auch von den leitenden Mitarbeitern wurde ihnen diese zu Teil. Zu Zeiten des Jahresabschlusses hat nicht selten der Geschäftsführer höchstpersönlich diesen Mitarbeitern den Rücken frei gehalten und sie von allem abgeschirmt, was sie bei dieser wichtigen Aufgabe stören könnte.

Wenn ich dieses Verhalten vor dem Hintergrund der Theorie des Organisationsideals zu verstehen versuche, dann vermute ich, dass die Domi-

nanz der Zahlen sowie des Finanziellen allgemein etwas mit dem enormen narzisstischen Potential zu tun hat, welches sich hinter den schwarzen Zahlen verbirgt. Dieses narzisstische Potential ist um ein Vielfaches höher als jenes, welches bei einer Konzentration auf die eigentliche (jedoch nahezu unmögliche) Primäraufgabe, der Resozialisierung von Haftentlassenen, stehen würde und ermöglicht so die Kreation des benötigten narzisstischen Selbstbildes.

Diese Art die Welt zu sehen, beinahe könnte man von einer finanziellen Weltansicht sprechen, lässt sich als eine Art „moderner Pythagorismus“ bezeichnen. In einer solchen Sicht scheint die Welt lediglich aus Zahlen zu bestehen und der Phantasie keine Grenzen gesetzt zu sein. Sofern nur die Zahlen stimmen, erscheint alles möglich. Die Mitarbeiter die diese Wunder vollbringen oder zumindest den Anschein erwecken, dass die Zahlen stimmen, können sich der Wertschätzung aller sicher sein und dies als ein Zeichen ihrer Omnipotenz werten (Schwartz, 1990, 65)-

Die zuvor erwähnte Realitätsverzerrung ist eine unweigerliche Folge. Sie drückt sich in diesem Fall darin aus, dass lediglich 95% Belegung und mehr akzeptabel sind und dass dieser Missstand von einem auf den anderen Tag zu beheben ist. Eine Solche Realitätsverzerrung entsteht aus der Tatsache, dass gerade im Finanzbereich einer Organisation das Lösen von Problemen mit dem Jonglieren von Zahlen gleichgesetzt wird. Häufig wird es daher an einigen Stellen mit der Darstellung von Zahlen nicht so genau genommen wird, während in einem anderen Zusammenhang exakt auf die Zahlen geachtet wird, um sie in einem anderen Licht darzustellen. Letzten Endes sind eine derartige Tyrannei der Zahlen und ihr enormer Einfluss auf die Organisation ein Fluch der eigenen bösen Tat. Eine solche Tyrannei entsteht aufgrund des Widerwillens, schlechte Nachrichten über die eigene Organisation zu erfahren. Gleichzeitig stellt sie für Mitarbeiter des Finanzbereichs aber auch eine Möglichkeit dar, zu Helden zu werden. So atmet die gesamte Organisation auf, wenn wieder einmal die richtigen Zahlen präsentiert werden und freut sich im Anschluss daran auf eine Zeit der Ruhe und Gelassenheit. Alles in allem besteht demnach für diese Mitarbeiter kein Anreiz schlechte (sprich zuweilen realistische) Zahlen zu präsentieren. Nicht selten gilt für sie und ihren Karriereweg die fol-

gende Faustregel: Je leichter (genauer leichtfertiger) sie mit Zahlen jonglieren können, je mehr sie also zum Erhalt des Organisationsideals beitragen, desto höher hinaus führt ihr Karriereweg (Keller, 1989, 26ff.).

4.5. Erklärungsansatz 3: Der beschädigte Container

Für diese letzte Erklärungsmöglichkeit hinsichtlich des Zustandekommens der Gefängniskultur des Wichernhauses ziehe ich das Container-Contained Modell heran. (Zur Ausführlichen Darstellung der Theorie vergleiche Kapitel B7 in dieser Arbeit.) Grundlegend, sozusagen auf physischer Ebene, lässt sich dieses Modell folgendermaßen darstellen:

„Wenn ich mit meiner Hand mein Handgelenk packe, dann ist die Hand der Container und das Handgelenk das, was »contained« ist, d.h. gehalten wird. Wenn ich zu fest zugreife, dann ist der Container zu eng, d.h. die Durchblutung wird gestoppt. Wenn ich zu schwach zugreife, dann kann mir das Handgelenk leicht entgleiten oder denn Container auflösen.“
(Bain, 1999, 201, 137)

Wenn wir die physische Ebene verlassen und uns der mentalen Eben zuwenden, dann stellt der Container einen Ort oder ein Objekt dar, dessen Sinn es ist, etwas aufzunehmen. Dieses „etwas“ was über einen aktiven mentalen Prozess aufgenommen wird, stellt das „contained“ dar. Diese Aufnahme hat den Charakter einer Transformation, die mit Veränderungen sowohl beim Container als auch beim „contained“ einhergeht. Aus diesen beidseitigen Veränderungen kann letztlich etwas Neues entstehen.

Bevor ich genauer auf die Frage eingehe, welche Perspektive das Container-Contained Modell für das Verständnis der Kultur des Wichernhauses eröffnet, ist es mir wichtig darauf hinzuweisen, dass es sich beim Prozess des Containing nicht um ein klinisches Phänomen handelt. Aufgrund des psychoanalytischen Ursprungs des Modells und wegen des im theoretischen Teil häufig zitierten Mutter-Baby-Beispiels möchte ich klarstellen, dass Containing kein Prozess ist, der auf die Interaktion zwischen Mutter und Baby beschränkt bleibt. Wenn wir uns von diesem speziellen (eher psychoanalytischen) Blickwinkel lösen, dann lässt sich „containment“ wie zuvor angedeutet, als eine interaktive Transformation verstehen. Eine derartige Beziehung zwischen zwei Personen ist in den verschiedensten Bereichen anzutreffen. Als Beispiele für derartige Bereiche seien erwähnt:

die Therapie (Therapeut/Patient), die Supervision (Supervisor/Klient), die (Organisations-)Beratung (Consultant/Führungskraft), die Universität (Professor/Student) oder die Schule (Lehrer/Schüler). Mit der besonderen Bedeutung von „containment“ für Lern- und Weiterbildungsprozesse, habe ich mich an einer anderen Stelle auseinandergesetzt (Ahlers-Niemann, Mallow, 2002).

Es wird deutlich, dass das Modell bzw. der zugrunde liegende Prozess durchaus Relevanz für verschiedenste Organisationen besitzt und dass weder Profit- noch Non-Profit-Unternehmen sich von derartigen Prozessen freisprechen können. Gerade in Zeiten des Umbruchs und des Wandels stellt die Fähigkeit von Führungskräften „containment“ zu leisten eine notwendige Voraussetzung dar. Besitzt eine Führungskraft diese Fähigkeit, dann ist sie in der Lage, Krisen und Konflikte stellvertretend für ihre Mitarbeiter wahrzunehmen und diese in sich aufzunehmen, um sie zu verstehen und sich mit geeigneten Interventionen darauf zu beziehen. Nur so entsteht für die Mitarbeiter ein Gefühl von Sicherheit, welches die unabdingbare Voraussetzung dafür darstellt, dass Probleme und Schwierigkeiten auch in der Realität angegangen werden können.

Kehren wir nun zur Kultur des Wichernhauses zurück. Die Idee, dass mir das Container-Contained Modell helfen könnte einen weiteren Zugang zur Kultur des Wichernhauses zu finden und so mein Verständnis hinsichtlich der Entstehung und Entwicklung dieser Kultur um einen weiteren Aspekt zu bereichern, entstand bei der Nachbereitung eines Interviews. Im Rahmen meiner Kulturanalyse habe ich mehrere Interviews geführt, um meine eigene Erfahrung und Wahrnehmung zu ergänzen. Im Rahmen der Analyse erregte das Interview, welches ich zuletzt geführt hatte, besondere Aufmerksamkeit. Während der Analyse und Verdichtung des Interviews blieb ich immer wieder an einer Frage und der dazugehörenden Antwort hängen. Im Rahmen dieser Antwort schilderte die von mir interviewte Sozialpädagogin ihre Arbeit, wie auch die Arbeit des Wichernhaus als Ganzes mit folgendem Bild.

„Wenn die Leute hier ankommen, dann sind sie wie ein total marodes Haus. Wir tauschen dann vielleicht die Fenster oder die Türen aus und harken vielleicht ein wenig im Vorgarten herum, aber theoretisch, theore-

tisch müsste man die ganze Bude abreißen, vom Fundament angefangen.“

Wenn wir dieses Bild mit dem Wissen um das Container-Contained Modell (sozusagen mit Bions Augen) betrachten, dann stellen wir fest, dass diese Sozialpädagogin ein ausgeprägtes Bewusstsein für den beschädigten Container, also den (Ex-)Häftling mit all seinen Schwierigkeiten und Problemen besitzt. (Ähnliche Einstellungen ließen sich auch in den anderen Interviews finden, jedoch wurden sie in diesem Bild am deutlichsten.) Dieses Bewusstsein tritt deutlich in der Beschreibung zu Tage, dass das beschädigte Haus nicht nur zu renovieren, sondern vielmehr zu sanieren bzw. abzureißen und neu aufzubauen sei. Dahinter versteckt sich die Forderung, dass den Klienten des Wichernhauses eine andere und umfangreichere Behandlung zu Teil werden müsste (neu aufbauen statt ausbessern), die das Wichernhaus jedoch nicht leisten kann.

Neben dem Bewusstsein für den „beschädigten Container“ vermittelt dieses Bild auch ein eher schwach ausgeprägtes Bewusstsein für die Bedeutung des zu leistenden „containment“. Diese Einstellung verbirgt sich meines Erachtens deutlich in der Beschreibung der eigenen Tätigkeit („wir harken vielleicht ein wenig im Vorgarten herum“) als kosmetische Korrektur im Vergleich zu dem was nötig wäre („man müsste die ganze Bude abreißen, vom Fundament an“), ein Neuaufbau. Einerseits wunderte mich diese Einstellung, da meiner Vorstellung nach die Beziehung des Haftentlassenen zum Sozialpädagogen (als Container) eine besondere Bedeutung besitzt. Andererseits erscheint sie passend zum vorhandenen Bewusstsein des beschädigten Containers, gemäß dem Motto „Meine Arbeit ist nicht mehr als ein Tropfen auf den heißen Stein, der verdampft ohne den Stein zu kühlen“. Diese Kombination aus vorhandenem Bewusstsein für den beschädigten Container und fehlendem Bewusstsein für das zu leistende „containment“, ließ in mir die Vermutung entstehen, dass sie nicht nur in der Beziehung Sozialpädagogin Häftling wirksam wird, sondern auch Einfluss auf die gesamte Organisation ausübt.

Um diesen Einfluss auf die Organisation zu erklären, greife ich auf das Konzept des „unthought known“ (des unbedachten Bekannten) des englischen Psychoanalytikers Bollas (1987, 1997) zurück. Er prägte diesen

Begriff und entwickelte dieses Konzept aus der psychoanalytischen Begegnung von Analytiker und Analysant. Bollas versteht unter dem „unthought known“ alles, was man weiß, worüber man aber noch nicht nachgedacht hat, etwa weil bisher keine Veranlassung dazu bestand (Bollas, 1987, 1997, 16). Er sieht eine wesentliche Aufgabe der Psychoanalyse bei der Wiedergewinnung dieses Wissens, Hilfestellung zu leisten (etwa durch die Vorgänge des Nachsinnens oder der Evokation). Armstrong hat einige Zeit später diesen Begriff wieder aufgenommen und versucht, ihn aus dem Bereich der Therapie herauszulösen, um ihn auf Organisationen zu übertragen und für Organisationen nutzbar zu machen.

„I think that what I am trying to share can be seen as a bringing into view at an organisational level of something known in the organisation, known in the emotional and physical and perhaps imaginal life of the organisation, which has resisted formulation: something primary and ordinary, that is lived, but only as a shadow. And once formulated, once brought towards thought, paradoxically creates a difference which makes a difference to how every decision, policy, action is understood. It does not make things any easier; it does not show a client what to do. But it discloses meaning: introduces the client, as it were, to the organisation-in-himself and himself-in-the-organisation. And this disclosure sets a new agenda.“ (Armstrong, 2005, 51)

Armstrong geht davon aus, dass in Organisationen auf der Ebene des emotionalen und physischen Lebens und innerhalb von Vorstellungen und Phantasien Wissen vorhanden ist, das sich bislang jedoch der expliziten Formulierung entzogen hat. Ich arbeite mit der Hypothese, dass das zuvor beschriebene Bewusstsein, dass Häftlinge nicht „containiert“ werden können, ein in der Organisation Wichernhaus vorhandenes „ungedachtes Wissen“ darstellt. Stellt man sich ein solches Wissen in der Organisation vor, von dem alle wissen, obwohl es keiner ausspricht, dann erscheint das fehlende „Containing“ nur allzu verständlich.

Dieses Wissen führt aber nicht nur zu fehlendem Containing, sondern in der Folge auch dazu, dass Haftentlassene sich nicht verändern und das bleiben, was sie sind, nämlich Haftentlassene. Anders ausgedrückt, bleiben „die Bösen“ böse und nehmen sich selber nur so wahr bzw. werden nur so wahrgenommen. Bei „den Guten“ setzt genau die gegenteilige Entwicklung ein. Dies führt nicht nur zu einer für das Gefängnis typischen Spaltung zwischen gut und böse, sondern auch dazu, dass das Bewusst-

sein darüber, dass auch die Bösen gute Anteile und Eigenschaften haben (und umgekehrt), verloren geht. Die so entstehende Spaltung ist jedoch kein Einzelfall, sondern ist auf den verschiedensten Ebenen der Organisation anzutreffen. Andere Spaltungen existieren beispielsweise zwischen den bösen Zivildienstleistenden und den guten Mitarbeitern oder zwischen dem guten Aufsichtsrat und den bösen Führungskräften.

Erkennt man das Vorhandensein dieses Wissens an, dann bringt die Vorstellung, dass Haftentlassene nicht zu „containen“ sind, für die Organisation Wichernhaus und die in ihr arbeitenden Menschen auch die Erkenntnis mit sich, dass die Arbeit, die sie verrichten, tendenziell sinn- und nutzlos ist. Ähnlich wie die Arbeit des Sisyphus, der den Stein auf den Berg rollt, bis er an der Spitze angekommen und dann von neuem beginnt, da ihm der Stein wieder hinunterrollt, ist die Arbeit der Sozialpädagogen von vorneherein zum Scheitern verurteilt. Die häufig anzutreffende pessimistische und sich in das Schicksal ergebende Grundhaltung könnte mit dieser Erkenntnis in Zusammenhang stehen.

Abschließend gehe ich davon aus, dass nicht nur das vorhandene „ungedachte Wissen“ einen merklichen Einfluss auf die Organisation ausübt, sondern ebenfalls das nicht in ausreichendem Maß geleistete „containment“. Wenn wir ein letztes Mal mit Bion auf diese Situation blicken, dann bedeutet fehlendes „containment“ auch, dass die projizierten Beta-Elemente der Haftentlassen keinen Platz finden an dem sie sein können. Dieser Zustand scheint der von Bion beschriebenen Minusvariante des Container-Contained Modell zu entsprechen. Diese Variante zeichnet sich dadurch aus, dass die Bedeutung der Projektion (für den Haftentlassenen) durch den Container (den Sozialarbeiter) negiert wird (teilweise auf eine feindliche und unangemessene Art und Weise). Der Absender der Projektion (der Haftentlassene) wird mit einer „namenlosen Furcht“ konfrontiert und introjiziert ein zum „containment“ unfähiges Objekt, mit schlechten Eigenschaften.

Aufgrund des nicht in ausreichendem Maße zur Verfügung stehenden „containment“, steht der Haftentlassene vor dem Problem, sich seiner Beta-Elemente auf anderen Wegen entledigen zu müssen. Einerseits kann er versuchen, die unverdaulichen Elemente mittels exzessiver projektiver

Identifikation loszuwerden. Diese häufigen (wie drastischen) projektiven Identifikationen können dann dazu führen, dass der im ersten Erklärungsansatz skizzierte kollusive Kreislauf entsteht. Andererseits können die diese Minusvariante des „containment“ und die damit verbundenen Störungen und Vermeidungen zu einem erhöhten Auftreten von Neid, Lüge und Missgunst führen.

5. Die Kultur des Gefängnisses

*„Wie Menschen ihre Situationen prägen,
so prägen die Situationen auch ihre Menschen.“*

(E. Goffmann)

Nach der Vorstellung meiner Hypothese und der Darstellung verschiedener sozioanalytischer Ansätze, die die Entstehung der unbewussten Kulturanteile erklären, soll die Kulturanalyse der Institution Gefängnis im Mittelpunkt des Kapitels stehen. Um im weiteren Verlauf der Arbeit darlegen zu können, was ich meine, wenn ich von einer im Wichernhaus vorherrschenden Gefängniskultur spreche, halte ich eine solche Kulturanalyse für unverzichtbar. Sie wird umso erforderlicher, da ich davon ausgehe, dass die wenigsten Leser Beziehungen zum Gefängnis haben und das dementsprechend, jenseits der zum Teil populistischen Darstellung in Medien und Presse, wenig Wissen über diese vielschichtige Institution vorherrscht.

Um mich an die Kultur des Gefängnisses anzunähern, werde ich zentrale Personengruppen, die mit der Institution Gefängnis in Verbindung stehen, genauer betrachten. Die Darstellung und Betrachtung dieser Personengruppen wird sich entlang der für das Gefängnis typischen Hierarchie vollziehen. Beginnen werde ich am unteren Ende, so dass zunächst der Gefangene im Mittelpunkt des Interesses stehen wird. Eine der besonderen Gefangenenrollen, die des Kalfaktors, wird in einem Exkurs behandelt. Danach werden die Bediensteten in den Blick genommen. Den Schwerpunkt dieser Betrachtung wird das Aufsichtspersonal (der allgemeine Vollzugsdienst) bilden, wohingegen die anderen Bediensteten (etwa die Fachdienste) eher am Rande betrachtet werden. Sofern zwischen den Gruppen besondere Unterschiede oder kulturrelevante Beziehungen bestehen, werden diese jedoch behandelt. Trotz des Wissens, das ich auf diese Weise indirekt zu einer Festschreibung der vorherrschenden Verhältnisse beitrage (Betonung des allgemeinen Vollzugsdienstes, Vernachlässigung der Fachdienste), habe ich mich zu dieser Vorgehensweise entschlossen, da ich bei dem zahlenmäßig großen Bereich des Aufsichtspersonals

sonals, der den meisten Kontakt mit den Gefangenen hat, den größten Kultureinfluss vermute. Dennoch werde ich versuchen andere Bereiche nicht vollkommen auszublenden. Im Sinne einer umfassenden Kulturanalyse erscheint es mir jedoch auch wichtig, nicht nur die direkt betroffenen Personenkreise mit einzubeziehen, sondern auch die indirekt Betroffenen zu berücksichtigen. Daher wird ein Blick auf die Öffentlichkeit bzw. die Gesellschaft und ihre Beziehung zum Gefängnis den Abschluss dieses Kapitels bilden.

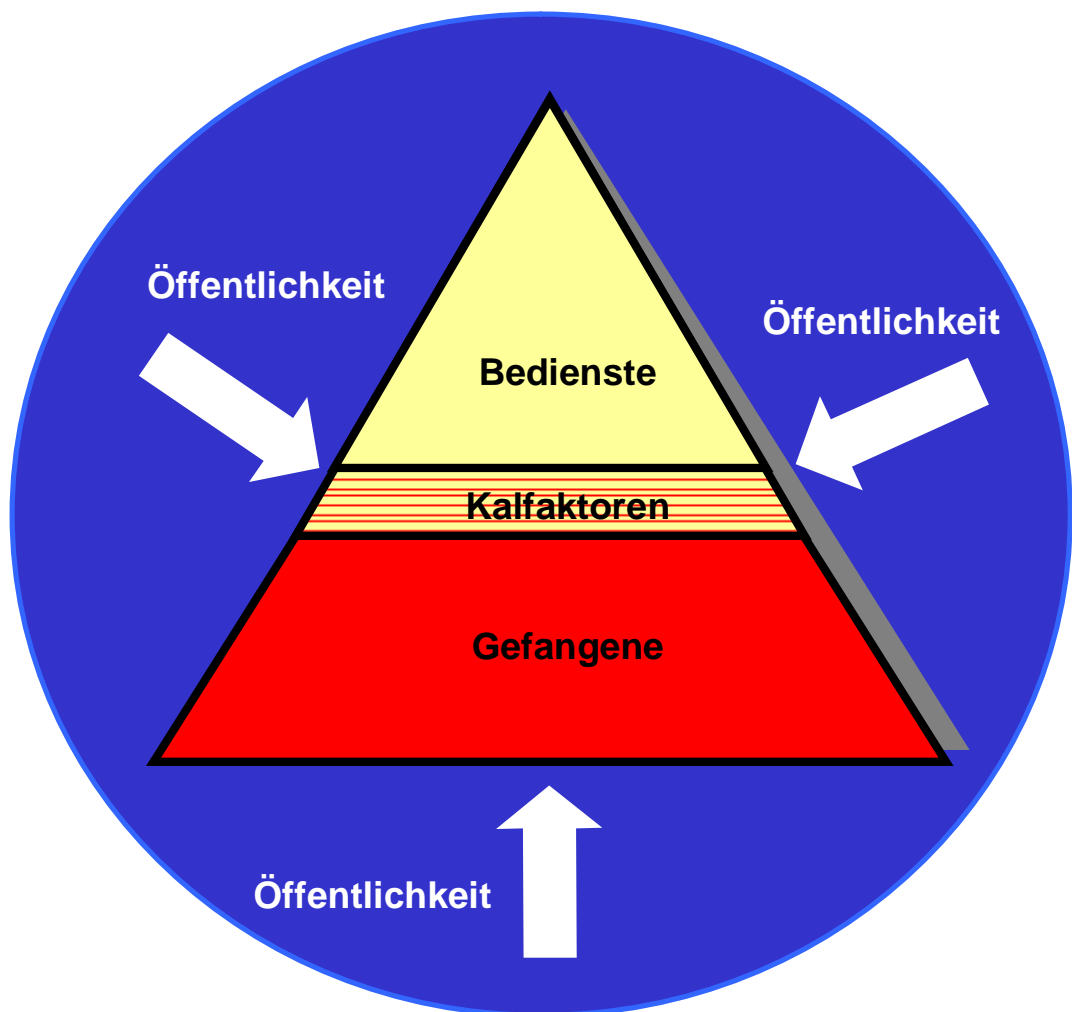


Abbildung 11: Zentrale Einflussfaktoren der Gefängnis-Kultur
(Quelle: eigene Darstellung)

Eine exakte Trennung der verschiedenen Bereiche ist aufgrund bestehender Verbindungen und sich daraus ergebender gegenseitiger Beeinflussungen und Wechselwirkungen nicht möglich. Da das Interesse jedoch zu einem großen Teil auf intra- und interpersonellen Prozessen und Dynamiken liegt, scheint dies eher ein Vorteil denn ein Nachteil zu sein.

5.1. Einleitende Überlegungen

Wenn ich über das Gefängnis nachdenke, dann kommt mir eine Geschichte in den Sinn, die mir im Zusammenhang mit Gefängnis im Laufe der Jahre mehrfach erzählt worden ist. Sie handelt von einem Beratungsprojekt, das von zwei externen Beratern zusammen mit mehreren Bediensteten innerhalb einer Justizvollzugsanstalt durchgeführt wurde. Trotz mehrerer Vorgespräche und guter Vorbereitung auf Seiten der Berater sowie Interesse an dem Projekt auf Seiten der Bediensteten fiel das gemeinsame Arbeiten schwer. Es gestaltete sich träge, lustlos und wenig kreativ. Ähnliche Symptome belasteten beinahe jedes Zusammentreffen. Im Laufe der Zeit griffen der Unmut und die Niedergeschlagenheit auch auf die Berater über und hielten, wie bei den Bediensteten über die Arbeitssitzungen, teilweise über mehrere Tage hinweg an. Weder konnten sie sich ihr eigenes Verhalten und ihre Gefühle erklären, noch wussten sie auf Fragen nach Ursachen und Gründen eine Antwort.

Noch während das Projekt andauerte, führte eine Rundreise durch England einen der beiden Berater in ein billiges „bed & breakfast“ Zimmer. Dort war er unmittelbar über einer „fish & chips“ Bude untergebracht. Der für diese Buden so typische Fettgeruch belastete ihn die gesamte Zeit. In sämtlichen Kleidungsstücken hatte sich der Fettgeruch festgesetzt. Selbst ausgiebiges Lüften konnte den Gestank weder aus dem Zimmer noch aus den Kleidern vertreiben. Am nächsten Abend, während er sich neuerlich über seine Wahl des Zimmers ärgerte, wurden ihm Parallelen zwischen seiner jetzigen Situation und dem scheinbar verfahrenen Beratungsauftrag in der Justizvollzugsanstalt deutlich. Er begriff seine jetzige Situation als Metapher und erhielt zu den Problemen der Beratung einen neuen Zugang. Ihm wurde deutlich, dass ähnlich wie in seiner jetzigen Situation der Fettgeruch aus jeder Faser seiner Kleidung quoll und alles im Raum, inklusive ihn selbst, überzogen hatte, ihm innerhalb der Justizvollzugsanstalt aus jeder Ecke Destruktivität, Ohnmacht und Angst entgegenschlugen. Vergleichbar dem sich hartnäckig haltenden Geruch in den Kleidern, ließ sich auch die erfahrene Depressivität nicht so einfach abschütteln. Ähnlich wie der Fettgeruch durchdringt und überfällt sie alles und alle und macht weder vor Externen noch vor Internen halt.

Neben der vorherrschenden Depressivität, Perspektiv- und Hoffnungslosigkeit, die auch jene erfasst, deren Lage eigentlich gar nicht hoffnungslos ist, greift diese Geschichte zwei weitere wesentliche Merkmale des Gefängnisses auf: seine Mächtigkeit und sein Beeinflussungspotential.

Dieses grobe Bild der Institution Gefängnis soll im Folgenden konkretisiert und detailliert herausgearbeitet werden. Dabei sind mir die Schwierigkeit und die Größe dieses Vorhabens durchaus bewusst. Schwierig erscheint das Vorhaben insofern, als dass ich nur über begrenzte Erfahrungen mit der Institution Gefängnis verfüge. Zu nennen wäre da meine Zeit als Zivildienstleistender, in der ich im Rahmen von Aufnahmegesprächen mit kurz vor der Entlassung stehenden Gefangenen verschiedene Justizvollzugsanstalten besucht habe. Daneben bin ich Mitglied einer Beratergruppe mit dem Namen „Dynamik von Beziehungen“. Im Rahmen dieser Beratergruppe arbeite ich mit Kollegen wie Teilnehmern zusammen, die aus den verschiedensten Justizvollzugsanstalten kommen und dort unterschiedlichste Funktionen wahrnehmen. Hinzu kommen einzelne Besuche bei im Gefängnis arbeitenden Kollegen, während derer ich Gelegenheit hatte, Eindrücke zu sammeln. Auch wenn das wahrscheinlich mehr Kontakt bedeutet als der Durchschnittsbürger mit dem Gefängnis hat, so bin ich doch zum größten Teil auf Erfahrungen anderer Menschen und Beschreibungen anderer Autoren angewiesen. Ein wesentliches Problem besteht darin, dass *„charakteristischerweise [...] Gefängnisbesichtigungen, selbst eingehende Gespräche mit Insassen und Personal, häufig nichtssagend und irreführend [sind]. Der Gegenstand entzieht sich weitgehend der kurzfristigen Wahrnehmung von außen, weil er auf diesem Wege schwer sichtbar werden kann. Er ist eine Erfahrung der Zeit, ein im tatsächlichen Sinne des Wortes allmähliches Innewerden“* (Wagner, 1985,10). Trotz dieses nachvollziehbaren Problems werde ich mich bemühen, an einigen Stellen eigene Eindrücke und Erfahrungen einzubringen. Die Größe der Aufgabe wird anhand der Vielschichtigkeit der Institution Gefängnis und der mit ihr in Kontakt kommenden Personengruppen (etwa Gefangene, Wachpersonal, Sozialarbeiter, Geistliche, Psychologen, Politiker und die Öffentlichkeit, um nur einige zu nennen) deutlich. Aber auch das enorme Maß an Veröffentlichung wissenschaftlicher, autobiographischer und belletristi-

scher Natur lässt dies erahnen. Mehr als einmal habe ich mich gefragt, ob meine Literaturrecherche je ein Ende haben würde. Mit diesem Wissen, dass es keine einfache Aufgabe werden wird, dieses Bild zu zeichnen und als Außenstehender ein Gespür für diese Kultur zu entwickeln, möchte ich dennoch einen Versuch wagen.

5.1.1. Einige Bemerkungen zum Begriff der Subkultur

Überrascht hat mich zunächst die Tatsache, dass im Zusammenhang mit dem Gefängnis der Aspekt und Begriff der Subkultur eine starke Beachtung findet. Es ist z.B. die Rede von der „Subkultur des Gefängnisses“ (Harbrodt, 1972), von der „Subkultur im Strafvollzug“ (Rieger, 1977) oder von „Führern und Einflussfaktoren in der Subkultur des Strafvollzuges“ (Hürlimann, 1993). In anderen Kontexten (etwa im wirtschaftlichen Bereich mit seinen Organisations- oder Unternehmenskulturen) erfährt der subkulturelle Charakter, den diese Kulturen zweifelsfrei auch haben, keine derart starke Betonung.

Die Ursache hierfür kann ein Hinweis auf den soziologischen Ursprung sein. Seinen Ursprung haben der Begriff und das Konzept der Subkultur in der angelsächsischen Soziologie der 30er und 40er Jahre. Dort wurde auch ein erstes Theoriegerüst entwickelt. Die so entstandene Theorie der delinquenten Subkultur geht auf A. K. Cohen zurück. Sein Buch „Delinquent boys: the culture of the gang“ (Cohen, 1955) bildete ihre Grundlage. Im Mittelpunkt des Interesses jener Zeit standen die Erklärung und Beschreibung von jugendlichen Banden (Jugenddelinquenz) bzw. die Erklärung zeitgenössischer Lebensstile und Werthaltungen. Die Erforschung institutioneller Kulturen bzw. Subkulturen setzte erst später ein. Erst nach dem 2. Weltkrieg rückten Gefangenensubkulturen deutlich wahrnehmbar in das (zunächst amerikanische) Forschungsinteresse (Hürlimann, 1993, 3ff.). In diesem Zusammenhang drängt sich der Eindruck auf, dass es sich beim Phänomen der Subkultur um etwas Minderwertiges oder Absonderliches handelt. Tatsächlich ist der Begriff jedoch vollkommen wertfrei. Dabei ist es egal, ob es sich z.B. um eine Jugendgang, eine Klostersgemeinschaft oder einen Fußballfanclub handelt. Alle stellen Subkulturen dar. Ob sie den gesamtgesellschaftlichen Verhaltensmustern wertmäßig unter- oder

überlegen sind, spielt dabei keine Rolle (Kaufmann, 1974, 106). Subkulturen entstehen in der Regel entweder aufgrund einer bestimmten, meist übermächtigen Situation oder bedingt durch den Einfluss, den diese Situation auf Bedürfnisse und Verhaltensweisen ausübt. Überdauern Subkulturen den Wechsel politischer Systeme, den Wandel juristischer Normen oder andere systeminterne Reformen, so haben sie sich in der herrschenden Kultur etabliert (Weis, 1988, 239).

Daneben deutet der Begriff der Subkultur auf die Einbindung in ein größeres Ganzes hin und verdeutlicht eben diese Verbindung. Derartige Subkulturen stellen also eine „Kultur innerhalb der Kultur“ (Hoppensack, 1969, 36) dar. Der Zusammenhang lässt sich wie folgt erklären: *„Kultur ist die Summe aller Institutionen, Bräuche, Werkzeuge, Normen, Wertordnungssysteme, Präferenzen, Bedürfnisse usw. in einer konkreten Gesellschaft. [...] Somit ist Subkultur ein Teil einer konkreten Gesellschaft, der sich in seinen Institutionen, Bräuchen, Werten, Normen, Wertordnungssystemen, Präferenzen, Bedürfnissen usw. in einem wesentlichen Ausmaß von den herrschenden Institutionen unterscheidet“* (Schwendter, 1993, 10-11). Der Begriff der Subkultur rückt also nicht nur die Eingebundenheit, sondern gleichzeitig auch die Unterschiedlichkeit in den Blick. Dies trifft auf die Gefängnis-Subkultur derart zu, dass in ihr (wie noch an späterer Stelle zu zeigen sein wird) durchaus gesamtgesellschaftliche Werte und Normen zu finden sind. Ihre Bedeutung wird jedoch zum Teil ins Gegenteil verkehrt. Die Werte und Normen werden dann nicht genutzt, um Verbundenheit mit der Gesellschaft zu demonstrieren, sondern um sich von dieser abzusetzen und gegen diese zu rebellieren (Hoppensack, 1969, 36f.). Gleiches (eingebunden und unterschiedlich zu gleich zu sein) gilt für die Organisation Gefängnis als Ganzes. Die besondere Welt des Gefängnisses stellt einerseits eine geschlossene Teilgesellschaft, eine Art Fremdkörper, dar. Andererseits ist aber auch diese besondere Welt ein Teil der Gesamtgesellschaft.

Gelegentlich wird die subkulturelle Differenzierung noch weiter fortgeführt. Dann werden innerhalb der Subkultur des Gefängnisses noch weitere Subkulturen unterschieden. Verschiedene Untersuchungen gehen z.B. davon aus, dass nicht nur bei den Gefangenen, sondern auch bei den Be-

diensteten Subkulturen vorzufinden sind (Lösel, Bliesener, 1989, Lösel, Mey, Molitor, 1988). Da es in dieser Arbeit jedoch nicht um einen speziellen Teilbereich gehen soll, habe ich mich entschlossen im Weiteren von der Kultur des Gefängnisses zu sprechen und den Aspekt der Subkultur lediglich in diesem Unterpunkt besondere Rechnung zu tragen. Mir scheint er auch daher nicht passend zu sein, da ich ein gesamthafte bzw. umfassendes Bild der Institution Gefängnis zeichnen will. Gerade das Zusammenspiel verschiedener Teilbereiche (etwa dem der Gefangenen und der Bediensteten) und die sich daraus ergebenden Prozesse und Dynamiken sind für diese Kulturanalyse von besonderer Bedeutung.

5.1.2. Zwischen Resozialisieren und Überwachen – Die formalen Funktionen des Gefängnisses

Zur Klärung der Frage, welche formalen Funktionen und welche Zielausrichtung die Institution Gefängnis übernehmen sollte, bietet sich zunächst ein Blick in den Gesetzestext an. In § 2 des Strafvollzugsgesetzes sind die Ziele eindeutig festgelegt. Dort heißt es: *„Im Vollzug der Freiheitsstrafe soll der Gefangene fähig werden, künftig in sozialer Verantwortung ein Leben ohne Straftaten zu führen“* (StVollzG, 1991, 27). Als erstes Ziel des Gefängnisses ist hier die Resozialisierung festgeschrieben. Eher versteckt und indirekt zu entnehmen ist ein weiteres Ziel, das darin besteht, die Öffentlichkeit vor weiteren Straftaten zu schützen. Gemäß der Formulierung dieses Gesetzes ist dem Resozialisierungsgedanken jedoch eindeutig Priorität einzuräumen. Dennoch besteht das folgende Problem. *„So sehr das Strafvollzugsgesetz in seinen Grundsätzen den Gedanken der Resozialisierung betont, so sehr bleibt es in seinen Detailvorschriften dahinter zurück. So gibt es genaue Vorschriften über Sicherheit und Ordnung, unmittelbaren Zwang oder Disziplinarmaßnahmen, aber keine auch nur vergleichbaren Regelungen über therapeutische Maßnahmen“* (Pecher, 1995, 135). Dies eröffnet einerseits die Frage, ob Gesetz und Realität, Soll- und Ist-Zustand übereinstimmen. Andererseits stellt sich die Frage, woher das Gefängnis seine Zielausrichtung bezieht, wenn nicht aus dem Gesetz. Eine Antwort auf die letzte Frage könnte folgendermaßen aussehen: *„Er [der Strafvollzug A.d.V.] bezieht [...] seine Zielausrichtung nicht aus dem Ge-*

setz, sondern aus den eigenen tradierten Formen und Abläufen, aus Faktorenkomplexen anderen Ursprungs, die – ohne gesetzlich verursacht zu sein – als informelle Normen bestimmend sind“ (Wagner, 1985, 84). Wie aber sehen diese Normen aus? Wo lassen sich Anhaltspunkte zu ihrer Bestimmung finden?

Einen Anhaltspunkt liefert die Bauweise der Gefängnisse, von denen viele zu Beginn des 20. Jahrhunderts entstanden sind. Ich erinnere mich noch gut, wie beeindruckt ich während und nach meinem ersten Besuch im Gefängnis hiervon war. Die Bauweise war vollkommen anders, als ich es für eine Einrichtung erwartet hatte, deren oberstes Ziel Resozialisierung heißt. Wenn ich an diesen ersten Besuch zurückdenke, dann erinnere ich mich an lange Flure und jede Menge Schleusen beim Übergang von einem in den nächsten Bereich. Beeindruckend waren auch die vielen Gitter und schweren Türen, vor allem das Gefühl, wenn sich solch eine Tür hinter mir geschlossen hat. Von einem anderen Besuch (einer Besichtigung) sind mir noch die großen Gruppenräume in Erinnerung geblieben, die einen deutlichen Kontrast zu den einzelnen Zellen bildeten. Je deutlicher ich mir diesen Besuch nochmals vor Augen führe, desto klarer wird mir, dass in der durch diese Bauweise geschaffenen Realität dem Resozialisierungsgedanken keine Priorität eingeräumt wird. Diese Bauweise, die zum Teil mehr als hundert Jahre zurückliegt, war anderen Werten verpflichtet, wie sie Sicherheit, Ordnung und Funktionalität darstellen. Trotz anderer Entwicklungen wirken diese Werte noch in die Gegenwart hinein, da die Architektur den Tagesablauf deutlich beeinflusst (Pecher, 1989, 64f., Wagner, 1985, 86ff.).

Einen zweiten Anhaltspunkt sehe in der Zusammensetzung des Personals. Bei dem oben beschriebenen Besuch bin ich mit vielen Beamten des Allgemeinen Vollzugsdienstes in Berührung gekommen. Personal mit einer anderen Aufgabe, jenseits von Überwachung und Sichern ist mir bei meinen Besuchen nicht begegnet. Auch wenn es sich hier nur um einen oberflächlichen Eindruck handelt, so vermute ich dahinter die Realität des Gefängnisses. In der Tat macht der Allgemeine Vollzugsdienst den größten Teil des Gefängnispersonals aus. Der Aufgabenschwerpunkt dieser Berufsgruppe besteht in der reibungslosen Regelung des Tagesablaufs,

mit allem Öffnen, Schließen, Überwachen und Organisieren, welches dafür notwendig ist. Neben diesem großen Teil wirkt die andere Personalgruppe, die sogenannten Fachdienste, verschwindend gering. Zu diesen Fachdiensten zählen z.B. Sozialarbeiter, Ärzte oder Psychologen. Die ohnehin aufgrund der geringen Anzahl schwierige Situation der Fachdienste wird häufig noch durch ungünstige Verteilungsschlüssel und ein hohes Maß an behördlichen Aufgaben erschwert (Pecher, 1995, 136, Pecher, 1989, 65). Auch wenn sich sicherlich die Aufgaben des Allgemeinen Vollzugsdienstes im Laufe der Zeit gewandelt haben, lassen beide Anhaltspunkte erahnen, dass es Resozialisierungsbemühungen im Gefängnis immer noch schwer haben. Vielmehr scheint in einer möglichst sicheren Verwahrung der Gefangenen das Hauptaugenmerk der Institution Gefängnis zu liegen und damit eines ihrer wesentlichen Ziele.

Es mag nicht verwundern, dass dieser Unterschied zwischen gesetzlich festgelegten und tatsächlich angestrebten Zielen einen der Grundkonflikte der Institution Gefängnis darstellt. Obwohl dieser Konflikt weitestgehend ignoriert bzw. verdrängt wird, sind seine Auswirkungen im täglichen Leben der Anstalt spürbar, da er auf verschiedenen Ebenen (etwa innerhalb des Personals) wiederholt wird. So kommt es entsprechend dem Grundkonflikt zwischen Sicherheit und Resozialisierung häufig zu Widersprüchen zwischen allgemeinem Vollzugsdienst und Fachdiensten. Unterschiedliche Meinungen und widersprüchliche Anordnungen stellen keine Seltenheit dar (Harbrodt, 1972, 6). Aber auch im Inneren der Bediensteten wirkt sich dieser Grundkonflikt aus. Sie spüren die Diskrepanz zwischen dem, was die Institution leisten soll - resozialisieren und wiedereingliedern - und dem, was die Institution tatsächlich leistet - sichern und verwahren. Verhaltensunsicherheiten auf Seiten der Bediensteten sind die zwangsläufige Folge. Selbst die Gefangenen nehmen diesen Konflikt wahr und reagieren darauf in ihrer eigenen Art mit einer Spaltung des Personals. Je nachdem, ob die Beamten dem Verwahren oder der Resozialisierung nachgehen, gehören sie entweder zu den Bösen oder den Guten. Dementsprechend wird den Fachdiensten eher die Rolle des Helfers (des Guten), dem allgemeinen Vollzugsdienst dagegen die Rolle des Wärters (des Bösen) zugeschrieben. Vollkommen unterschiedliche Voraussetzungen zur Realisie-

rung ihrer jeweiligen Ziele (etwa hinsichtlich der Kontaktaufnahme) sind die Folge (Möller, 1997, 36). Auch die Tatsache, dass beide Personalgruppen benötigt werden, um gemeinsam und arbeitsteilig dem Auftrag des Gesetzgebers gerecht zu werden, gerät so zunehmend in Vergessenheit.

5.2. Der Gefangene – Das Zwangsobjekt

In einem ersten Schritt der Kulturannäherung gehe ich davon aus, dass die Strafanstalt eine Art Miniaturgesellschaft, eine Gesellschaft im Kleinen darstellt. Deshalb spreche ich auch in einem späteren Kapitel von der Gesellschaft der Gefangenen. Wenn ich diesen Gedanken weiterverfolge, dann ist davon auszugehen, dass Erscheinungen, die die Gesellschaft als Ganzes charakterisieren, auch in der Miniaturgesellschaft vorzufinden sind. Solche Charakteristika sind z.B. Regeln, Normen, Rollen, soziales Prestige oder Schichten. Besondere Bedeutung kommt dabei den Regeln oder Normen zu, ohne die ein Zusammenleben nicht möglich wäre (Kaufmann, 1974, 107). Das folgende Zitat bringt diese besondere Bedeutung zum Ausdruck:

„Every prison subculture has its systems of norms, that influence prisoners' behaviour, typically to a greater extent than the institutions formally prescribed rules. These subcultural norms are informal, unwritten rules, but their violation can evoke sanctions from fellow inmates ranging from ostracism to physical violence or death.” (Inciardi, 1987, 572)

Zugleich deutet dieses Zitat an, dass es verschiedene Arten von Normen und Regeln gibt. Es existieren formale oder offizielle Regeln. Beispiele dafür sind die dienstlichen Vorschriften der Vollzugsordnung oder die Hausordnung der Strafanstalt. Diese offiziellen Normen werden von der Anstalt selber oder vom Gesetzgeber festgelegt. Daneben koexistieren die informellen oder ungeschriebenen Regeln. Im Kontext der Gesellschaft sind diese ungeschriebenen Regeln als Sitten oder Bräuche bekannt. Die Gefangenen sprechen jedoch nicht von Sitten. Innerhalb des Gefängnisses werden diese, das Verhalten der Gefangenen bestimmenden Regelungen als Insassenkodex bezeichnet (Kaufmann, 1974, 107). Im Gegensatz zu den formalen Regelungen des Gefängnisses ist dieser Kodex nicht

schriftlich fixiert. Sein Wesen zeichnet sich dadurch aus, dass er verborgen bleibt und nicht zu besichtigen ist. Fälschlicherweise führt diese Feststellung gelegentlich zu der Annahme, dass der Kodex nicht vorhanden ist. Das Gegenteil ist jedoch der Fall. Obwohl der Kodex sozusagen nur als eine Idee in der Kultur existiert, enthält er für das alltägliche Verhalten eines jeden Gefangenen fundamentale Prinzipien. Die Tatsache, dass der Kodex nicht aufgeschrieben ist, hat keinen Einfluss auf seine Verbreitung, Bekanntheit und Akzeptanz und verhindert auch nicht, dass er den Charakter einer unumstößlichen Vorschrift bekommt. Jeder Gefangene, der seit der Etablierung der Institution Gefängnis und der Erbauung der ersten Anstalten eingewiesen hat, hat unweigerlich Bekanntschaft mit diesem Kodex gemacht (Clemmer, 1966, 152f.). Diese informellen Regeln geben die Häftlinge sich selber und bilden eine Richtlinie für erwünschtes und verpöntes Verhalten. Sie sind nicht von Beginn an vorhanden, sondern entwickeln sich im Laufe der Zeit. Charakteristisch für den Kodex ist, dass er das Verhalten der von ihm betroffenen Gefangenen in weitaus stärkerem Maße prägt, als umgekehrt die Gefangenen den Kodex prägen. Ähnliches gilt auch für die Kultur des Gefängnisses als Ganzes.

Das Entstehen eines solchen Kodex kann als Reaktion auf die Besonderheiten der Organisation Gefängnis (vor allem die unfreiwillige Unterwerfung) verstanden werden. Jeder Mensch ist auf Interaktion, verstanden als die sinnhafte Verarbeitung von Situationen, angewiesen. Das Gefängnis zeichnet sich jedoch dadurch aus, dass solche Interaktion nur in geringem Maße vorhanden ist, zum Teil sogar systematisch unterbunden wird. Da auch Gefangene auf diese Interaktion angewiesen sind, muss die Organisation lebbar gemacht werden. Genau dies leistet der Kodex. Während die offiziellen Vorschriften Sicherheit und Ordnung gewährleisten, regeln die inoffiziellen und ritualisierten Verhaltensweisen des Kodex das Überleben der Gefangenen (Weis, 1988, 239).

5.2.1. Der Insassenkodex – Die unsichtbare Seite der Gefängniskultur

Der Insassenkodex enthält zwei wichtige Gruppen von Regeln. Eine Gruppe von Regeln beschäftigt sich mit den Mithäftlingen und macht Vor-

gaben für das Verhalten untereinander. Die andere Gruppe enthält Regelungen hinsichtlich des Umgangs mit Bediensteten und macht Vorgaben, die den Umgang mit anderen Gruppen betreffen. Während es sich bei den Verhaltensregeln gegenüber den Mitgefangenen eher um Gebote handelt, stellen die Regelungen, die den Kontakt und Umgang mit den Bediensteten betreffen, eher Verbote dar (Kaufmann, 1974, 107; Hoppensack, 1969, 86f.). Wie sieht dieser Insassenkodex aber nun konkret aus? Welche Regelungen sind enthalten und welche Bereiche sind betroffen?

Einer der Schwerpunkte des Insassenkodexes liegt in der Herstellung und Gewährleistung absoluter Loyalität untereinander. Dies ist im Besonderen darauf zurückzuführen, dass es sich im Gefängnis um eine im hohen Maß heterogene Gemeinschaft handelt. Während sich homogene Gemeinschaften durch ein relativ geringes Bedürfnis nach Regeln und Gesetzen auszeichnen, ist dieses Bedürfnis bei heterogenen Gemeinschaften besonders stark ausgeprägt. Für derartige Gemeinschaften ist die Notwendigkeit charakteristisch, über starke, bindende Regeln zu verfügen. Für die Welt des Gefängnisses trifft dies im besonderen Maße zu, da es sich nicht um ein gleichgesinntes, integriertes Kollektiv handelt. Es stellt sich vielmehr als eine diffuse Ansammlung unfreiwilliger und unpersönlicher Beziehungen dar und ist durch ein geringes Maß an Übereinstimmung innerhalb und zwischen den verschiedenen Gruppen gekennzeichnet. Der Kern dieser Charakterisierung liegt in der Individualisierung der meisten Personen (vor allem der Gefangenen), die Teil des Gefängnisses sind (Clemmer, 1966, 150).

Eben dieser Individualisierung sollen besonders die folgenden Regeln entgegenwirken, indem sie einen undurchbrechbaren Zusammenhalt und gegenseitige Solidarität unter den Gefangenen etablieren. Eine erste und wesentliche Verhaltensnorm lautet: ‚Steck‘ deine Nase nicht in fremde Angelegenheiten‘ oder einfacher ausgedrückt ‚Misch‘ dich nicht in Dinge ein, die dich nichts angehen‘. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Angelegenheiten strafbar sind. Auch für den Fall, dass ein Häftling das Verhalten eines anderen Häftlings missbilligt, gilt es an diesen Regeln festzuhalten. Ein Abweichen von dieser Regel wird, wenn überhaupt, nur für den Fall toleriert, dass der Häftling selbst nachteilig von diesem Verhalten betroffen

ist. Ergänzt und erweitert wird diese Verhaltensnorm durch die Aufforderung, einen Mitgefangenen nie und unter gar keinen Umständen zu verraten. War bei der vorherigen Norm noch eine Ausnahme denkbar, so wird ein Verstoß gegen diese Aufforderung unter keinen Umständen geduldet und oftmals mit harten Sanktionen geahndet. Auch bei persönlicher Betroffenheit kann der Gefangene nicht auf mildernde Umstände hoffen. Zu groß ist die Gefahr, dass durch Verräter oder undichte Stellen in den eigenen Reihen die Solidarität und der Zusammenhalt untereinander gefährdet werden. Um dies zu verdeutlichen, existiert eine weitere Norm, die zur Maßgabe macht, nie vom Insassenkodex abzuweichen. Während Abweichungen von konventionellen, gesellschaftlichen Normen durchaus toleriert werden (z.B. mangelnde Körperpflege, dem ganzen Körper bedeckende Tattoos oder homosexuelles Verhalten), werden Abweichungen vom Insassenkodex aus den gerade genannten Gründen nicht hingenommen. Für den Alltag des Häftlings bedeutet dies konkret, dass Homosexuelle als Kranke angesehen werden, die nichts für ihre Krankheit können. Die sogenannten Radfahrer, Speichellecker und Arrestkönige, kurz die Kodexabweicher, gilt es jedoch in jedem Fall zu bekämpfen.

Unmittelbar aus diesen Normen leiten sich Verhaltensregeln für den Umgang mit den Bediensteten ab. Diese Regeln haben zumeist Verbotscharakter und sind darauf ausgerichtet, das in den Augen der Gefangenen wesentliche Ziel der Bediensteten zu verhindern. Dieses, unter allen Umständen zu verhindernde Ziel sehen die Gefangenen in der Durchbrechung ihres Zusammenhalts und ihrer Solidarität. Im Prinzip stecken diese Verhaltensregeln implizit in den Normen, die die Solidarität der Gefangenen untereinander sicherstellen sollen. So verwundert es nicht, dass die obersten Regeln im Umgang mit den Beamten folgende Verbote darstellen: ‚Kooperiere nie mit den Beamten‘ und ‚Lass‘ dir von den Beamten nichts gefallen‘. Diese beiden Regeln stellen die wesentlichen Vorgaben dar, an denen alle Gefangenen ihr Verhältnis zu den Beamten auszurichten haben. In den Alltag der Gefangenen übersetzt bedeuten diese Verbote z.B. unter keinen Umständen Informationen weiter zu geben und weder Regelwidrigkeiten, Vorhaben noch Pläne anderer Gefangener zu melden.

Auf diese Weise wird die Norm keinen Gefangenen zu verraten, bekräftigt und verfestigt.

Da die Ausprägung des Insassenkodex von Anstalt zu Anstalt variiert, sind diese Verbotsnormen zum Teil in einer etwas abgeschwächteren Form anzutreffen. In solchen Fällen lauten die Maßgaben, jeden Beamten nach seinem eigenen Verhalten zu beurteilen oder übereifrigen Beamten Schwierigkeiten und Scherereien zu machen. Hier drückt sich ein etwas differenzierteres Bild des Beamten aus, der nicht per se als der Schlechte und der Böse hingestellt wird. Dennoch sind auch diese Regeln von aggressiven und emotionalen Stereotypen geprägt, verfestigen sie und erhalten sie aufrecht. Besonders deutlich werden diese Stereotype etwa in den Bezeichnungen der Gefangenen für die Beamten. ‚Wachtel‘, ‚Schließer‘ oder ‚Schien‘ (vom französischen chien, was soviel wie Hund bedeutet) sind die gebräuchlichsten Ausdrücke. Die aggressiven und verachtenden Anteile kommen am deutlichsten in häufig zu findenden Graffiti vor. Die folgenden Beispiele mögen dies verdeutlichen:

„Beamte schmecken schön nach Blut – ich hasse die Beamtenbrut, die niemals etwas gutes tut.“ (Hesse, 1984a, 68)

„Dieser Knast ist die Hölle, die Teufel tragen Uniform.“ (Hesse, 1984a, 31)

„Jeder Schließer ist eine Spießler.“ (Hesse, 1984a, 83)

„Knastwärter: Einäugige unter den Blinden.“ (Hesse, 1984a, 83)

„Genaugenommen sind wir ebensolche Schmarotzer wie die Wärter, Dumm Faul und Arbeitsscheu.“ (Hesse, 1984a, 100)

„Beamte sind so doof, sie kommen mir vor, wie auszubildende auf Lebenszeit.“ (Hesse, 1984b, 170)

Beamte werden von den Gefangenen als rechthaberisch, lügnerisch, machthungrig und herrisch charakterisiert. Aufgrund dieser zugeschriebenen Eigenschaften sowie aufgrund verschiedener menschlicher Fehler (etwa mangelnde Menschenkenntnis, unzureichende Führungsqualitäten) werden sie für ihren Job als ungeeignet angesehen und als Vorbild abgelehnt. Vor allem aufgrund der zugeschriebenen Eigenschaften gelten sie letztlich als auch nicht besser als die Gefangenen selbst. Fälle von Beamtenbestechung oder anderweitig straffällig gewordenem Personal werden

mit Genugtuung zur Kenntnis genommen, brühwarm weitererzählt und letztendlich verallgemeinert und so der gesamten Gruppe als Makel angelastet (Harbrodt, 1972, 34). Die diesen Verhaltensregeln und inneren Stereotypen zugrunde liegende Einstellung besagt: ‚Der Stab hat in jedem Fall unrecht!‘ Sie wird getragen von dem Motto: ‚Egal was passiert, sei dagegen‘. Das folgende, in einer Zelle gefundene Graffiti bringt dies auf den Punkt:

*„Alles was der Feind bekämpft, müssen wir unterstützen.
Alles was der Feind unterstützt, müssen wir bekämpfen“ (Hesse, 1984a, 95)*

Es gilt den Beamten in jedem Fall zu misstrauen und die von ihnen vertretenen Werte zu missachten. Leider hilft es wenig, dass Gefangene auch durchaus positive Erfahrungen mit Beamten gemacht haben (Hoppensack, 1969, 68f.). Auch wenn private Einstellungen der Gefangenen von individuellen Erfahrungen mit den Beamten abhängig sind und durchaus von dem hier gezeichneten Bild abweichen können (McCleery, 1961, 298f.), führt dies nicht zu einer Auflösung oder Aufweichung der vorherrschenden Stereotype. Auch Gefangene mit positiven Erfahrungen neigen letztendlich dazu, das stereotype Bild des Beamten zu übernehmen. Wollen sie als Gefangene im Gefängnis überleben, so sind sie gezwungen, *„solche kollektiven Einstellungen im Zusammensein in der Gruppe nach außen hin ... [zu teilen]“ (Hoppensack, 1969, 69)*. Dies liegt vor allem daran, dass diese Normen durch mächtige, einflussreiche Gefangene etabliert werden, die die Gesellschaft und die Symbole, die sie repräsentieren (z.B. die Gefängnisbeamten) als natürliche Feinde ansehen, die es in jedem Fall zu bekämpfen gilt. Betrachtet man zusätzlich die emotionale Ebene, so wird deutlich, dass der Insassenkodex in weiten Teilen mit Hass aufgeladen und auf Hass aufgebaut ist. Es handelt sich um Hass gegen die Gesellschaft sowie ihre Symbole und Repräsentanten, die sie (die Gefangenen) im Stich gelassen und verraten haben. Er schließt insbesondere die Eltern mit ein, die es nicht geschafft haben den Gefangenen in die Gesellschaft zu integrieren. Innerhalb des Gefängnisses trifft dieser Hass auf die (an)greifbaren Repräsentanten der Gesellschaft; innerhalb der Gefangenengemeinschaft auf die Versager und die Kodexabweichler. Mit

Härte und Brutalität sorgen mächtige und einflussreiche Gefangene für die Einhaltung und Durchsetzung der Normen. Dies gilt für die Aufrechterhaltung der Stereotype wie auch für den darauf basierenden Insassenkodex. Sogenannte Unterwerfungs- und Initiationszeremonien, vor allem gegenüber Neulingen, sind keine Seltenheit. Sie bilden jenseits des Kodex, sozusagen als Vorbereitung, einen festen Bestandteil der Kultur.

„Hierbei wird u.a. der Neuling gezwungen große Mengen Wasser schnell hintereinander zu trinken. Nachts überschüttet man ihn mit Wasser, spritzt ihm Zahnpasta in die Nasenlöcher (Betonspritze) oder steckt ihm Papier zwischen die Zehen und Finger, das dann angezündet wird. Das letzte Verhalten tritt keineswegs als vereinzelter Exzess auf, sondern wird als normaler Bestandteil des Ganzen gesehen.“ (Rieger, 1977, 219)

Im Rahmen dieser Kodexdurchsetzung werden junge Gefangene nicht selten vergewaltigt. *„Dem Einwand hier müsse es sich um Exzesse handeln, ist entgegenzuhalten, dass die Dunkelziffer auf diesem Gebiet wahrscheinlich kaum hoch genug veranschlagt werden kann. Das Verschweigen solcher Vorkommnisse, auch seitens der Opfer, gehört zum Ritual der Subkultur.“ (Rieger, 1977, 220)* Die Tatsache, dass die meiste Gewalt im Zusammenhang mit dem Kodex im Verborgenen abläuft und geheim ist und bleibt, verdeutlicht und betont seine Dominanz und kontrollierende Kraft. Die angesprochenen Stereotype, die gleichermaßen auf der Seite der Beamten bestehen (sie werden ausführlich an späterer Stelle behandelt) bilden eines der Haupthindernisse für das Resozialisierungsanliegen des Gefängnisses. Dem Gefangenen dienen sie jedoch zur Legitimierung seines alltäglichen Verhaltens. Sie garantieren in erster Linie soziale Distanz, mit der man sich den „Feind“ vom Leib halten kann. Gleichzeitig werden die Gefangenen in ihrem Hass und der Aufrechterhaltung der Opposition gegen den Stab gestärkt. Die weiter oben beschriebene Ablehnung der von der anderen Seite vertretenen Werte und Anschauungen ist dann eine nur allzu logische Folge (Harbrodt, 1972, 9).

Diese beiden grundlegenden Ideen, die Etablierung und Aufrechterhaltung absoluter Loyalität unter den Gefangenen sowie die Errichtung einer geschlossenen Front gegenüber den Beamten, bilden die Kernpunkte des Insassenkodex. Er enthält jedoch nicht nur Maßgaben und Verhaltensregeln zu diesen beiden Komplexen. Viel mehr beschäftigt er sich

noch mit einer Reihe weiterer Bereiche, die die beiden Hauptanliegen vorbereiten, ergänzen und stützen. Es gilt jedoch, dass jegliches anderes vorgeschriebenes Verhalten seinen Ursprung in den beiden grundlegenden Ideen findet. Bereiche, die im Zusammenhang mit dem Kodex häufig Erwähnung finden sind z.B. Männlichkeit, Schonung der Mitgefangenen, Hilfsbereitschaft (Kameradschaft) und Ruhe.

Aufgrund der beschriebenen Durchsetzungspraktiken und Sanktionsriten im Zusammenhang mit dem Kodex verwundert es nicht, dass auch das Thema Männlichkeit im Insassenkodex Beachtung findet. Verhaltensnormen wie ‚Lass’ dich nicht unterkriegen’, ‚Nicht weich werden’ oder ‚Nimm’ und gib’ wie ein Mann’ sind die Maßgaben in diesem Bereich. Die Haftstrafe mannhaft und männlich zu ertragen, wird als unbedingt erstrebenswert angesehen. Weichheit wird mit Schwäche gleichgesetzt. Die starke Betonung der Werte Härte und Zähigkeit (häufig in Kombination mit Brutalität) resultiert daraus, dass eines der wesentlichen Kriterien zur Demonstration von Männlichkeit, der heterosexuelle Kontakt, wegfällt. Daher kommt den oben beschriebenen Werten eine stärkere Bedeutung zu. Je mehr der Gefangene auf sich gestellt ist, da die Kontaktaufnahme mit den Beamten verpönt ist und im günstigsten Fall als Schwäche gewertet wird, desto mehr Bedeutung gewinnt die Demonstration von Männlichkeit, wie sie sich dann etwa im Recht des Stärkeren widerspiegelt (Harbrodt, 1972, 24).

Zur Untermauerung von Solidarität und Zusammenhalt erfahren auch Werte wie Hilfsbereitschaft, Kameradschaft und Verlässlichkeit, für derartige Primärgruppen durchaus typische Werte, eine besondere Betonung und Beachtung. Im Insassenkodex etablierte Verhaltensnormen wie ‚Brich nicht dein Wort’, ‚Bestiehl’ nie einen Kameraden’, ‚Teile knappe Güter mit anderen bzw. in der Not’ belegen dies. Da es sich hier um sogenannte Kann-Normen handelt, ist ihre Verbindlichkeit jedoch am geringsten. Dies lässt sich auch aus der Tatsache entnehmen, dass sie wesentlich häufiger bei anderen Gefangenen angefragt, als selber befolgt werden. Werden sie doch eingehalten, dann stecken meist eigene zweckgebundene Interessen und weniger die überzeugte Einhaltung des Insassenkodex dahinter.

Ein weiteres Bündel von Verhaltensnormen beschäftigt sich mit dem Thema Ruhe. Dieses Thema ist mit mehreren Facetten im Insassenkodex vertreten. Zum einen geht es darum, Ruhe zu bewahren. Zum anderen findet die Aufforderung Ruhe zu halten bzw. andere in Ruhe zu lassen ihren Platz. Die verschiedenen Facetten schlagen sich in dem übergeordneten Prinzip ‚Störe nicht die Ruhe und Ordnung im Bau‘ nieder. Vor allem Gefangene, die lange Haftstrafen verbüßen, wollen eingespielte Beziehungen zu den Gefängnisbeamten nicht gefährden. Die Nachtruhe wird in besonderem Maße als heilig angesehen. Bei Missachtung können Schikanen und Spießrutenlaufen des Störenfriedes (ähnlich den Unterwerfungs- und Integrationsritualen) die Folge sein. Die Norm ‚Ruhe bewahren‘ versucht trotz der im Laufe der Haft zunehmenden Reizbarkeit der Gefangenen Auseinandersetzungen mit dem Stab und unter den Gefangenen zu vermeiden. Dennoch wird in kaum einer anderen Institution dermaßen häufig über Nichtigkeiten gestritten (Harbrodt, 1972, 23f.; Kaufmann, 1974, 107f.).

Wenn wir zusammenfassend den Insassenkodex betrachten, so erscheinen durchaus nicht alle darin enthaltenen Werte und Normen minderwertig und ablehnenswert. Es wird deutlich, dass Werte aus anderen Zusammenhängen adaptiert wurden. So finden sich z.B. soziale (kollektive) Werte und Normen wieder, die durchaus gesamtgesellschaftliche Bedeutung besitzen. Exemplarisch seien hier noch einmal Solidarität und Hilfsbereitschaft erwähnt. Aber auch in der Gesellschaft vorhandene, mehr individuell orientierte Werte wie z.B. Einfluss, Macht und Besitz werden abgeleitet und spielen eine entscheidende Rolle. (Auf die hohe Bedeutung von Macht und Einfluss wird an späterer Stelle noch eingegangen.) Die deutlich zu Tage tretenden Bezüge zur Gesellschaft machen an dieser Stelle nochmals die besondere Bedeutung und Betonung des subkulturellen Charakters verständlich. Neben gesamtgesellschaftlichen Werten finden sich z.B. durch die Betonung von Ordnung, Ruhe und (nicht zuletzt) Sauberkeit Werte wieder, die einer mehr bürgerlichen Ideologie zuzuordnen sind.

An dieser Stelle ließe sich vermuten, dass die genannten Werte aus Überzeugung und mit positiver Absicht in diesen Teil der Gefängniskultur integ-

riert wurden. Tatsächlich ist jedoch das Gegenteil der Fall. Das Motiv dieser Adaption gesellschaftlicher Werte besteht einzig und allein darin, diese Werte wieder in einem anderen Zusammenhang gegen die Gesellschaft und ihre Repräsentanten wenden zu können. So liegt die Bedeutung und die Betonung des Wertes Solidarität nicht darin, einander zu stützen, weiterzuhelfen und so die Zeit der Haft (gemäß dem Motto: ‚Geteiltes Leid ist halbes Leid‘) leichter zu ertragen. Solidarität (ähnliches gilt für Hilfsbereitschaft und Ruhe) wird ausschließlich benutzt, um eine undurchdringbare Front gegen die Beamten als Repräsentanten der abgelehnten und verhassten Gesellschaft zu bilden. Nicht selten wird die Front dazu benutzt, um hinter ihr die erlittenen Versagungen und Verschmähungen zu verbergen und sie auf diese Art und Weise zu kompensieren (Kaufmann, 1974, 109, Hoppensack, 1969, 89f.).

Vor dem Hintergrund, dass Werte nicht aus Überzeugung, sondern vielmehr aus Berechnung und Kalkül propagiert werden, stellt sich die Frage nach der Einhaltung und der Verbindlichkeit des Insassenkodex. Wenn wir den Insassenkodex unter dieser Fragestellung betrachten, fallen einige Inkonsistenzen und Unstimmigkeiten auf. Es stellt sich z.B. die Frage, wie es dem Gefangenen gelingen soll, Ruhe, Ordnung und Sauberkeit (Synonyme für ein geregeltes Leben) mit Mut, Männlichkeit und der Aufforderung, sich nichts gefallen zu lassen, zusammenzubringen. Ebenfalls schwierig ist es, den Wunsch des Gefangenen nach Individualität, Einzigartigkeit und einem „Sich abheben“ aus der Masse mit der Realität des Insassenkodex, der Schaffung von Einigkeit und Solidarität in Einklang zu bringen. Bereits diese beiden Fragenkomplexe machen deutlich, dass im Insassenkodex enthaltene Werte und Normen teilweise widersprüchlich sind. Für den Aspekt der Einhaltung des Insassenkodex bedeutet diese Feststellung, dass der Verstoß gegen den Insassenkodex quasi in ihm selbst etabliert ist. Erschwerend kommen zwei weitere Aspekte hinzu.

Für sich betrachtet ist der einzelne Gefangene weitaus weniger antioffiziell und revolutionär eingestellt als es aufgrund des Insassenkodex den Anschein macht. Für sich selbst sind Gefangene durchaus in der Lage, positive Seiten und menschliche Aspekte eines Gefängnisbeamten zu sehen.

Daneben spielt die Realität des Gefängnisses eine Rolle. Kommt es hart auf hart und steht der eigene Vorteil auf dem Spiel (oder kann dieser ausgebaut werden), dann wird meist ohne zu zögern und unter Inkaufnahme jeglicher Konsequenzen gegen den Kodex verstoßen. Die folgenden Aussagen von Gefangenen machen dies deutlich.

„Every man in this prison, I will be safe in saying, would tell on another if he thought he would help himself...” (Clemmer, 1966, 157)

„It has been said by „Old Timers” that there are more stool-pigeons, rats, finks (or whatever you wish to call them) in this prison than any of their knowledge.

Yes! They are here, and grow in numbers, and will continue just so long, as the officials use them and praise them. There isn't a gang, a division or a gallery that hasn't a rat in its midst. When one has done most of his term and becomes a "short-timer", he is usually put outside the walls, but as sure as he does, he signed the "Honor Sheet" professing henceforth to be a stool-pigeon.

Did I sign it? Yes! I did, but to study the conditions out the wall. To myself, as some others it is a mere scrap of paper, and I have signed my name to other signs that were only formalities to me. If I felt I could better my conditions, that of lighter work or better eats, etc., that was my business.” (Clemmer, 1966, 161)

Ein Überleben im Gefängnis erscheint also nur mit einem kollektiven Bekenntnis zum Insassenkodex und seinen Werten möglich, vollkommen unabhängig davon, ob der Gefangene sie individuell akzeptiert und einhält. Dieses Wissen macht die Tatsache verständlicher, dass die Werte des Kodex von Gefangenen wesentlich häufiger propagiert und eingefordert werden, wohingegen es mit der eigenen Einhaltung nicht so genau genommen wird. Es bleibt festzuhalten, dass einem hohen Maß an Solidarität ein weitaus geringeres Maß an Verinnerlichung gegenüber steht (McCleery, 1961, 150).

Nachdem bisher die Regeln und Normen in Form des Insassenkodex im Mittelpunkt des Interesses standen, soll nun die Gesellschaft der Gefangenen (society of captives) bzw. das Sozialsystem der Insassen (inmate social system) den Fokus bilden. Die Fragen, wie sich Insassen organisieren, welche Form des Zusammenlebens sich entwickelt und welches die leitenden Verhaltensweisen und dominierenden Muster sind, sind dabei von besonderem Interesse. Neben dem Kodex scheint die Gesellschaft

der Gefangenen in besonderem Maße geeignet, um einen Einblick in die Subkultur zu bekommen.

5.2.2. Die Gesellschaft der Gefangenen – Status und Prestige hinter den Mauern

Zu Beginn scheint es auch in diesem Zusammenhang notwendig, darauf hinzuweisen, dass es sich bei den weiteren Betrachtungen nicht um offizielle soziale Strukturen (Ordnungen) handelt. Dennoch existieren solche offiziellen Gliederungen und sind in verschiedenster Weise anzutreffen. Hingewiesen sei z.B. auf die Strukturen, die sich aus amtlichen Maßnahmen ergeben (etwa die Aufteilung der Gefangenen in Blocks oder in Arbeitsgruppen) oder die Klassifizierungen, die zum Zwecke unterschiedlicher Behandlungen eingeführt werden (etwa Erst- und Wiederholungstäter). Wie in dem Kapitel zuvor soll die formelle Struktur auch bei diesen Betrachtungen nur eine untergeordnete Rolle spielen. Die eher ungeplante, zum Teil unerkannte Ordnung, die die Insassen durch ihr Handeln haben entstehen lassen und die trotz wechselnder Besetzung (Fluktuation innerhalb der Gefängnisse) weitestgehend konstant bleibt, soll hier den Mittelpunkt des Interesses bilden.

Ein erstes Gespür für diesen Themenkomplex soll eine Befragung unter Gefangenen liefern (Hoppensack, 1969). Im Rahmen dieser Befragung waren zwei Drittel der befragten Gefangenen der Meinung, dass nicht alle Insassen gleich seien, obwohl der Kodex genau dies propagiert und der Aspekt der Gleichbehandlung eine der zentralen kollektiven Forderungen der Gefangenen darstellt. Sie hielten es für erforderlich, zwischen besseren und schlechteren Gefangenen zu unterscheiden. Ein besserer Gefangener wies nach Meinung der Befragten folgende Merkmale auf:

Er ist ruhig, anständig, kameradschaftlich, ehrlich zu seinen Mitgefangenen und kommt seinen Pflichten nach. Weiterhin ist er ein Gelegenheits-, Kurzschluss- oder Ersttäter und ein „anständiger“ Gefangener. Dies bedeutet aus Sicht der Befragten, dass er ein Raub- oder Betrugsdelikt begangen hat. Als negativ wurde bei dieser Erhebung folgende Gefangentypen identifiziert: „Die Kriminellen“, womit Verräter, Schläger und Brutale gemeint sind; „die Arrestkönige“, die schon hier waren und immer wieder

zurückkommen und „die Unverbesserlichen“, was Angeber und Dumme einschließt. Als besonders schlecht kamen „die Radfahrer“ davon, die sich weder an den Kodex noch an die Hausordnung halten und Unruhe und Unannehmlichkeiten mit sich bringen. Hinter diesen rangieren nur noch die Sittlichkeitsverbrecher.

Bereits diese Befragung lässt erahnen, dass Status, Prestige und Ansehen und damit die Stellung innerhalb der Gefangenengesellschaft von verschiedenartigen Kriterien bestimmt werden (Hoppensack, 1969, 94f.).

Schon in vorherigen Kapiteln war von mächtigen Gefangenen, die den Kodex aufrechterhalten und die Sanktionen verhängen sowie von eher unterdrückten, unbedeutenden Gefangenen die Rede. Dies deutet auf die Existenz einer Rangordnung hin, die sich im Gefängnis, wie auch außerhalb der Mauern in Form von Schichten und Klassen niederschlägt. Ebenso wie um die Existenz des nicht niedergeschriebenen Kodex wissen Insassen und Beamte um die Existenz solcher Schichten. Ein vermehrt anzutreffendes Schichtungsmodell geht innerhalb der Gefangenengesellschaft von einer Dreiteilung aus. Es werden die „Elite“ (die Oberklasse), die „Mittelklasse“ und die „Hoosiers“ (die Unterklasse) unterschieden (Clemmer, 1966, 107). Eigenschaften und Verhalten der Gefangenen sind in diesem Modell die zentralen Unterscheidungskriterien, die über die Zugehörigkeit zu einer Klasse entscheiden.

Der Elite sind harte, vitale und intelligente Gefangene zuzurechnen. Sie besitzen Macht und Einfluss sowie ein beträchtliches Maß an krimineller Erfahrung. Klassische Beispiele sind die „Bosse“ (die Insassenführer) und die „Geldleute“. Charakterisieren lässt sich diese Schicht dadurch, dass sie die deutlichste Opposition gegenüber den Beamten bildet und zumeist in Cliques verkehrt, ohne jedoch ein ausgeprägtes Bewusstsein für ihre Schicht zu besitzen. Von den „Hoosiers“ halten sich die dieser Schicht angehörenden Gefangenen fern, wohingegen sie die Mittelschicht für kontaktwürdig halten.

Zur Mittelschicht gehört die große Masse der Gefangenen, die weder als Kriminelle noch als menschliche Charaktere besonders auffallen. Ähnlich wie bei der Elite herrscht kein ausgeprägtes Schichtbewusstsein vor, obwohl sie gegenüber den „Hoosiers“ dieselbe Abneigung empfinden. An-

statt Mitleid und Einfühlungsvermögen sind Verachtung, Angst und Hass die Gefühle, die sie der Unterschicht entgegenbringen. Ähnlich wie sie ihre eigene Verachtung nicht bemerken, nehmen sie auch die ihnen von der Elite entgegengebrachten Überlegenheitsgefühle nicht wahr.

Die „Hoosiers“ (bedeutet wörtlich übersetzt von Sprechenden abgelehnte Person, im engeren Sinne aber auch einfältige Person, Tölpel) werden von den anderen beiden Klassen auch so genannt. Zu ihnen gehören die Schwächlinge, die im Kampf gegen die Beamten nicht zu gebrauchen sind, die Dilettanten und geistig Zurückgebliebenen, die Gewohnheitsprahler und die aus der Kleinkriminalität stammenden Insassen. Das verachtete Ende dieser Schicht bilden die Radfahrer, Ratten und Informanten und die an der Grenze zur Normalität stehenden Gefangenen, wie z.B. die Sittlichkeitsverbrecher.

Der Aufstieg oder Abstieg in eine andere Schicht bleibt den Angehörigen der Ober- und Mittelschicht vorbehalten. Rebellion und Renitenz gegen die Beamten kann Aufstieg mit sich bringen, während dauerhafte Missachtung des Kodex den sicheren Abstieg zur Folge hat. Gefangene, die zu den Hoosiers gehören, bleiben in der Regel dieser Schicht erhalten. Zwar haben auch sie die Möglichkeit aufzusteigen, aber mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit führt sie ihre Sozialisation wieder an das untere Ende der Gefangenengesellschaft zurück (Clemmer, 1966, 107f., von Hentig, 1955, 325f., Kaufmann, 1974, 112).

Auch wenn diese Darstellung sicherlich vereinfachend ist und wie viele dieser Schichtmodelle an einem Zuordnungsproblem leidet, so vermittelt sie doch mit der anfangs dargestellten Befragung ein Gespür für und eine Vorstellung von der Gesellschaft der Gefangenen.

Um zu verstehen, wie sich die Gesellschaft konstituiert und wie sie funktioniert, scheint es hilfreich, die Gründe und Eigenschaften, die über eine Schichtzugehörigkeit entscheiden genauer, zu betrachten. Warum besitzen manche Gefangene ein höheres Prestige und gehören der Oberschicht an, wohingegen andere Gefangene über geringen Status verfügen und auch kaum Möglichkeiten haben, an diesem Zustand etwas zu ändern?

Ein Ansatzpunkt liegt in der sozialen Herkunft des Gefangenen. In den Anfängen dieses Jahrhunderts waren es die Gefangenen aus unteren Schichten, die innerhalb der Mauern hohes Ansehen und Prestige genossen. Insassen aus besseren Verhältnissen hatten jedoch als Gefangene zumeist einen schweren Stand (von Hentig, 1955, 317ff.). So berichtet Dostojewskij in seinen Aufzeichnungen aus dem toten Hause:

„Schon gestern abend war mir aufgefallen, dass man mich nicht gerade freundlich ansah. Ich hatte bereits einige finstere Blicke aufgefangen. [...] Die ehemaligen Adligen wurden im Zuchthaus allgemein feindselig und ohne Wohlwollen betrachtet. Obwohl sie aller Adelsrechte verlustig gegangen waren und den übrigen Sträflingen völlig gleichgestellt waren, erkannten diese sie niemals als ihresgleichen an. Dieses Verhalten entsprang nicht einmal einem bestimmten Vorurteil, sondern es war ganz aufrichtig und bewusst. Sie respektieren uns immer noch als Adlige, obwohl sie sich einen Spaß daraus machen, uns wegen unseres Sturzes zu verhöhnen. [...]

Mit wahrer Wonne sahen sie unsere Leiden, die wir vor ihnen zu verbergen trachteten. Besonders viel hatten wir anfänglich bei der Arbeit auszustehen, weil wir nicht so stark waren wie die anderen und ihnen keine ausreichende Hilfe sein konnten. Nichts ist schwerer als das Vertrauen des einfachen Volkes zu gewinnen (noch dazu dieses Volkes) und seine Sympathie zu erwerben.“ (Dostojewskij, 1988, 42f.)

An anderer Stelle klagt er:

„Zwei Stunden nach der Ankunft sieht man jeden neuen Sträfling als gleichberechtigt mit den anderen an. Dies ist nicht so mit Gebildeten. So gerecht, gütig und klug er auch sein mag, er wird jahrelang Haß und Missachtung erfahren.“ (Dostojewskij zitiert nach von Hentig, 1955, 320)

Dennoch war es auch für Gefangene aus besseren Verhältnissen möglich zu Ansehen und Anerkennung zu gelangen. Dazu waren jedoch vor allem Überzeugungskraft, Anpassung und Geduld von Nöten. So stellt auch Dostojewskij schließlich fest:

„Es dauerte fast zwei Jahre, bis es mir gelungen war, die Zuneigung einiger Sträflinge zu erwerben. Aber ein großer Teil mochte mich zuletzt doch recht gern und hielt mich für einen »guten« Menschen.“ (Dostojewskij, 1988, 43)

Aber nicht ausschließlich die soziale Herkunft, sondern auch das von außen in die Anstalt mit eingebrachte soziale Prestige, welches sich ja nicht nur an der Herkunft fest macht, übt einen Einfluss aus. So wirken wirtschaftlicher Erfolg, Bildung und Intelligenz, sowie weitreichende Bezie-

hungen nach draußen auch innerhalb der Mauern und fördern Prestige und Ansehen. Vor allem bei dem Vorhaben, positiv auf sich aufmerksam zu machen, ist das mitgebrachte Prestige zumeist hilfreich. Daher gelingt es Angehörigen der Mittel- oder Oberschicht auch im Gefängnis zu ähnlichem Ansehen zu gelangen. Sicher ist jedoch, dass die soziale Herkunft und das mitgebrachte soziale Prestige nicht die ausschlaggebenden Faktoren für die Stellung in der Gefangenengesellschaft sind. Letzten Endes ist das tatsächliche Verhalten innerhalb der Gemeinschaft wesentlich wichtiger (Kaufmann, 1974, 110f.).

Ein weiteres Element, das über das Maß an Prestige entscheidet, welches einem Insassen zugewiesen wird, ist das begangene Delikt. An der Spitze der Prestigeskala stehen die geschickten Einbrecher und die Bankräuber. Die Prominentesten unter ihnen sind die Geldschrankfachleute und die Juwelenspezialisten. Gefangene, die ein derartiges Delikt begangen haben, kennen sich meist von draußen und fühlen sich den anderen Insassen überlegen. Besonders verächtlich schauen sie auf die kleinen Diebe herab, die auch als „Eierdiebe“ oder „milk bottle bandits“ verspottet werden. Der folgende in einer Zelle zu lesende Spruch greift genau diese Verachtung auf.

„Einbruch Diebstahl Eierkuchen jeder muss sein Glück versuchen.“ (Hesse, 1984a, 36)

Die Täter primitiverer und kleinerer Delikte erfahren, gemeinsam mit den Betrügern und Sittlichkeitsverbrechern, keinerlei Anerkennung für die von ihnen begangene Tat. Die ihnen entgegengebrachte Verachtung lassen diese Gefangenen jedoch nicht auf sich sitzen, sondern versuchen sich zu rächen, indem sie die Einbrecher und Bankräuber entweder als Schwerverbrecher oder als große Angeber darstellen.

Neben dem Delikt kann auch die Strafzeit Einfluss auf die Anerkennung und den Status eines Gefangenen haben. So sind die „Langstrafer“, die ihre Strafe entsprechend den Maßgaben des Kodex mannhaft ertragen, häufig besser gelitten, als die „Kurzstrafer“, die ihre Strafe „auf einer Backe abmachen“. Ganz ähnlich verhält sich die Statusverteilung in Bezug auf die kriminelle Laufbahn, insbesondere die Hafterfahrung. Entsprechend wird den Insassen mit großer Hafterfahrung und zahlreichen Vor-

strafen mehr Status zugeschrieben als den Ersttätern und den Anfängern (Hoppensack, 1969, 96f., Kaufmann, 1974, 111).

Es bleibt festzuhalten, dass jeder dieser Aspekte Einfluss auf den Status und das Ansehen eines Gefangenen innerhalb der Gefangenengesellschaft hat. Dennoch darf dies nicht zu einer Überschätzung führen. Diese Aspekte sind immer im Zusammenhang mit den zentralen Einflussgrößen zu sehen, die unbestritten in der Persönlichkeit des Gefangenen und seinem Verhalten den anderen Gefangenen (und nicht zuletzt den Beamten) gegenüber liegen.

Es wird deutlich, dass die Verhaltensweisen und Rollenerwartungen der Gefangenen von verschiedenen, sich widersprechenden Normen geprägt sind. Auf der formellen Ebene geht ein Einfluss von den Anstaltsvorschriften aus. Daneben bestimmen die Verhaltensweisen der Mitgefangenen, die informellen Erwartungen des Personals und die eigenen Bedürfnisse das Verhalten auf informeller Ebene (Harbrodt, 1972, 57). Als Reaktion auf diese Normen- und damit Rollenkonflikte entstehen unterschiedliche Insassentypen. Sie unterscheiden sich in ihrer Art, mit den Rollenkonflikten umzugehen, und im Weg die auferlegten Deprivationen zu meistern. Im allgemeinen werden fünf Insassentypen unterschieden: der prosoziale „square John“, der antisoziale „right guy“, der pseudosoziale „politican“, der asoziale „outlaw“ und der unberechenbare „ding“. Bereits die Bezeichnungen der Insassentypen lassen Unterschiede im Umgang mit den verschiedenen Konflikten vermuten. Damit diese Verhaltensunterschiede jedoch deutlich werden, soll eine kurze Charakterisierung der Insassentypen folgen.

Der „square John“ entscheidet den Normenkonflikt zugunsten der Beamten und der Anstaltsleitung. Er verhält sich bei den geforderten Arbeiten kooperativ und beachtet die offiziellen Regeln. Der „square John“ ist meist ein Erst- oder Gelegenheitsverbrecher ohne kriminelle Karriere. Verständlicherweise ist der „square John“ aufgrund seines Verhaltens bei der Mehrheit der Gefangenen nicht beliebt, wird zum Teil sogar gehasst. Vollkommen gegensätzlich verhält sich der „right guy“. Seine Loyalität liegt eindeutig auf Seiten der Gefangenen, und sein Herz schlägt eindeutig für den Kodex. Er stellt den vom Kodex geforderten harten („ganzen“) Mann

dar, der auf eine lange Gefängniskarriere zurückblickt und auch von drastischen Strafen nicht zu beeindruckt ist. Er wird häufig zum Vorbild für die anderen Gefangenen (wie schon die Bezeichnung verdeutlicht), da er seine persönlichen Interessen hinter die Interessen der Gefangenengemeinschaft zurückstellt. Der „politican“ ist zwischen dem „square John“ und dem „right guy“ angesiedelt. Er ist häufig ein Opportunist und ein glänzender Rollenspieler, weshalb er für die Rolle des Kalfaktors prädestiniert ist. So erhält er Aufgaben, die es ihm erlauben, mit andern Personen (Beamten wie Insassen) zusammen zu kommen. Dies beschert ihm einerseits einen Informationsvorsprung und damit ein beträchtliches Maß an Einfluss, andererseits jedoch auch (je nach Nutzen dieses Einflusses) nicht nur Freunde in den eigenen Reihen. Der „outlaw“ steht, wie es der Name schon vermuten lässt, außerhalb. Für ihn stehen seine eigenen Interessen an erster Stelle. Er fühlt sich weder den Normen der Mitgefängenen, noch den Anforderungen der Beamten verpflichtet. Stattdessen ist er lieber auf sich selbst gestellt und lehnt ohne allzu viel Nachdenken die Mitarbeit und Mitgliedschaft in einer der beiden Gruppen ab. Ebenfalls einen Sonderstatus nehmen die Gefangenen ein, die als „ding“ typisiert werden. Ihr Verhalten ist in entscheidenden Situationen und bei wichtigen Problemen nicht vorhersehbar, so dass sie keiner der Gruppen zugeordnet werden können. Sittlichkeitsverbrecher sind für diesen Insassentyp ein typisches Beispiel (Schrag, 1961, 346ff., Sykes, Messinger, 1960, 9ff.; Sykes, 1958, 89f.; Harbrodt, 1972, 57f.; Weis, 1988; 246f.).

Insgesamt machen die Schilderungen der Gefängnisgesellschaft deutlich, dass Verachtung, Neid und Missgunst die wesentlichen Pfeiler sind, auf denen die Gefangenengesellschaft gründet. Vor allem die immer wieder anzutreffende gegenseitige Verachtung soll exemplarisch an zwei Beispielen dargestellt werden. Dazu empfiehlt es sich, einen Blick auf die Betrüger und die Sittlichkeitsverbrecher zu werfen, da sie gewöhnlich das größte Maß an Verachtung abbekommen.

Die Betrüger erfahren ein beträchtliches Maß an Verachtung, weil sie einerseits häufig das Betrügen auch unter den Mitgefängenen nicht lassen können und weil sie andererseits das Vertrauen von Menschen aus ihrer eigenen Welt enttäuscht haben. Wesentlicher Grund für dieses Verhalten

ist eine vorliegende Wahrnehmungsverzerrung, die bewirkt, dass die Betrüger ihre eigenen Geschichten für wahr halten. Die Tatsache, dass gerade Betrüger häufig aus besseren Verhältnissen kommen, macht es diesen Gefangenen nicht leichter und schürt die Verachtung der anderen Gefangenen. Um wiederum ihrerseits auf der Verachtung nicht sitzen zu bleiben, reagieren die Betrüger mit Abscheu auf die zum Teil brutale Gewaltanwendung der Einbrecher und Bankräuber.

Sittlichkeitsverbrecher (vor allem diejenigen, die sich an Kindern vergangen haben) erfahren die uneingeschränkte Verachtung aller Insassen, unabhängig von ihrer Schichtzugehörigkeit und ihrem Status. Auch die Tatsache, dass sie sich innerhalb der Mauern befinden, mindert das Maß an Verachtung und Verabscheuung nicht, da sich die Vorurteile der anderen Gefangenen weitestgehend nach gesamtgesellschaftlichen Wertmaßstäben richten (Genet, 2000, 30ff.).

Dieses abwertende und abwehrende Reagieren in Form von gruppen- oder schichtspezifischen Stereotypen erfüllt für die Gefangenen zwei Zwecke. Einerseits wird auf diese Weise das Bedürfnis der eigenen Entlastung und Rechtfertigung gegenüber den anderen Gefangenen befriedigt. Das eigene Selbst erfährt eine (im Gefängnis allzu selten realisierbare) Aufwertung, wenn es andere gibt, die noch schlechter sind als man selbst. Die folgende Schilderung macht eine solche Entlastung deutlich:

„Als er aus der Zelle trat, blickte er in all die Gesichter, die sich ihm zuwandten. Er stand da und zögerte.

Die vor dem Verkaufstand wartenden Gefangenen riefen: „Pfui!“ Zuerst waren es einige Rufe, dann viele zu gleicher Zeit. „Du Schwein!“ brüllten sie. Sie drohten ihm mit den Fäusten. Holunder klapperte mit seinen Holzschuhen an der Schlange vorbei, musste sie ganz abschreiten, bis zum Ende, musste hindurch durch die Pfuirufe und die drohenden Fäuste. Und dann spuckte ihn der erste an. Er trat vor und spuckte ihm ins Gesicht. Holunder hob erschreckt die beiden Hände vors Gesicht. Ehe die Kriminalbeamten es verhindern konnten, trat ein anderer Gefangener Holunder von hinten gegen die Beine. Holunder fiel auf den Boden. Und nun bespion sie ihn. Die Täter brüllten, die Unbeteiligten johlten. Die Beamten waren mit Holunder eingeschlossen in einem undurchdringlichen Kreis hasserfüllter Gesichter. Die Alarmsirene schrie auf. Ein Kriminalbeamter legte beide Hände wie ein Sprachrohr an den Mund und rief: „Alarm! Alarm!“

Aber Holunder war schon bespion, war schon von einigen Fußstritten getroffen, war noch immer umringt von einer tobenden Menge. Sie waren alle Schuldige, aber hier lag einer von ihnen, der noch schuldiger war: der

Schuldigste der Schuldigen. Sie hätten ihn am Boden zertreten und damit zugleich das Symbol ihrer eigenen Schuld.“ (Jaeger, 1982, 251f.)

Neben der Relativierung der eigenen Schuld durch die massive Abwertung und Verachtung erfolgt andererseits auch eine Durchbrechung der für das Gefängnis geradezu typischen Gleichmacherei. Es macht den Anschein, dass jede Situation von Gleichheit als eine Situation von immenser Bedrohung empfunden wird. Diese Situation kann weder ausgehalten werden noch akzeptiert werden. Zu groß ist die Angst, die eigene Individualität vollkommen zu verlieren und in der Anonymität der breiten Masse vollständig unterzugehen. Bei Insassen mit gleichem oder sehr ähnlichem Status ist diese Angst besonders groß. Die Gesellschaft der Gefangenen wehrt diese Angst ab, indem sie jede Beziehung von annähernder Gleichheit in eine Beziehung von Über- bzw. Unterordnung auflöst. Obwohl es eigentlich gemäß dem Kodex verpönt ist, lassen die Gefangenen jedoch nichts unversucht, um ihre eigene Position hervorzuheben und sich im Vergleich zu den anderen Gefangenen besser darzustellen. Auf kollektiver Ebene fordern die Insassen Gleichbehandlung und verteufeln Vetternwirtschaft, wohingegen sie auf individueller Ebene ausschließlich auf ihren eigenen Vorteil bedacht sind (Mc Corkle, Korn, 1954, 89).

Ergänzt und gefördert wird dieses Verhalten von einem Klima, welches geprägt ist durch typische massenpsychologische Erscheinungen. Neid, Missgunst und Egoismus stellen hier entscheidende Triebkräfte dar. Begünstigt wird dieses Klima durch einen hohen Anteil an Menschen, die sich aufgrund ihrer rudimentären Sozialisation in keine Gemeinschaft einfügen können. Vor allem Neid hält die Gemeinschaft der Gefangenen in Bewegung und stellt eine Antriebskraft gegenseitiger Friedlosigkeit dar. Diese allgemeine Fried- und Ruhelosigkeit in der Gemeinschaft wirkt sich auch auf den einzelnen Gefangenen aus und lässt innere Unruhe in seinem Gefühlsleben entstehen. Maßlose Reizbarkeit, die sich in Beschimpfungen, Flüchen und Tätlichkeiten äußert ist nur eine der Folgen. Dostojewskij brachte dies sehr treffend zum Ausdruck in dem er behauptete:

„Jeder ist hier dem anderen sein Teufel.“ (Dostojewski zitiert nach Sieverts, 1929, 157)

Die Gründe liegen in einem gegenseitigen Überdrüssigwerden und in dem für das Gefängnis so typischen Mangel an Privatleben und Privatsphäre. Auch dies beschreibt Dostojewskij sehr anschaulich:

„So hätte ich beispielsweise nie geahnt, wie furchtbar und qualvoll es sein würde, dass ich die ganzen zehn Jahre meines Zuchthausaufenthaltes keine Minute allein sein konnte. Bei der Arbeit immer unter Bewachung, im Zuchthaus immer mit zweihundert Leidensgefährten zusammen und niemals, kein einziges Mal allein!“ (Dostojewskij, 1988, 19)

„Später erkannte ich auch, dass außer der Freiheitsberaubung und Zwangsarbeit im Leben der Verbannten noch eine Qual, vielleicht herber als alle anderen, vorhanden ist – das gezwungene allgemeine Zusammenleben. Ein Zusammenwohnen gibt es ja allerdings auch sonst wo, aber in den Ostrog kommen Leute, mit denen nicht jeder Lust hat zusammen zu leben. Ich bin überzeugt, dass jeder Sträfling diese Marter empfunden hat, doch vielleicht ohne sich klar Rechenschaft darüber geben zu können.“ (Dostojewskij zitiert nach Sieverts, 1929, 157)

Daneben ist ein deutlicher Niveauverlust auf den verschiedensten Ebenen (z. B. auf der kulturellen, ethischen oder sozialen Ebene) zu verzeichnen. Die Gemeinschaft der Gefangenen hebt also nicht etwa das Niveau, sondern lässt es weiter absinken, getreu dem Motto: ‚Wer noch nicht verdorben war, wird hier verdorben.‘ Eine Einschränkung der Urteilskraft (bis hin zum Verlust), realitätsferne, illusionistische Anschauungen und nicht realisierbare Vorsätze sind die Folgen. Viele Gefangene werden extrem leichtgläubig und nehmen unwahre Gerüchte für bare Münze. Zusätzlich erfahren eigentlich ablehnenswerte Werte wie Habsucht, Verlogenheit und Hinterlist eine Verstärkung. Dafür verantwortlich ist (neben der Niveauabsenkung) die Tatsache, dass die Haft das (vitale) Triebleben der Gefangenen stimuliert, gleichzeitig aber die natürlichen Befriedigungsmöglichkeiten unterbindet. Vor allem materielle Begehrensinstinkte, Bemächtigungs- und Sexualtriebe werden so gefördert. Verständlicherweise suchen sich die Gefangenen andere Wege um diese Trieben zu befriedigen, was jedoch häufig nur durch eine Absenkung der eigenen Maßstäbe möglich ist. Triebbefriedigung ist also nur auf Kosten des ethischen Überbaus möglich und trägt somit seinerseits zur Niveauabsenkung und einer Verkümmern der Soziabilität der Gefangenen bei (Sieverts, 1929, 157ff., Harbrodt, 1972, 28f.).

5.2.3. Das Schichtungsmoment der Macht – Möge die Macht mit Dir sein

Um sich die oben beschriebenen Vorteile zu verschaffen und sich andere Gefangene unterzuordnen, ist Macht zwangsläufig erforderlich. Daher verwundert es nicht, dass die Erlangung von Macht, ihr Besitz und ihre Ausübung zu den dominierenden Werten des Insassensozialsystems zählen. Aufgrund dieser besonderen Bedeutung ist Macht eines der zentralen Schichtungsmerkmale innerhalb der Gesellschaft der Gefangenen.

Dementsprechend ist in vielen Handlungen und Verhaltensweisen der Gefangenen das Ringen um Macht und Einfluss deutlich zu erkennen. Kaum eine Beziehung entgeht dieser Beeinflussung oder kann den Einfluss des Faktors Macht vermindern. Selbst ideelle Werte wie gegenseitige Hilfe und Solidarität, werden diesem Streben untergeordnet. So ist z.B. das Anbieten materieller Hilfe (etwa Tabak oder Kaffee) eine gängige Form, um ein Abhängigkeitsverhältnis zu etablieren. Vor allem neue Insassen, die sich der subversiven Motivation hinter diesen Hilfsangeboten noch nicht bewusst sind, fallen ihnen zum Opfer. Meist werden die Neuankömmlinge jedoch schneller, als ihnen lieb ist, von dem verpflichtenden Charakter, der hinter diesen Hilfsangeboten steckt, in Kenntnis gesetzt. Hat ein Insasse einmal ein Hilfsangebot angenommen, so hat der Gefangene, der Hilfe zur Verfügung gestellt hat (sozusagen der Gönner) in diesem Moment persönliche Rechte über den Gefangenen, der die Hilfe angenommen hat, erworben. Gelegentlich werden Insassen sogar gezwungen, derartige Hilfen anzunehmen. Zum Teil verwenden einflussreiche Gefangene sehr viel Zeit darauf, Geschenke in Zellen von Gefangenen zu arrangieren, die gefügig oder abhängig gemacht werden sollen. Neben diesem Schaffen von Abhängigkeiten (in geschöner Form ist auch von einem gefühlsmäßigen für sich Einnehmen die Rede) ist den Gefangenen nahezu jedes Mittel recht, um Machtpositionen zu erreichen und diese zu etablieren. Daher sind Belohnungen und Bevorzugungen ebenso an der Tagesordnung wie Erpressung, Nötigung oder die Schaffung von verfänglichen Situationen.

Auf diese Weise erhält die Gesellschaft der Gefangenen ihren rigiden, hierarchischen und alles überschattenden autoritären Charakter. Sämtliche Beziehungen in dieser Gesellschaft sind in Form von Unter- oder Über-

ordnungsverhältnissen geregelt. Aufgrund der Modalitäten und Eigenschaften, die über Macht und Status entscheiden, wird dem Gefangenen quasi eine Rolle innerhalb dieser Gesellschaft zugewiesen. Das Ausmaß, in dem er Einfluss auf die Auswahl der Rolle nehmen kann, ist stark begrenzt und verdeutlicht nochmals den rigiden Charakter. Aber nicht nur der Einfluss auf die Auswahl der Rolle, sondern auch die Anzahl der zur Verfügung stehenden potentiellen Rollen, die ein Insasse inne haben kann, ist stark limitiert. Als Folge daraus entsteht eine Art Klammern an eine einmal eingenommene Rolle. Die übernommene Rolle wird dann, vor allem auf den unteren Stusebenen, unter großem Einsatz aufrechterhalten und mit enormem Gruppendruck verteidigt.

Es wird deutlich, dass die Gefangenen, in dem sie den Besitz von Macht zu einem ihrer höchsten persönlichen Werte erheben, die zentralen Dynamiken der Institution Gefängnis (mit all ihren Abhängigkeiten, Entbehnungen und Einschränkungen) reproduzieren. Obwohl die Überwachung und die damit verbundene soziale Zurückweisung eines der zentralen Probleme ist, mit dem die Gefangenen versuchen klar zu kommen, wiederholen sie exakt dieses Verhalten innerhalb ihrer eigenen Gruppe. Dementsprechend machen die Gefangenen auch im Umgang untereinander keine Ausnahme von der allgegenwärtigen psychologischen Überwachung und arrangieren so einen Statusgewinn durch die Imitation der zwar verhassten, aber immerhin noch mächtigeren „anderen Seite“ (Mc Corkle, Korn, 1954, 89f.).

Gelingt es einem Gefangenen dem Druck stand zu halten, Macht und Einfluss zu gewinnen und sich andere Gefangenen unterzuordnen, dann stehen seine Chancen auf eine Führerrolle, ein so genannter „Boss“ zu werden, nicht schlecht. Solche „Bosse“ zeichnen sich durch das Wissen um die Schliche einer Anstalt aus (meist aufgrund mehrerer Haftstrafen), weisen gute Führung auf und sind deshalb bei den Mitgefangenen wie bei den Beamten gleichermaßen beliebt. Ergänzt wird dies häufig durch förderliche, individuelle Eigenschaften, wie körperliche Stärke, Intelligenz und, nicht selten, rhetorische Fähigkeiten. Die Besonderheit dieser „Bosse“ liegt darin, dass sie sozusagen die Nahtstelle zwischen dem offiziellen und dem inoffiziellen Bereich bilden. Zumeist versuchen sie auch, in bei-

den Bereichen zu agieren und beide Bereiche für sich einzunehmen. Nach außen gerichtet wirken sie in Form von Zuverlässigkeit und guter Führung und nach innen gerichtet sorgen sie für die Aufrechterhaltung von Ruhe und Ordnung. Gelingt ihnen diese Gratwanderung, so führt dies zu einer Ausweitung der Machtposition und damit letzten Endes dazu, dass am „Boss“ niemand (weder Mitgefangene noch Beamte) vorbeikommt. Ein Musterbeispiel für solch einen Gefangenen und seinen Aufstieg im Gefängnis stellt der zu Bekanntheit gelangte Franz Blum dar.

„Blum, anfangs isoliert arglos und zusammengeschlagen erkennt allmählich das vom Wachpersonal geförderte Gesetz gegenseitiger Unterdrückung und ständig neuer Hierarchisierung unter den Gefangenen. Er lernt es einzusetzen. Dank seiner besseren Vorbildung und Intelligenz perfektioniert er das perfide Kredit- und Vasallensystem, lässt andere für sich arbeiten und kontrollieren und steht am Ende in der Anstalts Hierarchie ganz oben. Dies erkennt auch die Anstaltsleitung an.“ (Weis, 1988, 253)

“Nach Ablauf von zwei Dritteln der Strafe wird Blum zum Anstaltsleiter gerufen.

“Blum“, sagt er, „Sie sind entlassen. Wegen guter Führung. Packen Sie ihre Sachen und gehen Sie zur Kammer. Sie waren lange hier. Wir hoffen aus Ihnen ist ein anderer Mensch geworden. Machen sie weiter so!““ (Driest, 1988, 126)

Hat ein Gefangener eine solche Machtposition inne, wirkt sich dies nicht nur auf die verschiedensten Beziehungen (bis hinauf zum Anstaltsleiter) aus, sondern bringt auch wirtschaftlichen Erfolg in Form von vermehrtem inoffiziellen Tauschhandel mit sich. Das folgende Zitat macht eine solche Machtposition, die damit verbundenen Abhängigkeiten und die wiederum daraus resultierenden Vorteile für den Tauschhandel deutlich:

„Nimm nur Labitzke“, sagten sie. „Wir haben unsere Verbindungen. Du siehst wie geschickt wir sind. Wir haben alle wichtigen Leute in der Hand. Vom Hauswirtschaftsschreiber kriegen wir unsere Wurst. Die kostet dreißig Zigaretten. Davon verkaufen wir die Hälfte und kriegen sechzig Zigaretten und noch ein Paket Tabak. Das Paket Tabak verhökern wir für zwanzig Zigaretten an die Außerkommandos. Für zwanzig Zigaretten kaufen wir Illustrierte. Die Illustrierte verkaufen wir wieder im Haus und kriegen fünfzig Zigaretten. Mit den fünfzig Zigaretten kaufen wir wieder Wurst und Speck. Davon verkaufen wir die Hälfte und kriegen unsere sechzig Zigaretten.““ (Jaeger, 1982, 217)

Doch nur in wenigen Fällen gelingt es, eine solche Machtposition einzunehmen und zu erhalten. Viele Gefangene scheitern an dem enormen

Druck, der allgegenwärtigen Überwachung und der daraus resultierenden sozialen Zurückweisung. Nicht selten entwickelt sich aus der sozialen Zurückweisung eine Selbstzurückweisung. Darüber hinaus können verschiedenste psychologische Effekte die Folge einer internalisierten Zurückweisung sein. Gefangene, die noch abhängig von den Werten der übergeordneten Gesellschaft sind und zu Menschen außerhalb der Mauern Beziehungen unterhalten oder von ihnen Unterstützung erfahren, haben die größten Schwierigkeiten. Diese Schwierigkeiten resultieren daher, dass sie noch nicht gebrochen und von der Subkultur des Gefängnisses assimiliert wurden. So rät ein an eine Zellenwand zu findender Spruch:

*„Hattest Du ein Leben vor dem Knast? Vergiß es – leb dich neu ein.“
(Hesse 1984a, 34)*

Gelingt nicht zumindest eine teilweise Anpassung an die Subkultur (auch wenn dies nicht unbedingt wünschenswert ist), steht der Gefangene vor dem Problem der doppelten Zurückweisung. In diesem Fall gewährt ihm weder die Gesellschaft außerhalb der Mauern (die Gesamtgesellschaft) noch die Gesellschaft innerhalb der Mauern (die Gesellschaft der Gefangenen) die Mitgliedschaft. Im ersten Fall wird ihm seine Straffälligkeit, im zweiten Fall seine fehlende Anpassung zum Verhängnis. Die für das Gefängnis typischen fehlenden Fluchtwege verwehren dem Gefangenen, das Gefängnis als solches, aber auch seine prägende Umwelt mit all ihren Gewohnheiten und Ritualen zu verlassen. Psychologischer Rückzug ist dann häufig die einzige Rückzugsmöglichkeit, die dem Gefangenen bleibt (Mc Corkle, Korn, 1954, 88f.).

Die Einsamkeit und die Eintönigkeit sowie die aufgrund verschiedener Zurückweisungen um den Gefangenen entstandene Leere führen zu einem labilen Gemütszustand. Dieser Gemütszustand macht den Gefangenen dann zum Spielball typischer, kontrastierender Gefängnisgefühle wie Niedergeschlagenheit und Hoffnung, Gefasstheit und Angst. Die Erlangung oder gar die Aufrechterhaltung eines seelischen Gleichgewichtes erscheint daher unmöglich. Gelingt die Etablierung eines Gleichgewichtes einmal, ist es nicht von langer Dauer und innerhalb von kurzer Zeit wieder zerstört. Es entwickelt sich ein widersprüchlicher Gemütszustand, der als

empfindsam und zugleich reizbar charakterisiert werden kann. Das folgende Zitat belegt dies eindrucksvoll.

„Einen ersten Wutanfall erlitt er an einem Sommerabend. Eine Fliege kreist um seine Lampe. Ihr Schwirren störte ihn plötzlich. Er begann die Fliege zu jagen, rannte hinter ihr her mit einem Handtuch, schlug nach ihr, traf nicht, hörte wieder das Surren, das sich, wie ihm schien, in sein Gehirn fraß. Er jagte sie, als sie an der Wand saß, schlug er wieder zu, fand sie wieder an der Lampe, beschlich sie, traf nicht. Er schäumte vor Wut, fuchtelte wild mit dem Handtuch umher, beschimpfte sie: „Du Ungeheuer! Du verdammtes Biest!“ Es war die teuflischste aller Fliegen. Er sah sie wieder an der Wand sitzen und klatschte das Handtuch auf sie. Ah! dachte er, und sein Haß feierte einen Triumph, jetzt habe ich sie! Nachdem ihn der Zorn so geschüttelt hatte, fühlte er sich matt. Er setzte sich an seinen Tisch und las noch ein paar Seiten in seinem Buch. Und dann sah er plötzlich die Fliege mit verbogenen Flügeln an der Wand hochkrabbeln, sah wie sie ihr zerschlagenes, gequältes Leben auch noch über den Tisch schleppte, wie sie von der Tischkante herunterfiel. Unten, auf dem Boden, zappelte sie, krabbelte wieder – sinnlos, zwecklos. Und da dachte Labitzke, daß auch er so herumkrabbelte, so zerschlagen und verbogen. Es ist alles sinnlos, dachte er, erschrak und weinte.“ (Jaeger, 1982, 173)

Die häufig anzutreffenden Widersprüche en sich somit letztlich bis in das Gefühlsleben des Gefangenen hinein fort.

Den wesentlichen Einfluss übt eine Gefühlsgruppe aus, die als depressiv beschrieben werden kann. Zu ihr gehören Niedergeschlagenheit, Verlassenheit, Ohnmacht und verschiedenste Formen qualvoller Angst (etwa einfache Ängstlichkeit, Verfolgungswahn oder Halluzinationen), die viele Gefangenen während ihres gesamten Gefängnisaufenthaltes begleiten.

„In dieser Nacht kam die Angst auf Labitzke zugekrochen. Er fuhr im Bett hoch, spürte etwas in seiner Zelle, das auf ihn zukam, wurde dann ganz wach. Und da sprang ihn das Entsetzen an: die Gewissheit, auf unbestimmte Zeit in dieser Zelle leben zu müssen und zum Schweigen verurteilt zu sein.

Labitzke rief dreimal laut: „Hilfe!““ (Jaeger, 1982, 173)

Häufig treten diese Gefühle nicht isoliert und nacheinander auf, sondern sind gleichzeitig und dadurch mit einer wesentlich höheren Intensität vorhanden. Verstärkt wird die Intensität der Gefühle noch einmal dadurch, dass dem Gefangenen eine typische Reaktion (etwa eines Nichtinhaftierten) verwehrt ist. Eine typische Reaktion wäre etwa im Verscheuchen der Gefühle (z.B. durch Ablenkung), im teilweisen Verdrängen oder im Ersatz

der Gefühle durch andere zu sehen. Derartige Reaktionen sind dem Gefangenen jedoch nicht (oder nur sehr begrenzt) möglich, da er durch seine Gebundenheit an die Umgebung unfähig ist von diesen Gefühlen los zu kommen und immer wieder mit ihnen konfrontiert wird. Von derartigen Gefühlsperioden bis zu pathologischen Haftpsychosen ist der Weg dann nicht mehr weit (Sieverts, 1929, 109ff.).

5.2.4. Der Gefangene auf der unbewussten Suche nach dem Gefängnis

Wenn wir uns die bisher dargestellten Charakteristika der Gefängniskultur nochmals vor Augen führen, dann scheint es für den Gefangenen erstrebenswert aus den Fängen der Kultur zu entkommen und Wege zu finden, die Kreisläufe von Macht, Druck und Abhängigkeit zu durchbrechen. Für die bewusste Ebene ist es sicherlich zutreffend, dass die Gefangenen unter der Strafe und der damit verbundenen Assimilation der Gefängniskultur leiden. Auf einer anderen, mehr unbewussten Ebene scheint jedoch auch einiges dafür zu sprechen, dass die Gefangenen das Gefängnis geradezu suchen. Der folgende Auszug aus einem Zeitungsartikel liefert einen ersten Anhaltspunkt dafür.

„Der tickt nicht richtig, war der erste Gedanke von Polizeibeamten in der schwedischen Stadt Västerås, als ein Mann auf der Wache erschien, sich als Betrüger vorstellte und darum bat verhaftet und zu einer Gefängnisstrafe verurteilt zu werden. Nach eigenen Angaben hat der Mann in einer Anzahl von Fällen Banken, Hotels und Privatpersonen um Zehntausende Kronen geschädigt. Er wurde, ganz nach seinem Wunsch, festgenommen und meinte dazu: „Ich muß mich im Gefängnis erholen und von der Flasche wegkommen. Ich habe mein flottes Leben satt.“ (o. V., 1987, 5)

Auch wenn es auf den ersten Blick sonderbar erscheint, dass sich der Mann freiwillig ins Gefängnis begibt, so lässt sich der Artikel als Anhaltspunkt dafür werten, dass der Gefangene im Gefängnis nicht nur leidet. Die freiwillige Einlieferung lässt vermuten, dass es dem Mann gelingt aus dem Aufenthalt im Gefängnis (womöglich auf mehreren Ebenen) einen Gewinn zu ziehen. Dem Leid auf der bewussten Ebene steht auf der unbewussten Ebene die Möglichkeit der Befriedigung verschiedenster, für Delinquenten typische Bedürfnisse gegenüber. Einige Gefangene scheinen dies zu er-

ahnen, so dass die Institution Gefängnis eine Anziehungskraft auf sie ausübt.

So erlaubt das Gefängnis dem Gefangenen die Befriedigung eines großen Teils seiner als oral zu charakterisierenden Bedürfnisse. Dies geschieht, indem das Gefängnis dem Gefangenen einen großen Teil der Dinge abnimmt, um die er sich in Freiheit eigenständig kümmern müsste. Kleidung, Nahrung und eine Unterbringung werden gestellt und garantieren dem Gefangenen damit die Befriedigung seiner grundlegenden Lebensbedürfnisse, ohne dass er dafür irgendeine Leistung erbringen muss.

„Von der Anstalt verköstigt, bekleidet, behaust, bis tief ins Fühlen und Trachten von ihr bestimmt, ohne die gewohnte Verantwortung für sich selbst und ohne Verantwortung für Angehörige [...] wahrzunehmen.“ (Harbrodt, 1972, 13)

Entsprechend der Versorgung eines Kleinkindes durch die Mutter wird die Versorgung des Gefangenen durch das Gefängnis geregelt. Scheinbar systematisch wird er gerade solcher Entscheidungen enthoben, die für Erwachsene typisch sind. Daher ist auch zuweilen von der Infantilisierung der Gefangenen durch die sorgende „Mutter Gefängnis“ die Rede, die im Gegenzug Unterwerfung und Anpassung verlangt.

Daneben wird auch die Befriedigung von eher als anal zu kennzeichnenden Bedürfnissen möglich. Als ein Beispiel für derartige Bedürfnisse ist die unbewusste Suche nach Ordnung und Stabilität anzusehen. Viele Gefangene empfinden es geradezu als wohltuend, zu einem geregelten Tagesablauf gezwungen zu sein. Erst durch die zwanghafte Unterstützung des Gefängnisses gelingt es ihnen, ein ansatzweise geregeltes Leben zu realisieren. Dies ist für viele Gefangene aufgrund ihrer psychischen Konstitution und aufgrund ihrer rudimentären Sozialisation außerhalb der Mauern nicht möglich. Auf diese Weise lässt sich der erstaunliche Effekt erklären, dass Gefangene nach vielen gut gegangenen „Urlauben“ gerade dann rückfällig werden, wenn sie kurz vor der Entlassung, einer Verlegung oder dem offenen Vollzug stehen.

Das letzte Kapitel hat gezeigt, dass vielen Gefangenen (teilweise zum ersten Mal überhaupt oder nach langer Zeit mit etlichen Rückschlägen endlich wieder) die Befriedigung narzisstischer Bedürfnisse möglich wird. So erhalten die in der Gesellschaft gescheiterten Gefangenen eine zweite

Chance, innerhalb der Gesellschaft der Gefangenen ein gewisses Maß an Status aufzubauen. Sie erhalten die für sie seltene Möglichkeit, das nachzuholen, was ihnen bisher außerhalb der Mauern nicht gelungen ist. Dabei wirkt der eng gezogene Rahmen (durch offizielle Verhaltensregeln und den inoffiziellen Kodex) eher stützend und förderlich als einschränkend und hinderlich. So gelingt der Aufbau sozialer Beziehungen, auch wenn sie nur minimal und durch ein geringes Niveau gekennzeichnet sind. Dennoch wird die für jeden Menschen so wichtige Erlangung narzisstischer Bestätigung möglich (Pecher, 1989, 84ff., Möller, 1997, 40ff.).

5.2.5. Exkurs: Der Kalfaktor – Opportunist zwischen den Fronten

Eine besondere Rolle, die Gefangene einnehmen können, stellt die Rolle des Kalfaktors dar. Ursprünglich stammt das Wort Kalfaktor vom lateinischen „calefactor“. Wörtlich übersetzt bedeutet dies soviel wie Heizer oder Hausmeister. Auch wenn sich diese Übersetzung durchaus mit früheren Tätigkeiten des Kalfaktors deckt, erscheint im Rahmen des Gefängnisses eine Kennzeichnung als Schmeichler, Aushorcher oder Zwischenträger treffender (Günther, 1965, 100, 112). Im deutschsprachigen Raum sind Kalfaktoren auch als „Schänzer“ oder schlicht die „Ältesten“ bekannt. Im englischsprachigen Raum werden sie „trusties“ genannt. In der heutigen Zeit sind diese Gefangenen auch unter der Bezeichnung „Hausarbeiter“ bekannt.

Allgemein kann der Kalfaktor als Helfer des Gefängnisbeamten bezeichnet werden. Diese Hilfe kann sich auf verschiedene Bereiche ausdehnen. Ursprünglich war sie ausschließlich auf muskuläre Tätigkeiten beschränkt. Während sich der Beamte (zu dieser Zeit wahrscheinlich noch als Wächter bezeichnet) ausschließlich auf die Aufsicht konzentrierte, verrichtete der Kalfaktor Handlangerarbeiten wie z.B. das Schippen von Kohle. Später kamen verschiedene Hausarbeiten (etwa das Kochen oder die Essensausgabe) oder Schreibaarbeiten hinzu. Gelegentlich wurde der Einsatz des Kalfaktors soweit ausgedehnt, dass sogar Unteraufsichten zu seinem Aufgabengebiet gehörten. Vor dem Hintergrund dieser Entwicklung fällt es nicht schwer der Aussage eines Gefangenen zuzustimmen, der behauptet

tet: *„In Wirklichkeit ist es der Sträfling, der die Anstalt in Gang hält“* (Morton zitiert nach von Hentig, 1955, 328).

Für alle diese beschriebenen Tätigkeiten ist ein häufig unkontrolliertes Verlassen der Zelle unumgänglich. Somit bieten sich dem Kalfaktor Möglichkeiten, über die die anderen Gefangenen nicht verfügen. Vor allem die Beteiligung an Verwaltungsaufgaben ermöglicht es dem Kalfaktor, die sonst für Gefangene so typische Rolle des passiven Objekts zu verlassen. So wird ihm Macht zuteil, die er in vielfältige Vorteile ummünzen kann. Besonders zu erwähnen ist hier die größere Bewegungsfreiheit, die ihn zu einem Aktivposten im Tauschhandel und im Nachrichtenaustausch macht. Aber auch sein Informationsvorsprung aufgrund des regelmäßigen Kontaktes mit den Beamten lassen ihn als Informationsquelle interessant erscheinen. Je mehr Kontakt der Kalfaktor jedoch mit den Beamten hat und je mehr er in „ihren“ Dienst eingebunden ist, desto größer wird der Unterschied zwischen ihm und den restlichen Gefangenen. Dies führt dazu, dass „privilegierte“ und „normale“ Gefangene existieren und somit Unterschiedlichkeit und Ungleichheit etabliert werden. Sowohl die Beamten als auch der Kalfaktor verstoßen damit gegen eine der zentralen Forderungen des Insassenkodex, welche die Gleichheit und die Gleichbehandlung aller Gefangenen fordert. Daher erscheint es nachvollziehbar, dass ein Kalfaktor selten beliebt oder angesehen ist. Trotz der genannten Vorteile (Bewegungsfreiheit, Tausch- und Informationsmöglichkeiten), die häufig noch durch eine für die Verhältnisse des Gefängnisses gute Bezahlung ergänzt werden, herrscht unter den Gefangenen eine ambivalente Einstellung bezüglich dieses Postens vor. Selten ist ein Gefangener ohne Umschweife auf den Job aus oder will ihn unbedingt haben. Je länger jedoch die Haft dauert, je mehr Beschränkungen in Kauf genommen werden müssen, desto größer wird die Bereitschaft, diesen Posten anzunehmen.

Unabhängig von der Länge der Haft fühlen sich vor allem Betrüger, Gauner oder Gefangene anderer manipulativer Delikte besonders von dem Posten des Kalfaktors angezogen. Sie sehen darin die Möglichkeit, Einfluss und Macht zu gewinnen, was ihnen sonst gemeinhin verwehrt bleibt. Doch trotz vieler Vorteile lehnen Gefangene das Angebot, den Posten des Kalfaktors zu übernehmen, durchaus auch ab. Eine solche Ablehnung

kann dann von Seiten des Gefangenen aus vorgeschobenen, ideellen oder individuellen Gründen erfolgen. Geben fadenscheinige Gründe den Ausschlag für die Ablehnung, dann behauptet der Gefangene, dass ihm die Arbeit nicht liege oder ihm nicht genug Zeit für sich selbst bleibe. Argumentiert der Gefangene ideell, im Sinne des Kodex, lehnt er die ständige Beaufsichtigung und den ständigen Kontakt mit den Beamten ab und beruft sich darauf, kein Kriecher oder Verräter zu sein. Diese Einstellung spielt sich z.B. bei Hau wieder, der sagt: „*Ein Gefangener, der noch etwas auf sich hielt, meldet sich nicht zu solch einem Posten*“ (Hau, 1925, 38). Lehnt der Gefangene den Posten aus individuellen Gründen ab, so ist ihm häufig die Gefährlichkeit dieser Position klar geworden. Diese Gefährlichkeit begründet sich vor allem darauf, dass es der Kalfaktor keiner der beiden Seiten wirklich recht machen kann.

Es fällt auf, dass der Kalfaktor ähnlich wie beispielsweise der „Boss“ an der Nahtstelle zwischen offiziellem und inoffiziellem Bereich operiert. Der entscheidende Unterschied liegt jedoch darin, dass der „Boss“ über Ansehen und Status verfügt, welches dem Kalfaktor fehlt. Zwei zentrale Aspekte kennzeichnen diese Rolle. Zum einen ist es die oben bereits erwähnte Gefährlichkeit. Die Arbeit als Kalfaktor bedeutet eine ständige Gratwanderung, auf einem wohlgermerkt sehr schmalen Grat, zwischen zwei verfeindeten Lagern. Darüber hinaus sind bedeutende eigene Vorteile für den Kalfaktor nur dann zu erzielen, wenn er beide Seiten gegeneinander ausspielt. Zum anderen bringt diese Zwiespältigkeit neben den erwähnten Vorteilen jedoch auch Ablehnung und Verachtung in Form von Repressalien aus den eigenen Reihen hervor. Am treffendsten lässt sich die Rolle des Kalfaktors als eine nicht zu trennende Kombination von Faszination und Verächtlichkeit beschreiben (Clemmer, 1966, 125f., 277ff., Harbrodt, 1972, 66ff., von Hentig, 1955, 327ff., Hoppensack, 1969, 100 ff.).

5.3. Der Bedienstete – Eine verhasste Notwendigkeit

Bisher lag der Fokus der Betrachtung auf den Gefangenen und den speziellen, durch diese Gruppe etablierten Ausprägungen der Gefängniskultur. Durch die alleinige Betrachtung dieses, wenn auch zentralen Teilsystems erscheint jedoch die Kultur des Gefängnisses nicht fassbar. Im Ver-

lauf der bisherigen Ausführungen wurde außerdem deutlich, dass eine losgelöste Betrachtung eines Teilsystems nicht möglich ist. Ein umfassendes Verständnis der Gefängniskultur ist erst dann möglich, wenn weitere Teilsysteme betrachtet werden und zusätzlich die Wechselwirkungen zwischen diesen Teilsystemen berücksichtigt werden. Neben den Gefangenen stellen die Bediensteten ein weiteres wichtiges Teilsystem dar, das von nun an im Mittelpunkt stehen soll.

Um möglichen Missverständnissen vorzubeugen, soll an dieser Stelle deutlich gemacht werden, welche Personengruppe gemeint ist, wenn von nun an von Bediensteten die Rede ist. Den Schwerpunkt der nachfolgenden Ausführungen bilden die Vollzugsbeamten. Aufgrund ihrer zahlenmäßigen Überlegenheit, ihrer vielfältigen Aufgaben und aufgrund ihres häufigen und direkten Kontaktes zu den Gefangenen, vermute ich bei dieser Personengruppe den größten Einfluss auf die Gefängniskultur. Außerdem bildet sie zu den Gefangenen einen Gegenpol, was verschiedenste Dynamiken und Wechselwirkungen hinsichtlich der Gefängniskultur erwarten lässt. Weiteres Gefängnispersonal (etwa Fachdienste wie Sozialarbeiter und Psychologen, sowie Ärzte oder Geistliche) wird bei dieser Betrachtung eine untergeordnete Rolle spielen. Lediglich für den Fall, dass zwischen diesen Personengruppen und den Vollzugsbeamten eine besondere Beziehung besteht, werden sie in die Betrachtung einbezogen.

5.3.1. Die Schwerpunkte der Berufsrolle – Der personalisierte Institutionskonflikt

Um einen Eindruck von den Aufgaben eines Justizvollzugsbeamten zu bekommen, bietet sich ein Blick in die formalen Vorschriften, die Dienst- und Vollzugsordnung (DVollzO) an. Diese sieht die grundlegenden Aufgaben der Beamten darin, „*die Ziele des Strafvollzuges zu erreichen und Sicherheit und Ordnung zu gewährleisten*“ (Nr. 34 [1] DVollzO). Die Ziele des Strafvollzuges sind in einem anderen Absatz (Nr. 57 [1] DVollzO) benannt mit dem Schutz der Allgemeinheit, der Weckung der Schuldeinsicht, sowie der Wiedereingliederung und der Resozialisierung. Bereits diese wenigen Sätze machen eine der wesentlichen Schwierigkeiten der beruflichen Rolle des Bediensteten deutlich. Wie kaum eine andere Berufsrolle

(innerhalb des Gefängnisses) ist sie durch das Nebeneinander zweier sich widerstrebender Aufgaben gekennzeichnet (Wagner, 1972, 116f.).

Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, sollte der im Aufsichtsdienst tätig Beamte über die folgenden Merkmale verfügen.

„Er sollte

- a) über eine mindestens durchschnittliche Intelligenz verfügen;*
- b) geistig beweglich, wendig und aufgeschlossen für neue Sachverhalte und Zusammenhänge sein;*
- c) ein ruhiges Temperament haben;*
- d) in seinem Verhalten und Auftreten selbstsicher und mit einer genügend starken willentlichen Durchsetzungskraft ausgestattet sein;*
- e) kontaktbereit und anpassungsfähig sein;*
- f) über ein gewisses Maß an Menschenkenntnis und über ein mitmenschliches Einfühlungsvermögen in die Problematik anderer Individuen verfügen, womit*
- g) die Forderung nach einem Mindestmaß an Fähigkeiten zur Selbst- und Fremdbeobachtung in Verbindung steht;*
- h) in sozialen Konfliktsituationen sicher und nach seinem gesunden Menschenverstand reagieren können;*
- i) ein ausreichendes Selbstwert- und Eigenmachtgefühl aufweisen;*
- j) seelisch robust und belastbar, „hart im Nehmen“ sein;*
- k) Entschlussfähigkeit und Verantwortungsbereitschaft besitzen;*
- l) in seinem persönlichen Lebensstil Offenheit und Ehrlichkeit zeigen;*
- m) in der Regel eine abgeschlossene Berufsausbildung haben;*
- n) mindestens 25 Jahre alt sein;*
- o) die nach ärztlicher Meinung notwendige körperliche Tüchtigkeit besitzen.“ (Grigun, 1967, 314f.)*

Das Zitat belegt, dass sich die Schwierigkeit der Aufgabe entscheidend auf die von den Vollzugsbeamten geforderten Fähigkeiten auswirkt. Die schwierige Aufgabe führt gleichsam zu utopischen Forderungen an den, der diese Aufgabe ausführen soll. An anderer Stelle werden folgende Eigenschaften und Persönlichkeitsmerkmale genannt, die der Beamte aufweisen sollte, um die an ihn gestellten Anforderungen meistern zu können.

„Der gute Beamte ist relativ frei von Angst und neurotischen Symptomen, emotional stabil und belastbar und dabei in besonderem Maße frustrationsintolerant; er verfügt über soziale Offenheit und Flexibilität und ist sowohl innerhalb des Stabes als auch den Gefangenen gegenüber zur Kooperation bereit, wobei er vor allem den letzteren zur Herstellung einer positiven Gefühlsbeziehung Vertrauen entgegenzubringen imstande ist.“ (Buhl zitiert nach Leky, 1974, 17)

Die Realität sieht jedoch anders aus. Entgegen den zuvor angeführten idealtypischen Darstellungen ist vor allem Korrektheit eine bei den Beam-

ten anzutreffende Eigenschaft. Während Offenheit und Vertrauen (häufig nicht einmal unter den Kollegen) selten anzutreffen sind, sind Geduld, gute Nerven und eine hohe Frustrationstoleranz besonders gefragt. Auch die geforderte Flexibilität ist in der Realität kaum vorhanden. Der Grund liegt darin, dass sich vorschrittkonforme Korrektheit und situationsbedingte Flexibilität weitgehend ausschließen. So wird die durchaus vorhandene natürliche, intuitive Spontaneität und Flexibilität vieler Beamten durch die massiven Vorschriften im besten Fall eingeschränkt, häufig aber ausgeschaltet. Mit der Zeit entwickeln sie sich von einem agierenden hin zu einem reagierenden Subjekt. Die entstehenden reaktiven Handlungsmuster führen dazu, dass sie viele Phänomene nicht mehr aktiv beeinflussen, sondern ihnen lediglich hinterherlaufen oder sich mit ihnen arrangieren. Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass viele Beamte Schwierigkeiten beklagen, trotz korrektem Dienst nach Vorschrift die Ziele des Strafvollzuges durchzusetzen (Däumling, 1970, 22).

Die Forderung im Beruf des Vollzugsbeamten auch die sozialpädagogischen Komponenten wahrzunehmen, ist zwar mit entsprechenden Vorschriften zu begründen, konnte jedoch in der Realität kaum durchgesetzt werden. Alles in allem ist von einem Selbstverständnis des Beamten als Helfer zur Neuorientierung und Selbstbewältigung der Gefangenen wenig zu sehen. Dies belegen verschiedene Untersuchungen. Beispielhaft sei hier auf die Untersuchung von Hohmeier (1973) hingewiesen. Gemäß dieser Untersuchung sehen 44% der befragten Beamten ihren Hauptzweck in der Aufrechterhaltung von Sicherheit und Ordnung. Lediglich 30 % sehen ihren Auftrag darin einen Beitrag zur Resozialisierung zu leisten und nur 16% sehen in der Betreuung der Insassen eine ihrer Aufgaben (Hohmeier, 1973, 56).

Anstelle eines Helfers finden sich die Beamten als Schließer, Wärter oder Büttel wieder. Auch wenn eine solche Charakterisierung weder den Idealvorstellungen des Gesetzgebers noch den Wünschen der Beamten entspricht, so ist sie durchaus für die Praxis zutreffend. Riesige, meist überfüllte Anstalten, kombiniert mit einem akuten Personalmangel, führen zu einer Überbelastung der Beamten. Eine Reduzierung der vorgeschriebenen Funktionen auf das in den Augen der Anstalt Wesentliche und eine

daraus folgende Überbetonung des Funktionierens sind die gängigen Folgen. Wo der Aufgabenschwerpunkt der Beamten liegt, geht auch aus der Bezeichnung „Aufsichtsbeamter“ und der Rede von der „Gefängnispolizei“ hervor. Die Vorgabe „Ruhe und Ordnung im Bau“ wird auf diese Weise zur beherrschenden Maxime (Däumling, 1970, 33ff.; Möller, 1997, 32ff.).

Im Zuge dieser starken Betonung von Sicherheit und Ordnung drängt sich die Frage auf, wie die Beamten die Gefangenen behandeln. Zur Klärung dieser Frage erscheint es hilfreich, die Ansichten der Gefangenen der Selbsteinschätzung der Beamten gegenüber zu stellen. Aufgrund der im vorherigen Kapitel beschriebenen Existenz des Insassenkodex ist es nicht überraschend, dass die Gefangenen die Behandlung als durchweg negativ beurteilen. Sie werfen den Beamten Machtbewusstsein, Rechthaberei und Voreingenommenheit vor und sprechen ihnen zumeist jegliche Menschenkenntnis ab. Daneben müssen sich die Beamten Vorwürfe gefallen lassen, als Vorbilder untauglich zu sein und es häufig mit der Wahrheit nicht besonders genau zu nehmen. Diese vergleichsweise harmlose Kritik kann sich aber bis zu Beleidigungen und Beschimpfungen als Folterknechte, KZ-Schergen oder Sadisten steigern. Wie tief diese Stereotype verwurzelt sind, belegt die Tatsache, dass einige Gefangene durchaus der Aussage zustimmen, dass die meisten Beamten diesen Beruf gewählt haben, weil sie sadistisch veranlagt sind (Waldmann, 1968, 147f., Possehl, 1970, 103f.).

Demgegenüber ist die Selbsteinschätzung der Beamten ausgesprochen positiv. Nicht selten sprechen Beamte von einer optimalen Behandlung, die sie den Gefangenen zu Gute kommen lassen. Gemäß ihrer eigenen Einschätzung wahren sie die Menschenwürde der Gefangenen, sehen in ihnen den Mitmenschen und sind um eine möglichst humane Gestaltung des Vollzugs bemüht (Possehl, 1970, 90f.). Verständlich wird diese ausgesprochen positive Darstellung, wenn man grundlegende Überzeugungen der Beamten hinzuzieht. Sie beklagen, dass sich die Aufmerksamkeit und der gute Willen übergeordneter Behörden und Kommissionen nur auf die Gefangenen richten, während die Beamten weitgehend vergessen und ignoriert werden. Dementsprechend ist die Mehrheit der Beamten der Meinung, dass für die Gefangenen zuviel getan wird und dass sie im ge-

genwärtigen Strafvollzug zu viele Rechte haben. Während Gefangene durch Zugeständnisse eines sozialpädagogisch orientierten Strafvollzuges freier werden, verläuft die Entwicklung für die Beamten in die entgegengesetzte Richtung (Hohmeier, 1973, 57, Thomas, 1974, 260).

Berücksichtigt man diese Ansichten, so entsteht aufgrund der dargestellten Selbsteinschätzung der Eindruck, dass die Beamten zum Wohle des Gefangenen gegen ihre eigenen Überzeugungen handeln. Ein Grund für dieses widersprüchliche Handeln und für die übersteigerte Selbstwahrnehmung liegt in den vielen verschiedenen, sich teilweise widersprechenden Erwartungen, die an die Beamten gerichtet werden.

Als Folge dieser unterschiedlichen Sichtweisen entsteht ein erhebliches Spannungsverhältnis zwischen den Beamten und den Gefangenen. Problematisch an diesem Spannungsverhältnis ist, dass es nicht auf diese beiden Gruppen beschränkt bleibt. Es weitet sich tendenziell auf jede im Gefängnis beschäftigte Personalgruppe aus. Der Grund für diese Übertragung ist in dem häufigen und direkten Kontakt zu sehen, den die Beamten mit den Gefangenen haben. Der im Kontakt mit den Beamten erfahrene Umgang wird als grundlegendes Muster auch auf das andere im Gefängnis beschäftigte Personal übertragen. Besonders schwer haben es diejenigen Personalgruppen, die „zwischen den Fronten“ arbeiten müssen. So verliert z.B. der Psychologe durch die Übertragung dieses Spannungsverhältnisses therapeutisch wichtige Vertrauenskontakte (Kerner, 1978, 185). Die Bezeichnung der Aufsichtsbeamten als Schlüsselknecht oder Schließer, stellt auf der einen Seite (aufgrund der schwerpunktmäßig ausgeübten Tätigkeit) eine realitätsnahe Typisierung dar. Auch wenn der folgende, an einer Zellenwand zu findende Spruch abwertend gemeint ist, so steckt doch auch Wahrheit darin:

„Die Schlüsselfigur im Knast ist nicht der Gefangene sondern der SCHLIESSEER.“ (Hesse, 1984a, 83)

Auf der anderen Seite machen die polarisierenden Begriffe auf eine tief greifende Spaltung zwischen diesen beiden Gruppen deutlich. *„Jede der beiden Gruppen sieht die andere durch die Brille enger, feindseliger Stereotypen. Das Personal hält die Insassen häufig für verbittert, verschlossen und wenig vertrauenswürdig, während die Insassen den Stab oft als*

herablassend, hochmütig und niederträchtig ansehen. Das Personal hält sich für überlegen und glaubt das Recht auf seiner Seite“ (Goffmann, 1973, 18f.). Da die Beamten ihrerseits auch mit Stereotypen reagieren, sie reden vom Knacki oder Lump, reproduzieren und bekräftigen sich die von beiden Seiten angewandten Stereotype gegenseitig. Die Angst vor allzu großer Nähe ist nicht selten der Antriebsmotor, die beiden Seiten zugrunde liegende Distanzierung weiter zu vergrößern.

Die von den Beamten eingeleitete Distanzierung wird durch die gleichermaßen formalisierende wie distanzierende berufstypische Sprache der Beamten ausgeweitet. Sie spiegelt zum einen die typische Gefängnissituation wider. Zum anderen charakterisiert sie auch das Verhältnis zwischen Beamten und Insassen. In dieser Sprache, wie auch in der Realität des Gefängnisses verkommt der Gefangene zum Objekt. An die Stelle des in Freiheit handelnden Subjektes tritt innerhalb der Mauern der Beamte. Er ‚nimmt den Gefangenen unter Verschluss‘, ‚führt ihn vor‘, ‚richtet ihn her‘ und ‚bringt ihn zur Sprechstunde oder in den Besuchsraum‘. Die Verwendung eines solchen Vokabulars, das ansonsten nur im Zusammenhang mit Sachen oder Dingen verwendet wird, führt zu einer vollkommenen Entsubjektivierung (Entmenschlichung) des Gefangenen. Er wird nicht mehr als Person wahrgenommen, sondern als Sache. Weitere Beispiele für den distanzierenden Sprachgebrauch der Beamten stellen die Rede von ‚Vollzugsteilnehmer‘ oder die Verwendung des Wortes ‚Selbstbeschädigung‘ dar. Letzteres beschreibt den Versuch eines Gefangenen sich die Pulsadern aufzuschneiden (Wagner, 1985, 116f.).

Diese Distanzierung und Polarisierung wird durch den zwischen beiden Gruppen angelegten Konflikt des Mächtigen und des Machtlosen noch verstärkt. Aufgrund des beschriebenen Zusammenspiels der beiden Gruppen wird der Machtlose (der Gefangene) den Mächtigen (den Beamten) stets als seinen Feind betrachten und alles dran setzen, sich seiner zu bemächtigen oder ihn zumindest zu bedrohen. Diesbezüglich mahnt ein Beamter:

„Sie dürfen nie vergessen [...] dass dieses Zuchthaus voll von Menschen ist, die sich nichts Besseres wünschen, als mich auf dem Pflaster liegen zu sehen, blutbedeckt, sterbend.“ (Lamson, 1935, 67)

Auch wenn diese Aussage des Beamten etwas drastisch erscheint, so ist sie doch insofern zutreffend, als dass die Beamten die ihnen (wenn auch nicht immer offen) entgegengebrachte Aggression spüren. Ein anderer Beamter beschreibt dies wie folgt:

„Wir stehen auf einem Vulkan. [...] Hätten die Sträflinge Gelegenheit sich zusammen zu schließen und könnten sie aufeinander Vertrauen setzen, so würde die Anstalt in einer Minute in Stücke geschlagen werden.“ (Osborn, 1916, 67)

Die teilweise drastische Aggression lässt die Beamten unsicher werden. Die Gefangenen wiederum wittern diese Unsicherheit und Furcht der Beamten und nutzen sie aus oder genießen sie schlichtweg. Diese gespürte Furcht (egal ob berechtigt oder phantasiert) löst auf Seiten der Beamten einerseits eine Tendenz zu verstärkten Sicherungsmaßnahmen aus. Auf der anderen Seite weckt sie aber auch aggressive Gefühle und Gelüste. Der Konflikt (des Machtlosen mit dem Mächtigen und umgekehrt) stellt die Grundlage eines Teufelkreises aus Macht und Angst dar und prägt das Klima des Gefängnisses nachhaltig.

Fruchtbaren Boden findet dieser Konflikt zudem noch in der in verschiedenen Untersuchungen nachgewiesenen erhöhten Bereitschaft der Beamten, ängstlich zu reagieren (Leky, 1974, 104ff.). Bisweilen ist es sogar so, dass den Beamten die Angst vor den Gefangenen mehr zu schaffen macht als dies umgekehrt der Fall ist (Däumling, 1970, 15). Zu erklären ist diese Ängstlichkeit einerseits mit der hohen seelischen und emotionalen Belastung, der die Beamten ausgesetzt sind. Der tägliche Umgang mit den Gefangenen und die dauerhafte Konfrontation mit antisozialen, feindlichen und negativen Kräften und Gefühlen begünstigt diese Entwicklung. *„Die andauernde Angst [...] wird nicht gemildert durch das Wissen, dass die Insassen so etwas vielleicht nur tun, um ihre Selbstachtung zu bestätigen oder der Langeweile zu entgehen“ (Goffman, 1972, 18).*

Andererseits spielen die oben erwähnten Sicherheitsmaßnahmen eine zentrale Rolle. Obwohl sie aus der Angst heraus und zur Milderung der Angst entstanden sind, tragen sie dennoch zu einer Intensivierung der Angst bei. Aufgrund des enormen Stellenwertes von Sicherheit und Ordnung lebt der Beamte tagtäglich mit der (häufig unbewussten) Furcht, in diesem Bereich zu versagen. Er fürchtet, diese zentrale Funktion nicht

zufriedenstellend erfüllen zu können und der ihm übertragenen Verantwortung nicht gerecht zu werden. Diese ihn plagenden Versagensängste wirken sich auf sein gesamtes Verhalten aus. Er hat Angst etwas zu übersehen, reagiert übergenau und zwanghaft ängstlich. Um nicht dauerhaft mit diesen Ängsten konfrontiert zu werden und ihnen zumindest zeitweise zu entkommen, entwickelt er eine dienstliche Haltung, in der er bequem, routinebetont und entscheidungsschwach ist (Grigun, 1967, 313-314).

Trotz dieser dienstlichen Haltung der Beamten sind ein enormer psychischer Druck und ein intensiver Dauerspannungszustand, bei dem sie jeder Zeit mit dem Schlimmsten rechnen müssen, die Konsequenzen. Gegenseitigem Misstrauen, offener Aggressionsbereitschaft und routinemäßiger Bespitzelung wird so der Boden bereitet. *„Will man ein guter Bewacher sein, so muss man misstrauisch und argwöhnisch sein“* (Gratz, 1993, 32). Es bleibt dem Beamten scheinbar keine Wahl. Er muss immer damit rechnen, ausgetrickst und hintergangen zu werden. *„[Sie] müssen [...] stets auf organisierte Fluchtversuche gefasst sein und dauernd damit rechnen, daß man versucht, sie zu provozieren, anzuschmieren oder sie sonst wie in Schwierigkeiten zu bringen“* (Goffman, 1972, 84). Misstrauen (häufig ist von einem „gesunden“ Misstrauen die Rede) und Vorsicht sind feste Bestandteile der täglichen Arbeit eines jeden Beamten. Sie bilden die grundlegenden Pfeiler der Arbeitskultur des Gefängnisses. Dieses berufsbedingte Misstrauen kann jedoch nicht in einer bestimmten Arbeitssituation an- und in einer darauf folgenden Arbeitssituation wieder abgeschaltet werden. Der Beamte verhält sich eher gemäß der Redensart ‚einmal misstrauisch, immer misstrauisch‘. Daher bleibt das Misstrauen nicht auf das Verhältnis Gefangener-Beamter beschränkt, sondern weitete sich auf die gesamte Organisation aus. Es erfasst Beziehungen zwischen Kollegen sowie zwischen Beamten und Vorgesetzten. Aber auch Vorgesetzte und Führungskräfte untereinander sowie die Beziehungen zu übergeordneten Behörden sind von den Auswirkungen dieses etablierten Misstrauens betroffen (Scherer, 2000, 161f.).

Zu dieser permanenten Anspannung und dem Leben mit allen möglichen Unwägbarkeiten kommt häufig noch eine schlechte Bezahlung der Beamten hinzu. Nicht ganz zu unrecht sagt man über einen *„Oberaufseher der*

[bei einer großen Meuterei] geflohen war, [...] er habe soviel Mut gezeigt, wie man bei einem Monatsgehalt von 125 Dollar erwarten könne“ (von Hentig, 1955, 310f.). Auch wenn sich die Besoldungssituation verbessert hat, hat sich dennoch eine Unzufriedenheit hinsichtlich der Besoldung immer weiter fortgesetzt (Possehl, 1970, 88). Diese Unzufriedenheit birgt die Gefahr, dass die Beamten der Versuchung erliegen sich unerlaubte Vorteile zu verschaffen. So sind etliche Fälle bekannt, in denen Beamte dieser Versuchung erliegen sind. Sie ermöglichen dann beispielsweise das Weiterleiten von Briefen oder sind am Zwischenlagern oder Einschleusen von Alkohol oder Drogen beteiligt. Im Gegenzug verbessert sich ihre finanzielle Situation oder sie erhalten materielle bzw. immaterielle Gegenleistungen. Ein Gefangener beschreibt ein solches Vergehen:

„Es ist Tatsache, dass Wärter und Werkmeister die tödliche Ware ins Gefängnis bringen, gewöhnlich für 25 Dollar und mehr den Ausflug. Der ‚richtige‘ Gefangene nimmt Fühlung mit dem ‚richtigen‘ Aufseher auf. Dieser geht zu einer Adresse, die man ihm gibt. Er geht gewöhnlich an seinem freien Tag hin, empfängt das Paket und bringt es ins Gefängnis, wenn er sich zurückmeldet, gewöhnlich zum Nachtdienst.“ (Nelson, 1935, 188)

Häufig sind Neid und Missgunst, die innerhalb der heterogen zusammengesetzten Gruppe der Beamten an der Tagesordnung sind, Ursachen, sich auf solche Geschäfte einzulassen. Bei den Gefangenen nicht gut gelittene oder verhasste Beamte versuchen sogar, sich durch derartige Deals Ansehen und Wertschätzung zu erkaufen. Durch den Missbrauch der ihnen anvertrauten formalen Macht kompensieren die nicht immer erfahrenen Beamten die ihnen auferlegten Entbehrungen und die geforderte Disziplin. Denn sie sind *„an Vorschriften gekettet, die für den Beamten bestimmt sind, an dessen Tagesordnung, dessen dumpfes Zellenhaus, ja an dessen Anschauungen und Sprache“ (von Hentig, 1955, 312).*

Eines der bekanntesten Beispiele für die prägende Kraft der Gefängnis- kultur und den Einfluss, den sie auf die Beamten ausüben kann, ist das Experiment der kalifornischen Stanford Universität. Bei diesem als „Stanford Prison Experiment“ bekannt gewordenen Experiment hatten Studenten, die sich freiwillig zu diesem Experiment bereit erklärt hatten, die Aufgabe, vierzehn Tage als Wärter und Gefangene in einer gefängnisähnlichen Situation miteinander auszukommen.

Zimbardo, der Leiter des Experiments, beschreibt bereits nach wenigen Tagen den Verlauf des Experiments folgendermaßen:

„Praktisch jeder Aspekt ihres Verhaltens, Denkens und Fühlens hatte sich dramatisch geändert. In weniger als einer Woche hatte die Gefängnis Erfahrung die Lehren eines ganzen Lebens (zeitweise) ausgelöscht; menschliche Werte wurden aufgehoben, Selbstkonzepte in Frage gestellt, und die hässlichsten und primitivsten pathologischen Seiten der menschlichen Natur kamen zum Vorschein. Wir waren entsetzt, weil wir sahen, wie einige Leute (Aufseher) die anderen mit Freude an Grausamkeit behandelten, als seien sie jämmerliche Tiere, während andere (Häftlinge) zu entmenschlichten Robotern wurden, die nur an Flucht, ihr eigenes individuelles Überleben und ihren steigenden Hass auf die Aufseher dachten.“ (Zimbardo, 1973, 278)

Diese Beschreibung des Experiments macht den mächtigen Einfluss und den alles durchdringenden Charakter der Gefängniskultur besonders deutlich.

Bezogen auf die Wärter, brachte das Experiment drei unterschiedliche Typen zum Vorschein, deren Existenz sich auch in der Realität vermuten lässt. Ein Teil der Wärter ließ sich als „gefangenenfreundlich“ charakterisieren. Diese Wärter halfen den Gefangenen, erleichterten ihnen das Leben und ließen sich auch durch Rückschläge nicht entmutigen. Ein zweiter Typ ließ sich als „pflichtbewusst“ beschreiben. Hierunter fielen Wärter, die mit einem Gemisch aus Härte und Korrektheit ihren Dienst verrichteten. Die verbliebenen Wärter bildeten den dritten Typ, der als „machtbesessen“ beschrieben werden kann. Diese Wärter waren der Versuchung erlegen, die ihnen übertragene Macht zu ihren Gunsten auszunutzen. Sie hatten sich korrumpieren lassen und gebärdeten sich unmenschlich und grausam (Zimbardo, 1973, 278ff.).

5.3.2. Die Probleme des Berufsstandes – Ein Leben in Chaos und Unsicherheit

Nachdem im letzten Kapitel die Berufsrolle des Beamten im Mittelpunkt stand und bereits dort Schwierigkeiten und sich widerstrebende Interessen angeklungen sind, sollen nun die Schwierigkeiten der Beamten noch einmal zusammenfassend betrachtet werden. Wie bereits in Ansätzen klar geworden ist, tragen die mit dieser Rolle verbundenen Konflikte, Wider-

sprüche und Unklarheiten maßgeblich dazu bei, dass sich die Kultur des Gefängnisses zu dem entwickelt, was sie ist.

Wenn wir zunächst einen ersten Blick auf den Justizvollzugsbeamten, seine Rolle und seine Aufgaben werfen, so scheinen Assoziationen von Militär oder Polizei naheliegend. Gründe für das Entstehen solcher Assoziationen sind z.B. in der Uniform der Beamten sowie in der für ihren Beruf typischen klaren Rangordnung und der rigiden Befehlsgewalt zu sehen. Auch die herausgearbeiteten Tätigkeitsschwerpunkte, das Sichern, Verwahren und Strafen lassen einen solchen Vergleich durchaus plausibel erscheinen. Wirkt dieser Vergleich auch äußerlich passend, so stellt sich das Verhältnis bei genauerer Betrachtung widersprüchlich dar. Obwohl viele Beamte ihren Wehrdienst abgeleistet haben und dies auch für eine gute Vorbereitung auf ihren Beruf halten, lehnt die Mehrheit eine Uniform ab. Viele Beamte vermeiden es, ihre Uniform außerhalb der Anstalt zu tragen, es sei denn es lässt sich nicht vermeiden. Die folgende drastische Äußerung eines Beamten gibt Aufschluss über Probleme, die sich mit der Uniform verbinden:

„Wenn ich mich draußen in Uniform zeige, bringen die mich um!“ (Däumling, 1970, 37)

Aus Angst vor Racheakten ehemaliger Gefangener ziehen es die Beamten vor, in der Öffentlichkeit nicht erkannt zu werden. Aber auch das geringe Ansehen dieses Berufs in der Öffentlichkeit führt dazu, dass die Beamten lieber unerkannt bleiben möchten. Im Falle des Justizbeamten führt das Tragen einer Uniform nicht zu einer Ansehens- oder Autoritätssteigerung, wie es aus anderen Berufen durchaus bekannt ist.

Zu dieser Ablehnung der Uniform passen wiederum nicht die häufigen Vergleiche mit der Polizei, bei der das Tragen einer Uniform Grundvoraussetzung ist. Immer wieder ist unter Beamten der Wunsch anzutreffen, das Gefängnis in Richtung Polizei zu verlassen. Dafür verantwortlich ist einerseits die Unzufriedenheit mit den Dienstverhältnissen des Gefängnisses. Wenig Entscheidungsfreiheit, vielfältige Entbehrungen und distanziertere Verhältnisse zu Vorgesetzten und Behörden rufen diesen Wunsch hervor. Andererseits lassen vermutete Vorteile, wie Beförderungsmöglichkei-

ten, angenehmere Diensterteilungen und Ansehen in der Öffentlichkeit, einen solchen Wechsel erstrebenswert erscheinen (Däumling, 1970, 36f.). Vor allem das nicht vorhandene Ansehen in der Öffentlichkeit ist ein nicht zu unterschätzender Grund, der Abwanderungsgedanken entstehen lässt. *„Es gibt kaum eine andere Beamtenpartei, deren Dienst eine ähnlich große Entschagung von äußerer Anerkennung und greifbarem Arbeitserfolg erfordert wie der Strafvollzugsdienst“* (Krause, 1967, 47). Nicht selten erfahren die Beamten eine regelrechte Diskriminierung durch die Öffentlichkeit. Die Gründe sind darin zu sehen, dass Gefahren des Berufs falsch eingeschätzt werden und dass wenig über die wirklichen Verhältnisse des Justizvollzuges bekannt ist. Die einseitige, zumeist sensationslüsterne Berichterstattung der Presse trägt ebenfalls ihren Teil zur öffentlichen Geringschätzung der Beamten bei.

Wenn wir uns um ein tieferes Verständnis dieser öffentlichen Ablehnung bemühen und psychologische bzw. psychoanalytische Erklärungen hinzuziehen, dann erfährt der Beamte diese Ablehnung, weil *„er sich der Berührung mit dem Unreinen, dem ertappten Täter schuldig [macht].“* (Wagner, 1985, 119). Von der Öffentlichkeit wird nicht nur der Täter, sondern auch die mit ihm in Kontakt stehenden Personen (häufig die gesamte Institution Gefängnis) mit Abneigung und Abwertung belegt. Gefühle, die eigentlich nur den Täter betreffen, werden auf den Beamten projiziert. Ein plastisches Beispiel für diesen Vorgang stellt der Henker des Mittelalters dar. Er wurde gemieden, obwohl er eine Aufgabe verrichtete, deren Notwendigkeit unbestritten war. Bereits damals war das Volk durch eine ambivalente Haltung zum Henker, also zu dem, der die Strafe tatsächlich ausführt, gekennzeichnet. Einerseits wurde er (sozusagen nach verrichteter Arbeit) mit Applaus bedacht und gut bezahlt. Andererseits galt er als nicht gesellschaftsfähig und musste außerhalb der gesicherten Stadt wohnen (Pecher, 1995, 134).

Vor diesem Hintergrund erscheint die vielfach beschriebene Distanzierung der Beamten von den Gefangenen in einem anderen Licht. Um die ihnen entgegengebrachten Gefühle und Projektionen zumindest teilweise zu kompensieren, sind die Beamten quasi gezwungen, die soziale Distanz zu den Gefangenen zu erhalten bzw. zu erweitern. Die ungeprüfte Übernah-

me gesellschaftlicher Vorurteile (erwähnt sei hier der „geborene Verbrecher“) trägt dann einerseits zur Kompensation der Diskriminierung bei und lässt andererseits die beschriebenen Stereotype entstehen. An dieser Stelle wird deutlich, dass auch die Öffentlichkeit entscheidenden Einfluss auf die Kultur des Gefängnisses ausübt. (Das Zusammenspiel von Öffentlichkeit und Gefängnis wird abschließend noch einmal genauer betrachtet.)

Diese Vorgänge sind für die berufliche Sozialisation der Beamten entscheidend. Sie tragen dazu bei, dass anfänglich durchaus vorhandene Ideale absterben und durch einen im Laufe der Jahre entstehenden „Lumpenkomplex“ ersetzt werden. Ist der Beamte einem solchen „Lumpenkomplex“ erlegen, dann nimmt er nur noch den Kriminellen, den Lump wahr, der berechnend und zum Ärger der Beamten nur auf seinen eigenen Vorteil aus ist. Vor allem Beamte, die schon lange Zeit ihren Beruf ausüben, sind von diesem Komplex bedroht. Die folgenden Antworten neu eingestellter Bediensteter auf die Frage „Welches Bild haben Ihrem ersten Eindruck nach ältere Kollegen von den Gefangenen?“ belegen dies sehr eindrücklich.

„Nach meinen Erfahrungen zu urteilen ist das Bild der Gefangenen bei den älteren Kollegen durchweg negativ. Da sind Gefangene nur Lumpen, nichts wert, Verbrecher, Leute, die man hart anfassen muss.

[...]

Viele der älteren Kollegen bezeichnen die Gefangenen als Lumpen und minderwertige Personen. Ihrer Meinung nach wäre der alte (frühere) Strafvollzug besser und wirksamer (abschreckender) als der moderne Strafvollzug.

Bei älteren Kollegen werden die Gefangenen alle über einen Kamm geschoren. Da heißt es, sie sind alle Lumpen, und Lumpen bleiben Lumpen. Es gibt keine Trennung zwischen Ersttätern und Wiederholungstätern. Von älteren Kollegen werden wir angehalten einen harten und bestimmten Ton uns anzugewöhnen. Uns wurde besonders von älteren Kollegen eingeredet, dass das alles „Lumpen“ sind und nichts besseres verdienen.

[...]

Der Gefangene wird bei älteren Kollegen fast ausschließlich als falsch, hinterhältig und gemein bezeichnet. Es wird kein Unterschied gemacht, ob der Inhaftierte schuldig oder unschuldig ist, ob er in U- oder Strafhaft ist, er ist ein Verbrecher und bleibt ein Verbrecher.

Das Bild eines Gefangenen bei dienstälteren Kollegen: Gefangene sind Verbrecher, Arbeitsscheue, Asoziale; Fallen dem Steuerzahler nur zur Last. Das ist nicht bei allen so, aber bei den meisten.“ (Wagner, 1985, 114f.)

Auf diese Weise tragen die Beamten dazu bei, dass gesellschaftliche Vorurteile in die eigenen Reihen übernommen werden. Oft bleibt es jedoch nicht bei der Übernahme der Vorurteile. Häufig ist eine Verschärfung dieser Vorurteile, wie die Antworten oben nahelegen, eine unausweichliche Folge (Möller, 1997, 38, Pecher, 1989, 75f., Wagner, 1985, 119f.).

Aber nicht nur außerhalb der Mauern ist der Status der Beamten gering. Auch innerhalb der Mauern wird ihnen kaum eine höhere Anerkennung zuteil, so dass sie häufig das Schlusslicht in der Hierarchie des Gefängnispersonals bilden. Aufgrund dieser Tatsache bestehen teilweise erhebliche Probleme zu den Nachbarberufen, wie sie beispielsweise Sozialarbeiter oder Verwaltungsbeamte darstellen. Daher sind Spaltungen, wie wir sie zwischen Beamten und Gefangenen vorgefunden haben, auch innerhalb des Gefängnispersonals anzutreffen. Eine solche Trennlinie verläuft z.B. zwischen den uniformierten Beamten (dem allgemeinen Vollzugsdienst) und den Angehörigen der Verwaltung. Generell bemisst sich das Ansehen am Kontakt mit dem Gefangenen, allerdings auf eine andere Art und Weise als es zu erwarten wäre. Es gilt die Regel, je geringer der Kontakt des Beamten mit dem Gefangenen, desto höher das innerbetriebliche Ansehen. (Dies ist nur eine der zahlreichen Erklärungen, warum die Beamten das untere Ende der Hierarchie bilden.) Obwohl die uniformierten Beamten die wesentliche Arbeit, sozusagen das Kerngeschäft des Gefängnisses erledigen, haben sie kaum Möglichkeiten aufzusteigen und Status zu gewinnen. (Die wenigen für Beamte vorhandenen Beförderungsstellen geben diesem informellen Gesetz einen formellen Rahmen.) Ansehen und Positionen, die die Verwaltungsbeamten bekleiden, die eigentlich nur sekundäre Aufgaben (Lagerverwaltung, Dienstplangestaltung) übernehmen, bleiben bis auf wenige Ausnahmen unerreichbar. Der Grund liegt in der sich wiederholenden Diskriminierung. So ist es den uniformierten Beamten teilweise verboten ohne ausdrücklichen Grund das Verwaltungsgebäude zu betreten. Auf eine ähnliche Weise, lediglich auf einer anderen Ebene reproduziert sich hier die beschriebene Regel, die die uniformierten Beamten selbst anwenden. So wie sie versuchen sich von den Gefangenen zu distanzieren und nur den nötigsten Kontakt mit ihnen zu haben, um der Diskriminierung der Öffentlichkeit zu entgehen, so versu-

chen sich die Verwaltungsbeamten von denen zu distanzieren, die den meisten Umgang mit den Gefangenen haben (Pecher, 2002, 66).

Die Beziehung zu den Sozialarbeitern stellt sich im Kern nicht wesentlich kooperativer dar. Sie ist zentral geprägt von der Auffassung vieler Beamter, dass sich die Arbeit der Sozialarbeiter nicht mit ihren eigenen Aufgaben verträgt. Mögliche Gründe für eine solche Anschauung können in tabuisierten Konkurrenzgefühlen (die sich in der Frage äußern, wer die richtige bzw. wichtige Arbeit macht) und in einer falsch verstandenen Loyalität gegenüber der eigenen Berufsgruppe liegen. Es spricht aber auch einiges dafür, dass sich aufgrund der häufigen Erfahrung von Distanz eigene Distanziertheit entwickelt. Permanente Distanz und Diskriminierung bringen letztlich keine vertrauenswürdigen Menschen hervor.

Auch im Vergleich mit den Sozialarbeitern ist der Status der Beamten geringer. In erster Linie wird er durch formale Gründe gemindert, die in einer ungenügenden Ausbildung und in mangelnden Fortbildungsmöglichkeiten zu sehen sind. Die Tatsache, dass beide Berufsgruppen die Besoldung und die Versorgung teilen, nicht aber den psychischen Druck und die emotionale Belastung, trägt nicht zu einer Normalisierung des Verhältnisses bei (Däumling, 1970, 37). Insgesamt erscheint das Verhältnis zwischen Sozialarbeitern und Beamten besonders schwierig, da sich zwischen diesen beiden Personalgruppen der nicht geklärte Grundkonflikt der Institution Gefängnis wiederholt. Die nicht geklärte Priorität der Organisationsziele macht eine Zusammenarbeit dieser beiden Berufsgruppen nahezu unmöglich. Jede der beiden Gruppen ist nur drauf bedacht, die in ihren Augen richtigen Ziele durchzusetzen. Dass die zu vollbringende Aufgabe nur gemeinsam bewerkstelligt werden kann, dass es nicht um ein ‚entweder oder‘ geht, gerät in Vergessenheit.

Hier wird ein weiteres Mal deutlich, dass die Annahme, im Vergleich mit anderen benachteiligt zu werden, auf den verschiedensten Ebenen der Institution Gefängnis anzutreffen ist. Die sich dahinter verbergende Neidproblematik scheint nicht nur auf Seiten der Gefangenen ein häufig anzutreffendes Gefühl zu sein, sondern geradezu ein Kennzeichen der Institution Gefängnis als Ganzes. Da der Neid aber in der Regel verborgen wird, entfaltet er nahezu zwangsläufig seine destruktive Kraft. Eine der mögli-

chen Folgen ist hier erkennbar. Bedingt durch eine lediglich verzerrte Wahrnehmung des Gegenübers wird die Zusammenarbeit sowohl zwischen Personen als auch zwischen verschiedenen Abteilungen schwierig bis nahezu unmöglich.

Zusammen mit dem zuvor beschriebenen Misstrauen wird die Entstehung von Konkurrenz begünstigt und erscheint geradezu als eine zwangsläufige Folge. Vorherrschende Beziehungen lassen sich eher als rivalisierend (häufig in Form eines Verteilungskampfes), denn als kooperativ oder unterstützend charakterisieren. Abschottungstendenzen und ein eingengter Blick, der eine Fixierung auf die eigene Aufgabe oder den eigenen Bereich mit sich bringt, ergeben sich als unvermeidbare Konsequenzen (Scherer, 2000, 162, 165).

Häufig ist im Bezug auf die Beamten von einem „Zweifrontenkrieg“ (Däumling, 1970, 35) die Rede. Dies zielt auf die Realität der Beamten ab, dass sie sich einerseits mit den Gefangenen, andererseits mit ihren Vorgesetzten auseinandersetzen müssen. Wenn wir uns aber die bisherigen Schilderungen der Berufsrolle sowie die mit ihr verbundenen Schwierigkeiten ins Gedächtnis rufen, dann greift eine solche Charakterisierung viel zu kurz. Justizvollzugsbeamte sehen sich häufig mit Auseinandersetzungen an mehr als an diesen beiden Fronten konfrontiert. Diese Tatsache stellt eines der zentralen Probleme dieser Berufsgruppe dar. An kaum eine andere Berufsrolle (im Gefängnis) sind derart viele Erwartungen gerichtet. Das Problem vergrößert sich, da die Erwartungen, die von Insassen, Kollegen, Fachdiensten, Vorgesetzten, Anstaltsleitung und Öffentlichkeit an die Beamten gerichtet werden, divergieren (Leky, 1974, 27). Der Versuch der Beamten, diesen sich widersprechenden Erwartungen gerecht zu werden, bringt zwangsläufig Rollenkonflikte mit sich. Erschwerend wirkt sich weiterhin aus, dass in Folge dieser sich widerstreitenden Erwartungen und der ungeklärten Vollzugsziele keine klaren Rollenerwartungen oder verbindliche Standards (Rollenbeschreibungen) vorhanden sind (Hepburn, Albonetti, 1980, 447).

Eine Beamtin schildert diese Situation aus ihrer Sicht:

„Vieles ist schwammig und unklar, man weiß oft nicht, woran man sich halten soll. [...] Von oben bis unten hat man das Gefühl, jeder zieht an ir-

gendeinem Faden, überall wackelt es. Man weiß aber gar nicht so genau, warum es wackelt und was jetzt passiert. Dann kriegt man irgend etwas mitgeteilt und man steht irgendwo freischwebend im Raum. Das macht auch die große Unzufriedenheit aus. Wenn die Sachen klarer wären, egal ob sie dann angenehm oder unangenehm sind, das würde einfach mehr Sicherheit geben, man wüsste woran man sich halten kann. So aber bleibt vieles diffus, nicht greifbar. So ist es so: Ich komme jeden Tag hierher und weiß erst mal nicht, was ist los, was wird heute sein und wer entscheidet am nächsten Tag.“ (Scherer, 2000, 165-166)

An die Beamten sind nicht nur viele verschiedene, sich widersprechende, sondern zum Teil auch noch unklare, nicht greifbare Erwartungen gerichtet. Duffee beschreibt die Arbeitssituation der Beamten folgendermaßen:

„Staff find themselves in the atomic position of working for a goal which is negatively defined as the absence of punishment and is manifested by no acceptably measured results.“ (Duffee, 1974, 157)

Damit benennt er eines der wesentlichen Probleme, das sich auf die Beamten auswirkt. Ein weiteres Mal steht der nicht geklärte Grundkonflikt der Institution, Hin- und Hergerissen zu sein Überwachen und Resozialisieren, im Mittelpunkt. Es stellt sich die Frage, wie sich die beiden Aufgaben vereinbaren lassen bzw. ob sie überhaupt vereinbar sind. Fest steht, dass die Erfahrung von Strafe und Kontrolle alleine nicht dazu führt, dass der Insasse, wenn er aus dem Gefängnis entlassen wird, in der Gesellschaft besser zurecht kommt und nicht mehr straffällig wird. Wollte das Gefängnis diesem Aspekt stärker Rechnung tragen und den Insassen auf die Zeit nach der Entlassung vorbereiten, so müsste es zweifellos dem Leben außerhalb der Mauern so ähnlich wie möglich sein. Diese Zusammenhänge legen den Schluss nahe, dass sich beide Aufgaben gegenseitig ausschließen, zumindest aber für den Beamten in einer Person nicht erbringbar sind (Thomas, 1974, 261).

Die Institution Gefängnis stellt sich diesem Konflikt jedoch nicht. Eine Entscheidung wird vermieden, indem lediglich definiert wird, was das Gefängnis nicht leisten soll, nicht aber was es leisten soll. Wenn überhaupt, dann sind (realisierbare) Organisationsziele negativ definiert und abgegrenzt. Daher nehmen die Beamten ihr Handeln als wenig durch ein (soziales) Leitbild oder gemeinsame Richtlinien geprägt und integriert wahr. Vor allem in der heutigen Zeit, in der die Gefängnisse (ähnlich den Gefangenen) durch ein Verharren und Geschehenlassen gekennzeichnet sind,

nehmen sie intuitiv (wahrscheinlich deutlicher denn je) diesen zentralen Widerspruch wahr. Sie spüren, dass der Leistungsschwerpunkt der Organisation (Sichern und Verwahren) sich zu sehr verschoben hat und nicht dem entspricht, was die Organisation leisten sollte (Resozialisieren).

Hinzu kommt die Problematik der fehlenden Erfolgskriterien. So ist der Erfolg der Institution Gefängnis schwer zu messen. Hohe Rückfallzahlen verbieten zumeist, überhaupt von Erfolgen zu sprechen. Wenn es schon schwer ist, festzustellen, welchen Beitrag das Gefängnis zur Erreichung seiner Ziele leistet, so gestaltet es sich als annähernd unmöglich zu messen, was der einzelne Beamte dazu beiträgt. Das Fehlen jeglicher Leistungs- und Erfolgsmerkmale stellt für das Gefängnis als Ganzes wie auch für die Beamten ein erhebliches Problem dar. Mangelnde Motivation, unklare Eignungen und schwelende Kämpfe um die wenigen Beförderungstellen sind nur einige der daraus resultierenden Schwierigkeiten.

Widersprüchliche Erwartungen, ungeklärte Organisationsziele, fehlende Erfolgsmerkmale und antizipierte Konflikte lassen neben den Rollenkonflikten Verhaltensunsicherheiten bei den Beamten entstehen, die wiederum die Entstehung von Ängsten nach sich ziehen.

Verstärkt werden diese Verhaltensunsicherheiten noch durch die von den Beamten geforderte pädagogische Einflussnahme auf den Gefangenen. Die an Regeln und Gesetze gewöhnten Beamten sind gerade in diesem Bereich mit vielfältigen, nicht in Normen und Regeln fassbaren Entscheidungsmöglichkeiten konfrontiert (Grigun, 1967, 311). Pecher bemerkt hierzu: *„So sehr das Strafvollzugsgesetz in seinen Grundsätzen den Gedanken der Resozialisierung betont, so sehr bleibt es in seinen Detailvorschriften dahinter zurück. So gibt es genau Vorschriften über Sicherheit und Ordnung, unmittelbaren Zwang oder Disziplinarmaßnahmen, aber keine auch nur vergleichbare Regelung über therapeutische Maßnahmen“* (Pecher, 1995, 135). Berücksichtigt man zusätzlich noch die unklaren Organisationsziele und die fehlende gesetzliche Rückendeckung der Beamten (für die geforderte, oft risikoreiche pädagogische Arbeit im Strafvollzug), erscheinen Verhaltensunsicherheiten nicht nur verständlich, sondern geradezu eine logische Folge.

Eine Reaktion der Beamten auf diese vielfachen Schwierigkeiten und Verhaltensunsicherheiten stellt eine Art „Engagement-Zyklus“ (Goffman, 1972, 85) dar, den sie meist zu Berufsbeginn, teilweise auch mehrfach während ihres Berufslebens durchlaufen. *„Anfangs hält [...] [der Beamte] sozialen Abstand zu den Insassen und von diesem Standpunkt aus kann es kaum zu ernststen Schädigungen oder Schwierigkeiten kommen; der Bedienstete sieht jedoch nicht ein, warum er sich nicht für einige Insassen freundlich engagieren sollte. Dieses Engagement bringt ihn aber in eine Lage, in der er durch das, was die Insassen tun und was sie erleiden verletzt wird, und in der er auch die soziale Distanz verletzt, die seine Kollegen vom Personal den Insassen gegenüber einhalten. Als Reaktion darauf erhält der Angehörige des Personals vielleicht den Eindruck, er habe sich die Finger verbrannt, und wird sich auf Büroarbeit, Ausschussarbeit und andere Aufgaben zurückziehen´, bei denen er es nur mit seinesgleichen zu tun hat. Nachdem er sich aus dem Gefahrenbereich des unmittelbaren Kontakts mit den Insassen entfernt hat, wird sein Gefühl, vorsichtig sein zu müssen, allmählich abnehmen, und damit kann der Zyklus von Kontakt und Rückzug sich wiederholen“* (Goffman, 1972, 85). Es dürfte jedoch ersichtlich sein, dass dieser Zyklus nur eine Scheinlösung für die Verhaltensunsicherheiten darstellt. Wenn Beamte dies erkennen, ist häufig Resignation die Folge. Sie kann verschiedene Formen annehmen, von dem Dienst nach Vorschrift über die innere Kündigung bis hin zu physischen oder psychischen Erkrankungen (Möller, 1997, 36).

Trotz dieser offensichtlichen Probleme ändert sich wenig an und in der Institution Gefängnis. Es scheint, dass dieses Chaos aus Widersprüchen, Unklarheiten und Konflikten teilweise gewünscht ist, da es ja durchaus auch Vorteile mit sich bringt. Ein Beamter beschreibt diesen Sachverhalt so:

„Das sag’ ich jetzt ’mal so. Also: Das Chaos ist gewünscht, denn es macht vieles einfacher. Man kann immer auf jemand schimpfen, man kann meckern, wenn irgendwie nichts funktioniert, und man ist selber nie daran beteiligt. Das macht auch diese Beliebigkeit aus. [...] Da nicht greifbar ist, wie Entscheidungen getroffen werden und was mit jemandem passiert oder nicht passiert. Viele Kollegen, vom Sozialdienst oder wer auch immer im Vollzug, die können einfach sagen: Nö, mache ich nicht. [...] Hier kann

jeder tun und lassen was er will, er muss nur um 6 Uhr da sein und um 13 Uhr gehen.“ (Scherer, 2000, 168)

Ist die Situation insgesamt auch verfahren, so lässt sich doch für den einzelnen Beamten ein subjektiver Gewinn daraus ziehen. Dieser Gewinn ist vergleichbar mit dem aus der Psychoanalyse bekannten sekundären Krankheitsgewinn. Er befindet sich sozusagen in einem Zustand vollkommener Verantwortungslosigkeit. Aufgrund der vielen Ängste, die den einzelnen Beamten bedrohen, scheint die Verantwortungslosigkeit, die das Chaos mit sich bringt, geradezu ein erstrebenswerter Zustand zu sein. Dass dieser Zustand mit Widersprüchen, Konflikten und unklaren Zuständigkeiten bezahlt werden muss, scheint keine Relevanz zu besitzen (Scherer, 2000, 169).

Auch die regelmäßig auftretenden Krisen führen nicht zu einer Verbesserung der Gesamtsituation. Stattdessen werden die Beamten immer perfekter, was die Bewältigung von Krise und Chaos angeht. Gelegentlich scheinen Krisen den Beamten geradezu willkommen zu sein, da sie ein Entkommen aus der verhassten Normalität und Routine ermöglichen. Zusätzlich verspricht die Bewältigung der Krise Triumphgefühle und das in der Institution Gefängnis allzu seltene Erleben von Souveränität und Erfolg. Dass der Erfolg nur von kurzer Dauer ist und dann einer inneren Leere in Verbindung mit der gewohnten Routine weicht, stört die Beamten nicht (Möller, 1997, 33).

5.3.3. Freiwillig auf dem Weg ins Gefängnis – Die Motivation zur Berufswahl

Schon während meiner Arbeit mit Justizbediensteten, erst Recht aber nach der intensiven Beschäftigung mit dem Thema Gefängnis, habe ich mich gefragt, was Menschen veranlassen mag, den Beruf des Justizvollzugsbeamten zu ergreifen. Auch wenn ich selber nie vor der Entscheidung gestanden habe, kann ich nunmehr eine gewisse Faszination nachvollziehen. Einige Gedanken zur Frage der Berufswahl sollen den Abschluss dieses Kapitels bilden.

Zu Beginn möchte ich auf einige Besonderheiten dieses Berufes und der Berufswahl hinweisen. Während im Normalfall die Entscheidung für einen

Beruf in den Jahren zwischen 14 und 18 getroffen wird, ist dies beim Beruf des Vollzugesbeamten nicht der Fall. Hier liegt das durchschnittliche Einstellungsalter bei ca. 30 Jahren, was bedeutet, dass die Entscheidung, diesen Beruf auszuüben, wesentlich später fällt. Dies mag auf den ersten Blick verwunderlich erscheinen, ist aber in soweit verständlich als es sich in diesem Fall um einen typischen Zweitberuf handelt, der in der Regel mit einer Umschulung oder einem Berufswechsel beginnt. Perspektivlosigkeit und Unzufriedenheit im vorher ausgeübten Beruf sind für den Fall eines Berufswechsels die entscheidenden Gründe. Gerade jüngere Menschen, die früh in ihrem Beruf die maximalen Möglichkeiten ausgereizt haben, entscheiden sich zu einem Wechsel und suchen eine neue Herausforderung.

Bewusste Gründe, diesen Beruf zu ergreifen, sind nicht, wie es zu erwarten wäre, als „pädagogisch“ oder „human“ zu bezeichnen. Das bei weitem dominierende Motiv, diesen Beruf zu wählen, ist die Sicherheit, die er bietet. Eine in Aussicht gestellte Verbeamtung sowie ein Arbeitsplatz auf Lebenszeit und eine Pensionsberechtigung sind die ausschlaggebenden Argumente. Nicht immer bildet ein bewusstes Sicherheitsbedürfnis den Ausschlag für die Berufswahl. Da aber auch die Befreiung aus einer wirtschaftlichen oder persönlichen Krise den entscheidenden Impuls für die Wahl geben kann, spielt nicht selten auch ein unbewusstes Sicherheitsbedürfnis eine große Rolle. Ein geringer Teil kommt eher zufällig an diesen Beruf. In diesen Fällen sind dann persönliche Empfehlungen oder räumliche Präferenzen (Nähe zum Wohnort) die entscheidenden Auslöser (Däumling, 1970, 31f.).

Selten ist die Berufswahl eine rein rationale und bewusste Entscheidung. Eher als unbewusst zu charakterisierende Gründe und Bedürfnisse spielen eine ebenso bedeutende Rolle. Ähnlich wie den Gefangenen bietet das Gefängnis auch den Vollzugsbeamten Möglichkeiten unbewusste Bedürfnisse zu befriedigen. So ist der Beamte z.B. in der Lage, aufgrund der ihm verliehenen formalen Macht und Autorität als narzisstisch zu charakterisierende Bedürfnisse zu befriedigen. Zu ihnen ist beispielsweise das Streben nach Größe und Wichtigkeit, teilweise sogar Unentbehrlichkeit zu zählen. Wagner charakterisiert diese Macht und den Umgang mit ihr wie

folgt: „*Freiheitsentzug zwingt das Personal zum permanenten Eingriff in die Selbstgestaltung anderer. Kaum anderenorts sind Entscheidungen über Bagatellen derart oft erforderlich und werden so wichtig genommen als gerade im Gefängnis*“ (Wagner, 1985, 118).

Die etablierte Vorgesetztenfunktion verleiht dem Beamten Überlegenheit gegenüber den Gefangenen und zudem die moralische Bestätigung, besser zu sein als der Gefangene. Erklärbar ist dies durch die dem Beamten übertragene (Vorgesetzten-) Rolle, die eine Ich-Stabilisierung und Ich-Erweiterung bewirkt. Die Ursache dafür liegt wiederum in einer Steigerung des Selbst- und Eigenmachtgefühls.

Die verliehene Macht über die Gefangenen erlaubt dem Beamten aber auch sadistische Impulse auszuleben. Somit wird auch die Befriedigung unbewusster sadistischer Bedürfnisse möglich, etwa das Verlangen der Machtausübung über andere. Ein letztes Bündel von Bedürfnissen, dessen Befriedigung ebenfalls realisierbar erscheint (wahrscheinlich am einfachsten, da die Befriedigung häufig ohne eigenes Zutun geschieht) lässt sich als masochistisch beschreiben. Für eine derartige Bedürfnisbefriedigung spricht die Tatsache, dass die Beamten ebenfalls Insassen sind und gleichfalls eingesperrt und eingeschränkt sind, ähnlich den Gefangenen. Ergänzt werden diese Entbehungen durch die Diskriminierungen der Gesellschaft, die die Arbeit der Beamten gering schätzt und ihnen weder Status noch Prestige zubilligt, da sie sich der Berührung und des Kontaktes mit dem Unreinen schuldig machen (Pecher, 1989, 74ff.; Möller, 1997, 38).

Es ist Biswanger zuzustimmen, der behauptet: „*Hinter der oberflächlichen Polarisierung zwischen Insassen und Personal verbirgt sich teilweise eine Kollusion gegenseitiger Befriedigung unbewusster Bedürfnisse*“ (Biswanger, 1978, 1151). Schließlich kann die Berufswahl eine Möglichkeit bedeuten, die eigene Kriminalität zu kontrollieren und so einen annähernd perfekten Weg zu finden, mit der eigenen latenten Kriminalität zu leben (Alexander, Straub, 1971, 410).

5.4. Das Gefängnis und die Gesellschaft oder Risse in der Mauer und ihre Auswirkungen

Den Abschluss dieser Kulturanalyse soll ein Blick auf die Beziehungen bilden, die zwischen dem Gefängnis und der Gesellschaft, in die es eingebettet ist, bestehen. Sie ist zwar nicht unmittelbar beteiligt, übt aber dennoch einen prägenden Einfluss aus.

Beginnen möchte ich mit der Aufzählung einiger in der Öffentlichkeit verbreiteter Ansichten über das Gefängnis. Entsprechend dieser Ansichten scheint weit verbreitete Einigkeit darüber zu bestehen, dass die Institution Gefängnis weder ihren Spezial- und Präventivaufgaben gerecht wird, noch über eine besonders hohe Abschreckungswirkung verfügt. Auch die hohen Rückfallquoten von 60% und mehr scheinen eher gegen als für die Gefängnisse zu sprechen. Nimmt man alle diese Gründe zusammen und berücksichtigt zudem noch die hohen Kosten, die ein Haftplatz verursacht (zur Zeit belaufen sie sich auf mehr als 60 Euro pro Tag), dann erscheint es als durchaus passend, Gefängnisse als ineffektiv zu charakterisieren (Möller, 1997, 33).

Warum also gibt es also nach wie vor Gefängnisse in einer weitgehend unveränderten Form? Bereits Foucault wies auf diesen Kritikpunkt hin. Er bemerkte: *„Man kennt alle Nachteile des Gefängnisses: dass es gefährlich ist, das es vielleicht nutzlos ist. Und dennoch ‚sieht‘ man nicht, wodurch es ersetzt werden könnte“* (Foucault, 1977, 296.) Fromm geht einen Schritt weiter und vermutet: *„Es muss wohl so sein, dass die Strafjustiz noch eine andere, gleichsam geheime Funktion hat, dass sie diese zufriedenstellend erfüllt und gerade wegen dieser Funktion nicht fallengelassen wird, obgleich sie sich für ihre offiziellen Zwecke offensichtlich als untauglich erwiesen hat“* (Fromm, 1970, 137). Dies legt die Vermutung nahe, dass das Gefängnis neben den beschriebenen formalen Funktionen weitere als unbewusst zu bezeichnende Funktionen erfüllt. Es scheint in einer besonderen Weise unbewusste Motive der Gesellschaft als Ganzes anzusprechen und die Befriedigung der mit diesen Motiven verknüpften Bedürfnisse zu versprechen. In diesen Bedürfnissen scheint ein verdeckter aber um so nachhaltiger Grund für die Aufrechterhaltung und Etablierung des Gefängnisses zu liegen. Wie verschiedenste Individuen kollusiv mit der Organisa-

tion Gefängnis verbunden sind, so besteht ebenfalls ein kollusives Arrangement zwischen der Organisation Gefängnis und der Gesellschaft. (Vergleiche zum Konzept der Kollusion Kapitel B5 in dieser Arbeit.) Dieses kollusive Arrangement zeichnet sich auf der einen Seite dadurch aus, dass sich das Gefängnis anhand bestimmter Funktionen unbewusste Bedürfnisse der Gesellschaft befriedigt. Auf der anderen Seite (sozusagen im Gegenzug) sorgt die Gesellschaft, trotz offensichtlicher Mängel und mit annähernd subversiven Methoden, für die Aufrechterhaltung dieser Institution. Charakteristisch für die Verbindung ist, dass sie nicht bewusst eingegangen wird, sondern sich auf einer unbewussten Ebene abspielt. Bei der Annahme einer derartigen Verbindung von Gesellschaft und Gefängnis ist die Vermutung, dass die Gesellschaft einen Einfluss auf die Kultur des Gefängnisses ausübt durchaus plausibel. Eine wesentliche Aufgabe von Institutionen scheint darin zu liegen Funktionen des menschlichen Instinktersatzes zu übernehmen und auf die Art und Weise zur Stabilisierung der menschlichen Bedürfnisse beizutragen. Es stellt sich jedoch die Frage, welche Funktionen der Institution Gefängnis und welche unbewussten Bedürfnisse der Gesellschaft diese kollusive Verbindung entstehen lassen?

Die erste dieser Funktionen ist in der Schuldprojektion zu sehen, die das Gefängnis und die in ihm eingesperrten Verbrecher ermöglichen. Die Gesellschaft braucht den Verbrecher als Sündenbock. Erst der Verbrecher selbst macht die Projektion eigener Schuldgefühle möglich, nämlich auf ihn selbst, da er sich ja offensichtlich schuldig gemacht hat. Diese Schuldprojektion verschafft dem Einzelnen Entlastung von eigenen tatsächlich begangenen oder aber phantasierten normverletzenden Handlungen. Bisweilen kommt dieser Schuldprojektion eine derartige Bedeutung zu, dass von einer unbewussten (als neurotisch zu charakterisierenden) Fixierung der Gesellschaft auf den Verbrecher ausgegangen wird (Reick, 1971, 133ff.). An dieser Stelle möchte ich betonen, dass es sich bei der Entlastung von Schuldgefühlen nicht um einen Vorgang handelt, der nur einige wenige (vermeintlich schwache oder kranke) Mitglieder der Gesellschaft betrifft. Kriminelle Phantasien und Anteile ruhen in jedem Menschen und jedes Mitglied der Gesellschaft ist auf Mittel und Wege angewiesen, sich

dieser Anteile zu entledigen. Die Möglichkeit der Projektion stellt einen dieser Wege dar. Einige Autoren gehen sogar von einer universellen kriminellen Anlage des Menschen aus, deren Verdrängung nicht vollkommen gelingt und der Unterstützung durch eben diese projektiven Vorgänge bedarf (Steckel, 1912, 29).

Der Stellenwert dieser Schuldprojektion besitzt für die Gesellschaft eine derartig Bedeutung, dass sie nichts unversucht lässt, das Verbrechen, welches sie vordergründig diskriminiert, dennoch zu erhalten, da es diese Schuldprojektionen ermöglicht. Das große Interesse und die zuweilen hohe emotionale Beteiligung an spektakulären Verbrechen, der breite Raum, den diese Thematik in der Presse (vor allem in der Boulevard-Presse) einnimmt und die steigende Anzahl von Filmen, die sich um das Thema ‚sex and crime‘ drehen, können als Belege für diese Vermutung angesehen werden. Gleichzeitig wird durch die kollektive Einbeziehung und Teilhabe an der Bestrafung des Verbrechers sichergestellt, dass die Straftat eine Ausnahme bleibt. Dies ermöglicht die Aufrechterhaltung der Illusion von der heilen Welt. Der Kriminelle wird also gebraucht, um den Unterschied zwischen Normalität und Kriminalität zu markieren und aufrecht zu erhalten. Das einzelne Mitglied der Gesellschaft gewinnt dadurch Selbstbestätigung und erlangt narzisstischen Gewinn, gemäß dem Motto ‚Ich bin besser als der Verbrecher‘ (Möller, 1997, 35, Pecher, 1989, 37).

Neben der Schuldprojektion spielt der Sühneaspekt eine bedeutende Rolle. Die Gesellschaft kann nicht dulden *„, dass ein anderer straflos etwas ausführen darf, was den Rechtschaffenen verboten ist“* (Alexander, Straub, 1971, 386). Psychoanalytisch betrachtet, entsteht das für die Gesellschaft elementare normgerechte Verhalten aus einem Gegenspiel von Triebregungen und Über-Ich. Setzen sich jedoch einige Mitglieder der Gesellschaft einfach über Gesetze und Regelungen hinweg, so erfährt das Über-Ich der anderen Mitglieder eine Schwächung, und es fällt ihnen schwer den Triebverzicht aufrecht zu erhalten. Diese Schwächung des Über-Ichs kann zu Zweifeln und Fragen führen. *„Wenn einer der Strafe entschlüpft, warum soll ich dann noch Triebverzicht leisten“* (Alexander, Straub, 1971, 387). Letztlich ist das Über-Ich vieler Mitglieder der Gesellschaft nicht in dem Maße internalisiert, dass es keiner stützender und sta-

bilisierender Maßnahmen bedarf, um Anpassung und letztlich Triebverzicht zu gewährleisten. Die Strafandrohungen der Gesetze und die Verurteilungen der Gesetzesbrecher (etwa zu Geld- oder Gefängnisstrafen) stellen derartige stabilisierende Maßnahmen dar. Ostermeyer spricht in diesem Zusammenhang von einer benötigten „moralischen Rückratversicherung“. Diese Maßnahmen lassen bei den Rechtschaffenen Genugtuung entstehen, dass andere ihre Triebe auch nicht ungehindert und vor allem ungestraft ausleben können. Die Bestrafung der Normbrecher hat somit auch den Charakter einer Belohnung für die Rechtschaffenen, da ihre auf den Verbrecher gerichteten Aggressionen befriedigt werden. Somit wird die Identifikation des Rechtschaffenen mit Recht und Gesetz verstärkt und bekräftigt, was dazu führt, dass der Triebverzicht aufrechterhalten wird (Ostermeyer zitiert nach Mentzos, 1988, 109). Aber auch die Gesellschaft als Ganzes ist auf die Bestrafung der Normübertreter angewiesen. Würde diese Bestrafung nicht erfolgen, wäre die Gefahr der Nachahmung groß und das Normensystem der Gesellschaft wäre einer permanenten Bedrohung ausgesetzt.

Diese dem Verbrecher zu Teil werdende Strafe ist jedoch nicht nur in einem Spannungsfeld von Sühne und Schuld zu sehen. Dem Einzelnen ermöglicht sie, sich latenter Rachebedürfnisse zu entledigen. Diese entstehen vor allem durch die Bedrohung der Rechte anderer und durch das tatsächliche Brechen dieser Rechte. Sie sind als individuelle Reaktion auf einen phantasierten oder vollzogenen Übertritt zu verstehen. Ihr Entstehen liegt im sogenannten Talionsprinzip begründet. Entsprechend diesem Prinzip will der Rechtschaffene dem Verbrecher, dessen Gewalt er erleidet oder zu erleiden droht, selbst aggressiv begegnen. Genau diesen primitiven Rache- und Vergeltungsgedanken entspricht der Strafvollzug mit der Durch- und Umsetzung der Strafe. Über die Identifikation mit der strafenden Gesellschaft werden aber nicht nur die Rachebedürfnisse des Einzelnen befriedigt. Gleichzeitig wird auch ein Abbau der mit diesen Gefühlen einhergehenden Aggressivität ermöglicht. Zu dieser Abschwächung kommt es, da der Rechtschaffene seine Aggression, wenn auch nur stellvertretend und in tolerierter Form, ausleben kann. Während dieses Ausleben früher relativ direkt möglich war, etwa bei einer öffentlichen Hinrich-

tung, geschieht dies heute eher indirekt und in Gedanken, etwa bei der Lektüre der Morgenzeitung. Inwieweit derartige Phantasiegebilde aber geeignet sind, um der Aggressionsabfuhr wirklich nachzukommen, sei an dieser Stelle dahingestellt (Alexander, Straub, 1971, 391ff., Pecher, 1995, 138f.).

Die letzte Funktion, die das Gefängnis unbewusst für die Gesellschaft erfüllt, ist in der Aufrechterhaltung und Stabilisierung der gesellschaftlichen Hierarchie zu sehen. Dies vollzieht sich gemäß Fromm, indem die herrschende Klasse die Bevölkerung in Form der Strafjustiz mit einer strafenden Vaterfigur konfrontiert und sich entsprechend verhält. In der Folge werden Gefühle, die ursprünglich dem Vater galten, auf die herrschende Klasse übertragen und führen dazu, dass sie mit der Macht des Vaters ausgestattet wird. Fromm beschreibt diesen Prozess folgendermaßen:

„[Bei] weitgehend allen Menschen, auch bei gesunden Erwachsenen, [ist] die Möglichkeit vorhanden [...], seelische Einstellungen der Kindheit zu wiederholen und speziell die infantile Einstellung zum Vater auf andere Personen zu übertragen. Für die seelische Einstellung des kleinen Kindes zum Vater ist charakteristisch der Glaube an seine körperliche und geistige Überlegenheit, beziehungsweise die Angst vor ihm. [...] Die Mittel, durch die die herrschende Klasse sich der Masse als Vaterfigur psychisch aufoktroyiert, sind sehr verschiedene. Eines dieser Mittel, und keines der unwesentlichen, ist die Strafjustiz. Sie demonstriert eine der wichtigsten Eigenschaften des Vaters: seine Macht zu strafen, und sie erregt Angst, die die Haltung der liebenden Verehrung der der Auflehnung vorziehen lässt. [...] Die Strafjustiz ist gleichsam der Stock an der Wand, der dem braven Kinde zeigt, dass der Vater ein Vater und das Kind ein Kind ist.“
(Fromm, 1970, 138-139)

Es entsteht der Eindruck, dass das Gefängnis mehr Funktionen für die Gesellschaft erfüllt, als für die inhaftierten Gefangenen. Es soll auf die (Haft-)Strafe verweisen, mit ihr drohen und damit die Bevölkerung zu normgerechten Verhalten anregen. Für die Gefangenen erscheint es aus dieser Perspektive wenig sinnvoll.

Viele dieser Funktionen, die das Gefängnis für die Gesellschaft übernimmt, wirken sich auch auf die Kultur des Gefängnisses aus. Auch wenn dies nicht direkt ersichtlich ist, wirken sie durch die Mauern des Gefängnisses hindurch in die Institution hinein. Welchen Einfluss beispielsweise die dem Gefängnis (sowie den darin arbeitenden Menschen) durch die Gesellschaft zu Teil werdende Diskriminierung ausübt, wurde bereits im

letzten Kapitel aufgezeigt. Entsprechend den Ausführungen in diesem Kapitel kann die kollusive Beziehung zwischen Institution und Gesellschaft gleichermaßen als Vorbild und Auslöser für die kollusiven Beziehungen innerhalb der Institution verstanden werden (z.B. zwischen Beamten und Gefangenen oder zwischen verschiedenen Gefangenen). Daneben spiegelt sich beispielsweise die bewusste Diskriminierung des Gefängnisses durch die Gesellschaft, verbunden mit einer eher als unbewusst zu bezeichnenden Aufrechterhaltung der Institution, im Umgang des Gefangenen mit dem Kodex wider. Auch der Gefangene folgt häufig, jenseits von Lippenbekenntnissen, nicht dem Kodex, hält ihn aber dennoch durch unbewusste Handlung aufrecht. Letztlich lassen die vielfältigen unbewussten Bedürfnisse, die von der Institution Gefängnis befriedigt werden, den Zielkonflikt des Gefängnisses in einem neuen Licht erscheinen. Alle diese Funktionen sind von sichernden, vor allem aber strafenden Aspekten des Gefängnisses abhängig. Somit lässt sich die fehlende Gleichbewertung der Resozialisierungsaufgabe als unbewusster Abwehrmechanismus verstehen. Dahinter lässt sich die Angst vermuten, dass elementare, wenn auch unbewusste Funktionen, die das Gefängnis für die Gesellschaft übernimmt, nicht mehr greifen würden, wenn der strafende Teil des Gefängnisses nicht mehr im Vordergrund stehen würde.

6. Die Gefängniskultur des Wichernhauses

Nach der Skizzierung der Fragen, wie die Kultur des Wichernhauses entstanden ist, wie sie sich entwickelt hat sowie den anschließenden Ausführungen zur Kultur des Gefängnisses, soll nun wieder die Kultur des Wichernhauses in den Vordergrund rücken. Mein Anliegen ist es, die gemäß meiner Hypothese vorhandene Gefängniskultur des Wichernhauses zu verdeutlichen. Dazu werde ich verschiedene Vignetten schildern, die zum Teil systematisch verborgene Parallelen und Beziehungen zwischen der Kultur des Gefängnisses und der Kultur des Wichernhauses aufzeigen. Sie veranlassen mich das Vorhandensein einer Gefängniskultur im Wichernhaus anzunehmen. Neben der Vermittlung der Kultur sollen die Vignetten die von mir aufgestellten Hypothesen stützen und Evidenz liefern. Um nicht so sehr auf den Bereich Sozialpädagoge-Klient zu fokussieren, werde ich Vignetten aus unterschiedlichen Organisationsbereichen schildern. Sie basieren auf Erfahrungen und Beobachtungen, die ich während meiner Zivildienstzeit und im Rahmen meiner Beratungstätigkeit im Wichernhaus gemacht habe. Daneben können sie sich auch auf Situationen und Sachverhalte beziehen, die in den von mir geführten Interviews geschildert wurden. Sofern ich zu einer lebhafteren Schilderung und zu einer besseren Nachvollziehbarkeit Namen verwende, sind diese Namen aus Gründen des Datenschutzes abgeändert oder erfunden. Insgesamt vermitteln die verschiedenen Vignetten und Episoden ein detailliertes Bild der vorliegenden Kultur und machen nachvollziehbar, was ich meine, wenn ich in meiner Arbeitshypothese von einer zugrundeliegenden Gefängniskultur spreche.

6.1. Vignette 1: „Und bist Du nicht willig, so brauch’ ich Gewalt“ - Die alltägliche Gefängniskultur

Die nachfolgend geschilderte Episode spielte sich im Rahmen meiner Zivildienstzeit im Wichernhaus ab.

Nach einer ersten Eingewöhnung in die für mich neue Organisation Wichernhaus stellte sich schnell heraus, dass ich mich in der Folgezeit mit

einem besonderen Problem auseinander zu setzen hatte. Gemäß der Vorgabe der zuständigen Bundesbehörde hatte jeder Zivildienstleistende 152 Stunden innerhalb eines Monats abzuleisten. Dieser scheinbar recht einfache Sachverhalt gestaltete sich jedoch ziemlich schwierig, da ich nicht alleine, sondern gemeinsam mit drei Kollegen meinen Dienst verrichtete. Dieser Überbesetzungszustand führte zu der (schwer vorstellbaren) Tatsache, dass nicht genug Arbeit für alle Zivildienstleistenden vorhanden war. Daraus entstand für uns Zivildienstleistende das Problem, nicht die geforderte Anzahl von Stunden erbringen zu können. Der Sachverhalt, dass wir uns in einem Abhängigkeitsverhältnis gegenüber dem Wichernhaus (bzw. der übergeordneten Behörde) befanden, ließ uns nicht großzügig über diesen Zustand des Arbeitsmangels hinwegsehen, sondern beunruhigte uns zusehends. Um etwas gegen diese Beunruhigung wie auch die damit verbundene Ungewissheit zu unternehmen, sprachen wir das Problem gegenüber verschiedenen Mitarbeitern (auf formeller wie informeller Ebene) an. Von allen Seiten bekamen wir jedoch nur vorgefertigte Floskeln zu hören, und es wurde deutlich, dass niemand unsere Bedenken ernst nahm.

Aufgrund dieser Fehlschläge versuchte sich jeder von uns so gut wie möglich selbst zu helfen. Ich entschloss mich, eine Art Arbeitstagebuch zu führen, in das ich detailliert meine geleisteten Stunden und meine verrichteten Arbeiten eintrug. Auch die immer wiederkehrenden Hinweise auf diese Mangelsituation fanden ihren Platz darin. Von Seiten des Wichernhauses wurden wir trotz der fehlenden Arbeit nicht freigestellt, da ja nie klar war, was noch an Arbeit anfallen könnte bzw. ob es nicht doch noch eine Verwendung für uns geben würde. Nach und nach entwickelten sich die verbuchten Minusstunden zu einer Art Druckmittel für das Wichernhaus. Sie erlaubten es, uns gefügig zu machen und uns auch zu eher ungeliebten Arbeiten zu zwingen.

In diesem Zusammenhang erinnere ich mich an einen Besuch in den Räumen der Verwaltung. Der Grund des Besuches war eine erneute, relativ kurzfristige Dienstplanänderung. Diese Änderung rief bei mir Unmut hervor, den ich auch entsprechend mitgeteilt habe. Die zu dieser Zeit für mich zuständige Verwaltungsangestellte Frau Dieck wurde daraufhin un-

freundlich und zeigte keinerlei Verständnis für meinen Unmut. Sie konfrontierte mich ein weiteres Mal mit meinen Minusstunden und riet mir, schleunigst den Mund zu halten. Im Anschluss drohte sie mir, dass sie meine Minusstunden der für mich zuständigen Behörde melden würde, wenn ich nicht umgehend auch gemäß dem kurzfristig geänderten Dienstplan zur Arbeit erscheinen und die mir zugeteilte Arbeit verrichten würde. Mit einem Hinweis darauf, dass ich in diesem (für sie vollkommen selbstverständlichen) Fall die versäumten Stunden nachdienen müsste, war das Gespräch für sie beendet. Trotz Wut im Bauch und einem Gefühl der Ohnmacht und des Ausgeliefertseins führte diese Unterredung dazu, dass ich mich dem Dienstplan (und den damit verbundenen Drohungen) fügte. Die zusätzliche Folge dieser Unterredung war eine Beschwerde über mich bei der zuständigen Einrichtungsleiterin Frau Reuter. Frau Dieck monierte, dass ich anscheinend arbeiten würde, wann und wie ich wolle und riet Frau Reuter, ihre Zivildienstleistenden besser im Griff zu haben. Später erfuhr ich, dank meines guten Kontaktes zu Frau Reuter, dass sogar eine Abmahnung im Gespräch gewesen sei. Mir gegenüber hat Frau Dieck nie ein Wort über diese Beschwerde verloren. Leider blieben solche Erlebnisse und Konfrontationen mit subtilem Druck bis hin zu Erpressungsversuchen für mich und meine Kollegen kein Einzelfall.

Entsprechend der weit verbreiteten Erkenntnis, dass Druck Gegendruck erzeugt, konnten auch wir uns von einem derartigen Verlangen und den damit verbundenen Dynamiken nicht freimachen. So kamen wir untereinander schnell überein, dass man uns so nicht behandeln könne und dass wir uns eine solche Behandlung nicht gefallen lassen wollten. Anstatt jedoch angemessen (um nicht zu sagen reif) mit diesen Problemen umzugehen, begannen auch wir, uns in Prozessen von Druck, Gegendruck und Erpressung zu verstricken. Anfängliche Vorschläge, einen Vertrauensmann aufzusuchen und sich mit ihm auszutauschen, wurden schnell gegen die Idee eingetauscht, Dienst nach Vorschrift zu verrichten. Damit wir diese Idee in die Tat umsetzen konnten, begannen wir Leitfäden (die uns erstaunlicherweise nicht immer zugänglich waren) zu wälzen, um genau herauszufinden, was unsere Rechte und was unsere Pflichten waren. Schnell wurde uns deutlich, dass es das Wichernhaus in Bezug auf be-

stimmte Standards und Leitlinien, uns Zivildienstleistende betreffend, nicht besonders genau nahm. Dieses Wissen stattete uns nun mit einer Art Gegendruckmittel aus, welches es uns erlaubte, Hinweise auf unsere Minusstunden zu kontern. Drohte uns von nun an jemand mit der offiziellen Meldung unserer Minusstunden, dann reagierten wir unsererseits mit der Drohung, die nicht immer rechtmäßige Verwendung von uns Zivildienstleistenden sowie die Tatsache unserer Minusstunden an die große Glocke zu hängen. Die phantasierte Folge, dass eine solche Beschwerde zu einer geringeren Zahl von der Einrichtung zur Verfügung stehenden Zivildienstleistenden führen könnte, gab uns nun ebenfalls ein Druckmittel in die Hand. Auf diese Weise verstrickten wir uns immer tiefer in eine Spirale aus Druck und Gegendruck, die uns mehr und mehr ein normales Umgehen miteinander unmöglich machte.

Der grundlegende Widerspruch, ein Nachdienen von Minusstunden anzuordnen, obwohl faktisch nicht ausreichend Arbeit vorhanden war, fiel niemandem auf und wurde dementsprechend auch nie zum Thema. Im Nachhinein interpretiere ich diese Fixierung auf Regeln und Anordnungen als Auswirkungen der vorherrschenden Gefängniskultur bzw. als eine Folge der auf diese Weise unbewusst induzierten Sicht- und Verhaltensweisen. Zu meiner Zivildienstzeit war mir eine solche Sicht der Dinge nicht möglich, da die vorherrschende Kultur sich auch auf mich ausgewirkt und mich infiziert hatte. Auf diese Gefängniskultur ist die hier vertretene Idee zurückzuführen, dass der Laden nur läuft, wenn im Umgang mit schwieriger Klientel (zu dem die Zivildienstleistenden ausdrücklich gehörten) Regeln und Anordnungen strikt befolgt werden. Verstöße gegen die Regeln und Ausnahmen sind nicht zu tolerieren und müssen bestraft werden. Wäre es nach Frau Dieck gegangen, dann hätten wir trotz Arbeitslosigkeit jede Minute unserer Zeit ableisten müssen, selbst wenn wir sie im wahrsten Sinne des Wortes abgesehen hätten.

6.2. Vignette 2: „Belüge deinen Nächsten wie Dich selbst“ - Resozialisierung zwischen Lüge und Erpressung

Eine weitere Episode aus einem anderen Bereich der Organisation soll verdeutlichen, dass das hier geschilderte Klima aus Erpressung, Ausnut-

zung und subtilem Druck keinen Einzelfall darstellt und überall in der Organisation anzutreffen ist. Der nachfolgend beschriebene Vorfall ereignete sich im Rahmen des von mir als Berater begleiteten Qualitätsprojektes.

Fester Bestandteil dieses Projektes waren regelmäßige Treffen der Qualitätssteuerungsgruppe. Dieser Gruppe gehörten neben dem Geschäftsführer Herrn Vetter und den drei Einrichtungsleitern, Frau Reuter, Frau Alberg und Herrn Ansel, die Verwaltungsleiterin Frau Jenders, eine Personalvertretung Frau Zans sowie ich als den Prozess begleitender Berater an. Neben Berichten aus den verschiedenen Einrichtungen hinsichtlich des Fortgangs des Qualitätsentwicklungsprozesses stand eine Sitzung immer im Zeichen eines vorher vereinbarten Themas. Im Rahmen der zu schildernden Sitzung stand das Thema Organigramm auf dem Programm. Reihum trugen die Einrichtungsleiter ihre Sichtweisen und Ausarbeitungen vor, die auf der Bearbeitung und Diskussion des Themas durch die verschiedenen Qualitätszirkel basierten. Zuletzt kam die Verwaltung an die Reihe, deren Ergebnisse in Vertretung der nicht anwesenden Verwaltungsleiterin vom Geschäftsführer, Herrn Vetter persönlich dargestellt wurden. Aufgrund seiner hohen Identifizierung mit der Verwaltung, übernahm er gerne diese Aufgabe. Im Laufe der Präsentation der Ergebnisse wurden jedoch die beiden Einrichtungsleiterinnen Frau Reuter und Frau Alberg stutzig. Ihnen kamen die vorgetragenen Ausführungen merkwürdig bekannt vor, ohne direkt zu wissen woher. Auf diese vermeintliche Bekanntheit angesprochen, versicherte Herr Vetter, dass die von ihm dargestellten Ausführungen Ergebnisse mehrerer Qualitätszirkel der Verwaltung seien, für die man sich trotz des enormen Tagesgeschäftes Zeit genommen habe. Nicht ohne Stolz verwies er auf die Vorbildfunktion, an der sich die anderen Einrichtungen ein Beispiel nehmen sollten.

Damit war das Thema jedoch nicht erledigt. Im weiteren Verlauf der Sitzung tauchte es an verschiedenen Stellen in Form von Scherzen oder Anspielungen immer wieder auf und ließ allen Beteiligten keine Ruhe. Einige Zeit später verließ dann Frau Alberg kurz den Raum, um in einer anderen Angelegenheit mit einem Verwaltungsmitarbeiter Rücksprache zu nehmen. Der beiläufig auf das Thema Qualitätszirkel angesprochene Mitarbeiter konnte sich jedoch an kein einziges Treffen erinnern. Nach der Rück-

kehr in die Sitzung konfrontierte Frau Alberg Herrn Vetter mit diesen Informationen. Durch Zufall warf sie dabei einen Blick auf die Ausarbeitung der Verwaltung. Datum und Verfasser wiesen die Ergebnisse eindeutig als Bestandteil eines früheren Qualitätsprojektes aus und nicht als Ergebnis interner Verwaltungsdiskussionen. Der auf diese Weise der Lüge überführte Geschäftsführer wurde neuerlich von Frau Alberg zur Rede gestellt. Er reagierte mit Wut und der Aktivierung seiner formalen Geschäftsführerrolle. Laut und deutlich, um nicht zu sagen schreiend, gab Herr Vetter zu verstehen, dass er als Geschäftsführer sich nicht zu rechtfertigen brauche und überhaupt das ganze Theater nicht nötig habe. Momente später verließ er türknallend den Raum und kehrte auch im weiteren Verlauf nicht wieder zur Sitzung zurück. Zurück blieb eine konsternierte Qualitätssteuerungsgruppe, der es (inklusive mir) schwer fiel zu verstehen, was sich zuvor abgespielt hatte.

Ähnlich wie in der Episode zuvor, deute ich das Verhalten des Geschäftsführers als unbewusst von der allgegenwärtigen Gefängniskultur beeinflusst. Dabei gehe ich nicht davon aus, dass Herr Vetter ein von Grund auf verlogener Mensch ist, sondern dass ihn die herrschende Kultur veranlasst hat, sich auf diese Art und Weise zu verhalten bzw. dass sie derartige Persönlichkeitsteile in verstärktem Maße bei ihm aktiviert. Sie veranlasst ihn zu dem Glauben, dass Treffen mit den schon arg strapazierten Verwaltungsmitarbeitern zu keinem Ergebnis führen und es stattdessen Erfolg versprechender und effektiver ist, fremde Ergebnisse als die eigenen Ergebnisse auszugeben und darauf zu vertrauen, dass die Lüge nicht entdeckt wird. Da dieses Verhalten durch die Kultur induziert wird, bildet es auch keine Ausnahmeerscheinung. Das Gegenteil scheint der Fall zu sein, so dass dem Verhalten des Geschäftsführers eher eine Art Vorbildfunktion zukommt. So charakterisieren Mitarbeiter die regelmäßigen Meetings der Gesamtorganisation, an denen Stellvertreter jeder Einrichtung teilnehmen, als von Lügen durchsetzt. Vor allem bei Verteilungsverhandlungen oder Kürzungsabsichten ist es geradezu normal, dass das Gegenüber eine Lüge ins Gesicht „gepfeffert“ bekommt oder dass bewusst nicht die Wahrheit gesagt wird, um sich und der eigenen Einrichtung einen Vorteil zu verschaffen.

Neben der Lüge erweist sich das ebenfalls in der Episode zum Ausdruck kommende Misstrauen als zentrales Merkmal der vorherrschenden Kultur. Wie ein roter Faden zieht es sich durch alle Ebenen der Organisation. Bereits die erste Vignette machte deutlich, dass nahezu jeder den Zivildienstleistenden misstraut, ob und wie sie ihre Arbeit verrichten. Anstatt im Zivildienstleistenden einen vollwertigen Mitarbeiter zu sehen, der seinen Teil zur Realisation der gemeinsamen Aufgabe beiträgt, steht der renitente Mensch, der noch „zivilisiert“ werden muss, im Mittelpunkt der Wahrnehmung.

Es verwundert nicht, dass auch das gesamte Qualitätsprojekt von Misstrauen durchzogen war, vor allem von „den Oberen“ gegenüber „den Unteren“. Neben der bereits geschilderten Episode wurde dieses Misstrauen besonders deutlich, als es im Rahmen des Qualitätsprojektes um die Einführung von Stellenbeschreibungen ging. Im Rahmen der Diskussion setzte sich der Geschäftsführer vehement gegen eine solche Neuerung ein. Seiner Einschätzung nach lag der einzige Effekt, den die Einführung von Stellenbeschreibungen bringen würde, in der Ausnutzung dieser Stellenbeschreibungen seitens der Mitarbeiter. Er unterstellte den Mitarbeitern eine negative Abgrenzung, da Stellenbeschreibungen nicht nur festlegen würden was zu tun sei, sondern zwangsläufig auch, was nicht mehr zu tun sei. Diese Einschränkung der Flexibilität könnte sich die Einrichtung in wirtschaftlich schwierigen Zeiten nicht leisten. Für den Fall einer Entscheidung zu Gunsten von Stellenbeschreibungen drohte er mit regelmäßigen Kontrollen, ob auch entsprechend der Stellenbeschreibungen gearbeitet würde. Weder eine andere Sichtweise dieser Veränderung noch eine andere Verhaltensweise waren ihm möglich. Letztlich hoffte er die Mitarbeiter mit den Kontrollandrohungen doch noch zur Einsicht zu bewegen.

Dass nahezu jeder jedem in der Organisation misstraut, macht der von Lügen begleitete Verteilungskampf um Ressourcen deutlich. Entgegen den beispielsweise im Leitbild verankerten grundlegenden Werten kommt es nur auf den eigenen Vorteil und das gute Abschneiden der eigenen Einrichtung an. Die Gesamteinrichtung verliert an Bedeutung und geht nach und nach aus dem Blick verloren. Lediglich das Überleben sowohl der Einrichtung als auch der eigenen Person ist von Bedeutung. Das zeitweise

innerhalb der verschiedenen Einrichtungen anzutreffende gute, kollegiale Klima darf nicht über die Dominanz von Neid und Misstrauen hinwegtäuschen. Es ist mehr als ein Schutz- und Abwehrmechanismus zu verstehen, um die überall anzutreffende Negativität und Destruktivität außen vor zu halten und im, Sinne eines regenerativen Rückzuges, Kraft für den Überlebenskampf zu tanken. Dieses Klima aus subtilem Druck, Ausnutzung, Erpressung, Lüge, Misstrauen und Neid führt schließlich dazu, dass das Negative in den Vordergrund rückt, der Schwerpunkt der Wahrnehmung wird und alles andere verdrängt. Die folgende, im Rahmen des Qualitätsprojektes getroffene Aussage eines Mitarbeiters bringt dies auf den Punkt: „Was gut läuft währt bei uns drei Wochen, was schlecht läuft sechs Monate.“

6.3. Vignette 3: „Möge uns das Organigramm gnädig sein“ - Macht und Bedeutung der Hierarchie

Die nachfolgend geschilderte dritte Vignette verdeutlicht besonders die Auswirkungen der vorhandenen Gefängniskultur auf Veränderungsprozesse und -projekte.

Zu Beginn des Beratungsprozesses, der unmittelbar mit der Etablierung des Qualitätsprojektes zusammenfiel, waren lange Phasen der Zusammenarbeit durch die Erarbeitung und Gestaltung eines Organigramms gekennzeichnet. Zu meiner Überraschung verfügten weder die Teileinrichtungen noch die Gesamtorganisation über ein offizielles Organigramm. In der Folgezeit erarbeitete zunächst jede einzelne Organisation ein solches Organigramm, welches in den einzelnen Qualitätszirkeln erstellt und diskutiert wurde. Nach anfänglichen Widerständen, getreu dem Motto „Solche Spielchen haben wir doch schon gespielt“ ließen sich annähernd alle Mitarbeiter auf diesen Prozess ein. Über die Einrichtungsleiter wurde das jeweilige Teilorganigramm an die Qualitätssteuerungsgruppe weitergeleitet, der die Aufgabe oblag, ein Gesamtorganigramm zu erstellen. Dieser Prozess gestaltete sich jedoch als zäh und langwierig. Der wesentliche Grund lag in dem von jeder Seite verbissen geführten Kampf hinsichtlich der Positionierung der eigenen Stelle im Vergleich zu den Kollegen. Zeitweise drohte dieser Kampf das gesamte Qualitätsprojekt lahm zu legen,

da einmal getroffene Positionierungen und Entscheidungen immer wieder in Frage gestellt wurden oder von zeitweise nicht anwesenden Kollegen stets neu aufgerollt wurden. Verschiedenste Interventionen meinerseits vermochten es weder, diesem Kampf seine Vehemenz zu nehmen, noch sich auf ein vorläufiges Ergebnis zu einigen.

Im Laufe des Prozesses stellten sich zwei Punkte als besonders konfliktträchtig heraus. Einerseits gab das Verhältnis von Sozialarbeitern und Sozialpädagogen immer wieder Anlass zu Auseinandersetzungen. Vor allem die Frage, ob die Sozialpädagogen aufgrund ihres Studiums und ihrer geringfügig anderen Aufgaben im Organigramm über den Sozialarbeitern anzusiedeln waren, erhitzte immer wieder die Gemüter. Dieser unterschwellig schon lange schwelende, bisher jedoch nie bearbeitete Konflikt machte die vorhandene Phantasie deutlich, dass sich die Wertigkeit eines Mitarbeiters an der Position im Organigramm (und damit in der Hierarchie) bemisst. Neben dieser für das Gefängnis besonderen Bedeutung der Hierarchie, ruft auch der Konflikt zwischen Sozialarbeitern und Sozialpädagogen Erinnerungen an das Gefängnis (und sein Personal) wach. Ebenso wie Konkurrenz das Verhältnis des Gefängnispersonals (etwa zwischen Allgemeinem Vollzugsdienst und Fachpersonal) bestimmt, beispielsweise bei der Frage, wer zur zentralen Aufgabe von Bestrafung und Resozialisierung den wichtigeren Teil beiträgt, so ist auch das Verhältnis von Sozialarbeitern und Sozialpädagogen durch Konkurrenz bestimmt. Die in diesem Rahmen erstmals offen zutage getretene Fragestellung, wer größeren Anteil an der Realisierung der Primäraufgabe hat, wirkte schon lange im Verborgenen. Dort generiert sie Ängste (etwa Arbeitsplatzverlust aufgrund von Entbehrlichkeit) und lässt zu ihrer Abwehr das Konkurrenzverhältnis entstehen.

Andererseits stellte die Position und Stellung der Verwaltung im Organigramm einen wesentlichen Konfliktpunkt bei der Erstellung des Gesamtorganigramms dar. Eine der ersten Sitzungen, die im Zeichen der Erstellung des Gesamtorganigramms standen, brachte dieses Problem besonders deutlich zu Tage. Auf meine Aufforderung hin, die verschiedenen Stellen zu einander zu positionieren, wurden die unterschiedlichen Wahrnehmungen deutlich. Während die Einrichtungsleiter ihre Stellen weitge-

hend auf einer Ebene anordneten, sahen sie die Verwaltung als nicht ebenbürtig an und positionierten sie unter sich. Im Gegensatz dazu nahm die Verwaltungsleiterin ihre Stelle aber als gleichwertig wahr und ordnete ihre Stelle auf der Ebene der Einrichtungsleiter ein. Im Rahmen der nachfolgenden Aufarbeitung der unterschiedlichen Wahrnehmungen stellte sich heraus, dass in erster Linie negative Erfahrungen im Umgang mit der Verwaltung die Ursache für die unterschiedliche Wahrnehmung und die damit einhergehende Abstufung im Organigramm waren. Darüber hinaus wurde deutlich, dass die Einstellung und Wertschätzung der Verwaltung von der Person abhing, die mit der Verwaltung in Verbindung gebracht wurde. So führte beispielsweise die Verbindung der Verwaltung mit dem Sacharbeiter Herr Onker zu einer Geringschätzung, da er das Bild eines Beamten verkörperte, der alles nur der Reihe nach und zu bestimmten Zeiten erledigte. Wesentlich größer wurde die Wertschätzung im Gegensatz dazu, wenn die Verwaltung mit ihrer Leiterin Frau Jenders in Verbindung gebracht wurde. Sie erledigte bestimmte Dinge sofort und unbürokratisch und hatte ein offenes Ohr für ihre eigenen Mitarbeiter und die Kollegen. Trotz dieser nachvollziehbaren Erklärung für Wertschätzung oder Diskreditierung der Verwaltung vermute ich hinter der wesentlich häufiger anzutreffenden Geringschätzung den Geist des Gefängnisses. In dieser Sichtweise beruht das Verhältnis zur Verwaltung nicht nur auf persönlichen Erfahrungen, sondern stellt einen Teil der Kultur dar. So werden Verwaltungsmitarbeiter nicht als „richtige“ Mitarbeiter wahrgenommen, da sie keinen nach außen sichtbaren Teil der zentralen Aufgaben Bestrafen oder Resozialisierung erbringen. Statt ebenfalls einen Teil des allgegenwärtigen Risikos zu tragen, beschäftigen sie sich mit Akten und Formularen. Dieses vermeintliche „Drücken“ trägt in den Augen des übrigen Personals zu einem geringen Ansehen und zu einer geringen Wertschätzung bei. Die vehementen Auseinandersetzungen um die Position der Verwaltung im Rahmen der Organigrammerstellung, legen die Vermutung nahe, dass viele Mitarbeiter des Wichernhauses eine ähnliche Haltung in sich tragen. Diese unbewusste Grundhaltung wird jedoch im Sinne der Abwehr durch persönliche Erfahrungen verschleiert und perpetuiert.

Insgesamt macht das zähe Ringen um die eigene Position die immense Bedeutung der formalen Hierarchie sowohl für die gesamte Organisation als auch für den einzelnen Mitarbeiter deutlich. Viele Mitarbeiter sind der Überzeugung, dass Respekt, Autorität und Wertschätzung nur über eine entsprechende Position in der Hierarchie zu erlangen sind. Die mir im Rahmen meiner Zivildiensttätigkeit selbst widerfahrene Abwertung unterer Hierarchieebenen stützt diese Überzeugung und erhält sie aufrecht. Mit dieser meist von oberen Ebenen praktizierten Abwertung geht auf der anderen Seite eine Wertschätzung der Arbeit entlang der Hierarchie einher. Entsprechend dieser Sichtweise tragen die Einrichtungsleitung oder der Geschäftsführer mehr zur Realisierung der Gesamtaufgabe bei als die Hauswirtschafterin oder die Zivildienstleistenden. Diese besondere Bedeutung der Hierarchie und die daraus resultierenden Folgen, lassen sich als eine Folge des fehlenden Organisationsideals verstehen. Der Gedanke der Vollbringung einer gemeinsamen Aufgabe, für die alle Mitarbeiter wichtig und notwendig sind, kann nicht mehr gedacht werden. Stattdessen treten Vorgesetzte an die Stelle des Organisationsideals und übernehmen seine Funktion. Vielfältige Ängste sind die Folge dieser Entwicklung. Während sich die eine Seite (trotz introjizierter Perfektion und Omnipotenz) der Überforderung gegenüber sieht, einer Aufgabe nicht mehr gewachsen zu sein, ist die andere Seite (aufgrund der introjizierten Unzulänglichkeit) von Angst und Unsicherheit hinsichtlich des Verlustes ihrer Aufgabe gefangen genommen. Aufgrund der befürchteten Folgen der Eingeständnisse dieser Ängste leugnen beide Seiten ihre Existenz und wehren sie mit weitreichenden Konsequenzen für die gesamte Organisation ab. Im Wichernhaus wurden diese Konsequenzen in Form von nicht vorhandener Konfliktfähigkeit und mangelnder Fehlertoleranz deutlich. Dementsprechend wurden im Sinne der Angstabwehr Probleme und Konflikte nicht angesprochen, sondern rationalisiert und ignoriert. Im Rahmen des von mir begleiteten Qualitätsprojektes bin ich immer wieder mit derartigen Bagatellisierungen und Normalisierungen in Berührung gekommen. Nicht eingehaltene Absprachen und ein schleppender Fortgang des Projektes wurden dann z.B. vom Geschäftsführer mit der folgenden Floskel quittiert: *„Es gibt Höhen und Tiefen. Aber das ist normal.“* Auch die Abwehrstrategie der

Ignoranz tauchte immer wieder auf. Häufig wurden dann Diskussionen, in denen offensichtlich noch Diskussionsbedarf bestand, von übergeordneter Stelle mit den Worten „*Das ist einfach so*“ beendet. Auch hier zeigt sich deutlich der verinnerlichte Geist des Gefängnisses. Das Totschweigen von Problemen und das Aussitzen von Konflikten haben sich im Laufe der Jahre zu einem festen Bestandteil der Kultur entwickelt. Diese Mechanismen arbeiten im Verborgenen, laufen unbewusst und unbemerkt, häufig hinter einer Fassade rationaler Argumente ab. Ging es im Rahmen des Qualitätsprojektes um das Fällen von Entscheidungen und das Angehen von Veränderungen, war z.B. häufig die folgende Aussage zu hören: „*Wir würden ja gerne etwas verändern, aber uns sind die Hände gebunden.*“ Hinter diesen vordergründig rationalen Argumenten steckt jedoch die kulturell verankerte Grundannahme, dass das Vertuschen und das „Unter den Teppich Kehren“ von Problemen die einzig richtige Umgehensweise mit ihnen ist. Negative Begleiterscheinungen wie die häufig erforderliche Sündenbocksuche sowie die bereits erwähnte geringe Fehlertoleranz werden wie selbstverständlich in Kauf genommen.

Das abschließende Beispiel mag ein Gespür dafür vermitteln, wie selbstverständlich dieser Umgang mit Problemen innerhalb der Organisation bereits geworden ist. Während meiner Zeit als Zivildienstleistender wurde ich Zeuge, wie einer der beiden Nachtpförtner in kurzer Zeit mehrmals gegen die Hausordnung verstieß. Unter anderem wurde er in einer Einrichtung, die Drogenfreiheit zu ihren obersten Geboten zählt, beim Konsum von hochprozentigem Alkohol erwischt. Erstaunlicherweise führte diese Episode nicht zur sofortigen Kündigung, sondern lediglich zu einer Abmahnung. Hinter der offiziellen, rationalen Begründung, dass arbeitsrechtliche Probleme eine umgehende Kündigung unmöglich machten, steckte die von höchster Stelle vorgegebene Überzeugung, dass eine außerordentliche Kündigung zu teuer sei und man daher mit dem Problem leben müsse. Schließlich habe der Mann ja auch jahrelang gute Arbeit geleistet. Auswirkungen dieser Entscheidung auf die Einrichtung selbst, etwa ihr Unglaubwürdigwerden bzw. das Wertloswerden etablierter, für den gemeinsamen Umgang wichtiger Werte und Regeln oder die sich verschlechternde Stimmung unter dem Personal, das sich zu fragen begann,

warum es sich noch an Regeln und Absprachen halten soll, spielten keine Rolle.

6.4. Vignette 4: Unter dem Joch des Aufsichtsrates - Auswirkungen einer internalisierten Gefängniskultur

Die nachfolgenden Auswirkungen haben ihren Ursprung in einem Rechtsformwandel, den die Organisation Ende der neunziger Jahre vollzogen hat. Sie machen die realen Auswirkungen der unbewusst wirkenden Gefängniskultur am deutlichsten. Im Zuge der Veränderung der Rechtsform wurde aus dem ehemaligen Gefangenenhilfsverein eine gemeinnützige GmbH. Entsprechend dieser Änderung war nun nicht mehr die Mitgliederversammlung, sondern ein neu eingesetzter Aufsichtsrat das höchste Gremium der Organisation. Wesentliche Aufgaben des Aufsichtsrates bildeten die Überwachung der Geschäftsführung, die Zustimmung zu Wirtschafts- und Investitionsplänen sowie die Mitentscheidungen bei wichtigen Personal- und Vertragsangelegenheiten. Diese Aufgaben wurden vom Aufsichtsrat in einer bestimmten Weise interpretiert. Die Art und Weise, in der die Aufgaben wahrgenommen und angegangen wurden ist weder als zufällig noch als durch die Menschen, die den Aufsichtsrat bilden bestimmt, anzusehen. Sie ist in entscheidendem Maße durch den in der Organisation allgegenwärtigen Geist des Gefängnisses geprägt und lässt ihn am deutlichsten hervortreten.

Schon bald nachdem der Aufsichtsrat seine Arbeit aufgenommen hatte, machten Schreckensmeldungen von ersten Taten und Entscheidungen des Aufsichtsrates die Runde. Während der mehr als drei Jahre, die ich als Zivildienstleistender und als Organisationsberater in der Organisation verbracht habe, waren derartigen Meldungen immer wieder zu hören. Sie enthielten die unterschwellige, aber dennoch deutlich wahrnehmbare Botschaft an die Mitglieder der Organisation, dass vom Aufsichtsrat hinsichtlich eigener Vorhaben und Aktivitäten weder Rückendeckung noch Unterstützung zu erwarten sei. Bald schon wurde deutlich, dass der Aufsichtsrat seine Aufgabe der Überwachung der Geschäftsführung (wie der gesamten Organisation) nur allzu wörtlich nahm. Wieweit Überwachung und Kontrolle gingen, macht das folgende Beispiel deutlich. Nachdem das Diensthan-

dy, welches zu Nacht- und Wochenendzeiten die Erreichbarkeit des diensthabenden Sozialpädagogen sicherstellte, nicht mehr zuverlässig arbeitete, sollte ein neues Gerät angeschafft werden. Für dieses Gerät mussten mehrere Angebote (hinsichtlich Typ und Tarif) eingeholt werden. Wirkt dieser Vorgang noch nicht allzu ungewöhnlich, so erscheint es doch sehr befremdlich, dass letztlich der Aufsichtsrat selbst (und nicht die Einrichtungsleiterin oder der Geschäftsführer) über die Ablehnung bzw. Annahme der verschiedenen Angebote entschied. Dieses weite Hineinreichen in die Organisation und die Rollen- und Kompetenzüberschreitung des Aufsichtsrates stellten keine Ausnahme dar.

Diese Art der Aufgabenausgestaltung lässt sich als vom Geist und von der Kultur des Gefängnisses hervorgebracht verstehen. Ähnlich wie der Aufsichtsbeamte im Gefängnis den Gefangenen nicht trauen kann (es aber in einem bestimmten Maß muss), scheint der Aufsichtsrat von der Überzeugung getragen, dass denen da unten nicht zu trauen ist bzw. auf keinen Fall getraut werden darf. Neben einer Überbetonung des Aspektes Überwachung interpretiert der Aufsichtsrat sich selbst als ein Gremium, zu dem aufgesehen werden muss. Als Quelle von Wissen und Können trifft er alle Entscheidungen und definiert welche Aufgaben wie zu erfüllen sind. Die Aufgabe der Teileinrichtungen und des Geschäftsführers besteht lediglich in einer exakten Umsetzung dieser Vorgaben.

Das zentrale Element des Aufsichtsrates zur Durchsetzung von Kontrolle und Überwachung vor Ort stellt der Geschäftsführer dar. Er fungiert als eine Art verlängerter Arm des Aufsichtsrates. Seine uneingeschränkte Kooperation und Loyalität sichert sich der Aufsichtsrat durch ein beträchtliches Maß an Bedrohung und Druck, welches er, vor allem in Krisenzeiten, auf den Geschäftsführer (Herrn Vetter) ausübt. Dementsprechend ist auch er vor Kündigungsandrohungen nicht sicher. Im Bild des Gefängnisses gesprochen wird der Geschäftsführer entweder durch in Aussicht gestellte Belohnungen oder durch Drohungen vor allem hinsichtlich Prestige und Status gefügig gemacht. Auf diese Weise entwickelt er sich zu einer Art Kalfaktor; zu einem kontrollierten Handlanger des Aufsichtsrates und zu einem Kämpfer zwischen den Fronten. Wie gut der Geschäftsführer, Herr Vetter einerseits das Klima der Angst und die von ihm ausgehende Be-

drohung spürte und wie gut es andererseits wirkt, belegen die folgenden beiden Aussagen:

„Ich spüre wie die Decke langsam vom oben herunter kommt.“

„Ich möchte meinen Job nicht gefährden und habe keine Lust, ihn in Frage zu stellen.“

Schlafprobleme und eine in Zyklen wiederkehrende Arbeitsunlust dokumentieren darüber hinaus die emotionale Belastung des Geschäftsführers. Um den erfahrenen Druck zu kompensieren und die damit verbundene Angst abzuwehren, sieht er (entsprechend des zuvor dargestellten Umgangs mit Konflikten und Problemen) keine andere Möglichkeit, als sich so weit wie möglich im Sinne des Aufsichtsrates zu verhalten und den erfahrenen Druck an seine Mitarbeiter weiterzugeben. Die Überzeugung, dass diese Art des Handelns richtig ist und keine anderen Alternativen existieren, verdeutlicht die folgende Aussage:

„Du gibst den Druck einfach weiter. Letztlich bleibt mir keine andere Wahl.“

Die vorhandene eigene Angst wird mit einer an die Mitarbeiter gerichteten Aussage, dass alle Arbeitsplätze (eher ihre als seiner) in Gefahr sind, verdrängt und verleugnet. Dieses dauerhaft auf dem Geschäftsführer lastende Klima aus Druck, Bedrohung und Angst führt zu zwei Entwicklungen. Einerseits nähert er sich immer mehr dem Aufsichtsrat und seiner Sicht der Dinge an und entfernt sich immer weiter von der Organisation und ihrer primären Aufgabe. Die Tatsache, dass sich der Geschäftsführer in erster Linie für seine Mitarbeiter, jedoch nicht mehr für die Klienten verantwortlich fühlt, mag als Indiz für solch eine Entwicklung gewertet werden. Letztlich bewirkt dieser versuchte Spagat die Verleugnung der eigenen sozialpädagogischen Wurzeln. Andererseits bewirkt dieses Klima eine nachhaltige Depotenzierung des Geschäftsführers. Sie wird beispielsweise an dem konformen, teilweise sogar unterwürfigen Verhalten des Geschäftsführers und der kritiklos übernommenen Rollenvorgabe und -ausgestaltung deutlich. Sie hat ihren Ursprung in der Introjektion der projizierten Unzulänglichkeit und Unsicherheit des Aufsichtsrats. Mit ihr einher geht sozusagen auf der anderen Seite die Introjektion des abgespaltenen

Potentials des Geschäftsführers auf Seiten des Aufsichtsrates. Diese Introjektion von Wissen, Können und Fähigkeiten ist es, die die beschriebene Allwissenheit und Omnipotenz entstehen lässt. Deutlich zum Ausdruck brachte dies das innerhalb der Organisation immer häufiger auftretende Bild von Göttern auf dem Olymp, denen man besser nicht zuwider handelt, um sich nicht ihren Groll zuzuziehen.

Damit jedoch noch nicht genug. Nicht nur der Geschäftsführer muss unter dem verbreiteten Klima leiden. In regelmäßigen Abständen bekommen auch die Mitarbeiter die Macht und Bedrohung des Aufsichtsrates zu spüren. So wurden in unregelmäßigen Abständen (bevorzugt neue) Mitarbeiter vor den Aufsichtsrat zitiert, um ihre Arbeit darzustellen. Leider blieb es selten bei einer reinen Darstellung, sondern endete in einer Rechtfertigung der geleisteten Arbeit. So wurden auch verschiedene Mitarbeiter von dem Klima aus Angst und Unsicherheit erfasst, welches verharrende und reaktive Verhaltensweise entstehen ließ und förderte, wie es die folgende Aussage deutlich macht:

„Ich werde den Teufel tun und irgendetwas kritisieren.“

Verstärkt wird dies durch immer wieder anzutreffende Degradierungen und Abwertungen, für die die folgende im Rahmen einer Aufsichtsratssitzung gefallene Aussage ein Beispiel darstellt:

„Na dann spitzen sie mal ihren Bleistift und schreiben sie mit.“

Diese Anweisung ließ aus der Verwaltungsleiterin mit ihrem für die Gesamtorganisation unabdingbaren bilanz- und finanztechnischen Wissen eine einfache Sekretärin werden, deren Meinung unwichtig ist und nicht gehört werden muss. Diese auf höchster Eben vorgelebten Abwertungen und inszenierten Rechtfertigungen, stellen, wie die vorhergehenden Ausführungen deutlich machen, keinen Einzelfall dar, sondern ziehen sich wie ein roter Faden durch die gesamte Organisation. Auch vor dem etablierten Qualitätsprojekt machten sie nicht halt. So verstrickten sich gerade zu Beginn des Projektes Mitarbeiter immer wieder in Rechtfertigungskreisläufe, da sie öffentlich gegenüber dem Geschäftsführer Rede und Antwort für nicht eingehaltene Absprachen und nicht realisierte Teilschritte stehen mussten. An wichtigen Punkten des Projektes tauchten auch Abwertungen

und Diskreditierungen auf und machten selbst vor meiner Person nicht halt. In einem Fall wurden mir bei dem Versuch, einen Entscheidungsfindungsprozess zu unterstützen, sämtliche innerbetrieblichen und betriebswirtschaftlichen Kenntnisse abgesprochen und meine Bemühungen damit als belanglos diskreditiert.

Wenn ich vor dem Hintergrund der Gefängniskultur auf das von mir begleitete Beratungsprojekt zurückschaue, dann glich meine Rolle im Beratungsprojekt wohl am ehesten der eines Gefängnispfarrers. Häufig bestand meine Aufgabe darin, verschiedenen Parteien zuzuhören, wenn sie über Aufsichtsrat oder Geschäftsführer ihr Leid klagten und ihnen einen Ort zu bieten, an dem sie Luft ablassen konnten. Somit hat die Gefängniskultur auch mich durchdrungen und auch vor mir in meiner Beraterrolle keinen Halt gemacht. Sie hat mich veranlasst unbewusst die Rolle des Gefängnisseelsorgers zu übernehmen und meine helfenden Anteile zu mobilisieren. So habe ich mich das eine oder andere Mal ertappt, die für diese Rolle typische Zuversicht zu verbreiten (nach dem Motto „Wir schaffen das schon“) und darüber hinaus, aufgrund der aktivierten helfenden Anteile, Aufgaben zu übernehmen, die nicht zu meiner formal vereinbarten Rolle gehörten.

7. Auf dem Weg zur totalitären Organisation – Das soziale Abwehrsystem des Wichernhauses

Die vorhergehenden Beschreibungen haben die unbewusste Kultur des Wichernhauses aufgezeigt und ihren Gefängnischarakter mit dem typischen Verhaltens- und Reaktionsweisen, Dynamiken und Emotionen deutlich gemacht. Obwohl dieser Teil der Kultur nicht greifbar ist und im Verborgenen agiert, besitzt er einen enormen Einfluss und eine beachtliche Wirkung. Die deutlich werdende Verdrängung des Gefängnisses und die Negation jeglicher Beziehung zu ihm erfolgen nicht zufällig, sondern sind systematisch angelegt. Obwohl das Gefängnis die existenzielle Grundlage des Wichernhauses bildet, wurde es in keiner der zahlreichen Sitzungen und Meetings, an denen ich in meinen verschiedenen Rollen teilgenommen habe, zum Thema. Der Kontakt zur Institution Gefängnis wurde so weit wie möglich eingeschränkt und an eine Person (die Einrichtungsleiterin Frau Reuter) delegiert. Durch die Übertragung des Grenzmanagements zur Institution Gefängnis an eine Person, wurden alle anderen Mitarbeiter vom unliebsamen und angsterzeugenden Kontakt mit dem Gefängnis befreit. Entsprechend wurden auch Angebote aus dem Gefängnis (etwa Weihnachtsfeiern oder Konzerte) weder wahrgenommen noch besucht. Insgesamt eine recht merkwürdige Situation für einen Gefangenenhilfsverein, den das Wichernhaus mit Blick auf seine nähere wie weitere Vergangenheit darstellt. Wie soll Gefangenen geholfen werden, wenn der Kontakt zu ihnen so weitgehend wie möglich vermieden wird?

Diese Situation, die vollkommene Ausblendung der Institution Gefängnis und der existenziellen Beziehung zu ihr, veranlasste mich zu der Arbeitshypothese, dass das Gefängnis den Organisationsschatten des Wichernhauses bildet. Ähnlich wie der Schatten auf individueller Ebene Teile enthält, die das Individuum nicht wahrhaben möchte und verdrängt, so enthält der Organisationsschatten auf kollektiver Ebene jene Anteile, die die Organisation über sich selbst verbergen möchte. Im Fall des Wichernhauses stellt das Gefängnis diesen Organisationsschatten dar. Um ihn deutlicher werden zu lassen, werde ich mich im Folgenden mit zwei Fragen ausei-

nersetzen. Zunächst werde ich der Frage nachgehen, warum die Beziehung zum Gefängnis in den Organisationsschatten verbannt und damit aus dem Bewusstsein verdrängt wurde. In einem zweiten Schritt werde ich untersuchen, wie sich diese Verdrängung konkret vollzog.

7.1. Ängste in einer Resozialisierungseinrichtung für Haftentlassene

Die Frage, warum die Beziehung zum Gefängnis verdrängt wird, lässt sich in einem ersten Schritt recht einfach beantworten. Über die Negation dieser Beziehung gelingt die Abwehr von Ängsten, die sowohl mit der Institution Gefängnis als auch in der konkreten Arbeitssituation in einer Resozialisierungseinrichtung in Zusammenhang stehen. Im Weiteren will ich es jedoch nicht bei dieser Feststellung belassen, sondern aufbauend auf eigenen Erfahrungen und in Anlehnung an Menzies (1960, 1974) und Gratz (1995), Gratz, Stagl (1997) die vorhandenen Ängste beschreiben.

Am nachvollziehbarsten ist wohl die Angst, dass ein „Im-Gefängnis-Sein“ bzw. ein „In-Berührung-Kommen“ mit ihm ansteckend wirkt. Vor allem für das betreuende Personal (aber nicht nur für dieses) geht es aufgrund des direkten Kontaktes darum, nicht infiziert zu werden und in Folge dessen nicht selbst auf die schiefe Bahn zu geraten. Die Angst, dass die Kriminalität und Destruktivität der Ex-Häftlinge abfärbt und zu einer eigenen Kriminalisierung führt, ist nicht unbegründet. Verständlich wird diese Angst, wenn man, um sie zu verstehen das Konzept der projektiven Identifikation hinzuzieht. Der ehemalige Gefangene projiziert seine negativen und destruktiven Gefühle, von denen reichlich vorhanden sind, in den betreuenden Sozialpädagogen. Gratz spricht davon, dass der Gefangene „*sie in diesen hinein [sieht]*“ (Gratz, 1995, 198). Nonverbale Kommunikation veranlasst den Sozialpädagogen beispielsweise, sich entsprechend der projizierten Gefühle zu verhalten und gemäß diesen Gefühlen zu handeln. Somit schiebt der Ex-Häftling dem Sozialpädagogen seine Aggressivität und Destruktivität zu, der, sofern er keine Möglichkeit hat, diese Gefühle professionell zu bearbeiten, sie aufnimmt und sich entsprechend verhält (Gratz, Stagl, 1997, 201).

Intensiviert und gesteigert wird diese Angst durch die fortlaufende Betreuung, die ein nahezu ständiges Zusammensein mit Menschen erfordert, die eine schwierige Lebensgeschichte und häufig psychische Verletzungen erlebt haben. Zusätzlich bringt diese Art der Betreuung die Konfrontation mit realer Bedrohung (etwa Racheandrohungen entlassener oder verwiesener Klienten) sowie mit Angst, Leid und Depressivität mit sich. Neben der Angst steht häufig beträchtlicher Stress, da die Betreuung die Durchführung von Aufgaben erfordert, die das normale Maß von Ekel, Abscheu und Furcht deutlich überschreiten.

Auch die Aufgabe der Resozialisierung selbst trägt ein beträchtliches Angst- bzw. Destruktivitätspotential in sich. Ihr Erfolg ist keinesfalls sicher und gelingt in den seltensten Fällen vollkommen. Das der Aufgabe innewohnende Destruktivitätspotential bringt die Antwort eines vor Ort arbeitenden Sozialpädagogen deutlich zum Ausdruck. Auf die Frage nach der Erfolgsquote resozialisierter Häftlinge, antwortete er, dass dies lediglich in zwei von zehn Fällen gelingen würde, jedoch auch in diesen Fällen von Rückfall bedroht sei. So entwickelt sich die Betreuung häufig zu einer schwierigen, quälenden und sinnlosen Aufgabe, da es um die Arbeit mit Klienten geht, bei denen von vorn herein keine Aussicht auf erfolgreiche Sozialisation besteht, da sie eigentlich eines anderen Platzes bedürfen, den sie jedoch nicht gefunden oder zugesprochen bekommen haben.

Ein weiterer Angst erzeugender Bereich stellt die im Gefängnis weit verbreitete Homosexualität dar, die für die Gefangenen im Gefängnis eine bedeutende Rolle spielt. Aufgrund der Arbeit mit aus dieser eingeschlechtlichen Welt entlassenen Menschen sehen sich auch die Sozialpädagogen mit anzüglichen Bemerkungen und erotischen Phantasien konfrontiert. Die, zuweilen sogar körperliche Nähe zum Betreuer (oder zur Betreuerin), weckt auf Seiten des Klienten, aber nicht nur dort, libidinöse und erotische Wünsche. Die aus diesen Wünschen resultierenden starken Gefühle, die potentiell auf beiden Seiten auftreten können, lassen sich nur schwer kontrollieren. Aus Angst, die nötige Distanz nicht mehr zu wahren bzw. sich in Rollenkonflikten zu verstricken, wird (Homo)Sexualität herunter gespielt oder negiert.

Nicht nur die Konfrontation mit Homosexualität, sondern die gesamte komplexe und vielschichtige Arbeitssituation lässt starke Gefühle beim Sozialpädagogen entstehen. Vor allem die Breite an Emotionen, mit denen er konfrontiert wird, lösen diese Gefühle aus. Sie reicht von Bedauern, Mitleid oder Liebe über Schuld und Angst bis hin zu Ressentiments und Hass gegenüber den Klienten. Gerade das Management von Hassgefühlen (etwa bei der Betreuung eines Sexualstraftäters) stellt die Sozialpädagogen vor besondere Probleme. Der innere Kampf von Hass und Fürsorge kann zu inneren widerstreitenden und verwirrenden Gefühlen führen. Derartige tief greifende persönliche Erfahrungen ebnen den Weg für die Rückkehr und Reaktivierung unbewusster Ängste, die aus früheren Phasen der persönlichen Entwicklung stammen. Hierzu gehört beispielsweise die Angst vor einer Überwältigung durch Triebausbrüche (wie sie im Absatz zuvor bereits angedeutet wurde) und einem damit einhergehenden Kontrollverlust. Aber auch die Ängste vor Liebesentzug und der Umwelt hilflos ausgeliefert zu sein, zählen dazu.

Diesen phantasierten Ängsten tritt eine vermeintlich realere, depressive Angst vor Klienten am Ende eines Betreuungsverhältnisses gegenüber. Eine solche Angst kann beispielsweise aus einem nicht regulär beendeten Betreuungsverhältnis resultieren. Ein Verweis aus dem Haus aufgrund von Verstößen gegen die Hausregeln kann die Ursache einer solchen Beendigung sein. Häufig fühlt sich der Klient dann ungerecht behandelt und droht mit Rache und Vergeltung. Angst und Unwohlsein können aber auch die Frage verursachen, wie mit einem Klienten umzugehen ist, der trotz formal beendetem Betreuungsverhältnis das Haus nicht verlassen will.

Oft kommen zu all den bisher aufgezeigten Ängsten noch weitere, sogenannte Sekundärängste hinzu. Sie entstehen auf Basis der bisher dargestellten Ängste, die als Primärängste zu charakterisieren sind. Ein Beispiel für derartige Sekundärängste stellt die Angst dar, als zu betroffen bzw. als zu schwach angesehen und abgestempelt zu werden, wenn eine der zuvor dargestellten Ängste gezeigt wird. Eine Berufsobjektivität, die Grundsätze propagiert wie „Wir können jeden betreuen“ oder „Ein Sozialpädagoge hat keine Angst“, verbietet ein solches Eingestehen geradezu. Im Laufe der Zeit entsteht so das unausgesprochene Verbot, Angst zum

Thema zu machen. Im vorliegenden Fall wurde die Existenz eines solchen Verbotes bereits in der einen oder anderen Vignette deutlich.

Zu dieser Angst vor den Klienten tritt noch die Angst der Verachtung durch die Öffentlichkeit hinzu. Ein Beruf, der die Arbeit mit derartigen Menschen beinhaltet, erfährt (so notwendig er auch sein mag) in der Öffentlichkeit weder Prestige noch Wertschätzung. In dieser Perspektive widerfährt den Sozialpädagogen des Wichernhauses ein ähnliches Schicksal wie den Vollzugsbeamten im Gefängnis. Dieser Misskredit macht das Bestreben der gesamten Organisation, die bestehenden Beziehungen zum Gefängnis zu verbergen, verständlich. Auf diese Weise soll die Übertragung des schlechten Ansehens, welches dem Gefängnis und seinen Berufsgruppen anhaftet, und der belastende Doppelschatten vermieden werden.

Nicht nur die letzten Ausführungen machen Parallelen zum Gefängnis deutlich. Weite Teile der anzutreffenden Ängste sind ähnlich und unterscheiden sich lediglich durch Akzentuierung und Intensität. Ähnlich wie die Vollzugsbeamten aus Furcht vor Verachtung ihren Vollzugsbeamtenstatus abwehren, wie die Gefangenen ihr Gefangensein abwehren, so sind auch die Sozialpädagogen des Wichernhauses (wie auch die übrigen Mitarbeiter) bemüht, ihre eigene Angst, Hilf- und Sinnlosigkeit, die aus ihrer Arbeit resultiert und sich mit ihr verbindet, abzuwehren. Im Folgenden werde ich mich mit der Frage auseinandersetzen, wie diese Abwehr geschieht.

7.2. Das soziale Abwehrsystem des Wichernhauses

Wie wir zuvor gesehen haben, begegnet man in Organisationen, vor allem in Hilfsorganisationen jeglicher Art komplexen und starken Gefühlen, die zum Teil mit widersprüchlichen Emotionen verbunden sind. Würden die Phänomene, die diese Gefühle auslösen, direkt auf den Sozialpädagogen einwirken, wären sie sehr verletzend. Derartige Phänomene rufen in jedem Menschen bestimmte Erfahrungs- und Interaktionsmuster hervor, die wir in unserem bisherigen beruflichen wie privaten Leben erworben haben. Sind wir bestimmten verletzenden Phänomenen ausgesetzt, werden tief in uns ruhende Interaktions- und Verarbeitungsmodi reaktiviert und zum Leben erweckt.

Ein Beispiel soll diese Ausführungen verdeutlichen. Gehen wir entsprechend dem hier zugrunde liegenden Fallbeispiel davon aus, dass ein Mitarbeiter der Organisation massiv mit Druck und Gewalt konfrontiert wird. Zunächst wird er in einer spezifischen, sozusagen für ihn typischen Weise, auf die erfahrene Gewalt reagieren. Diese Reaktionsweise ist abhängig davon, welche Erfahrungen der Mitarbeiter bisher mit Gewalt gemacht hat. Eine solche intuitive Reaktion stellt die zuvor beschriebene affektive Handlung dar. Sie könnte beispielsweise darin bestehen, vor der Gewalt zu flüchten. Da der Mitarbeiter aber nicht bei jeder Gelegenheit vor Gewalt flüchten kann, entwickelt sich im Laufe der Zeit eine Art des Umgehens mit diesem Affekt, ein sogenannter Verarbeitungsmodus. Eine Form derartiger Verarbeitungsmuster stellen Abwehrmechanismen dar. Im vorliegenden Fall könnte der Mitarbeiter über Rationalisierungen oder Bagatellisierungen dafür sorgen, dass er keine Gewalt mehr wahrnimmt.

Im Falle des Wichernhauses sorgen die etablierten Abwehrmechanismen dafür, dass die Mitarbeiter der Organisationen von den vielfältigen Ängsten nicht überwältigt werden und arbeitsfähig bleiben. Vor allem der kulturell angelegte Grundkonflikt zwischen Liebe und Autonomie (vom dem weder das eine noch das andere im Wichernhaus möglich ist) lässt bei den Mitarbeitern professionelle und primitive Ängste entstehen, die der Abwehr bedürfen. Nach diesen einleitenden Bemerkungen werde ich im Folgenden in Anlehnung an Menzies (1960, 1974) das soziale Abwehrsystem des Wichernhauses beschreiben.

Einen der wichtigsten Abwehrmechanismen stellt die Abgrenzung und Distanzierung von den Klienten dar. Wie zuvor dargestellt liegt in einer zu engen Beziehung zum Klienten ein wesentlicher Angstfaktor. Je enger und konzentrierter sich die Beziehung zwischen Sozialpädagoge und Klient gestaltet, desto wahrscheinlicher und intensiver wird auch der Angsteinfluss erlebt. Durch die Aufspaltung des Kontaktes zu den Klienten wird auf Seiten der Sozialpädagogen versucht dieser Angst Herr zu werden. Die anderen Mitglieder der Organisationen übernehmen ebenfalls diesen Abwehrmechanismus. Rigide Listen und lange Aufgabenkataloge stellen dazu ein geeignetes Mittel dar. Aber auch hinter der Betreuung von mehr Klienten als vom Betreuungsschlüssel vorgesehen, verbirgt sich eine Va-

riante dieses Abwehrmechanismus. So gab es im Wichernhaus häufig lange Listen zu erledigender Dinge, die den Kontakt zu den Klienten nahezu komplett verhinderten. Zu diesen, den Kontakt verhindernden Anlässen, gehörten das morgendliche Putzprogramm, die Dienstübergabe, regelmäßig stattfindende Teambesprechungen und Supervisionen sowie Qualitätszirkel und verschiedene Fortbildungen. Vor allem während meiner Zivildienstzeit ließ dieses Verhalten der Sozialpädagogen bei mir den Eindruck entstehen, dass alles gemacht und jede Aufgabe übernommen wurde, um keine zu enge und intensive Betreuung der Klienten entstehen zu lassen. Einen Beleg, wie gut dieser Abwehrmechanismus funktionierte, stellt die Tatsache dar, dass die Einrichtungsleiterin Frau Reuter nicht alle Haftentlassen namentlich kannte, die in der von ihr geleiteten Einrichtung wohnten und lebten.

Neben langen Listen und Aufgabenkatalogen ist in der häufig beklagten Personalsituation eine weitere Facette dieses Abwehrmechanismus zu sehen. Aufgrund von Urlaub, Krankheit und Fortbildungen in Kombination mit einer knappen Personalsituation war es mit Ausnahme weniger Monate permanent der Fall, dass von einem Sozialpädagogen wesentlich mehr als die etatmäßig vorgesehen acht Klienten betreut wurden. Aus dieser Perspektive betrachtet, bedeuten mehr zu betreuende Klienten weniger Zeit für den Einzelnen und auch weniger Kontakt zum einzelnen Klienten. So reduzieren sich beispielsweise Einzel- und Hilfeplangespräche sowie Gruppenabende und andere gemeinsame Aktivitäten oder werden mit einem Hinweis auf die knappe Personalsituation verschoben und hinausgezögert. Im Gegensatz dazu steigt die weitgehend anonyme Bearbeitung von Formularen und Akten an. So steckt auch hinter der von Kollegen zu meist bereitwillig übernommenen Krankheits- und Urlaubsvertretung nicht nur reine Kollegialität.

Ergänzt und stabilisiert wird dieser Abwehrmechanismus durch eine weitgehende Orientierung an Routinen und Ritualen. Der mit Rahmenprogramm, Übergaben, Sitzungen und Besprechungen gefüllte Tagesablauf eines Sozialpädagogen lässt ihm (selbst wenn er wollte) keinen Spielraum für mehr Betreuung und mehr Kontakt. Diesem unbewussten Vorbild folgend, wird auch in anderen Bereichen der Organisation (z.B. an der Pforte

oder in der Verwaltung) der Kontakt mit den Klienten organisiert und entsprechend so gering wie möglich gehalten.

Neben der Orientierung an einem ritualisierten Tagesablauf helfen den Mitarbeitern der Organisation weitere Abwehrmechanismen, den Menschen hinter dem Etikett „Klient“ möglichst wenig in Erscheinung treten zu lassen. Der Abwehrmechanismus der Depersonalisierung ist zwar nicht so ausgeprägt wie auf mancher Krankenstation (wo unter den Kollegen beispielsweise von „der Lunge auf Zimmer 10“ gesprochen wird), aber dennoch deutlich wahrnehmbar vorhanden. Auch wenn die Sozialpädagogen nicht von „dem Raubmord auf Zimmer 3“ sprechen, sind sie dennoch bemüht die jeweilige Person als solche nicht bewusst wahrzunehmen. Dazu wird der Name des Bewohners möglichst wenig verwandt, indem die individuelle Person hinter Spitznamen oder der abstrakten Bezeichnung „Klient“ versteckt wird. An diesem Punkt setzt ein weiterer Abwehrmechanismus ein. Er lässt sich als Kategorisierung beschreiben. Hinter diesem Mechanismus steckt die Vorstellung, dass jeder Klient gleich ist und dementsprechend auch weitestgehend gleich zu behandeln ist. Das bereits mit der Depersonalisierung begonnene Ausschalten von individuellen Unterschieden wird durch diesen Mechanismus fortgesetzt und verstärkt. Daher haben persönliche Bedürfnisse oder Wünsche keinen Einfluss auf die Betreuung. Wie ein Klient zu betreuen ist, hängt in erster Linie von seiner Zugehörigkeit zur Kategorie „Klient“ ab und nicht von individuell biografischen Besonderheiten, persönlichen Wünschen oder Neigungen. Als Indiz für das Vorhandensein dieses Abwehrmechanismus lässt sich die im Wichernhaus vorhandene unausgesprochene Regel verstehen, dass ein Wechsel des Betreuungsverhältnisses nicht möglich ist, wenn die Betreuung einmal von einem Sozialpädagogen begonnen wurde. Ob der Klient einen solchen Wechsel wünscht, fordert (etwa bei einem nicht seltenen zweiten Aufenthalt in der Einrichtung) oder ein solcher Wechsel für die Resozialisationsbemühungen von Vorteil wäre, spielt keine Rolle. Beide Mechanismen zielen darauf ab, das einzelne Individuum nicht wahrzunehmen, es hinter unpersönlichen Bezeichnungen und abstrakten Kategorien zu verbergen und auf diese Weise seine Bedeutung zu leugnen.

Trotz gelegentlicher Hinweise in diesem Kapitel möchte ich an dieser Stelle noch einmal in Erinnerung rufen, dass sich die beschriebenen Abwehrmechanismen nicht nur auf das Verhältnis Sozialpädagoge-Klient auswirken. Die Abwehrmechanismen etablieren sich und wirken als kollektiv geteilte Abwehrmechanismen in der gesamten Organisation. So besteht die Überzeugung, dass das einzelne Individuum keine Bedeutung besitzt nicht nur im Hinblick auf die Klienten, sondern setzt sich in der gesamten Organisation fort. In ähnlicher Weise wird dann von „den Sozialpädagogen“ gesprochen, die bestimmte Pflichten haben oder von „den Zivildienstleistenden“, die bestimmte Aufgaben erfüllen müssen. Aufgaben, Pflichten und Privilegien werden auf diese Weise nicht einzelnen Menschen und ihren Fähigkeiten zugeteilt, sondern bestimmten Menschenkategorien. Wie gut dieser Abwehrmechanismus funktionierte, konnte ich bei meinem Eintritt in die Organisation am eigenen Leib erfahren. So wurde ich gerade in der ersten Zeit behandelt, wie es der Kategorie „Zivildienstleistender“ entsprach. Dem Umgang lag die Vorstellung zugrunde, dass Menschen, die in diese Kategorie fallen, unmündig sind, keine Verantwortung übernehmen können und entsprechend noch zivilisiert werden müssen. Nur auf diese Weise lässt sich beispielsweise das „Zwei-Toiletten-Phänomen“ erklären. Während in anderen Organisationen die zur Verfügung stehenden Toiletten zwischen Männern und Frauen aufgeteilt werden, war es im Wichernhaus so, dass die auf der unteren Etage vorhandenen Toiletten zwischen Sozialpädagogen und Zivildienstleistenden aufgeteilt wurden. Entsprechend der Kategorie „Zivildienstleistender“ wurden mir Pflichten zugeteilt (etwa das Säubern dieser Toiletten) und bestimmte Privilegien (etwa der Zugang zu bestimmten Räumen und Informationen) verwehrt. Individuelle Besonderheiten, z.B. das für einen Zivildienstleistenden fortgeschrittene Alter oder ein abgeschlossenes Studium wurden nicht wahrgenommen bzw. konnten nicht wahrgenommen werden, da der Abwehrmechanismus der Kategorisierung die Gleichbehandlung aller Individuen einer Kategorie vorschreibt.

Im Abwehrmechanismus der Kategorisierung, der vor allem die Leugnung der Bedeutung des Individuums bewirkt, ist bereits die Grundlage für einen weiteren Abwehrmechanismus zu finden, der sich als zweckvolle Un-

klarheit beschreiben lässt. Die vorgehende Beschreibung der unbewussten Kulturanteile hat die Bedeutung einer relativ ausgeprägten und starren Hierarchie deutlich gemacht. Im Sinne eines Abwehrmechanismus wird diese Hierarchie benutzt, um eigene Verantwortung zu reduzieren, indem sie entweder nach oben oder nach unten abgegeben wird. Einerseits wird so die Bedeutung von Verantwortung deutlich. Mitarbeiter orientieren sich ausschließlich an Verantwortung und nicht an Ergebnissen, was bei einer äußerst geringen Quote erfolgreicher Resozialisierungen verständlich erscheint. Andererseits wird diese Verantwortung mit ausgeklügelten Techniken und Mechanismen verschleiert und nach oben oder nach unten verschoben. Dieses Verschieben der Verantwortung vollzieht sich so perfekt, dass die zugrunde liegende Verantwortung kaum noch zu fassen ist. Auf diese Weise gelingt es, trotz formal geregelter Verantwortungsaufteilung, eine Art zweckvoller Unklarheit entstehen zu lassen. Sie beinhaltet einen Schutz gegenüber jeglicher Art von Verantwortung, die aus einer Aufgabe erwachsen könnte. Weder die formale Struktur, noch das vorhandene Rollensystem sind in der Lage, klar und nachvollziehbar festzulegen, wer wem gegenüber für was verantwortlich ist. Damit erhebt dieser Abwehrmechanismus die Aufrechterhaltung von Unklarheit über die Klärung von Verantwortlichkeiten. Ein massives Projektionssystem ist dafür verantwortlich. Vor allem in den oberen Hierarchieebenen sind Rolleninhalte und Rollengrenzen unklar, da die zugrunde liegenden komplexen Rollenbeziehungen es einfacher machen, Festlegungen jeglicher Art auszuweichen. Insgesamt betrachtet, lassen es die in der gesamten Organisation fehlenden stabilen Person-Rolle-Konstellationen nicht zu, einer Person, einer Rolle oder einer Person-Rolle-Konstellation Verantwortung zu übertragen. Diese schwammige Zuweisung und Aufteilung von Verantwortung führt dazu, dass trotz einer bedeutsamen Verantwortungsaufteilung Verantwortung nicht als spezifisch und nicht als wichtig erlebt wird.

Vor allem der von mir begleitete Qualitätsentwicklungsprozess bietet eine Reihe von Indizien und Belegen für die organisationsweite Wirksamkeit dieses Abwehrmechanismus. Die bereits geschilderte Sequenz zu Beginn des Qualitätsprojektes, als es in einem der Qualitätszirkel um die Erstellung eines Organigramms ging, stellt einen solchen Beleg dar. Aussa-

gen wie „*Solche Spielchen haben wie doch schon x-mal gemacht*“ oder „*Aufgrund langjähriger Berufserfahrung weiß doch sowieso jeder in diesem Haus, wo der Hase lang läuft*“ machen Vorbehalte und Ressentiments gegen diese Auseinandersetzung deutlich. Die in dieser Phase zu Tage tretenden Widerstände der Mitarbeiter lassen sich als Versuch verstehen, der mit einem Organigramm verbundenen Klarheit auszuweichen und die erlernte und geschätzte Unklarheit aufrecht zu erhalten. Dass tatsächlich Unklarheit bestand, die durchaus als zweckvoll zu bezeichnen war, machte der erste gemeinsame Entwurf des Organigramms deutlich, der in einigen Teilen deutlich anders ausfiel, als es die Mitarbeiter erwartet hatten. Im Laufe dieses Erstellungsprozesses wurde ich immer wieder mit diesem Abwehrmechanismus konfrontiert. So wurden verschiedenste Varianten des Organigramms durchdiskutiert und Auswirkungen, die diese veränderten Varianten haben könnten, bis in kleinste Detail verfolgt. Absolut unrealistische Szenarien wurden konstruiert und nach dem Motto „Was wäre wenn?“ durchgespielt.

Dieses Durchspielen aller möglichen Varianten und Auswirkungen deutet einerseits auf die feste Verankerung dieses Abwehrmechanismus hin. Andererseits macht es deutlich, dass die Mitarbeiter von einem Extrem ins andere fallen. Das Verhalten der Mitarbeiter lässt sich dahingehend deuten, dass sie lediglich bereit sind den Schutz, den der Abwehrmechanismus der zweckvollen Unklarheit bietet, gegen eine vollkommene Klarheit einzutauschen. Die Tatsache, dass verschiedene Qualitätszirkel mit ähnlichen Problemen zu kämpfen hatten, verdeutlicht noch einmal die Verbreitung dieses Abwehrmechanismus in der gesamten Organisation. Auch die Aussage „*Vieles hier ist so kompliziert, weil häufig Unkoordiniertheit von oben kommt, die sich dann auf alle Bereiche auswirkt*“ lässt sich ebenfalls als Beleg für das Vorhandensein des Abwehrmechanismus heranziehen. Sie verdeutlicht, dass auf einer unbewussten Ebene durchaus ein Wissen um diesen Abwehrmechanismus vorhanden ist.

In ähnlicher Weise lässt sich der dargestellte Versuch des Geschäftsführers verstehen, die Einführung von Stellenbeschreibungen zu verhindern. Während es auf einer formalen Ebene um die Schaffung und Einführung von Stellenbeschreibungen ging, war auf einer unbewussten Ebene der

für das soziale Abwehrsystem wichtige Abwehrmechanismus der zweckvollen Unklarheit existenziell bedroht. Das enorme Potential der Bedrohung, das von der Stellenbeschreibung im Hinblick auf diesen Abwehrmechanismus ausging, wird deutlich, wenn man sich vor Augen führt, dass für keinen Mitarbeiter der gesamten Organisationen eine Stellen- oder Aufgabenbeschreibung vorhanden war. Weder die Zivildienstleistenden wussten, für welche Stelle sie eingestellt waren und welche Aufgaben sich mit dieser Stelle verbanden, noch hatten die Einrichtungsleiter Klarheit darüber, welche Aufgaben die Leitung einer Einrichtung umfasst. Die unbewusst wahrgenommene Bedrohung des Abwehrmechanismus erklärt die unnachgiebige Haltung des Geschäftsführers. Nachdem seine inhaltliche Argumentation nicht den gewünschten Erfolg brachte, erhöhte er den Druck und drohte mit regelmäßigen Kontrollen und Sanktionen bei Nichteinhaltung der Stellenbeschreibungen. Seine Aussage *„Wenn ihr Klarheit wollt, dann müsst ihr auch mit den Konsequenzen leben“* lässt sich als letzten verzweifelten Versuch verstehen, die alte Ordnung und den etablierten Abwehrmechanismus aufrecht zu erhalten.

Wie die Ausführungen zeigen, steht mit dem Abwehrmechanismus der zweckvollen Unklarheit ein weiterer Abwehrmechanismus in enger Verbindung. Hierbei handelt es sich um den Widerstand gegen Veränderungen jeglicher Art. Beide Abwehrmechanismen hängen unmittelbar zusammen und bedingen sich gegenseitig. Wie groß das Geschick ist, jegliche Veränderungen und Neuerungen zu verhindern, hat mir das Qualitätsprojekt, in dem ich beratend mitgearbeitet habe, immer wieder vor Augen geführt. Gelegentlich habe ich dieses Geschick auch selbst zu spüren bekommen, indem mir als Berater jegliche Kompetenzen abgesprochen wurden und ich auf diese Weise zum abhängigen Zivildienstleistenden degradiert wurde. Auch der mitunter zähe Fortgang des Qualitätsprojektes und die nicht enden wollenden Diskussionen um bestimmte Details machen den Widerstand gegen Veränderungen deutlich und belegen das Funktionieren dieses Abwehrmechanismus.

Abschließen möchte ich die Darstellung des im Wichernhaus vorhandenen sozialen Abwehrsystems, indem ich das Tabuthema Angst noch einmal aufgreife und den hier wirksamen Abwehrmechanismus aufzeige. Mög-

lichst objektives Verhalten und ein Verbergen bzw. Verleugnen von Gefühlen kennzeichnen diesen Abwehrmechanismus. Verborgenen wird dieser Abwehrmechanismus hinter der im Bereich der helfenden Berufe besonders betonten Berufsobjektivität. Mit diesem Begriff verbindet sich ein (häufig von übergeordneten Stellen gefordertes) Verhalten, welches sich durch ein nicht zu großes Maß an Engagement und vor allem durch die Kontrolle der Gefühle auszeichnet. Um objektives Verhalten zu gewährleisten, wird soweit wie möglich versucht (trotz zumeist vorhandener beruflicher Unabhängigkeit), individuelle Entfaltungsmöglichkeiten einzuschränken. Den häufig minimalen Patienten- bzw. Klientenkontakte pflegender und helfender Berufe liegt nicht nur Überforderung zu Grunde. Sie werden auch durch die Befürchtung hervorgerufen, dass zuviel Kontakt und Beziehung zu einer nicht-objektiven Bindung führen könnte. Daher wird die zu entwickelnde Berufsobjektivität durch vielfältige Verhaltensanweisungen unterstützt, die eine berufliche wie psychologische Objektivität gewährleisten sollen. Gestützt und gestärkt wird der Objektivitätsglaube durch das Ignorieren beunruhigender Gefühle, die aus dem Kontakt zu Klienten und aus entstehenden Bindungen resultieren können. Wie das hier betrachtete Beispiel deutlich macht, werden derartige Unterdrückungstechniken häufig kulturell gefordert. Gerade im Zusammenhang mit starken emotionalen Belastungen, die häufig als Stress zu Tage treten, ist die Verleugnung von Gefühlen typisch. Bewusst Zuversicht einflößendes Verhalten kann als Hinweis auf solch eine Verleugnung angesehen werden. Aussagen wie „*Sich nur nicht unterkriegen lassen*“ oder „*Wie schaffen das schon*“ deuten auf solch ein Verhalten hin. Aber auch gegenteiliges Verhalten, Kritik und Tadel an Stelle von benötigter Hilfe, kann diesem Abwehrmechanismus zugrunde liegen. Häufig geht gerade in Stresssituationen das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten verloren und Repressionstechniken stellen den einzigen Weg dar, mit dem vorhandenen emotionalen Stress fertig zu werden.

Ein Indiz für das Vorhandensein eines solchen Abwehrmechanismus stellt das stark schwankende Verhalten des Geschäftsführers dar. Trotz eines den Respekt und die Würde des Menschen betonenden Leitbildes konnte sich sein Verhalten in Polemisierungen, Beschimpfungen oder Anschreien

äußern. Auch der informelle Titel „Brüllaffensitzung“, den die zweiwöchentlich stattfindende Leiterrunde bekam, lässt sich als Beleg in dieser Richtung deuten. Alle diese Verhaltensweisen betonen im Sinne der Abwehr Kritik und Ignoranz an Stelle von Respekt und Unterstützung. Aber auch im Umgang der Mitarbeiter untereinander greift dieser Abwehrmechanismus, wie das folgende Beispiel zeigt. Während meiner Zivildienstzeit nahm ein neuer Sozialpädagoge die Arbeit im Wichernhaus auf. Die zu meist schwierige erste Zeit in einer neuer Organisation war bei ihm durch die (freiwillige und unfreiwillige) Entlassung einiger der von ihm betreuten Klienten gekennzeichnet. Sich abzeichnende Zweifel sowohl an seinen Betreuungsmethoden wie auch an seiner Berufswahl wurden von den Kollegen hinweggefegt. Mit Aussagen wie „*Das hat nichts mit dir zu tun*“, „*Mach' dir keine Gedanken*“ oder „*Das hat jeder mal*“ signalisierten sie auf einer bewussten Ebene Verständnis und Mitgefühl. Auf einer tiefer liegenden unbewussten Ebene machten sie durch die den Aussagen innewohnenden Rationalisierungen, deutlich, dass derartige Gefühle nicht erwünscht und weder in die Einrichtung noch in den Beruf gehören.

7.3. Innere und äußere Dynamiken als Auslöser für totalitäre Strukturen

Die beschriebenen, auf kollektiver Ebene wirksamen Abwehr- und Schutzmaßnahmen bilden das soziale Abwehrsystem des Wichernhauses. Es hilft den Mitarbeitern der Organisation, die aus der Arbeit und dem Umgang mit den Haftentlassenen entstehenden Ängste zu mindern, indem bedrohliche und unangenehme Gefühle abgewehrt und verdrängt werden. Die aus dieser Abwehr resultierende regressive Bedürfnisbefriedigung sowie die dauerhafte Etablierung des sozialen Abwehrsystems stellen eine psychische Balance bei den Mitarbeitern her. Diese psychische Balance muss jedoch nicht immer auch mit einer sozialen Balance einhergehen.

Neben der Angstlinderung und Angstabwehr, die die verschiedenen Abwehrmechanismen bewirken, beinhalten sie auch ein beträchtliches Gefahrenpotential. Vor allem die Dauerhaftigkeit des sozialen Abwehrsystems kann dazu führen, dass es sich zu einer Art Zwangssymptom entwi-

ckelt. Tritt dann eher der neurotische Charakter der Abwehrmechanismen in den Vordergrund, dann können sekundäre Ängste oder disfunktionale Auswirkungen die Folge sein. Ein derartiges soziales Abwehrsystem trägt dann zur Verhinderung von Lebendigkeit und zur Vermeidung von Veränderung bei und führt zu Stagnation und Lethargie. In vielen der bisher angeführten Beispiele des Wichernhauses (etwa die typische Art mit Konflikten umzugehen) sind derartige Auswirkungen etablierter und tradierter Abwehrmechanismen deutlich zu erkennen. Sie bereiten einen Nährboden für das Entstehen totalitärer Strukturen und totalitärer Kulturen. Ein Indiz für das Vorhandensein solcher, wenn auch unbewusst etablierter Strukturen und Kulturanteile stellen die primär angewandten Abwehrmechanismen dar. Wie die verschiedenen Beispiele belegen, kommen vor allem Spaltung, Verleugnung und projektive Identifikation zum Einsatz. Diese in der frühen Kindheit entwickelten Abwehrformen sind für totalitäre Organisationen typisch und werden von diesem Organisationstyp besonders mobilisiert. Das Vorhandensein solcher Abwehrmechanismen erklärt sich aus dem mütterlichen Charakter totalitärer Organisationen, die auf der einen Seite schützend und versorgend, auf der anderen Seite aber auch reglementierend und kontrollierend sind. Bei einer solchen (mütterlichen) Wahrnehmung von Organisationen verwundert es nicht, dass auch frühe Gefühls- und Abwehrmuster reaktiviert werden (Leffers, Stemmer-Lück, 1997, 101f.).

Das im Wichernhaus etablierte soziale Angstabwehrsystem sowie das Zusammenspiel der verschiedenen Abwehrmechanismen lassen die aufgezeigten Abhängigkeitsstrukturen und eine durch totalitäre Charakterzüge geprägte Kultur entstehen. Besonders der hohe Stellenwert der Hierarchie und die damit einhergehende ontologische Differenzierung sowie die Betonung von Regeln und die Bedeutung, die der Kontrolle beigemessen wird, lassen derart geprägte Kultur- und Strukturanteile entstehen. Die damit einhergehende Förderung von Abhängigkeitsbeziehungen trägt ebenfalls dazu bei, dass das organisatorische Leben totalitär wird.

Jedoch sind die inneren Dynamiken der Organisation, die sich im sozialen Abwehrsystem spiegeln, nicht der einzige Grund, warum eine Organisationskultur totalitäre Züge annehmen kann. Einen heute immer bedeutender

werdenden Faktor, der ebenfalls die Ausbildung totalitärer Kulturanteile begünstigt, stellen die gravierenden Umweltveränderungen dar. Besondere Bedeutung kommt im Rahmen dieser Umweltveränderungen dem Aspekt der Unsicherheit zu. Wie eine solche unsichere Umwelt charakterisiert ist und warum sie die Ausbildung totalitärer Strukturen bewirken kann, wird Gegenstand der folgenden Ausführungen sein.

Eine der zentralen Lebenserfahrungen im 21. Jahrhundert stellt die Tatsache dar, dass das Leben seine Beständigkeit verliert. Stabilität und Halt verkörpernde Institutionen (etwa die Familie oder das Gesundheitssystem) lösen sich auf und ehemals selbstverständliche Dinge, wie eine lebenslange Beschäftigung bzw. zumindest eine relative Beschäftigungssicherheit, sind nicht mehr existent. Einen wesentlichen Grund für diese allgegenwärtige Unsicherheit stellt die gegenwärtige, als destruktiv zu charakterisierende Form des Kapitalismus dar. Wahrscheinlich ist der Bereich der Ökonomie dem was Schumpeter als „destruktiven Kapitalismus“ beschrieben hat, noch nie so nahe gekommen. Die Tatsache, dass Unternehmen sich immer wieder selbst zerstören, indem sie beispielsweise Modetrends folgen und funktionsfähige Strukturen unter dem Zwang des Wandels permanent verändern und überflüssig machen, belegt das destruktive Potential. Die Desillusionierung und das Scheitern alternativer Wirtschaftsformen (z.B. des Sozialismus) haben dieser Variante des Kapitalismus zusätzlichen Aufschwung gebracht.

Seinen deutlichsten Ausdruck findet der destruktive Kapitalismus jedoch im allgegenwärtigen Phänomen der Globalisierung. Die freie Bewegung und Verschiebung von Gütern und Dienstleistungen, verschwindende Kontrollen sowie eine Liberalisierung des Binnenhandels und der Investmentpolitik bewirken einen strukturellen Wandel auf allen Ebenen. Eine unmittelbare Folge dieses strukturellen Wandels ist es, dass kapitalistische Länder (sowohl untereinander als auch mit Entwicklungsländern) nicht mehr um möglichst niedrige Lohnkosten konkurrieren. Kapitalistische Länder verlagern zunehmend ihre Produktionsstandorte und flüchten in die „Lohnkostenparadiese“. Hinter aktuellen Managementbegriffen wie „downsizing“ oder „slash and burn“ verbergen sich derartige Entwicklungen. Ermöglicht hat diese Entwicklung in erster Linie die weit vorange-

schrittene Informationstechnologie. „Computertaugliche“ Manager sind jetzt in der Lage, benötigte Produktteile überall in der Welt produzieren zu lassen, diese Teile in wieder einem anderen Land zu montieren und das Billigprodukt letztlich in den reichen Ländern der Welt zu verkaufen.

Einige Leser werden an dieser Stelle sicherlich entgegenen, dass die dargestellten Entwicklungen für Profit-Unternehmen sicherlich zutreffend, für Non-Profit-Unternehmen aber weitestgehend irrelevant sind. Diesem Einwand möchte ich entgegen halten, dass sich als weitere Folge der zuvor dargestellten Entwicklungen das kapitalistische Modell schleichend immer weiter ausbreitet. Gerade in der gegenwärtigen Situation sind die Dienstleistungssektoren traditioneller Industriegesellschaften durch Privatisierungswellen gekennzeichnet. Kapitalistisches Denken hat Krankenhäuser, Gefängnisse und zahlreiche öffentliche Einrichtungen (z.B. Schulen und Universitäten) eingeholt. Egal, ob es sich um eine Autofabrik oder um ein Krankenhaus handelt, in beiden Fällen werden gegenwärtig weitestgehend dieselben Ziele propagiert und die gleichen Erfolgskriterien angewandt. Sie sind vor allem in einer Gewinnmaximierung bei gleichzeitiger Kostenersparnis zu sehen. Dementsprechend gleichen sich auch die Erfahrungen und Probleme der Mitarbeiter dieser Organisationen den Erfahrungen und Problemen an, die Mitarbeiter in konventionellen Unternehmen machen. Aus dieser Perspektive betrachtet, ist der Einwand, dass öffentliche Einrichtungen und Non-Profit-Organisationen nicht mit den Auswirkungen des sich verbreitenden destruktiven Kapitalismus konfrontiert sind, nicht haltbar. Beide Organisationstypen (Profit- wie Non-Profit-Organisationen) müssen sich mit dem Problemen auseinandersetzen, die eine rapide anwachende Arbeitslosigkeit mit sich bringt und den Auswirkungen, die für die Organisation und ihre Primäraufgabe entstehen können (Lawrence, 1998b, 56ff., 1995a).

Vor allem Manager und Führungskräfte werden von einer derartigen Umwelt geprägt. Charakteristische Merkmale dieser Umwelt sind die permanente Erfahrung von Unsicherheit und die andauernde Konfrontation mit Paradoxien. Waren Unsicherheit und Chaos im bisherigen Wirtschaftsleben die Ausnahme, so entwickeln sie sich jetzt zum Normalfall. Lawrence spricht in diesem Zusammenhang von einem „casino des incertitudes“, in

dem Manager die Chaostheorie und ihre Auswirkungen aus erster Hand erfahren. Basierend auf diesen Entwicklungen, wird es gegenwärtig als sehr riskant wahrgenommen, unternehmerisch tätig zu sein, was auf allen Ebenen einer Organisation vom Eigentümer über die Shareholder bis hin zu den Managern und Mitarbeitern dazu führt, dass Ängste entstehen. In besonderer Weise sind die Manager und Führungskräfte einer Organisation mit den Ängsten konfrontiert, die aus einer riskanten Wirtschaftslage entstehen. Diese Konfrontation ist in einer ihrer zentralen Aufgaben angelegt. Sie sind es, die schnellstmöglich auf eine sich verändernde Umwelt reagieren müssen, indem sie die Grenzen zwischen der inneren und der äußeren Welt der Organisation managen. Das Grenzmanagement ist von entscheidender Bedeutung für die Organisation, da ihr Überleben entscheidend von der Interpretation dieser inneren und äußeren Realitäten abhängt. Diese Interpretation ist wiederum fundamental abhängig von der mentalen Disposition der Manager. Sie lässt sich als eine Art innere Landschaft beschreiben, die alles beinhaltet, was vom wahrnehmenden Individuum als in der Umwelt befindlich erachtet wird und eng mit der persönlichen Geschichte des Managers verbunden ist. Sie ist die kritische Größe, im Hinblick auf die zu leistende Realitätsinterpretation (Lawrence, 1998, 59f.).

In Anlehnung an Lawrence (1998) und Sievers (1999) gehe ich davon aus, dass eine derartige turbulente, globale und kommerzielle Umwelt die Manager dazu veranlasst (um nicht zu sagen zwingt), die Realität ausschließlich aus der paranoid-schizoiden Position heraus zu interpretieren. (Zur ausführlichen Darstellung der paranoid-schizoiden Position vergleiche Kapitel B3, insbesondere Kapitel B3.2 in dieser Arbeit.) Sie stellt die mentale Disposition dar, die nahezu ausschließlich mobilisiert wird. Diese mentale Disposition ist, kurz gesagt dadurch charakterisiert, dass *„Ängste primitiven Charakters das unreife Ich [bedrohen] und [...] so primitive Abwehrformen [mobilisieren]. Spaltung, Idealisierung und projektive Identifizierung werden eingesetzt, um rudimentäre Strukturen zu schaffen, die aus idealisierten guten Objekten bestehen, welche in großem Abstand zu den verfolgenden bösen Objekten gehalten werden. Die eigenen Triebregungen des Individuums werden auf ähnliche Weise gespalten, so daß es all seine*

Liebe dem guten Objekt zuwendet und all seinen Haß auf das Böse richtet“ (Steiner, 1990, 1997, 409).

Zur Erläuterung meiner Hypothese werde ich zunächst darauf eingehen, wie sich diese Mobilisierung der paranoid-schizoiden Position erklären lässt, um anschließend zu erläutern, warum es zu dieser Mobilisierung kommt. Der wesentliche Grund für die Mobilisierung der paranoid-schizoiden Position ist darin zu sehen, dass Manager und Führungskräfte von anderen Organisationsmitgliedern dazu gedrängt werden, diese mentale Disposition einzunehmen. Vor allem der, durch den zuvor beschriebenen destruktiven Kapitalismus entstehende, äußere Druck und die daraus resultierenden hohen Anforderungen lassen diese Dynamik entstehen. Häufig sind es die in jeder Organisation zu findenden Mitläufer, die einen großen Teil dieser Systemdynamiken ausagieren und unbewussten Druck auf die Manager und Führungskräfte ausüben. Dieser sozial erzeugte Druck und die mit ihm einhergehenden und bei den Managern abgeladenen Gefühle sind es, die sie zwingen die paranoid-schizoide Position einzunehmen und die Realität ausschließlich aus dieser Perspektive zu interpretieren. Aufgrund der Tatsache, dass Manager an den Grenzen einer Organisation operieren, werden sie häufig von den anderen Organisationsmitgliedern zur Deponierung ihrer Gefühle benutzt. Diese psychotischen Verhaltensweisen (sowohl von Managern als auch von den ihnen untergebenen Mitarbeitern) basieren nicht von individuellen Dispositionen, sondern werden von der Umwelt der Organisation sowie daraus resultierenden Strukturen und Abläufen generiert.

Begünstigt und ermöglicht wird diese Realitätssicht durch die Tatsache, dass die Manager die Erlaubnis (und letztlich die Macht) haben, eigenständig Entscheidungen zu treffen und die Welt aus dieser Perspektive heraus zu interpretieren. Von wem diese Erlaubnis erteilt wurde, und ob dieses Zugeständnis auf einer bewussten oder auf einer unbewussten Ebene erfolgt ist, spielt dabei keine Rolle. (Lawrence, 1998, 60f.).

Die letzte Feststellung, dass Manager als Container für die Gefühle anderer Organisationsmitglieder benutzt werden, leitet über zur Beantwortung des zweiten Teils der eingangs gestellten Frage. Der wesentliche Grund, der Manager dazu führt, die Realität aus der paranoid-schizoiden Position

heraus zu interpretieren, liegt in der mentalen Disposition der ihnen untergebenen Mitarbeiter. Sie nutzen die Organisation im Sinne Jaques, um ihre individuellen Abwehrmechanismen zu stärken. (Vergleiche Kapitel B8, insbesondere B8.2 in dieser Arbeit.) Jaques stellt fest:

„One of the primary cohesive elements binding individuals into institutionalized human associations is that of defence against psychotic anxiety.“
(Jaques, 1955, 478f.)

Ablaufende Prozesse, projektiver Identifikation und introjektiver Identifikation verbinden die Organisationsmitglieder mit der Organisation. Auch Bion stellte, basierend auf Jaques' Überlegungen fest, dass die zentralen Dynamiken einer Organisation mit den primitiven psychischen Mechanismen ihrer Mitglieder zusammenhängen. Diese Mechanismen sind als Ausdruck der zwei grundlegenden Positionen, der paranoid-schizoiden und der depressiven Position, zu verstehen.

Die bisherigen Ausführungen machen deutlich, dass die gegenwärtige Umwelt von Organisationen das Entstehen psychotischer Ängste fördert. Vor allem in ihrem verfolgenden Charakter liegt der Grund, dass die paranoid-schizoide Position zum dominierenden Modus der Realitätswahrnehmung und -interpretation wird. Es wiederholt sich somit in einem größeren Maßstab, was ich im Kapitel zuvor, bezogen auf die inneren Dynamiken der Organisation, dargestellt habe. Unbewusste psychotische Ängste, in diesem Fall hervorgerufen durch die Entwicklungen und Veränderungen der Umwelt, und vorhandene Organisationsstrukturen, verweben so miteinander, dass ein soziales Angstabwehrsystem entsteht. Es ist Young zu zustimmen, der feststellt:

„Much if not most of our group behaviour and institutional arrangements are quite specifically and exquisitely designed to avoid consciously experiencing psychotic anxiety. Moreover the psychotic processes are in danger of breaking through from moment to moment.“ (Young, 1994, 156)

Zusätzlich sind Manager und andere Rolleninhaber in Organisationen in einem hohen Maß mit der Endlichkeit und Vergänglichkeit ihrer Organisationen konfrontiert. Konkurse, Entlassungen und drohende wie reale Arbeitslosigkeit führen ihnen diese Endlichkeit immer wieder vor Augen. Somit sehen sie sich nicht nur phantasierten, sondern durchaus realen,

nicht aus der Phantasie entspringenden Ängsten gegenüber. Reale und phantasierte Ängste lassen den im Folgenden dargestellten kollusiven Prozess entstehen, der noch einmal verdeutlicht, wie Umweltveränderungen zur Entstehung von totalitären Struktur- und Kulturanteilen beitragen: Durch die ihnen untergebenen Mitarbeiter werden Manager und Führungskräfte höherer Hierarchieebenen in die paranoid-schizoide Position gedrängt. In der Folge interpretieren sie die Realität aus dieser Position heraus. Durch diesen unbewussten sozialen Druck, den die übrigen Organisationsmitglieder auf die Manager und Führungskräfte ausüben, gelingt es ihnen, die bewusste Erfahrung psychotischer Ängste zu vermeiden. Der vorhandene Wunsch nach Sicherheit und politischer Stabilität wird durch Projektionen auf das Management befriedigt. Diese Projektionen lassen auf Seiten der übrigen Organisationsmitglieder das Gefühl entstehen, dass das Management omnipotent, allwissend und in der Lage ist, die vorhandenen Abhängigkeitsbedürfnisse zu befriedigen. Den hohen Preis für die Befriedigung ihrer Abhängigkeitsbedürfnisse, die Arbeit in einer rigiden und autoritären Organisation, die auf einer Abhängigkeitskultur basiert, sind die Organisationsmitglieder bereit zu zahlen. Die Phantasien von Sicherheit, die möglich werden, lassen sogar die zugrunde liegende totalitäre Grundhaltung akzeptabel erscheinen.

Im Gegenzug introjizieren Manager und Führungskräfte die in sie projizierten Gefühle. Sie bewirken, dass das Management mit der Zeit immer narzisstischer und hybrider wird. Der Glaube, dass aller Fortschritt vor allem auf den Verdiensten des Managements beruht, drückt diese Entwicklung aus. In der Folge ist eine immer weiter fortschreitende Idealisierung auf Seiten des Managements zu beobachten. Sie drückt sich darin aus, dass sich das Management als gutes Objekt mit ausschließlich positiven Eigenschaften wahrnimmt. Von bösen Objekten, die als in der Umwelt der Organisation existierend wahrgenommen werden, hält es sich so weit wie möglich fern. Die vorhandene Konkurrenz als Feind zu betrachten, ist eine unmittelbare Folge dieser, auf Idealisierung beruhenden Spaltung. Die Spaltung liefert zusätzlich den übrigen Organisationsmitgliedern ein böses Objekt, in das sie ihre unerwünschten Gefühle von Feindschaft und Aggressivität hineininterpretieren können (Lawrence, 1998, 62ff.). Im be-

trachteten Praxisbeispiel stellen beispielsweise andere Einrichtungen und Heime, die Haftentlassenen andere Betreuungsangebote anbieten, solche zu vernichtenden bösen Objekte dar. Aber auch Kostenträger, die die grundlegenden Finanzierungsmodalitäten verändern und den Leistungsgedanken stärker in den Vordergrund rücken, zählen hierzu.

Die voranschreitende Idealisierung und Selbstüberhöhung bewirkt auf Seiten des Managements einen weiteren Spaltungsprozess. Er ist dadurch gekennzeichnet, dass Manager und Führungskräfte sich als getrennt von der grundlegenden Primäraufgabe der Organisation wahrnehmen. Sie sehen ihre Hauptaufgabe darin, die Organisation finanziell lebensfähig zu machen und sie zu erhalten. Diese, auf einer Zuflucht in moderne Managementpraktiken basierende, distanzierte Wahrnehmung entfernt die Manager von ihren Ängsten. Letztlich bewirkt sie eine Verneinung der Ängste in ihnen selbst (Lawrence, 1995b, 17). Auf diese Weise kann erklärt werden, warum sich der Geschäftsführer des Wichernhauses ausschließlich als solcher wahrnimmt und seine sozialpädagogische Vergangenheit wie auch sein sozialpädagogisches Wissen ausblendet und verleugnet. Die Tatsache, dass er sich für seine Mitarbeiter verantwortlich fühlt, nicht aber für die betreuten Klienten, verdeutlicht die zuvor beschriebene Entfernung von der Primäraufgabe der Organisation.

7.4. Konsequenzen der totalitären Prägung

Abschließen möchte ich dieses Kapitel mit einigen Ausführungen zu den psychischen und kulturellen Konsequenzen, die eine solche totalitäre Prägung mit sich bringt. Sie resultieren aus der typischen Art und Weise wie die Organisationsmitglieder mit der Realität in Beziehung treten, wodurch sie diese Realität konstruieren.

Organisationskulturen, die unbewusste totalitäre Kulturanteile beinhalten oder auf ihnen basieren, lassen nur Platz für das „falsche Selbst“. Das „wahre Selbst“ findet im Rahmen einer solchen Kultur keinen Platz und muss geheim gehalten werden. Sebek verdeutlicht dies:

„The false self in a totalitarian society defended and protected the true self that could be expressed only in a limited, relatively “safe” space, for example, in a family, with a spouse. [...] In the totalitarian system as pre-

scribed by communists, conditions were especially ripe for the creation of the false self. This false self was usually on the surface of personality and supplanted the true self [...] the false self adapted to the requirements of the totalitarian power – in terms of subjugation, passivity, resignation and obedience.” (Sebek, 1993, 2)

Auch wenn Sebek die Gesellschaft als Bezugsrahmen für seine Ausführungen wählt, so ist doch davon auszugehen, dass sich ein derartiger Prozess auch auf organisatorischer Ebene wiederholt. In einem solchen Fall dürfen dann nur ausgewählte Eigenschaften in die Organisation eingebracht werden. In den meisten Organisationen (so auch in der im Fallbeispiel betrachteten Organisation) lassen sich die Persönlichkeitsaspekte, die eingebracht werden sollen, als zielorientiert, rational und kalkulierend charakterisieren. Im untersuchten Fallbeispiel stellt der Geschäftsführer ein solches Beispiel dar. Wie zuvor ausgeführt, ist in der Organisation nur Platz für sein „falsches Selbst“, den ökonomisch agierenden, rational denkenden und Kosten minimierenden Geschäftsführer Sein „wahres Selbst“ in Form seiner sozialpädagogischen Vergangenheit hat keinen Platz, wird geheim gehalten und nicht eingebracht. Ein ähnliches Beispiel für ein vorhandenes „falsches Selbst“ lässt sich für die Mitglieder des Aufsichtsrates, die Einrichtungsleiter der verschiedenen Teileinrichtungen oder die Sozialpädagogen formulieren. Es wird deutlich, dass die Organisation durchzogen ist von Rollenträgern, die als Personen lediglich ihr „falsches Selbst“ zeigen und beeinflusst von diesem „falschen Selbst“ handeln. Dieses nahezu schizoide Verhalten, welches auf dem „falschen Selbst“ basiert, lässt keinerlei Platz für Emotionen, Gefühle, Kreativität und Lebendigkeit. Somit befinden sich die Mitglieder der Organisation in einem nahezu paranoiden Zustand, der dadurch gekennzeichnet ist, dass Handeln und Verhalten im Sinne des „falschen Selbst“ als einzige Möglichkeit angesehen wird, in einer feindlichen Umgebung zu überleben.

Ebenso wirken sich totalitäre Kulturanteile auf die der Organisation verfügbare Art des Denkens aus. Totalitäre Grundhaltungen bewirken, dass das Denken eingeschränkt und dass die Kapazität des Denkens verringert wird. Der Ursprung dieser „Denkreduktion“ liegt in dem zuvor aufgezeigten kollusiven Prozess zur Abwehr der vorhandenen psychotischen Ängste. Er sorgt für das Entstehen einer rigiden und autoritären Organisationsstruktur

mit zugrunde liegender Abhängigkeitskultur. Eine solche Kultur belohnt und fördert jedoch Denken, welches festgelegt, logisch und konvergent ist und damit die Kultur als solche festschreibt und verfestigt. Wesentlich geprägt wird derartiges Denken von der Angst, einen Fehler zu machen. Diese Angst kann ein beträchtliches Ausmaß annehmen, da es als gefährlich angesehen wird, eigene Gedanken zu haben und zu denken, die sich von den vorgegebenen Gedanken der Mehrheit unterscheiden. Auch in dem betrachteten Fallbeispiel wird ein dermaßen reduziertes Denken deutlich. Es zeigt sich beispielsweise am unhinterfragten Denken und Handeln der Organisationsmitglieder, welches sich an den Vorgaben des Aufsichtsrates orientiert, die unwidersprochen übernommen werden. Aber auch die in einigen Teilen des Qualitätsprojektes fehlende Eigeninitiative und das Warten auf Vorgaben des Beraters lassen sich als ebenfalls Beispiele für das vorherrschende Denken anführen (Lawrence, 1998b, 64f.). Neben der „Denkreduktion“ bewirken totalitär geprägte Organisationskulturen auch eine verminderte Aufnahmefähigkeit für Gefühle und Gedanken. Sie werden häufig gar nicht wahrgenommen, abgewehrt und verdrängt. Zurückzuführen ist diese reduzierte Wahrnehmung und Beachtung von Gefühlen auf das geringe Reflexionspotential, welches diese Kulturen charakterisiert. Es äußert sich sowohl in einer geringen Reflexionsbereitschaft, als auch im Fehlen der zur Reflexion nötigen Fähigkeiten. Typischerweise werden in solchen Kulturen weder die angewandten Arbeitsmethoden, noch die erzielte Qualität untersucht und hinterfragt. Auch die zunehmende, durch den Einsatz professioneller Managementtechniken und Managementstrukturen bedingte Verzerrung vorhandener Werte und wird weder wahrgenommen noch hinterfragt. Diese Auswirkungen machen jedoch eine weitere Konsequenz totalitär geprägter Organisationskulturen deutlich. Es findet eine fundamentale Realitätsreduktion statt. Sie zeigt sich dadurch, dass die Primäraufgabe der Organisation mehr und mehr in den Hintergrund tritt und stattdessen Gedanken, die das Überleben und Fortbestehen der Organisation betreffen, in den Vordergrund rücken. Vor allem Non-Profit-Organisationen sind unter den Bedingungen eines immer stärker werdenden Wettbewerbs, mit dem sie in dieser Art und Intensität bisher nicht konfrontiert waren, von diesem Phänomen betroffen. Die Re-

aktion vieler Non-Profit-Organisationen auf diese sie einholenden kapitalistischen Rahmenbedingungen stellt einen Versuch dar, sie mit ihren eigenen Mitteln, etwa in Form von Managementinstrumenten, zu schlagen. Daher fußen viele Versuche, das Leben und Fortbestehen zu sichern, auf der Überzeugung, dass keine Probleme existieren würden, wenn Non-Profit-Organisationen nur so gestaltet, geführt und gemanagt würden wie kommerzielle Unternehmen.

Eine besondere Rolle bei diesen Überlegungen spielt die Marktöffnung dieser Organisationen und ihre Unterwerfung unter die Gesetze des Marktes. Viele Non-Profit-Organisationen erkannten in einer solchen Öffnung und der damit verbundenen Einführung von Managementstrukturen und -techniken den Weg, die eigene Situation in den Griff zu bekommen und damit das eigene Überleben zu sichern. Im Laufe der Darstellung des vorangegangenen Fallbeispiels wurde deutlich, dass das Wichernhaus auch eine solche Organisation darstellt, die diesem Glauben unterliegt. Dies führt dazu, dass die Komplexität des permanenten Versuchs, Resozialisierung zu leisten, auf die Komplexität eines kommerziellen Unternehmens reduziert wurde. Die immer wieder deutlich werdende Bedeutung der Belegungszahlen, die Dominanz von Bilanzierungs- und Rechnungslegungsfragen und die Unterordnung aller anderen Aspekte machen dies exemplarisch deutlich. So wurde die vorhandene Realität auf Buchhaltungsfragen verkürzt, und die schwarzen Zahlen unter dem Strich entwickelten sich zum handlungsleitenden Motiv. Einzig und allein die Differenz zwischen Minus und Plus scheint das Überleben zu versprechen. Somit hat das Wichernhaus ein Problem, nämlich die Leistung von Resozialisierungsarbeit, welches im Wesentlichen ein soziales Problem ist, mit kapitalistischen Gedanken beantwortet und für sich gelöst (Lawrence, 1995b, 13f.).

Das reduzierte Denken und eine eingeschränkte Realitätswahrnehmung lassen ein weiteres Merkmal totalitär geprägter Kulturen entstehen. Derartige Kulturen und die in ihnen lebenden und arbeitenden Menschen sind nicht in der Lage Unerwartetes zu antizipieren. Gerade unter den gegenwärtigen von der Globalisierung diktierten Bedingungen, wäre eine solche Fähigkeit jedoch wichtiger denn je. Diese Fähigkeit verkümmert jedoch, da

derartige Kulturen ein Denken entstehen lassen, welches auf Sicherheit und Kurzfristigkeit basiert und lediglich von Gewissheit zu Gewissheit reicht. Steht eine derart geprägte Organisation vor einer drohenden Krise, sucht sie in Übereinstimmung mit ihrer Abhängigkeitskultur nach einer Quelle der Rettung. Eine solche Quelle der Rettung kann beispielsweise in Manager- oder Führungspersönlichkeiten gesehen werden. In der Folge sind sie verstärkten Omnipotenzprojektionen ausgesetzt und erhalten schließlich einen gottähnlichen Status. Aber auch Berater können solch eine Quelle der Rettung darstellen. Da Reflexion und Auseinandersetzung nicht zu den Merkmalen derartiger Kulturen gehören, werden Berater vor allem dann beauftragt, wenn die Organisation etwas über sich selbst wissen bzw. lernen will oder wenn deren Hilfe im Rahmen anstehender Probleme oder aktuell anzugehender Fragen benötigt wird. In einer solchen Situation soll der Berater dann beispielsweise die Organisation in kürzester Zeit „reengineer“ oder an Banken appellieren, damit sie den benötigten, lebensspendenden Kredit zur Verfügung stellen. (Lawrence, 199b, 65ff.) Im Rahmen des von mir begleiteten Qualitätsprojektes hatte ich häufig das Gefühl, in eine solche Retterrolle gedrängt zu werden. Ich spürte die unausgesprochene Erwartung, eine zu spät begonnene Entwicklung binnen kürzester Zeit aufzuholen. Vor allem die vielen verschiedenen an mich gestellten Aufgaben, die zuweilen deutlich über den vereinbarten Rahmen hinaus gingen und die passive, abwartende Haltung aller Organisationsmitglieder machten mir diese Rettungserwartungen immer wieder deutlich.

Teil D: Sozioanalytische Organisationskulturforschung als neue Disziplin

„Es geht darum das Unbewusste verstehen zu lernen, was sich in konkreten Handlungen, die oft disfunktional sein können, offenbart.“

(Karsten Trebesch, 1985, 57)

Ich hoffe, dass diese Arbeit, sowohl über die Darstellung eines theoretischen Rahmens als auch durch die unmittelbar vorangegangene Analyse der unbewussten Kulturanteile einer Organisation und der sie begründenden psychosozialen Dynamiken, einige meiner Gedanken zur sozioanalytischen Organisationskulturforschung verdeutlicht hat. Letztlich liegt es jedoch bei jedem Leser selbst, ob und in wieweit er meinen Ausführungen im einen oder anderen Teil folgt und ob sie für ihn einen Sinn ergeben.

1. Sozioanalytische Organisationskulturanalyse - Bewusstwerden und Verstehen unbewusster Phänomene

Auch wenn ich mit meiner Reise in die organisatorische Dunkelheit kein angenehmes, sondern eher ein erschreckendes und beängstigendes Bild vom Leben in Organisationen gezeichnet habe, so wird zweifellos deutlich, dass andere Dimensionen organisatorischer Wirklichkeit jenseits der momentan ausschließlich wahrgenommenen rational-ökonomischen Dimension vorhanden sind. Die Frage ist nur, ob wir uns ihnen stellen und sie wahrnehmen wollen oder ob wir weiterhin den angenehmeren und angstfreieren Weg wählen und sie übersehen und verdrängen. Die Wichtigkeit der sozioanalytischen Arbeit hat mir unlängst ein zu Beginn dieser Arbeit recherchierter Artikel wieder vor Augen geführt. In diesem Artikel beschreibt ein Journalist die Tendenzen des gegenwärtigen Wirtschaftslebens und stellt die ebenso provokante wie treffende Frage, ob diese Tendenzen nicht eher ein Fall für einen Psychoanalytiker als für einen Ökonomen seien (o.V., 1998, 88). Dieser Artikel hat mir noch einmal deutlich

gemacht, dass die sozioanalytische Arbeit und Auseinandersetzung nicht nur eine Berechtigung hat, sondern geradezu notwendig ist, damit das, was wir nicht sofort verstehen, nicht als irrational abgetan und verdrängt wird. Denn häufig ist, wie das untersuchte Fallbeispiel gezeigt hat, nicht das relevant, was bewusst geschieht und geplant wird, sondern das, was unbewusst abläuft.

Von daher hoffe ich, dass diese Arbeit auch dazu beitragen kann, sowohl Kollegen aus den Bereichen Wissenschaft und Beratung als auch in Organisationen lebende und arbeitende Menschen zu ermuntern, eine ähnliche Reise zu unternehmen, auch wenn sie in „*bislang noch weithin unbekannte Gebiete oder Kontinente [... führt, für die es] keine verlässlichen Landkarten*“ (Sievers, 1999, 42) gibt.

Auch wenn ich, wie dargestellt, von der unabdingbaren Notwendigkeit der sozioanalytischen Arbeit in Organisationen überzeugt bin, so lässt die Frage nach Überwindungsmöglichkeiten derartiger, für die Primäraufgabe der Organisation häufig disfunktionaler Dynamiken und Phänomene dennoch ein hohes Maß an Ratlosigkeit und Verzweiflung bei mir entstehen. Es resultiert aus der Tatsache, dass auch ich keine Antwort auf die Frage nach den Überwindungsmöglichkeiten weiß und allenfalls ein paar vage Ideen und Ansichten skizzieren kann. Mit der Hoffnung, eine Antwort zu entwickeln, stelle ich mich immer wieder meiner Ratlosigkeit und begegne aufkommenden Zweifeln mit Auseinandersetzungen und kollegialem Dialog.

Wie schwer jedoch ein solches Maß an Ratlosigkeit und Verzweiflung, verstanden als Gegenübertragungsreaktion auf Dynamiken der Organisation, bei der Arbeit mit und in Organisationen auszuhalten ist, wurde mir an vielen Stellen des hier skizzierten Beratungsprojektes bewusst. Mehrere Male stand ich kurz davor, alles hinzuschmeißen, ohne über mögliche Folgen nachzudenken. Dennoch ist es von besonderer Bedeutung, diese und andere erschreckenden Erfahrungen, die Teil des Lebens in und von Organisationen sind, auszuhalten und sich ihnen zu stellen. Dieses Aushalten ist die Grundvoraussetzung für eine sich anschließende Diagnose und Interpretation dieser Gefühle und Erlebnisse. Ein derartiges Containment stellt jedoch nicht nur die Grundvoraussetzung sozioanalytischer Ar-

beit dar, sondern auch eine ihrer wesentlichen Stärken (Sievers, 1999, 45).

Das untersuchte Fallbeispiel hat deutlich werden lassen, dass es von besonderer Wichtigkeit ist, sowohl auf individueller als auch auf kollektiver Ebene Verantwortung für seinen Schatten zu übernehmen. Eine derartige Beachtung und Integration des Schattens ist für die Entwicklung reifer und verantwortungsvoller Organisationen von besonderer Bedeutung. Die auch über die Organisation hinausreichende Bedeutung wird klar, wenn man sich verdeutlicht, dass die Frage, ob die Schattenintegration auch auf kollektiver, gesellschaftlicher Ebene gelingt, wahrscheinlich über den nächsten Schritt der Menschheitsentwicklung entscheiden wird.

Trotz der Wichtigkeit und Bedeutung gestaltet sich das Vorhaben, den eigenen Schatten zu integrieren, für Organisationen nicht einfach. Einerseits sind Organisationen durch Organisations- und Gesellschaftskulturen beeinflusst, die sich Handlung und Aktion verschrieben haben. Reflexion und Denken besitzen allenfalls eine untergeordnete Bedeutung. Andererseits macht die sich in allen Bereichen des Lebens und des Arbeitens ausbreitende kapitalistische Orientierung die Anerkennung und Integration des Schattens nahezu unmöglich. Das Streben nach Profitmaximierung und die Integration des Organisationsschattens stellen zwei gegensätzliche Pole dar, die sich bei der Realisierung des einen oder des anderen Vorhabens im Weg stehen. Die Integration des Organisationsschattens ist damit nicht nur von der Organisation selbst, sondern auch von den sozialen und gesellschaftlichen Systemen abhängig, die die Organisation umgeben. In dieser Perspektive ermöglicht letztlich nur eine nachhaltige Veränderung vieler Institutionen, die diese Systeme konstituieren, eine Integration des Organisationsschattens (Bowles, 1991, 401).

Trotz dieser ungünstigen Rahmenbedingungen sind die in Organisationen arbeitenden Menschen nicht dazu verdammt ihr Schicksal zu ertragen. Vor allem Manager können eine Auseinandersetzung, die einen ersten Schritt auf dem Weg zur Integration des Schattens darstellt, in Angriff nehmen. Entscheidend hierfür ist, dass sie die in der Organisation vorhandene Subjektivität wahrnehmen und dieser Subjektivität Bedeutung beimessen. So ermöglichen beispielsweise Metaphern, Mythen, Rituale,

Geschichten, Bilder oder Träume, die Aufmerksamkeit finden, einen Zugang zum Schatten. Sie helfen die soziale Realität des Organisationslebens zu entschlüsseln und zu verstehen. Beispiele für solche Auseinandersetzungen liefern Morgan (1983; 1986, 1998), der Organisationen mit Hilfe verschiedener Metaphern betrachtet und so unterschiedliche Zugänge schafft, Krefting & Frost (1985), die Organisationskulturen mit einer Multi-Metapher-Perspektive betrachten, Gabriel (1991, 2000), der auf die in Organisationen kursierenden Geschichten fokussiert, Sievers (2005), der die Arbeit mit Bildern als Weg zum Schatten der Organisation sieht und Lawrence (1998a, 1998), der soziale Träume als Medium zur Arbeit mit dem Unbewussten in Organisationen wählt. Derartige metaphorische Analysen und Auseinandersetzungen mit dem latent Vorhandenen, ermöglichen es Organisationen, verschiedene Standpunkte einzunehmen und vermeintlich gegebene Realitäten aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten. Solche Auseinandersetzungsprozesse und Analysen (für die Morgan den Begriff „imaginization“ prägt) stellen einen ersten Schritt in Richtung auf den eingangs dieser Arbeit geforderten binokularen Blickes auf Organisationen und ihre Kulturen dar. Das Problem, dass beispielsweise Metaphern einen ungewöhnlichen Zugang vermitteln zugleich aber auch die Sichtweise einschränken, sollte nicht dazu führen die Arbeit mit ihnen zu verwerfen. Gemeinsam mit anderen Konzepten stellen Metaphern einen Weg dar, eine ganzheitlichere Vorstellung darüber zu bekommen, was es bedeutet, in gegenwärtigen Organisationen zu leben und zu arbeiten. Trotz des durchaus praktischen Nutzens, den diese Analysen und Prozesse bieten, der z.B. in der Anreicherung der Wahrnehmung oder in der Vermeidung von Einseitigkeit liegt, ist ihre Anwendung nicht weit verbreitet. Bowles sieht den entscheidenden Grund in dem hohen Maß an Reife, welches sie verlangen. Ein solches Maß an Reife ist aber so gut wie nie in Organisationen vorhanden (Bowles, 1991, 402).

Auch wenn die Arbeit mit unbewussten Phänomenen ungewohnt ist und durchaus einige Manager überfordern mag, so ist sie dennoch unverzichtbar. Nur über die Bewusstwerdung, die Auseinandersetzung und das Verstehen unbewusster Phänomene wird ein tieferes Verständnis des Schattens möglich. Es ist daher Jacobi zu zustimmen, die feststellt:

„Bitter as the cup may be, no one can be spared it.“ (Jacobi, 1962, 114)

Auch wenn die Bewusstwerdung und Integration des Schattens einen schwierigen Prozess darstellt, so besteht weder der Anlass noch die Möglichkeit auf ihn zu verzichten.

2. Wichernhaus 2006 — Zwischen Ursprungsmythen und aktuellen Erfordernissen

An dieser Stelle möchte ich es nicht bei den bisherigen Ausführungen belassen, sondern das Fallbeispiel noch einmal in den Blick nehmen. Abschließend werde ich einige Überlegungen anstellen, wie eine Integration des Schattens im Wichernhaus angestoßen werden könnte und welche Auswirkungen ein solches Integrationsvorhaben auf die Organisation haben könnte.

Ein Weg zur Bewusstwerdung und Auseinandersetzung mit dem Organisationsschatten könnte in einem Remythologisierungsprozess liegen, wie ihn McWhinney und Bastia exemplarisch beschrieben haben (McWhinney, Batista, 1988). Ein solcher Prozess könnte für das Wichernhaus eine Revitalisierung mit sich bringen und der auf den Organisationsschatten zurückzuführenden Lethargie und Passivität entgegenwirken. Möglich wird eine solche Belebung, indem durch einen solchen Remythologisierungsprozess Symbole, Mythen und Geschichten, die mit der Ursprungsgeschichte der Organisation in Verbindung stehen und mit der ursprünglichen Energie und Vitalität aufgeladen sind, neu interpretiert werden. Drei Phasen charakterisieren einen solchen Prozess.

Zunächst steht das Aufspüren der ursprünglichen Gründungsmythen im Vordergrund, die sowohl die bewussten als auch die unbewussten Grundlagen der Organisationskultur bilden. Zwei Schwerpunkte leiten dieses Aufspüren. Einerseits geht es um ein Aufdecken der den Mythen zugrunde liegenden psychosozialen Dynamiken. Andererseits ist ein erweitertes Verständnis des Gründers von Bedeutung, vor allem in Bezug auf die Frage, welchen Gebrauch er von den Mythen und den ihnen zugrunde liegenden Dynamiken machte. Auf diese Weise werden sowohl psychische

Kräfte, die verloren gegangen sind, aufgedeckt, als auch Verbindungen zwischen diesen Kräften und den grundlegenden Mythen hergestellt. Im Falle des Wichernhauses liefert diese Arbeit mögliche Ansatzpunkte für eine solche Suche und Auseinandersetzung, indem zu Beginn der Organisationskulturanalyse die Frage geklärt wurde, wer Johann Hinrich Wichern war. (Vergleiche Kapitel C2.1 und C2.2 in dieser Arbeit.)

In der nächsten Phase steht die Wiederbelebung der aufgespürten Gründungsmythen im Mittelpunkt. Das Hauptaugenmerk liegt hier in einer Art „Drehen am Rad der Geschichte“. Auf diese Weise soll die Kerngeschichte der Organisation anhand von prägenden Ereignissen der Gründerzeit identifiziert werden. Dabei steht nicht die herkömmliche Geschichtsforschung im Vordergrund, sondern der Versuch, die Ganzheitlichkeit der Organisation zurückzugewinnen und auf diese Weise die generative Kraft der Mythen zu reaktivieren. Diese generative Kraft kann sich im Spirituellen der Organisation und ihrer Kultur, in den Geschichten ihrer Entstehung oder in den kreativen Handlungen, die die Organisation begründet haben, verbergen.

Den Abschluss eines solchen Remythologisierungprozesses bildet eine Phase, in der ein neuerliches „Sich-Verpflichtet-Fühlen“ gegenüber dem wieder belebten Mythos im Mittelpunkt steht. Es beinhaltet eine Neugestaltung der Organisationsgeschichte, die auf einem erweiterten Verständnis und neuen Interpretationen basiert. Diese Neugestaltung wird möglich, wenn Organisationsgeschichte und gegenwärtige Situation (der Organisation wie der Gesellschaft) miteinander in Beziehung gesetzt werden. Eine solche Neugestaltung könnte im Wichernhaus beispielsweise von den folgenden Fragen geleitet werden: Wie würde Wichern, wenn er heute noch lebte, unter den gegenwärtigen gesellschaftlichen und sozialen Rahmenbedingungen sein Wichernhaus gestalten? Wie würde er seine Anliegen in der Gegenwart umsetzen? Wie würde sein „Rauhes Haus“ im Jahre 2005 aussehen?

Eine derart wiederbelebte Geschichte liefert einerseits eine neue Entwicklungsperspektive und generiert andererseits neue Energie, die kreative Vorstöße möglich machen. Darüber hinaus reduziert sie die Bedeutung von Rationalität und stellt somit einen ersten, wichtigen Schritt im Hinblick

auf eine ganzheitlichere Wahrnehmung der Organisation sowie ihrer Geschichte und Kultur dar (McWhinney, Batista, 1988, 54f.).

3. Sozioanalytische Auswirkungen eines Remythologisierungsprozesses

Der Versuch einer umfassenderen Wahrnehmung der Organisation und ihrer Kultur legt auch die Basis für ein anderes Realitätsverständnis und fördert bzw. erweitert die Kapazität des Denkens. Das im Fallbeispiel dargestellte und im Wichernhaus vorhandene Denken lässt sich in Anlehnung an Lawrence als nicht mit der Realität in Kontakt stehend charakterisieren. Lawrence spricht von „thinking-not-to-be-in-touch-with-reality“, wofür er zur Vereinfachung das Kürzel -RT wählt (Lawrence, 1999c, 44). Ein solches Denken, welches sich auf die innere wie auf die äußere Welt bezieht, entsteht aus Angst vor der Realität und dem, was sie sein könnte. Vor allem das Aufbrechen von Grenzen zwischen Bewusstem und Unbewusstem ist angstbesetzt, da verdrängte Gefühle und Ereignisse wieder auftauchen und das labile Ich mitreißen und letztlich zerstören könnten. Da die Realität als „katastrophenähnliches Chaos völliger Unberechenbarkeit“ erfahren und konstruiert wird, entwickelt sich aus der Angst vor der Realität ein Hass auf die Realität. Er geht mit einem Hass auf das Denken bzw. die Fähigkeit dazu einher. Daher muss jeder Prozess, der das Erreichen einer veränderten Realitätswahrnehmung bewirken könnte, verneint, gestoppt und nach Möglichkeit umgekehrt werden (Lawrence, 1999c, 44f.).

Wie weit dieses, nicht an der Realität orientierte, Denken im Wichernhaus verbreitet ist, zeigt die Tatsache, dass nahezu alle Organisationsmitglieder vom Aufsichtsrat mit vorgefertigten Bedeutungen und Orientierungen versorgt wurden. Auf Seiten der Organisationsmitglieder, vom Geschäftsführer über die Einrichtungsleiter bis hin zu den Sozialpädagogen wurden die Bedeutungen unhinterfragt übernommen und ausagiert. Das aufgrund dieser Realitätsausrichtung in den Vordergrund rückende Überleben der Organisation beraubt alle Organisationsmitglieder sowohl der Möglichkeit als auch der Fähigkeit, sich in ihren Rollen selbst zu managen.

Im Gegensatz dazu spannt der zuvor beschriebene Remythologisierungsprozess einen Rahmen für ein Denken, welches sich an der Realität orientiert und mit ihr in Kontakt steht. Lawrence spricht in diesem Fall von „thinking-to-be-in-touch-with-reality“, wofür er das Kürzel RT+ wählt (Lawrence, 1999, 44). Ein solches Denken vollzieht sich sowohl auf emotionaler als auch auf intellektueller Ebene. Es beinhaltet die auf Bion zurückgehenden Erkenntnisse, dass einerseits der Verstand alleine nicht in der Lage ist die Wahrheit über das Wesen der Dinge zu begreifen und dass andererseits diese Wahrheit nie vollständig gewusst oder begriffen werden kann. Diese Wahrheit ist ein „Ding für sich“ und kann allenfalls in Teilen erkannt und begriffen werden (Bion, 1970, 26).

Die wesentlichen Vorteile dieses mit der Realität in Kontakt stehenden Denkens liegen in der Erweiterung des Denkraumes und der Kapazität des Denkens, was sich in einer Einbeziehung von Denktypen ausdrückt, die normalerweise weder wahrgenommen noch berücksichtigt werden. Herkömmliches Denken basiert auf den Denktypen „Denken als Sein“ und „Denken als Werden“ (Lawrence, 1999b, 306ff.). Ersteres *„bezieht sich auf all jenes Denken, das jemals gedacht worden ist und hat mit dem Leben in der Welt, so wie wir es wahrnehmen zu tun“* (Lawrence, 1999, 307). Kernpunkt dieses Denkens bildet das Wissen und die so geschaffene Kultur. Es beinhaltet aber auch das Denken darüber, wie wir uns selbst in Relation zu Gruppen und sozialen Systemen sehen. Im Gegensatz dazu ist das „Denken als Werden“ auf die Zukunft gerichtet. Es beinhaltet Vorstellungen darüber, wie wir oder unsere sozialen Systeme uns in Zukunft entwickeln könnten. „Denken als Werden“ setzt sich damit auseinander, was und wie die Wirklichkeit sein könnte (Lawrence, 2003, 214). In einem solchen erweiterten und auf die Realität bezogenen Denken finden dann zwei weitere Denkformen, das „Denken als ungedachtes Wissen“ und das „Denken als Träumen“, Berücksichtigung.

Betrachten wir zunächst das „Denken als ungedachtes Wissen“ genauer. Es lässt sich als ein verinnerlichtes Denken charakterisieren, mit dem wir geboren werden charakterisieren. Wir sind sozusagen Teil des Denkens, weil wir Menschen sind. Obwohl uns diese Denkform innewohnt, haben wir im Normalfall nur wenig Zugang zu ihr. Häufig hängt es vom Schicksal

ab, ob und wieviel von diesem Denken in unserem Leben mobilisiert werden kann. Schicksalhafte Umstände mobilisieren dieses ungedachte Wissen, tragen aber ebenso dazu bei, dass weite Teile von ihm ungenutzt bleiben. Vor allem in der zwischenmenschlichen Kommunikation kann uns diese Art des Denkens zugänglich werden, wenn wir uns ihr zugänglich machen. Im Rahmen einer zwischenmenschlichen Kommunikation wirken unbewusste Kräfte, die jeglichen zwischenmenschlichen Kontakt kennzeichnen. Sie teilen uns mit, was zwischen uns und dem Anderen entsteht und lassen Gedanken aufkommen, die zuvor weder gewusst noch gedacht worden sind. Aus diesem Grund standen sie dem Denken bisher auch noch nicht zur Verfügung. Ein Beispiel für solches ungedachtes Wissen stellen Organisationsmitglieder dar, die gebeten werden, eine Aufgabe oder eine Rolle zu übernehmen und dann alle Organisationsmitglieder mit den ihnen innewohnenden Fähigkeiten eben dieses zu tun, überraschen (Lawrence, 2003, 214ff.).

Auch wenn das Konzept des ungedacht Gewussten aus der Psychoanalyse stammt (es geht auf den englischen Psychoanalytiker Bollas zurück (Bollas 1987, 1997)), stellen derartiges Wissen und die mit ihm verbundenen Gefühle nicht nur einen Teil der analytischen Dyade dar. Es ist Teil jedes gesellschaftlichen Kontextes und in Bezug auf Gruppen und soziale Systeme ist davon auszugehen, dass in ihnen soviel ungedachtes Wissen existiert, wie Menschen vorhanden sind, die sie konstituieren. Ungedachtes Wissen ist damit auch zweifellos in Organisationen vorhanden. Dort tritt es häufig als eine Art offenes Geheimnis zu Tage, welches jeder kennt, über das aber niemand spricht. Es wird sozusagen unbewusst unter der Grenze des Bewusstseins gehalten, bleibt unausgesprochen und steht damit dem Denken nicht zu Verfügung.

Zugang zum vorhandenen ungedachten Wissen lässt sich (wie bereits angedeutet) über zwischenmenschliche Kommunikation und die ihr zugrunde liegenden Mechanismen der Übertragung und der Gegenübertragung finden. Die durch diese Mechanismen ausgelösten Gefühle ermöglichen eine Annäherung an dieses vorhandene, aber nicht genutzte Wissen. Vor allem die Gegenübertragung, die sich durch einen „Zustand

des Noch-nicht-Wissens, aber Schon-Erfahrens“ auszeichnet, eignet sich hierzu.

Zusätzlich stellt auch der Traum, im Besonderen der soziale Traum eine Möglichkeit dar mit dem ungedachten Wissen in Kontakt zu kommen. Das für das soziale Träumen typische Assoziieren und Amplifizieren zu einem mitgeteilten Traum beinhaltet ebenfalls Möglichkeiten, dieses verborgene Wissen an die Oberfläche zu befördern und es mit anerkannter, gemeinsam geteilter Bedeutung zu versehen. Ist das ungedachte Wissen einmal wahrgenommen, macht es einen entscheidenden Unterschied für das Leben der Organisation (Lawrence, 2003, 215).

Die letzten Ausführungen leiten uns über zur anderen möglich werden Denkform, dem „Denken als Träumen“. Auch sie steht unmittelbar mit Bions Ideen im Zusammenhang. Wie Bion davon ausgeht, dass Gedanken existieren, die auf der Suche nach einem Denker sind (Vergleiche Kapitel B.4 in dieser Arbeit), so kann man auch davon ausgehen, dass Träume existieren, die auf der Suche nach einem Träumer sind. In einer solchen Perspektive ist jeder Träumer auch ein Denker. Die Idee, Träumen als Denken zu verstehen, ist jedoch nicht weit verbreitet, da sie zu der heute dominierenden Weltansicht im Gegensatz steht. Allenfalls wissenschaftliche Randdisziplinen wie Philosophie oder Psychoanalyse leisten sich derartige Ideen und Gedanken. Aus den Bereichen des restlichen Lebens (und erst recht aus dem Bereich des Arbeitens) wurden Träume verbannt, da sie für die Lebenspraxis und ihre Bewältigung als nicht relevant erachtet wurden. In erster Linie kollidieren sie jedoch mit dem gegenwärtigen, gerade im Bereich der Ökonomie vorherrschenden Weltbild, was zu ihrer vollkommenen Entwertung führte. Momentan scheinen wir in einer Zeit angekommen zu sein, in der man es sich weder individuell noch kollektiv erlauben kann, Träume zu haben (Lawrence, 1999b, 310).

Dabei ist es gerade der Traum, der die immer mehr abhanden kommende Verbindung zwischen uns und unserer Umwelt sowie zwischen unserer Gegenwart und Vergangenheit herstellt. In Form einer kodierten Metapher, die es zu entschlüsseln gilt, erlaubt der Traum die Formulierung von Hypothesen über die Beziehungen zu bestimmten Bereichen der gesellschaftlichen Umwelt. Auf diese Weise wird der Traum zu einer realen Er-

fahrung, die eine Verbindung zwischen dem Zustand der Beziehung und dem Zustand des Bezogenseins zur Umwelt herstellt.

Ohne allzu weit in die Thematik einzusteigen, sei an dieser Stelle angedeutet, dass der Traum den Weg in eine Art „Paralleluniversum“ eröffnet. Dieses neben der uns bekannten Wirklichkeit existierende Universum funktioniert nicht auf Basis rationaler und kausaler Beziehungen. Sofern sich in diesem Universum überhaupt ein Funktionsmuster identifizieren lässt, entspricht es am ehesten der jungianischen Synchronizität, einem akausalen Verbindungsprinzip (Lawrence, 1999b, 309).

Ähnlich wie das ungedachte Wissen stellen auch der Traum und die Arbeit mit ihm eine Domäne der klassischen Psychoanalyse dar. Lawrence macht jedoch deutlich, dass ein Traum, jenseits einer ausschließlich ödipalen Sichtweise, auch anders verstanden und interpretiert werden kann. Er versteht den Traum *„als ein Sphinx-Projekt, das seinen Beitrag zum epistemologischen Trieb des Menschen leistet. Wenn ein Träumender als Staatsbürger einen Traum hat, dann wissen wir, daß es sich um einen »sozialen Traum« handelt“* (Lawrence, 1999, 310). Es wird deutlich, dass, entgegen der zu Beginn dieser Ausführungen geschilderten Auffassung, Träume auch Bestandteil von sozialen Systemen, z.B. Organisationen sind. Jeder Mensch, der Mitglied einer Organisation ist, hat Träume über diese Organisation und ihre Beziehungen zur Umwelt. Die Akzeptanz dieser Träume als Gedanken und Wissensquelle sowie die Arbeit mit ihnen, etwa in Form des sozialen Träumens (Lawrence, 1998a; Sievers, 2001), beinhaltet ein enormes Potential für jede Organisation. Dieses Potential liegt z.B. darin begründet, dass ein Traum, der in einer sozialen Traummatrix mitgeteilt wird, immer Licht auf die wahrhaftige Situation wirft, in der sich die Organisation gegenwärtig befindet. Somit bietet und generiert der Traum eine neue Perspektive auf die Organisation. Darüber hinaus steckt im Traum die Chance, neue Entwicklungsmöglichkeiten zu gewinnen. Dies ist dem Traum möglich, indem er das unbewusste bildhafte Leben der Organisationsmitglieder anzapft. Zusätzlich kann das kreative Potential, welches sozusagen im Traum schlummert, die Organisation beleben und eine fast vergessene Fähigkeit wieder zum Leben erwecken. Eine Reihe von Beispielen belegt dieses kreative Potential von Träumen. So haben bei-

spielsweise Romanautoren und Dichter ihre Träume in Erzählungen und Geschichten verwandt und von einer Reihe von Erfindungen ist erst geträumt worden, bevor sie schließlich entdeckt wurden. Eine kreative Person, die um dieses Potential weiß und es kreativ nutzt, zeichnet sich dadurch aus, dass sie die Phantasie ihrer inneren Welt akzeptiert und sie in der externen Welt als kreative Ressource genutzt. „Denken als Träumen“ ist in dieser Perspektive für Organisationen und ihre Existenz von ebenso großer Bedeutung wie herkömmlichere Denkart (Lawrence, 2003, 217). Ohne Zweifel sind ein solches erweitertes Denken und eine erhöhte Kapazität zum Denken für Organisation ebenso erstrebenswert wie notwendig. Die Möglichkeit, dass bisher in den Schatten verbannte Denkformen eine Chance erhalten, aus diesem Schatten herauszutreten, darf jedoch nicht dazu führen, in ein anderes Extrem zu verfallen und alle anderen Denkformen zu verwerfen. Beide Denkmodi sowohl RT+ als auch -RT (also sowohl Denken, welches in Kontakt mit der Realität steht, als auch solches Denken, welches diesen Kontakt zu vermeiden sucht) sind notwendig. Letztlich ist ein RT+ nur möglich, wenn -RT erfahren wurden. Erst über eine solche -RT Erfahrung wird das Individuum zu RT+ fähig, da eine solche Erfahrung das Individuum in Kontakt mit seiner Menschlichkeit bringt. Häufig wird -RT missbraucht, um Ereignisse und Menschen zu kontrollieren. Dennoch ist die -RT Erfahrung wichtig, da die verbundenen Gefühle von Schwäche, Unsicherheit und Verwundbarkeit Erfahrungen und Gefühle früherer Entwicklungsstufen reaktivieren. In ihnen stecken neuartige und bisher unerkannte Wege zu Kreativität und Lebendigkeit. Es ist Lawrence zu zustimmen, der feststellt: *„-RT und RT+ are linked and [...] without the experience of the two people would be less than human“* (Lawrence, 1999, 47).

Das Wissen um und ein Bewusstsein für die eigene Organisationsgeschichte, eine darauf aufbauende und veränderte Wahrnehmung der Realität sowie ein erweitertes Denken wirken sich in der Folge auch auf das etablierte soziale Abwehrsystem aus. Diese Rahmenbedingungen ermöglichen es dann, systemisch verfestigte und zum Bestandteil der unbewussten Organisationskultur gewordene Konflikte anzugehen. Sie müssen dann nicht normale Dinge bleiben und nach dem Motto „So ist das bei uns

nun einmal“ als unabänderlich hingenommen werden. Betrachten wir zur Verdeutlichung das folgende Beispiel, für das ich ein letztes Mal auf das Fallbeispiel zurückgreifen möchte. Es zeigt einerseits einen verfestigten Konflikt auf und macht andererseits die enge Verbindung dieses Konfliktes zur Realitätswahrnehmung und zum möglichen Denken deutlich.

Wie in vielen anderen Organisationen, existieren auch im Wichernhaus jährliche Verhandlungen hinsichtlich der zu verteilenden Ressourcen. Das im Rahmen dieser Verhandlungen jedes Jahr aufs Neue einsetzende Denken der Organisationsmitglieder, vor allem der Einrichtungsleiter stellt einen solchen verfestigten Konflikt dar, der beträchtliche Auswirkungen hat. Der Grund für den Konflikt liegt in den Annahmen, die das Denken bestimmen. So gehen alle Organisationsmitglieder davon aus, dass die vorhandenen Ressourcen begrenzt sind und dass um sie gekämpft werden muss. Darüber hinaus bekommen die Ressourcen in den Augen der Organisationsmitglieder immer mehr Warencharakter, was die Annahme der Begrenztheit noch bekräftigt. Diese Annahmen bestimmen das Denken und das Handeln der Organisationsmitglieder und führen zu ritualähnlichen Kämpfen um Ressourcen, die zu einem festen Bestandteil der Organisationskultur werden.

Die zuvor skizzierten Rahmenbedingungen eröffnen jedoch die Möglichkeit, Konflikt und Kooperation als zwei Seiten ein und derselben Medaille zu erkennen, so dass Konflikte nicht als etablierte und unabänderliche Umgangs- und Arbeitsweisen hingenommen werden müssen. Im Rahmen des Beispiels könnten dann kreativere Verteilungsschlüssel möglich werden oder Ideen entstehen, die den Zugang zu neuen Ressourcen erschließen (Long, 2001, 2002, 269f.).

Im Rahmen einer derartigen Umorientierung der Organisation gilt es auch, die etablierten Abwehrmechanismen zu berücksichtigen. Dabei kann ihre Abschaffung und Ausrottung nicht das anzustrebende Ziel sein. Es ist Mentzos zuzustimmen, der feststellt: *„Immerhin sind Abwehrmechanismen zum Teil sinnvolle, wenn auch nicht ideale Anpassungstechniken, die nur dann ohne Bedenken abgebaut werden dürfen, wenn der Not, die sie erzeugen, anders, besser begegnet werden kann“* (Mentzos, 1988, 104). Die zuvor beschriebene Erkenntnis, dass Kooperation und Konflikt zwei Seiten

einer Medaille sind, kann ein erster Schritt zum Umgang mit der in Organisationen vorhandenen Not, Angst und Unsicherheit sein. Ich bin hoffnungsvoll, dass diese Erkenntnis zusammen mit den zuvor aufgezeigten Entwicklungsperspektiven zur Entstehung von reiferen Arbeitsbeziehungen in Organisationen führen kann. Solche Arbeitsbeziehungen sind gekennzeichnet durch verbindlich ausgehandelte Rollen und Aufgaben, die sich durch ein Bewusstsein für Grenzen und Abgrenzungen aber auch Gemeinsamkeiten und Übereinstimmungen auszeichnen. Notwendig dafür ist Klarheit hinsichtlich der Ziele der Organisation und ihrer Autoritätsstrukturen. Darüber hinaus benötigen alle Organisationsmitglieder Gelegenheit, sich in die Organisation einzubringen sowie Möglichkeiten der Mitsprache. Eine Umsetzung dieser Voraussetzungen ist jedoch nur möglich, wenn auf allen Ebenen der Organisation die Fähigkeit besteht, aus Erfahrungen, die im Rahmen der Arbeit gemacht wurden, zu lernen. Eines der wichtigsten Charakteristika reifer Arbeitsbeziehungen ist darin zu sehen, dass Manager und Führungskräfte in der Lage sind, eine unterstützende Arbeitsumwelt zu schaffen. Eine derartige Arbeitsumwelt sollte für die Aufgabe als solche förderlich sein und es darüber hinaus erlauben, Emotionen und Gefühle zuzulassen, unabhängig von der Primäraufgabe oder vom Organisationstyp (Obholzer, 1994, 175; Long, Newton, Dalgleish, 2000).

Die hier abschließend dargestellten Überlegungen werden weder dazu führen, dass unbewusste Kulturanteile keine Angst mehr entstehen lassen, noch dass in ihnen verankerte unbewusste Phänomene keine disfunktionalen Wirkungen mehr entfalten. Ich bin jedoch der Überzeugung, dass sie für einen reiferen Umgang der in Organisationen arbeitenden und lebenden Menschen untereinander sowie für den Umgang von Organisationen miteinander, unerlässlich sind. Vielleicht gelingt es auf diese Weise Aussagen des folgenden Charakters „Der Mohr hat seine Schuldigkeit getan, jetzt kann er gehen“ oder „Wenn Sie mir gegenüber nicht loyal sind, schmeiß' ich sie raus“ in Organisationen seltener anzutreffen. Anlass zu dieser Hoffnung könnte die in dieser Arbeit thematisierte sozioanalytische Organisationskulturforschung geben, da sie in der Lage ist, durch die Aufdeckung und Bearbeitung unbewusster Phänomene und Kulturteile das

vorhandene Maß an Angst zu minimieren und das unreflektierte Ausagieren unbewusster Phänomene zu reduzieren.

Teil E: Literaturverzeichnis und Anhang

Literaturverzeichnis

- ABRAHAM, KARL (1924)**, Versuch einer Entwicklungsgeschichte der Libido auf Grund der Psychoanalyse seelischer Störungen, in: Ders., Gesammelte Schriften in zwei Bänden. Band 2, herausgegeben vom Johannes Cremerius, Frankfurt a. M. (Fischer), 32-102.
- AHLERS, ARNDT & GOLDSCHMIDT, OLIVER (1997)**, Unternehmenskultur – Eine Chance für den Menschen im Unternehmen, unveröffentlichte Diplomarbeit, Bergische Universität Wuppertal
- AHLERS-NIEMANN, ARNDT & MALLOW, BIRGIT (2002)**, Auf dem Weg zum Organisationsentwickler - Reflektionen einer OE-Ausbildung und ihre Bedeutung für die eigene Rolle, unveröffentlichte Abschlussarbeit im Rahmen einer berufsbegleitenden Ausbildung zum Organisationsentwickler
- ALEXANDER, FRANZ & STRAUB, HUGO (1971)**, Der Verbrecher und sein Richter. Ein psychoanalytischer Einblick in die Welt der Paragraphen, in: Tillmann Moser (Hrsg.), Psychoanalyse und Justiz, Frankfurt a. M. (Suhrkamp), 203-411.
- ANHORN, ROLAND (1992)**, Sozialstruktur und Disziplinarindividuum. Zu Johann Hinrich Wicherns Fürsorge- und Erziehungskonzeption, Egelsbach, Köln, New York (Hänsel-Hohenhausen)
- ARMSTRONG, DAVID (1997)**, The 'institution in the mind': reflections on the relation of psycho-analysis to work with institutions, *Free Associations*, 41 (7) Part 1, 1-14.
- ARMSTRONG, DAVID (2005)**, The analytic object in the organizational world, in: Ders., *Organization in the mind: Psychoanalysis, group relations and organizational consulting*, edited by Robert French, London (Karnac), 44-54.
- ARMSTRONG, DAVID (2005)**, Emotions in organizations. Disturbance or intelligence?, in: Ders., *Organization in the mind: Psychoanalysis, group relations and organizational consulting*, edited by Robert French, London (Karnac), 90-101.
- AUCHTER, THOMAS; STRAUSS LAURA VIVIANA (1999)**, Kleines Wörterbuch der Psychoanalyse, Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht)
- BAECKER, DIRK (2001)**, Drei Regeln einer wirtschaftlich effizienten Unternehmenskultur, in: Bertelsmann Stiftung & Hans Böckler Stiftung (Hrsg.), *Praxis Unternehmenskultur: Herausforderungen gemeinsam*

bewältigen, Band I: Erfolgsfaktor Unternehmenskultur, Gütersloh (Bertelsmann Stiftung), 57-80.

BAIN, ALISTAIR (1998), Social defences against organizational learning, Human Relations, 51, 3, 413-429.

BAIN, ALISTAIRE (1999) On scocio-analysis, Socio-Analysis, 1 (1), 1-17; deutsch: **(2001)**, Einige Überlegungen zur Sozioanalyse, Freie Assoziation, 4, 2, 135-154; wieder in: Burkard Sievers; Dieter Ohlmeier, Bernd Oberhoff & Ulrich Beumer (Hrsg.) **(2003)**, Das Unbewusste in Organisationen. Freie Assoziationen zur psychosozialen Dynamik von Organisationen, Gießen (Psychosozial-Verlag), 17-36.

BANNER, DAVID K. & GAGNÉ, ELAINE T. (1995), Designing effective organizations: Traditional & transformational views, Thousand Oaks (Sage).

BATE, WALTER JACKSON (1964), John Keats, Cambridge, Massachusetts (The Belknap Press of Harvard University Press)

BAUM, HOWELL (1992), Mentoring: Narcissistic fantasies and oedipal realities, Human Relations, 45 (3), 223-245.

BECKER, HANS JÖRG (1998), Psychoanalyse und Organisation. Zur Bedeutung unbewusster Sozialisation in Organisationen, Freie Assoziation, 1, 1/2, 81-100; wieder in: Burkard Sievers; Dieter Ohlmeier; Bernd Oberhoff & Ulrich Beumer (Hrsg.) **(2003)**, Das Unbewusste in Organisationen, Gießen (Psychosozial-Verlag), 53-72.

BELAND, HERRMANN (2001), Vorwort, in: Wilfred R. Bion, Erfahrungen in Gruppen und andere Schriften, Stuttgart (Klett-Cotta), I-VIII

BEUMER, ULRICH (2001), Organisationskulturanalyse – Entwurf eines Konzeptes, in: Bernd Oberhoff & Ullrich Beumer (Hrsg.), Theorie und Praxis psychoanalytischer Supervision, Münster (Votum), 261-282.

BEUMER, ULRICH & SIEVERS, BURKARD (2001), Die Organisation als inneres Objekt – Einzelsupervision als Rollenberatung, in: Bernd Oberhoff & Ullrich Beumer (Hrsg.), Theorie und Praxis psychoanalytischer Supervision, Münster (Votum), 124-142.

BIEDERMANN, HANS (1993), Die Drillinge des Siegmund Freud: Cartoons und kleines Einmaleins der Psychoanalyse, Neckarsulm, Stuttgart (Jungjohann).

BILITZA, KLAUS (1989), Sind Unternehmen rational zu führen, Gabler's Magazin, 2, 21-24.

BILITZA, KLAUS (1990), „Themroc“ oder „die unbewusste Seite der Organisation“, in: Ulrich Streeck & Hans-Volker Wertmann (Hrsg.), Herausforderungen für die Psychoanalyse. Diskurse und Perspektiven, München (Pfeiffer), 256-269.

- BILITZA, KLAUS (1991)**, Zur Psychoanalyse der Abwehr archaischer Ängste und Impulse durch soziale Institutionen, Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik, 27, 27-36.
- BINSWANGER, RALF (1978)**, Rahmenbedingungen einer analytisch orientierten Psychotherapie im Strafvollzug, *Psyche*, 32 (7), 1148-1166.
- BION, WILFRED R. (1943)**, Intra-group tensions in therapy, *Lancet*, 2, 678-781, (27. November 1943); reprinted in: **(1961)**, *Experiences in groups*, London (Tavistock); deutsch: **(2001)**, *Erfahrungen in Gruppen und andere Schriften*, Stuttgart (Klett-Cotta).
- BION, WILFRED R. (1948)**, *Experiences in groups*, Human Relations, I-IV, 1948-1951; reprinted in: **(1961)**, *Experiences in groups*, London (Tavistock); deutsch: **(2001)**, *Erfahrungen in Gruppen und andere Schriften*, Stuttgart (Klett-Cotta).
- BION, WILFRED R. (1952)**, Group dynamics: a review, *International Journal of Psycho-Analysis*, 33 (2), 235-247; reprinted in: **(1961)**, *Experiences in groups*, London (Tavistock); deutsch: **(2001)**, *Erfahrungen in Gruppen und andere Schriften*, Stuttgart (Klett-Cotta).
- BION, WILFRED R. (1957)**, The differentiation of the psychotic from the non-psychotic personalities, *International Journal of Psycho-Analysis*, 38, 3-4, 266-275; deutsch: **(1990)**, Zur Unterscheidung von psychotischen und nicht-psychotischen Persönlichkeiten, in: Elisabeth Bott-Spillius (Hrsg.), *Melanie Klein Heute*, Band. 1: Beiträge zur Theorie, München (Verlag Internationale Psychoanalyse), 75-102.
- BION, WILFRED R. (1959)**, Attacks on linking, *International Journal of Psycho-Analysis*, 40, 308-315; deutsch: **(1990)**, Angriffe auf Verbindungen, in: Elisabeth Bott-Spillius (Hrsg.), *Melanie Klein Heute*. Band 1: Beiträge zur Theorie, München (Verlag Internationale Psychoanalyse), 110-132.
- BION, WILFRED R. (1961)**, *Experiences in groups*, London (Tavistock); deutsch: **(2001)**, *Erfahrungen in Gruppen und andere Schriften*, Stuttgart (Klett-Cotta).
- BION, WILFRED R. (1962A)**, A theory of thinking, *International Journal of Psycho-Analysis*, 43, 306-310, deutsch: **(1990a)**, Eine Theorie des Denkens, in: Elisabeth Bott-Spillius (Hrsg.), *Melanie Klein Heute*. Band 1: Beiträge zur Theorie, München, Wien (Verlag Internationale Psychoanalyse), 225-235.
- BION, WILFRED R. (1962B)**, Learning from experience, London (William Heinemann); deutsch: **(1990a)**, Lernen durch Erfahrung, Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- BION, WILFRED R. (1963)**, *Elements of Psycho-Analysis*, London (Heinemann); deutsch: **(1992)**, *Elemente der Psychoanalyse*, Frankfurt a. M. (Suhrkamp).

- BION, WILFRED R. (1970)**, Attention and interpretation: a scientific approach to insight in psycho-analysis and groups, London, Sydney, Toronto, Wellington (Tavistock Publications).
- BION, WILFRED R. (1997)**, Taming Wild Thoughts, London (Karnac Books).
- BLAY-NETO, BERNARDO (1985)**, The influence of Bion's ideas on my work, in: Malcolm Pines (Ed.), Bion and group psychotherapy, London, Boston, Melbourne (Routledge & Kegan Paul), 247-254
- BLÉANDONU, GÉRARD (1994)**, Wilfred Bion. His life and works 1897–1979, London (Free Association Books).
- BLÖCHLE, HERBERT (1973)**, Ein leidenschaftlicher Verfechter der Einzelhaft. Johann Hinrich Wicherns Gefängnisreform im Spiegel der Geschichte, Zeitschrift für Strafvollzug, 22, 233-242.
- BOLLAS, CHRISTOPHER (1987)**, The shadow of the object: psychoanalysis of the unthought known, New York (Columbia University Press); deutsch: **(1997)**, Der Schatten des Objekts: das ungedachte Bekannte; zur Psychoanalyse der frühen Entwicklung, Stuttgart (Keltt-Cotta).
- BOLLAS, CHRISTOPHER (1995)**, Cracking up: the work of unconscious experience, London (Routledge).
- BORIS, HAROLD N.; ZINBERG, NORMAN E. & BORIS, MARYLYNN (1975)**, Fantasies in group situations, Contemporary psychoanalysis, 11 (1), 15-45.
- BOTT-SPILLIUS, ELIZABETH (1983)**, Some developments from the work of Melanie Klein, International Journal of Psycho-Analysis, 64, 321-332.
- BOWLES, MARTIN L. (1990)**, Recognizing deep structures in organizations. Organization Studies, 11 (3), 395-412.
- BOWLES, MARTIN L. (1991)**, The organization shadow, Organization Studies, 12 (3), 387-404.
- BOWLES, MARTIN L.; LEWIS, M. (1988)**, Threats and opportunities in middle management: New technology and competitive banking, Journal of Industrial Relations, 30 (1), 54-67.
- BRAKELMANN, GÜNTER (1983)**, Johann Hinrich Wichern, in: Klaus Scholder & Dieter Kleinmann (Hrsg.), Protestantische Profile: Lebensbilder aus fünf Jahrhunderten, Königstein/Taunus (Athenäum), 239-252.
- BRITTON, RONALD (1998)**, Psychische Entwicklung und psychische Regression, in: Ronald Britton; Michael Feldmann & John Steiner, Identifikation als Abwehr: Beiträge zur Westlodge-Konferenz II, herausgegeben von Claudia Frank und Heinz Weiß, Tübingen (Edition Diskord), 17-39.

- BROWN, DENNIS G. (1985)**, Bion and Foulkes: Basic assumption and beyond, in: Malcolm Pines (Ed.), Bion and group psychotherapy, London, Boston, Melbourne (Routledge & Kegan Paul), 192-219.
- BUBER, MARTIN (1973)**, Elemente des Zwischenmenschlichen, in: Ders., Das dialogische Prinzip, Heidelberg (Lambert Schneider GmbH), 271-298.
- BUCHINGER, KURT (1997)**, Supervision in Organisationen, Heidelberg (Carl Auer).
- BURCHARDI, RAIMUND (1981)**, Wicherns Forderungen an seine Mitarbeiter, Diakonie. Theorien, Erfahrungen, Impulse, 7 (2), 70-74.
- BUSCH, MAX (1961)**, Johann Hinrich Wichern ein Pionier der Strafvollzugsreform, Zeitschrift für den Strafvollzug, 10, 273-283.
- CARDONA, FRANCESCA (1995)**, Vulnerable Leadership: Consultancy to management in transition, Paper presented at the ISPSO Symposium 1995: The distinctive relevance of psychoanalytic understanding to organizations. Cases, methods and perspectives, London.
- CLEMMER, DONALD (1966)**, The prison community. New York (Holt, Rinehart and Winston).
- COHEN, ALBERT K. (1958)**, Delinquent boys. The culture of the gang, London (Collcier-Macmillian).
- CZANDER, WILLIAM M. (1993)**, The psychodynamics of work and organizations: Theory and application, New York, London (Guilford Press).
- DÄUMLING, ADOLF MARTIN (1970)**, Die psychologische Situation der Aufsichtsbeamten im Justizvollzug des Landes Nordrhein-Westfalen 1969, in: Thomas Würtenberger; Heinz Müller-Dietz (Hrsg.), Beiträge zur Strafvollzugswissenschaft, Heft 6 (Selbstbild und Fremdbild der Aufsichtsbeamten im Strafvollzug), Stuttgart (Ferdinand Enke), 1-42.
- DE BOARD, ROBERT (1978)**, The psychoanalysis of organizations. A psychoanalytic approach in groups and organizations, London (Tavistock Publications).
- DEAL, TERRENCE E.; KENNEDY, ALAN A. (1982)**, Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life, Reading, Massachusetts, u.a. (Addison-Wesley); deutsch: **(1987)**, Unternehmenserfolg durch Unternehmenskultur, Bonn (Rentrop)
- DENHARDT, ROBERT D. (1981)**, The shadow of organization, Kansas (University of Kansas Press).
- DIAMOND, MICHAEL A. (1985)**, The social character of bureaucracy: Anxiety and ritualistic defence, Political Psychology, 6 (4), 663-679.

- DOSTOJEWSKIJ, FJODOR M. (1988)**, Aufzeichnungen aus einem Toten Hause, München (Deutscher Taschenbuch Verlag).
- DRIEST, BURKHARD (1988)**, Die Verrohung des Franz Blum, Reinbek bei Hamburg (Rowohlt).
- EISENBACH-STAGL, IRMGARD; ERTL, MICHAEL (HRSG.) (1997)**, Unbewusstes in Organisationen: zur Psychoanalyse von sozialen Systemen, Wien (Facultas Universitäts-Verlag).
- EISOLD, KEN (1996)**, Psychoanalysis today: implications for organisational applications, *Free associations*, 38, (6) Part 2, 174-191.
- ELIELI, RINA BAR-LEV (1994)**, Psychoanalytic Thinking and Organizations, *Psychiatry*, 57, 78-91.
- FAIRBAIN, RONALD D. (1941)**, A revised psychopathology of the psychoses and psychoneuroses, in: Ders. (1952), *Psychoanalytic studies of the personality*, London (Routledge & Kegan Paul), 28-58.
- FAIRBAIN, RONALD D. (1944)**, Endopsychic structure considered in terms of object relationships, in: Ders. (1952), *Psychoanalytic studies of the personality*, London (Routledge & Kegan Paul), 82-136.
- FEUCHTWANG, MIRANDA & RAMSAY, SHEILA (1995)**, In Fagin's kitchen: Social defences as a protection against children in the post modern world, Paper presented at the ISPSO Symposium 1995: The distinctive relevance of psychoanalytic understanding to organizations. Cases, methods and perspectives, London.
- FOUCAULT, MICHEL (1977)**, Überwachen und Strafen. Die Geburt des Gefängnisses, Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- FRANZ, MARIE LOUISE VON (1974)**, Shadow and evil in fairytales, Toronto (Spring).
- FREUD, SIGMUND (1895)**, Manuskript H, Paranoia, in: Ders. (1975), *Aus den Anfängen der Psychoanalyse: Briefe an Wilhelm Fließ. Abhandlungen und Notizen aus den Jahren 1887–1902*, Frankfurt a.M. (Fischer), 97-103.
- FREUD, SIGMUND (1900)**, Über den Traum, in: Ders. (1968), *Gesammelte Werke, Band 2/3, Die Traumdeutung*, Frankfurt a. M. (Fischer), 645-700.
- FREUD, SIGMUND (1913)**, Totem und Tabu, in: Ders. (1968), *Gesammelte Werke, Band 9: Totem und Tabu*, Frankfurt a. M. (Fischer), 3-194.
- FREUD, SIGMUND (1914)**, Zur Einführung des Narzissmus, in: Ders. (1968), *Gesammelte Werke, Band 10: Werke aus den Jahren 1913-1917*, Frankfurt a. M. (Fischer), 138-170.

- FREUD, SIGMUND (1915)**, Das Unbewusste, in: Ders. **(1967)**, Gesammelte Werke, Band 10: Werke aus den Jahren 1913-1917, Frankfurt a. M. (Fischer), 264-303.
- FREUD, SIGMUND (1917)**, Trauer und Melancholie, in: Ders. **(1967)**, Gesammelte Werke, Band 10: Werke aus den Jahren 1913-1917, Frankfurt a. M. (Fischer), 428-446.
- FREUD, SIGMUND (1917)**, Eine Schwierigkeit der Psychoanalyse, in: Ders. **(1966)**, Gesammelte Werke, Band 12: Werke aus den Jahren 1917-1920, Frankfurt a. M. (Fischer), 3-12.
- FREUD, SIGMUND (1921)**, Massenpsychologie und Ich-Analyse, in: Ders. **(1967)**, Gesammelte Werke, Band 13: Jenseits des Lustprinzips. Massenpsychologie und Ich-Analyse, Frankfurt a. M. (Fischer), 73-161.
- FREUD, SIGMUND (1923)**, Das Ich und das Es, in: Ders. **(1967)**, Gesammelte Werke, Band 13: Jenseits des Lustprinzips. Massenpsychologie und Ich-Analyse, Frankfurt a. M. (Fischer), 237-289.
- FREUD, SIGMUND (1923)**, Die Zerlegung der psychischen Persönlichkeit, in: Ders. **(1967)**, Gesammelte Werke, Band 15: Neue Folge der Vorlesungen zur Einführung in die Psychoanalyse, Frankfurt a. M. (Fischer), 62-86.
- FREUD, SIGMUND (1926)**, Hemmung, Symptom und Angst, in: Ders. **(1968)**, Gesammelte Werke, Band 14: Werke aus den Jahren 1925-1931, Frankfurt a.M. (Fischer), 113-205.
- FREUD, SIGMUND (1933)**, Neue Folgen der Vorlesungen zur Einführung in die Psychoanalyse, in: Ders. **(1967)**, Gesammelte Werke, Band 15: Neue Folgen der Vorlesungen zur Einführung in die Psychoanalyse, Frankfurt a. M. (Fischer), 3-197.
- FROMM, ERICH (1970)**, Zur Psychologie des Verbrechers und der strafenden Gesellschaft, in: Erich Fromm, Analytische Sozialpsychologie und Gesellschaftstheorie, Frankfurt a. M. (Suhrkamp Verlag), 115-145.
- FÜRSTENAU, PETER (1977)**, Über die politische Relevanz psychoanalytischer Praxis, in: Peter Kutter (Hrsg.), Psychoanalyse im Wandel, Frankfurt a. M. (Suhrkamp), 148-172.
- GABRIEL, YANNIS (1991)**, On organizational stories and myths: why it is easier to slay a dragon than to kill a myth, *International Sociology*, 6 (4), 427-442
- GABRIEL YANNIS (1996)**, The hybris of management, *Administrative Theory & Praxis*, 20 (3), 257-273.

- GABRIEL, YANNIS (1997)**, Meeting God: When organizational members come face to face with the supreme leader, *Human Relations*, 50 (4), 315-342.
- GABRIEL, YIANNIS (2000)**, *Storytelling in organizations: facts, fictions, and fantasies* Oxford (Oxford University Press).
- GEMMILL, GERRY (1986)**, The dynamics of the group shadow in intergroup relations, *Small Group Behaviour*, 17 (2), 229-240.
- GEMMILL, GERRY (1989)**, The dynamics of spacegoating in small groups, *Small Group Behaviour*, 20 (4), 406-418.
- GEMMILL, GARY & KRAUS, GEORGE (1988)**, Dynamics of covert role analysis: Small groups, *Small Group Behaviour*, 19 (3), 299-311.
- GEMMILL, GERRY & WYNKOOP, CAL (1991)**, The psychodynamics of small group transformation, *Small Group Research*, 22 (1), 4-23.
- GENET, JEAN (2000)**, *Werke in Einzelbänden, Band II: Wunder der Rose*, Gifkendorf (Merlin).
- GERHARD, MARTIN (1931)**, Der Leitgedanke in Wicherns Lebenswerk, *Aus Gottes Garten*, 82 (4), 52-56.
- GILMORE, THOMAS & KRANTZ, JAMES (1985)**, Projective identification in the consulting relationship: Exploring the unconscious dimensions of a client system, *Human Relations*, 38 (12), 1159-1177; deutsch: **(2003)**, Projektive Identifizierung in der Organisationsberatung, *Freie Assoziation*, 6, 2, 53-72.
- GOFFMAN, ERVING (1972)**, *Asyle. Über die soziale Situation psychiatrischer Patienten und anderen Insassen*, Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- GOHDE, JÜRGEN & HAAS, HANS-STEPHAN (HRSG.) (1998)**, *Wichern erinnern - Diakonie provozieren*, Hannover (Lutherisches Verlagshaus).
- GOULD, LAWRENCE. J. (1997)**, Correspondences between Bion's basic assumption theory and Klein's developmental positions: An outline, <http://www.shef.ac.uk/~psysc/rmy/bion.html>.
- GRATZ, WOLFGANG (1993)**, Das System Gefängnis oder: Ist das Gefängnis mit System zu verändern, *Neue Kriminalpolitik. Forum für Praxis, Theorie und Wissenschaft*, 7 (2), 30-34.
- GRATZ, WOLFGANG (1995)**, Angst, Gefängnis und Sozialarbeit, *Zeitschrift für Strafvollzug und Straffälligenhilfe*, 44, 4, 195-201.
- GRATZ, WOLFGANG & STANGEL, WOLFGANG (1997)**, Über den Umgang mit Ängsten im Strafvollzug, oder: Das Unbewußte beim Einsperren, in: Irmgard Eisenbach-Stangl & Michael Ertl (Hrsg.), *Unbewusstes in Organisationen: zur Psychoanalyse von sozialen Systemen*, Wien (Facultas Universitäts-Verlag), 191-216.

- GREEN, ANDRÉ (1973)**, On negative capability. A critical view of W.R. Bion's Attention and Interpretation, *The international journal of psychoanalysis*, 54, 115-119.
- GRIGUN, PETER (1967)**, Zum Berufsbild des Aufsichtsbeamten, *Zeitschrift für Strafvollzug und Straffälligenhilfe*, 16, 311-315.
- GRINBERG, LEON; SOR, DARIO & TABAK DE BIANCHEDI, ELIZABETH (1977)**, New introduction to the work of Bion, Northvale, New Jersey, London (Jason Aronson); deutsch: **(1993)**, W. R. Bion: eine Einführung, Stuttgart-Bad Cannstatt (Frommann-Holzboog).
- GRODDECK, GEORG (1923)**, Das Buch vom Es: psychoanalytische Briefe an eine Freundin, Wien (Internationaler Psychoanalytischer Verlag).
- GROTSTEIN, JAMES S. (1981)**, Splitting and projective identification, New York (Jason Aronson).
- GRUNOW, RICHARD (1958)**, Wer war Johann Hinrich Wichern?, Hamburg (Agentur des Rauhen Hauses).
- GÜNTHER, LOUIS (1965)**, Die deutsche Gaunersprache und verwandte Geheim- und Berufssprachen, Wiesbaden (Sändig).
- GUNTRIP, HARRY (1968)**, Schizoid phenomena, object relations and the self, London (The Hogarth Press).
- GUSTAFSON, JAMES. P. & COOPER, LOWELL (1978)**, Collaboration in small groups: Theory and technique for the study of small group processes, *Human Relations*, 31 (2), 155-171.
- HALTON, WILLIAM (1994)**, Some unconscious aspects of organizational Life: Contributions from psychoanalysis, in: Anton Obholzer & Vega Zagier Roberts (Eds.), *The unconscious at work. Individual and organizational stress in the human services*, London (Routledge), 11-18.
- HARBRODT, STEFFEN (1972)**, Die Subkultur des Gefängnisses. Eine soziologische Studie zur Resozialisierung, Stuttgart (Ferdinande Enke Verlag).
- HAU, CARL (1925)**, Lebenslänglich. Erlebtes und Erlittenes, Berlin (Ullstein).
- HENTIG, HANS VON (1955)**, Die Strafe. Band II. Die Modernen Erscheinungsformen, Berlin, Göttingen, Heidelberg (Springer).
- HESSE, GÜNTER (1984A)**, Die Wände im Knast. Graffiti aus deutschen Gefängnissen, Band 1, Bremen, Hamburg (Skarabäus).
- HESSE, GÜNTER (1984B)**, Die Wände im Knast. Graffiti aus deutschen Gefängnissen, Band 2, Bremen, Hamburg (Skarabäus).

- HINSELWOOD, RONALD D. (1989)**, A dictionary of Kleinian thought, London (Free Association Books); deutsch: **(1993)** Wörterbuch der Kleinianischen Psychoanalyse, Stuttgart (Verlag Internationale Psychoanalyse).
- HIRSCHHORN, LARRY (1988)**, The workplace within: Psychodynamics of organizational life, Cambridge, MA (MIT Press).
- HIRSCHHORN, LARRY & GILMORE, THOMAS (1993)**, The Psychodynamics of cultural change: Learnings from a factory, in: Larry Hirschhorn & Carole K. Barnett (Eds.), The psychodynamics of organizations. Labour and social change, Philadelphia, PA (Temple University Press), 119-142.
- HIRSCHHORN, LARRY & YOUNG, DONALD (1991)**, Dealing with anxiety of working: Social defences as coping strategy, in: Manfred F. R. Kets de Vries (Ed.), Organizations on the couch: Clinical perspectives on organizational behaviour and change, San Francisco, CA (Jossey-Bass), 215-240.
- HIRSCHHORN, LARRY & YOUNG, DONALD (1993)**, The psychodynamics of safety: A case study of an oil refinery, in: Larry Hirschhorn & Carole K. Barnett (Eds.) The psychodynamics of organizations. Labour and social change, Philadelphia, PA (Temple University Press), 143-163.
- HOFMANN, ERNST T. A. (2002)**, Elixiere des Teufels: Roman, Frankfurt a M., Leipzig (Insel-Verlag).
- HOHMEIER, JÜRGEN (1973)**, Aufsicht und Resozialisierung. Empirische Untersuchung der Einstellungen von Aufsichtsbeamten und Insassen im Strafvollzug, Stuttgart (Ferdinand Enke Verlag).
- HONDRICH, KARL OTTO (1997)**, Latente und manifeste Sozialität. Anregungen aus der Psychoanalyse für eine Sozioanalyse, in: Peter Kutter (Hrsg.), Psychoanalyse interdisziplinär, Frankfurt a. M. (Suhrkamp), 69-95.
- HOPPENSACK, HANS-CHRISTOPH (1969)**, Über die Strafanstalt und ihre Wirkung auf Einstellung und Verhalten von Gefangenen. Unter anderem dargestellt an Hand einer Untersuchung in den Strafanstalten Bremen-Oslebshausen im Jahre 1965, Göttingen (Verlag Otto Schwartz & Co.).
- HUBBEL, LARRY (1992)**, Four archetypal shadows. A look at the dark side of public organizations, Administration & Society, 24 (2), 205-233.
- HUNT, JENNIFER C. (1989)**, Psychoanalytic aspects of fieldwork, Newbury Park, London, New Delhi (Sage).
- HÜRLIMANN, MICHAEL (1993)**, Führer und Einflussfaktoren in der Subkultur des Strafvollzuges, Paffenweiler (Centaurus-Verlags-Gesellschaft).

- HUTTER, A. D. (1982)**, Poetry in Psychoanalysis: Hopkins, Rosetti, Winnicott, Internal Review of Psycho-Analysis, 9, 303-316.
- HUTTON, JEAN; BAZALGETTE, JOHN; REED, BRUCE (1997)**, Organisation-in-the-mind, in: Jean E. Neumann; Kamil Kellner & Andrea Dawson-Shepherd (Eds.), Developing Organisational Consultancy, London, New York (Routledge), 133-126.
- HYDE, PAULA (2004)**, Changing Structures: un-changing processes?, Paper presented at the ISPSO Symposium 2004: The shadow of the future: Psychoanalytic Perspectives on Transformations in Organizations and Society, Coesfeld.
- HYDE, PAULA & THOMAS ALAN (2002)**, Organisational defences revisited: systems and contexts, Journal of managerial psychology, 17 (5), 408-421.
- INCIARDI, JAMES (1967)**, Criminal justice, San Diego (Harcourt Brace Jovanovich).
- JACOBI, JOLANDE (1968)**, The psychology of C. G. Jung : an introduction, London (Routledge & K. Paul).
- JACOBI, JOLANDE (1972)**, Die Psychologie vom C. G. Jung. Eine Einführung in das Gesamtwerk, Olten u. a. (Walter).
- JACOBI, JOLANDE (2002)**, Die Psychologie vom C. G. Jung. Eine Einführung in das Gesamtwerk, Frankfurt a. M. (Fischer).
- JAEGER, HENRY (1982)**, Die bestrafte Zeit, München (Wilhelm Heyne).
- JAFFÉ, ANIELA (1997)**, Träume, Erinnerungen und Gedanken, Olten u.a. (Walter).
- JAQUES, ELLIOTT (1950)**, Studies in the social development of an industrial community (The Glaciers Project) I. Collaborative Group Methods in a wage negotiation situation. Part One: Case Study, Human Relations, 3 (3), 223-249.
- JAQUES, ELLIOT (1951)**, The changing culture of a factory, London (Tavistock).
- JAQUES, ELLIOT (1953)**, On the dynamics of social structure, Human Relations, 5, 3-23.
- JAQUES, ELLIOTT (1995)**, Why the psychoanalytic approach to understanding organizations is dysfunctional, Human Relations, 48, 343-349,
- JAQUES, ELLIOT; RICE, KENNETH ALBERT & HILL, J. M. M. (1951)**, The social and psychological impact of a change in method of wage payment (The Glacier Project – V), Human Relations, 4 (4), 315-340.

- JUNG, CARL GUSTAV (1912)**, Wandlung der Libido, in: Ders. **(1977)**, Gesammelte Werke, Band 5: Symbole der Wandlung. Analyse des Vorspiels zu einer Schizophrenie, Olten u. a. (Walter), 182-175.
- JUNG, CARL GUSTAV (1918)**, Über das Unbewusste, in: Ders. **(1974)**, Gesammelte Werke, Band 10: Zivilisation im Übergang, Olten u. a. (Walter), 15-42.
- JUNG, CARL GUSTAV (1928A)**, Die Struktur der Seele, in: Ders. **(1971A)**, Gesammelte Werke, Band 8: Die Dynamik des Unbewussten, Olten u. a. (Walter), 161-183.
- JUNG, CARL GUSTAV (1928B)**, Instinkte und Unbewußtes, in: Ders. **(1971B)**, Gesammelte Werke, Band 8: Die Dynamik des Unbewussten, Olten u. a. (Walter), 147-159.
- JUNG, CARL GUSTAV (1928C)**, Die Beziehungen zwischen dem Ich und dem Unbewussten, in: Ders. **(1971C)**, Gesammelte Werke, Band 7: Zwei Schriften über analytische Psychologie, Olten u. a. (Walter), 131-264.
- JUNG, CARL GUSTAV (1929)**, Ziele der Psychotherapie, in: Ders. **(1971)**, Gesammelte Werke, Band 16: Praxis der Psychotherapie. Beiträge zum Problem der Psychotherapie und zur Psychologie der Übertragung, Olten u. a. (Walter), 48-63.
- JUNG, CARL GUSTAV (1935)**, Die Archetypen und das kollektive Unbewusste, in: Ders. **(1980)**, Gesammelte Werke, Band 9, 1. Halbband: Die Archetypen und das kollektive Unbewusste, Olten u. a. (Walter), 11-52.
- JUNG, CARL GUSTAV (1935)**, Die Archetypen und das kollektive Unbewusste, in: Ders. **(1981)**, Gesammelte Werke, Band 18, 2. Halbband: Das symbolische Leben. Verschieden Schriften, Olten u. a. (Walter), 547-585.
- JUNG, CARL GUSTAV (1939)**, Bewußtsein, Unbewußtes und Individuation, in: Ders. **(1980)**, Gesammelte Werke, Band 9, 1. Halbband: Die Archetypen und das kollektive Unbewusste, Olten u. a. (Walter), 291-307.
- JUNG, CARL GUSTAV (1940)**, Psychologie und Religion, in: Ders. **(1971)**, Gesammelte Werke, Band 11: Zur Psychologie westlicher und östlicher Religion, Olten u. a. (Walter), 1-117.
- JUNG, CARL GUSTAV (1940)**, Zur Psychologie des Kind-Archetypus (ursprünglicher Titel: Das göttliche Kind in mythologischer und psychologischer Beleuchtung), in: Ders. **(1980)**, Gesammelte Werke, Band 9, 1. Halbband: Die Archetypen und das kollektive Unbewusste, Olten u. a. (Walter), 163-195.

- JUNG, CARL GUSTAV (1942)**, Über die Psychologie des Unbewussten, in: Ders. (1971), Gesammelte Werke, Band 7: Zwei Schriften über analytische Psychologie, Olten u. a. (Walter), 1-130.
- JUNG, CARL GUSTAV (1946)**, Theoretische Überlegungen zum Wesen des Psychischen (ursprünglicher Titel: Der Geist der Psychologie), in: Ders. (1971), Gesammelte Werke, Band 8: Die Dynamik des Unbewussten, Olten u. a. (Walter), 185-267.
- JUNG, CARL GUSTAV (1947)**, Psychologie und Religion: die Terry Lectures 1937; gehalten and der Yale University, Zürich (Rascher).
- JUNG, CARL GUSTAV (1948)**, Geleitwort zu E. Hardings Buch „Frauen-Mysterien“, in: Ders. (1981), Gesammelte Werke, Band 18: Das symbolische Leben, Olten u. a. (Walter), 552-555.
- JUNG, CARL GUSTAV (1951)**, Der Schatten, in: Ders. (1980), Gesammelte Werke, Band 9, 2. Halbband: Aion. Beiträge zu Symbolik des Selbst, Olten u. a. (Walter), 17-19.
- KANT, IMMANUEL (1971)**, Kritik der reinen Vernunft, neu herausgegeben von Raymund Schmidt, Hamburg (Meiner).
- KAUFMANN, HILDE (1974)**, Die Gefängnis-Subkultur, in: Gerhard, Deimling & Josef M., Häußling (Hrsg.), Erziehung und Recht im Vollzug der Freiheitsstrafe, Wuppertal (Peter Hammer Verlag), 105-116.
- KEATS, JOHN (1970)**, The Letter of John Keats, edited by R. Gittings, Oxford (Oxford University Press).
- KELLER, MARYANN (1989)**, Rude awakening: the rise, fall and struggle for recovery of General Motors, New York (Morrow).
- KERÉNYI, KARL (1966)**, Die Mythologie der Griechen. Band II: Die Heroengeschichten, München (Deutscher Taschenbuch Verlag).
- KERNBERG, OTTO F. (1984)**, The couch at sea: psychoanalytic studies of group and organizational leadership. International Journal of Group Psychotherapy, 34 (1), 5-23.
- KERNBERG, OTTO (1988)**, Innere Welt und Äußere Realität, München (Verlag Internationale Psychoanalyse).
- KETS DE VRIES, MANFRED F. R. (ED.) (1991)**, Organizations on the couch: Clinical perspectives on organizational behaviour and change. San Francisco (Jossey-Bass).
- KETS DE VRIES, MANFRED F.R. (1993)**, Leaders, Fools and imposters: Essays on the psychology of leadership, San Francisco (Jossey bass); deutsch: (1998), Führer, Narren und Hochstapler. Essays über die Psychologie der Führung, Stuttgart (Verlag Internationale Psychoanalyse).

- KETS DE VRIES, MANFRED F.R. (1995A)**, Life and death in the executive fast lane: essays on irrational organizations and their leaders, San Francisco (Jossey-Bass); deutsch: **(1996)**, Leben und Sterben im Business. Wenn Top-Manager ihr Unternehmen krank macht, Düsseldorf (Econ).
- KETS DE VRIES, MANFRED F. R. (1995B)**, Organizational paradoxes. Clinical approaches to management, London, New York (Routledge).
- KETS DE VRIES, MANFRED F. R. (1996)**, The anatomy of the entrepreneur: Clinical observations, Human Relations, 49 (7), 853-883.
- KETS DE VRIES, MANFRED F.R. (1999)**, What's playing in the organizational theater? Collusive relationships in management, Human Relations, 52 (6), 745-773.
- KETS DE VRIES, MANFRED F. R.; MILLER, DANNY (1984)**, Neurotic style and organizational pathology, Strategic Management Journal, 5 (1), 35-55.
- KETS DE VRIES, MANFRED F. R.; MILLER, DANNY (1986)**, Personality, culture, and organization, Academy of Management Review, 11 (2), 266-279.
- KETS DE VRIES, MANFRED F. R.; MILLER, DANNY (1991)**, Leadership styles and organizational cultures: The shaping of neurotic organizations, in: Manfred F. R. Kets de Vries (Ed.), Organizations on the couch: Clinical perspectives on organizational behaviour and change, San Francisco, CA (Jossey-Bass), 243-263.
- KINZEL, CHRISTIAN (2002)**, Arbeit und Psyche. Konzept und Perspektiven einer psychodynamischen Organisationspsychologie, Stuttgart (Kohlhammer).
- KLEIN, MELANIE (1927)**, Criminal tendencies in normal children, British Journal of Medical psychology, 7, 177-192; deutsch: **(1995)**, Kriminelle Strebungen bei normalen Kindern, in: Dies., Gesammelte Schriften. Band I. Teil 1: Schriften 1920-1945, herausgegeben von Ruth Cycon, Stuttgart - Bad Cannstatt (frommann-holzboog), 257-282.
- KLEIN, MELANIE (1929)**, Infantile anxiety-situations reflected in art, and in the creative impulse, International Journal for Psychoanalysis, 10, 436-443; deutsch: **(1995)**, Frühkindliche Angstsituationen im Spiegel künstlerischer Darstellungen, in: Dies., Gesammelte Schriften. Band I. Teil 1: Schriften 1920-1945, herausgegeben von Ruth Cycon, Stuttgart - Bad Cannstatt (frommann-holzboog), 329-343.
- KLEIN, MELANIE (1935)**, A contribution to the psychogenesis of manic-depressive states, International Journal of Psychoanalyses, 16, 145-174; deutsch: **(1996)**, Beitrag zu Psychogenese der manisch-depressiven Zustände, in: Dies., Gesammelte Schriften. Band I. Teil 2: Schriften 1920-1945, herausgegeben von Ruth Cycon, Stuttgart - Bad Cannstatt (frommann-holzboog), 29-76.

- KLEIN, MELANIE (1940)**, Mourning and its relation to manic-depressive states, *International Journal of Psychoanalysis*, 21, 125-153; deutsch: **(1996)**, Die Trauer und ihre Beziehung zu manisch-depressiven Zuständen, in: Dies., *Gesammelte Schriften. Band I. Teil 2: Schriften 1920-1945*, herausgegeben von Ruth Cycon, Stuttgart - Bad Cannstatt (frommann-holzboog), 159-200.
- KLEIN, MELANIE (1946)**, Notes on some schizoid mechanisms, *International Journal of Psychoanalysis*, 27, 99-110; deutsch: **(2000)**, Bemerkungen über einige schizoide Mechanismen, in: Dies., *Gesammelte Schriften. Band III: Schriften 1946-1963*, herausgegeben von Ruth Cycon, Stuttgart - Bad Cannstatt (frommann-holzboog), 1-42.
- KLEIN, MELANIE (1952)**, Some theoretical conclusions regarding the emotional life of the infant, in: Melanie Klein; Paula Heinemann & Roger Money-Kyrle (Eds.), *New directions in psycho-analysis. The significance of infant conflict in the pattern of adult behaviour*, London (Tavistock); deutsch: **(2000)**, Theoretische Betrachtungen über das Gefühlsleben des Säuglings, in: Dies., *Gesammelte Schriften. Band III: Schriften 1946-1963*, herausgegeben von Ruth Cycon, Stuttgart - Bad Cannstatt (frommann-holzboog), 105-156.
- KLEIN, MELANIE (1955)**, On identification, in: Melanie Klein; Paula Heinemann & Roger Money-Kyrle (Eds.), *New directions in psycho-analysis. The significance of infant conflict in the pattern of adult behaviour*, London (Tavistock); deutsch: **(2000)**, Über Identifizierung, in: Dies., *Gesammelte Schriften. Band III: Schriften 1946-1963*, herausgegeben von Ruth Cycon, Stuttgart - Bad Cannstatt (frommann-holzboog), 229-278.
- KLEIN, MELANIE (1959)**, Our adult world and its roots in infancy, *Human Relations*, 12, 291-303; deutsch: **(2000)**, Die Welt der Erwachsenen und ihre Wurzeln im Kindesalter, in: Dies., *Gesammelte Schriften. Band III: Schriften 1946-1963*, herausgegeben von Ruth Cycon, Stuttgart - Bad Cannstatt (frommann-holzboog), 387-412.
- KÖBLER, GERHARD (1995)**, *Deutsches Etymologisches Wörterbuch*, <http://homepage.uibk.ac.at/homepage/c303/c30310/derwbhin.html>.
- KRANTZ, JAMES (1985)**, Group process under the conditions of organizational decline, *Journal of Applied Behavioural Science*, 21 (1), 1-17.
- KRANTZ, JAMES (1998)**, Anxiety & the new order, in: Edward Klein; Faith Gabelnick & Peter Herr (Eds.), *The Psychodynamics of Leadership*, Madison, Connecticut (Psychosocial Press), 77-108.
- KRANTZ, JAMES & GILMORE, THOMAS (1990)**, The splitting of leadership and management as a social defence, *Human Relations*, 43 (2), 183-204.
- KRECJI, ERIKA (1990)**, Vorwort, in: Wilfred R. Bion, *Lernen durch Erfahrung*, Frankfurt a. M. (Suhrkamp), 9-36.

- KREFTING, L. A.; FROST, P. J. (1985)**, Untangling webs, surfing waves and wildcatting: A multiple-metaphor perspective on managing organization culture, in: P.J. Frost et. al., Organization culture, London (Sage) 155-168.
- KREISCHE, REINHARD (1985)**, Kollektive Verleugnung und kollektive Ideologisierung als kombinierte Abwehrform, Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik, 20, 356-367.
- KUTTER, PETER (2000)**, Moderne Psychoanalyse. Eine Einführung in die Psychologie unbewußter Prozesse, Stuttgart (Klett-Cotta).
- LAING, RONALD D. (1961)**, The self and the others. Further studies in sanity and madness, London (Tavistock); deutsch: **(1973)**, Das Selbst und die Anderen, Köln (Kiepenheuer & Witsch).
- LAING, RONALD D. (1971)**, Knots, Harmondsworth, Middlesex (Penguin Books); deutsch: **(1974)**, Knoten, Reinbek bei Hamburg (Rowohlt).
- LAMSON, DAVID A. (1935)**, We who are about to die. Prison as seen by a condemned man, New York, London (C. Scribner's).
- LAWRENCE, GORDON W. (1986)**, A psychoanalytic perspective for understanding organisational life, in: Gouranga P. Chattopadhyay, Zahid Gangee, Linda M. Hunt & Gordon W. Lawrence (Eds.), When the twain meet: Western theory and eastern insight in exploring Indian organisations, Allahabad (Wheeler & Co), 47-66; deutsch: **(1988)**, Eine psychoanalytische Perspektive zum Verständnis des Lebens in Organisationen, Organisationsentwicklung, 7, 4, 35-52.
- LAWRENCE, GORDON W. (1995A)**, The presence of totalitarian states-of-mind in institutions, paper presented at the inaugural conference on 'Group Relations', of the Institute of Human Relations, Sofia, Bulgaria, <http://www.human-nature.com/hraj/lawren.html>.
- LAWRENCE, GORDON W. (1995B)**, The seductiveness of totalitarian states of mind, The Journal of Health Care Chaplaincy, October 1995, 11-22.
- LAWRENCE, GORDON W. (1998A)**, Social Dreaming as a tool of consultancy and action research, in: Gordon W. Lawrence (Ed.), Social dreaming @ work, London (Karnac Books), 123-140; deutsch: **(1998)**, Soziales Träumen und Organisationsberatung, Freie Assoziation ,1 (3), 277-303; wieder in: Burkard Sievers; Dieter Ohlmeier; Bernd Oberhoff & Ulrich Beumer (Hrsg.) **(2003)**, Das Unbewusste in Organisationen. Freie Assoziationen zur psychosozialen Dynamik von Organisationen, Gießen (Psychosozial-Verlag), 349-374.
- LAWRENCE, GORDON W. (1998B)**, Unconscious social pressures on leaders, in: Edward B. Klein; Faith Gabelnick & Peter Herr (Eds.), The psychodynamics of leadership, Madison, Connecticut (Psychosocial Press), 53-75.

- LAWRENCE, GORDON W. (1999A)**, Centring of the sphinx for the psychoanalytic study of organisations, *Socio-Analysis*, 1 (2), 99-126.
- LAWRENCE, GORDON W. (1999B)**, Thinking as refracted in organizations: The finite and the infinite/the conscious and the unconscious, Paper presented at the ISPSO Symposium 1999: Why we do what we do: The use of psychoanalytic theories as they apply to organizational research, consultation and/or management, Toronto; deutsch: **(1999)**, Das Denken im Spiegel der Organisationen. Das Endliche und das Unendliche - Das Bewußte und das Unbewußte, *Freie Assoziation*, 2 (3), 303-322; wieder in: Burkard Sievers; Dieter Ohlmeier; Bernd Oberhoff & Ulrich Beumer (Hrsg.) **(2003)**, Das Unbewusste in Organisationen. Freie Assoziationen zur psychosozialen Dynamik von Organisationen, Gießen (Psychosozial-Verlag), 97-116.
- LAWRENCE, GORDON W. (1999c)**, A mind for business, in: Robert French & Russ Vince (Eds.), *Group relations, management, and organization*, Oxford, New York (Oxford University Press), 40-53.
- LAWRENCE, GORDON W. (2003)**, Narcissim versus social-ism. Governing thinking in social systems, in: Robert M. Lipgar & Malcolm Pines (Eds.), *Building on Bion. Branches*, London, Philadelphia, PA (Jessica Kingsley Publishers), 204-222.
- LAWRENCE, GORDON W., BAIN, ALASTAIR & GOULD, LAWRENCE (1996)**, The fifth basic assumption, *Free Associations*, 37 (6) Part 1, 28-55.
- LAWRENCE, GORDON W.; BARHAM, P.; BELL, G.; JONES, P.; MANT, A. & MILLER, E. (1975)**, *Towards Managerial Development for Tomorrow*, London (Tavistock Institute) (CASR Document No. 1119).
- LAZAR, ROSS (2000)**, Psychoanalyse, „Group-Relations“, *Organisation: Konfliktberatung nach dem Tavistock-Arbeitskonferenzen-Modell*, in: Matthias Lohmer (Hrsg.), *Psychodynamische Organisationsberatung. Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen*, Stuttgart (Klett-Cotta), 40-79.
- LAZAR, ROSS (2002)**, Bions Modell „Container-Contained“ und seine Implikationen für die Praxis der Supervision, in: Harald Pühl (Hrsg.), *Supervision – Aspekte organisationeller Beratung*, Berlin (Leutner), 165-178.
- LE BON, GUSTAVE (1895)**, *Psychologie der Massen*, Stuttgart (Kroener).
- LEFFERS, CARL JOSEF & STEMMER-LÜCK, MAGDALENA (1997)**, Institutionalisierte Abwehr in totalen Institutionen, *Supervision*, 32, 100-115.
- LEKY, LUTZ, GERO (1974)**, *Persönlichkeitszüge von Aussichtsbeamten im Justizvollzug*, Bonn (Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität).
- LEVINSON, HARRY (1984)**, Organizational Development versus Organizational Diagnosis, in: Manfred F. R. Kets de Vries (Ed.), *The irrational*

executive. Psychoanalytic explorations in management, New York (International Universities Press), 359-373,

LOHMER, MATHIAS (1997), Das Unbewusste im Unternehmen - zur Praxis psychodynamischer Organisationsberatung, Organisationsentwicklung, 16 (3), 20-32.

LOHMER, MATHIAS (2000), Psychodynamische Organisationsberatung, Stuttgart (Klett-Cotta).

LONG, SUSAN (1999), The tyranny of the customer and the cost of consumerism. An analysis using systems and psychoanalytic approaches to groups and society, Human Relations, 52 (6), 772-743; deutsch: **(2000)**, Preis und Tyrannei der Kundenorientierung. Eine Gruppen- und Gesellschaftsanalyse aus systemischer und psychoanalytischer Sicht, Freie Assoziation, 3 (1), 9-34; wieder in: Burkard Sievers; Dieter Ohlmeier; Bernd Oberhoff & Ulrich Beumer (Hrsg.), **(2003)**, Das Unbewusste in Organisationen. Freie Assoziationen zur psychosozialen Dynamik von Organisationen, Gießen (Psychosozial-Verlag), 249-274.

LONG, SUSAN (2001), Cooperation and conflict: Two sides of the same coin, in: Retha Wiesner & Bruce Millet (Eds.), Management and organizational behaviour, Brisbane (John Wiley & Sons), 95-108; deutsch: **(2003)**, Kooperation und Konflikt: Zwei Seiten ein und derselben Medaille, Freie Assoziation, 5 (3), 267-294; wieder in: Burkard Sievers; Dieter Ohlmeier; Bernd Oberhoff & Ulrich Beumer (Hrsg.), **(2003)**, Das Unbewusste in Organisationen. Freie Assoziationen zur psychosozialen Dynamik von Organisationen, Gießen (Psychosozial-Verlag), 117-144.

LONG, SUSAN, NEWTON, J. & DALGLISH, JAMES (2000), In the presence of the other: Developing working relations for organisational learning, in: Faith Gabelnick, Peter Herr & Edward Klein (Eds.), Dynamic consultation in a changing workplace, Madison (Psycho-social Press), 161-192.

LÖSEL, FRIEDERICH & BLIESINGER, THOMAS (1989), Psychology in prison: Role assessment and testing of an organizational model, in: Hermann Wegener; Friederich Lösel & Jochen Haisch (Eds.), Criminal behaviour and the justice system, New York (Springer), 419-439.

LÖSEL, FRIEDRICH; MEY, HANS-GEORG & MOLITOR, ALVIN (1988), Selbst- und Fremdwahrnehmung der Berufsrolle beim Strafvollzugspersonal, in: Günther Kaiser; Helmut Kury & Hans-Jörg Albrecht (Hrsg.), Kriminologische Forschung in den 80er Jahren. Projektberichte aus der Bundesrepublik Deutschland, Freiburg i. Br. (Max-Planck-Institut für Ausländisches und Internationales Strafrecht), 389-418.

LÜDERS, KARIN (1997), Bions Container-Contained-Modell, in: Rosemarie Kennel & Gertrud Reerink (Hrsg.), Klein - Bion: eine Einführung; Bei-

träge zum „Frankfurter Theoretischem Forum“ 1996, Tübingen (edition diskord), 101-112.

LUHMANN, NIKLAS (1972), Reflexive Mechanismen, in: Ders., Soziologische Aufklärung. Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme. Band 1, Opladen (Westdeutscher Verlag), 92-112.

LUHMANN, NIKLAS (2000), Was ist Kommunikation?, in: Ders., Short Cuts, herausgegeben von Peter Gente, Heide Paris, Martin Weinmann, Frankfurt a. M. (Zweitausendeins), 41-63.

LYTH, OLIVER (1980), Obituary: Wilfred Ruprecht Bion (1897-1979), International Journal of Psychoanalysis, 61, 269-273.

MACCOBY, MICHAEL (2000), Narzisstische Unternehmensführer im Kommen, Harvard Business Manager, 22 (4), 9-21.

MCCORKLE, L. W. & KORN R. R. (1954), Resozialisation within walls. The annuals of the american academy of political and social science, Philadelphia, Mai (Prisons in Transformation), 88-98.

MCCLEERY, RICHARD (1961), Policy change in prison management, in: Amitai Etzioni (Ed.), Complex organizations - A sociological reader, New York (Holt, Rinehart & Winston), 200-222.

MCMILLAN, SUSAN D. (1981), An application of Turquet's basic-assumption oneness to the analysis of a group in search of utopia, Human Relations, 34 (6), 475-490.

MCWHINNEY, WILL; BATISTA, JOSÉ (1988), How remythologizing can revitalize organisations, Organizational Dynamics, 17 (2), 45-58.

MELTZER, DONALD (1975), Explorations in Autism, London (Clunie press).

MELTZER, DONALD (1984), Dreamlife, Strath Tay, Perthshire (Clunie Press); deutsch: **(1988)**, Traumleben, München, Wien (Verlag Internationale Psychoanalyse).

MENTZOS, STAVROS (1988), Interpersonale und institutionalisierte Abwehr, Frankfurt a. M. (Suhrkamp).

MENZIES, ISABEL E. P. (1960), A case study in the functioning of social systems as a defence against anxiety. A report on a study of the nursing service of a general hospital, Human Relations, 13, 95-121; deutsch: **(1974)**, Die Angstabwehrfunktion sozialer Systeme - ein Fallbericht, Gruppendynamik, 5, 183-214.

MENZIES, ISABEL E. P. (1965), Some mutual interactions between organizations and their members, Psychotherapy and psychosomatics, 13, 194-200.

- MERTENS, WOLFGANG (2002)**, Ich-Ideal, in: Wolfgang Mertens & Bruno Waldvogel (Hrsg.), Handbuch psychoanalytischer Grundbegriffe, Stuttgart, Berlin, Köln (Verlag W. Kohlhammer), 310-319.
- MILLER, ERIC (1999)**, Dependency, alienation or partnership? The changing relatedness of the individual to the enterprise, in: Robert French & Russ Vince (Eds.), Group relations, management and organization, Oxford (Oxford Universities Press), 98-111.
- MILNE, ALAN ALEXANDER (1974)**, Winnie-the-Pooh, New York (Dell Publisher).
- MITROFF, IAN I. (1983)**, Archetypal social systems analysis: On the deeper structure of human systems, Academy of Management Review, 8 (3), 387-397.
- MÖLLER, HEIDI (1997)**, Der Arbeitsplatz Gefängnis, Supervision, 32, 31-49.
- MOERS, WALTER (2003)**, Rumo & und die Wunder im Dunkeln: ein Roman in zwei Bänden, München (Piper).
- MORGAN, GARTEH (1983)**, More on metaphor: why we cannot change tropes in administrative science, Academy of Management Review, 5 (4), 491-500.
- MORGAN, GARETH (1986)**, Imagines in organization, London (Sage); deutsch: (1998), Bilder der Organisation, Stuttgart (Klett-Cotta).
- NEUBERGER, OSWALD (1995)**, Von sich reden machen, in: Birgit Volmerg; Thomas Leithäuser; Oswald Neuberger; Günther Ortmann & Burkard Sievers, Nach allen Regeln der Kunst. Macht und Geschlecht in Organisationen, Freiburg (Kore), 25-72.
- NEUBERGER, OSWALD; KOMPA; AIN (1987)**, Wir, die Firma - der Kult um die Unternehmenskultur, Weinheim u.a. (Beltz).
- o.V. (1960A)**, Defence mechanisms in nursing: a review by a registered mental nurse, Nursing Times, 02. September 1960; wieder in: Isabell Menzies Lyth (1988), Containing anxiety in institutions, Volume I: Selected essays, London (Free Association Books), 89-94,
- o.V. (1960B)**, Proceeding remarks to the review defence mechanisms in nursing, Nursing Times, 02. September 1960, wieder in: Isabell Menzies Lyth (1988), Containing anxiety in institutions, Volume I: Selected essays, London (Free Association Books), 89.
- o.V. (1987)**, Erholungskur in Knast, Süddeutsche Zeitung, 20. November 1987, 5.
- o.V. (1998)**, Euphorischer Nebel, Der Spiegel, 8, 88-89.
- O'SHAUGHNESSY, EDNA (1975)**, Explanatory note, in: Dies., The writings of Melanie Klein (Under the general editorship of Roger Money-Kyrle in

collaboration with Betty Joseph, Edna O'Shaughnessy and Hanna Segal), Band 3, London (Hogarth), 324-336.

- OBHOLZER, ANTON & ZAGIER ROBERT, VEGA (1994)**, Managing social anxieties in public sector organizations, in: Anton Obholzer, Vega Zagier Roberts (Eds.), *The unconscious at work: individual and organizational stress in human services*, London (Routledge), 169-178.
- OGDEN, THOMAS H. (1979)**, On projective identification, *International Journal of Psychoanalysis*, 60, 357-372; deutsch: **(1988)**, Die projektive Identifikation, *Forum der Psychoanalyse*, 4, 1-21.
- OGDEN, THOMAS H. (1982)**, Projective identification and psychotherapeutic technique, New York (Jason Aronson Publishing).
- OGDEN, THOMAS H. (1989)**, *The primitive edge of experience*, Northvale, N.J. (Aronson); deutsch: **(1995)**, Frühe Formen des Erlebens, Wien, New York (Springer).
- OHLMEIER, DIETER (1998)**, Psychoanalyse jenseits der Therapie, *Freie Assoziation*, 1 (1/2), 11-25; wieder in: Burkard Sievers; Dieter Ohlmeier, Bernd Oberhoff & Ulrich Beumer (Hrsg.) **(2003)**, *Das Unbewusste in Organisationen. Freie Assoziationen zur psychosozialen Dynamik von Organisationen*, Gießen (Psychosozial-Verlag), 37-53.
- OSBORN, THOMAS M. (1916)**, *Within prison walls: being a narrative of personal experience during a week of voluntary confinement in the state prison at Auburn, New York* (Appleton).
- OUCHI, WILLIAM G. (1981)**, *Theory Z: How american business can meet the japanese challenge*, Reading, Mass. u.a. (Addison-Wesley).
- PASCALE, RICHARD T. & ATHOS ANTHONY G. (1981)**, *The art of japanese management: applications for americas executives*, New York (Simon & Schuster); deutsch: **(1982)**, *Geheimnis und Kunst des japanischen Managements*, München (Heyne).
- PECHER, WILLI (1989)**, *Das Gefängnis als Vater-Ersatz. Die Suche nach dem Vater als unbewusstes Motiv für Straffälligkeit*, Frankfurt a. M. (R.-G. Fischer).
- PECHER, WILLI (1995)**, Totale Institutionen und das Thema „Schuld und Strafe“, in: Annemarie Bauer & Katharina Gröning (Hrsg.), *Institutionsgeschichten, Institutionsanalysen: Sozialwissenschaftliche Einmischungen in Etagen und Schichten ihrer Regelwerke*, Tübingen (Edition diskord) 134-148.
- PECHER, WILLI (2002)**, Zur Psychodynamik der Institution Strafvollzug, *Recht & Psychiatrie*, 20 (2), 63-68.
- PETERS, THOMAS J. & WATERMAN, ROBERT H. (1982)**, *In search of excellence: lessons from America's best run companies*, New York u.a. (Harper & Row); deutsch: **(1983)**, *Auf der Suche nach Spitzenleist-*

zungen: Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, Landsberg a. L. (Verlag Moderne Industrie).

PLATON (2003), Der Staat (übersetzt von Rudolf Rufener), Düsseldorf, Zürich (Artemis & Winkler).

POSSEHL, KURT (1970), Zum Image des Aufsichtsbediensteten im Strafvollzug, in: Thomas Würtenberger; Heinz Müller-Dietz (Hrsg.), Beiträge zur Strafvollzugswissenschaft, Heft 6 (Selbstbild und Fremdbild der Aufsichtsbeamten im Strafvollzug), Stuttgart (Ferdinand Enke), 43-111.

RATTNER, JOSEPH (1995), Klassiker der Psychoanalyse, Weinheim (PsychologieVerlagsUnion).

REERINK, GERTRUD (1997), Theorie des Denkens, in: Rosemarie Kennel & Gertrud Reerink (Hrsg.), Klein - Bion: eine Einführung; Beiträge zum "Frankfurter Theoretischen Forum" 1996, Tübingen (Edition diskord), 101-112.

REICH, GÜNTHER (2002), Projektive Identifizierung, in: Wolfgang Mertens; Bruno Waldvogel (Hrsg.), Handbuch psychoanalytischer Grundbegriffe, Stuttgart, Berlin, Köln (Verlag W. Kohlhammer), 573-575.

REIK, THEODOR (1971), Geständniszwang und Strafbedürfnis. Problem der Psychoanalyse und der Kriminologie (1925), in: Tillmann Moser (Hrsg.), Psychoanalyse und Justiz, Frankfurt a. M. (Suhrkamp), 7-201.

RICE, ALBERT KENNETH (1951), The use of unrecognised cultural mechanisms in an expanding machine shop, Human Relations, 4 (2), 143-160.

RIEGER, WALTER (1977), Die Subkultur im Strafvollzug. Zeitschrift für Strafvollzug und Straffälligenhilfe, 26 (4), 218-221.

RIESENBERG-MALCOLM, RUTH (2001), Bion's theory of containment, in: Catalina Bronstein (Ed.), Kleinian theory. A contemporary perspective, London, Philadelphia (Whurr Publishers), 165-180.

RIOCH, MARGRET (1975), The work of Wilfred Bion on groups, in: Arthur D. Coleman & Harold W. Bexton (Eds.), Group relations reader 1, Washington (A.K. Rice Institute), 21-34.

ROSENFELD, HERBERT (1952), Notes on the analysis of the superego conflict of an acute catatonic schizophrenic, International Journal of Psychoanalysis, 33, 111-131; deutsch: **(1981)**, Bemerkungen zur Psychoanalyse des Über-Ich Konflikts bei einem akut schizophrenen Patienten, in: Ders., Zur Psychoanalyse psychotischer Zustände, Frankfurt a. M. (Suhrkamp), 72-119.

RUTAN J. SCOTT; STONE, WALTER N. (1984), Psychodynamic group psychotherapy, New York (Macmillian).

- SANDLER, PAULO CESAR (1999)**, 'Binocular Vision' and the practice of psychoanalysis, Paper presented at the official panel on Bion's work at the IPAC, Santiago de Chile, [http:// psychematters.com/papers /psandler.htm](http://psychematters.com/papers/psandler.htm).
- SATRE, JEAN PAUL (1953)**, Being and nothingness, New York (Philosophical Library).
- SATTELBERGER, THOMAS (1991)**, Die lernende Organisation im Spannungsfeld von Strategie, Struktur und Kultur, in: Ders. (Hrsg.), Die lernende Organisation, Wiesbaden (Gabler).
- SATTLER, DITRICH (1998)**, Viel gerühmt und kaum gescholten. Fünf Skizzen zu Johann Hinrich Wichern, in: Jürgen Gohde & Hans-Stephan Haas (Hrsg.), Wichern erinnern – Diakonie provozieren, Hannover (Lutherisches Verlagshaus), 41-58.
- SAUTET, MARC (1999)**, Ein Café für Sokrates. Philosophie für jedermann, Düsseldorf, Zürich (Artemis & Winkler).
- SCHEIN, EDGAR (1985)**, Organizational culture and leadership: a dynamic view, San Francisco u.a. (Jossey-Bass); deutsch: **(1992)**, Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt a.M. u.a. (Campus).
- SCHERER, BRIGITTE (2000)**, Beteiligung, Widerstand und Subjektivität. Eine sozialpsychologische Untersuchung von Veränderungsprozessen in zwei ÖPNV-Unternehmen und einer JVA, Dissertation an der Universität Bremen (unveröffentlicht).
- SCHINDLER, WOLFGANG (1952)**, The "group personality" concept in group psychotherapy, International Journal of Group Psychotherapy, 2, 311-315.
- SCHMIDEBERG, MELITTA (1930)**, The role of psychotic mechanisms in cultural development, International Journal of Psychoanalysis, 11, 387-418.
- SCHRAG, CLARENCE (1961)**, Some foundations for a theory of correction, in: Donald R. Cressey (Ed.), The prison. Studies in institutional and organizational change, New York (Holt, Rinehart and Winston), 309-357.
- SCHWAB, GUSTAV (2002)**, Sagen des klassischen Altertums, <http://gutenberg.spiegel.de/schwab/sagen/schsagen.htm>
- SCHWARTZ, HOWARD S. (1985)**, The usefulness of myth and the myth of usefulness: A dilemma for applied organizational scientist, Journal of management, 11 (1), 31-42.
- SCHWARTZ, HOWARD S. (1987A)**, Antisocial actions of committed organizational participants: An existential psychoanalytic perspective, Organization studies, 8 (4), 327-340.

- SCHWARTZ, HOWARD S. (1987B)**, On the psychodynamics of organizational disaster: The case of the space shuttle challenger, *Columbia Journal of World Business*, 22 (1), 59-67.
- SCHWARTZ, HOWARD S. (1987C)**, On the psychodynamics of organizational totalitarianism, *Journal of Management*, 13 (1), 45-54.
- SCHWARTZ, HOWARD S. (1988)**, The symbol of the space shuttle and the degeneration of the american dream, *Journal of organizational change management*, 1 (2), 5-20.
- SCHWARTZ, HOWARD S. (1990)**, Narcissistic process and corporate decay: The theory of the organization ideal, New York (New York University Press).
- SCHWARTZ, HOWARD S. (1991)**, Organizational decay and loss of reality, in: Manfred F.R. Kets de Vries (Ed.), *Organizations on the couch. Clinical perspectives on organizational behaviour and change*, San Francisco, Oxford (Jossey-Bass Publishers), 286-306.
- SCHWENDTER, ROLF (1993)**, *Theorie der Subkultur*, Hamburg (Europäische Verlagsanstalt).
- SEBEK, MICHAEL (1993)**, *Aggression in society and on the couch*, London (Imago East-West).
- SEGAL, HANNA (1964)**, *Introduction to the Work of Melanie Klein*, New York (Basic Books); deutsch: **(1974)**, *Melanie Klein. Eine Einführung in ihr Werk*, Stuttgart (Kindler).
- SHAPIRO, E. R.; CARR, A. W. (1991)**, *Lost in familiar places*, New Haven (Yale University Press).
- SIEVERS, BURKARD (1990)**, Organisationsentwicklung und der menschliche Faktor, in: Martin Twardy (Hrsg.), *Wirtschafts-, Berufs- und Sozialpädagogische Texte. Sonderband 3. Fachdidaktik und Organisationsentwicklung*, Köln, (Müller Botermann), 61-71.
- SIEVERS, BURKARD (1994)**, *Work, death, and life itself. Essays on management and organization*, Berlin (de Gruyter).
- SIEVERS, BURKARD (1996)**, Participation as a Collusive Quarrel, *Ethical Perspectives*, 3, 128-136.
- SIEVERS, BURKARD (1997A)**, Motivation als Sinnersatz. Teil I, *Gruppendynamik*, 18, 159-178.
- SIEVERS, BURKARD (1997B)**, Motivation als Sinnersatz. Teil II, *Gruppendynamik*, 18, 269-295.
- SIEVERS, BURKARD (1999)**, Psychotic organization as a metaphoric frame for the socio-analysis of organizational and interorganizational dynamics, *Administration & Society*, 31 (5), 588-615; deutsch: **(1999)**,

"Psychotische Organisation" als metaphorischer Rahmen zur Sozio-Analyse organisatorischer und interorganisatorischer Dynamiken, *Freie Assoziation*, 2 (1), 21-51; wieder in: Burkard Sievers; Dieter Ohlmeier; Bernd Oberhoff & Ulrich Beumer (Hrsg.) (2003), *Das Unbewusste in Organisationen. Freie Assoziationen zur psychosozialen Dynamik von Organisationen*, Gießen (Psychosozial-Verlag), 145-176.

SIEVERS, BURKARD (2000A), Competition as war. Towards a socio-analysis of war in and among organizations, *Socio-Analysis*, 2 (1), 1-17; deutsch: (2001), Konkurrenz als Fortsetzung des Krieges mit anderen Mitteln. Eine sozio-analytische Dekonstruktion, in: Georg Schreyögg & Jörg Sydow (Hrsg.), *Emotionen und Management. Managementforschung 11*, Wiesbaden (Gabler), 171-212.

SIEVERS, BURKARD (2000B), Das Management psycho-sozialer Dynamik und unbewußter Prozesse in Organisationen, in: Harald Pühl (Hrsg.), *Supervision und Organisationsentwicklung: Handbuch 3*, Opladen (Leske und Budrich), 260-273.

SIEVERS, BURKARD (2001), Im Traum erscheint alles als normal und logisch: Die Matrix sozialer Träume, in: Bernd Oberhoff & Ullrich Beumer (Hrsg.), *Theorie und Praxis psychoanalytischer Supervision*, Münster (Votum), 124-142.

SIEVERS, BURKARD (2005), Pictures from below the university: The social photo matrix as a methodology for understanding organizations in depth, unveröffentlichtes Manuskript.

SIEVERS, BURKARD; OHLMEIER, DIETER; OBERHOFF, BERND & BEUMER, ULRICH (HRSG.), (2003), *Das Unbewusste in Organisationen. Freie Assoziationen zur psychosozialen Dynamik von Organisationen*, Gießen (Psychosozial-Verlag).

SIEVERTS, RUDOLF (1929), Die Wirkungen der Freiheitsstrafe und Untersuchungshaft auf die Psyche der Gefangenen. Phänomenologische Studie an literarischen Selbstzeugnissen ehemaliger Häftlinge, Mannheim, Berlin, Leipzig (J. Bensheimer).

SIEVERTS, RUDOLF (1979), Johan Hinrich Wichern als Gefängnisreformer, in: Johann Hinrich Wixchwen, *Ausgewählte Schriften, Band 3: Schriften zur Gefängnisreform; Die Denkschrift*, herausgegeben von Karl Janssen; Rudolf Sieverts, Gütersloh (Gütersloher Verlagshaus Mohn), 9-24.

SKYES, GRESHAM M. (1958), *The society of captives. A study of a maximum security prison*. Princeton (Princeton University Press).

SKYKES, GRESHAM M. & MESSINGER, SHELDON L. (1960), The inmate social system, in: Richard Cloward et. al. (Eds.), *Theoretical studies in social organisation of the prison*, New York (Social Science Research Council), 5-19.

- SPÖHR, MANFRED (1981)**, „Gedenket der Gebundenen“ – Johann Hinrich Wichern als Reformator des Strafvollzugs, Diakonie. Theorien, Erfahrungen, Impulse, 7, 75-80.
- STAEHLE, ANGELIKA (1997)**, Paranoid-schizoide Position und projektive Identifizierung, in: Rosemarie Kennel & Gertrud Reerink (Hrsg.), Klein - Bion: eine Einführung; Beiträge zum "Frankfurter Theoretischen Forum" 1996, Tübingen (Edition diskord), 65-84.
- STACEY, RALPH (1996)**, Complexity and creativity in organizations, San Francisco (Berrett-Koehler Publishers); deutsch: **(1997)**, Unternehmen am Rande des Chaos. Komplexität und Kreativität in Organisationen, Stuttgart (Schäfer-Poeschel).
- STAPLEY, LIONELL F. (1996)**, The personality of the organisation. A psychodynamic explanation of culture and change. London (Free Association Books).
- STEINACKER, HANS (1998)**, Johann Hinrich Wichern. Ein Menschenfischer aus Passion, Neuhausen-Stuttgart (Hänsler-Verlag).
- STEINER, JOHN (1990)**, Die Wechselwirkungen zwischen pathologischen Organisationen und der paranoid-schizoiden und depressiven Position, in: Elizabeth Bott-Spillius (Hrsg.), Melanie Klein heute. Entwicklungen in Theorie und Praxis. Band I: Beiträge zur Theorie, München, Wien (Verlag Internationale Psychoanalyse), 408-432.
- STEINMANN, HORST; SCHEYÖGG, GEORG (1991)**, Management: Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte, Funktionen und Praxisfälle, Wiesbaden (Gabler).
- STEKEL, WILHELM (1912)**, Die Träume der Dichter. Eine vergleichende Untersuchung der bewussten Triebkräfte bei Dichtern, Neurotikern und Verbechern, Wiesbaden (Bergmann).
- STRAFVOLLZUGSGESETZ (STVOLLZG) (1991)**, Beck-Texte, München (Deutscher Taschenbuch Verlag).
- TAYLOR; FREDRICK W. (1911)**, The principles of scientific management, New York (W.W. Norton); deutsch: **(1913)**, Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, München, Berlin (R. Oldenburg).
- THOMAS, J. E. (1974)**, The prison officer: a conflict in roles, Journal of Psychosomatic Research, 18, 259-262.
- TIETEL, ERHARD (2003)**, Emotion und Anerkennung in Organisationen. Wege zu einer triangulären Organisationskultur, Münster, Hamburg, London (LIT Verlag).
- TREBESCH, KARSTEN (1985)**, Organisationskultur: zwischen dem Versuch totaler Verhaltenskontrolle und der Funktion sozialer Abwehr von Angst in Organisationen, Organisationsentwicklung, 4 (4), 51-63.

- TRIST, ERIC (1990)**, Culture as a psycho-social process, in: Eric Trist & Hugh Murray (Eds.), The social engagement of social science. A Tavistock Anthology. Volume I: The socio-psychological perspective, London (Free Association Books), 539-545.
- TRIST, ERIC (1993)**, The social engagement of social science. A Tavistock Anthology. Volume II: The socio-technical perspective, Philadelphia (University of Philadelphia Press)
- TURQUET, PIERRE M. (1974)**, Leadership: The individual and the group, in: Graham S. Gibbard; John J. Hartman & Richard D. Mann (Eds.), Analysis of groups, San Francisco; Washington, London (Jossey-Bass Publishers), 349-371.
- TUSTIN, FRANCES (1981)**, Autistic states in children, London (Routledge & Keagan Paul); deutsch: **(1989)**, Autistische Zustände bei Kindern, Stuttgart (Klett-Cotta).
- TUSTIN, FRANCES (1990)**, The projective shell in children and adults, London (Karnac).
- VAN DE LOO, ERIK (2002)**, Die geträumte Organisation oder „The Organization in the mind“, in: Michael Wolf (Hrsg.), Frauen und Männer in Organisationen und Leitungsfunktionen. Unbewusste Prozesse und die Dynamik von Macht und Geschlecht, Frankfurt (Brandes & Apsel), 125-140.
- WAGNER, GEORG (1985)**, Das absurde System. Strafurteil und Strafvollzug in unserer Gesellschaft, Heidelberg (C.F. Müller Juristischer Verlag).
- WALDMANN, PETER (1968)**, Zielkonflikte einer Strafanstalt, in: Thomas Württemberg; Heinz Müller-Dietz (Hrsg.), Beiträge zur Strafvollzugswissenschaft 2, Stuttgart (Ferdinand Enke).
- WALTON, P. (2000)**, Psychiatric hospital care – a case of the more things change, the more they remain the same, Journal of mental health, 9 (1), 77-88
- WEBSTER, D. (1956)**, Webster's new collegiate dictionary, Cambridge, MA (G. & C. Merriam Co.).
- WEIS, KURT (1988)**, Die Subkultur der Strafanstalten, in: Hans-Dieter von Schwind & Dieter Blau (Hrsg.), Strafvollzug in der Praxis: eine Einführung in die Probleme und Realitäten des Strafvollzuges und der Entlassenenhilfe, Berlin u.a. (de Gruyter), 237-255.
- WEIß, HEINZ (2001)**, Zur Beziehung zwischen einigen theoretischen Konzepten bei Melanie Klein und Wilfred Bion, Psyche, 55 (2), 159-180.
- WICHERN, JOHANN HINRICH (1832)**, Die Armenanstalt in Hamburg, in: Ders. **(1958)**, Sämtliche Werke. Band IV: Schriften zur Sozialpädagogik, Teil 1 (Rauhes Haus und Johannesstift), herausgegeben von Peter

Meinhold, Berlin, Hamburg, Hannover (Lutherisches Verlagshaus), 17-18.

WICHERN, JOHANN HINRICH (1841), Pädagogik für das Rauhe Haus. Eine Vorlesungsreihe (1841-1845), in: Ders. **(1975)**, Sämtliche Werke. Band VII: Die Schriften zur Pädagogik, herausgegeben von Peter Meinhold, Berlin, Hamburg, Hannover (Lutherisches Verlagshaus), 17-217.

WICHERN, JOHANN HINRICH (1848), Erklärung, Rede und Vortrag Wicherns auf dem Wittenberger Kirchentag (1848), in: Ders. **(1962)**, Sämtliche Werke. Band I: Die Kirche und ihr soziales Handeln (Grundsätzliches und Allgemeines), herausgegeben von Peter Meinhold, Berlin, Hamburg, Hannover (Lutherisches Verlagshaus), 155-171.

WICHERN, JOHANN HINRICH (1849), Die innere Mission der deutschen evangelischen Kirche. Eine Denkschrift an die deutsche Nation, im Auftrage des Centralausschusses für die innere Mission verfaßt von J. H. Wichern, in: Ders. **(1962)**, Sämtliche Werke. Band I: Die Kirche und ihr soziales Handeln (Grundsätzliches und Allgemeines), herausgegeben von Peter Meinhold; Günther Brakelmann, Berlin, Hamburg, Hannover (Lutherisches Verlagshaus), 175-366.

WICHERN, JOHANN HINRICH (1850), Das Personal in den Gefängnissen, in: Ders. **(1973)**, Sämtliche Werke. Band VI: Schriften zur Gefängnisreform, herausgegeben von Peter Meinhold, Hamburg (Lutherisches Verlagshaus), 24-25.

WICHERN, JOHANN HINRICH (1857), Die Gestaltung der Gefangenenfrage in Deutschland, Amerika, England und Frankreich seit dem letzten Jahrhundert, in: Ders. **(1905)**, Gesammelte Schriften D. Johann Hinrich Wicherns, Band IV: Zur Gefängnis Reform. Reden, Denkschriften und Gutachten über das Gefängniswesen, speziell die Durchführung der Einzelhaft in Preußen, herausgegeben von D. J. Wichern, Hamburg (Agentur des Rauhen Hauses), 91-121.

WICHERN, JOHANN HINRICH (1857), Zirkular an die Konviktmeister des Rauhen Hauses vom 27. November 1860, in: Ders. **(1905)**, Sämtliche Werke, Band VIII: Der Briefwechsel (zur Brüdergeschichte), herausgegeben von Peter Meinhold, Hamburg (Lutherisches Verlagshaus), 121-122.

WICHERN, JOHANN HINRICH (1901) Briefe und Tagebuchblätter D. Johann Hinrich Wicherns, II. Band: 1849-1857, herausgegeben von D. J. Wichern, Hamburg (Agentur des Rauhen Hauses).

WILLI, JÜRGE (1972), Die Kollusion als Grundbegriff für die Egetherapie, Gruppendynamik, 6, 147-154.

WILLI, JÜRGE (1975), Die Zweierbeziehung. Spannungsursachen – Störungsmuster – Klärungsprozesse – Lösungsmodelle. Analyse des

unbewussten Zusammenspiels in Partnerwahl und Paarkonflikt: Das Kollusions-Konzept, Reinbek bei Hamburg (Rowohlt).

WINNICOTT, DONALD W. (1964), The child, the family and the outside world, Harmondsworth (Penguin); deutsch: **(1969)**, Kind, Familie und Umwelt, München (Ernst Reinhard Verlag).

WOLNIK, MICHAEL (1991), Das Verhältnis von Organisationsstruktur und Organisationskultur, in: Eberhard Dülfer (Hrsg.), Organisationskultur, Stuttgart (Poeschel), 65-92.

YALOM, IRVIN D. (1985), The theory and practice of group psychotherapy, New York (Basic Books).

YOUNG, ROBERT (1994), Mental space, London (Free Association).

ZIMBARDO, PHILLIP (1973), Pathology of imprisonment, Readings in Sociology 1973/1974 Annual Editions, 278-280.

Anhang: Die Sage von Ödipus

„Des Ödipus Geburt, Jugend, Flucht, Vatermord

Laïos, Sohn des Labdakos, aus dem Stamme des Kadmos, war König von Theben und lebte mit Iokaste, der Tochter eines vornehmen Thebaners, Menökeus, lange in kinderloser Ehe. Da ihn nun sehnlich nach einem Erben verlangte und er darüber den delphischen Apoll um Aufschluß befragte, wurde ihm ein Orakelspruch des folgenden Inhalts zuteil: »Laïos, Sohn des Labdakos! Du begehrest Kindersegen. Wohl, dir soll ein Sohn gewährt werden. Aber wisse, daß dir vom Geschicke verhängt ist, durch die Hand deines eigenen Kindes das Leben zu verlieren. Dies ist das Gebot von Zeus, dem Kroniden, der den Fluch des Pelops, dem du einst den Sohn geraubt, erhört hat.« Laïos war nämlich in seiner Jugend landesflüchtig und im Peloponnes am Hofe des Königs als Gast aufgenommen worden. Er hatte aber seinem Wohltäter mit Undank gelohnt und Chrysis, den schönen Sohn des Pelops, auf den nemäischen Spielen entführt. Dieser schuld sich bewußt, glaubte Laïos dem Orakel und lebte lange von seiner Gattin getrennt. Doch führte die herzliche Liebe, mit welcher sie einander zugetan waren, trotz der Warnung des Schicksals beide wieder zusammen, und Iokaste gebar endlich ihrem Gemahl einen Sohn. Als das Kind zur Welt gekommen war, fiel den Eltern der Orakelspruch wieder ein, und um dem Spruche des Gottes auszuweichen, ließen sie den neugeborenen Knaben nach drei Tagen mit durchstochenen und zusammengebundenen Füßen in das wilde Gebirge Kithairon werfen. Aber der Hirte, welcher den grausamen Auftrag erhalten hatte, empfand Mitleid mit dem unschuldigen Kinde und übergab es einem andern Hirten, der in demselben Gebirge die Herden des Königs Polybos von Korinth weidete. Dann kehrte er wieder heim und stellte sich vor dem Könige und seiner Gemahlin Iokaste, als hätte er den Auftrag erfüllt. Diese glaubten das Kind verschmachtet oder von wilden Tieren zerrissen und die Erfüllung des Orakelspruchs dadurch unmöglich gemacht. Sie beruhigten ihr Gewissen mit dem Gedanken, daß sie durch die Aufopferung des Kindes dasselbe vor Vatermord behütet hätten, und lebten jetzt erst recht mit erleichtertem Herzen.

Der Hirte des Polybos löste indessen dem Kinde, das ihm, ohne daß er wußte, woher es kam, übergeben worden war, die ganz durchbohrten Fersen der Füße und nannte ihn von seinen Wunden Ödipus, das heißt Schwellfuß. So brachte er ihn nach Korinth zu seinem Herrn, dem Könige Polybos. Dieser erbarmte sich des Findlings, übergab ihn seiner Gemahlin Merope und zog ihn als seinen eigenen Sohn auf, für den er auch am Hofe und im ganzen Lande galt. Zum Jünglinge herangereift, wurde er dort stets für den höchsten Bürger gehalten und lebte selbst in der glücklichen Überzeugung, Sohn und Erbe des Königs Polybos zu sein, der keine anderen Kinder hatte. Da ereignete sich ein Zufall, der ihn aus dieser Zuversicht plötzlich in den Abgrund der Zweifel stürzte. Ein Korinther, der ihm schon längere Zeit aus Neid abhold war, rief an einem Festmahle, von Wein überfüllt, dem ihm gegenübergelagerten Ödipus zu, er sei seines Vaters echter Sohn nicht. Von diesem Vorwurfe schwer getroffen, konnte der Jüngling das Ende des Mahles kaum erwarten; doch verschloß er seinen Zweifel selbigen Tag noch kämpfend in der Brust. Am andern Morgen aber trat er vor seine beiden Eltern, die freilich nur seine Pflegeeltern waren, und verlangte von ihnen Auskunft. Polybos und seine Gattin waren über den Schmärer, dem diese Rede entfallen war, sehr aufgebracht und suchten ihrem Sohn seine Zweifel auszureden, ohne ihm jedoch dieselben durch eine runde Antwort zu heben. Die Liebe, die er in ihrer Äußerung erkannte, war ihm zwar sehr erquicklich, aber jenes Mißtrauen nagte doch seitdem an seinem Herzen, denn die Worte seines Feindes waren zu tief eingedrungen. Endlich griff er heimlich zum Wanderstabe, und ohne seinen Eltern eine Wort zu sagen, suchte er das Orakel zu Delphi auf und hoffte, von ihm eine Widerlegung der ehrenrührigen Beschuldigung zu vernehmen. Aber Phöbos Apollo würdigte ihn dort keiner Antwort auf seine Frage, sondern deckte ihm nur ein neues, weit grauenvolleres Unglück, das ihm drohte, auf. »Du wirst«, sprach das Orakel, »deines eigenen Vaters Leib ermorden, deine Mutter heiraten und den Menschen eine Nachkommenschaft von verabscheuungswürdiger Art zeigen.« Als Ödipus dieses vernommen hatte, ergriff ihn unaussprechliche Angst, und da ihm sein Herz doch immer noch sagte, daß so liebevolle Eltern wie Polybos und Merope seine rechten Eltern sein müßten, so wagte er es nicht, in seine

Heimat zurückzukehren, aus Furcht, er möchte, vom Verhängnisse getrieben, Hand an seinen geliebten Vater Polybos legen und, von den Göttern mit unwiderstehlichem Wahnsinne geschlagen, ein verruchtes Ehebündnis mit seiner Mutter Merope eingehen. Von Delphi aufbrechend, schlug er den Weg nach Böotien ein. Er befand sich noch auf der Straße zwischen Delphi und der Stadt Daulia, als er, an einen Kreuzweg gelangt, einen Wagen sich entgegenkommen sah, auf dem ein ihm unbekannter alter Mann mit einem Herolde, einem Wagenlenker und zwei Dienern saß. Der Rosselenker, zusamt dem Alten, trieb den Fußgänger, der ihnen in den schmalen Pfad gekommen war, ungestüm aus dem Wege; Ödipus, von Natur jähzornig, versetzte dem trotzigen Wagenführer einen Schlag. Der Greis aber, wie er den Jüngling so keck auf den Wagen anschreiten sah, zielte scharf mit seinem doppelten Stachelstabe, den er zur Hand hatte, und versetzte ihm einen schweren Streich auf den Scheitel. Jetzt war Ödipus außer sich gebracht: zum erstenmal bediente er sich der Heldenstärke, die ihm die Götter verliehen hatten, erhub seinen Reisetock und stieß den Alten, daß er sich schnell rücklings vom Wagensitze herabwälzte. Ein Handgemenge entstand; Ödipus mußte sich gegen ihrer drei seines Lebens erwehren; aber seine Jugendstärke siegte, er erschlug sie alle, bis auf einen, der entrann, und zog davon.

Ihm kam keine Ahnung in seine Seele, daß er etwas anderes getan als aus Notwehr sich an einem gemeinen Phokier oder Bötier mit seinen Knechten, die ihm samt demselben ans Leben wollten, gerächt habe. Denn der Greis, der ihm begegnet, trug kein Zeichen höherer Würde an sich. Aber der Gemordete war Laïos, König von Theben, der Vater des Mörders, gewesen, der auf einer Reise nach dem pythischen Orakel dieses Weges zog; und also war die gedoppelte Weissagung, die Vater und Sohn erhalten und der sie beide entgehen wollten, an beiden vom Geschick erfüllt worden. Ein Mann aus Platäa, mit Namen Damasistratos, fand die Leichen der Erschlagenen am Kreuzwege liegen, erbarmte sich ihrer und begrub sie. Ihr Denkmal aus angehäuften Steinen mitten im Kreuzwege sah nach vielen hundert Jahren noch der Wanderer.

Ödipus in Theben, heiratet seine Mutter

Nicht lange Zeit, nachdem dieses geschehen, war vor den Toren der Stadt Theben in Böotien die Sphinx erschienen, ein geflügeltes Ungeheuer, vorn wie eine Jungfrau, hinten wie ein Löwe gestaltet. Sie war eine Tochter des Typhon und der Echidna, der schlangengestalteten Nymphe, der fruchtbaren Mutter vieler Ungeheuer, und eine Schwester des Höllenhundes Kerberos, der Hyder von Lerna und der feuerspeienden Chimära. Dieses Ungeheuer hatte sich auf einen Felsen gelagert und legte dort den Bewohnern von Theben allerlei Rätsel vor, die sie von den Musen erlernt hatte. Erfolgte die Auflösung nicht, so ergriff sie denjenigen, der es übernommen hatte, das Rätsel zu lösen, zerriß ihn und fraß ihn auf. Dieser Jammer kam über die Stadt, als sie eben um ihren König trauerte, der - niemand wußte, von wem - auf einer Reise erschlagen worden war und an dessen Stelle Kreon, Bruder der Königin Iokaste, die Zügel der Herrschaft ergriffen hatte. Zuletzt kam es, daß dieses Kreon eigener Sohn, dem die Sphinx auch ein Rätsel aufgegeben und der es nicht gelöst hatte, ergriffen und verschlungen worden war. Diese Not bewog den Fürsten Kreon, öffentlich bekanntzumachen, daß demjenigen, der die Stadt von der Würgerin befreien würde, das Reich und seine Schwester Iokaste als Gemahlin zuteil werden sollte. Eben als jene Bekanntmachung öffentlich verkündigt wurde, betrat Ödipus an seinem Wanderstabe die Stadt Theben. Die Gefahr wie ihr Preis reizten ihn, zumal da er das Leben wegen der drohenden Weissagung, die über ihm schwebte, nicht hoch anschlug. Er begab sich daher nach dem Felsen, auf dem die Sphinx ihren Sitz genommen hatte, und ließ sich von ihr ein Rätsel vorlegen. Das Ungeheuer gedachte dem kühnen Fremdling ein recht unauflösliches aufzugeben, und ihr Spruch lautete also: »Es ist am Morgen vierfüßig, am Mittag zweifüßig, am Abend dreifüßig. Von allen Geschöpfen wechselt es allein mit der Zahl seiner Füße; aber eben wenn es die meisten Füße bewegt, sind Kraft und Schnelligkeit seiner Glieder ihm am geringsten.« Ödipus lächelte, als er das Rätsel vernahm, das ihm selbst gar nicht schwierig erschien. »Dein Rätsel ist der Mensch«, sagte er, »der am Morgen seines Lebens, solange er ein schwaches und kraftloses Kind ist, auf seinen zweien Füßen und seinen zwei Händen geht; ist er erstarkt, so geht er am Mittage seines Lebens nur auf

den zween Füßen; ist er endlich am Lebensabend als ein Greis angekommen und der Stütze bedürftig geworden, so nimmt er den Stab als dritten Fuß zu Hilfe.« Das Rätsel war glücklich gelöst, und aus Scham und Verzweiflung stürzte sich die Sphinx selbst vom Felsen und zu Tode. Ödipus trug zum Lohne das Königreich von Theben und die Hand der Witwe, welche seine eigene Mutter war, davon. Iokaste gebar ihm nach und nach vier Kinder, zuerst die männlichen Zwillinge Eteokles und Polyneikes, dann zwei Töchter, die ältere Antigone, die jüngere Ismene. Aber diese vier waren zugleich seine Kinder und seine Geschwister.

Die Entdeckung

Lange Zeit schlief das grauenhafte Geheimnis, und Ödipus, bei manchen Gemütsfehlern ein guter und gerechter König, herrschte glücklich und geliebt an Iokastes Seite über Theben. Endlich aber sandten die Götter eine Pest in das Land, die unter dem Volke grausam zu wüten begann und gegen welche kein Heilmittel fruchten wollte. Die Thebaner suchten gegen das fürchterliche Übel, in welchem sie eine von den Göttern gesandte Geißel erblickten, Schutz bei ihrem Herrscher, den sie für einen Günstling des Himmels hielten. Männer und Frauen, Greise und Kinder, die Priester mit Ölzweigen an ihrer Spitze, erschienen vor dem königlichen Palaste, setzten sich um und auf die Stufen des Altars, der vor demselben stand, und harrten auf die Erscheinung ihres Gebieters. Als Ödipus, durch den Zusammenlauf herausgerufen, aus seiner Königsburg trat und nach der Ursache fragte, warum die ganze Stadt von Opferrauch und Klagelaut erfüllt sei, antwortete ihm im Namen aller der älteste Priester: »Du siehest selbst, o Herr, welches Elend auf uns lastet: Triften und Felder versengt unerträgliche Hitze; in unsern Häusern wütet die verzehrende Seuche; umsonst strebt die Stadt aus den blutigen Wogen des Verderbens ihr Haupt emporzutauchen. In dieser Not nehmen wir unsere Zuflucht zu dir, geliebter Herrscher. Du hast uns schon einmal von dem tödlichen Zins erlöst, mit welchem uns die grimmige Rätselsängerin zehntete. Gewiß ist solches nicht ohne Götterhilfe geschehen. Und darum vertrauen wir auf dich, daß du, sei es bei Göttern oder Menschen, uns auch diesmal Hilfe finden werdest.« »Arme Kinder«, erwiderte Ödipus, »wohl ist mir die Ursa-

che eures Flehens bekannt. Ich weiß, daß ihr kranket; aber niemand krankt im Herzen so wie ich. Denn mein Gemüt beseufzt nicht nur einzelne, sondern die ganze Stadt. Darum erwecket ihr mich nicht wie einen Entschlummerten aus dem Schlafe, sondern hin und her habe ich im Geiste nach Rettungsmitteln geforscht, und endlich glaube ich eines gefunden zu haben. Denn mein eigener Schwager Kreon ist von mir zum pythischen Apollo nach Delphi abgesandt worden, daß er frage, welches Werk oder welche Tat die Stadt befreien kann.«

Noch sprach der König, als auch Kreon unter die Menge trat und den Bescheid des Orakels dem Könige vor den Ohren des Volkes mitteilte. Dieser lautete freilich nicht tröstlich: »Der Gott befahl, einen Frevel, den das Land beherberge, hinauszuerwerfen und nicht das zu pflegen, was keine Säuberung zu sühnen vermöge. Denn der Mord des Königes Laïos laste als eine schwere Blutschuld auf dem Lande.« Ödipus, ganz ohne Ahnung, daß jener von ihm erschlagene Greis derselbe sei, um dessen willen der Zorn der Götter sein Volk heimsuche, ließ sich die Ermordung des Königs erzählen, und noch immer blieb sein Geist mit Blindheit geschlagen. Er erklärte sich berufen, für jenen Toten Sorge zu tragen, und entließ das versammelte Volk. Sodann ließ er ins ganze Land die Verkündigung ausgehen, wem irgendeine Kunde von dem Mörder des Laïos geworden wäre, der sollte alles anzeigen; auch wer in fremdem Lande darum wüßte, dem sollte für seine Angabe der Lohn und Dank der Stadt zuteil werden. Der dagegen, der für einen Freund besorgt schweigen und die Schuld der Mitwissenschaft von sich abwälzen wollte, der sollte von allem Götterdienst, vom Opfermahle, ja von Umgang und Unterredung mit seinen Mitbürgern ausgeschlossen werden. Den Täter selbst endlich verfluchte er unter schauerlichen Beteurungen, wünschte ihm Not und Plage durch das ganze Leben an und zuletzt das Verderben. Und das sollte ihm widerfahren, selbst wenn er am Herde des Königes verborgen lebte. Zu allem dem sandte er zwei Boten an den blinden Seher Tiresias, der an Einsicht und Blick ins Verborgene fast dem wahrsagenden Apollo selber gleichkam. Dieser erschien auch bald, von der Hand eines leitenden Knaben geführt, vor dem Könige und in der Volksversammlung. Ödipus trug ihm die Sorge

vor, die ihn und das ganze Land quäle. Er bat ihn, seine Seherkunst anzuwenden, um ihnen auf die Spur des Mordes zu verhelfen.

Aber Tiresias brach in einen Wehruf aus und sprach, indem er seine Hände abwehrend gegen den König ausstreckte: »Entsetzlich ist das Wissen, das dem Wissenden nur Unheil bringt! Laß mich heimkehren, König; trag du das Deine und laß mich das Meine tragen!« Ödipus drang jetzt um so mehr in den Seher; und das Volk, das ihn umringte, warf sich flehend vor ihm auf die Knie. Als er aber auch so keine weiteren Aufschlüsse geben zu wollen bereit war, da entbrannte der Jähzorn des Königs Ödipus, und er schalt den Tiresias als Mitwisser oder gar Fausthelfer bei der Ermordung des Laios. Ja, nur des Sehers Blindheit halte ihn ab, diesem allein die Unthat zuzutrauen. Diese Beschuldigung löste dem blinden Propheten die Zunge. »Ödipus«, sprach er, »gehörche deiner eigenen Verkündigung. Rede mich nicht, rede keinen aus dem Volke fürder an. Denn du selbst bist der Greuel, der diese Stadt besudelt! Ja, du bist der Königsmörder, du bist derjenige, der mit dem Teuersten in fluchwürdigem Verhältnisse lebt.«

Ödipus war nun einmal verblendet: er schalt den Seher einen Zauberer, einen ränkevollen Gaukler; er warf Verdacht auch auf seinen Schwager Kreon und beschuldigte beide der Verschwörung gegen den Thron, von welchem sie durch ihre Lügengespinste ihn, den Erretter der Stadt, stürzen wollten. Aber nur noch näher bezeichnete ihn jetzt Tiresias als Vatermörder und Gatten der Mutter, weissagte ihm sein nahe bevorstehendes Elend und entfernte sich zürnend an der Hand seines kleinen Führers. Auf die Beschuldigung des Königes war indessen auch der Fürst Kreon herbeigeeilt, und es hatte sich ein heftiger Wortwechsel zwischen beiden entsponnen, den Iokaste, die sich zwischen die Streitenden warf, vergeblich zu beschwichtigen suchte. Kreon schied unversöhnt und im Zorn von seinem Schwager.

Noch blinder als der König selbst war seine Gemahlin Iokaste. Sie hatte kaum aus dem Munde des Gatten erfahren, daß Tiresias ihn den Mörder des Laios genannt, als sie in laute Verwünschungen gegen Seher und

Seherweisheit ausbrach.«Sieh nur, Gemahl«, rief sie, »wie wenig die Seher wissen; sieh es an einem Beispiel! Mein erster Gatte Laios hatte auch einst ein Orakel erhalten, daß er durch Sohneshand sterben werde. Nun erschlug aber jenen eine Räuberschar am Kreuzweg, und unser einziger Sohn wurde, an den Füßen gebunden, ins öde Gebirge geworfen und nicht über drei Tage alt. So erfüllen sich die Sprüche der Seher!« Diese Worte, die die Königin mit Hohnlachen sprach, machten auf Ödipus einen ganz andern Eindruck, als sie erwartet hatte. »Am Kreuzweg«, fragte er in höchster Gemütsangst, »ist Laios gefallen? O sprich, wie war seine Gestalt, sein Alter?« »Er war groß«, antwortete Iokaste, ohne die Aufregung ihres Gatten zu begreifen, »die ersten Greisenlocken schmückten sein Haupt; er war dir selbst, mein Gemahl, von Gestalt und Ansehen gar nicht unähnlich.« »Tiresias ist nicht blind, Tiresias ist sehend!« rief jetzt entsetzenvoll Ödipus, dem die Nacht seines Geistes auf einmal, wie durch einen Blitzstrahl, erleuchtet ward. Doch trieb ihn das Gräßliche selber, weiter danach zu forschen, als müßten auf seine Fragen Antworten kommen, welche die schreckliche Entdeckung auf einmal als Irrtum darstellten. Aber alle Umstände trafen zusammen, und zuletzt erfuhr er, daß ein entronnener Diener den ganzen Mord gemeldet habe. Dieser Knecht aber habe, sowie er den Ödipus auf dem Throne sah, flehentlich gebeten, ihn so weit als möglich von der Stadt weg auf die Weiden des Königes zu schicken. Ödipus begehrte ihn zu sehen, und der Sklave wurde vom Lande hereinbeschieden. Ehe er jedoch noch ankam, erschien ein Bote aus Korinth, meldete dem Ödipus den Tod seines Vaters Polybos und rief ihn auf den erledigten Thron des Landes.

Bei dieser Botschaft sprach die Königin abermals triumphierend: »Hohe Göttersprüche, wo seid ihr? Der Vater, den Ödipus umbringen sollte, ist sanft an Altersschwäche verschieden!« Anders wirkte die Nachricht auf den frömmeren König Ödipus, der, obgleich er noch immer gerne geneigt war, den Polybos für seinen Vater zu halten, es doch nicht begreifen konnte, wie ein Orakel unerfüllt bleiben sollte. Auch wollte er nicht nach Korinth gehen, weil seine Mutter Merope dort noch lebte und der andere Teil des Orakels, seine Heirat mit der Mutter, immer noch erfüllt werden konnte.

Diesen Zweifel benahm ihm freilich der Bote bald. Er war derselbe Mann, der vor vielen Jahren das neugeborne Kind von einem Diener des Laïos auf dem Berge Kithairon empfangen und ihm die durchbohrten und gebundenen Fersen gelöst hatte. Er bewies dem Könige leicht, daß er nur ein Pflegesohn, wiewohl Erbe des Königes Polybos von Korinth sei. Ein dunkler Trieb nach Wahrheit ließ den Ödipus nach jenem Diener des Laïos verlangen, der ihn als Kind dem Korinther übergeben hatte. Von seinem Gesinde erfuhr er, daß dies derselbe Hirte sei, der, von dem Morde des Laïos entronnen, jetzt an der Grenze das Vieh des Königes weide.

Als Iokaste solches hörte, verließ sie ihren Gemahl und das versammelte Volk mit einem lauten Wehruf. Ödipus, der sein Auge absichtlich mit Nacht zu bedecken suchte, mißdeutete ihre Entfernung. »Gewiß befürchtet sie«, sprach er zu dem Volke, »als ein Weib voll Hochmut, die Entdeckung, daß ich unedlen Stammes sei. Ich aber halte mich für einen Sohn des Glückes und schäme mich dieser Abkunft nicht!« Jetzt erschien der greise Hirte, der aus der Ferne herbeigeholt worden war und von dem Korinther sogleich als derjenige erkannt wurde, der ihm einst den Knaben auf dem Kithairon übergeben hatte. Der alte Hirt aber war ganz blaß vor Schrecken und wollte alles leugnen; nur auf die zornigen Drohungen des Ödipus, der ihn mit Stricken zu binden befahl, sagte er endlich die Wahrheit: wie Ödipus der Sohn des Laïos und der Iokaste sei, wie der furchtbare Götterspruch, daß er den Vater ermorden werde, ihn in seine Hände geliefert, er aber ihn aus Mitleid erhalten habe.

Iokaste und Ödipus strafen sich

Aller Zweifel war nun gehoben und das Entsetzliche enthüllt. Mit einem wahnsinnigen Schrei stürzte Ödipus davon, irrte in dem Palast umher und verlangte nach einem Schwert, um das Ungeheuer, das seine Mutter und Gattin sei, von der Erde zu vertilgen. Da ihm, wie einem Rasenden, alles aus dem Wege ging, suchte er gräßlich heulend sein Schlafgemach auf, sprengte das verschlossene Doppeltor und brach hinein. Ein grauenhafter Anblick hemmte seinen Lauf. Mit fliegendem und zerrauftem Haupthaar erblickte er hier, hoch über dem Lager schwebend, Iokaste, die sich mit

einem Strang die Kehle zugeschnürt und erhängt hatte. Nach langem Hinstarren nahte sich Ödipus der Leiche mit brüllendem Stöhnen, ließ das hoch aufgezugene Seil zur Erde herab, daß sich die Leiche auf den Boden senkte. Wie sie nun vor ihm ausgestreckt lag, riß er die goldgetriebenen Brustspangen aus dem Gewande der Frau, hob sie hoch in der Rechten auf, fluchte seinen Augen, daß sie nimmer schauen sollten, was er tat und duldete, und wühlte mit dem spitzen Gold in denselben, bis die Augäpfel durchbohrt waren und ein Blutstrom aus den Höhlen drang. Dann verlangte er, ihm, dem Geblendeten, das Tor zu öffnen, ihn herauszuführen, ihn dem ganzen Thebanervolk als den Vaternörder, als den Muttergatten, als einen Fluch des Himmels und ein Scheusal der Erde vorzustellen. Die Diener erfüllten sein Verlangen, aber das Volk empfing den einst so geliebten und verehrten Herrscher nicht mit Abscheu, sondern mit innigem Mitleid. Kreon selbst, sein Schwager, den sein ungerechter Verdacht gekränkt hatte, eilte herbei, nicht um ihn zu verspotten, wohl aber um den fluchbelasteten Mann dem Sonnenlicht und dem Auge des Volkes zu entziehen und ihn dem Kreise seiner Kinder anzuempfehlen. Den gebeugten Ödipus rührte soviel Güte. Er übergab seinem Schwager den Thron, den er seinen jungen Söhnen aufbewahren sollte, und erbat sich für seine unselige Mutter ein Grab, für seine verwaisten Töchter den Schutz des neuen Herrschers; für sich selbst aber begehrte er Ausstoßung aus dem Lande, das er mit doppeltem Frevel besudelt, und Verbannung auf den Berg Kithairon, den schon die Eltern ihm zum Grabe bestimmt hatten und wo er jetzt leben oder sterben wollte, je nach der Götter Willen. Dann verlangte er nach seinen Töchtern, deren Stimme er noch einmal hören wollte, und legte seine Hand auf ihre unschuldigen Häupter. Den Kreon segnete er für alle Liebe, die dieser ihm, der es nicht um ihn verdient hätte, erwiesen, und wünschte ihm und allem Volke bessern Schutz der Götter, denn er selbst erfahren hatte.

Darauf führte ihn Kreon in das Haus zurück, und der jüngst noch verherrlichte Retter Thebens, der mächtige Herrscher, dem viele Tausende gehorchten, der Ödipus, der so tiefe Rätsel erforscht und so spät erst das eigene furchtbare Rätsel seines Lebens gelöst hatte, sollte, einem blinden

Bettler gleich, durch die Tore seiner Vaterstadt und an die Grenzen seines Königreichs wandern.

Ödipus und Antigone

In der ersten Stunde der Entdeckung wäre der schnellste Tod dem Ödipus der liebste gewesen, ja er hätte es als eine Wohltat aufgenommen, wenn das Volk sich gegen ihn erhoben und ihn gesteinigt hätte. Und so schien ihm auch die Verbannung, um welche er flehte und welche sein Schwager Kreon ihm bewilligte, als ein Geschenk. Als er aber in seiner Finsternis zu Hause saß und der Zorn allmählich auskochte, da fing er auch an, das Gräßliche zu empfinden, was das Herumirren eines blinden Verbannten in der Fremde mit sich führen mußte. Die Liebe zur Heimat begann mit dem Gefühle wieder zu erwachen, daß er für nicht beabsichtigte und nicht mit Bewußtsein begangene Verbrechen teils durch den Tod Iokastes, teils durch die Blendung, die er an sich selbst vollzogen habe, doch eigentlich genug bestraft sei, und er scheute sich auch nicht, den Wunsch, zu Hause zu bleiben, gegen Kreon und seine eigenen Söhne Eteokles und Polyneikes laut werden zu lassen. Aber da zeigte sich, daß die Rührung des Fürsten Kreon nur eine vorübergehende gewesen und auch seine Söhne eine harte und selbstsüchtige Gemütsart hatten. Kreon nötigte seinen unglücklichen Verwandten, auf seinem ersten Beschlusse zu verharren, und die Söhne, deren erste Pflicht doch war, dem Vater zu helfen, verweigerten ihm ihren Beistand. Ja fast ohne daß ein Wort gewechselt wurde, gab man ihm den Bettelstab in die Hand und stieß ihn zum Königspalaste von Theben hinaus. Nur seine Töchter fühlten kindliches Erbarmen mit dem Verstoßenen. Die jüngere Tochter Ismene blieb im Hause ihrer Brüder zurück, um hier soviel als möglich der Sache des Vaters zu dienen und gleichsam der Anwalt des Entfernten zu sein. Die ältere, Antigone, teilte mit dem Vater die Verbannung und lenkte die Schritte des Blinden. So zog sie mit ihm auf schwerer Irrfahrt herum, schweifte unbeschut und ohne Speise mit ihm durch die wilden Wälder; Sonnenhitze und Regenguß hielt die zarte Jungfrau mit dem Vater aus, und während sie zu Hause bei den Brüdern die beste Pflege genießen konnte, war sie im Elende zufrieden, wenn nur der Vater satt wurde. Sein Wille war anfangs gewesen, in einer

Wüstenei des Berges Kithairon das elende Leben zu fristen oder zu endigen. Doch weil er ein frommer Mann war, wollte er auch diesen Schritt nicht ohne den Willen der Götter tun, und so pilgerte er vorher zum Orakel des pythischen Apollo. Hier ward ihm ein tröstlicher Spruch zuteil. Die Götter erkannten, daß Ödipus wider seinen Willen sich gegen die Natur und die heiligsten Gesetze der Menschengesellschaft versündigt hatte. Gebüßt mußte ein so schweres Vergehen freilich werden, wenn es auch unfreiwillig war; aber ewig sollte die Strafe nicht währen. Darum eröffnete ihm der Gott: »Nach langer Frist zwar, aber endlich doch harre seiner die Erlösung, wenn er zu dem ihm vom Schicksale bestimmten Lande gelangt wäre, wo die ehrwürdigen Göttinnen, die strengen Eumeniden, ihm eine Zufluchtsstätte gönnten.« Nun war aber der Name Eumeniden, die Wohlwollenden, ein Beiname der Erinnyen oder Furien, der Göttinnen der Rache, welche die Sterblichen mit einem so begütigenden Namen ehren und besänftigen wollten. Der Orakelspruch lautete rätselhaft und schauerlich. Bei den Furien sollte Ödipus für seine Sünden gegen die Natur Ruhe und Erlösung von seiner Strafe finden! Dennoch vertraute er auf die Verheißung des Gottes und zog, dem Schicksal überlassend, wann die Erfüllung eintreten sollte, in Griechenland herum, von seiner frommen Tochter geleitet und gepflegt und vom Almosen mitleidiger Menschen erhalten. Immer bat er nur um weniges und erhielt auch nur weniges. Aber er begnügte sich damit jedesmal; denn die lange Dauer seiner Verbannung, die Not und seine eigene edle Sinnesart lehrten ihn Genügsamkeit.

Ödipus auf Kolonos

Nach langer Wanderung, bald durch bewohntes, bald durch wüstes Land, waren die beiden eines Abends in einer sehr milden Gegend bei einem anmutigen Dorfe mitten im lieblichsten Haine angekommen. Nachtigallen flatterten durch das Gebüsch und sangen mit süßem Schall; Rebenblüte duftete; mit Oliven- und Lorbeerbäumen waren die rauhen Felsstücke, welche die Gegend viel mehr schmückten als entstellten, überkleidet. Der blinde Ödipus selbst hatte durch seine übrigen Sinne eine Empfindung von der Anmut des Ortes und schloß aus der Schilderung seiner Tochter, daß derselbe ein geheiligter sein müsse. Aus der Ferne stiegen die Türme

einer Stadt auf, und ihre Erkundigungen hatten Antigone belehrt, daß sie sich in der Nähe von Athen befänden. Ödipus hatte sich, von dem Wege des Tages müde, auf ein Felsstück gesetzt. Ein Bewohner des Dorfes, der vorüberging, hieß ihn jedoch bald diesen Sitz verlassen, weil der Boden geheiligt sei und keinen Fußtritt dulde. Da erfuhren denn die Wanderer bald, daß sie sich im Flecken Kolonos und auf dem Gebiet und in dem Haine der alleserspähenden Eumeniden niedergelassen, unter welchem Namen die Athener hier die Erinnyen verehrten.

Nun erkannte Ödipus, daß er am Ziele seiner Wanderung angekommen und der friedlichen Lösung seines feindseligen Geschickes nahe sei. Seine Worte machten den Koloneer nachdenklich, und er wagte es jetzt schon nicht mehr, den Fremdling von seinem Sitz zu vertreiben, ehe er den König von dem Vorfall unterrichtet hätte. »Wer gebietet denn in eurem Lande?« fragte Ödipus, dem in seinem langen Elende die Geschichten und Verhältnisse der Welt fremd geworden waren. »Kennst du den gewaltigen und edlen Helden Theseus nicht?« fragte der Dorfbewohner, »ist doch die ganze Welt voll von seinem Ruhme!« »Nun, ist euer Herrscher so hochgesinnt«, erwiderte Ödipus, »so werde du mein Bote zu ihm und bitte ihn, nach dieser Stelle zu kommen; für so kleine Gunst verspreche ich ihm großen Lohn.« »Welche Wohltat könnte unsrem König ein blinder Mann reichen?« sagte der Bauer und warf einen lächelnden, mitleidigen Blick auf den Fremdling. »Doch«, setzte er hinzu, »wäre nicht deine Blindheit, Mann, du hättest ein edles, hohes Aussehen, das mich zwingt, dich zu ehren. Darum will ich dein Verlangen erfüllen und meinen Mitbürgern und dem Könige deine Bitte melden. Bleibe so lange hier sitzen, bis ich deinen Auftrag ausgerichtet habe. Jene mögen dann entscheiden, ob du hier verweilen kannst oder gleich wieder weiterwandern sollst.«

Als sich Ödipus mit seiner Tochter wieder allein sah, erhob er sich von seinem Sitze, warf sich zu Boden und ergoß sein Herz in einem brünstigen Gebete zu den Eumeniden, den furchtbaren Töchtern des Dunkels, und der Mutter Erde, die eine so liebliche Wohnung in diesem Haine aufgeschlagen. »Ihr Grauenvollen und doch Gnädigen«, sprach er, »zeiget

mir jetzt nach dem Ausspruche Apollos die Entwicklung meines Lebens, wenn anders ich in meinem mühseligen Dasein nicht immer noch zuwenig erduldet habe! Erbarmet euch, ihr Kinder der Nacht; erbarme dich, ehrenwerte Stadt Athenes, über das Schattenbild des Königs Ödipus, der vor euch steht, denn er selbst ist es nicht mehr!« Sie blieben nicht lange allein. Die Kunde, daß ein blinder Mann von Ehrfurcht gebietendem Aussehen sich in dem Furienhaine gelagert, den zu betreten Sterblichen sonst nicht vergönnt ist, hatte bald die Ältesten des Dorfes, welche die Entweihung zu hindern gekommen waren, um ihn versammelt. Noch größerer Schrecken ergriff sie, als der Blinde sich ihnen als einen vom Schicksale verfolgten Mann zu erkennen gab. Sie fürchteten, den Zorn der Gottheit auf sich zu laden, wenn sie einen vom Himmel Gezeichneten länger an diesem heiligen Orte duldeten, und befahlen ihm, auf der Stelle ihre Landschaft zu verlassen. Ödipus bat sie inständig, ihn von dem Ziele seiner Wanderschaft, das ihm die Stimme der Gottheit selbst angewiesen habe, nicht zu verstoßen; Antigone vereinigte ihre Flehen mit dem seinen. »Wenn ihr euch der grauen Haare meines Vaters nicht erbarmen wollet«, sprach die Jungfrau, »so nehmet ihn doch um meiner, der Verlassenen, willen auf; denn auf mir lastet ja keine Schuld. Eilet, bewilliget uns eure Gunst unverhofft!« Während sie solche Zwiesprache pflegten und die Einwohner zwischen Mitleid und Furcht von den Erinnyen in ihrem Entschlusse zweifelhaft hin und her schwankten, sah Antigone ein Mädchen, auf einem kleinen Rosse sitzend, das Angesicht mit einem Reisehut vor der Sonne geschützt, heraneilen. Ein Diener, gleichfalls zu Rosse, folgte ihr. »Es ist meine Ismene«, sagte sie in freudigem Schrecken, »schon glänzt mir ihr liebes, helles Auge! Gewiß bringt sie uns neue Kunde aus der Heimat!« Bald war die Jungfrau, das jüngste Kind des verstoßenen Königs, bei ihnen angelangt und vom Saumrosse gesprungen. Mit einem einzigen Knechte, den sie allein treu befunden, hatte sie sich von Theben aufgemacht, um dem Vater Nachricht von dem Stande der dortigen Angelegenheiten zu bringen. Dort waren seine Söhne von großer, selbstverschuldeter Not bedrängt. Anfangs hatten sie die Absicht, ihrem Oheime Kreon den Thron ganz zu überlassen; denn der Fluch ihres Stammes schwebte ihnen drohend vor Augen. Allmählich aber, je mehr ihres Vaters

Bild in die Ferne trat, verlor sich diese Regung; das Verlangen nach Herrschaft und Königswürde und mit ihm die Zwietracht erwachte bei ihnen. Polyneikes, der das Recht der Erstgeburt auf seiner Seite hatte, setzte sich zuerst auf den Thron. Aber Eteokles, der jüngere, nicht zufrieden, abwechslungsweise mit ihm zu herrschen, wie der Bruder vorschlug, verführte das Volk und stieß den älteren Bruder aus dem Lande fort. Dieser, so ging in Theben das Gerücht, war nach Argos im Peloponnes entflohen, wurde dort der Schwiegersohn des Königes Adrastos, verschaffte sich Freunde und Bundesgenossen und bedrohte seine Vaterstadt mit Eroberung und Rache. Zugleich aber war ein neuer Götterspruch ruchbar geworden, welcher dahin lautete, daß die Söhne des Ödipus ohne ihn selbst nichts vermögen; daß sie ihn suchen müßten, tot oder lebendig, wenn ihr eigenes Heil ihnen lieb wäre.

Dies waren die Nachrichten, welche Ismene ihrem Vater brachte. Die Koloneer horchten staunend, und Ödipus hub sich hoch empor von seinem Sitze: »Also steht es mit mir«, sprach er, und königliche Hoheit strahlte von dem blinden Angesichte; »bei dem Verbannten, bei dem Bettler sucht man Hilfe? Nun, da ich nichts bin, werde ich erst ein rechter Mann?« »So ist es«, fuhr Ismene in ihren Nachrichten fort. »Auch wisse, Vater, daß eben deswegen unser Oheim Kreon in ganz kurzer Zeit hierherkommen wird und daß ich mich sehr beeilt habe, ihm zuvorzukommen. Denn er will dich überreden oder fangen, wegführen und an die Grenzen des thebanischen Gebietes stellen, damit der Orakelspruch sich zu seinen und unsers Bruders Eteokles Gunsten erfülle und deine Gegenwart die Stadt doch nicht entweihe.« »Von wem weißt du alles dieses?« fragte der Vater. »Von Opferpilgern, die nach Delphi ziehen.« »Und wenn ich dort sterbe«, fragte Ödipus weiter, »werden sie mich in thebischer Erde begraben?« »Nein«, erwiderte die Jungfrau, »das duldet deine Blutschuld nicht.« »Nun«, rief der alte König entrüstet, »so sollen sie auch meiner niemals mächtig werden! Wenn bei meinen beiden Söhnen die Herrschsucht stärker ist als die kindliche Liebe, so soll ihnen auch der Himmel nie ihre verhängnisvolle Zwietracht löschen; und wenn auf mir die Entscheidung ihres Streites beruht, so soll weder der, welcher jetzt den Zepter in Händen hat, auf dem

Throne sitzen bleiben noch der Verjagte je sein Vaterland wiedersehen!
Nur diese Töchter sind meine wahren Kinder! In ihnen ersterbe meine Schuld, für sie erlehe ich den Segen des Himmels, für sie bitte ich euch um euren Schutz, mitleidige Freunde! Gewähret ihnen und mir euren tätigen Beistand; und ihr erwerbet dadurch eurer Stadt eine mächtige Brustwehr!«

Ödipus und Theseus

Die Koloneer hatte große Ehrfurcht vor dem blinden Ödipus erfüllt, der in seiner Verbannung noch so gewaltig erschien; sie rieten ihm, durch ein Trankopfer die Entweihung des Furienhaines zu sühnen. Erst jetzt erfuhren auch die Greise den Namen und die unverschuldete Schuld des Königs Ödipus, und wer weiß, ob das Grauen vor seiner Tat sie nicht aufs neue gegen ihn verhärtet hätte, wenn nicht ihr König Theseus, den die Botschaft herbeigerufen hatte, jetzt eben in ihren Kreis getreten wäre. Dieser ging freundlich und ehrerbietig auf den blinden Fremdling zu und redete ihn mit liebevollen Worten an: »Armer Ödipus, mir ist dein Geschick nicht unbekannt, und schon deine gewaltsam geblendeten Augen sagen mir, wen ich vor mir habe. Dein Unglück rührt mich tief in der Seele. Sage mir, was du bei der Stadt und mir suchest. Die Tat, zu der du meine Beihilfe verlangst, müßte eine schreckliche sein, wenn ich mich von dir abwenden könnte. Ich hab es nicht vergessen, daß auch ich gleich dir in fremden Landen herangewachsen bin und viele Fährlichkeiten ausgestanden habe.« »Ich erkenne deinen Seelenadel in dieser kurzen Rede«, antwortete Ödipus, »ich komme, dir eine Bitte vorzutragen, die eigentlich eine Gabe ist. Ich schenke dir diesen meinen leidensmüden Leib, freilich ein sehr unscheinbares Gut, aber doch ein großes Gut. Du sollst mich begraben und reichen Segen von deiner Mildigkeit ernten!« »Fürwahr«, sagte Theseus erstaunt, »die Gunst, um welche du flehst, ist klein. Verlange etwas Besseres, etwas Höheres, und es soll dir alles von mir gewährt sein.« »Die Gunst ist nicht so leicht, als du glaubst«, fuhr Ödipus fort; »du wirst einen Streit um diesen meinen elenden Leib zu bestehen haben.« Nun erzählte er ihm seine Verjagung und das späte und eigennützige Verlangen seiner Verwandten, ihn wieder zu besitzen; dann bat er ihn flehentlich

um seinen Heldenbeistand. Theseus hörte aufmerksam zu und sprach dann feierlich: »Schon weil jedem Gastfreunde mein Haus offensteht, darf ich meine Hand nicht von dir abziehen; wie sollte ich es tun, da du noch dazu mir und meinem Lande soviel Heil versprichst und von der Hand der Götter an meinen Herd geleitet worden bist!« Er ließ dem Ödipus hierauf die Wahl, mit ihm nach Athen zu gehen oder hier in Kolonos als Gast zu bleiben. Dieser wählte das zweite, weil ihm vom Schicksale bestimmt sei, an der Stelle, wo er jetzt eben sich befinde, den Sieg über seine Feinde davonzutragen und sein Leben rühmlich zu beschließen. Der Athenerkönig versprach ihm den kräftigsten Schutz und kehrte in die Stadt zurück.

Ödipus und Kreon

Bald darauf drang der König Kreon von Theben mit Bewaffneten in Kolonos ein und eilte auf Ödipus zu. »Ihr seid von meinem Eintritt ins attische Gebiet überrascht«, sprach er zu den noch immer versammelten Dorfbewohnern gewendet; »doch sorget und zürnet nicht! Ich bin nicht so jung, im Übermute gegen die stärkste Stadt Griechenlands einen Kampf zu unternehmen. Ich bin ein Greis, den seine Mitbürger nur abgesandt haben, diesen Mann hier durch gütliche Überredung zu bewegen, mit mir nach Theben zurückzukehren.« Dann kehrte er sich zu Ödipus und drückte in den ausgesuchtesten Worten eine erheuchelte Teilnahme an seinem und seiner Töchter Elend aus. Aber Ödipus erhob seinen Stab und streckte ihn aus, zum Zeichen, daß Kreon ihm nicht näher kommen sollte. »Schamloser Betrüger«, rief er, »das fehlte noch zu meiner Pein, daß du kämest und mich gefangen mit dir fortführtest! Hoffe nicht, durch mich deine Stadt von der Züchtigung zu befreien, die ihr bevorsteht. Nicht ich werde zu euch kommen, sondern nur den Dämon der Rache werde ich euch senden, und meine beiden lieblosen Söhne sollen nur so viel von thebanischem Boden besitzen, als sie brauchen, um sterbend darauf zu liegen!« Kreon wollte nun versuchen, den blinden König mit Gewalt hinwegzuführen; aber die Bürger von Kolonos erhoben sich dagegen, stützten sich auf Theseus' Wort und duldeten es nicht. Inzwischen hatten in dem Getümmel auf einen Wink ihres Herrn die Thebaner Ismene und Antigone ergriffen und von der Seite ihres Vaters weggerissen. Diese schleppten sie fort und

trieben den Widerstand der Koloneer ab. Kreon aber sprach höhnend: »Deine Stäbe wenigstens habe ich dir entrissen. Versuch es jetzt, Blinder, und wandre weiter!« Und durch diesen Erfolg kühner gemacht, ging er aufs neue auf Ödipus los und legte schon Hand an ihn, als Theseus, den die Nachricht vom bewaffneten Einfall in Kolonos zurückgerufen hatte, auftrat. Sobald dieser hörte und sah, was geschehen und noch im Werke sei, entsandte er Diener zu Fuß und zu Rosse auf der Straße hin, auf der die Töchter von den Thebanern als Raub fortgeführt wurden; dem Kreon aber erklärte er, ihn nicht eher freilassen zu wollen, als bis er dem Ödipus die Töchter zurückgegeben. »Sohn des Aigeus«, hub dieser beschämt an, »ich bin wahrlich nicht gekommen, dich und deine Stadt zu bekriegen. Wußte ich doch nicht, daß deine Mitbürger ein solcher Eifer für diesen meinen blinden Verwandten, dem ich Gutes tun wollte, befallen habe, daß sie den Vtermörder, den Gatten seiner Mutter, lieber bei sich hegen würden als ihn in sein Vaterland entlassen!« Theseus befahl ihm zu schweigen, ohne Verzug mit ihm zu gehen und den Aufenthalt der Jungfrauen anzugeben; und in kurzem führte er die geretteten Töchter dem tiefgerührten Ödipus in die Arme. Kreon und die Diener waren abgezogen.

Ödipus und Polyneikes

Aber noch sollte der arme Ödipus keine Ruhe haben. Theseus brachte von dem kurzen Zuge die Nachricht mit, daß ein naher Blutsverwandter desselben, jedoch nicht aus Theben kommend, Kolonos betreten und sich an dem Altar des benachbarten Poseidontempels, wo Theseus eben geopfert hatte, als Schutzfleher niedergelassen habe. »Das ist mein hassenswerter Sohn Polyneikes«, rief Ödipus zürnend aus. »Es wäre mir unerträglich, ihn anhören zu müssen!« Doch Antigone, die diesen Bruder als den sanfteren und besseren liebte, wußte die Zornaufwallung des Vaters zu dämpfen und dem Unglücklichen wenigstens Gehör zu verschaffen. Nachdem sich Ödipus auch gegen diesen den Arm seines Beschützers ausgebeten hatte, falls er ihn mit Gewalt hinwegführen wollte, ließ er den Sohn vor sich.

Polyneikes zeigte schon durch sein Auftreten eine ganz andere Gemütsart als sein Oheim Kreon, und Antigone versäumte nicht, ihren blinden Vater darauf aufmerksam zu machen. »Ich sehe jenen Fremdling«, rief sie, »ohne Begleiter herschreiten! Ihm strömen die Tränen aus den Augen.« »Ist er es?« fragte Ödipus und wendete sein Haupt ab. »Ja, Vater«, erwiderte die gute Schwester, »dein Sohn Polyneikes steht vor dir.« Polyneikes warf sich vor dem Vater nieder und umschlang seine Knie. An ihm hinaufblickend, betrachtete er jammernd seine Bettlerkleidung, seine hohlen Augen, sein ungekämmt in der Luft flatterndes Greisenhaar. »Ach, zu spät erfahre ich alles dieses«, rief er, »ja ich selbst muß es bezeugen, ich habe meines Vaters vergessen! Was wäre er ohne die Fürsorge meiner Schwester! Ich habe mich schwer an dir versündigt, Vater! Kannst du mir nicht vergeben? Du schweigst? Sprich doch etwas, Vater! Zürne nicht so unerbittlich hinweggewandt! O ihr lieben Schwestern, versucht ihr es, den abgekehrten Mund meines Erzeugers zu rühren!« »Sage du selbst zuvor, Bruder, was dich hergeführt hat«, sprach die milde Antigone; »vielleicht öffnet deine Rede auch seine Lippen!« Polyneikes erzählte nun seine Verjagung durch den Bruder, seine Aufnahme beim König Adrastos in Argos, der ihm die Tochter zur Gemahlin gab, und wie er dort sieben Fürsten mit siebenfacher Schar für seine gerechte Sache geworben habe und diese Bundesgenossen das thebanische Gebiet bereits umringt hätten. Dann bat er den Vater unter Tränen, sich mit ihm aufzumachen, und nachdem durch seine Hilfe der übermütige Bruder gestürzt sei, die Krone von Theben aus Sohnes Händen zum zweitenmal zu empfangen. Doch die Reue des Sohnes vermochte den harten Sinn des gekränkten Vaters nicht zu erweichen. »Du Verruchter!« sprach er und hob den Niedergeworfenen nicht vom Boden auf, »als Thron und Zepter noch in deinem Besitze war, hast du den Vater selbst aus der Heimat verstoßen und in dieses Bettlerkleid eingehüllt, das du jetzt an ihm bemitleidest, wo gleiche Not über dich gekommen ist! Du und dein Bruder, ihr seid nicht meine wahren Kinder; hinge es von euch ab, so wäre ich längst tot. Nur durch meine Töchter lebe ich. Auch harret euer schon der Götter Rache. Du wirst deine Vaterstadt nicht vertilgen; in deinem Blute wirst du liegen, und dein Bruder in dem seinen. Dies ist die Antwort, die du deinen Bundesfürsten bringen

magst!« Antigone nahte sich jetzt ihrem Bruder, der bei dem Fluche des Vaters entsetzt vom Boden aufgesprungen und einige Schritte rückwärts gewichen war. »Höre mein inbrünstiges Flehen, Polyneikes«, sprach sie ihn umfassend, »kehre mit deinem Heere nach Argos zurück, bekriege deine Vaterstadt nicht!« »Es ist unmöglich«, erwiderte zögernd der Bruder; »die Flucht brächte mir Schmach, ja Verderben! Und wenn wir Brüder beide zugrunde gehen müssen, dennoch können wir nicht Freunde sein!« So sprach er, wand sich aus der Schwester Armen und stürzte verzweifelt davon.

So hatte Ödipus den Versuchungen seiner Verwandten nach beiden Seiten hin widerstanden und sie dem Rache Gott preisgegeben. Jetzt war sein eigenes Geschick vollendet. Donnerschlag auf Donnerschlag erscholl vom Himmel. Der Greis verstand diese Stimme und verlangte sehnlich nach Theseus. Die ganze Gegend hüllte sich in Gewitterfinsternis. Eine große Angst bemächtigte sich des blinden Königs; er fürchtete, von seinem Gastfreunde nicht mehr lebend oder nicht mehr unverstörten Sinnes getroffen zu werden und ihm den vollen Dank für so viele Wohltaten nicht mehr bezahlen zu können. Endlich erschien Theseus, und nun sprach Ödipus seinen feierlichen Segen über die Stadt Athen. Dann forderte er den König auf, dem Heroldrufe der Götter zu folgen und ihn allein an die Stelle zu begleiten, wo er, von keiner sterblichen Hand berührt und nur vom Auge des Theseus geschaut, enden sollte. Keinem Menschen dürfe er sagen, wo Ödipus die Erde verlassen. Bleibe das heilige Grab, das ihn verschlingen würde, verborgen, so werde es mehr als Speer und Schild und alle Bundesgenossen eine Schutzwehr gegen alle Feinde Athens sein. Seinen Töchtern und den Bewohnern von Kolonos erlaubte er dann, ihn eine Strecke weit zu begleiten, und so vertiefte sich der ganze Zug in die schauerlichen Schatten des Furienhaines. Keines durfte an Ödipus rühren; er, der Blinde, bisher von der Tochter Hand geleitet, schien auf einmal ein Sehender geworden, ging wunderbar gestärkt und aufgerichtet allen andern voran und zeigte ihnen den Weg zu dem vom Schicksal ihm bestimmten Ziele.

Mitten in dem Haine der Erinnyen sah man einen geborstenen Erdschlund, dessen Öffnung mit einer ehernen Schwelle versehen war und zu welchem mehrere Kreuzwege führten. Von dieser Höhle ging von uralter Zeit her die Sage, daß sie einer der Eingänge in die Unterwelt sei. Jener Kreuzwege einen betrat nun Ödipus, doch ließ er sich von dem Gefolge nicht bis zu der Grotte selbst begleiten, sondern unter einem hohlen Baume machte er halt, setzte sich auf einen Stein nieder und löste den Gürtel seines schmutzigen Bettlerkleides. Dann rief er nach einer Spende fließenden Wassers, wusch sich von aller Unreinigkeit der langen Wanderung und zog ein schmuckes Gewand an, das ihm durch seine Töchter aus einer nahen Wohnung herbeigebracht wurde. Als er nun völlig umgekleidet und wie erneuert dastand, tönte unterirdischer Donner vom Boden herauf. Beugend warfen sich die Jungfrauen, die bisher um ihren Vater bemüht gewesen waren, in seinen Schoß; Ödipus aber schlang seinen Arm um sie, küßte sie und sprach: »Kinder, lebet wohl, von diesem Tag an habt ihr keinen Vater mehr!« Aus dieser Umarmung weckte sie eine donnergleiche Stimme, von der man nicht wußte, ob sie vom Himmel herab oder aus der Unterwelt herauftönte: »Was säumest du, Ödipus? Was zögern wir zu gehen?« Als der blinde König die Stimme vernahm und wußte, daß der Gott ihn abfordere, machte er sich aus den Armen seiner Kinder los, rief den König Theseus zu sich und legte seiner Töchter Hände in die Hand desselben, zum Zeichen seiner Verpflichtung, sie nimmermehr zu lassen. Dann befahl er allen andern, umgewendet sich zu entfernen. Nur Theseus an seiner Seite durfte auf die offene Schwelle mit ihm zuschreiten. Seine Töchter und das Gefolge waren dem Winke gefolgt und schauten sich erst um, als sie eine gute Strecke rückwärtsgegangen waren. Da hatte sich ein großes Wunder ereignet. Von dem Könige Ödipus war keine Spur mehr zu erblicken. Kein Blitz war zu sehen, kein Donner zu hören, kein Wirbelwind zu spüren; die tiefste Stille herrschte in der Luft. Die dunkle Schwelle der Unterwelt schien sich sanft und lautlos für ihn aufgetan zu haben, und durch den Erdsplatt war der entsündigte Greis ohne Stöhnen und Pein sachte wie auf Geisterflügeln zur Tiefe hinabgetragen worden. Den Theseus aber erblickten sie allein, mit der Hand die Augen sich überschattend, als hätte er ein göttliches, überwältigendes Gesicht gehabt.

Dann sahen sie, wie er, die Hände hoch gen Himmel gehoben, zu den Olympiern, und wieder, demütig auf den Boden niedergeworfen, zu den Göttern der Unterwelt flehte. Nach kurzem Gebete kehrte der König zu den Jungfrauen zurück, versicherte sie seines väterlichen Schutzes und schritt mit ihnen, in heiliges Schweigen versunken, nach Athen zurück.“
(Schwab, 2002)