

Heft 45  
April 2015  
23. Jahrgang

# FORUM

*Supervision*

## **Fanatisches Denken und Organisationsethik**

**Miriam Bredemann**

**Jutta Burghardt**

**Jörg Gogoll**

**Hans-Peter Griewatz**

**Katharina Gröning**

**Katharina Heimerl**

**Elisabeth Reitingner**

**Jan-Willem Waterböhr**

**Klaus Wegleitner**

**Estera Zuranski**

**FoRuM Supervision: Fanatisches Denken und Organisationsethik (Heft 45)**

**23. Jahrgang**

**Herausgegeben von**

Prof. Dr. Frank Austermann

Prof. Dr. Katharina Gröning

Angelica Lehmenkühler-Leuschner

**Redaktion**

Jan-Willem Waterböhr, M.A.

**Kontakt**

Zentrum für wissenschaftliche Weiterbildung an der Universität Bielefeld e. V. (ZWW)

Weiterbildender Masterstudiengang "Supervision und Beratung"

z. Hd. Frau Prof. Dr. Katharina Gröning

Postfach 100131

33501 Bielefeld

E-Mail: [onlinezeitschrift.supervision@uni-bielefeld.de](mailto:onlinezeitschrift.supervision@uni-bielefeld.de)

Homepage: <http://www.beratungundsupervision.de>

**ISSN 2199-6334**

April 2015, Universität Bielefeld



# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	S. 01
<b>I. Artikel</b>	
<b>Hans-Peter Griewatz, Jan-Willem Waterböhr</b> <i>„Eine unheimliche Möglichkeit der conditio humana“. Interview mit Dr. Peter Conzen zur psychoanalytischen Fanatismusforschung</i>	S. 03
<b>Hans-Peter Griewatz, Katharina Gröning, Jan-Willem Waterböhr</b> <i>„Mein Alltag ist durchsetzt von Wut und Fanatismus“. Interview mit Prof. Dr. Andreas Zick</i>	S. 14
<b>Jörg Gorgoll</b> <i>Hass und Neid</i>	S. 35
<b>Jutta Burghardt</b> <i>Mythos der Sanktionen. Über den Umgang mit sexueller Gewalt an Schulen</i>	S. 48
<b>Katharina Heimerl, Elisabeth Reitinger, Klaus Wegleitner</b> <i>Organisationsethik in Palliative Care. Von Caring Institutions und Compassionate Communities</i>	S. 62
<b>Katharina Gröning</b> <i>Organisationsethik und Deutungsmusteranalyse: Wie das managerielle Denken in Krankenhäusern verstanden werden kann. Impulse für organisationsethisches Verstehen in der Supervision</i>	S. 73
<b>II. Methode</b>	
<b>Estera Zuranski</b> <i>Habitusanalyse der Frau A. - Im Dreieck aus Passung, kulturellem Kapital und geschlechtlicher Prägung</i>	S. 84
<b>III. Dokumentation</b>	
<b>Miriam Bredemann</b> <i>Mehr Masse statt Klasse? Die Bedeutung der Inflation von Beratungsformen für die Professionalisierung von Supervision</i>	S. 96
<b>IV. Kolumne</b>	
<b>Wolfgang Schmidbauer</b> <i>Die Blackbox hinter der Stirn</i>	S. 113
<b>V. Berichte</b>	
<b>Dagmar Vogel</b> <i>Reflexive Supervision – Theorieheie im Masterstudiengang Beratung &amp; Supervision (22.11.2014)</i>	S. 115
<b>VI. Ankündigungen</b>	
<b>Frank Austermann</b> <i>In eigener Sache: Neuer Herausgeber bei FoRuM Supervision</i>	S. 120
<b>Verzeichnis der Autor*innen</b>	S. 121

## Vorwort

Liebe Leserinnen, liebe Leser von FoRuM Supervision.

Das Frühjahrsheft 2015 zum Thema **Fanatisches Denken und Organisationsethik** umfasst diesmal die aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen unter organisationsethischer Perspektive.

Da es unsere Tradition ist, aus der Theoriereihe „reflexive Supervision“ Themen für unsere Zeitschrift zu generieren, haben wir dieses Mal zwei Interviews in unserem Heft aufgenommen. Peter Conzen, Psychoanalytiker und Mitglied unseres Dozententeams im Weiterbildenden Masterstudiengang „Beratung und Supervision“ sowie Andreas Zick, Sozialpsychologe, Professor an der Fakultät für Erziehungswissenschaft der Universität Bielefeld und international bekannter Gewaltforscher äußern sich aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Perspektiven zur gesellschaftlichen Tendenzen der Verrohung, der Zunahme von Gewalt, zum Erstarken rechtsextremer Gruppen und Strömungen und zur Entwicklung von politischem Fanatismus. Wir stellen damit sowohl einen soziologischen und sozialpsychologischen als auch einen psychoanalytischen Theoretiker und Intellektuellen vor zum Thema Gewalt, Verrohung und Fanatismus vor. Entsprechend dieses Schwerpunktes im Heft 45 freuen wir uns sehr, dass das Thema der psychoanalytischen Betrachtung von Destruktivität mit einem weiteren Artikel zum Thema Neid und Hass in der Supervision von Jörg Gogoll bereichert wird. Mit diesen drei Beiträgen werden gesellschaftliche und kulturelle Hintergründe von Organisationsspannungen erklärt, die das Thema unseres Heftes bilden. Supervision als reflexives Angebot in klinischen und sozialen Einrichtungen ist vom Denken und den Deutungsmustern der Gegenwart besonders betroffen und wird dazu Standpunkte und Antworten finden zu haben.

Wie sehr Institutionen bei organisationsethischem Versagen dazu neigen, in Legitimation, Spiele, Fassadentechniken und institutionelle Mythen der scheinbaren Aufklärung abzurutschen und die vorgeschriebene Sanktionierung von Gewalt zu unterlaufen, wird im Beitrag von Jutta Burghardt herausgearbeitet, die einen Fall von sexuellem Missbrauch an einer Schule mit der Institutionsanalyse von Georges Lappassade reflektiert. Ihr Gegenstand ist die institutionelle Bearbeitung von Gewaltvorfällen an Schulen und die kritische Reflexion der Handlungsweisen von Bürokratien und Aufsichtsbehörden, die Aufklärung von Gewalt versprechen und diese dann zudecken, wenn es sich bei den Tätern um renommierte Mitglieder der Organisationen handelt. Ganz anders werden Gewaltvorfälle bei Schülern geahndet. Auch wenn die politische Theorie der Legitimation bekannt ist, so handelt es sich beim institutionellen Umgang mit Missbrauch um Formen der institutionellen Diskriminierung gegen minderjährige Jugendliche. Die Institution verbraucht auf diese Weise nicht nur ihr moralisches Kapital, sie macht sich strafbar. In Supervisionen werden solche Fälle im Vertrauen erzählt, verbunden mit Hilflosigkeit, Angst vor der Macht der Bürokratien und dem Wunsch nach gutem Rat. Rechtlichkeit als Prinzip supervisorischen Handelns folgt notwendig aus dem Beitrag von Burghardt.

Eine Systematik zur Organisationsethik im Kontext des Umgangs mit Sterbenden wird von Katharina Heimerl, Elisabeth Reitingner und Klaus Wegleitner vorgelegt. Die Autor\_innen Heimerl forschen und lehren in Wien.

Einen weiteren Aspekt in diesem Zusammenhang bringt Katharina Gröning, die sich mit veränderten und zunehmend verrohten Denkweisen in Krankenhäusern und dem Aufkommen von Ressentiments befasst. In diesem Zusammenhang wird die Theorie des Ressentiments erläutert. Mit der Zunahme an hochaltrigen, altersverwirrten und sterbenden Patienten sind die beschleunigten, ökonomisieren und auf Interventionen ausgerichteten Krankenhäuser weitgehend überfordert. Dass sich diese Überforderung in einer gespaltenen Organisation in legitimer und offen formulierter Aggression zeigt, ist heute weit verbreitet. Mit der Methode der Deutungsmusteranalyse können Supervisor\_innen das Denken in Organisationen verstehen und kategorisieren.

Unter der Rubrik Kasuistik und Methode publiziert Estera Zuranski ein biografisches Interview im Kontext ihres Supervisionsstudiums. Sie zeigt, wie Biografie und beruflicher Habitus sich verbinden und welche Perspektiven des Verstehens in der Supervision sich daraus ergeben. Der methodische und sozialwissenschaftlich verstehende Umgang mit Biografien für die supervisory Professionalität wird auf diese Weise begründet. Miriam Bredemann diskutiert im Anschluss an Gaertner und andere Autoren den berufspolitischen Kurs der DGSv und fordert Professionspolitik. Schließlich komplettieren der Tagungsbericht zur vergangenen „reflexiven Supervision“ und die Kolumne von Wolfgang Schmidbauer „Die Black Box hinter der Stirn“ dieses Heft.

Last but not least freuen sich die Herausgeberinnen Angelica Lehmenkühler-Leuschner und Katharina Gröning darüber, einen neuen Herausgeber bei der Onlinezeitschrift für Beratungswissenschaft und Supervision „FoRuM Supervision“ begrüßen zu können. Prof. Dr. Frank Austermann verstärkt und bereichert seit Jahresanfang 2015 den Herausgeberkreis. Ganz herzlich willkommen!

Und nun wünschen wir allen Leserinnen und Lesern Genuss und neue Horizonte mit dem Heft 45 von FoRuM Supervision.

## „Eine unheimliche Möglichkeit der *conditio humana*“

### *Interview mit Dr. Peter Conzen zur psychoanalytischen Fanatismusforschung*

#### **Zusammenfassung:**

Das Interview stellt die psychoanalytische Fanatismuskonzeption Peter Conzens in den Mittelpunkt und fragt nach Hintergründen, Formen und Auswirkungen. Neben den Grundkonzepten und Wechselwirkungen mit weiteren Begriffen und Forschungstraditionen wird Entstehung fanatischen Denkens in der modernen Gesellschaft diskutiert und bieten einen Zugang zu diesem, an den Rand gedrängten Thema unseres sozialen Zusammenlebens. Es werden ferner die Rollen, Aufgaben und Verantwortungen der Berater\*innen benannt.

*Dr. Peter Conzen ist promovierter Psychologe und Leiter der Beratungsstelle für Eltern, Jugendliche und Kinder des Caritas-Verbands in Bonn. Als ausgewiesener Erik Erikson Experte hat er ein Buch über seine Grundpositionen geschrieben und mehrere Fachartikel auch in FoRuM Supervision veröffentlicht. Das 2005 veröffentlichte Buch „Fanatismus. Psychoanalyse eines unheimlichen Phänomens“ besitzt im Spiegel des ‚IS‘, des Wiedererstarkens anderer religiöser Bewegungen und den jüngsten Anschlägen in Paris und Kopenhagen erschreckende Aktualität. Hans-Peter Griewatz und Jan-Willem Waterböhr sprachen mit Dr. Peter Conzen am 05. März 2015 in Bonn.*

#### **FoRuM Supervision:**

Herr Conzen, zunächst einmal vielen Dank, dass Sie sich für das heutige Gespräch bereit erklärt haben. Ihr Buch „Fanatismus. Psychoanalyse eines unheimlichen Phänomens“ ist schon 2005 erschienen. Was hat Sie veranlasst, sich mit diesem Thema zu beschäftigen?

#### **Peter Conzen:**

Unmittelbarer Anlass war damals der Terroranschlag vom 11. September 2001, der die Menschen sehr aufgewühlt hat. Aber es waren auch weitere Fragen meiner Generation: Wie war das wirklich mit der nationalsozialistischen Entgleisung? Wie konnte aus den Protestbewegungen der 1960er Jahre, die sich eigentlich gegen die Nazivergangenheit richteten, eine RAF entstehen, eine Extremgruppe, die wiederum in Gesinnungsmilitarismus und Gewalt umgeschlagen ist? Eine Gruppe, die fast eine Karikatur der faschistischen Verhältnisse darstellte, die man zu bekämpfen vorgab. Wie können trotz dieser Erscheinungen demokratische Lebensformen bewahrt werden? Zu dem Thema habe ich viel gelesen und kontinuierlich hatte sich dann der Wunsch entwickelt, die Ergebnisse in einer gründlichen Veröffentlichung zusammenzutragen.

#### **FoRuM Supervision:**

Heutzutage spricht man auch von Sport- oder Ernährungsfanatikern. Sind das Ihrer Meinung nach ‚Fanatiker‘? Was verstehen Sie unter dem Begriff ‚Fanatismus‘ in psychoanalytischer Deutung?

**Peter Conzen:**

Der Ausdruck Fanatismus wird heute vielfältig und zum Teil in trivialisierter Form verwendet. Der Fanatismus ist ein 'Ergriffenwerden' von ganz starren, unverrückbaren Überzeugungen, die absolut intolerant, humorlos und mit einer fast wahnsinnigen Konsequenz nach außen getragen werden. Die naheliegende Gewalt und Aggressivität würde ich unter diesem Begriff subsumieren wollen. Sie können sich aber auch gegen sich selbst gerichtet werden, also einen quälenden und selbstquälenden Charakter annehmen. Gewalt und Aggression sind in jedem Fall Bestandteil des ‚Fanatismus‘. Ich würde jedoch den Begriff auf drei Erscheinungsformen eingrenzen: den religiösen, den politischen und den sittlichen Fanatismus.

**FoRuM Supervision:**

In Ihrem Vortrag an der Universität Bielefeld im November 2014 und in Ihrem Buch haben Sie einen Schwerpunkt auf vier Formen des Fanatismus gelegt: den originären, den induzierten, den Pflicht- und den Zwangsfanatiker. Können Sie uns diese Formen und das Beziehungsgeflecht näher erläutern?

**Peter Conzen:**

Inhaltlich würde ich religiöse, politische und sittliche Fanatismusformen unterscheiden, wobei es jeweils viele Fanatikerpersönlichkeiten gibt: originäre und induzierte, matte und heiße, dumpfe und elaborierte, in sich gekehrte und offensive. Es handelt sich dabei um verschiedene Haltungen, die auch wechseln können. Am gefährlichsten sind die Fanatismusformen, in denen sich ein Sendungsbewusstsein und/oder ein hoher Intellekt mit einer lang angestauten Rache tendenz verbünden: Wenn es eine Pflichtaufgabe des Lebens wird, etwas zu bewirken, ein Volk zu befreien, ein Unrecht zu rächen oder einen religiösen Glauben unter allen Umständen durchsetzen zu müssen. Dies zeigt sich häufig in den genialen Fanatikerpersönlichkeiten der Geschichte, die dann ein großes Unheil angerichtet haben. Es gibt auch noch die stillen, zurückgezogenen Asketen, die meistens jedoch nicht so großes Unheil anrichten.

Die originären Fanatiker tragen in ihrem subjektiven Kern eine Mission, die ihr Leben bestimmt. Sie besitzen meist eine demagogische, charismatische Ausstrahlung, die entsprechend auf die induzierten Fanatiker wirkt. Diese werden zu Untertanen, zu blinden Gefolgsleuten. Beide bilden ihre eigenen fanatischen Zirkel, die sich immer mehr aus der Realität entfernen und ein eigenes, wahnhaftes Weltbild entwickeln. Diese gefährlichen Formen haben wir in allen Zeiten: Ich vermute, dass alle fanatischen Organisationen der Geschichte - z.B. Terrororganisationen wie der Islamische Staat - nach ähnlichen, diesen Mustern funktionieren.

**FoRuM Supervision:**

Ist es eine Stärke Ihres Konzepts, welche die Subjektgenese und die besondere Psyche der Träger\*innen stärker beleuchtet und die Ursprünge nicht im sozialen Nährboden sucht?

**Peter Conzen:**

Ich denke, es ist immer eine Mischkalkulation. Bei diesem Thema muss unbedingt interdisziplinär vorgegangen werden. Es gibt keine singulären Erklärungen. Nährböden sind immer die zeitgeschichtliche Situation, Ungerechtigkeiten und gesellschaftliche Konflikte. Es muss aber auch immer eine Disposition im Individuum vorliegen, sie muss aber auch durch äußere Anlässe aufgewühlt werden. Jedoch führen bestimmte Traumata, unbewusste Komplexe oder bestimmte

Weichenstellungen in der Kindheit nicht automatisch zu fanatischen Haltungen. Es ist ein längerer biographischer Prozess, auch wenn die ‚Persönlichkeitsentgleisung‘ für die Umwelt meist überraschend erscheint. Der Wandel einer Person wird häufig als schizophrene Persönlichkeitsveränderung wahrgenommen, sie hat m.E. aber immer eine Vorgeschichte und unterliegt den Entwicklungsphasen der Kindheit und Jugend sowie einem Familienschicksal oder Umwelt- und Sozialisationseinflüssen.

**FoRuM Supervision:**

Wenn wir nach den Auslösern fragen, ist es dann nicht auch immer eine extreme Hilflosigkeit, ein Ur-Misstrauen im Rückgriff auf Erikson, welches z.B. durch das Attentat auf Benno Ohnesorg ausgelöst wurde? Ist dann das fanatische Handeln ein Versuch diese Hilflosigkeit und Ohnmacht zu überwinden, ein Umschlag zu „*ich bin mächtig*“?

**Peter Conzen:**

„*Ich zahle es den Mächtigen heim*“ ist ein ganz wichtiges Thema, welches sich vom Realitätsverlust zum Größenwahn entwickelt. Die RAF wollte ja nicht nur die Bundesrepublik umstürzen, sondern die ganze NATO herausfordern. Das waren objektiv völlig irrealen Überzeugungen, die aber in diesem dichten Gruppenklima von allen geteilt wurden. Auch der ‚IS‘ wird an seinem Größenwahn zugrunde gehen: Sie wollen jetzt sogar Rom erobern.

Der Größenwahn ist ein wesentlicher Faktor des Niedergangs und Scheiterns extremer Gruppen. Es ist jedoch Vorsicht geboten: Man darf den Größenwahn nicht leichtfertig kriminalisieren oder pathologisieren. Fanatismus findet im ‚fanum‘ [lat. heiliger Tempelbezirk] statt, man wird dort vom Dämon erfasst. Man darf das Moment der pseudoreligiösen Ergriffenheit niemals unterschätzen.

**FoRuM Supervision:**

Bleiben wir noch einmal bei den 68’ern: Der Tod Benno Ohnesorgs erzeugte auch ein großes Empörungspotential. Welche Rolle spielen derartige Schlüsselereignisse?

**Peter Conzen:**

Es sind meistens Schlüsselereignisse oder Schlüsselerlebnisse von Einzelnen oder Gruppen, die Misstrauen oder Scham begünstigen. Scham spielt eine wichtige Rolle, immer dann, wenn bestimmte Denkprozesse und Verletzungen eine Eigendynamik bekommen, eine Situation der Aufgewühltheit entsteht und gleichzeitig entsprechende Events vorkommen, wie die Verletzung eines Propheten, dann sind diese Personen oder Gruppe leicht verführbar. Unter gruppendynamischen Prozessen, in der Weltbilder sich gegenseitig aufheizen, erfolgt dann häufig der Bruch mit der Realität.

**FoRuM Supervision:**

Welche Rolle spielt unsere ‚Moderne‘ und die Globalisierung? Auch wenn wir Fanatismus in allen Zeiten und Gesellschaften finden können, nimmt doch die Häufigkeit des Fanatismus seit dem 11. September zumindest diskursiv zu. Die früheren Ost-West-Blöcke haben zwar einerseits die Welt häufig genug an den Rand des Abgrunds gebracht, sie boten jedoch auch die Möglichkeit der Positionierung des Individuums. Man könnte sagen, sie ermöglichten eine klare Kommunikation durch Positionierung: Die Installation des Roten Telefons zwischen Washington



D.C. und Moskau könnte dahingehend interpretiert werden. Nach dem Auflösen der Blöcke spricht man von der Pluralisierung der Gesellschaft. Anders betrachtet, die Gesellschaft zerfällt in viele Kleingruppen, trotz der Bindungskraft von Nationalitäten und Parlamenten. Entsteht nicht eine Asynchronität zwischen diesen beiden ‚modernen‘ Realitäten, die auch dazu führen kann, dass Kommunikation schwieriger wird und sich Individuen und Gruppen radikalieren oder fanatisieren?

**Peter Conzen:**

Ja, geht die Globalisierung zu rasch? Ist sie nicht eine Überforderung für viele Menschen? Auf individueller Ebene nennen wir diese Effekte inzwischen Burnout. Auf politischer Ebene sehen wir, dass in viele Schwellen- und Entwicklungsländer neue Lebensformen, Werte und Kommunikationsformen eingeführt werden, die Gesellschaften sowie Individuen überfordern und so bestehende Werte und Identitäten bedrohen. Das produziert unkalkulierbaren Sprengstoff. Etwas simplifiziert zeigt sich, dass die terroristischen Bewegungen sich häufig als Speerspitze von ganzen Gruppen oder Gesellschaften stilisieren. Interessanterweise sind die Wertevorstellungen meist ein Rückschritt in eine fast prämoderne Welt. Der Steinzeitislam des ‚IS‘ kann - nicht entschuldigend gemeint - eine Reaktion auf das viel zu schnelle Eindringen westlicher Werte in bestehende Kulturen verstanden werden. Diese Werte sind ja nicht immer heilsam: Es werden ja nicht nur Demokratie und Wohlstand exportiert, sondern auch Beschleunigung. So wird vielleicht verständlich, warum Menschen, die mit anderen Wertevorstellungen sozialisiert wurden, schockiert und überfordert sind, diese neuen Wertesysteme folglich ‚fanatisch‘ ablehnen. Aber hier betreten wir das Feld der Soziologie und verlassen das der Psychologie.

**FoRuM Supervision:**

In dem Zusammenhang der ‚Moderne‘ oder ‚Postmoderne‘ hatten wir in der Theoriereihe „Reflexive Supervision“, in der Sie auch vorgetragen haben, Wolfgang Schmidbauer eingeladen, der zum Thema Wandel der Über-Ich-Strukturen referiert hat. Er beschreibt den Wandel vom protestantischen Pfarrhaus mit einer hohen Gewissensethik hin zu einer Pluralisierung von Normen und Werten: Sie ziehe eine ‚anything goes‘-Mentalität nach sich, die letztlich keine Orientierung mehr gebe. Der Masterplan der Karriere reiche in der ‚modernen‘, neoliberalen Gesellschaft nicht für eine Sinnkonstruktion.

**Peter Conzen:**

Genau! Ich würde behaupten, auch wenn das zunächst etwas befremdlich wirkt, dass hinter den furchtbaren Auswüchsen des modernen Terrorismus auch ein Bedürfnis nach Sinn steht. Die Zugehörigkeit zu einer Gruppe wird als Stärke und Sinnhaftigkeit empfunden: „*Allah braucht mich*“. Das Leben bekommt dadurch einen Sinn. Bei den entwurzelten jungen Leuten, die im Grunde eine Kette von Ohnmachts- und Schamverletzungen erlebt haben, wirken fanatische Botschaften sinngebend. Kurz gesagt, sie sind anfällig.

**FoRuM Supervision:**

Sie haben das in Ihrer These der Generativität auf den Punkt gebracht: Es ist ein Paradox: Die jungen, interessierten Fanatiker suchen sich ja auch ihre Vaterfiguren, die sie vermutlich in ihrem realen Leben nicht finden konnten. Sie zerstören die Generativität, obwohl sie sich danach sehnen.

Gleichzeitig stellt sich in der jetzigen Zeit wieder ein eher rückwärtsgewandtes, traditionelles Petticoat-Frauenbild - auch bei den jungen Frauen selbst - mit weiblichen Tugenden ein, welches nach den 1968ern als abgeschafft galt.

**Peter Conzen:**

Das sind tatsächlich erstaunliche Rückwärtsentwicklungen, die meiner Meinung nach auf zu rasche gesellschaftlich-historische Prozesse hindeuten. Es zeigen sich die schon genannten asynchronen Entwicklungen: Es muss gleichzeitig ein gewisses Maß an persönlicher oder kollektiver Identitätsentwicklung, an Verlässlichkeit, Kontinuität oder auch Voraussagbarkeit vorhanden sein. Wenn sich die Gesellschaft zu schnell zersplittert und alles relativ unvorhersehbar wird, verengen und verhärten sich die Identitäten; folglich auch die Denkprozesse.

**FoRuM Supervision:**

Kommen wir noch auf andere Konzepte von Fanatismus und Fundamentalismus zu sprechen. Ich finde es immer wieder erstaunlich, dass die Begriffe ‚Extremismus‘, ‚Fundamentalismus‘, ‚Fanatismus‘ und ‚Radikalismus‘ in der öffentlichen Diskussion undifferenziert oder nahezu synonym verwendet werden. Können Sie uns das Beziehungsgeflecht dieser vier Begriffe im Nachgang Ihrer Untersuchung ein wenig entwirren?

**Peter Conzen:**

Es gibt große Schnittmengen, aber auch Unterschiede; man sollte in der Wahl schon sorgsam sein. Fundamentalismus, wie ich es auch in meinem Buch beschrieben habe, ist ein sehr eingegrenzttes Weltbild, das keine Diskussion zulässt. Die Identität wird auf sehr feste Prinzipien gegründet: eine Schrift, Gott, Allah oder auch eine Ideologie. Beim Fanatismus geht es um die Wahrheitsfrage, um das unveränderlich wahre Prinzip. Auch hier ist keine Diskussion möglich. Der Unterschied liegt darin, dass der Fanatismus die Wahrheit mit teils sadistischen, selbstgerechten Mitteln durchsetzen will. Die Übergänge sind fließend, der Fundamentalist muss jedoch nicht unbedingt jene Menschen, die nicht seine Wahrheit teilen, angreifen, herabsetzen oder brandmarken.

Extremismus würde ich als Lebensform bezeichnen, die von der Normalität einer Gesellschaft abweicht. In jeder Gesellschaft gibt es Menschen, die auf die Bremse treten oder einen starken Wandel suchen und so eine extreme Position vertreten. Es ist ein sehr, vielleicht zu weiter Begriff, der kaum mit dem Fanatismus in Beziehung zu setzen ist. Es gibt ja auch ‚extreme‘ Positionen in Familien, in der Nachbarschaft oder in informellen Kontakten, die nicht dem ‚Mainstream‘ entsprechen. Also jeder Fundamentalismus ist extremistisch, jeder Fanatismus ist fundamentalistisch.

Der Radikalismus zeichnet sich hingegen durch Personen aus, die nach der Wurzel suchen. Es ist die Suche nach dem Ugrund oder dem Authentischen. Alle Begriffe sind letztlich in der öffentlichen Diskussion negativ konnotiert, aber ich finde das Radikale an sich nicht böse. Auch ist der Fundamentalismus nicht in jedem Fall böse: Es ist die Suche nach dem Fundament. Es kann jedoch nie ganz aufrichtig sein, weil die Fundamentalisten sich doch nur die Rosinen herauspicken, die in ihr Konzept passen und so nicht unbedingt die Urform einer Idee wiederbelebt wird. Die Vergangenheitskonstruktion ist in dem Zusammenhang ebenfalls zu beachten. Ein katholischer Fundamentalismus müsste eigentlich bedeuten, dass der Papst und seine Kar-

dinäre wieder arm und als Wanderprediger durch die Welt ziehen müssten. Sie vertreten derzeit jedoch eher grundlegende Positionen der Renaissance. Dies steht im Widerspruch.

**FoRuM Supervision:**

Die Voraussetzungen von Fundamentalismus kann man sozialtheoretisch gut begründen. Bietet das Konzept des Fanatismus in Ihrem Sinn eine Art Persönlichkeitstheorie, die Fundamentalismus und Gewalt zusammen denkt, der Umschwung also im Subjekt stattfindet?

**Peter Conzen:**

Es ist schon wichtig zu betonen, dass fanatische Ideen im Subjekt, in den Köpfen der Menschen entstehen. Es muss daher neben gesellschaftlichen Faktoren auch subjektive Faktoren in den arbeitssoziologischen, historischen Veränderungen, Erschütterungen und Gegensätzen geben. Diese radikalen Überzeugungen entstehen gerade in der Psyche des Individuums, wo all diese Faktoren zusammenfließen und verarbeitet werden.

Der Fanatiker ist nicht eins zu eins ein Abbild einer bestimmten soziologischen Konstellation. Es ist ihnen aber auch nicht in die Wiege gelegt: Die KZ-Aufseherin oder der KZ-Kommandant bedurften schon bestimmter massenpsychologischer Entwicklungen, fataler Ideologisierung, radikaler Parteiprogramme und gesellschaftlicher Zuspitzungen. Aber wie diese Aufgaben wahrgenommen, erlebt und ausgeführt werden, liegt auch in der Verantwortung des Individuums.

**FoRuM Supervision:**

Wählt man also die Gewalt oder den Fanatismus?

**Peter Conzen:**

Darüber könnte man sich stundenlang unterhalten: War Adolf Hitler ein Schizophrener? Konnte er seine Entscheidung steuern? Ich würde schon sagen, dass er seine Entscheidungen bis zu einem gewissen Maß steuern konnte und er war sich über das Ausmaß eines Tuns durchaus im Klaren. Ein normaler Schizophrener reagiert anders. Viele Veröffentlichungen haben versucht, das zu diskutieren und ich selbst kann mich nicht klar positionieren. Aber einen gewissen Spielraum für seine Taten hatte er schon vorgeplant. Für die subjektive Überzeugung „*ich muss etwas für mein Volk tun und dazu bedarf es einer Reinigungsarbeit*“ - zynisch ausgedrückt - bedurfte es eines gewissen Maßes an Überlegungen. Aber es war für ihn kein Verbrechen, sondern ein Dienst am Volk. Dass es etwas Schlimmes und Grausames hatte, war ihm in Teilbereichen bewusst. Das zeigt auch seine persönliche Abschottung. Er hat beispielsweise nie ein KZ oder eine zerbombte Stadt besucht. Auch die Planung und Inszenierung seiner Reden mittels Massensuggestion deutet auf ein gewisses Maß an Planung hin. Der Faschismus war auch organisiert und hoch rational.

**FoRuM Supervision:**

Ist das nicht überhaupt eine Ambivalenz des Fanatismus, dass sie auf der einen Seite über hoch moderne Technologien, Handys, Internet und soziale Medien verfügen und andererseits archaische Weltbilder vermitteln?

**Peter Conzen:**

Auch die Spaltung des Fanatikers, dass er natürlich in bestimmte Bereiche hoch intelligent sehr überlegt, vorausschauend klare Vorstellungen zur Macht und Demagogie vertritt, diese gleichzeitig an wahnhaftige Überzeugungen gekoppelt ist, ist nicht unüblich.

**FoRuM Supervision:**

Ist diese Form der Spaltung nicht auch eine Form der Verdeckung, wenn sie uns ‚unlogisch‘ und daher unerklärbar erscheint? Ist die Unlogik nicht auch immer eine Art der Verwendung durch bestimmte theoretische Ansätze und deren wissenschaftstheoretischen Zugängen, die diese begründen? Beispielsweise wird dem Verfassungsschutz üblicherweise die sogenannte Extremismustheorie zugrunde gelegt, die versucht - verkürzt dargestellt - politikwissenschaftliche auf formaljuristische Begriffe zu übersetzen. Diese Extremismustheorie steht spätestens seit 2010 in der starken Kritik, weil sie eine gesellschaftliche Mitte, einen demokratischen Hort, konstruiert und alle ‚extremen Positionen‘ kriminalisiert. Dabei werden die Eigenheiten diverser Gruppen nivelliert, bis dahin, dass ‚antifaschistische Autonome‘ mit ‚Autonomen Nationalisten‘ gleichgesetzt werden. Kann ihr psychoanalytisches Konzept mehr Licht in dieses Dunkel bringen?

**Peter Conzen:**

Darauf kann ich nur schwer antworten, da mein Ansatz im Spiel zwischen der Innen- und Außenperspektive nur die Innenperspektive beleuchtet. Welche totalitären Methoden, ob links oder rechts, religiös oder atheistisch, welche Richtung der Fanatismus also annehmen kann, ist eine Frage des sozialen Zusammenlebens, weniger der Psyche. Im Zentrum stehen das fanatische Erleben, die fanatische Verhärtung und die persönlichen Mechanismen, die sehr ähnlich sein können. Wir erleben auch immer wieder, dass die Personen auch zwischen links und rechts ‚switchen‘. Horst Mahler ist ein bekanntes Beispiel: vom ‚extrem‘ Linken zum überzeugten Antisemiten, der die Welt vor dem amerikanischen Komplott beschützen will. Abdullah Öcalan kam meines Wissens nach auch eher aus der linken Ecke und formte dann eine stark nationalistische Ideologie aus. Diese Mechanismen des Fanatischen und des Totalitären sind zu allen Zeiten und in allen Kulturen ähnlich. Wie er sich dann entwickelt, ob fanatische Antifa-Gesinnung oder nationalistische Wehrsportgruppe, es bleibt das ähnliche Brett vorm Kopf.

**FoRuM Supervision:**

Gängige Erklärungsansätze greifen halt zu kurz: „*Es geht ihm nicht gut*“ oder „*sie spinnt*“. Es sind keine geeignete Erklärungsansätze, die Biographiebrüche oder das Switchen von links nach rechts, von emanzipatorisch zu totalitär verhüllen. Sie haben schon vorher die Ohnmacht als eine wichtige Triebfeder genannt. Ist es letzten Endes das gequälte Über-Ich, welches der Induktion alle Türen öffnet, das sich den originären Ideen und Fanatikern bedingungslos unterordnet?

**Peter Conzen:**

Es geht eigentlich weniger um die Inhalte als allein um das Erlebnis: „*Ich habe jetzt einen Sinn*“, „*ich bin jetzt nicht ich*“ oder „*ich habe eine Zielscheibe für meinen Hass und kann den in gutem Gewissen Ausleben*“. Die zugrundeliegenden Schampotentiale scheinen mir die zentrale Triebfeder zu sein.

**FoRuM Supervision:**

Es sind in Rückgriff auf Erikson also nicht nur das Urmisstrauen, sondern auch die Schamdynamiken. Selbst nicht tätig werden zu können, zu dürfen: Identitätsdiffusion, die mit einem hohen Maß an Kränkung einhergeht und letztendlich die Ideologie nur andockt?

**Peter Conzen:**

...die dann aber ins Zentrum des Handelns gesetzt wird. Persönlichkeitswandel zeichnen sich auch in einem relativ ausgeglichenen Selbstbild und in relativ ausgeglichenen Sozialkontakten usw. aus. Der Fanatiker hingegen übernimmt die Vision als Kern seiner Identität, die häufig mit randständigen, vormals unterdrückten Persönlichkeitseigenschaften wie Hass oder Zorn aufgeladen wird.

**FoRuM Supervision:**

Aber wenn wir die Fanatiker, in diesem Fall jene, die sich dem ‚IS‘ oder ‚Pegida‘ anschließen, als die Bösen bezeichnen, spalten wir als Gesellschaft dann nicht auch unser eigenes Böses ab? Zeigen wir nicht so nur auf unsere eigene strukturelle Gewalt gegenüber Minderheiten, anstatt unser eigenes Tun zu hinterfragen?

**Peter Conzen:**

Richtig, wir verleugnen ein Stück weit unsere eigene Radikalität. Wir können so mit der Bekämpfung von Feindbildern im guten Wissen unsere eigenen fanatischen Grundzüge ausleben. Das ist eine große Gefahr und es ist eine volkspädagogische Aufgabe, uns mit unserer eigenen dunklen Seite auseinanderzusetzen, denn wir können alle in fanatische Spannungen und Zustände geraten.

Unser Alltag ist zum Teil erheblich ideologisch durchsetzt, wir alle betreiben Schwarz-Weiß-Malerei, wir alle sinken von Zeit zu Zeit auf ein Borderline-Niveau. Das sagt Erikson ja auch, es gibt diesen Wechsel vom Zustand der psychischen Ganzheit in die Totalität. Melanie Klein sagt: „von der depressiven Position in die paranoid-schizophrene Position“. Im Beratungsalltag erlebe ich immer wieder verhärtete Haltungen gegenüber dem Partner, der Partnerin oder Familienmitgliedern: Der andere ist das total böse Objekt und an allem Schuld. Solche Mechanismen gibt es im Menschen und wenn diese religiös, politisch oder sittlich instrumentalisiert werden, sind wir alle Fanatismusgefährdet.

Wir müssen aufpassen, dass wir uns nicht bei der Behandlung dieses Themas erneut spalten, sodass der Islam, die Dritte Welt oder eine andere Nation an allem Schuld werden, weil wir uns als demokratisch und aufgeklärt begreifen - als hätte es die fanatischen Hexenfeuer in Europa nie gegeben. Da müssen wir als gesamte Weltgemeinschaft die Aufgabe wahrnehmen z.B. fanatische Formen der Religiosität auf Dauer zu überwinden. Derzeit ist das ein utopisches Ziel. Wir waren schon mal weiter; im Moment sehe ich eher einen Rückschritt.

**FoRuM Supervision:**

Auch Schmidbauer spricht vom Verlassen der depressiven Position, sodass es nur noch Gewinner und Verlierer gibt. Es habe sich eine paranoid-schizophrene Gesellschaftsposition entwickelt, in der entweder alles nur gut oder nur schlecht ist. Wir hätten verlernt, diese depressive Position einzunehmen oder gar auszuhalten. Laut Schmidbauer wäre es gut, wenn die Berater\*innen diese depressive Position ein Stück weit einnehmen würden, um auch wieder

die gruppodynamischen Prozesse - z.B. kannibalische Tendenzen in Teams - zu entschärfen. Inwieweit würden Sie sagen, ist das für die Beratung relevant?

**Peter Conzen:**

In den Rollen der Therapeuten und Supervisoren sind wir stetig gefordert, diese extremen Positionen und menschlichen Konflikte aufzuweichen. Sei es in Familien, Partnerschaften oder auch Freundschaften. Da tun wir uns ja auch einiges an, es kann ja sehr ansteckend sein.

**FoRuM Supervision:**

Inwieweit sind Sie damit in Ihrer Beratungsstelle konfrontiert? In Ihrem Vortrag haben Sie etwas überspitzt gesagt, fanatische Menschen kämen nicht auf die Couch.

**Peter Conzen:**

Denen könnte ich die Fragen stellen, aber in der Beantwortung wären sie ihrer Mission untreu. Man muss also im Vorfeld arbeiten. Man kann auch mit Angehörigen arbeiten oder die abflauende fanatische Durchgangsperiode des desillusionierten Kämpfers beraterisch begleiten. Im Nachhinein lässt sich an der Korrektur und der Wiedereingliederung arbeiten.

In einer extremen, fanatischen Zuspitzung ist man fast machtlos: Behandelt man sie zu weich, wird man nicht ernst genommen; behandelt man sie zu hart, stachelt man sie an. Der Fanatismus trotzt allen unseren Idealen von Verständnis und allen Friedens- sowie Humanitätsappellen. Ganz zu schweigen von den rationalen Konfliktlösungsstrategien.

**FoRuM Supervision:**

Sind Sie denn in der Erziehungsberatung häufig mit den paranoid-schizophrenen Positionen konfrontiert?

**Peter Conzen:**

Die schlimmsten Paarkonflikte werden auf den Rücken der Kinder ausgetragen. Zu mir kommen auch Jugendliche, bei denen ich denke, es sind tickende Zeitbomben. Bei denen kann man nicht sagen, wohin die Reise gehen wird, wenn sie auf ideologisierende Rattenfänger treffen, die ihnen sagen würden: „Ich weiß, woher dein Elend kommt.“ Es gibt auch eine hohe Verfügbarkeit dieser Rattenfänger.

**FoRuM Supervision:**

Wäre es dann nicht auch die Aufgabe der Beratung, die originären, charismatischen Fanatiker, die häufig etwas Dämonisches, Faszinierendes haben, unter Hilfenahme der Psychoanalyse zu dekonstruieren?

**Peter Conzen:**

Ja, das wäre ein hehres Ziel, aber „*die Vernunft mahlt sehr langsam*“, sagt Freud und sie ist eigentlich sehr schwach, wenn es um intensive menschliche Gefühle, Massenbegeisterung und Demagogie geht. Originäre Fanatiker haben oft etwas Charismatisches, etwas Begeisterndes und können Menschenmassen in andere Bewusstseinszustände versetzen. Das passiert wirklich oft. Ich glaube nicht, dass man bei einer Goebbels-Rede irgendwas hätte aufhalten können, hätte man dort Psychoanalytiker eingesetzt. Man muss den Anfängen wehren und ich glaube, das ist eine fast so große Menschheitsaufgabe, diese unheimliche Geistesverfassung noch näher zu untersuchen und noch mehr aufzuklären. Sie ist eine genauso große Herausforderung

wie die ökonomischen, soziologischen, politischen und ökonomischen Probleme unserer Zeit. Wir dürfen uns von extremen Kräften nicht mehr verführen lassen.

**FoRuM Supervision:**

Seit Ihrem Vortrag im November ist einiges geschehen: das Anschwellen der ‚Pegida‘-Bewegung, das Attentat auf die Charlie Hebdo-Redaktion, der Amoklauf in der Kopenhagener Innenstadt. Induzieren möglicherweise Personen wie Lutz Bachmann nicht erst dann auf gefährliche Weise die Massen, wenn sie sich an eine Bewegung wie ‚Pediga‘ anhängen? Sind nicht die Attentäter auf Charlie Hebdo erst im Gefängnis durch einen charismatischen Religionsführer radikalisiert worden?

**Peter Conzen:**

Sie hätten eine völlig andere Richtung nehmen können. Sie hätten eine ‚normale Kriminellenkarriere‘ oder in eine Drogenabhängigkeit geraten können. Sie hätten sich auch läutern können, wenn ihnen die Chance dazu geboten worden wäre.

Der Tunnel, in den man in solchen Situationen gelangen kann, ist m.E. sehr wichtig. Letztendlich ist es doch immer eine kleine Gruppe, die sich extrem radikalisiert. Es gibt auch immer wieder Zeiten, in denen ein extremes Potential vorhanden ist: Die 68‘er Bewegung, der Nährboden des Faschismus, aber es ist eine relativ kleine Gruppe, die wirklich ernst macht und eine Schwelle überschreitet.

**FoRuM Supervision:**

Wie positionieren sich denn die Berufsverbände? Wird diese Diskussion auch auf dieser Ebene geführt oder müssen Sie alles selbstständig im Arbeitsalltag stemmen?

**Peter Conzen:**

Es gibt immer wieder Positionspapiere und Zielformulierungen, in meinem Fall von der Caritas. Es ist sehr wichtig, dass sich die Beratungsstellen um dieses Thema kümmern, auch im Zusammenhang mit der aktuellen Flüchtlingsfrage. Mit der Frage, was im Vorfeld der potentiellen Radikalisierung getan werden kann, beschäftigt sich zum Beispiel das Land NRW.

**FoRuM Supervision:**

Zum Abschluss: Was würden Sie sich zum Thema Fanatismus einerseits persönlich, andererseits gesellschaftlich und auch von den Berufsverbänden wünschen?

**Peter Conzen:**

Also ich denke, wir alle, egal welche Berufsgruppe und Organisation, welche Religion oder welche politische Strömung, wir alle haben eine gewisse Verantwortung, uns klarzumachen: Der Fanatismus ist eine unheimliche Möglichkeit der *conditio humana*, vielleicht noch gefährlicher als die realen Waffenpotenziale in den Krisenregionen. Ich bin mir sicher, dass fanatische Geister im Ernstfall, wenn sie Massenvernichtungswaffen haben, diese einsetzen würden. Wenn man solche perversen Hemmschwellen, wie einem Menschen den Kopf abzuschlagen, überwindet, dann würde man auch auf den Knopf drücken. Ich glaube, wir müssen uns ganz deutlich im Klaren sein, dass wir als gesamte Menschheit diese Verantwortung haben - obwohl wir natürlich weit davon entfernt sind. Es macht mir schon Sorge, diese ganzen explodierenden Konflikte in der Welt. Sind unsere demokratischen Gepflogenheiten und Werte eigentlich stark

genug? Der Bruch von internationalen Abkommen, das Recht des Stärkeren, wie in Religionen wieder Gruppenegoismen durchgesetzt werden, ich finde das alles ganz, ganz kläglich. Die Gesamtverantwortung - das wäre ein Schlussgedanke: Es muss ein Weltforum zur Bekämpfung des Fanatismus geschaffen werden.

**FoRuM Supervision:**

Deshalb machen wir dieses Mal das Thema Fanatismus so stark, weil die Berater\*innen und Supervisor\*innen gesellschaftliche Verantwortung tragen und nicht nur an den Stellschrauben in den Institutionen und den Unternehmen mit verschiedenen Methodentools drehen sollten. Es ist auch ein wichtiger Anlass über die Gesellschaft und die Rollen in der Gesellschaft nachzudenken.

**Peter Conzen:**

...und das fängt bei Erziehung an, dass man nicht mit Gewalt und Beschämung arbeiten darf. Da wird ein Grund gelegt, dass Kinder und Jugendliche Verlässlichkeit und Orientierung brauchen, wir nicht immer nach Gutdünken als Erwachsene leben können und wir eine generative Verantwortung haben. Im Grunde ganz alte, konservative Gedanken. Es ist ein Sinn notwendig, das ist glaube ich deutlich geworden. Dieses ganze neoliberale noch besser, noch weiter, noch höher - es ist ja eigentlich sinnentleert. Aber wie gesagt: Es ist eine Blickrichtung unter mehreren.

**FoRuM Supervision:**

Ein schönes Schlusswort. Wir danken Ihnen für dieses Gespräch.



## „Mein Alltag ist durchsetzt von Wut und Fanatismus“

### Interview mit Andreas Zick

#### Zusammenfassung:

Im Gespräch mit Prof. Dr. Andreas Zick wird die Rolle der Beraterinnen und Berater aus sozialtheoretischer Perspektive deutlich, die Kommunikation mit allen Akteuren aufzunehmen und die eigene Gebundenheit des sozialen, kulturellen und ökonomischen Standpunkts zu reflektieren. Diese These wird aus den Gewalt-, Radikalisierungs- und Fanatismusformen gebildet, welche seit einigen Jahren verstärkt zu beobachten sind. Die Hintergründe der Sprachlosigkeit von Politik, weiteren gesellschaftlichen Akteuren und Beraterinnen und Beratern gegenüber Pegida, 'IS' und der erneut erstarkenden Fremdenfeindlichkeit werden ebenso betrachtet wie die Frage nach 'guter Beratung'.

*Andreas Zick ist Professor an der Fakultät für Erziehungswissenschaft der Universität Bielefeld. Er ist Direktor des Instituts für interdisziplinäre Konflikt- und Gewaltforschung. Er hat die Nachfolge von Prof. Dr. Wilhelm Heitmeyer angetreten, der das Institut 1996 mit gegründet und zu einem international renommierten Institut aufgebaut hat. Laut Rektor der Universität Bielefeld, Prof. Dr. Sagerer, gehört das IKG „zu den Markenzeichen unserer Hochschule“. Angesichts der Konfliktlagen überall in der Welt und angesichts der Gewalt, die aus Konflikten rührt, ist die interdisziplinäre Konflikt- und Gewaltforschung dringend gefordert. Andreas Zick hat 2003 mit einer Dissertation „Vorurteile und Rassismus. Eine sozialpsychologische Analyse“ promoviert und habilitierte 2009 mit der Arbeit „Sozialpsychologie der Akkulturation. Neufassung eines Forschungsbereiches“. Er war erstmals 2004 für das IKG tätig. Derzeitiger Forschungsschwerpunkt im IKG ist das Thema 'Gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit'. Gemeinsam mit dem Gründungsdirektor Wilhelm Heitmeyer hat er zu dem Thema das weltweit größte Forschungsprogramm zur Beobachtung gesellschaftlicher Vorurteile initiiert. Aus diesem Grund lag es nahe, Andreas Zick für unsere aktuelle Ausgabe des FoRuM Supervision zu einem Gespräch zu bitten und mit ihm die verschiedenen Facetten von Radikalisierung, Fundamentalismus, Extremismus und Fanatismus zu diskutieren. Hans-Peter Griewatz, Prof. Dr. Katharina Gröning und Jan-Willem Waterböhr sprachen mit Prof. Dr. Andreas Zick am 23. März in Bielefeld.*

#### FoRuM Supervision:

Im Rahmen unserer Zeitschrift, in der das Interview erscheinen soll - führen wir eine Theoriereihe durch und im Rahmen dieser Theoriereihe ist das Thema Gewalt und Aggression im Kontext der Supervision ein langfristiges Thema. In diesem Zusammenhang hat auch Wilhelm Heitmeyer zur Verrohung des Denkens vorgetragen und seinen Ansatz der Desintegration vorgestellt. Im November 2014 hat der Psychoanalytiker Peter Conzen zu der von ihm weiterentwickelten Fanatismustheorie referiert. Nun würden wir Sie gerne interviewen, denn als Gewaltforscher und Extremismusforscher verfügen Sie nicht nur über ein internationales Renommee, sondern greifen Themen auf, die Supervisoren und Supervisorinnen betreffen. Zusammen mit dem Ansatz von Peter Conzen erhoffen wir uns interdisziplinäre Verstehenszugänge. Peter Conzen hat seine Theorie stark aus narzissmustheoretischer und affekttheoretischer Theorie entwickelt. Er hat sich quasi dazu verpflichtet, die Theorie des autoritären Charakters in die die mo-

dernen Narzissmustheorien zu übersetzen. Das ist der psychoanalytische Verstehenszugang. Aber als Supervisoren wissen wir, dass soziologische und sozialwissenschaftliche Theorien bedeutend für die Erklärung eines komplexen Phänomens sind. Wir erleben in Supervisionsprozessen sehr stark Elemente der Beschleunigung und zwar in allen Formen der sozialen Dienstleistungen. Wir erleben in den Teams eine starke Aphasie, also eine Sprachlosigkeit und eine Distanz. Wir erleben gekränkte Teams, hochgradig gekränkte Teams aufgrund der Verschlechterung der Arbeitsbedingungen durch Zeitverträge, durch außertarifliche Bezahlung und durch Geringschätzung des Wertes sozialer Dienstleistungsarbeit. Insofern wird der Ton innerhalb der sozialen Dienstleistungen in Schulen, in Krankenhäusern - in Pflegeheimen schon sehr lange - aber auch in der Sozialen Arbeit insgesamt ruppiger. Unserer Wahrnehmung nach geht es nicht mehr nur um strukturelle Gewalt, sondern es geht tatsächlich um ein verändertes gesellschaftliches Klima. Uns interessiert natürlich auch im Kontext der Supervision, was man in der Erziehungswissenschaft und in der Gewaltforschung dazu denkt.

**Andreas Zick:**

Spannend, sehr spannend. Dass Ihr das überhaupt macht, ist gut. Es ist verrückt: Eigentlich brauche ich im Moment eher eine Supervision, weil mein Alltag von Wut und Fanatismus durchsetzt ist. Ich erlebe mehr Wut und Fanatismus, gerade weil wir uns damit beschäftigen. Ich erhalte derzeit fast täglich Briefe und E-Mails von den sogenannten Wutbürgern. Inzwischen sammle ich die sie und lasse besonders gewaltorientierte Schreiben strafrechtlich verfolgen. Besonders verwundert bin ich nicht. Wir haben ein großes relativ großes Reservoir an Wut, Zorn und Aggression in der Gesellschaft. Ich war bei einigen Projekten, die sich mit rechts-populistischen und rechtsextremen Gruppen auseinandersetzen und habe gerade mit dem Blick auf die Wut, die ihnen entgegenschlägt, festgestellt, wie sehr ihnen Supervision fehlt. Sie beraten sich gegenseitig oder die kaufen sich Supervision extern ein, wenn das überhaupt möglich ist, dann aber von Leuten, die eigentlich die Emotionen und Ideologien des Feldes nicht verstehen oder erleben.

**FoRuM Supervision:**

Vielleicht kommen wir sogar im Rahmen des Resonanz- oder Reflexionsraums dahin, uns noch einmal selbst an das Verstehen und die Phänomene von Wut zu machen.

**Andreas Zick:**

Wunderbar, ein wichtiges Thema.

**FoRuM Supervision:**

Was erleben Sie in den Projekten, die sie begleiten? Was erleben die Professionellen? Was erleben die Projekte und was verstehen sie nicht?

**Andreas Zick:**

Wir haben derzeit eine gesellschaftlich interessante Situation. Unsere Studien zeigen, wie sehr die Emotionalisierung von politischen Diskussionen und Debatten stattgefunden hat. In den Studien, die wir im letzten Jahr durchgeführt haben können wir beobachten: Ein großer Anteil in der Bevölkerung ist relativ unzufrieden über Fragen der politischen Steuerung der politischen Organisation, der Teilhabe usw. Es ist nicht nur Desintegration, sondern es hat sich so eine Ökonomisierung von Fanatismus ergeben. Fanatismus hat ökonomisches Kapital.

**FoRuM Supervision:**

Das heißt?

**Andreas Zick:**

Mit bestimmten steilen, harten und emotionsgeladenen Thesen kann öffentliche Aufmerksamkeit erzeugt werden. Zugleich werden die Emotionen mit einer ökonomischen Haltung verbunden. Die Politik hat das vorgemacht: Sie hat soziale Themen mit der Forderung verbunden: Politik muss liefern, liefern, liefern. Das bringt die Bürger zu dem Urteil: Es wird nicht geliefert und ermöglicht es, Wut an die ökonomistische Haltung zu packen. Fanatismus wird legitim, weil Politik ihn ökonomisiert: Kosten-Nutzen, Durchregulierung und Wettbewerb in allen Systemen. Alles, was man tut, wird einer Indikatorisierung unterzogen. Wir haben das Wettbewerbssystem durchreguliert von vorne bis hinten. Daher folgt Fanatismus einem rational-ökonomischen Modell. Wut wird zur Währung der Durchsetzung.

**FoRuM Supervision:**

Also darf ich das noch einmal vertiefen? Ich habe das jetzt so verstanden: Es gibt ja von Michael Vester und anderen schon länger die Studien, dass die politischen Parteien nicht mehr repräsentativ sind. Wie sich die Gesellschaft aus ihren Milieus heraus entwickelt hat und das, was in den Parteiprogrammen steht, passt zunehmend weniger zueinander. Also wir haben ein Repräsentationsproblem. Politik schlägt in ein konsumtives Denken um, nicht mehr im Sinne der Bürgergesellschaft, sondern im Sinne der Konsumgesellschaft und sie erobert den zivilgesellschaftlichen Raum sowie sie die Kommunikation strukturiert.

**Andreas Zick:**

Genau. Man will ein Produkt haben, eine Leistung, man erwartet von der Politik Dienstleistungen. Sie schüttet dann die Projekte aus und macht Modellprojekte im sozialen Bereich, welche dann abrechenbar sein müssen. Durch die gesamte Zivilgesellschaft wird es keine Modellprojekte ohne eine sehr gute, standardisierte Evaluation mehr geben. Das ist gut, aber es dahinter können sich Prozesse einschleichen, die wenig mit den Projektzielen zu tun haben. Sighart Neckel in Frankfurt beobachtet eine Refeudalisierung der Gesellschaft. Durch Prozesse der Regulation und Evaluation können sich auch feudale Muster wieder einschleichen, wenn das nicht hinreichend reflektiert wird.

Dem begegnen Projekte im Bereich Rechtsextremismus und Rassismus und entwickeln ihrerseits Wut auf den zu beobachtenden, kalkulierten Fanatismus. Das kann eskalieren, wenn es kein Coaching und keine Supervision gibt. Ich erlebe Projekte mit Mitarbeitern, die, z.B. in Dresden sich auf einmal in Rage reden, weil sie selbst unter genau dem gesellschaftlichen Druck stehen und einem Fanatismus gegenen, dessen Wut sich Raum nimmt. Das könnte besser berücksichtigt werden, wenn zivilgesellschaftliche Projekte beurteilt werden. Ich habe noch kein Evaluationskriterium gesehen, das lautet: „*Wie gut konnten Sie den Stress mit dem Rechtsextremismus verarbeiten? Wie sehr waren Sie bei aller Professionalität wütend auf das, was ihnen im Feld begegnet ist?*“ Die Projekte gehen ins Feld, treffen auf fanatische Menschen, auf Wutbürger etc. und das erzeugt einen enormen Stress. Sie in den Dialog mit emotionalisierten Menschen, jedoch gibt es diese Kategorie in den Evaluationskriterien die Verarbeitung des eigenen Stresses nicht. Daher wird für die Stressverarbeitung auch kein Raum gelassen.

**FoRuM Supervision:**

Das heißt: Eine zentrale Funktion der Supervision ist das Containing zur Affektstabilisierung, die derzeit in der Begleitung des Modellprojekte fehlt?

**Andreas Zick:**

Genau. Es muss sich seitens der Supervisorinnen und Supervisoren bewusst gemacht werden - was mir im Moment so begegnet -, dass den Leuten ein Raum gegeben werden muss, den Fanatismus zu erzählen und dabei zu reflektieren, inwieweit sie oder ihre Erzählung selbst fanatisch sind. Es fehlt der Raum, wo reflektiert werden kann, dass vielleicht Teile von dem, was man da selbst denkt, fanatisch sind. Konflikte können eskalieren, und es ist gut zu überlegen, wie sehr wir selbst in eine Eskalationsspirale hineingeraten sind. Wir haben im Moment extrem starke gesellschaftliche Spannungen, womit viele Menschen konfrontiert sind. Sie ist von diverser Propaganda provoziert und durchzogen. Eine wesentliche Ursache ist die Marginalisierung von Gruppen in der Gesellschaft. Das zieht radikale und fanatische Ideen auf sich. Einige Gruppen nutzen die gesellschaftliche Lage zur Propaganda. Die MitarbeiterInnen in den Projekten können darauf kaum und schon gar nicht schnell Antworten geben. Sie sind in vielen Fällen auf den emotionalen Fanatismus nicht reaktionsfähig.

**FoRuM Supervision:**

Kann man zwischen emotionalem Fanatismus als Vorstufe und einem komplexen, ideologischen, fanatischen Gedankengebäude unterscheiden? Das tut z.B. der Psychoanalytiker Leon Wurmser in seiner Theorie des Ressentiments. Er sagt, es gibt durchaus verschiedene Verdichtungen: Ein politischer Fanatismus mit einem entsprechenden Weltbild und einer Ideologie ist etwas ganz anderes als ein emotionaler Fanatismus, der aus dem Gefühl des Verrats, der Enttäuschung, der Hilflosigkeit entstanden ist. Ist der emotionale Fanatismus ein moralischer?

**Andreas Zick:**

Ja, aber wir brauchen noch genauere Modelle zum Prozess der Fanatisierung. Im Moment arbeiten wir eher mit Radikalisierungsmodellen und Radikalisierungstheorien, weil wir erleben, dass sich mehr Menschen emotional und auch kognitiv radikalieren als wir das in den klassischen Formaten betrachtet haben. Rechtsextremismus hat eine Radikalisierung, Dschihadismus hat eine Radikalisierung, die Leute von Pegida sind radikalisiert. Aber wir haben noch sehr viel mehr Menschen, die sich dadurch radikalieren, dass sie merken, die Gesellschaft hat sich fragmentiert, parallelisiert und sie wird ungleichzeitiger. Die Betrachtung der Lage lockt den Fanatismus an. Das trifft viele Gruppen. Betrachten wir z.B. die Jugend, die ja immer für anfällig für Fanatismus gehalten wird. Sie lebt heute z.T. in komplett anderen Zeiträumen als wir Älteren. Das ist nicht alles: Bestimmte Schichten parallelisieren sich und es entstehen soziale Ungleichheiten in migrantischen Milieus. Das Fragmentierte wird erlebt. Das macht auch die ForscherInnen ohnmächtig. Sie erleben, dass sie die Lage von Gruppen nicht mehr mit den traditionellen Erklärungsansätzen verstehen. So kommt auch auf wissenschaftlicher Seite eine Ohnmacht zustande, die sich an eine Krisensituation klebt.

Was auch oft übersehen wird. Radikalisierungen kann man nicht ohne gesellschaftliche Krise denken. Aber für die Krise haben wir kein adäquates Modell. Wir haben Situationsanalysen, aber kein Verständnis der Prozesse der Fanatisierung und viele moralische Antworten, die ver-

suchen reflexartig den Fanatismus als Bedrohung zu verstehen.

**FoRuM Supervision:**

Ist es ein dumpfes, moralisches Gefühl, dass auch den Fanatismus erklärt?

**Andreas Zick:**

Bei den einen, aber fanatische Gruppen haben im Gegensatz zu unserer oft unklaren Moral eine eindeutige Moral, die durch eine ethnozentrische Weltsicht geprägt ist. Wir haben sehr viele fanatische Gruppen in der Gesellschaft, die schon eigene komplexe Weltmodelle haben, wie z.B. die sogenannten Reichsbürger. Deren Moral ist klar. Andere große Gruppen bewegen sich im Internet. Sie haben komplette Wissenswelten aufgebaut, die als fanatisch und radikal zu bezeichnen sind. Sie sind eigentlich nur noch dabei, die Muster der Wirklichkeit zu sammeln und wie alle Gruppen operieren sie mit einer klaren Moral, die kennzeichnet, wer gut und böse ist. Sie sind z.T. auch gar nicht mehr wütend in ihrer Emotionalität, sondern entspannt. Wir erleben, dass wenn die Projekte, an denen ich partizipiere, mit den Pegida-Leuten diskutieren, dass die gar nicht so wütend sind, sondern dass sie manchmal ein viel klareres Weltbild haben als ich.

**FoRuM Supervision:**

Das ist ja verständlich: In dem Moment, wo die Ideologie umschlägt, hat das Gefühl sozusagen einen Container in dieser Ideologie.

**Andreas Zick:**

Genau. Die haben das, und die Projekte haben das nicht. Und dann hilft die Supervision und die Beratung. Wenn ich Interviews mit hoch radikalisierten, terroranfälligen jungen Menschen durchführe, erlebe ich, sie haben den Container, unsere Leute haben hingegen keinen. Sie gehen da hinein werden in irgendetwas hineingezogen, das nicht einfach zu bestimmen ist. Sie werden zudem mit der Frage konfrontiert: Was ist denn mit meinen Emotionen? Darf ich auch wütend sein, wenn der mir Blödsinn erzählt? Derzeit fehlt das.

**FoRuM Supervision:**

Ist Fanatismus ein theoretisches Konstrukt, was man gut anwenden kann? Bei Peter Conzen hörten wir heraus, dass es sich bei diesen Phänomenen auch um eine Mischung aus Fundamentalismus und Gewaltbereitschaft handelt. Ursprünglich kommt der Fanatismus von Fanum, d.h es handelt sich um einen heiligen Raum, der auch so etwas wie eine bestimmte Art des Gutseins beinhaltet, jedoch total überspannt. Man kann eben auch fanatisch im Glauben sein, aber die Frage ist, ob man wirklich von Fanatismus ohne z.B. Gewaltbereitschaft sprechen kann. Peter Conzen hat dem aus seiner psychoanalytischen Sicht heraus zugestimmt. Für mich ist es schwierig, Fanatismus ohne den Gewaltspekt zu denken.

**Andreas Zick:**

Gute Frage. Ich habe schon auf das Problem verwiesen dass mir ein gutes Radikalisierungsmodell fehlt, welches eine Analyse gesellschaftlicher und individueller Prozesse verbindet. In unseren Modellen operieren wir mit den Begriffen Extremismus und Fundamentalismus, aber wir kommen trotzdem nicht nah genug heran. Bei all diesen Menschen hat vorher eine Radikalisierung stattgefunden. Da haben wir lange Phasen davor: von Minderwertigkeitserleben bis zum

Bewegen im Internet. Uns interessieren vor allem die Phasen, wo politische Ideen und Ideologien eine Rolle spielen. Das Interessante beim Fanatismus ist, dass er eigentlich ganz gut einen Zeitabschnitt beschreibt, der für Personen und Gruppen sehr wichtig sein kann, also gewissermaßen notwendig, um z.B. Personen auf ein Ziel zu verpflichten und an die Gruppen zu binden, oder Individuen die Chance zu geben, eine kollektive Ideologie gegen Argumente und Informationen abzuschotten. Fanatismus kann gewaltvorbereitend sein, muss es aber nicht. Das Konzept des Fanatismus enthält dieses Moment des sich selbst Entlastenden. Beim Extremismus ist die Fokussierung auf bestimmte Ziele enger umfasst. Gemeint sind politisch definierte ideologische Ziele und damit verbundene Handlungen. Beim Fundamentalismus haben wir die Einzigartigkeit der Idee oder Sichtweise von Welt als prägendes Moment. Aber ich muss erklären können, warum bestimmte Ideen attraktiv sind und Menschen sich in Ideen ‚stürzen‘ können. Wir haben in unseren Forschungen übersehen, dass es bei Menschen, die schwere Gewalt ausüben, dieses Moment des Heilsversprechens gibt. Das kennen wir aus dem religiösen Bereich. Religion wird dann attraktiv, wenn sie eine Heilung und das Ende von Leiden versprochen wird. Um die Verpflichtung auf das Heilsversprechen zu verstehen, dafür ist der Fanatismusbegriff ganz hilfreich. Er erklärt mir, warum ich so eine vollkommene Fokussierung auf ein bestimmtes Weltbild habe, was nicht mehr teilbar ist.

#### **FoRuM Supervision:**

Es ist wichtig für Supervisoren und auch für die Mitarbeiter\*innen in Ihren Projekten, dass sie - psychoanalytisch gesprochen - ihr eigenes Böses nicht abspalten und mit dem Finger auf die Anderen zeigen.

#### **Andreas Zick:**

Da wären wir aber weit in der Zukunft. Soweit sind wir noch nicht, um das zu verstehen. Eine Studie über Soldaten im Auslandseinsatz zeigt, dass es Phasen gibt, in denen sie fanatisch ihrer Aufgabe nachgehen. Sie müssen an irgendeiner Stelle auch emphatisch handeln, sie brauchen diese Verpflichtung auf die Tat. Deshalb würde ich die Gewalt erst einmal außen vor lassen und versuchen, solche Phänomene mit dem Konzept des Fanatismus zu erklären: Warum kommt es zu einem überbordenden Commitment, zu einer bestimmten Tat? Das hat nicht nur etwas mit den Emotionen zu tun, sondern auch enorm mit dem Selbstwert. Es gibt in der Selbstwertforschung das Modell von 'inflated self esteem'. Es ist ein amerikanisches Modell und bedeutet: Wir haben radikale Menschen, die ihren ganzen Selbstwert aufblasen wie einen Ballon. Bei diesem Konzept fehlte mir immer etwas. Wir können die Inhalte nicht einfach ignorieren. Schauen sie sich junge Mädchen an, wenn sie komplett fanatisch Germany's next Topmodel nacheifern. Es geht um den Selbstwert, aber auch um ein Heilsversprechen. Wenn ich das Böse tue, von dem ich weiß, dass es nicht gut ist, dann bette ich es in einen guten Inhalt ein, um es zu legitimieren. Dazu muss ich mich abschotten, d.h. ich muss extrem und radikal sein, ich muss mich auf minimale Punkte verpflichten. Mit dem Konzept des Fanatismus könnte ich dieses Moment von Glück dabei erklären. Ich erlebe radikale Menschen, die glücklich in ihrem Leben sind. Und in meinen Projekten erlebe ich, dass wir das häufig nicht verstehen. Stattdessen fangen wir an, ideologische Diskussionen zu führen oder wir fragen sie, ob sie Ängste haben. Und dann sagen diese Bürger: *„Angst? - Nein, haben wir nicht!“*

**FoRuM Supervision:**

Wenn ich auf der einen Seite sage, dass Fanatismus ein Teil unserer Persönlichkeit ist, wo wir verführbar sind, muss ich auf der anderen Seite konstatieren, dass die heiligen Räume, die wir aufsuchen können, immer weniger werden. Max Weber hat das die Entzauberung der Welt durch die Wissenschaft als Fragmentierung der Wirklichkeit bezeichnet.

**Andreas Zick:**

Das ist eine wichtige Diskussion. Fanatismus muss teilbar sein, weil wir soziale Wesen sind. Sie richten sich in ihrem Fanatismus Räume ein. Mit diesem Blick spricht einiges für die Vermutung: Fanatismus und Extremismus immer mehr zum Persönlichkeitsproblem, weil wir kaum Raum mehr haben, in dem sich eine Persönlichkeit entwickeln kann außerhalb fanatischer Gruppen. Zudem haben wir alles durchreguliert. Aber es sind Menschen beteiligt und die lassen sich nicht durchregulieren. Zynischerweise könnte man sogar behaupten, der Fanatismus ist der gesellschaftliche Integrationsmodus, denn Gesellschaften sind dabei, alles fanatisch zu ökonomisieren und zu rationalisieren. Das ist auch ein wichtiger Punkt, der die Praxis betrifft. In den Projekten sind wir mit Leuten befasst, die radikal oder fanatisch sind und die Akteure erleben selbst, wie sehr sie in einem fanatischen Gesellschaftsmodell leben, das auf Leistung, nicht auf Zivilgesellschaft ausgerichtet ist. Zudem: Berücksichtigen wir einfach mal den Fakt, dass die Arbeitsverträge nur ein Jahr laufen. Welche Gesellschaft lässt das zu? Wir kennen die Kriterien nicht mehr, nach denen weiter finanziert wird. Damit kann ich in meinem Leben nichts gestalten. Ich bin also mit Menschen befasst, die diesen Staat fanatisch anklagen und merke andererseits selbst, der Staat möchte das gar nicht, was ich tue.

**FoRuM Supervision:**

Richten wir einmal den Blick auf das Historische. Soweit ich das erinnere, ist ja dieser Rückfall in den religiösen Fanatismus eigentlich in den 1970er-Jahren im Iran geschehen. Das war so die erste Regierung, die mit der Herrschaft der Ayatollas eine priesterliche Leitung hatte. Man kann in gewisser Weise sagen, dass sich seitdem sowohl die sozialen als auch ökologischen und globalen Krisen in einer immensen Geschwindigkeit fortgesetzt haben. An sehr vielen Orten der Welt ist eine Rückbesinnung aufs Ethnische und Religiöse zu beobachten, mit der eine Radikalisierung einhergegangen ist. Europa schien eine Ausnahme zu sein. Ich erinnere da an den Soziologen Ulrich Beck und seiner These der Individualisierung. Das Modell der westeuropäischen Demokratien hat sich ganz anders entwickelt als in vielen anderen Teilen der Erde, in denen die politischen und sozialen Kämpfe zugenommen haben. Auch die Kämpfe um Ressourcen und Lebensweisen haben sich sehr stark ethnisiert und fanatisiert. Aus einer psychoanalytischen Sicht ist das schon seit den 1990er-Jahren bekannt. Die Ethnopschoanalyse - u.a. Mario Erdheim - hat ein Comeback der ethnischen Konflikte vorhergesagt, der in Europa mit den Basken in Spanien oder der IRA in Irland stattgefunden hat. Europa erschien uns trotzdem immer wie eine Insel, wo Individualisierung und Liberalismus fortschreiten. Aber unterhalb dieser Liberalismus-Individualismus-Entwicklung gab es immer ethnische Reaktionsbildungen. Selbst die harten Politökonomien sagen, dass aufgrund der ökologischen und wirtschaftlichen Katastrophen nicht nur die Kriegsanfälligkeit, sondern auch die Rückkehr dieser ganz traditionellen Herrschaftsformen in vielen Teilen der Welt zugenommen hat. Wenn wir das auf Pegida anwenden, scheint dieses eigentümliche Phänomen etwas mit Ethnie und Heimatgefühl zu tun zu haben. In Mün-

chen, Düsseldorf und Köln gab es andere 'ethnische' Reaktionen als in Dresden. In Köln hatte man eher das Gefühl, dass da eine Karnevalsgruppe unterwegs ist. Dann macht man im Dom einfach das Licht aus und dann hat sich das erledigt. Aber in Sachsen hat es offensichtlich eine hohe Verwurzelung in der Mentalität. Das ist ein von der Sozialwissenschaft lange vernachlässigter Begriffe.

**Andreas Zick:**

'Mentalität' war in den 1970er Jahren ein ganz wichtiger Begriff, als wir andere Kulturen verstehen wollten. Ich habe immer von den 'Mentalitätsbeständen in der Bevölkerung' gesprochen. Es gibt kulturell verankerte Mentalitätsbestände. Das wurde oft zurückgewiesen. Wir haben keine Brücken gebaut, um diese Phänomene zu verstehen. Die Psychologie versteht Mentalität als Disposition und die Soziologie als Einstellung.

**FoRuM Supervision:**

Dann hängt das Nichtverstehen auch mit der Theoriebildung zusammen?

**Andreas Zick:**

Die Theoriebildung ist enorm vom Liberalismus geprägt. Ich glaube, dass die Phänomene, die wir behandeln und der Fanatismus etwas Unterhalterisches selbst in den Wissenschaften haben.

**FoRuM Supervision:**

Ich würde das gerne noch einmal aufgreifen, weil das eine wichtige Aussage ist. Sie sagen, dass der politische Liberalismus und die Entwicklung der westeuropäischen Zivilgesellschaften im Prinzip sehr stark die Theoriebildung beeinflusst haben, bis in die Sprache hinein. Damit sind bestimmte Theoriebestände nicht mehr möglich gewesen. Das würde bedeuten, dass wir für bestimmte Phänomene einfach keine Sprache mehr haben, weil bestimmte Theorien wie die der 'Mentalität' lange nicht anerkannt waren.

**Andreas Zick:**

Ich sage seit zwei Wochen etwas 'Ungemütliches'. Bei der Auseinandersetzung mit den Phänomenen, die wir in der Gesellschaft haben, merken wir doch alle, dass es ist nicht mehr so gemütlich ist. Wir wollen es aber gemütlich.

**FoRuM Supervision:**

Und wir wollen es liberal und individualistisch.

**Andreas Zick:**

„*Liberal und individualistisch*“ heißt aber auch, dass wir nicht gestört werden möchten. Das Problem ist die Störung. Die Menschen möchten das, was sie sich erwirtschaftet haben, in Ruhe genießen. Teile der Wissenschaft möchten Ruhe und sich auf Exzellenzkriterien konzentrieren. Wir möchten nicht gestört werden. Gleichzeitig fällt aber auf, dass wir eine Wissensgesellschaft aufgebaut haben. Die Leute stellen stärker Wissensfragen als vor zehn Jahren. Es entsteht folgendes Problem: Die Parzellen, in denen wir uns in unserer Separiertheit individualisieren, werden immer kleiner. Damit wird die Störungsanfälligkeit hoch. Wenn die Menschen dann Fragen an die Wissensgesellschaft stellen, dann sind wir nicht gut aufgestellt, dann befindet sich Wissenschaft in schwerer Krise. Das ist schon sichtbar, denn in wichtigen Bereichen ge-



ben auf wissenschaftliche Fragen mehr Nichtwissenschaftler oder mediale Wissenschaftlicher öffentlich Antworten .

Das wird in fanatischen Ideen oft leichter sichtbar. Warum z.B. steht in rechtspopulistischen Gruppen das bin Thema 'Gettoisierung' so hoch im Kurs? Weil es innergesellschaftliche vollzogen wird, was den Fremden vorgeworfen wird. Ich begleite Projekte, die den Kommunen „Welcome Refugees!“ vermitteln sollen. Einerseits sollen sie die Flüchtlinge unterstützen, andererseits auch die Bevölkerung 'ein bisschen netter' machen. In den Dialogen wird von der Bevölkerung dann gesagt, dass sie die Flüchtlinge nicht in so konzentrierter Zahl haben wollen, und sie begründen es damit, dass wir doch selbst sagen, dass dezentrale Unterbringung besser wäre. Das heißt, es gibt Toleranzkämpfe. Projekte, die früher immer sicher als die Toleranten dastanden, die auch so stigmatisiert wurden und die sich auf eine tolerante Zivilgesellschaft berufen konnten, denen sagt nun die Mitte der Bevölkerung: *„Das bildet Ihr Euch nur ein. Ihr seid überhaupt nicht die Guten, weil das, was Ihr hier zulasst, eine konzentrierte Unterbringung von Flüchtlingen ist. Und dann sagt Ihr 'Refugees welcome', das kann ja jeder sagen.“* In diesen Situationen muss ich Wissensantworten geben und erklären, dass dies diese und jene Effekte hätte. Es ist für zivilgesellschaftliche Akteure wichtig, eine Sicht auf aktuelle Probleme zu bekommen vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Prozesse, in denen sie selbst stecken. Aber die Wissenschaft gibt mir jetzt keine verlässlichen Antworten mehr und das führt zu so einem Krisenzustand. Deswegen ist vielleicht auch Ulrich Becks Konzept der Risikogesellschaft so stark in Bereichen der Praxis geworden. In dem Moment, wo Gesellschaften in die Krise kommen, erhält die Wissenschaft in eine andere Verantwortlichkeit, aber nicht nur, weil die Wissenschaft jetzt moralisch den Leuten etwas sagen soll, sondern weil die Menschen Fragen stellen und Antworten erwarten.

#### **FoRuM Supervision:**

Wenn man sich jetzt die Flüchtlingspolitik anschaut, die Frage des fehlenden Einwanderungsgesetzes und des Rahmens der Flüchtlingspolitik, dann stellt es sich aus meiner Sicht so dar, dass sich Politik an vielen Stellen von der Lebenswelt der Bevölkerung weit entfernt hat. Die Formel der marktgerechten Demokratie als politischen Handlungsmaßstab - und ich glaube, dass dieser Satz Angela Merkel nicht so herausgerutscht ist, sondern dass das wirklich ein Konzept ist - bedeutet ja, dass Politik sich nicht mehr um Lebenswelten kümmert, jedenfalls nicht mehr die Bundespolitik, sondern sie kümmert sich um die Steuerung von Systemen, von Globalisierung. Wenn man sich anschaut, wie viele Ressourcen jetzt in dieses TTIP-Abkommen mit den USA und Kanada gesteckt werden, dann sind das eigentlich die Politikfelder, in denen sich zeigt, dass sich Politik heute als Systemsteuerung versteht. Es wird nicht mehr wirklich nachvollzogen, wie weit sich Politik tatsächlich von den Lebensverhältnissen und Lebenswelten entfernt hat, wenn man TTIP sehr hoch auf die politische Agenda setzt und das Einwanderungsgesetz überhaupt nicht.

Ich nehme einmal ein anderes Beispiel: Den demografischen Wandel und die Frage der Demenz im Krankenhaus. Durch den demografischen Wandel haben die Krankenhäuser zunehmend mit alten Leuten zu tun, die dort überhaupt nicht mehr zurechtkommen, für die es überhaupt keine Versorgungskonzepte gibt, weil das Finanzierungsmodell des DRGs, also die gesamte Gesundheitspolitik die Realität überhaupt nicht mehr abbildet. Die Professionellen geraten

in dramatische Rollenspannungen, sodass im Rahmen ihrer Professionsrollen zwischen Organisation und Patienten keine sinnvolle Pflege und Behandlung mehr geleistet werden kann und sie gegen das eigene Wertesystem arbeiten müssen. Über Jahre häuft sich ein ungeheurer - wir haben das gerade bei Pflegenden qualitativ erhoben - Druck im Krankenhaus an. Die Politik ignoriert das seit Jahrzehnten. Man weiß es und macht nichts. Diese Differenz besteht zwischen dem, was politisch gesteuert wird, dem, was politisch auf der Agenda steht - global und systemtheoretisch - und dem, was die Lebenswelten betrifft. Das alles driftet auseinander. Dann kommt die Krise, in der man merkt, dass es so nicht weitergehen kann. In der Situation beginnen die kurzfristigen Kriseninterventionsstrategien und dazu gehören eben auch Projekte. Dazu gehört dann Wissenschaft, dazu gehört die Soziale Arbeit und dazu gehören Massenunterkünfte. Diese Kriseninterventionen sind dann genau mit den Prozessen konfrontiert, die es über Jahre gegeben hat.

**Andreas Zick:**

Die Projekte sitzen dann - nehmen wir das Konzept von Fanatismus - gegenüber von Menschen, bei denen man ahnt, die sind irgendwie radikal, extrem, vielleicht auch gewaltorientiert. Bei Gewalt hat man zumindest eine Möglichkeit, zu intervenieren. Aber dann stellt man fest, dass die gar nicht gewaltorientiert sind. Die sind nur in ihrer Weltsicht fanatisch, so wie man es sich selbst manchmal auch vorstellen könnte, aber es sich nicht eingestehen darf. Wir alle merken, dass wir fanatisch werden können.

Wir könnten am Rande dann auch noch über Fußball reden; das ist ein Feld, wo wir Euch als Supervisoren noch viel mehr brauchen. Im Fußball gibt es an einigen Stellen eine abgeschottete, fanatische Welt, die ständig gesellschaftliche Probleme erzeugt und in der man sieht, dass es offensichtlich erlaubt ist. Im Krieg und im Fußball ist es legitim, fanatisch zu sein. Fanatismus basiert auf klaren Vorurteilen und Stereotypen, die sehr weit teilbar sind und von starken Emotionen zu einer Überzeugung getragen werden. Man hat einen Feind, der überbordend stark ist. Der Fanatismus hängt davon ab, dass der Feind immer extrem mächtig ist, eigentlich so mächtig, dass man praktisch nur noch ein Suizidkommando machen könnte. Der Fanatismus hat ja nicht nur ein Heilsversprechen, sondern er hat ja gleichzeitig auch noch eine unfassbare Leidensgeschichte. Es hat beides: das überbordende Heil und das überbordende Leid.

**FoRuM Supervision:**

Das funktioniert in beide Richtungen?

**Andreas Zick:**

Man berät nur. Man stellt Wissen bereit und merkt aber, dass die fanatischen Menschen, mit denen ein Projekt durchgeführt werden soll, Sätze sagen, die teilbar sind, z.B. dass wir komplett durchökonomisiert sind. Aber dann sagen sie, dass wir den Islam, die Flüchtlinge und Asylsuchende nicht brauchen, dass wir einfach ein Indikatorisierungssystem entwickeln, das zehn Indikatoren aufweist, mit denen wir die Besten der Besten herausuchen, dann wäre doch Ruhe. Dann komme ich und sage, dass Migration kein Sklavenmarkt ist. Dann komme ich mit einer Verantwortung, mit einer Ethik, die anstrengend ist. Zivilgesellschaft ist heute in der ökonomisierten und liberalisierten Gesellschaft deswegen anstrengend, weil Zivilgesellschaft die Lebenswelten braucht, die heute nur noch wenige Menschen teilen. Gegen wen können sie denn

ihre Wut richten? Gegen eine Politik, die sagt, dass sie doch nur steuere. Die Politik antwortet, dass sie ein liberales Modell zur Verfügung stellt und den Menschen sagt, dass sie ihnen die Freiheit in der Lebensgestaltung lässt. Aber die Bedingungen sind so abgeschnitten, dass sie mit dieser Freiheit nichts mehr anfangen können.

**FoRuM Supervision:**

Die Kunst des Politischen wird ja nicht nur in der technokratischen Steuerung von Systemen gesehen, sondern auch in der Produktion von Sinn, wenn man mit Habermas argumentieren würde.

**Andreas Zick:**

Da bin ich mir nicht mehr so sicher. Wir haben alle lange geglaubt, dass Habermas uns das Modell des Verfassungspatriotismus gibt.

**FoRuM Supervision:**

Warum sagen wir nicht Zivilgesellschaft?

**Andreas Zick:**

Die Verfassung sagt uns nicht, wer wir sind. Ich benötige Pädagogik in den Schulen und Sozialpsychologie in der Beratung für eine Zivilgesellschaft. Die Verfassung sagt uns nicht, wie wir uns verhalten sollen, wenn wir mit Rechtsextremismus konfrontiert sind. Das ist die Verantwortung jedes Einzelnen dagegen vorzugehen. Die Verfassung sagt uns auch nicht, welche Migranten angenehm und welche unangenehm sind. Sie gibt uns einen Grundwertekatalog, einen Menschenrechtskatalog.

**FoRuM Supervision:**

Ich würde anders argumentiert. In die deutschen Nachkriegsgesellschaft ist der Verfassungspatriotismus bis zu einem bestimmten Zeitpunkt wirkmächtig gewesen. Das hängt schon mit der Entwicklung des Sozialstaats zusammen und mit den Diskursen über den Wohlfahrtsstaat. Nun aber wird über seine Zukunft und über seinen Abbau geredet. Für mich liegt diese Zäsur in der Hinwendung zum Neoliberalismus, der in den 1980er Jahren mit Thatcher und Reagan beginnt. Die weiteren Etappen waren dann Hartz-IV-Gesetze und die Umsetzung der Agenda 2010 bis hin zur Finanzkrise 2008, die die politischen Legitimationsprobleme gewaltig erhöht haben. Ich denke, dass die Politik leichtfertig darauf setzt, dass die Menschen vergessen. Das tun sie nicht. Die Risse sind so tiefer geworden.

**Andreas Zick:**

Ja, die Risse sind zu tief geworden. Die Finanzpolitik lebt in Frankfurt vollkommen unabhängig von uns und sie haben auch ganz andere Supervisions- und Beratungssysteme. Geld wird nicht nach Kriterien der Zivilgesellschaft angelegt. Aber diese Finanzpolitik ist ja gewollt und da stellt sich die Frage, wie die Gesellschaft sich bildet. Die Antwort war immer, dass es die Gleichwertigkeit ist, die die härteste Währung ist. Daher haben wir immer Menschenfeindlichkeit untersucht, die die Währung vernichtet. Sie ist eine gesellschaftliches Querschnittsproblem. Die Menschenrechte haben die Klammer geboten, was die nationalen Grundgesetze und die europäische Währungsunion, die keine Sozialunion ist, nicht getan haben. Und nun stehen wir vor massiven gesellschaftlichen Problemen, für deren Behandlung eine fiskalische Lösung nicht

reicht. In den letzten Wochen die massive Gewalt von Recht aufgefallen, die der Fanatismus erzeugt. Mehr Menschen äußern sich gewaltorientierter als vorher. Die Schädigung von Menschen hat nicht nur zugenommen, sondern immer mehr Menschen fühlen sich beschädigt, erleben Beschädigungen und trachten dann danach, andere zu beschädigen. Wir reden nicht mehr über Unversehrtheit. Dabei ist Unversehrtheit ein uneingeschränktes Grundrecht. Was ist mit einem Minimum an Unversehrtheit? Warum ist das wichtig? Weil über die europäische Flüchtlingspolitik jetzt Menschen legitimer Weise sterben. Wir haben eine Veränderung des Grenzschutzes in Europa und die lässt mehr Tod zu. Wir haben eine Psychiatisierung von alten Menschen als erste Reaktion auf den demografischen Wandel. Altenpflege in der Psychiatrie, da ist sie noch abrechenbar, während wir im Bereich von Arbeitslosigkeit auch immense Verwerfungen haben. In all diesen Aspekten wird Unversehrtheit infrage gestellt.

**FoRuM Supervision:**

Das Phänomen des Fanatismus ist also eine Antwort auf gesellschaftliche Entwicklungen?

**Andreas Zick:**

Der Fanatismus ist nicht nur übersehen worden, er ist vielleicht auch in Kauf genommen worden. Es gibt Bereiche, in denen sich Gesellschaft nichts mehr kümmert. Das war bei der Entwicklung von fanatischen Communitys im Internet lange der Fall. In vielen Bereichen der Gewalt war das der Fall. Häusliche Gewalt ist auch ein Frage der gesellschaftlichen Akzeptanz. Das wird zwar in den Wissenschaften mittlerweile gut analysiert, aber Fanatismus verlangt auch eine normative Haltung oder zumindest normative Fragen.

**FoRuM Supervision:**

Das bleibt eine rein akademische Frage?

**Andreas Zick:**

Dazu möchte ich ein Beispiel erzählen. Ich werde zu einem Vortrag eingeladen, es kommen 300 Leute. Die Veranstalter sind zivilgesellschaftliche Akteure, also Kirchen, Stiftungen etc. und wir reden über Pegida, die manchmal bei solchen Veranstaltungen auftauchen. Die Veranstalter sind gute, wohlmeinende Menschen, die wollen, dass man das Thema adressiert und die damit in den Diskurs gehen wollen. Ich stelle mich vorne vor die Bühne und stelle fest, dass die ganze gute Zivilgesellschaft, die ich brauche, in den letzten Reihen sitzt und in den ersten Reihen sitzen AFD- und Pegida-Anhänger. Dann werde ich denen zum 'Fraß' vorgeworfen, weil sie denken, dass ich doch Elite bin und das kann. In diesem Moment frage ich mich, ob hier nur die professionelle Haltung nicht stimmt oder ob wir zu viele maximale Hierarchien in die Struktur haben hineinwachsen lassen? Wir haben in vielen Bereichen, wo früher liberale, horizontale Strukturen geherrscht haben, wieder sehr hierarchische Strukturen. Wir haben in vielen sozialen Bereichen wieder sehr hierarchische Strukturen.

**FoRuM Supervision:**

Aber liegt dieses Problem nicht auf zwei Ebenen, zum einen auf dem Wissenstransfer, der alleine nicht ausreicht und zum anderen in der Praxis, die in einem ursprünglichen Sinne immer auch eine ethische Seite hat? Gelingt die Transformation in die Praxis letztendlich nicht, weil diese zweite Seite nicht mitgedacht wird?

**Andreas Zick:**

Wir merken, dass wir in der Auseinandersetzung mit Fanatismus selbst fanatisiert werden.

**FoRuM Supervision:**

Handelt es sich nicht auch um Angstphänome? Diese Angst spiegelt sich dort wieder, sie setzt sich in dieser Gruppendiskussion fort. Die Akteure gehen in eine andere Rolle. Eigentlich wollen sie doch nur zuschauen. Sie wollen diese Auseinandersetzung, die sie so belastend finden, sie führen sie nicht selbst. Aber dadurch passiert natürlich etwas ganz Problematisches, dass in so einer öffentlichen Veranstaltung nämlich die Pegida-Leute unter Umständen siegen. In diesen öffentlichen Veranstaltungen wird dann immer etwas reinszeniert. Die gute Gesellschaft ist auf einmal gar nicht mehr präsent und die Ressentiments sowie die Aggressionen setzen sich durch.

**Andreas Zick:**

Ja, sicherlich handelt es sich auch um Angst, aber es ist eine politisierte Angst und eine Angst im politischen Raum. Es gibt auch im Beratungsbereich Tabus. In dem politischen Bereich, in dem wir agieren, gibt es das Tabu, dass wir in Öffentlichkeit nicht darüber reden, wie der Kampf um den richtigen Beratungsansatz tobt. Der Wettbewerb ist stark und es gibt Kämpfe über Meinungshoheiten, die aus der Verknappung von Ressourcen und den wenigen Gestaltungsmöglichkeiten entstehen. Beim Fanatismus gibt es nicht nur eine Unfähigkeit zu trauern - und das ist mir jetzt in der Auseinandersetzung um Antisemitismus noch einmal klar geworden - sondern mittlerweile auch eine Unfähigkeit von vielen, sich demokratisch zu verhalten.

**FoRuM Supervision:**

Oder Emotionen wie Trauer werden in ein Event übersetzt, z.B. bei dem Gedenken an das Unglück bei der Love Parade in Duisburg. Da pilgern Unbeteiligte hin, die eine Kerze aufstellen und einmal traurig in die Kamera schauen.

**Andreas Zick:**

Diese Eventkultur sieht man bei Pegida. Die ist so lange stark, solange es Eventkultur hat. Jede Woche ein Thema. Das aktuelle Thema ist die Versendung von Briefen an alle muslimischen Einrichtungen. Dort werden vorgefertigte Briefe mit Rückumschlag versendet, in denen sich die Muslime von Gewalt, Scharia und Frauenunterdrückung distanzieren sollen. Dann gibt es jede Woche Aufforderungen, z.B. mit einer Deutschlandfahne oder Landesfahnen zu spazieren. Das ist eine Unterhaltungsindustrie, die dahinter steckt. Das gleiche haben wir beim Dschihadismus. Natürlich ist der Fanatismus durchsetzt mit fanatischen Kulturtechniken, mit den richtigen Bildern und den richtigen Sounds. Auch die richtigen Farben werden abgestimmt. Im Fußball ist es ein bisschen anders. Da haben wir einen Bereich, der ungleichzeitig ist. Fußball, so haben wir immer geglaubt, ist eine Industrie und deshalb erlauben wir dort einen gezügelten Fanatismus. Man hat aber nicht damit gerechnet, dass uns das als Kostenfaktor gesellschaftlich wieder 'um die Ohren' fliegt. Die Kultur wollte hier den Fanatismus kanalisieren und räumlich sowie zeitlich eingrenzen. Gesellschaften bieten immer auch Kanalisierungen für Fanatismusrollen.

**FoRuM Supervision:**

Also ist es nur eine Kanalisierung? Ich denke daran, dass Sport ja mittlerweile ein Referenzsys-

tem für viele gesellschaftliche Bereiche ist.

**Andreas Zick:**

Und dann merkt man, dass die Kanalisierung, die man wollte, überhaupt nicht funktioniert, weil die Systeme irgendwann tatsächlich selbstständig werden. Es entstehen kalte Konflikte, in denen nicht mehr kommuniziert wird. Die meisten gewaltorientierten Reaktionen, die ich bekomme, kommen von Hooligans, weil sie die Aufgabe und Rolle der Schläger übernommen haben. Wir haben in der Gesellschaft viele Gruppen, die jetzt mit der Waffe arbeiten, nicht mehr zu kommunizieren.

**FoRuM Supervision:**

Diese letztgenannten Punkte sind kulturelle Faktoren. Sie sagten, dass Sie an einem neuen Modell arbeiten, das diese Komplexität einfangen soll. Wie sieht es darin mit einer Neubewertung der Gefühle aus? Wir haben ja seit den 1970er-Jahren eine unglaubliche Aufwertung der Gefühle und eigentlich eher eine Abwertung von Denken in der Kultur. Gefühle sind authentisch, sie sind positiv, sie sind wahrhaftig, sie sind in gewisser Weise auch die Wahrheit, während der Verstand lügen kann und deshalb nicht unbedingt verlässlich ist. Gefühle sind moralisch! Diese positive Bewertung von Gefühlen und auch die Kulturalisierung der Gefühle für den Konsum, für die Konsumgesellschaft und für das, was wir eben Eventkultur genannt haben, erfuhr erneut Relevanz. Dann hat die Gesellschaft dafür Institutionen wie den Sport bereitgestellt, der das mit Größenfantasien, mit supranormalistischen Fantasien noch einmal verbindet, mit Erfahrungen von Sensationen, von emotionalen Sensationen, mit ständigen Grenzüberschreitungen. Das ist ein kulturelles Phänomen der Psychologie. Die Wissenschaft hat sich aufgrund ihrer eigenen Theoriebildung in bestimmte Engführungen begeben und kann sprachlich diese Phänomene gar nicht mehr abbilden. Deshalb haben Wissenschaftler eine wirkliche Schwierigkeit zu begreifen, was sich da tut. Meine Fragen sind: Müssen wir als Wissenschaftler nicht tatsächlich noch einmal zu bestimmten Wurzeln und Metatheorien zurückgehen? War es an bestimmten Punkten richtig, Konzepte zu verwerfen? Inwieweit schlägt der moderne Liberalismus, die Individualisierung, bis in die Feinheiten der Theoriebegriffe zurück? Dann haben wir ökonomische Faktoren gehabt, die mit den Verteilungskämpfen, mit sozialen und ökonomischen Ungleichheiten zu tun haben. Vom Klimawandel bis zur Armutsentwicklung ist ja eine unglaubliche Zunahme an strukturellen, ökonomischen Spannungen seit den 1970er-Jahren, seit den 'Grenzen des Wachstums' (Club of Rome) letztendlich etappenweise zu verzeichnen. Der neue Armuts- und Reichtumsbericht sagt, dass die Reichsten die eine Hälfte haben und die andere Hälfte teilt sich der Rest. Das heißt noch einmal eine enorme Zunahme der Ungleichheit und damit der Spannungspotenziale. An den Peripherien dieser modernen führenden Weltmächte haben sich eben ethnische, religiöse und andere neue Herrschaftsformen entwickelt, die man lange nur belächelt hat. Aber Boko Haram löst heute Flüchtlingsströme aus, genau wie der Klimawandel Flüchtlingsströme auslöst, die eben nicht abreißen wollen und uns zu katastrophalen Maßnahmen veranlassen, wie den Frontex-Einsatz. Gleichzeitig habe ich das auch so verstanden, dass es auch Faktoren gibt, in denen der Westen sich in Bezug auf seine Suche nach Events vorzeitig identifiziert. Das war ja schon immer das Drama dieses westlichen Liberalismus. Man hat sich, als der Schah von Persien abdankte, mit den Ayatollahs identifiziert. Man hat sich im Prinzip mit allen identifiziert, die eben diese neuen ethnischen Herrschaften reprä-

sentiert haben, und entsprechend kaum eine Antwort darauf gefunden. Die letzte Welle war die Identifizierung mit dem arabischen Frühling. Was wir jetzt haben, ist eine massive Krise in dieser Region. Also, denke ich, ist es natürlich ein hoch komplexes Modell, dieses Phänomen des Fanatismus zu erklären, weil es von allem etwas hat. Es ist ja nicht monokausal, sondern es hat von allem etwas und es muss darum gehen, theoretisch neu, ähnlich wie in den 1930er-Jahren die Autoritarismusforschung, auch in der Fanatismusforschung völlig neue grenzüberschreitende Modelle zu entwickeln.

**Andreas Zick:**

Ich komme ja z.T. aus der Migrationsforschung. Wir wissen, dass diese 'bold-theories' umso weniger erklären können, je komplexer sie werden. Aber es ist ja zum Teil auch ziemlich banal, wenn wir z.B. die alte soziale Ungleichheitsfrage aufwerfen. Es ist die alte, klassische soziale Ungleichheitsfrage hinter dem Fanatismus. Aber vielleicht muss man sich auch noch einmal über das Menschenbild unterhalten. Wird es klarer, wenn wir konstatieren, dass sich in den Individuen gesellschaftliche Konfliktlagen repräsentieren? Das würde bedeuten, dass man in ihrem Mikrokosmos etwas sehen kann, wenn man sich die Individuen genauer anschaut. Wir haben übersehen, dass in den letzten Jahren die Leute anfällig für gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit geworden sind. Wilhelm Heitmeyer würde von den Desintegrierten sprechen. Ich aber würde behaupten, dass dieses Modell immer noch davon ausgeht, dass es eine politisch starke Gruppe gibt, die Desintegrationsprozesse aufhalten kann. Es gibt den starken Staat, der das noch steuern kann. Wir haben in den letzten Jahren einen großen Anteil auch von wirtschaftlich stabil gestellten Menschen, die Minderwertigkeiten erleben. Die Gefahr, Minderwertigkeit zu erleben, wird immer größer. In der Minderwertigkeit kenne ich die sehr komplexen Wechselwirkungen zwischen den Makrofaktoren und den Mikrofaktoren. Dies ist ein Weg, den man sich das einmal genauer anschauen könnte. Wir haben dazu geforscht und kamen dann auf die Frage: Was ist ein Minderwertigkeitskomplex? Mit dem Blick auf Gesellschaft wollten wir keine rein psychologische Antwort suchen, sondern wir wollten einen Begriff, der es schafft, die Minderwertigkeit als gesellschaftlich erzeugte Lage und Emotion zu erklären. Dann wäre man relativ nah dran. Ich kann vermitteln, wie eine Flüchtlingslage ist, wenn ich den Menschen klar machen kann, dass das, was die Flucht erzeugt, die Flüchtlinge selbst trifft. Dann ist das eine Brücke. Das haben wir ja bei der Menschenfeindlichkeit versucht zu machen. Wir haben nicht die Minderwertigkeit ins Zentrum gerückt, sondern im Zentrum stand die Ideologie von Ungleichwertigkeit, nicht Ungleichheit, sondern Ungleichwertigkeit. Ungleichwertigkeit ist ein Erleben und auch ein Machen. Aber wer macht denn die Ungleichwertigkeit? Wie wird die gemacht? Welche Prozesse erzeugt sie? Die Ungleichwertigkeit erzeugt ein Abwerten von Anderen, und da hatten wir einen Minimalkonsens. Der Konsens ist, dass wir sagen, dass Gleichwertigkeit uns verpflichtet. Die Unversehrtheit haben wir dann vergessen. Wenn ich Menschen töte, dann muss ich sie nicht mehr gleichwertig machen. In den Vorurteilsstrukturen kommt eben sehr viel zum Ausdruck: In welcher gesellschaftlichen Lage befindet man sich? Was sind die Effekte? Wir haben ja auch erlebt, dass wir selbst - und das ist so ein Wissenschaftsversagen - durch Wissenschaft Gruppen partialisiert haben. Im Moment ist es ja sehr en vogue, über Rassismus zu reden. Alles ist Rassismus. Ich warne vor zu schnellem Konsens.

**FoRuM Supervision:**

Ist es derzeit nicht eine gesellschaftliche und politische Notwendigkeit, sich zu positionieren, eine Position, von der aus man sprechen und sich artikulieren kann, um dann eben auch ansprechbar zu sein. Das geht so ein bisschen in die ethnische Richtung, dass mit dem Wegfall des Ost-West-Konflikts letzten Endes ein Vakuum entstanden ist, die eine extreme Unsicherheit und Angst ausgelöst hat. Gibt es in gesellschaftlichen Aushandlungsprozessen, gerade wenn es um ökologische und ökonomische Krisen geht, eine Form der Notwendigkeit zur Identifizierung oder Gruppenidentifizierung?

**Andreas Zick:**

In den Kulturwissenschaften sagt man jetzt, dass das neue Narrativ der Neuen Weltgesellschaft der Konspirationsmythos ist. Da wird man auch, weil ich mich ja tagein, tagaus mit Menschen beschäftige, die über diese ganze Welt im Konspirationsmythos leben, sehr partialisiert. Deswegen brauche ich auch Coaching und Supervision. Die einen beschäftigen sich mit Afrika, die Reichsbürger mit der Unabhängigkeit, wieder andere beschäftigen sich mit fundamentalistisch-christlichen Ideen. Was sie alle teilen, ist ihr Fanatismus, mit dem sie das entwickeln. Ich kann mich natürlich fragen, warum sollten wir denn überhaupt als Bürger Weltprobleme diskutieren? Wir können ja das Modell Kleinbürgertum fahren. Ich mache meinen Schrebergarten, weil die Weltpolitik kein Mensch versteht. Konspiration ist im Übrigen furchtbar anstrengend. Fanatismus ist etwas, was mich körperlich fertig macht. Fanatismus verlangt Selbstaufopferung.

**FoRuM Supervision:**

Beim Schrebergarten würde ich gerne noch einmal einhaken. Sie Generation der 1960er Jahre hat genau diesen Rückzug ins Private gemacht. Nun schlägt das zurück, dass wir von den '68ern überfordert gewesen sind. Anschließend die Erfahrung der sogenannten 'Babyboomer', dass überall, wo wir hinkommen, schon welche dagewesen sind. Unser Rückzug ins Private fällt uns jetzt auf die Füße. Wir selbst haben nie gelernt, im öffentlichen Raum zu diskutieren und zu argumentieren. Es ist auch unglaublich schwierig für die Berater, mit diesem Feld umzugehen, mit diesen Aggressionen und dieser Wut im Fanatismus.

**Andreas Zick:**

Auch das Feld hat sich verändert. Was wir in der Beratung nicht mehr hinbekommen, ist so ein Minimum an Perspektivenübernahme oder Empathie, dass mein Gegenüber merkt, dass diese Beraterin/dieser Berater das nachvollziehen kann.

Ich habe letzte Woche mit Herrn Sarrazin diskutiert. Wir haben uns schon, sagen wir einmal, gegenseitig insofern beraten, dass der eine dem anderen sagte, dass jeder sein Wissen, das er hat, bitte noch einmal überprüfen möge. Ich kam mir vor, wie ein wissenschaftlicher Berater. Das gelingt mir nur, wenn ich auch daran denke, was ist das für eine Generation? Welche welt-politischen Themen und Konfliktlagen hat diese Generation gerade? Dann würde ich sagen: Ja, die Generation X hat sich nicht ins Private zurückgezogen, sondern sie hat gesagt: Wir ziehen uns zurück und lassen die erst einmal ihren Müll wegräumen, und wenn der weggeräumt ist, dann kommen wir wieder. Was ein Trugschluss war, denn der Müll hat zugenommen. Also das Heilsversprechen ökologische Reform reichte leider nicht.



**FoRuM Supervision:**

In den 1990er-Jahren waren unter der Perspektive der Globalisierung nur sehr wenige Szenarien, die sich tatsächlich diese Globalisierung mit diesen Flüchtlingsströmen so krisenhaft vorstellen konnten. Also man hat unter Globalisierung die ökonomische Globalisierung verstanden, auch letztlich ein Zunehmen an ökologischen Problemen und auch eine Problematik verschärfter internationaler Konkurrenz, vielleicht auch eine Verlagerung von Arbeitsplätzen in Schwellenländer. Aber das ist ja heute gar nicht mehr unser Problem. Unser Problem ist ja tatsächlich ein völlig anderes geworden. Die Arbeitsplätze bleiben letztendlich hier nach der Finanzkrise, weil selbst Unternehmen in diese Krisenregionen nicht mehr investieren können und mögen. Die Krisenregionen reagieren so darauf, dass die Menschen hierher kommen. Also jahrzehntelang sind die Arbeitsplätze dorthin gewandert, und nun kommen die Menschen.

**Andreas Zick:**

Das ist das Thema. Meine Frage ist: Finden wir für die Beratung und die Supervision ein Menschenbild des Beraters/der Beraterin, das konsensfähig ist, trotz aller Konflikte in der Gesellschaft und trotz desintegrativer gesellschaftlicher Prozesse? Ich brauche für meinen Bereich, den Bereich, in dem Menschen mit Rechtspopulisten, mit Rechtsextremen arbeiten, ein Angebot. Ich muss ein Modell anbieten, das ich selbst teilen kann, wo beide einen Konsens finden. Ich glaube, dass wir in den Wissenschaften vergessen haben, was ein politisches Subjekt ist. Was ist also ein politisches Subjekt? In den 1980ern konnten wir keine sein, weil die '68er so übermächtig waren. Jetzt haben wir auf einmal auf der einen Seite Politik als Steuerungsberuf und auf der anderen Seite die Straße, den Wutbürger, der das alles infrage stellt. Wir haben lauter Risse. In der Situation entsteht Stress, der auch daher rührt, dass Menschen nicht mehr wissen, wie sie den gesellschaftlichen Zustand bewerten können. Ich mache Versuche den Leuten verständlich zu machen, wie so ein mündiger Aushandlungsprozess gerade laufen kann. Mündigkeit heißt, dass man meine Verantwortung selbst wahrnimmt, dass man eine Stimme hat. Man braucht dafür eine Sprache und man braucht dafür die richtigen Worte, man muss wissen, wann man laut und leise redet.

**FoRuM Supervision:**

Für die Beratung ist an dieser Stelle wichtig, dass sie einen Raum schaffen muss, wo sich beide treffen können - auf der einen Seite die politische Profession, die steuert, und auf der anderen Seite die Straße, die in Richtung Ideologie abdriftet. Es ist grade die Rolle des Beraters, beide annehmen können.

**Andreas Zick:**

Der Berater ist ein politisches Subjekt. Ein politisches Subjekt weiß, was er oder sie, wie er oder sie meint, dass Gesellschaft ist. Mit dem kann man sich reiben.

**FoRuM Supervision:**

Aber erst einmal ist zu konstatieren, dass die ganze Logik von Beratung im Feld nicht mehr funktioniert. Das ist erst einmal zentral, das sollten wir festhalten. Früher hat man gesagt, dass der Berater 'nur' eine individuelle ethische Haltung braucht. Nur Zuhören und Verstehen, das reicht nicht mehr aus!

**Andreas Zick:**

Wenn ich mir dann die frühen psychologischen Arbeiten angucke, wie Beratungskonzepte entstanden sind, dann sind sie auch da entstanden, weil Menschen keine Stimme hatten, sondern eher einen Zustand von Void, Leere. Fanatismus entsteht da in einem Raum, wo nur so Gedankensplitter herumliegen. Also konspirationsorientierte Menschen, die mir ganz fanatisch ständig Briefe schreiben, denen aber die kollektive Stimme und der Raum dafür fehlt. Bei Pegida gibt es auch einen hohen Anteil von depressiven Menschen, die Kränkungen in ihrem Leben erfahren haben und jetzt die Hoffnung hegen, dass sie nun mit anderen Menschen zusammen sind. Man muss ja sehen, dass wir neue politische Bewegungen haben, die nicht mehr reden. Wir haben eine politische Bewegung im Fußball, die macht Politik: Fans und Ultras, in bestimmten Bereichen, machen richtige Politik. Aber sie machen die jetzt, indem sie nicht kommunizieren: Die schotten sich ab. Das gleiche haben wir im politischen Bereich: Abschottung, nicht mehr reden.

**FoRuM Supervision:**

Stichwort 'Lügenpresse'.

**Andreas Zick:**

Dann kommt die Mehrheitsgesellschaft und sagt, dass das aber furchtbar radikal ist. Schau ich aber genauer hin, sehe ich, dass sie selbst sprachlos sind. Sie reden nicht, weil sie nicht reden können. Wir haben aber leider lauter fanatische Bewegungen, die gar keinen Konflikt mehr eingehen, die nämlich nur noch nach außen angreifen, ansonst schotten sie sich ab. Zum politischen Aushandeln gehört aber der Konflikt. Und damit muss man umgehen. In dem politischen Bereich sitzen Beraterinnen und Berater, die jetzt beraten wollen, aber sie treffen auf Menschen, die nicht in den Dialog treten. Die Verweigerung von Kommunikation ist als politische Waffe zu verstehen.

**FoRuM Supervision:**

Ich komme noch einmal zurück auf das Problem der Theoriebildung. Wenn die Theoriebildung nicht mehr beschreiben und abbilden kann, was sich im Augenblick gesellschaftlich herausbildet, dann ist auch bei den Beratern eine Regression zu verzeichnen. Dann werden sie schnell anfangen, selbst andere zu typisieren und polarisieren. Es werden Antagonismen in die Kommunikation kommen und dann hört man auf zu kommunizieren. Die Erfahrung des Antagonismus, auch des Antagonismus in Gruppen, dürfte ein Merkmal dieser Strömungen sein. Das Giftige ist, dass, wenn die Kommunikationsstörung so eklatant ist, dann stirbt irgendwann auch die Reflexionsfähigkeit. Die Fähigkeit zur Reflexion ist daran gebunden, dass aus einzelnen Denkakten tatsächlich organisierte Denkakte kommuniziert werden können, die Resonanz erfahren und reflexiv aufgenommen werden. Diese ganze Kultur einer Kommunikation wird von starken Gefühlen eingetrübt. Sie wird von starken Ideologien oder anderen fanatischen Phänomenen eingetrübt. Dann kommt so etwas wie eine Aphasie zustande. Die Aphasie finde ich als Merkmal des Fanatismus ganz wichtig. Damit haben wir zwar noch kein geschlossenes Erklärungsmodell, aber eine ganze Reihe von wichtigen Punkten genannt.

**Andreas Zick:**

Ich will auch kein Modell mehr.

**FoRuM Supervision:**

Aber für die Berater, die im Feld sind und die mit dem Fanatismus zu tun haben, haben wir das jetzt ein Stück weit herausgearbeitet. Was würde das jetzt bedeuten für die Berater der Berater?

**Andreas Zick:**

Ich würde einmal diese eklatant wichtige Frage an Euch als Berater und Supervisoren stellen: Was ist ein guter Mensch? Diese Frage drängt sich immer mehr in die Gesellschaft herein. Was ist ein guter Berater? Das ist eine Frage, die die Gesellschaft stellt, an die Beratung und welche die Beratung jetzt in irgendeiner Weise beantworten muss.

**FoRuM Supervision:**

Da gibt es Regeln.

**Andreas Zick:**

Genau, da gibt es Regeln. Da gibt es nach innen die Regel und nach außen gibt es Gütekriterien. Jetzt kommt die ganz entscheidende Frage: Werde ich denn als Beraterin/als Berater beteiligt an der Definition von 'gut'? Es ist ein Prozess, der in der Gesellschaft und der praktischen Beratung gerade eine ganz wesentliche Rolle spielt.

**FoRuM Supervision:**

Jede Beratung muss sich mit dem Phänomen des Nichtverstehens, der Entfremdung in der beratenden Szene auseinandersetzen. Es gibt eine heilige Regel, dass man sich zuwendet, wenn man nicht versteht.

**Andreas Zick:**

Die Gesellschaft stellt an die Beratung eine Frage: Was ist gute Beratung, z.B. im Sinne von Effizienz. Aber ich würde gerne bei der Frage des 'Guten' bleiben. Wir haben in der Gesellschaft immens viele Menschen, die erleben, dass 'gut' oder 'sehr gut' eine ganz große Rolle spielt, dass letztlich alles sehr gut sein soll.

**FoRuM Supervision:**

Das eine ist die Qualität der Beratung, das andere eine moralische Theorie des Guten.

**Andreas Zick:**

Darauf wird es hinauslaufen. In dem Aushandlungsprozess der Unterscheidung muss man das Gefühl haben, beteiligt zu sein. In der Beratung von unseren Projekten merken wir, dass sie mit Menschen befasst sind, die sich das auch fragen: „*Sie sagen mir, ich bin fanatisch, ich bin das und das und das!*“ In dem Moment muss es für eine gute Beraterin oder einen guten Berater ein Kriterium sein, dass der andere selbst daran beteiligt ist in der Frage, was gut ist: „*Ich bin daran selbst beteiligt, was gut ist. Ich kann selbst sagen, was gut ist. Ich werde gehört. Ich habe selbst eine Stimme.*“ Aber in diesen Momenten schwebt den Beratern ein Kriterienkatalog vor. Die Reflexion spielt zu wenig eine Rolle. Reflexion bedeutet, dass der Ratsuchende das Gefühl hat, mitgenommen zu werden. Das sind Grundkriterien guter Beratung. In der Auswertung und Beurteilung der Beratungstätigkeit muss das einfließen, da reichen die Grundkriterien eines Katalogs nicht aus.

**FoRuM Supervision:**

Sie meinen so etwas wie eine primäre Intervention.

**Andreas Zick:**

Nehmen wir zum Beispiel das Scheitern. Für uns ist es doch eine enorm wichtige Erfahrung, dass ich mit meiner Tätigkeit scheitern kann. Ich als Wissenschaftler kann eine Studie machen, wo nichts herauskommt. Vielleicht wird sie publiziert oder nicht. Eigentlich ist doch in unserem System das Scheitern nicht vorgesehen. Öffentlich wird nur etwas, das irgendwie von anderen als gut beurteilt wurde. Aber ich bin nicht an den Kriterien beteiligt. Das beschäftigt unsere Wohlstandsgesellschaft. Ich glaube, dass dieses Erleben von Scheitern rapide zugenommen hat. Es interessiert niemanden, ob ich scheitere. Das fehlt mir in der ganzen Beratungstätigkeit, dass wir es mit Menschen zu tun haben, die sich überflüssig fühlen. Sie sind nicht nur stimmlos, sondern haben auch in kritischen Situationen das Gefühl überflüssig zu sein. Und dann wundern wir uns, dass sie über den Fanatismus noch eine irgendwie soziale gesellschaftliche Welt erfahren?

**FoRuM Supervision:**

Die Problematik ist sogar institutionalisiert. Diese Frage des Überflüssig-Seins ist durch Hartz-IV und durch die Agenda 2010 institutionalisiert worden, insbesondere in Bezug auf Ostdeutschland.

**Andreas Zick:**

*Die Überflüssigen auf dem Floß der Medusa* - Trojanow. Der ganze Nationalismus und Rassismus, den wir derzeit erleben, wird noch schlimmer werden. Das Thema Migration und Flucht ist unaufhaltbar. Das wird noch einmal einen großen nationalistischen Schub in Deutschland geben.

**FoRuM Supervision:**

Griechenland droht gerade damit, die Grenzen zu öffnen. Sie wollen Zehntausenden von ihren Asylbewerbern Reisepässe nach Deutschland ausstellen.

**Andreas Zick:**

Griechenland macht es auch aus einem nationalistischen Chauvinismus, der in Europa weit geteilt ist. Und die Kriegsschuld, die Griechenland nun anmerkt, um sich zu entschuldigen? Kriegsschuld, wer hätte je daran gedacht? Wir leben in einem Land, wo jetzt noch einmal die Kriegsschuld diskutiert wird. Jetzt haben wir lauter Bürger, von denen gesagt wird, sie seien mündig, die nach unseren Kriterien angesichts der Komplexität der Gesellschaft nur noch fanatische Ideen haben. Was machen wir jetzt?

**FoRuM Supervision:**

Eigentlich reden. Man würde jetzt sagen: Reden und reden und reden, weil genau diese Kommunikation gestört ist. Mit allen Menschen, die sich in Krisen befinden, muss geredet werden.

**Andreas Zick:**

Dafür braucht man Rederäume.

**FoRuM Supervision:**

Man braucht vor allem Rederäume, die nicht von vornherein zielbestimmt, eng strukturiert und beschleunigt sind. Daher finde ich diesen Zusammenhang zwischen dem Fanatismus und der Kommunikationsstörung, den Sie benannt haben, ungeheuer wichtig. Die Möglichkeiten und Potenziale des Redens sind verloren gegangen. Es wird im Internet ständig kommuniziert, aber es wird nicht mehr geredet. Vielleicht wäre Habermas' Strukturwandel der Öffentlichkeit ein Ansatz, das zu erklären. Strukturwandel der Öffentlichkeit ist ja eine ältere Arbeit, seine Habilitationsschrift und mit ihr könnte man auch die Krise der politischen Kommunikation reflektieren.

**Andreas Zick:**

Dieses Phänomen haben wir in den Bildungseinrichtungen durchgängig.

**FoRuM Supervision:**

Für die Berater würde das bedeuten, dass sie wieder im Freud'schen Sinne einen Realitätssinn entwickeln und befähigt sind, eine Position einzunehmen. Wolfgang Schmidtbauer spricht von der depressiven Position. Diese Position folgt nicht diesen paranoid-schizoiden Vorstellungen der Fanatiker, die nur das 'Gute' oder das 'Böse' kennen, sondern dass es ein Sowohl-als-auch gibt, dass es im Leben Widersprüche und Ambivalenzen gibt.

**Andreas Zick:**

Wir haben ein gutes Kriterium, das Kriterium der Gewalt. Aber wir müssen heute in der modernen Welt ein Stück weiter gehen, wir müssen über Aggression und Destruktivität reden. Die Gewaltforschung, die wir betreiben, muss sich auch da noch öffnen. Wir mussten feststellen, dass Worte Aggressionen und Leiden erzeugen können. Ich war beteiligt an Diskussionen um die Veränderung der polizeilichen Kriminalstatistik. Diese Kategorien selbst erzeugen die Gewalt. Dafür hat man jetzt gut 45 Jahre benötigt. Auch im Bereich des Rechtsextremismus und der Gewalt verwenden wir zu sehr technische Begriffe, um diese Phänomene zu begreifen. Deshalb verstehen wir z.B. Emotionalität nicht. Es wird viel über Rassismus geredet. Es wird so getan als könnten wir das politisch kalkuliert bekämpfen. Nein, das hat auch eine emotionale, fanatische Glaubenskomponente. Es ist emotional und sie ist hoch aggressiv. Das lässt sich politisch nicht mit Begriffen bekämpfen. Es gibt ja auch Politiken in den Wissenschaften.

**FoRuM Supervision:**

Diese Argumentation zielt auf den Zusammenhang von Emotionalität und politischer Kommunikation, neben den ganzen strukturellen und theoretischen Dimensionen, die wir jetzt erörtert haben. Es stellt sich die Frage, ob die neuen Arbeiten von Martha Nussbaum zu den Gefühlen richtungsweisend sein können.

**Andreas Zick:**

Aber Nussbaums Theorie ohne ihr politisches Credo. Ich finde, dass sie aufpassen muss, dass sie nicht immer wieder ein einziges Regulierungsmodell vertritt. Wir vertreten noch zu stark die Idee, dass es Modelle geben könnte, die alles gut regulieren können. Aber wir müssen in dem Bereich der Gewalt, der Aggressionen und des Extremismus/Fanatismus immer mit dem Unwahrscheinlichen rechnen. Das Unwahrscheinliche ist da eingebettet. Fanatische Menschen

handeln nicht berechenbar.

**FoRuM Supervision:**

Gleichzeitig kann man jetzt im Sinne dieser Theorie von Nussbaum sagen, dass Gefühle letztendlich auf ausweisbaren moralischen Erfahrungen und Grundeinstellungen basieren. Die Rückführung dieser Gefühle auf diese diskutierbaren Grundeinstellungen wäre eben auch ein Teil wissenschaftlicher, hermeneutischer und beraterischer Kunst.

**Andreas Zick:**

Genau.

**FoRuM Supervision:**

Und da treffen sich Beratung und Wissenschaft. Herr Zick, wir danken Ihnen für das Gespräch.

## Hass und Neid

### Zusammenfassung:

Die vorliegende Arbeit geht von der Frage nach der Entstehung und Entwicklung von Hass und Neid aus. Es werden Aspekte kultureller, sozialer und psychologischer Bedingungen untersucht, die Hass, Neid und Aggression zu destruktiven Vorgängen werden lassen. Anhand zweier Beispiele wird der Zusammenhang individueller, sozialer und institutioneller Vorgänge in der supervisorischen Praxis illustriert.

Heinrich von Kleist schildert in seiner Erzählung „Michael Kohlhaas“ auf eine beeindruckende Weise den Ausbruch von Gewalt, Rache und Destruktivität. Kohlhaas, ein Pferdehändler, weigert sich, den von einem Junker unrechtmäßig geforderten Wegezoll zu zahlen. Bei seiner Rückkehr findet er die als Pfand dagelassenen Pferde vernachlässigt und seinen Knecht misshandelt vor. Aus Wut zerstört er Geschäft, Ehe und Schloss des Junkers, ermordet seine Bewohner, zettelt in einem rasenden Hass eine Revolte an, die Unglück und Vernichtung über das Land bringt.

### 1. Vergeltung oder Vergebung

Kohlhaas leitet die Legitimität und Notwendigkeit seines Zerstörungswerkes aus einem begangenen Unrecht ab, das ihn ermächtigt, einen Rachefeldzug ungeheuren Ausmaßes zu unternehmen. Alle jemals erlittenen Kränkungen schienen eine offene Wunde hinterlassen zu haben, in die der Junker mit seiner Tat tief eingedrungen ist. Aus einem singulären Vorfall, dem Kohlhaas zum Opfer gefallen ist, zieht er die Rechtfertigung zur regulären Rache, und er verfällt dem Wahn, all die Demütigungen und Erniedrigungen seines Lebens ungeschehen machen zu können. Diese fixe Idee scheint Menschen zu faszinieren, die die sich als ewig ungerecht behandeltes Opfer vorkommen und sich damit frei von Angst, Abhängigkeit und Schuld wännen. Das Verlangen nach Gerechtigkeit verwandelt sich dann in Vergeltungssucht, der rastlosen und vergeblichen Suche, den Stachel der Verletzung auf diesem Wege zu entfernen. Sich der Verletztheit zu stellen, wird als Bloßstellung, Beschämung und Schwäche erlebt, die durch die Stärke des Hasses aus der Welt geschafft werden soll.

Hass und Groll bilden sich also aus der unverarbeiteten Erfahrung von Verletzung, Verlust und Betrug und sollen den Menschen vor der erlebten Ohnmacht, dem Schmerz, der sich in seine Seele und seinen Körper eingebrannt hat, bewahren. Eine Frau, die ihr Kind ernsthaft verletzt hatte, beschrieb ihre Situation folgendermaßen:

*„I have never felt loved all my live. When the baby was born, I thought he would love me. When he cried, it meant he didn't love me. So I hit him.“* (DeMause, in: Berke 2012: 4)

Hass und Neid gehören zu den ganz und gar unattraktiven Gefühlszuständen, den Schattenseiten unserer selbst. Wir sind gut, wenn wir lieben und böse, wenn wir hassen und neiden. Das Zusammenspiel von Liebe und Hass bildet auf sozialer Ebene die Verfassung von Kultur und Gesellschaft und auf individueller Ebene die Struktur unserer Persönlichkeit. Können aggressive Triebimpulse keine Mischung mit libidinösen Strebungen erfahren, können sie auch nicht in die

Selbst-Struktur integriert werden. Gier, Hass und Neid bleiben dann als isolierte, destruktive Gefühlszustände verdrängt oder verleugnet.

Innere Komplexität und Konflikte, Zwiespältigkeit und Spannung werden als Schwäche erlebt, die Furcht, Schuld und Zweifel nach sich zieht. Man darf sich keine Blöße geben, muss eigene Probleme und Unsicherheit verbergen, verleugnen oder sie anderen zuschreiben.

In Supervisionsprozessen kann sich Wut und Hass auf die Person und Funktion von Supervisoren richten, wenn sie die beschriebenen Konflikte bewusst machen und die Supervisanden damit konfrontieren. Die Untersuchung solcher Phänomene sollte aus der Erforschung und Bearbeitung der Bedingungen erfolgen, die zu einer Zunahme desintegrierender und destruktiver Prozesse führen: sowohl individuelle und gruppensdynamische als auch institutionelle und strukturelle Faktoren.

Der Leiter eines Kinder- und Jugendheimes rief mich an und fragte, ob ich die Supervision des Mitarbeiterteams übernehmen könne. Im Vorgespräch mit ihm erfuhr ich, dass das Team aus neun Personen bestand, vier Erzieherinnen, zwei Sozialpädagogen, einer Psychologin, einem Psychologen und einem Physiotherapeuten. Schon bald berichtete er von dem wirtschaftlichen Druck, der auf der Einrichtung lastete, die vor zwei Jahren in seinen Besitz übergegangen sei. Sie müssten ständig mit Kindern und Jugendlichen ausgelastet sein, um das Heim am Laufen zu halten. Er selbst habe sich nach einem Biologiestudium und einer Phase als Lehrer pädagogisch weiter gebildet und sei dann in die Heimerziehung gegangen. In dem Gespräch, bei dem er offen und einnehmend, aber auch etwas glatt wirkte, wurde vereinbart, nach fünf Treffen eine Auswertung vorzunehmen und dann über die weitere Kooperation zu entscheiden.

Gespannt und etwas angespannt fuhr ich zum ersten Supervisionstermin. Die Gruppe schien keine Anlaufzeit zu benötigen und - wie angestaut - wurden in den ersten beiden Sitzungen gleich vier Fälle besprochen. In der dritten Sitzung wurde die Angst vor Entlassungen thematisiert, man könne aber nichts Genaueres sagen, nachfragen könne gefährlich sein. Eine Erzieherin, Frau C, platzt heraus, sie fühle sich degradiert, plötzlich habe eine andere ihre Arbeit getan und sie sei jetzt ‚Springer‘. Sie traue sich aber nicht, nach den Gründen zu fragen. Der Psychologe spricht anschließend mehrfach von Kränkungen, wird aber nicht konkreter.

In der vierten Sitzung ist der Heimleiter, Herr A., laut Vereinbarung („Bei Bedarf“) dabei, was von allen Beteiligten als beklemmend erlebt zu werden scheint. Herr A. berichtet nach einiger Zeit des Schweigens, dass es einen heftigen Streit mit dem Psychologen, Herrn B., gegeben habe, er sei verletzt und habe darum gebeten, sachlicher miteinander umzugehen. Herr B., der Teamleiter, wirkte reserviert und vorsichtig, etwas zum Inhalt dieser Auseinandersetzung zu sagen. Erneut ein bedrückendes Schweigen, das schließlich von einer Erzieherin mit der Klage gebrochen wird, dass man niemanden fragen könne, ohne dass ängstlich auf den Chef, Herrn A., verwiesen werde. Ihr komme es auch so vor, als wäre Herr B. als Leiter des Teams nicht von allen akzeptiert. Daraufhin meint Herr A., er sei wohl in der letzten Zeit direkter gewesen. Schon wieder bereitet sich eine schwere Decke des Schweigens über die Gruppe. Ich habe den fatalen Eindruck, in meinen Bemühungen, so etwas wie ein Gespräch zustande zu bringen, gescheitert zu sein. Dann, wieder eruptiv platzt eine Erzieherin heraus, ihre Kollegin, Frau C., sei seit der Veränderung (zum ‚Springer‘) krank. Überhaupt sei der Krankenstand sehr hoch. Als erneut keine Resonanz kommt, sehe ich mich plötzlich als Supervisor dieser Gruppe auf einem



Vulkan sitzen, der ab und zu Feuer spuckt, um dann wieder in einer bedrohlichen Stille zu erstarren. Während ich noch überlege, ob und wie ich in der noch verbleibenden halben Stunde dem Team meinen Eindruck vermitteln könnte, steht Herr A. auf und verabschiedet sich mit den Worten, es sei ja wohl anders ohne ihn, er würde es aber nicht übel nehmen. Kaum war er gegangen fragte der Sozialpädagoge, Herr D., seinen Kollegen, Herrn E., ob er den stellvertretende Leitung des Teams übernehme, wenn Frau F., die Psychologin sie abgebe. Als ich mich bei Herrn D. erkundige, welches Problem er denn mit seiner Frage formuliere, schweigt er zunächst bedeutungsvoll, um dann plötzlich aufzuspringen und den Raum zu verlassen. In dem jetzt schockierten Schweigen wendet sich Frau F. an mich, ich wüsste ja wohl nicht, dass sie die Frau des Chefs sei. Einigermaßen perplex und mit dem Entgegenkommen der abgelaufenen Zeit, beendete ich die Sitzung.

In der darauf folgenden Sitzung klagt eine Erzieherin, dass sie mit ihren Bedenken, einen problematischen Jugendlichen noch in ihrer Einrichtung tragen zu können, beim Chef nicht durchkomme. Auch andere Mitarbeiterinnen äußern Beispiele, die die Haltung von Herrn A. demonstrieren sollten, Jugendliche auch bei Rückfall in den Drogenmissbrauch im Heim zu behalten. In Anspielung auf Delikte und Gewaltausbrüche wurde die Frage nach den Grenzen aufgeworfen.

Nach Ende der Sitzung bat mich Frau F. zu einem Gespräch unter vier Augen, in dem sie mir ihre Empörung darüber mitteilte, dass ich mich ihrem Mann gegenüber illoyal verhalten habe. Dies bezog sich auf meine Bemerkung in der Sitzung, ich hätte den Eindruck, fachliche Probleme (bezüglich Grenzsetzung, Sanktionen, Konzeptfragen) dürften aus ökonomischen Gründen nicht zu Ende gedacht werden. Zu den folgenden Supervisionen erschien sie dann nicht mehr.

Die letzte Sequenz zeigt, wie uneingestanden oder unerträglich das konflikthafte Geschehen in der Gruppe war, aus dem ein Entkommen nur über die Aufspaltung in ein Freund/Feind-Schema zu gelingen schien. Eine schon kritisch gemeinte Bemerkung von mir war als feindselig und illoyal aufgefasst worden, so dass der Eindruck entstand, ich kann nur für oder gegen sie sein. Dieses Gespräch außerhalb des vereinbarten Rahmens, und dann noch mit der Frau des Chefs, rief bei den Supervisanden, die dies mitbekommen hatten, lebhaftes Phantasien hervor. Obwohl ich den Inhalt des Gesprächs in der nächsten Sitzung kommuniziert hatte, schien die Gruppe nicht mehr mitzuarbeiten, sich in ein feindselig anmutendes Schweigen zurückzuziehen. Ich vermutete, es ist der Verdacht aufgekommen, ich sei zum ‚Feind‘ übergelaufen und äußerte dies auch, was aber weder bestätigt noch zurück gewiesen wurde. Mir schien es, als hätte auch die Gruppe eine Spaltung vorgenommen und erlebt, in der es nur Freund oder Feind gibt. Gefühle von Wut, Hass und Eifersucht, ich hatte schließlich mit den ‚Bösen‘ paktiert, konnten jedoch nicht geäußert, nur ausagiert werden. Dem destruktiven Rückzug der Supervisanden schienen Gefühle von Bedrohung, Betrogenwerden und Verrat vorauszugehen, die jedoch nicht toleriert werden konnten. Auf diese Weise entstehen Hass und aggressives Agieren oft infolge einer ‚Wendung ins Aktive‘. Gefühle von Angst oder Verletztsein werden als Schwäche, als Ohnmachtssituation wahrgenommen, dem gegenüber Wut und Hass Kraft und Macht verleihen kann. Auch Rache- und Bestrafungsimpulse sind oft auf die (vergeblichen) Versuche zurückzuführen, Enttäuschung und Kränkung ungeschehen zu machen.

Die beschriebenen Vorgänge lassen sich zusammenfassend aus der individuellen Perspektive der Mitarbeiter betrachten: Bei einzelnen Teilnehmern wurde deutlich, wie sie Hass und Wut

entwickelten, weil Entlassungsängste, Demütigungen und Verzweiflung ein unerträgliches Ausmaß angenommen hatten, das sie nur über destruktives Agieren, das ihnen ein Gefühl von Stärke vermittelte, bewältigen konnten. Aus der institutionellen Perspektive wurden destruktive Prozesse (beispielsweise durch Überforderung der Mitarbeiter) verstärkt, weil es zu einer Zunahme eines ökonomischen Druckes gekommen war und damit verbundenen Existenzängsten. Diese waren ebenfalls schwer einzugestehen und auszuhalten, so dass es zu einer destruktiven Weitergabe des Druckes an die Angestellten kam.

## 2. Das Leid mit dem Neid

Neid ist so ganz und gar unattraktiv. Neid macht vor nichts Halt! Nicht vor den Geschwistern, dem Futter, dem anderen Geschlecht, nicht einmal vor dem Penis macht der Neid Halt! Neid gedeiht in einem Minus-, einem Mankogefühl. Man hat nichts, man ist nichts, lebt im Schattenbereich des Lebens, und zwar ungerechterweise! Um nicht neidisch sein müssen, werden sogar Opfer in Kauf genommen. Eine Studie, die Robert Frank (Epstein 2010) in den USA durchführte, ergab, dass die Befragten es vorziehen, mit weniger Geld vorlieb zu nehmen, solange ihr Verdienst den der Nachbarn übersteigt. So wären sie bereit, mit 85 000 Dollar im Jahr auszukommen, wenn garantiert ist, dass niemand mehr als 75 000 Dollar für die gleiche Position erhält, anstatt 100 000 Dollar für eine Aufgabe zu verdienen, die üblicherweise mit 125 000 Dollar vergütet wird.

Neid ist in der Tat ein Phänomen: alle haben ihn - nur ich nicht! Neid zeigt sich als Gefühlszustand, in Gedanken, Haltungen und Einstellungen. Etwas Quälendes, Verbissenes und Verbittertes ergreift den Menschen, nagt an ihm und er nagt an anderen. Die Haltung ist von Selbstbezüglichkeit und Selbstgerechtigkeit bestimmt, die Gedanken stürzen sich eifernd auf die Besitzenden und Besserstehenden. Alles kann beneidet werden, aber nicht alle beneiden alles gleichermaßen.

Neid wird im Mittelhochdeutschen „*nid*“ mit Groll und Kampf in Verbindung gebracht, beinhaltet also eine aggressive, feindselige Haltung, wie sie auch in zahlreichen Sprichworten zum Ausdruck kommen.

*„Der Neid ist eine Natter, ist eine Eule, die das Licht eines fremden Glückes nicht ertragen kann.“* Oder im Schwäbischen ganz drastisch: *„Der Neid guckt ihm aus dem Arsch heraus.“* (Röhrich 1994)

Neid entwickelt sich auf dem Boden eines uneingestandenen Scheiterns: Man kann die begehrten Güter nicht bekommen, kann das Begehren danach aber auch nicht aufgeben.

Im Folgenden möchte ich zwei Thesen überprüfen:

1. Neid wird zu einem Problem, wenn ich mich in einer Neidsituation nicht zuständig oder verantwortlich fühle, mit der erlebten Unzufriedenheit und Ungerechtigkeit umzugehen.
2. Ist auf diese Weise Neid zu einem Problem geworden, wird er zweifach verstärkt: Durch eine Überschätzung des Neidobjektes wie auch durch eine Unterschätzung der eigenen Möglichkeiten, die Neidsituation zu mildern.

Neid erwächst aus dem Brodeln in einem Kessel voller gemischter Gefühle, aus den Zutaten von Begehren und Gier, Hoffen und Sehnen, Enttäuschung und Hass. Neid übt eine Sogwirkung

auf Begleit- und Folgegefühle wie Missgunst, Schadenfreude, aber auch Eifer und Ehrgeiz aus. In einer Neidszene spielen immer nur zwei Personen eine Rolle, eine, die beneidet und eine andere, die beneidet wird. In einem Eifersuchtsdrama hingegen gibt es stets drei Mitspieler: Der Eifersüchtige A, zweitens die Person B, auf die wir eifersüchtig sind und drittens die Person C, wegen der wir eifersüchtig sind.

Der begehrte Mensch war mancher Kultur und Kirche ein Dorn im Auge, noch mehr der aufbegehrende, Unrecht empfindende Mensch, so dass es die Invidia, der Neid, auf der Liste der sieben Todsünden, die auf Papst Gregor zurückgeht, auf Platz zwei geschafft hat. Gleich nach dem Hochmut, aber vor Zorn, Habgier, Faulheit, Völlerei und Wollust. Neid greift und prangert auch etwas an: Sollte die göttliche Schöpfung, die kulturelle Ordnung, Risse und Ungerechtigkeiten aufweisen? Es gibt eine lange Geschichte der Versuche, die Widersprüche zwischen himmlischer Harmonie, dem göttlichen Regelwerk, und den sozialen Verhältnissen auf Erden durch Sitten- und Glaubenslehren einzuebneten. So kam es schon früh zu einer Ächtung des Neides.

Der Neid ist auch ein Störenfried, er drückt aus, dass etwas nicht in Ordnung ist, aber man sollte sich dessen schämen! Melville berichtet uns in seiner Erzählung „Billy Budd“ vom Waffenmeister Claggert, der im Zorn auf den beliebten Matrosen Billy seinen Neid nicht wahrhaben will, aber doch in der Lage ist, Überlegungen zu seiner inneren Verfassung anzustellen:

*„Man bedenke, dass sich wohl mancher Angeklagte in Hoffnung auf mildere Bestrafung zu den schrecklichsten Taten bekannt hat; hat aber je einer im Ernst zugegeben, dass er neidisch ist? Jeder fühlt, dass der Neid noch mehr erniedrigt als das gemeinste Verbrechen. Und nicht nur, dass ihn jeder verwirft - die Besseren mögen es kaum glauben, wenn er einem verständigen Menschen nachgesagt wird. Er sitzt aber im Herzen und nicht im Kopf, so dass noch keine entwickelte Vernunft gegen ihn schützt.“* (Haubl 2009: 51)

Aus körperlicher Perspektive kann man den Neid als eine Blickerkrankung betrachten. Es ist der schiefe Blick des Schielens auf das Voraushaben und Bessergestelltsein anderer. In diesem scheelen und verengten Beäugen ist eine kaum unterscheidbare Mischung von Gier, Aggression, Missgunst und bodenlosen Ungerechtigkeiterleben enthalten. Schief, scheel und böse wird der Blick, weil er von unten, aus zurückgesetzter oder erniedrigter Position auf die besseren Ränge der Bevorzugten fällt. Damit wählt der neidische Blick auch aus, richtet sich nur auf ein Ergebnis oder Gut, ohne Verdienst und Leistung des Beneideten in Rechnung zu stellen.

Aufgrund einer derart empfundenen Ungerechtigkeit kann sich ein rastloses Ressentiment zu Hass steigern, das Rachewünsche, Groll und Ohnmachtsgefühle nach sich zieht - denn niemand darf neidisch sein! Neid ist niederer Natur, böse und schlecht. Lessing beschreibt diese qualvolle, lähmende Situation sehr anschaulich:

*„Neid ist ein kleines, kriechendes Laster, das keine andere Befriedigung kenne als das gänzliche Verderben seines Gegenstandes. Sie tobt in einem Feuer fort; nichts kann sie versöhnen; da die Beleidigung, die sie erweckt hat, nie aufhört, die nämliche Beleidigung zu sein und immer wächst, je länger sie dauert, so kann auch ihr Durst nach Rache nie erlöschen, die sie spät oder früh, immer mit gleichem Grimme, vollziehen wird.“* (ebd.: 81)

Dem Neid liegt die Sehnsucht ein anderer sein zu wollen zugrunde. In einer Art Wiedergeburtphantasie entwickelt sich das Verlangen nach einem anderen, besseren Ich, das mit allem ausgestattet ist, was einem begehrenswert erscheint und mit dem man wie Phönix aus der Asche emporsteigt.

Erweist sich die Suche nach Sinn und Erfüllung aus eigenen Kräften als zu beschwerlich oder wird als Zumutung erlebt, erscheint es verführerisch, andere für Mühsal und Scheitern verantwortlich zu machen. Es ist meine These, dass diese innere Erlebnislage einen idealen Nährboden für Neid darstellt.

Bolzano wirft in seinem Buch „Die Neidgesellschaft“ die Frage auf: „*Warum können wir anderen nichts gönnen?*“ (Bolzano 2007) Eine Antwort findet er in der Theorie des französischen Literaturwissenschaftlers Rene Girard.

Girard geht davon aus, dass der Wert des Beneideten nicht im Objekt des Neides und der Begierde liegt, sondern in der Beziehung, die der beneidete Mensch zu seinem Objekt herstellen kann. Beneidet wird also die in diesem Vorgang wahrgenommene Erfüllung. Das Geheimnis des Genießens ist also nicht so leicht zu haben, wie es das Besitzdenken suggeriert. Besitzvorstellungen dieser Art unterliegen einem Wunschdenken, das die Erübrigung von Anstrengung, Arbeit und Entwicklungsaufgaben herbeiträumt. Man will sich Einsatz und Aufwand ersparen und durch den bloßen Besitz des Begehrten eine Belohnung erfahren, so dass sich Selbstwert und Wohlbefinden wie von selbst einstellen.

In der Werterschaffung von Neidobjekten ergänzen sich Individuum und Kultur. In den meisten Fällen hat der Neidgegenstand sozial und kulturell einen Prestigewert, wird jedoch individuell und subjektiv noch weiter ausgeschmückt, bis schließlich das phantastische Objekt entsteht, das wir alle glauben ganz furchtbar dringend besitzen zu müssen. Der Zauber und Funkel des Habens und Besitzens ist auch so betörend, weil es ein magischer Zirkel ist, in den wir dann eintreten. Auf diesen Zauberkreis komme ich später noch einmal zurück.

Herr A., ein Vertreter, war wegen mangelnder Verkaufserfolge in die Supervision gekommen. Er habe schon immer in der Vorstellung schicksalhafter Beeinträchtigung gelebt. Er hielt sich für einen Versager, aber nicht, weil er sich nicht angestrengt oder aus anderen Gründen gescheitert wäre, sondern weil er als Versager geboren wurde. Kollegen von ihm, die erfolgreicher arbeiteten, kamen ihm bevorzugt vor, von der Natur und von der Gesellschaft mit Vorzügen ausgestattet, die ihm vorenthalten wurden. Dies erschien ihm als unumstößliche Tatsache, die ihn mit unterdrückten Wut- und Neidgefühlen erfüllte. Sein Grundgefühl von Unterlegenheit und Benachteiligung ließ ihn glauben, alle Kraft und Macht besitzen die anderen. So drehte er sich in seinem Wut- und Neidkreis um die eigene Achse, konnte aber nicht lernen, konnte nicht fragen und sich etwas aneignen. Er konnte sich auch schwer helfen lassen, man wird über ihn lachen und meinen, er sei ja selbst Schuld. Nachdem wir einige Stunden zusammen gearbeitet hatten, machte er in einer Sitzung eine anerkennende Bemerkung über meine vielen Bücher und die Größe der Praxis. Als ich ihn fragte, was er meine, wie ich dazu gekommen bin, äußerte er die Vorstellung, ich scheine viel Glück gehabt zu haben, vielleicht ein Erbe oder eine angeborene Begünstigung.

Herr A. hatte seine Kollegen und auch mich sowohl über- als auch unterschätzt. Was mich betraf, überschätzte er meine Begünstigungen und unterschätzte meine Bemühungen. Diese Idee

unverdienter Macht und Möglichkeit provozierte ihn ständig, erweckte Neid und den Groll in einer ungerechten Welt zu leben. Die innere Verfassung von Herrn A. wird noch besser verständlich, wenn man berücksichtigt, dass hartnäckiger Neid immer eine Aneignungswut mit sich bringt. Man will sich die Sache, die ein Anderer sein Eigentum nennt, unter den Nagel reißen. Man kann diese Wut weder zeigen, denn sie ist verpönt, noch kann man sie nutzbar machen. Es ist auch eine hilflose Wut, als ahnte man schon, wie wenig man tatsächlich genießen und etwas mit den Dingen, auf die man so gierig und neidisch starrt, anfangen kann. Diese kränkende, beschämende und ärgerliche Hilflosigkeit hängt oft mit einem Mangel an Bestätigung zusammen. Jedes Kind möchte nicht nur nach Lust und Laune spielen, es möchte dabei auch gesehen und anerkannt werden. Indem alles begutachtet und bestaunt wird, was das Kind tut, beginnt es, sein Handeln als eigenes zu erfahren, zu benennen und sich selbst in eine Beziehung zu seinem Tun zu setzen. Indem es sich mit der ihm zuteil werdenden Anerkennung und Aufmerksamkeit identifiziert, beginnt es, etwas von sich zu halten. Besonders wichtig ist diese wertschätzende Anteilnahme, wenn es zu den unvermeidlichen Versagungen und Frustrationen kommt. Das Kind kann in seiner psychischen Entwicklung reifen und wachsen, wenn es erfährt, dass es sowohl wünschen und wollen als auch traurig, wütend und eben auch neidisch sein darf, wenn es etwas nicht erhält, was andere aber bekommen. Nur so lernt es diese Gefühle zu ertragen, einen Mangel als Mangel zu erleben und zu akzeptieren.

Nimmt das Kind im negativen Fall wahr, dass man sich wenig für sein Eigen- und Innenleben interessiert, verinnerlicht diese Geringschätzung und identifiziert sich damit. Es kann sich selbst nicht mögen und beginnt, sich abzuwerten und zu verachten. Fortan muss das Kind all seine Aufmerksamkeit wie Antennen nach außen richten. Die Internalisierung des Desinteresses an seinem Wesen korrespondiert dabei mit der Externalisierung von Wert, Kraft und Macht in die Außenwelt. Unterstützt wird dieser Vorgang durch übermäßige Versagung, Verwöhnung, aber auch mangelnde Grenzsetzung, was einen Glauben, eine Hoffnung fördert, Mangelserlebnisse schnellstens durch einfache äußere Maßnahmen der Inbesitznahme von Dingen und Attributen beseitigen zu können. Das Kind kann dann nicht in Erfahrung bringen und in Worte fassen: Was fehlt mir denn?

Verzögert sich der Prozess der Erwartungsminderung selbstverständlicher Verfügungsgewalt über die Welt der Objekte oder kommt er überhaupt nicht zustande, neigen die später Erwachsenen dazu, überall nach Instantlösungen zu suchen. Geht es nun nicht so schnell, wie man will, begehrt man etwas, das man nicht bekommt, treten sowohl libidinöse, als auch narzisstische Frustrationen auf. Libidinös bezieht sich auf die Enttäuschung einer lustvollen Erwartung, narzisstisch auf die Kränkung, die durch das Ausbleiben einer erwarteten Selbstwertbestätigung eintritt. Während libidinöse Bedürfnisse es auf allen Entwicklungsstufen, darauf angelegt haben, körperlich-sinnliche Lust zu erzielen, wollen die narzisstischen Bedürfnisse zufriedengestellt werden, indem das Selbst Bestätigung, Anerkennung und Aufmerksamkeit erhält. Beiden Bestrebungen ist gemeinsam, dass sie freie Bahn wollen - und dies für die Ewigkeit!

Was hat jetzt der Narzissmus mit Hass und Neid zu tun? Narziss, der sich der Sage nach in sein eigenes Spiegelbild verliebt hatte, konnte nicht akzeptieren, dass es eine von ihm getrennte Außenwelt gibt, die unabhängig von ihm existiert. Er hängt dem Traum nach, Sinn, Wert und Liebe nur aus sich selbst schöpfen zu können. In der psychoanalytischen Betrachtungsweise steht

und fällt der Selbstwert eines Menschen mit der Diskrepanz zwischen dem Selbst- und dem Ideal-Selbst. Je gewaltiger, mächtiger und beeindruckender der Entwurf vom eigenen Selbst ist, je größer die Gefahr, mit seinem Real-Selbst hinter den grandiosen Ansprüchen zurück zu fallen. Die damit verbundenen Überforderungsgefühle lösen eine tiefe Beschämung aus, man hat versagt, den Erwartungen in keiner Weise entsprochen! Erblicken wir nun das Können, Rang und Reputation anderer, sehen also, wie sie gesehen werden, kann schon der blanke Neid ausbrechen.

Individuell problematische Entwicklungsverläufe sind zwar notwendige, aber keine hinreichenden Bedingungen, damit sich ein chronischer Neid manifestiert. Auch wenn man reichlich gekränkt, verhärtet und verarmt, gequält und geplagt aus seiner Geschichte hervorgeht, kann es sein, dass einen der Neid nur gelegentlich anspringt. Wenn er uns aber auffrisst, gelb, blass, sogar schwarz aussehen lässt, könnte dies eine Herausforderung sein, sich damit auseinanderzusetzen - mit dem, was in uns ist, aber auch mit dem, was uns Kultur und Gesellschaft für Bedingungen setzen.

Gesellschaftliches bedingt, aber determiniert nicht. Soziale Verhältnisse wirken als Basis und Boden, auf dem sich Konflikte und Persönlichkeitsstrukturen der Individuen entwickeln. Alfred Adler schreibt 1933 dazu:

*„Die Entwicklung des Kindes wird weder durch die ihm innewohnende Fähigkeit, noch durch die objektive Umgebung bestimmt, sondern allein durch die Deutung, die es zufällig der äußeren Realität und seinem Verständnis zu ihr gibt.“* (Kreuzer 2011: 81)

### **3. Leben wir in einer Neidgesellschaft?**

*„Überall ein Rennen, Jagen nach Mammon, schnödem Geld; jeder möchte die erste Geige gerne spielen in der Welt, hastiges Treiben, hastige Miene, wildes Wogen und Getös! Und der Mensch wird zur Maschine, und der zweite wird nervös.“*

Dies wurde nicht etwa zu Zeiten der Finanzkrise 2009 geschrieben, sondern 1895 - als Strophe des Liedes „Nervöses Zeitalter“ (Radkau 1998: 176).

Die Nervosität sollte uns interessieren, da sie eine mögliche Grundkomponente des Neidaffektes darstellt. In einem Neidzustand sind wir unruhig, getrieben, hastig hinter etwas her, das Bevorzugte haben und nicht hergeben wollen. Der Geschichtswissenschaftler Joachim Radkau hat sich in seiner Untersuchung „Das nervöse Zeitalter“ mit der Zeit (1870–1920) und Kulturgebundenheit der Diagnose 'Neurasthenie' bzw. 'Nervosität' ausführlich beschäftigt. Er beschreibt, welchen Wandel Gefühlszustände erfahren, je nach dem, mit welchem Blick und Ansinnen Ärzte, Seelsorger, Politiker oder Heilstättenbetreiber ihren jeweiligen fachlichen, ökonomischen oder politischen Interessen gemäß aus einer nervösen Verfassung das machen, was sie brauchen. Weit davon entfernt, ein objektiver Zustand zu sein, wurde „Nervosität“ einmal so definiert, dass sie genau zu dem Repertoire der damaligen medizinischen Methodik passte. So war der Nervöse für die Ärzte der an Leib und Seele erkrankte Weichling, in anderen Kreisen der feinnervige Ästhet und Schöngest. Von der wilhelminischen Weltmachtspolitik wurde die Nervosität als produktive Unruhe und nach Entladung drängender Tatendrang eines ganzen Volks aufgefasst. Für Kaiser Wilhelm II. war damit eine hervorragende Ausgangssituation herbeigeführt worden, um seine Kriegsambitionen zu realisieren.

Am Ende des 19. Jahrhunderts hatten sich im Zuge eines ungeheuren Industrialisierungsschubes Technisierungs-, Automatisierungs- und Beschleunigungsprozesse entwickelt, die faszinierend wie auch beunruhigend waren. Da sich nicht nur das Tempo des Arbeitslebens beschleunigte, sondern aufgrund ökonomischer Machtverhältnisse auch die Kapital- und Profitakkumulation, besaßen immer weniger Menschen immer mehr. Diese ungleichen Verhältnisse sind als Basisbedingungen zu verstehen, in denen dann kollektive und individuelle Aggressionspotentiale ihre Nahrung finden. Auslöser für hartnäckige Neidgefühle sind dann situative und persönliche Gründe. So konnte sich Anfang des 20. Jahrhunderts die adlige Führungsschicht Deutschlands eine Technikbegeisterung leisten, der die Minderbemittelten nur hinterher träumen konnten. So äußerte sich 1913 eine Baronin Spitzenberg über die

*„passionierte Richtung der adligen Buben auf die Technik. Die Sprößlinge der Bismarcks, Bethmanns und Varnbühlers träumen Tag und Nacht davon wie frühere Generationen von der Jagd“.* (ebd.: 201)

In dieser Zeit verbanden sich gesellschaftlicher Temporausbruch, Rekordwahn und Wachstumseuphorie mit individuellem Begehren der Lust, aber auch der Last mitzuhalten und sich ständig steigern zu müssen. Gegen die Angst des nervösen und neidischen Menschen zu wenig zu haben und bei allem zu spät zu kommen, schien die von Wirtschaft und Technik angeschobene Beschleunigung Erlösung und Überlegenheit zu versprechen. So war in den Berichten der ersten Autofahrer von einer ‚wollüstigen Perspektive‘ und einem ‚boshafte Vergnügen‘ die Rede (ebd.). In ihrem Automobil waren sie höher situiert, kamen sich mächtiger vor, auch angesichts der ängstlich gebannt und hier und da neidisch starrenden Passanten.

Im Zuge eines schon 1870 beginnenden Wachstumswahns wurde der Blick und das Streben der Menschen auf die vermeintliche Macht des Materiellen gelenkt, das dem einen Glück verspricht und dem anderen Reichtum. Neidisch gestimmte Menschen begeben sich dann auf eine ruhelose Reise ins Land der Reize, kommen aber aufgrund immer vorhandener Ungerechtigkeit im Nirgendwo an. Gesellschaftliche Verhältnisse verursachen den Neid zwar nicht, aber fördern ihn und profitieren zeitweise von ihm.

Individuelles und Individuen können sich nur in sozialen Situationen und aus ihnen heraus entwickeln. Auch wenn die Disposition zu Neid und Hass im Menschen angelegt sein sollte, bedarf es immer der sozialen Situation, damit sie sich aktualisieren können. Indem Andere, die eine für uns wichtige und in der Kindheit unentbehrliche soziale Umwelt gebildet haben, etwas für begehrenswert erachten, will ich es auch. Ich imitiere dieses Begehren, identifiziere mich sowohl mit dem Habenwollen als auch mit dem damit verbundenen Glücksversprechen. Sigmund Freud zufolge ist dies auf die emotionalen, libidinösen Bindungsbedürfnisse des Menschenkinde zurückzuführen. Diese innere Bezugnahme sowie die Übernahme von Begehrlichkeiten und Wünschen anderer lässt fortan ein fameses Objekt mit fatalen Folgen entstehen. Fatal, weil dadurch ein süchtiges und illusorisches Verlangen entstehen kann. Das Neidobjekt wird zu einer Droge, die durch bloße Einverleibung verheißt, auf leichtem Wege zu Glück, Glanz und Gloria zu gelangen. Ich bin auf der Suche nach einem Schatz, der sich ohne mein Zutun magisch vermehrt, habe ich ihn einmal in meinen Besitz gebracht. Aber, was dann? Ein so kleines Ich und so ein großer Schatz, *„ob das man gut geht!“*

Wenn wir aber neiden und missgönnen, kommen wir gar nicht so weit, uns etwas anzueignen.

Eher verzehren wir uns im Kult um ein Gut, das wir selbst veredelt, ausgeschmückt und angebetet haben. Die Gier nach dem Großen und Ganzen, das mich schöner und mächtiger macht, erweckt Einverleibungs- und Beherrschungswünsche oder Unterwerfungs- und Anbetungsambitionen. Wie beschämend und vernichtend kann es dann sein, sich einzugestehen, dass das Suchen und Streben nach dem Lebenselixier eine Lebenslüge darstellt.

Wie sehr das Neiderleben ein Ergebnis sozialer Interaktion ist, erklärt der schon erwähnte Rene Girard (1994) mit seiner Theorie der Mimesis, der nachahmenden Übernahme des Strebens und Begehrens anderer. So beobachtet eine Person wie in anderen Menschen Interesse und ein Begehren nach einem Objekt oder Zustand aufkeimt. Diese Person A kann man sich an der Spitze eines Dreiecks vorstellen, wie sie im 2. Winkel des Dreiecks eine andere Person B erblickt, die ein Objekt C an der 3. Spitze des Dreiecks höchst interessant findet. Ohne diese vereinfacht dargestellte soziale Situation, also ohne die Wahrnehmung des begehrenden Blickes von B könnte Objekt C langweilig und belanglos erscheinen.

Neid muss also in solchen sozialen Szenen, die wiederum Bestandteil einer sie umfassenden Kultur sind, eine Veranlassung und Förderung finden, damit er sich so richtig entfalten kann. Da der Neid ein von der Gesellschaft verachtetes und als moralisch verwerfliches Motiv betrachtet wird, muss er sich verstecken. Im Unterschied zu anderen Gefühlszuständen wie etwa der Angst wurde der Neid weder in den Rang eines Krankheitszustandes erhoben noch erhielten seine Symptombildungen eine fachliche Legitimierung. Wo heute fast alles zu einer Pathologie hochdefiniert wird, verwundert es, dass der Neid oder wenigstens exzessiver Neid keinen Eingang in den Kanon der Krankheiten gefunden hat. Sollte dies irgendwann doch geschehen, könnten spezielle Neidtherapien erfunden werden und die Pharmaindustrie hätte sicher bald Antiinvidia auf dem Markt.

#### **4. Zu guter oder böser Letzt**

Meine beiden Thesen waren:

1. Neid wird zu einem Problem, wenn ich mich ausschließlich als Opfer meiner Erlebnislage fühle.
2. Das Neidproblem verstärkt sich durch eine Überhöhung des Beneideten wie auch durch eine Unterschätzung meiner Möglichkeiten, aus der Neidsituation das Beste zu machen.

Werden Hass und Neid in Supervisionsprozessen latent oder manifest spürbar, stellt dies eine große Belastung und Herausforderung für Supervisoren dar, da die Konfrontation mit aggressiven Phänomenen das Selbstverständnis und die eigene Konflikttoleranz auf eine harte Probe stellen können. Für das bessere Verständnis destruktiver Vorgänge in uns und um uns herum fand ich folgende Fragen hilfreich:

##### **Individuelle Perspektive**

- Was habe ich zu verlieren, wenn ich über meinen Hass und Neid spreche?
- Was bedeutet mir Hass und Neid? Was habe ich davon, dass ich sie habe?
- Wen oder was beneide oder hasse ich am liebsten?



## Soziale Perspektive

- An welchen neidanfälligen Werte, Normen, Haltungen und Lebensweisen orientiere ich mich? Was davon steht gerade hoch im Kurs?
- Wem nutzen diese Werte und Normen?

Im Mittelpunkt der Bearbeitung steht das subjektive Erleben der Supervisor:innen, da persönliche Gefühle nie im Sinne einer Verursachung durch die äußere Realität bestimmt werden, sondern ihre Prägung und Intensität durch die Wahrnehmung und Interpretation, die der Mensch der vorgefundenen Wirklichkeit gibt, erhalten.

Angesichts ihres bösen Rufes in der Gesellschaft ist es schon viel verlangt, sich Zorn, Hass und Neid mit Verständnis zu nähern. In praktischer Hinsicht erscheint der Neid überflüssig, moralisch verwerflich, politisch nicht korrekt und sozial gesehen, macht sich der Neidische unbeliebt. Aber wir brauchen Akzeptanz und Mitgefühl für die Umstände, die Gewalt und Missgunst in uns hervorbringen und nähren. Ebenso benötigen wir die Wahrnehmung und Einfühlung in die sozialen und kulturellen Werte, die, wenn wir uns damit identifizieren, unser Selbstverständnis prägen. „Haben oder Sein“ fragte Erich Fromm (1960) in seinem gleichnamigen Buch und wies darauf hin, wie Befindlichkeit und Selbsteinschätzung der Menschen von den Werten gesteuert wird, die eine am Kapitalismus orientierte Kultur ihnen anbietet und zu verkaufen sucht.

Vor dem Hintergrund einer sich entwickelnden Selbstwertproblematik verstärkt sich die Neigung zu Idealisierung und Wunschdenken. Machtattribute und Besitz verheißen eine Lücke im Selbst zu füllen und lassen Menschen und Produkte attraktiv erscheinen, die es gar nicht verdient haben. Die Psyche ist nun alles andere als ein Produkt oder Ding, kein Sachverhalt, sondern Sicht- und Erlebensweise. Erleben sich Menschen als chronisch neidisch und sind sie bereit, sich besser kennen zu lernen, sind sie gezwungen, sich mit etwas Verachtetem und Beschämenden zu beschäftigen. Das schaurige, hässliche Bild des Neides hat der italienische Maler Giotto geschaffen, auf dem einer nicht gerade ansehnliche Alten eine Schlange aus dem Munde kriecht.

Die Dämonisierung und Verdammung des Neides ist in allen Gesellschaften und Religionen vorzufinden. Kein Mensch und keine Gesellschaft möchten ungerecht erscheinen, unverdiente Vorzüge genießen. Da dieses Ideal jedoch nicht die Realität darstellt, will man sich auch nicht mit der dem Neid innewohnenden Aggression und Rebellion befassen.

Die edle Suppe, die da jemand so diskret und dezent mit feinem Löffel an den Mund führt, möchte ich sowohl haben als auch reinspucken. Dann kommt der Neid über mich, gehorcht nicht, ist gänzlich uneinsichtig und kehrt zurück, wenn ich ihn schon überwunden glaubte. Neid baut sich an einem Maßstab auf, der das Vergleichen ermöglicht, ein Referenzschema von Oben und Unten, Bevorzugung und Benachteiligung. In einen Bewertungsrahmen eingespannt, in dem der Gewinn des einen immer der Verlust des anderen ist, bekommt der Neid etwas Quälendes und Gequältes.

Aus der Sicht einer kritischen Gesellschaftstheorie wäre der destruktive Neid eine Art Kapitalneurose. Alles, was man im Leben hat oder nicht hat, wird als Kapital erlebt, was gemäß seiner materiellen Beschaffenheit nur zu- oder abnehmen kann. Über die Verdinglichung des Erlebens ist das eigene Empfinden nur in Kategorien von Gewinn oder Verlust zu erfassen.

Der Multimillionär Arnheim aus Musils „Mann ohne Eigenschaften“ konnte sich in eine Verfassung versetzen, in der Waren- und Erlebnisproduktion wie eins waren:

*„[...] und er genoss unwillkürlich das ergreifende Schauspiel einer ungeheuren Produktion von Erlebnissen [...], einer Art nervösen Puddings, der bei jeder Erschütterung in allen Teilen zitterte.“ (Radkau 1998: 268)*

Hass und Neid sind keine Krankheiten, aber unterdrückter und unverarbeiteter Hass und Neid kann krank machen. Gelingt es Supervisoren und Supervisanden sich mit ihren destruktiven Impulsen auseinander zu setzen, stellt dies eine Einladung und Herausforderung dar, etwas Neues über sich zu erfahren. Auch wenn es Mut und Kraft kostet: Akzeptierter Neid ist schon halber Neid. Die andere Hälfte kann bestehen bleiben und uns den Weg weisen, herauszufinden, was wir für ein zufriedeneres Leben tun können.

## Literatur

- Berke, J. (2012): *Why I hate you and you hate me*, London: Karnac Verlag.
- Bolzano, K. (2007): *Die Neidgesellschaft*, Wien: Goldegg Verlag.
- Epstein, J. (2010): *Neid*, Berlin: Wagenbach Verlag.
- Haubl, R. (2009): *Neidisch sind immer nur die anderen*, München: Beck Verlag.
- Kreuzer, T./Weber, K. (Hg.) (2011): *Invidia*, Gießen: Psychosozial-Verlag.
- Radkau, J. (1998): *Das Zeitalter der Nervosität*, München: Hanser Verlag.
- Röhrich, L. (1994): *Lexikon der sprichwörtlichen Redensarten*, Freiburg: Herder Verlag.

## Mythos der Sanktionen

### Über den Umgang mit sexueller Gewalt an Schulen

#### Zusammenfassung:

Der vorliegende Artikel befasst sich mit sexualisierter Gewalt durch Lehrer und der Stellung der sozialen Arbeit in der Schule. Mittels der Institutionsanalyse von Georges Lappassade wird unter organisationsethischen Gesichtspunkten der Verdeckungszusammenhang sexuelle Gewalt an Schulen diskutiert und Perspektiven für den supervisorischen Umgang mit diesen Fragen besprochen.

Sexualisierte Gewalt in Organisationen ist auch für die Supervision ein Tabuthema. Es gibt wenig Wissen, Forschung, Leitbilder und Standards im Umgang mit sexueller Gewalt, vor allem wenn diese durch Rollenträger und Positionsinhaber in Organisationen ausgeübt wird. Im vorliegenden Fall geht es um sexuelle Gewalt durch einen Lehrer gegenüber einer Schülerin - ein Einzelfall, dessen Verlauf jedoch sehr typische Merkmale der Verarbeitung von sexueller Gewalt in Institutionen aufweist. Hier spiegeln sich die Dynamik und Bearbeitungsweise der Institution, deren Integrität und Autorität durch die Vorfälle tangiert wird. Aufklären, Verdecken, blaming the victim - das Spektrum der möglichen Reaktionen ist groß. Erkenntnisinteresse des Artikels ist der Umgang mit sexueller Gewalt in einer Organisation und die Handlungsweisen ihrer Akteure. Lassen sich Logiken und Muster erkennen, die helfen können, das tabuisierte Thema Supervisorisch zu verstehen und entsprechend zu bearbeiten?

Das Thema der sexualisierten Gewalt begleitet mich mit seinen Auswirkungen seit über zwanzig Jahren in meiner Tätigkeit als Schulsozialpädagogin. An meiner eigenen Schule gab es in dieser Zeit vier Fälle, die zur Entlassung/Versetzung von Lehrerinnen und Lehrern aus der Schule geführt haben. Weiterhin hatte ich Kontakte zu Schülerinnen und Schülern, die nach Beendigung ihrer Schulzeit mit mir über sexuelle Kontakte zu Lehrkräften gesprochen haben. In anderen Fällen, an anderen Schulen, wurde ich zur Beratung betroffener Kinder und Jugendlicher hinzugezogen. Der vorgestellte Fall ist keiner aus meiner eigenen Schule, um weder aus Betroffenheit noch mit einer Übertragung zu schreiben.

Zentrale Theorie für die Erklärung des Verlaufs ist die Institutionsanalyse nach Lappassade, die dieser als dialektische Methode bezeichnet, die sich mit der Unbewusstmachung von Tatsachen in Organisationen befasst. Zur vertieften Exploration des Themas habe ich mit einer Sozialpädagogin ein Interview zu einem Fall von sexuellem Missbrauch geführt, der bis heute ihre Schule belastet. Dies ist vielleicht ein erstes wichtiges Merkmal von gewalttätigen Vorfällen, dass sie in der Organisation Langzeitwirkungen entfalten, eine Strategie der schnellen Bearbeitung und Lösung deshalb nicht greift und eine managerielle Illusion ist.

## 1. Institutionsanalyse

Die Institutionsanalyse, im französischen „*analyse institutionelle*“, entstand nach dem zweiten Weltkrieg in Frankreich im Bereich der Erziehungswissenschaften, eine auf das Handeln ausgerichtete Methode der Sozialwissenschaften (Graf 2011: 28). Dabei bildet die marxistische Ge-

sellschaftstheorie den Hintergrund, weiterhin die humanistische Psychologie durch Abraham Maslow (1908-1970) und Carl Rogers (1902-1987), die klassische Institutionenlehre von Emile Durkheim (1858-1917), die Emotionssoziologie von Georg Simmel (1858-1918), die verstehenden Soziologien von Norbert Elias (1897-1990), und Max Weber (1864-1920) und die Phänomenologie von Cornelius Castoriadis (1922-1997). In der Sozialpsychologie ist vor allem Kurt Lewin (1890-1947) als Begründer der Aktionsforschung und Gruppendynamik zu nennen, auf den sich Lapassade häufig bezieht. Aus der Psychoanalyse sind Sigmund Freud (1856-1939) und Jacob Levy Moreno (1889-1974) als Begründer der Soziometrie, als aufdeckendes Instrument der informellen Gruppenbeziehungen, sowie Wilfred R. Bion (1897-1979) und Georges Devereux (1908-1995) zu nennen. Ebenfalls vertreten sind die Disziplinen Kybernetik durch Gregory Bateson (1904-1980) sowie die Systemtheorie. In dieser Aufzählung wird deutlich, wie weit das Feld der Betrachtung von Institutionen gespannt ist.

René Lourau versucht in seiner Dissertation (1969) eine Systematik zur Institution zu entwickeln.

*„Sein Ansatzpunkt dafür ist die hegelsche Dialektik und darin dreht sich alles um die Verbindung und Gegensätzlichkeit der drei Momente des dialektischen Prozesses, das Moment des Allgemeinen, das Moment des Besonderen und das Moment des Einzelnen, die für das Verstehen der Institution ins Spiel gebracht werden.“ (Graf 2011:40)*

Erziehungswissenschaftliches Handeln wird in der institutionsanalytischen Denkweise auf der Folie der Analyse der gesamten Institution geleistet.

Lapassade schreibt

*„daß Ursprung und Sinn dessen, was in menschlichen Gruppen vor sich geht, nicht allein in dem gesucht werden darf, was auf der Ebene der ‚Gruppendynamik‘ sichtbar in Erscheinung tritt. Es gibt in diesen Gruppen-gleichgültig, ob sie zur Ausbildung von Menschen oder zur Untersuchung und Erforschung gruppenspezifischer ‚Gesetzmäßigkeiten‘ gebildet wurden-eine verborgene, nicht analysierte, aber gleichwohl bestimmende Dimension, nämlich die der Institution.“ (Lapassade, 1972: 10)*

Somit ist die Gruppe mehr als die sichtbare Interaktion von Rollenträgern, es bildet sich unter der Oberfläche die soziale Ordnung und das Autoritätsgefüge ab. Rollenträger entwickeln ein für die Institution typisches Beziehungs-, Handlungs- und Wertemuster und leisten so den notwendigen Prozess der Institutionalisierung. Siehe dazu auch das Habitus-Konzept von Pierre Bourdieu, der die unbewusste Einschreibung von sozialen Stilen, Handlungen, Werten und Normen als Identifikationsleistung in der beruflichen Identifizierung sieht (Bourdieu, 1982).

Die zweite Ebene, so Lapassade, ist die Organisation, in der sich Untergruppen von Gruppen neuen Normen unterordnen. Die bürokratische Organisation sorgt für die Vermittlung zwischen den Personen und dem Staat. Die Rollenträger handeln zum einen in individueller Handlungsgestaltung und repräsentieren auf der anderen Seite die Erwartungen der Institution, sprich deren Normen und Werte.

Die dritte Ebene der Institution ist die des Staates.

*„Durkheim und seine Nachfolger verstehen unter Institutionen alles Bestehende oder, anders gesagt, das Ganze des Instituierten.“ (ebd.: 12)*

Die Unterscheidung in

*„drei Momente der Institution: Das 'Instituierende', die 'Institutionalisierung' und das 'Instituierte'. Das Instituierende ist der Entwurf, der einer Institution zum Leben verhilft. Über das Instituierende fließen Wünsche und Phantasien der Beteiligten in die Institution ein. Nur ein kleiner Teil davon ist dem individuellen Bewusstsein ohne weiteres zugänglich. Über das Instituierende erhält eine Institution einen Sinn, eine Richtung [...]. Die Institutionalisierung bezeichnet den Prozess, in dem das Instituierende in die sozialen Realitäten umgesetzt wird. Dabei kommen die bestehenden sozialen Strukturen und die darin eingelassenen Interessen und Machtverhältnisse zum Tragen [...]. Das Instituierte ist der verfestigte Teil der Institution, der ihren Bestand über Zeit sichert.“ (Vogel, 2006: 31)*

## **2. Falldarstellung**

Die berichtende Schulsozialarbeiterin arbeitet seit zwanzig Jahren an der gleichen Schule und ist dort eine von zwei Schulsozialarbeiterinnen. Ihre Kollegin arbeitet seit dreiundzwanzig Jahren an der Schule. Das Kollegium umfasst rund 100 LehrerInnen und zwei Schulsozialarbeiterinnen. Es wird ein Missbrauchsvorwurf durch den Vater einer dreizehn-jährigen Schülerin an den Schulleiter herangetragen. Der Vorwurf wird gegen den stellvertretenden Schulleiter erhoben. Der Schulleiter wendet sich mit der Bitte um Überprüfung der Glaubwürdigkeit der Schülerin an eine Schulsozialarbeiterin. Nachdem diese das Mädchen als glaubwürdig eingeschätzt hat, schaltet der Schulleiter die nächst höhere Stelle ein. Gleichzeitig informiert er die restliche Schulleitung und die an der Schule tätigen Personalratsvertreter. Die höhere Stelle stellt alle Mitwissenden unter Schweigepflicht und das Mädchen wechselt einen Monat später die Schule. Zwei Monate nach Bekanntwerden des Vorfalls gibt der Schulleiter auf einer außerordentlichen Dienstbesprechung bekannt, dass der stellvertretende Schulleiter für die Dauer eines Jahres suspendiert wird. Wieder einen Monat später bricht die involvierte Sozialpädagogin ihre Schweigepflicht und informiert ihre Kollegin über den Missbrauchsvorwurf. Nach den Ferien eröffnet der stellvertretende Schulleiter, der zwischenzeitlich für ein halbes Jahr kommissarisch als Schulleiter fungiert, die erste Lehrerkonferenz. Auf dieser teilt er dem Kollegium mit, dass bis auf die beiden Stufenleiter die gesamte Schulleitung nicht mehr an der Schule sei. Weiterhin gibt er die neuen Beförderungsstellen an der Schule bekannt. Eine Kollegin aus dem Hauptpersonalrat wird didaktische Leiterin. Eine weitere Kollegin aus dem Hauptpersonalrat wird für ein Jahr beurlaubt (diese kehrt zwei Jahre später in der Funktion der Oberstufenleitung an die Schule zurück). Bezüglich des Missbrauchs hat es keinerlei offizielle Stellungnahmen gegeben, Informationen dazu waren lediglich informell geflossen. Die Kollegin, die die neue didaktische Leitung übernommen hatte, hatte den beiden Schulsozialarbeiterinnen informell mitgeteilt, dass die Wiedereinstellung des ‚neuen kommissarischen Schulleiters‘ lediglich aufgrund eines Formfehlers in den Ermittlungen geschehen sei. Bis heute hat dieser Fall Auswirkungen auf das System. Hervorzuheben sind zwei Merkmale: Zum einen die Sprachlosigkeit im Kollegium und zum anderen das Misstrauen gegenüber der Behörde.

### **2.1 Betrachtung nach Lapassade**

In dem Fall fällt auf, wie wenig über das Mädchen gesagt wird, wie wenig sie Subjekt der Handlungen ist. Stattdessen wird ein Opfer ‚gemacht‘ und sie wechselt die Schule, was auch bedeutet, dass sie als ‚Stein des Anstoßes‘ aus dem System entfernt wird. Wenn sie nicht mehr da ist,

scheint es leichter, sie zu vergessen. Es gibt wenige Bemühungen seitens der Schule, die Grenzüberschreitung mit ihr zu besprechen. Es wird entweder nicht oder nur durch Gerüchte über das Erlebte gesprochen. Dies geschieht auch durch Abwertung:

*Frau M.: „Eine Kollegin, die die Lebensgefährtin des stellv. Schulleiters ist, hat über das Mädchen als unglaubwürdig und als eine unberechenbare Irre gesprochen. Hat Interna aus den Befragungen im Kollegium gestreut und sich über scheinbare Widersprüche in den Aussagen des Mädchens geäußert.“ (Interview)*

Als Jugendliche genießt das Mädchen indessen sowohl den besonderen Schutz durch das Prinzip des Kindeswohls als auch als Opfer einer Straftat. Dies ist im Umgang mit ihr nicht zu erkennen. Zu erkennen ist jedoch, dass ein Netzwerk innerhalb der Schule daran arbeitet, den Fall umzudeuten, nämlich so, dass er den in der Organisation tätigen Eliten nicht schadet. Diese Bedeutung von elitärer Gruppenbildung in Organisationen haben sowohl Mario Erdheim (1988) als auch Georges Lapassade beforscht. Letzterer erklärt das Verhältnis von gruppenspezifischer Elite und Organisation als Prozess, in welchem Organisationen sich selbst zum Ziel machen, anstatt Ziele zu verfolgen, (vgl. Lapassade, 1972: 209)

In Organisationen herrschen Eliten, die sich teile der Organisation aneignen. Bedrohen Vorfälle die Macht dieser Eliten, so wird trotz organisationsethischen Leitbildern strategisch gehandelt, um die Macht der Eliten nicht zu gefährden. Dies Handeln ist meist konspirativ.

Das Aufeinandertreffen von verdecktem und offenem strategischen Handeln findet sich verstärkt in hierarchischen Gesprächskonstellationen. In der Interaktion bedeutet dies häufig ein Ausspielen von Wissen und Macht, Manipulation und Täuschung. In kommunikativer Interaktion zeigt sich somit das Verdeckte in Organisationen (Beziehung Lehrer-Eltern, Schulleitung-Kollegium). Ein weiterer Aspekt liegt hier in der Betrachtung des Personalrats als Gruppe in der Organisation, die im Sinne der Organisation interveniert. Ziel ist die Erhaltung der Eliten in der Schule. Die Schulsozialarbeiterin wird durch ihr Wissen als Abweichlerin wahrgenommen. Dazu schreibt Lapassade

*„[...] die Ablehnung der Abweichler im Verhältnis zur Motivation der Gruppe [...] je stärker die Motivation, desto größer wird die Tendenz, den Abweichler auszuschließen.“ (ebd.: 60)*

Im Sinne von Lapassade bildet der Personalrat ein Netzwerk, das sich mit der Macht arrangiert hat. Ein weiteres Paradoxon bezieht sich auf das Nebeneinander von Organisationsethik im Rahmen einer rechtsstaatlich organisierten Form, wie sie eine Schule als Organ des Staates darstellt. Nach Weber ist die Bürokratie ein Verwaltungs- und Organisationssystem, das aufgrund von verschiedenen Merkmalen (Hierarchie, Gesetze, Verwaltungsvorschriften zur Regelung von behördlicher Kompetenz, Amtsausübung mit normativen Verfahrensregeln, etc.) nahezu vollständig im Sinne der rationalen Herrschaft arbeitet, also in gewisser Weise unantastbar ist und über eine hohe moralische Autorität verfügt. Diese moralische Unantastbarkeit wird zum Beispiel mit organisationsethischen Richtlinien fundiert, wie im Fall von sexuellem Missbrauch zu verfahren ist.

*„Die Schulleiterin oder der Schulleiter hat die dienstaufsichtlich zuständige Schulaufsichtsbehörde unverzüglich über tatsächliche Anhaltspunkte zu informieren, die auf einen sexuellen Missbrauch durch eine Lehrerin oder einen Lehrer hindeuten. Entsprechendes gilt für das in der Schule tätige Personal der Schulträger und außerschulischer*

*Partner der Schule.*“ (ADO §29 Besondere Vorkommnisse Abs.3 in: Leitfaden Sexualisierte Gewalt in der Schule, 2013: 30)

Selbstverständlich gehört zu den organisationsethsichen Richtlinien auch das Disziplinarverfahren, die Mitteilung an die Staatsanwaltschaft, die Information der Schulgemeinde nach Abschluss des Verfahrens und die Information der Presse(vgl. Leitfaden Sexualisierte Gewalt in der Schule, 2013: 22). Dabei kommt der Hierarchisierung und dem Anfertigen von Schriftstücken eine besondere Bedeutung zu. Die Bezirksregierung fordert die Kontrolle bezogen auf das Problem, dazu dienen verlässliche Strukturen, die eingehalten werden müssen. Dabei kommt der Forderung nach Konformität der Mitglieder der Organisation eine große Bedeutung zu. Der Schulleiter hat sich nicht an die vorgegebene Struktur gehalten und kein Gespräch mit der Schülerin und dem Vater geführt, sondern stattdessen ein informelles Netz genutzt. In diesem Fall die Schulsozialarbeiterin, die für das Mädchen gar nicht offiziell zuständig ist. Er hat also im Sinne der Konformität variabel reagiert.

*Frau M.: „Der Schulleiter hat im (März 2008) meine Kollegin angesprochen und ihr erzählt, dass der Vater eines Mädchens, das übrigens in meinen Jahrgang gehört, denn wir haben uns die Jahrgänge aufgeteilt, (ich bin in den Jahrgängen fünf bis sieben zuständig und meine Kollegin in den Jahrgängen acht bis zehn). Also wir machen da unterschiedliche Projekte, du weißt, was ich meine.“ (Interview)*

*Frau M.: „Der Schulleiter hat meine Kollegin ins Vertrauen gezogen, weil die schon einige Fortbildungen zu dem Thema gemacht hat. Sie bekam den Auftrag, mit dem Mädchen zu sprechen und eine Einschätzung abzugeben, ob das Mädchen glaubwürdig sei. Das hat sie getan und es war klar, dass da was passiert war!“ (Interview)*

Als Motiv des Schulleiters vermute ich, dass er zunächst die Hoffnung hatte, der Vorfall könnte auf einer Fantasie des Mädchens beruhen. Somit wäre die Schule und ihre Leitungen nicht tangiert bzw. hätten sofort andere Rollen. Mit dem Hinweis der Schulsozialarbeiterin, dass das Mädchen glaubwürdig sei, musste er sich dann wieder an den Dienstweg halten. Eine interne Bearbeitung und damit Schutz des Leitungspersonals war danach nicht mehr möglich. In dem Moment, in dem die Schulaufsicht informiert ist, gilt der Fall als Verfahren und es tritt § 35 3b StGB, die Behandlung als Dienstgeheimnis, in Kraft. Es scheint also eine Beratung in der Schulaufsicht gegeben zu haben, in der dem Schulleiter nahegelegt wurde, einen Schulwechsel für das Mädchen zu arrangieren, wozu jedoch die Stufenleitung informiert werden musste. Ich nehme also an, dass zu diesem Zeitpunkt alle Schulleitungsmitglieder an das Dienstgeheimnis gebunden waren. Informell aber hat es zu diesem Zeitpunkt Gerüchte im Kollegium gegeben.

*Frau M.: „Es gab auch Gerüchte über das Mädchen und den stellvertretenden Schulleiter. Die Klassenlehrerin der Parallelklasse des Mädchens hat mich angesprochen, ob da was dran wäre. Wenn ich heute darüber nachdenke, stelle ich mir die Frage, ob ich etwas hätte merken können. Ich habe das Mädchen zwar manchmal auf der Treppe sitzen sehen und auf Nachfrage sagte sie, sie warte auf Herrn X, aber das tun andere Kinder auch!“ (Interview)*

Die Behörde agiert nun im juristischen Bereich, in Form von Protokollen, Nachweisen und Zeugenschaften. Dabei bedient sie sich neben den Verwaltungsvorschriften rechtsstaatlicher Kontrolle, die der Statusverteidigung dient. Als erwünschte Folge ist zunächst die Abwehr von individuellem Tun auf Seiten des Schulleiters und aller am Prozess beteiligten bewirkt worden. Da der Druck jedoch in der Schule bleibt, wird das Bedürfnis nach Verteidigung des individuellen



Tuns im Sinne der Entlastung ausgelöst. Dies geschieht durch informelle Kommunikationsnetze und -verläufe.

Frau M.: *„Nachdem sie mir alles erzählt hatte, haben wir dann entschieden, diese Schweigepflicht zu umgehen. Wir wollten, dass es Fragen gibt im Kollegium gibt, z.B. warum wird jemand so lange vom Dienst suspendiert? Welches Vergehen muss da wohl zugrunde liegen?“* (Interview)

Frau M.: *„Das kann ich heute gar nicht mehr sagen, was uns so wichtig daran war, selbst einen Schulleiter zu benennen. Ich glaube, wir fühlten uns alle so hilflos und irgendwie allein. Das war etwas, was wir endlich mal wieder gemeinsam entschieden haben. Und eigentlich hat es Spaß gemacht, die Köpfe zusammen zu stecken und nach einem geeigneten Kandidaten für unsere Schule zu suchen.“* (Interview)

Es scheint, dass beide Schulsozialarbeiterinnen durch die erlebte Scham eine Integration der auseinander klaffenden Rollenkonzepte in Form einer Überarbeitung der Selbstkonzepte und der Beziehung zu anderen Personen geleistet haben. Sie agieren im Sinne Lapassads als Analytoren für das Kollegium und leisten eine verdeckte Aufdeckung.

Die Abwehr der Macht und die Verschiebung von der interpersonalen auf die intrapersonale Ebene ist hier durch die Umdeutung in Unterstützung geschehen, also die Umdeutung des systemintegrativen Aspekts der Kontrolle in sozialintegrative Handlung.

Frau M.: *„Der Bezirksregierung haben wir da nicht getraut. Wie auch? Die setzen uns den Typ wieder vor die Nase und wir müssen sehen, wie wir das hinkriegen!“* (Interview)

Frau M.: *„Eine Kollegin, die die Lebensgefährtin des stellv. Schulleiters ist, hat über das Mädchen als ‚unglaublich‘ und als eine ‚unberechenbare Irre‘ gesprochen. Sie hat Interna aus den Befragungen im Kollegium gestreut und von vielen Widersprüchen in den Aussagen des Mädchens gesprochen.“* (Interview)

Für die Bezirksregierung ist der Fall abgeschlossen. Sie delegiert die Information des Lehrerkollegiums nun wieder zurück an das System und ihre Entscheidungsträger. Dass diese Information durch den mutmaßlichen ‚Täter‘ erfolgte, zeigt die Einhaltung der vorgegebenen Strukturen ohne Berücksichtigung der betroffenen Schule. Die offiziell vorenthaltene Information der Verfahrensfehler wird auf die informelle Ebene verschoben.

Frau M.: *„Nach der Lehrerkonferenz hat uns die neue didaktische Leiterin (vorher Personrätin) ganz im Vertrauen erzählt, dass es einen Formfehler in den Ermittlungen gegeben hat und der Typ deshalb zurückgekommen sei, der würde aber nur noch ein halbes Jahr bis zu seiner Pensionierung bleiben. Das hörte sich für mich so an, als ob das nicht so schlimm wäre und ein halbes Jahr ja schnell vorbei sei!“* (Interview)

Die vorgenommenen Beförderungen befolgen nicht das übliche Anciennitätsprinzip der Organisation. Hier hat die Behörde auf das bürokratische Funktionieren hin agiert. Die Organisation hat, bis auf die beiden Stufenleitungen, die Wissensträger zu neuen Funktions- und Informationsträgern gemacht. Im Sinne der Rollenbetrachtung haben alle diese neuen Funktionen angenommen. In der Betrachtung würde ich sagen, hat die Schulleitung als Kollektiv gehandelt. Der Schulleiter der ganz im Sinne der Organisation Schadensbegrenzung für die Behörde nach den Strukturvorgaben geleistet hat, bekommt eine leitende Funktion in der Bezirksregierung. Dabei ist offen, ob er dort als Dezernent wie üblich den Schwerpunkt ‚Ganztag‘ u.a. mit der Aufsicht über die Schulsozialarbeit sowie einen Schulbezirk übernimmt oder lediglich einen übergeordneten Verwaltungsposten. Anzunehmen ist jedoch, dass er exakt dem Schulbezirk zugeordnet

wird, dem seine ehemalige Schule untersteht, umso weiter Informationen für die Behörde sammeln zu können. Zumal der „Täter“ ja kommissarisch an die Schule zurückbeordert wurde. Die Beförderung des ‚zweiten Mannes‘ in der Organisation zeigt Intra- und Interrollenkonflikte.

Frau M.: *„Der zweite Mann in der ‚Orga‘ ist ebenfalls Schulleiter an einer anderen Schule geworden. Der hat mir am Telefon erzählt, dass er eigentlich nicht weg wollte, aber den Druck nicht ausgehalten habe.“* (Interview)

In der Betrachtung der Beförderungsstellen zeigt sich die Inkorporierung des Bürokratischen Ideals, die Lapassade mit dem allmählichen Aufstieg und der Belohnung für das Einfügen in die bestehende Ordnung beschreibt, die sich im Arrangement mit der Macht zeigt. Lapassade schreibt dazu:

*„Von der Spitze bis zur Basis der Stufenleiter sind die Beziehungen so geartet, daß sie immer zu einer Bestätigung der autoritären Struktur der Verwaltung beitragen.“* (Lapassade, 1972: 146)

Lapassade definiert den „bürokratischen Pädagogen“ als die Identifizierung des Lehrers mit seinen Schülern und deren Erfolg als eigenen Erfolg zu sehen, wie deren Misserfolg als eigenen Misserfolg zu werten. Diese Betrachtung ist eine Erklärung für das schnelle Ausschließen der Schülerin und für die Geheimhaltung im System. Das Mädchen ist im Sinne der Institutionsanalyse als Analysator zu begreifen, der den Schutzauftrag der Organisation repräsentiert und für das Scheitern des Systems steht.

Weiter ist die Betrachtung der Personalpositionen, die sich nicht verändert haben, interessant. Denn die beiden Abteilungsleiter sind Wissensträger ohne Beförderungen. Da Macht kritikphobisch ist, liegt die Vermutung nahe, dass diese Personen nicht als wichtig bzw. bedrohlich eingeschätzt werden. Sie sind lediglich ‚Zuarbeiter‘ innerhalb der Sanktionsstruktur. Die Stufenleiterin, die das Mädchen an eine andere Schule versetzt und ihre formelle Dienststruktur (Gespräch mit der zuständigen Schulsozialarbeiterin) flexibel veränderte, hat somit die Organisation geschützt. Auf der bewussten Ebene wird die Autorität des Schulleiters anerkannt, auf der unbewussten kommt der Bürokratie eine Über-Ich-Funktion zu, die nicht hinterfragt wird.

Lapassade verweist dazu auf den Organisationssoziologen Michel Crozier (1922-2013), der die Bürokratie als „ein komplexes Gewebe aus Mechanismen und Beziehungen, [...]“ (Lapassade, 1972: 132) begreift und fasst diese

*„vier Grundzüge: Die Reichweite unpersönlicher Regel, die Zentralisierung der Entscheidungen, die Isolierung jeder hierarchischen Schicht oder Kategorie und die gleichzeitige Verstärkung des Gruppendrucks auf das Individuum, das Entstehen von parallelen Machtverhältnissen [...]“* (ebd.: 132-134)

in einer

*„Grundcharakteristik: [...] ein bürokratisches Organisationssystem ist ein Organisationssystem, dessen Gleichgewicht auf der Existenz einer Reihe von verhältnismäßig beständigen Teufelskreisen beruht, die sich aus dem unpersönlichen Klima und der Zentralisierung heraus entwickeln“* (ebd.: 136)

zusammen.

In der Betrachtung des Jugendamtes wird deutlich, dass soziale Organisationen in Verbindung zueinander stehen, miteinander kooperieren und die gleichen bürokratischen Strukturen auf-

weisen.

*Frau M.: „Ich habe versucht, mit dem Jugendamt über das Mädchen zu sprechen, die sagten, dass sie während des Verfahrens nur mit der Rechtsabteilung der Bezirksregierung sprechen und das Mädchen sei ja sowieso nicht mehr auf unserer Schule, da müssten sie sich auch an den Datenschutz halten. Es sei ja mir auch bekannt gewesen, dass das Mädchen hoch manipulativ sei und an einer Borderline-Störung leide. Sie würden sich schon um das Mädchen kümmern.“ (Interview)*

Die Kontaktaufnahme zur ‚Expertin‘ in Sachen ‚Sexueller Missbrauch‘ durch den Schulleiter zeigt in der Betrachtung der Schulsozialarbeiterin, dass ihre Ressource der Informiertheit, ebenso wie die interpersonale Beziehung, eine Größe darstellt. Der Schulleiter gibt die Deutungsmacht und damit auch Verantwortung ab und nimmt sich später die Kontrollmacht (keiner darf etwas sagen) zurück.

Vorgehensweisen und Entscheidungen, die im Bereich der institutionellen Grundspannung angesiedelt sind, werden nicht von Einzelpersonen, sondern durch Kollektive repräsentiert, die zur Entlastung der einzelnen Rollen führen, was wiederum explizites Ziel ist. Dadurch werden Intra-Rollenspannungen (Einzelperson) in Inter-Rollenspannungen (Kollektiv) transformiert. Die Schulsozialarbeiterin wurde also ganz aus Gesprächen herausgenommen, damit die gesamte institutionelle Spannung auf das Kollektiv gelenkt wird. Der Rolle der Sozialpädagogin wurde durch den Schulleiter das Prestige einer Expertin zugewiesen. Die Spannung wurde dann jedoch nicht von der Gruppe bearbeitet, sondern verschob sich in einen anderen Bereich, der außerhalb der Institution lag. Dadurch verliert die Gruppe an Handlungsfähigkeit in dem Punkt, der die eigentliche Leistung der Institution gegenüber der Gesellschaft ausmacht, womit die Leistung des gegenseitigen Durchdringens von widersprüchlichen Funktionen gemeint ist. In der Folge entsteht ein Legitimationsdefizit der Rollenträgerin, ergo ein Erklärungsansatz für den Ausschluss aus der Schule.

Die Unterwerfung unter die organisatorisch-administrative Macht der Schulleitung und der Schulbehörde bedeutet, dass die Personen ein rollenangemessenes Verhalten im Sinne der Organisation geleistet haben. Die Inkorporation der bürokratischen Strukturen lässt sich an Ausdrucksweisen im Interview ablesen:

*Frau M.: „Der Schulleiter hat meine Kollegin ins Vertrauen gezogen, weil die schon einige Fortbildungen zu dem Thema gemacht hat. Sie bekam den Auftrag, mit dem Mädchen zu sprechen und eine Einschätzung abzugeben, ob das Mädchen glaubwürdig sei. Das hat sie getan und es war klar, dass da was passiert war!“ (Interview)*

*Frau M.: „Damals haben meine Kollegin und alle anderen Schulleitungsmitglieder und zwei Kolleginnen, die im Hauptpersonalrat tätig sind, von der Bezirksregierung ein Redeverbot bekommen. Denn ist ein Missbrauchsverdacht an die Bezirksregierung weitergeleitet, so sind der Schulleiter und alle Mitwissenden zum Schweigen verpflichtet, da es sich um ein laufendes Verfahren handelt.“ (Interview)*

*Frau M.: „Mir ist sie ja auch aus dem Weg gegangen und hat nur die nötigsten Absprachen mit mir getroffen. Mich hat es auch sehr belastet, dass sie sich zurückgezogen hat, ich konnte mir das nicht erklären und sie hat sich geschickt zurückgezogen und dafür gesorgt, dass wir selten allein waren, und das in einem gemeinsamen Büro!“ (Interview)*

Die Betrachtung der Schulsozialarbeiterin in diesem Kontext lässt auf einen Rollenkonflikt (Schutzauftrag für das Mädchen versus Schutz des Systems Schule) und einem daraus resultie-

renden Schamempfinden schließen.

## 2.2 Betrachtung des Falls

Die Institutionskultur zeichnet sich durch eine stabile Bewusstseinsform der Hierarchie aus. Das Vertrauen in die Ordnung durch die Behörde ist als Angstbindung zu deuten, was deutlich sichtbar im Handeln des Schulleiters ist. Dieser hält sich an die vorgegebene Struktur und kann so seine Angstdynamik steuern. Als Leiter einer Schule, in der das Böse agiert, empfindet er Scham und hat Angst vor Verwerfung. Damit wird das institutionelle Unbewusste, des Haltens und der Sorge, zerstört. Der Schulleiter taucht in der Erzählung zu dem Zeitpunkt nicht mehr auf, als die Sozialpädagogin gedrängt wird, das System zu verlassen. Zum Zeitpunkt der Wiedereinstellung des Stellvertretenden Schulleiters als Schulleiter, ist der alte Schulleiter nicht mehr im System. Ebenfalls ist die Spannungsreduzierung im strukturellen Konflikt zwischen Integrations- und Selektionsfunktion durch ein Kollektiv (Schulleiter, Personalrat, Sozialpädagogin) sichtbar. Diese Spannungsreduktion wird jedoch nicht mehr erreicht, da die Kommunikation nachhaltig gestört ist. Es bilden sich heimliche Allianzen, die nicht mehr auf das zuvor gebildete Kollektiv beschränkt sind, sondern es bilden sich neue Untergruppen.

Die Handlungsweise der Schule und der Bezirksregierung deute ich als die „Vernichtung des Bösen“, wodurch Unbewusstes entstanden ist. Es stehen sich zwei Positionen gegenüber. Der Schulleiter, der durch die Behörde angehalten ist, „das Böse zu vernichten“, gerät zunehmend in eigenem System unter Druck. Diesen Druck gibt er an einzelne Mitarbeiter weiter, die in seinem Sinne handeln müssen.

So entsteht in der Schule eine neue Rangordnung, die hilft, „das Böse“ zu vernichten, wobei die Beteiligten unterschiedliche Definitionen über „das Böse“ entwickeln. Für die einen ist es die Schülerin, für die anderen der stellvertretende Schulleiter. Im Gegenzug entsteht Einigkeit über eine neue, höhere Position der Organisation. Diese wird „das Heilige“, das es zu schützen gilt. Wer jedoch „das Heilige“ in Frage stellt, wird entweder ausgeschlossen oder im System verbleibend ausgegrenzt. Merkmale der formalen Qualifikationen im Rangieren um übergeordnete Positionen werden von der Behörde außer Kraft gesetzt.

*„Die Tatsache, daß ein wichtiger Teil der Mechanismen, die von einer Institution in Gang gesetzt werden, dazu bestimmt sind, ihre Selbsterhaltung zu sichern.“ (Foucault 1994: 256)*

Der Schulleiter hat innerhalb der hierarchisch übergeordneten Organisation eine funktionale Autonomie, die er zum Erhalt der eigenen Schule nutzt und damit für die Behörde eine wichtige Funktion einnimmt.

Er bedient sich eigener Machtstrategien, indem er die Kommunikation lenkt und die von der Organisation vorgegebenen Strukturen nutzt, die festsetzen, wer mit wem wann sprechen darf. Damit wird die Kommunikation im System zerstört. Die erlebte Vereinzelung der Mitwisser, die zuvor im Kollektiv gehandelt haben, löst Ängste, Schamdynamiken und individuelle Strategien der Machtausübung aus. Die Zerstörung der Kommunikation zeigt sich auf den verschiedensten Ebenen.

Frau M.: *„Meine Kollegin war in der Zeit sehr abweisend zu mir und ich erinnere mich, dass sie viele Gespräche mit einer Personalratsvertreterin hatte, die an unserer Schule ist.“* (Interview)

Frau M.: *„Alle die ich angesprochen habe, haben gemauert und meine Kollegin erfährt sowieso nichts mehr, die ist bestimmt in Arnsberg in Ungnade gefallen, weil sie sich nicht versetzen lassen wollte.“* (Interview)

Frau M.: *„So, das war's! Ich habe das noch nie so zusammenhängend erzählt! Als wenn ich auch ein Redeverbot hatte.“* (Interview)

Das Redeverbot, das auf Einzelne angewendet wurde, zeigt hier seine Systemwirkung. Die Veränderung im System durch die Ordnungs- und Überwachungsfunktion durch die Behörde zeigt die Kommunikation der einzelnen zueinander und auf das gesamte System bezogen als gestört. Wer, wie und warum nicht mit jemandem Kontakt aufnehmen kann, führt z.B. in der Zusammenarbeit der Schulsozialpädagoginnen zum Stillstand. Die Anordnung, sich nur noch auf der strukturellen Ebene zu begegnen, führt zu Abgrenzungstendenzen. Es geht nicht mehr darum, Beziehungen zu gestalten.

Frau M.: *„Damals [April 2008] haben meine Kollegin und alle anderen Schulleitungsmitglieder und zwei Kolleginnen, die im Hauptpersonalrat tätig sind, von der Bezirksregierung ein Redeverbot bekommen. Denn ist ein Missbrauchsverdacht an die Bezirksregierung weitergeleitet, so sind der Schulleiter und alle Mitwissenden zum Schweigen verpflichtet, da es sich um ein laufendes Verfahren handelt.“* (Interview)

Frau M.: *„Für meine Kollegin war das total belastend und sie war froh, als sie es mir gesagt hat. Das Schweigen, das alle Schulleitungsmitglieder betrifft, hat die Arbeit meiner Kollegin extrem beeinflusst. Sie hatte das Gefühl, allen nur aus dem Weg zu gehen, und das Gleiche spürte sie auch bei den Mitwissern.“* (Interview)

Frau M.: *„Mir ist sie ja auch aus dem Weg gegangen und hat nur die nötigsten Absprachen mit mir getroffen. Mich hat es auch sehr belastet, dass sie sich zurückgezogen hat, ich konnte mir das nicht erklären und sie hat sich geschickt zurückgezogen und dafür gesorgt, dass wir selten allein waren, und das in einem gemeinsamen Büro!“* (Interview)

Die Regierungstechniken, die der Schulleiter anwendet, von der Macht des Wissens, wer mit einbezogen wird und wer mit wem Kontakt aufnehmen darf, schlägt vom Leiten und geleitet werden in Herrschaftszustände um. Es geht nunmehr um Unterwerfung.

*„Letztlich träumt jede Strategie der Auseinandersetzung davon, Machtverhältnis zu werden; und jedes Machtverhältnis neigt dazu, sowohl wenn es seiner eigenen Entwicklungslinie folgt, als auch wenn es auf frontale Widerstände stößt, siegreiche Strategie zu werden.“* (Foucault, 1994: 260)

Die Berufsethik, den Schutzauftrag dem Mädchen gegenüber nicht wahrgenommen zu haben, löst Schuldgefühle auf der unbewussten Ebene bei der Interviewten aus, z.B. die Schuld der ‚schlechten Mutter‘, die das Kind nicht schützt und versorgt.

Frau M.: *„Es gab auch Gerüchte über das Mädchen und den stellvertretenden Schulleiter. Die Klassenlehrerin der Parallelklasse des Mädchens hat mich angesprochen, ob da was dran wäre. Wenn ich heute darüber nachdenke, stelle ich mir die Frage, ob ich etwas hätte merken können. Ich habe das Mädchen zwar manchmal auf der Treppe sitzen sehen und auf Nachfrage sagte sie, sie warte auf Herrn X, aber das tun andere Kinder auch!“* (Interview)

Die Introjektion der Pastorkultur, die Erwartung, geführt und versorgt zu werden, lässt sich an verschiedenen Beispielen aus dem Interview ablesen. Wer gut agiert, wird im System belassen, wer im Sinne der Sicherheit des Systems agiert, wird belohnt. Der Schulleiter wird z.B. Dezerent im Regierungsbezirk.

Durch Realitätsverleugnung bleibt die Ideologie einer nicht in der Machthierarchie eingeordneten Schulsozialarbeit erhalten. Im Interview wird immer wieder deutlich, dass die Schulsozialarbeiterin nicht-hierarchische und ideologische Positionen einnimmt und dies ihr Denken und Handeln beeinflusst. Hier zeigt sich auch die erlebte Demütigung, dass eine Behörde immer im Recht ist: Nicht die Menschenwürde, sondern die Ordnung muss geschützt werden. Das Mädchen wird durch Aussetzung der strukturellen Ordnung - denn die zuständige Schulsozialarbeiterin wird übergangen - schnell und unauffällig aus der Schule entfernt.

*Frau M.: „Wenn ich jetzt darüber nachdenke, hätte mich das stutzig machen müssen, denn einfach so die Schule zu wechseln, vor allem ohne ein Gespräch mit mir, das machen wir nämlich eigentlich nicht so. Wenn ein Kind die Schule wechseln will, das weißt du ja auch, dann geht das eigentlich nicht und hat auch oft was mit Vermeidung von schwierigen Situationen zu tun. Oder mit Lehrern die überfordert sind mit Schülern und diese dann einfach weghaben wollen. **Aber nicht mit mir!** Es wird immer ein Gespräch mit der zuständigen Sozialpädagogin, dem Klassenlehrer, dem Kind und den Eltern geführt, um die Schwierigkeiten zu besprechen und gemeinsam nach Lösungen zu suchen.“ (Interview)*

*Frau M.: „Nachdem sie mir alles erzählt hatte, haben wir dann entschieden, diese Schweigepflicht zu umgehen. Wir wollten, dass es Fragen gibt im Kollegium, z.B., warum wird jemand so lange vom Dienst suspendiert? Welches Vergehen muss da wohl zugrunde liegen?“ (Interview)*

Im Interview stellt sich das Gerichtsverfahren als unwirksam dar. Es gab zahlreiches Beweismaterial wie Fotos und Mail-Verkehr, das von der Schulleitung an die Behörde übergeben wurde. Der Täter kommt sogar zurück ins System. Die Strafmaßbewertung zeigt die Bandbreite der Auslegung des Vergehens.

Durch einen Verfahrensfehler scheint der stellvertretende Schulleiter keinerlei Strafen erhalten zu haben. Die Rückführung in eine gehobene Position sichert ihm seine Pensionsansprüche.

Im Interview werden an bereits aufgezeigten Stellen verschiedene „Sündenböcke“ benannt. Dabei sind die verschiedenen Perspektiven interessant. Aus Sicht der Lebensgefährtin des stellvertretenden Schulleiters ist das Mädchen selbst die Schuldige, für das Lehrerkollektiv hingegen der stellvertretende Schulleiter. Hier geht es auch um die Scham von Mitgliedern des Kollegiums, um Fremdschämen für einen aus ihrer Mitte. Was hat das mit dem Einzelnen und der Organisation zu tun? Lege ich hier Foucault an, ist die Ausgrenzung des Täters das Unsichtbarmachen der eigenen „Schatten“. Es bildet sich eine komplementäre Betroffenheit ab, die die eigene Nähe zum Täter vermuten lässt. Die instituierte Matrix „Kampf gegen das Böse“ gibt moralischen Halt und führt somit zur Selbsterhaltung.

*„Auch dadurch, daß einem Mitglied die Rolle des ‚Sündenbocks‘ aufgedrängt wird, kann der Gruppe wenigstens für den Augenblick eine feste Gestalt gegeben und das Auftauchen tieferer Ängste verhütet werden.“ (S. Mentzos 1996: 50)*

### 3. Ausblick für die Bearbeitung in der Schule durch Supervision

Als Supervisorin erscheint es mir wichtig, alle im System Arbeitenden wieder miteinander ins Gespräch zu bringen. Die Betrachtung des Systems beinhaltet zunächst eine Analyse der verschiedenen Gruppen, Hierarchien und Dynamiken unter Berücksichtigung der zuvor angewendeten Konzepte von Lapassade und Foucault. Im Weiteren ist die Beschämung in den Blick zu nehmen und einen professionellen Umgang zu ermöglichen. Dabei geht es um die Wertschätzung der Rollen und der Schulkultur.

In dieser Schule hat die Beschämung zu verschärften Ressentiments geführt. Die Aggression und Radikalisierung durch Projektion auf das Mädchen, den stellvertretenden Schulleiter und auf die Behörde sind als kollektive Vernichtung zu bewerten. Die Aggression fungiert hier als inneres Objekt der eigenen Entwertung. Die Beleuchtung der Gruppenmatrix in Beziehung zu der erlebten Scham stellt eine weitere Analyseplattform dar. Die Schulleitung mit Leitungs- und Führungsfunktion ist als eine Säule zu sehen. Als zweite Säule betrachte ich das Kollegium, als dritte die Kinder und Jugendlichen. Die vierte Säule stellen die Eltern und die fünfte Säule das Umfeld der Schule. Da die Kommunikation in diesem System nachhaltig gestört ist, geht es um die „Anstiftung“ zur Kommunikation.

Der Mythos der Sanktionen zeigt sich in diesem Fallbeispiel als Umdeutung in eine nicht gesellschaftlich erkennbare Sanktionierung: Auf Seiten des Systems Schule als Beförderung, denn die Behörde scheut sich nicht, den ‚Täter‘ wieder in das System zu setzen. Gleichzeitig werden mit der Versetzung des Mädchens an eine andere Schule auch eine Zeugin und eine Erinnerung gelöscht. In der juristischen Betrachtung als Verfahrenseinstellung, denn seine Schuld gilt als nicht erwiesen, ist der Beschuldigte allein aufgrund eines Formfehlers weiterhin berechtigt, im System zu verbleiben.

Diese Umdeutung, so meine Annahme, ist jedoch nur innerhalb des Systems bekannt. Nicht selten wird innerhalb des Systems humorvoll gefragt, was die Person wohl angestellt habe, um diese Stelle zu bekommen.

Die Betrachtungen nach Lapassade und Foucault machten deutlich, wie die Subsysteme aufeinander reagieren, welche Grenzen innerhalb dieser Systeme gebildet wurden und wie diese die Informationen erlebt, gefiltert und verarbeitet haben. Die Moralisierung der Bezirksregierung, des ‚Opfers‘ und des ‚Täters‘ fungiert für die Beteiligten als Hilfstechnik und ist als Immunreaktion auf Scham zu deuten. Weil externe Experten über Grenzwerte und Zumutbarkeit entscheiden, entsteht erlebte Ohnmacht, die sich ein vergebliches Ventil in der Entrüstung sucht und so zu einer weiteren Hilfstechnik wird. Erlebte Emotionen werden abgespalten, weil das System dafür keinen Raum bietet. Statt der Benennung wählte man im System die moralische Bewertung. Im System Schule ist es üblich, durch verschiedenen Sanktions- und Ausschlussverfahren, Affekte wie z.B. Wut oder Trauer, aber auch die triebhafte Seite von Beteiligten im System, also das „ES“, weg zu strukturieren.

Die Einrichtung von Subsystemen wie Bezirksregierungen oder Schulen dient der Reduktion von Komplexität und ermöglicht Erlebnisreduktion. Die fehlende Anpassungsleistung von Subsystemen zeigt sich hier im rigiden Vorgehen der Behörde. Im Weiteren wird deutlich, dass Rollenvorschriften nicht mehr einer funktionalen Ausrichtung folgen, sondern einer systemerhal-

tenden Logik unterstellt sind. Innerhalb des Systems wird das Mädchen nicht mehr wahrgenommen und dieses ‚Nicht-mehr-gesehen-werden‘ trägt so zur Traumatisierung des Opfers bei. Ursula Enders nennt dazu vier Aspekte der Traumatisierung von Opfern: die traumatische Sexualisierung, die Stigmatisierung, den Verrat und die Ohnmacht (Enders 2001).

Supervisorisch geht es in diesem Fall um die Erarbeitung neuer Strukturen des Subsystems Schule - bezogen auf interne Kommunikation als auch auf die Kommunikation mit anderen Subsystemen. Während eines weiteren pädagogischen Tages können neue Verabredungen getroffen werden. An diesem Tag gilt es, die pädagogische Arbeit mit Kindern, Jugendlichen und Eltern zusammenzuführen, woraus sich neue Haltungs- und Handlungsstrategien entwickeln können. Als Erkenntnis könnte die gemeinsame Entscheidung über die Notwendigkeit regelmäßiger Reflexion der Umgangsweisen getroffen werden, zum Beispiel in Form der Einführung eines jährlich wiederkehrenden pädagogischen Tages zum Thema ‚Kommunikation und wertschätzender Umgang miteinander‘.

In meiner eigenen Rolle als Supervisorin hat mir die Betrachtung nach Lapassade und Foucault erneut das Spannungsfeld zwischen Systemerhaltung und -aufdeckung verdeutlicht. Die gegenseitige Wertschätzung aller am System Beteiligten ist Grundvoraussetzung für die Entwicklung und Veränderung von Haltungen, die einen angemessenen Umgang miteinander im Arbeitsbereich Schule ermöglichen.



## Literaturverzeichnis

- Bordieu, P. (1982): Die feinen Unterschiede, Kritik der Gesellschaftlichen Urteilskraft, Frankfurt a.M.: Suhrkamp-Verlag.
- Dreyfus, H. L./Rabinow, P. (1994): Michel Foucault, Jenseits von Strukturalismus und Hermeneutik, Weinheim: Beltz Athenäum Verlag (2. Auflage).
- Enders, U. (2001): Zart war ich, bitter war's, Missbrauch an Mädchen und Jungen, Erkennen-Beraten, Köln: Kölner Verlagsblatt.
- Graf, E. O. (2011): Lernen ist Veränderung, Bildungs- und Erziehungsprozesse aus dem Blickwinkel der Institutionsanalyse, Münster: Waxmann Verlag.
- Lapassade, G. (1972): Gruppen, Organisationen, Institutionen, Stuttgart: Ernst-Klett-Verlag.
- Sexualisierte Gewalt in der Schule (2013): Leitfaden zum Umgang mit Verdachtsfällen sexualisierter Grenzverletzungen, Übergriffe und Straftaten durch Lehrkräfte und weitere Beschäftigte in der Schule, Bezirksregierung Arnsberg.
- Mentzos, S. (1996, 4. Auflage): Interpersonale und institutionalisierte Abwehr, Frankfurt a.M.: Suhrkamp-Verlag.
- Vogel, C. (2006): Schulsozialarbeit, Eine institutionsanalytische Untersuchung von Kommunikation und Kooperation, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

## Organisationsethik in Palliative Care

### *Von Caring Institutions und Compassionate Communities*

#### **Zusammenfassung:**

Die kontinuierliche Aufmerksamkeit für ethische Prozesse ist eine der Kernherausforderungen in Palliative Care. Angehörige und Professionelle, die schwerkranke und sterbenden Menschen betreuen, begleiten oder behandeln, sehen sich mit vielfältigen Belastungen konfrontiert. Vielen dieser belastenden Situationen liegen existentielle Widersprüche zugrunde, die für Konflikte sorgen. Diese Widersprüche lassen sich nicht auflösen, sie können und müssen jedoch bearbeitet werden. Das Wesen einer „Caring Institution“ ist es, Räume zu schaffen, in denen die Reflexion der Konflikte stattfinden kann, somit gelingt es, „Ethik zu organisieren“. Gleichzeitig ist eine weit über Institutionen hinausgehende Demokratisierung von Sorgaufgaben gefragt. Den zukünftigen Herausforderungen werden wir nicht gerecht, in dem wir Sorgaufgaben in „Experten- und Familiensysteme entsorgen“ (K. Gröning). Wir plädieren dafür, in den Communities (Gemeinden) Räume zu eröffnen, in denen Compassion (Mitgefühl) und Solidarität Platz haben.

## 1. Organisationsethik ist Prozessethik

„Ethik“, so formuliert Larissa Krainer,

*„ist eine Frage der Entscheidung, aber ethische Fragen sind offenbar nicht so leicht zu entscheiden wie andere Fragen (jedenfalls nicht in der Kategorie entweder/oder).“ (Krainer 2007: 26)*

Um mit belastenden Situationen in der Betreuung, Begleitung und Behandlung von schwerkranken und sterbenden Menschen umgehen zu können, ist es wichtig, sie als ethische Dilemmata zu begreifen. Wichtig ist es auch zu verstehen, dass es Widerspruchsfelder gibt, die ursächlich für solche belastenden Situationen und daraus resultierenden Konflikte sind (Krainer/Heintel 2010). Das ist vor allem von Bedeutung, um sich nicht fälschlich auf die Suche nach einem oder einer ‚Schuldigen‘ zu begeben - eine Dynamik, die in Organisationen des Gesundheitssystems schnell zur Stelle ist, unweigerlich in eine Sackgasse führt und keinen geeigneten Umgang mit Widersprüchen darstellt (vgl. Heimerl 2015).

### 1.1 Widerspruchsfelder in Palliative Care

Krainer und Heintel (2010) definieren in ihrem Grundlagenwerk „Prozessethik“ zentrale Widerspruchsfelder, in die Menschen eingebunden sind. Zunächst einmal, geht es um Widersprüche, die an die Existenz des Menschen selbst gebunden sind. Heintel nennt sie „[...] *solche von gewaltiger Tiefe und Wirksamkeit*“ und führt beispielsweise den Widerspruch zwischen Jung und Alt oder den zwischen Leben und Tod an (Heintel 2005). Der zentrale Widerspruch in Palliative Care ist der zwischen Leben und Tod. Für Krainer und Heintel ist dies ein Widerspruch im Unbestimmten, denn der Tod ist zwar eine Gewissheit, aber:

*„Wir wissen vom Tod eigentlich nichts, nicht, was er ist und wie er sein wird“ (Krainer/Heintel 2010: 78).*

Auch wenn Betroffene und Betreuende in Palliative Care ständig mit dem Tod konfrontiert sind, so geht es dennoch um ein ‚gutes Leben bis zuletzt‘. Wie wir aus Interviews mit Sterbenden auf der Palliativstation wissen, geht es für sie - trotz der Todesnähe - darum, „*um das Leben zu kämpfen*“ und „*trotzdem zu genießen*“ (Bitschnau 2014; Bitschnau/Heimerl 2014). Breuckmann-Giertz formuliert diesen existentiellen und widersprüchlichen Zusammenhang treffend in einem kurzen Satz: „*Sterben ist Leben - Leben vor dem Tod*“ (Breuckmann-Giertz 2006).

Die Zeit vor dem Tod ist für die meisten Menschen mit großer Pflege- und Betreuungsbedürftigkeit verbunden. Je näher zum Lebensende, desto mehr verschiebt sich der Schwerpunkt des ‚guten Lebens‘ von dem, was die aktivierende Pflege oder kurative Behandlung anzubieten hat, hin zu Palliative Care. Denn auch „*wenn nichts mehr zu machen ist, ist noch viel zu tun*“ (Heller/Heimerl/Husebø 2007). Hier scheinen unterschiedliche Pflege- und Behandlungskonzepte zueinander im Widerspruch zu stehen und damit verbunden auch unterschiedliche Pflegeziele. Ein Beispiel: Mitten im Leben geht es für die Pflege natürlich darum, das Wundliegen zu vermeiden, es ist geradezu eines der wichtigsten Qualitätskriterien die Anzahl der Dekubiti möglichst niedrig zu halten. Am Lebensende aber, wenn das ständige Gewendetwerden, das das Wundliegen vermeiden kann, für die Sterbenden zur Qual wird, ist es gut, von vereinbarten Qualitätskriterien abzugehen und den Dekubitus zuzulassen. Dies gilt auch, wenn dadurch - im Extremfall - Nachfragen der Gerichtsmedizin ausgelöst werden könnten, denen im Übrigen bei guter Dokumentation gelassen begegnet werden kann.

Über diese ‚existentiellen Widersprüche‘ hinaus definieren Krainer und Heintel noch eine Reihe weiterer, nämlich jene in der sozialen Konstellation sowie systembedingte, entwicklungsbedingte und strukturelle Widersprüche. Diese Widersprüche (man kann sie auch Gegensätze oder Polaritäten nennen) treten als unterschiedliche Positionen auf, die jede für sich ihre Berechtigung haben. Sie können daher nicht aufgelöst werden, indem ein Standpunkt einfach abgeschafft wird, z. B. durch die Entscheidung, dass die Vertreterinnen einer der beiden Positionen Unrecht haben. Ein Beispiel aus der Betreuung in Palliative Care soll das veranschaulichen: Es kommt nicht selten vor, dass die nächste Angehörige (z.B. die Tochter) eines alten, sterbenden Menschen im Ausland lebt und daher nicht von einer Stunde zur anderen zur Stelle sein kann, wenn ihre Mutter im Sterben liegt. Im Sinne der todesnahen und vielleicht auch ‚lebenssatten‘, hochbetagten Frau wäre es, ihr Sterben nicht hinauszuzögern (Kojer/Heimerl 2009). Um der Tochter jedoch die Möglichkeit zu geben, sich von ihrer Mutter zu verabschieden, müsste alles daran gesetzt werden, die Sterbende bis zur Ankunft der Tochter am Leben zu erhalten. Die beiden Standpunkte stehen zueinander im Widerspruch, obwohl beide durchaus legitim sind. Hier geht es nicht darum, wer Recht hat und wer nicht.

Widersprüche sind in der menschlichen Existenz vorgegeben, so Krainer und Heintel, und sie sind andauernd. Aber nicht jeder Widerspruch muss zu einem (ethischen) Dilemma führen. Es kann auch gelingen, Widersprüche zu erkennen, explizit zu machen und mit ihnen umzugehen. Widersprüche in Organisationen erfordern einen bewussten Umgang auf mehreren Ebenen: auf der strategischen Ebene, auf der Ebene der Kommunikationsstrukturen und auf der individuellen, persönlichen Ebene.

## 1.2 Der Widerspruch zwischen Autonomie und Achtsamkeit

Ein zweiter existenzieller Widerspruch in Palliative Care ist der zwischen Autonomie einerseits und Achtsamkeit andererseits. So stehen Leitung und Pflegende in der Altenhilfe beispielsweise vor der Frage: Ist es zulässig, eine schwer demenzkranke Bewohnerin mit der Straßenbahn in das Stadtzentrum fahren zu lassen, weil das ihrem augenblicklichen Willen entspricht? Das würde bedeuten, die Autonomie der Bewohnerin zu respektieren, wenngleich wir wissen, dass sie die Folgen ihrer Handlungen nicht mehr absehen kann. Oder sollen wir sie im Haus festhalten und damit unserer Verantwortung nachkommen, die Bewohnerin vor Gefahren zu schützen? Wenn ja, wie sollen wir sie festhalten: elektronisch, medikamentös, mit versperren Türen oder an Bett und Stuhl gebunden? Wenn wir uns dafür entscheiden, sie gehen zu lassen, und die Bewohnerin erleidet einen Unfall, wie sieht dann die Frage nach Verantwortung oder gar nach Verschulden aus? Wie werden das die Angehörigen sehen? Wenn wir uns für das Festhalten entscheiden, wie sehen diese Fragen dann aus? Gibt es hier überhaupt eine gute Lösung - oder geht es eher um den Unterschied zwischen „*hundsmiserablen und miserablen Lösungen*“ (Loewy 1996)? Müssen Leitung und Mitarbeiterinnen es einfach ertragen zu wissen, dass Bewohnerinnen sich ständig in Gefahr bringen und dass das der Preis für ihre Würde und für ihre Autonomie ist?

Auch wenn dieser Widerspruch in Palliative Care besonders deutlich ist, weil Menschen am Lebensende oft nur sehr begrenzt in der Lage sind, ihre Autonomie auch selbstverantwortlich zu leben: Der Widerspruch gilt für das Gesundheitssystem und für die Gesellschaft generell, Loewy spricht von der „Dialektik zwischen Autonomie und Verantwortlichkeit“, für die gilt:

*„In der größeren Gesellschaft und in der medizinischen Praxis gibt es ein anhaltendes Zusammenspiel zwischen Autonomie einerseits und Paternalismus (als Ausdruck von Verantwortlichkeit) andererseits.“* (ebd.: 59)

Beide, Autonomie und Verantwortlichkeit, haben - so Loewy - „ihren Platz“ (ebd.: 63), ihre Berechtigung, damit beschreibt Loewy diese Dialektik als unauflöslich. Ein Verständnis, das - im Sinne von Loewys Health Care Ethics - Verantwortlichkeit in die Nähe von Paternalismus rückt, stellt die Autonomie als Wertvorstellung ins Zentrum. Ein Grundverständnis im Sinne von Care Ethik orientiert sich stärker an Achtsamkeit und Fürsorglichkeit. Pflegeheime sind „*Frauenwelten*“ (Reitinger/Heimerl/Pleschberger 2005), die moderne Hospizbewegung wurde von Frauen gegründet. Die Care Ethik zeigt auf, dass gerade für Frauen Achtsamkeit einen besonderen Stellenwert einnimmt, wesentlich mehr als Autonomie weil das Prinzip der Achtsamkeit und das Leben in asymmetrischen Beziehungen den Erfahrungen von Frauen entsprechen (Conradi 2001).

In Palliative Care stellt sich - im Hinblick auf den Widerspruch zwischen Autonomie und Achtsamkeit - die zentrale organisationsethische Frage: Steht ein 'autarkes' Autonomiekonzept des Menschen im Vordergrund oder werden dabei die sozial relationale Bedingtheit von Autonomie sowie die notwendige Angewiesenheit in Phasen großer Pflegebedürftigkeit und Vulnerabilität deutlich (vgl. zum Diskurs um eine „*relationale Autonomie*“ (Walser 2010, Reitinger/Heller 2010)?

Liegt ethischen Entscheidungsprozessen ein radikal subjektbezogenes Autonomiekonzept zu-

grunde, so kann darin ja auch die Gefahr einer ‚Autonomiezumutung‘, die das Versorgungssystem an die Betroffenen delegiert, liegen. Betroffene kommen so in be- und überlastende Entscheidungsdynamiken. Sie müssen oft entscheiden, was nicht entschieden werden kann. So ist die kontinuierliche Aufmerksamkeit für ethische Entscheidungen eine der Kernherausforderungen in der Betreuung und Begleitung am Lebensende. Vorwiegend werden jedoch nicht jene mächtigen, den öffentlichen Diskurs bestimmenden, ethischen Entscheidungen verhandelt, die sich rund um assistiertem Suizid, Sterbehilfe und Beendigung lebensverlängernder Maßnahmen ranken. Meist sind An- und Zugehörige fortwährend der Situation ausgesetzt, mit und für ihre Familienmitglieder und Freunde Entscheidungen in vielfältiger Weise und mit unterschiedlicher Reichweite zu treffen. Eine Verdichtung, Aufsichtung und Beschleunigung von Entscheidungsbedarfen, die im alltäglichen Handeln eingelagert sind, und meist erst retrospektiv als ‚Entscheidungen‘ wahrgenommen werden, sind zu bewältigen (Wegleitner/Schumann 2010).

### **1.3 Die Fokussierung auf ‚Entscheidung‘ reicht nicht aus**

Deshalb reicht auch der alleinige und unmittelbare Fokus auf die Ethik der Entscheidungsfindung am Lebensende und die Frage nach der Ermöglichung von Selbstbestimmung in dieser Notfall-Situation alleine nicht aus. Die Kunst des Sterbens ist vielschichtiger (Schäfer/Müller-Busch/Frewer 2012) und hat eine Vorgeschichte im Leben der Betroffenen und von allen Beteiligten und ist eingebettet in ein Sorge-Netzwerk von Beziehungen, das gestaltet werden will. Wesentliche Einsichten der Care-Ethik (Conradi 2001; Tronto 2013) zeigen: für ein ‚gutes‘ Sterben (und Leben) braucht es bedeutsame Beziehungen und letztlich organisierte Verständigungen zu grundlegenden existenziellen Themen nicht erst im Notfall, sondern kontinuierlich. Es stellt sich deshalb die Frage, in welchen (organisationsethischen) Prozessen die Sorge zur Geltung gebracht werden kann (oder gebracht wird), indem etwa in der Verständigung die Interpretation von Gefühlen und das Knüpfen von relevanten *Beziehungen* über *Anteilnahme* und *Erzählungen* eine Rolle spielen (vgl. Schuchter/Heller 2012; Schuchter/Heller 2015; Reitinger/Wegleitner/Heimerl 2007).

## **2. Von „Care Institutions“ zu „Caring Institutions“ (Joan Tronto)**

*„Jeder Dienst am Menschen braucht einen Dienst an der Organisation.“* (Grossmann 2000)

Dahinter steht die Einsicht, dass Interventionen, die sich an einzelne Personen richten, nachhaltig wirken, wenn auch unterstützende Strukturen angeboten bzw. entwickelt werden, die eine Routine und damit Entlastung initiieren. ‚Strukturen‘ verstehen wir hier im Sinne von interprofessionellen Besprechungen, Dokumentationen und geregelten Entscheidungsprozessen. Palliative Care umzusetzen bedeutet, in die Entscheidungsprozesse jener Organisationen zu intervenieren, die schwer kranke und sterbende Menschen betreuen. Die Entscheidungspraxis in den betroffenen Einrichtungen wird sichtbar in der Frage: Ist die Art, wie hier Entscheidungen getroffen werden, gut für die Einrichtung, die MitarbeiterInnen und für die BewohnerInnen oder PatientInnen? Wer wird an diesen Entscheidungen beteiligt und wer nicht? Gute Sorgeskultur wird in organisationalen und gesellschaftlichen Kontexten ‚hergestellt‘, ko-produziert, ko-kreativ entwickelt und beauftragt. Palliative Care meint wesentlich alternative Prozesse im Umgang

mit konkreten Betreuungssituationen. Es ist eben nicht irrelevant, ob und wie die Betroffenen und die Angehörigen beteiligt werden, welche Rolle ihnen im Gesamtverlauf von Behandlung, Betreuung und Begleitung zukommt. Die Komplexität von Behandlungsentscheidungen den ÄrztInnen allein in der Figur der ‚Letztverantwortung des Chefs‘ zu überlassen, hieße sie hochgradig zu individualisieren und zu paternalisieren. Diese Reduktion entspricht immer weniger dem Charakter der Situationen und dem Selbstanspruch der Betroffenen (vgl. Dinges/Heimerl/Heller 2005).

## **2.1 Es braucht einen politischen Raum für Reflexion**

*„Woher wissen wir, welche Institutionen gute Sorge anbieten?“*

So beginnt Joan Tronto (2010) ihren Text mit dem Titel „Creating Caring Institutions: Politics, Plurality, and Purpose“ (Sorgende Institutionen schaffen: Politik, Pluralität und Aufgaben). Tronto spricht davon, dass es für 'gute Sorge' in Institutionen wichtig ist, dass Machtfragen angesprochen werden und dass es einen 'politischen Raum' gibt, den sie auch als jenen Ort bezeichnet, an dem Konflikte gelöst werden können. „Caring Institutions“ sind demnach Organisationen, die die Bedürfnisse aller Mitglieder (Pflegerbedürftige und Pflegenden) kennen und beachten. Dazu braucht es vor allem Orte, an denen widersprüchliche Bedürfnisse und Zielsetzungen bearbeitet werden können.

*“The chances are good that the best forms of institutional care will be those which are highly deliberate and explicit about how to best meet the needs of the people who they serve. This requirement in turn requires that such institutions must build in adequate and well-conceived space within which to resolve such conflict, within the organization, among the institutional workers and their clients, and more broadly as the institution interacts in a complex world in order to resolve such conflicts.” (ebd.: 169)*

Dementsprechend stellt beispielsweise die Intensität und organisierte Form der Auseinandersetzung mit ethischen Problemlagen, Anliegen und Dilemmata einen wesentlichen Indikator für das Maß der nachhaltigen Integration von Palliative Care in die Einrichtungen der stationären Altenhilfe dar (vgl. Bartosch/Coenen-Marx/Erckenbrecht/Heller 2005). Der Bedarf an ethischer Orientierung ist sowohl auf Seiten der Betroffenen und ihrer Angehörigen, wie auch auf jener der MitarbeiterInnen groß. Die MitarbeiterInnen von Pflegeheimen müssen vielfach in Widerspruchsfeldern handeln und sind alltäglich damit konfrontiert. Das ergibt sich zwingend aus dem Umstand, dass Altenpflegeheime als Organisationen rund um unauflösbare Grundwidersprüche unserer Gesellschaft etabliert sind. Es sind unauflösbare Widersprüche des Lebens - wie Jugend vs. Alter, Gesundheit vs. Krankheit, Leben vs. Tod, Autonomie vs. Fürsorge - mit denen Altenpflegeheime und ihre MitarbeiterInnen täglich umgehen müssen.

## **2.2 Reflexionsräume im Alltag organisieren**

Die faktische Unauflösbarkeit dieser existentiellen Widersprüche führt dazu, dass die MitarbeiterInnen in ihrem alltäglichen Handeln immer an diese Widerspruchsgrenzen stoßen. Nur im Lichte beider Widerspruchspole lassen sich jedoch erträgliche und aushaltbare Handlungsoptionen gestalten. Dazu braucht es physische und zeitliche Räume, die ethische Aushandlungsprozesse ermöglichen (z.B.: existentielle Gespräche, Ethik Cafés, Ethikberatung, ethische Fallbesprechungen). Diese Reflexionsräume müssen im Alltag organisiert und gesteuert werden (vgl.

Wegleitner/Heimerl 2007). Dabei geht es nicht selten um den Widerspruch von rationalen Ablaufkriterien und Standards, die sich an der Intuition und dem Gefühl, was in der jeweiligen Situation passend und gut empfunden wird, brechen. D.h. der Diskurs ist immer unter der Maßgabe und dem Blick auf die Fragen, „Was ist gut für die betroffenen Menschen und uns...?“, bzw. „Wie wollen wir es hier bei uns...?“, zu führen (vgl. Krainer/Heintel 2010). Im besten Fall ergeben sich daraus mehr Handlungsspielraum für die beteiligten AkteurInnen und eine deutlichere Verständigung über ethische Haltungen und Positionen innerhalb des Teams, der Einrichtung oder des Trägers. Je vielschichtiger solche Kommunikationsprozesse in der Organisation verankert sind, desto akzentuierter entwickelt sich auch eine kollektive ethische Haltung, desto mehr verfestigt sich eine gemeinsam getragene palliative Sorgeskultur in einer „Caring Institution“.

Caring Institutions erfordern somit Räume der kontinuierlichen kommunikativen Verständigung darüber, wie mit unterschiedlich gelagerten „Conflicts of Care“ (Kohlen 2009) sowie mit den sich ständig wandelnden Bedürfnissen der Betroffenen kollektiv umzugehen ist. Dies setzt eine flachere Hierarchie in der Organisation voraus, zwischen den professionellen MitarbeiterInnen, aber auch zwischen MitarbeiterInnen und Betroffenen und ihren Angehörigen, wie auch den ehrenamtlichen HelferInnen. Dabei darf Caring nicht als Dienstleistung oder Produkt betrachtet werden, sondern als ein prozesshaftes Geschehen, welches sich an den individuellen Bedürfnissen der Betroffenen orientiert, die Gestaltung individueller Pflegearrangements beinhaltet und anerkennt, dass alle Menschen in allen Lebensphasen letztlich Sorgeempfangende sind und Sorge kein einseitiger Prozess ist, sondern auch die Sorgeleistenden Empfangende sind.

Organisationen des Sozial- und Gesundheitssystems werden sich erst dann nachhaltig als „Caring Institution“ gesellschaftlich verorten können, wenn es grundsätzlich gelingt, die institutionelle Sorge der Gesellschaft demokratischer zu organisieren. Das bedeutet neben der Zugangs- und Verteilungsgerechtigkeit von Sorgeleistungen für alle Menschen unabhängig ihrer soziostrukturellen Rahmenbedingungen, ihres Alters, ihrer sexuellen Orientierung und ihres ethnischen Hintergrundes, vor allem auch die Herstellung von angemessenen Rahmenbedingungen für die Sorgeleistenden. Dies setzt eine gesellschaftliche Aufwertung und Anerkennung von Sorgeleistungen voraus, die sich auch in einer besseren Bezahlung und personellen Ausstattung niederschlagen müsste, sowie einer (geschlechter)gerechteren Verteilung von Sorgeverantwortlichkeiten (Tronto 2010).

### **3. Compassionate Communities**

Die Politikwissenschaftlerin und feministische Forscherin Joan Tronto sieht Antworten auf die Frage nach dem „guten Leben“ in einem breiten und fundamentalen Verständnis von „Caring“:

*“[...] caring [...] includes everything that we do to maintain, continue, and repair our ‘world’ so that we can live in it as well as possible. That would include our bodies, ourselves, and our environment.” (Tronto 2013: 19)*

Trontos Care Ethik stellt sehr grundsätzliche Fragen: Wie können Sorge-Aufgaben in der Gesellschaft verteilt werden? Wie können sie demokratisch zugeteilt werden - unter Berücksichtigung von Gerechtigkeit und Freiheit? Wie können wir sicherstellen, dass BürgerInnen an Sorge-Aufgaben partizipieren? Diese Fragen stehen im Zentrum von Demokratiepölitik. Konsequenter zu

Ende gedacht bedeutet das: Das Ausmaß, in dem eine Gesellschaft demokratische Sorge und solidarische Sorgeskultur lebt und fördert, ist Ausdruck dafür, wie demokratisch das politische System als Ganzes ist (Tronto 2013).

Nachhaltige Entwicklung stellt die Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft sicher und balanciert wirtschaftliche, soziale und umweltbezogene Dimensionen und Verantwortlichkeiten. Die Frage, wie eine Gesellschaft Sorge ("Care"), Solidarität und Partizipation organisiert und ermöglicht, berührt Kernaspekte von Nachhaltigkeit (WCED 1987). Ein Beispiel: Will man nachhaltige Sorge für sterbende Menschen und ihre Angehörigen etablieren, so rücken Ausmaß und Allokation von wirtschaftlichen und menschlichen Ressourcen, die von der Gesundheits- und Sozialpolitik investiert werden, ins Zentrum. Ob Ressourcen in die Akutmedizin oder in die Langzeitpflege investiert werden, ob in professionelle Dienste oder in gemeindebasierte Betreuung, in Organisationsstrukturen oder in zivilgesellschaftliche Prozesse - das sind gesundheits- und sozialpolitische Entscheidungen, die einen großen Unterschied bedeuten im Hinblick auf die Sorgeskultur in einer Gesellschaft.

Dies wird unter anderem deutlich an der seit den 1990er Jahren geführten Debatte um einen anderen Umgang mit Menschen mit Demenz (Kitwood 2000). Erst vor kurzem hat Katharina Gröning gefordert, dass es nicht zu einer „*Entsorgung* [von Menschen mit Demenz] *in Experten- und Familiensysteme*“ kommen dürfe. Gerechtigkeit ist nach Gröning viel mehr:

*“[...] wenn Demenz als Teil der alternden Gesellschaft uns alle angeht und wir nicht der Illusion aufsitzen, dass das Wundermittel Hilfe bringen wird und wir bis dahin die Demenzkranken in die Hände von professionell Pflegenden oder illegalen osteuropäischen Haushaltshilfen abgeben.“* (Gröning 2012: 5)

Letztendlich geht es darum, einen Raum zu eröffnen, in dem „*Compassion*“ (Mitgefühl) ermöglicht wird und Solidarität Platz hat. Allan Kellehear bezeichnet das als einen „ethischen Imperativ für das Gesundheitssystem“ (Kellehear 2005: 44). Diese Entscheidungen sind politisch und ethisch gleichzeitig, sie beziehen sich auf nachhaltige Entwicklung und sind emotional hoch aufgeladen.

Eine weitere Frage nach Gerechtigkeit, die ebenso hoch emotional aufgeladen ist, ist die der Geschlechtergerechtigkeit in der Übernahme oder Arbeits(zu-)teilung einerseits sowie die Delegation von Sorgearbeiten an Pflegekräfte mit Migrationshintergrund andererseits. Die Hierarchisierung von Tätigkeiten in höher bewertete und weniger bewertete wird darüber deutlich und zeigt, wie grundsätzlich diese Werthaltungen der existenziellen Notwendigkeit von Sorge widersprechen (Kreutzner 2006).

Die Bedeutung der Community (Gemeinde) in Palliative Care wird - mit dem Blick auf Sterben, Trauer und die Sorge um die Sterbenden - in vielfältiger Weise diskutiert. (Walter 1999; Kellehear 2005; Dörner 2007). Unterschiedliche Modelle, wie Gemeinden sich einbringen können, wurden aufgezeigt und analysiert (z.B. Kellehear 2005; Sallnow/Paul 2014; Klie 2015).

Die folgenden drei Interpretationen verweisen direkt aufeinander, alle scheinen uns gleich wichtig (vgl. Wegleitner/Schuchter/Prieth 2015):

Zunächst macht Tony Walter (1999) darauf aufmerksam: *'death provides a basis for relationships and community'*. Wir verstehen das so: geteilte existentielle und universelle Erfahrungen von Sterben und Trauer fördern den sozialen Zusammenhang und schaffen ein Verständnis von



*„Community“.*

Die zweite Interpretation: *‘the community is a partner in end-of-life care’*, wird repräsentiert von den ersten innovativen Projekten an der Schnittstelle von Gesundheitsförderung und Palliative Care in Australien (Kellehear 1999; Rumbold 2012). Hier wird der Begrenztheit von professionellen Diensten am Lebensende Rechnung getragen - und Palliative Care Dienste bauen Partnerschaften mit Gemeinden auf.

Die dritte Interpretation *‘care for the dying by the community’*. steht im Zentrum der Vision der *„compassionate community“* (Kellehear 2013), im deutschsprachigen Raum vertreten durch die Sorgeskultur im *„Dritten Sozialraum“* (Dörner 2007), durch die *„Caring Communities“* (Klie 2015) und die *„Demenzfreundliche Kommune“* (Gronemeyer/Rothe 2015). Diese Bewegung verbindet Empowerment mit breitem zivilgesellschaftlichem Engagement im Alltag der erweiterten Gemeinde, deren Mitglieder Sorgeverantwortung übernehmen (Sallnow/Paul 2014; Wegleitner/Heimerl/Kellehear 2015).

### **3.1 „Caring society“ - eine Vision**

Die *„compassionate community“* ist geprägt von geteilten Werten und grundlegenden ethischen Haltungen, von Empathie, Bewusstheit, Achtsamkeit, Respekt und Solidarität im menschlichen Zusammenleben. Eine *„compassionate community“* zu entwickeln erfordert einen kontinuierlichen kulturellen Entwicklungsprozess, der die direkte Betroffenheit und Sorge für verletzte, gebrechliche sterbende und trauernde Menschen ermöglicht. Diese geteilten existentiellen menschlichen Erfahrungen stärken die sozialen Ressourcen und den Zusammenhalt und fördern unterstützende Umgebungen. Martha Nussbaum bringt *„compassion“* in der Zivilgesellschaft in den Zusammenhang mit einer politischen Konzeption:

*“[...] that attempts to win an overlapping consensus among citizens of many different kinds, respecting the spaces within which they each elaborate and pursue their different reasonable conceptions of the good.”* (Nussbaum 2003: 401)

Das erfordert Räume und Gelegenheiten in der Gemeinde, die ethische Reflexion ‚des Guten‘ im Leben und Sterben zulassen und ermutigen. Im Sinne von ‚Ethik praktizieren‘ finden diese Reflexionen im Austausch zwischen individueller und kollektiver Erfahrung, zwischen Ideen und Konzepten statt (Schuchter/Heller 2015). Gemeinde-Entwicklungsprozesse, die sich mit der Fragen auseinandersetzen, wie wir in Zukunft leben und sterben wollen und wie wir in demokratischer Weise für einander sorgen können, sind Kernangelegenheiten der nachhaltigen gesellschaftlichen Entwicklung. Die neu entstehenden *„compassionate communities“* tragen zur Sorge für unsere Welt und damit zu einer nachhaltigen Gesellschaft und einer *„caring society“* bei.

## Literatur

- Bartosch, H./Coenen-Marx, C./Erckenbrecht, J. F./Heller, A. (Hrsg.) (2005): *Leben ist kostbar. Der Palliative Care- und Ethikprozess in der Kaiserswerther Diakonie*, Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- Bitschnau, K. (2014): *Noch ein bisschen was vom Leben haben. Übergänge im Kontext der Palliativstation*, Ludwigsburg: hospizverlag.
- Bitschnau, K./Heimerl, K. (2013): *Ums Leben kämpfen und trotzdem genießen - die Perspektive von Patienten und Angehörigen auf der Palliativstation*, in: *Palliativmedizin* 14 (06), S. 268-275.
- Breuckmann-Giertz, C. (2006): *"Hospiz erzeugt Wissenschaft" : eine ethisch-qualitative Grundlegung hospizlicher Tätigkeit*, Münster: Lit-Verlag.
- Conradi, E. (2001): *Take Care. Grundlagen einer Ethik der Achtsamkeit*, Frankfurt am Main: Campus-Verlag.
- Dinges, S./Heimerl, K./Heller, A. (2005): *OrganisationsEthik in unterschiedlichen Beratungssettings*, in: *FoRuM Supervision*, Heft 13, S. 25-41.
- Dörner, K. (2007) *Leben und Sterben, wo ich hingehöre. Dritter Sozialraum und neues Hilfesystem*, Neumünster: Paranus Verlag.
- Gronemeyer, R./Rothe, V. (2015): *Dementia-friendly communities: together for a better world with (and without) dementia*, in: *Wegleitner K./Heimerl, K./Kellehear, A. (eds.): Compassionate Communities. Examples from Britain and Europe*, London: Routledge (im Druck).
- Gröning, K. (2012): *Menschen mit Demenz in der Familie. Ethische Prinzipien im täglichen Umgang*, Wien: Picus.
- Grossmann, R. (2000): *Organisationsentwicklung im Krankenhaus*, in: *Heller, A./Heimerl, K./ Metz, C. (Hrsg.): Kultur des Sterbens*, Freiburg: Lambertus, S. 80-105.
- Heimerl, K. (2015): *Pflegeheime als „Caring Institutions“*, in: *Kojer, M./Schmidl, M. (Hrsg.): Demenz und Palliative Geriatrie in der Praxis. Heilsame Betreuung unheilbar demenzkranker Menschen*, Wien/New York: Springer-Verlag (2. Auflage im Druck).
- Heintel, P. (2005): *Widerspruchsfelder, Systemlogiken und Grenzdialektik als Ursprung notwendiger Konflikte*, in: *Falk, P./Heintel, P./Krainz, E. (2005): Handbuch Mediation und Konfliktmanagement. Schriften zur Gruppen- und Organisationsdynamik* 3, Wiesbaden: VS Verlag, S. 15 - 33.
- Heller, A./Heimerl, K./Stein, H. (Hrsg.) (2007): *Wenn nichts mehr zu machen ist, ist noch viel zu tun. Wie alte Menschen würdig sterben können*, Freiburg: Lambertus.
- Kellehear, A. (2013) *Compassionate communities: end-of-life care as everyone's responsibility*, *Q J Med.*
- Kellehear, A. (2005): *Compassionate Cities. Public health and end-of-life care*, London/New York: Routledge.
- Kellehear, A. (1999): *Health Promoting Palliative Care*, Oxford: Oxford University Press.
- Kitwood, T. (2000): *Demenz. Der personenzentrierte Ansatz im Umgang mit verwirrten Menschen*, Bern: Hans Huber-Verlag.
- Klie, T. (2015): *On the way to a Caring Community? The German debate*, in: *Wegleitner, K./Heimerl, K./Kellehear, A. (eds.): Compassionate Communities. Examples from Britain and Europe*, London: Routledge (im Druck)
- Kohlen, H. (2009): *Conflicts of Care. Hospital Ethics Committees in the USA and Ger-*

- many, Frankfurt a.M.: Campus-Verlag.
- Kojer, M./Heimerl, K. (2009): Palliative Care ist ein Zugang für hochbetagte Menschen - Ein erweiterter Blick auf die WHO Definition von Palliative Care, in: Zeitschrift für Palliativmedizin 10, S. 154-161.
  - Krainer, L. (2007): Ethik ist eine Frage der Entscheidung, in: Reitinger, E./Heimerl, K./Heller, A. (Hrsg.): Ethische Entscheidungen in der Altenbetreuung. Mit Betroffenen Wissen schaffen, in Kursbuch palliative care 11, S. 26-29.
  - Krainer, L./Heintel, P. (2010): Prozessethik. Zur Organisation ethischer Entscheidungsprozesse, Wiesbaden: VS-Verlag.
  - Kreuzner, G. (2006): Care for Old People Between Gender Relations, Gender Roles and Gender Constructs', in: Backes, G./Lasch, V./Reimann, K. (eds.): Gender, Health and Ageing. European Perspectives on Life Course, Health Issues and Social Challenges, Wiesbaden: VS-Verlag, S. 293-316.
  - Kumar, S. (2007) Kerala, India: a regional community-based palliative care model, in: Journal of Pain and Symptom Management 33, S. 623-627.
  - Loewy, E. H. (1996): Textbook of Healthcare Ethics, New York: Plenum Press.
  - Nussbaum, M. C. (2003): Upheavals of thought: The intelligence of emotions, Cambridge: Cambridge University Press.
  - Reitinger, E./Heller, A. (2010): Ethik im Sorgebereich der Altenhilfe. Care-Beziehungen in organisationsethischen Verständigungsarrangements und Entscheidungsstrukturen, in: Krobath, T./Heller, A. (Hrsg.) (2010): Ethik organisieren. Handbuch der Organisationsethik, Freiburg im Breisgau: Lambertus. S. 737-765.
  - Reitinger, E./Heimerl, K./Pleschberger, S. (2005): Leben und Sterben in der Frauenwelt Pflegeheim: Erste Blitzlichter auf graue Schatten? in: Koryphae. Medium für feministische Naturwissenschaft 38, S. 22-25.
  - Reitinger, E./Wegleitner, K./Heimerl, K. (Hrsg.) (2007): Geschichten, die uns betroffen machen. Lernen aus ethischen Herausforderungen in der Altenbetreuung, in: Kursbuch Palliative Care 12, Wien: Eigenverlag.
  - Rumbold, B. (2012) Public health approaches to palliative care in Australia, in: Sallnow, L./Suresh, K./Kellehear, A. (eds.): International Perspectives on Public Health and Palliative Care, London/New York: Routledge, S. 52-68.
  - Sallnow, L./Paul, S. (2014): Understanding community engagement in end-of-life care: developing conceptual clarity, in: Critical Public Health, Volume 25, Issue 2, S. 231-238.
  - Sallnow, L./Kumar S./Kellehear, A. (eds.) (2012): International Perspectives on Public Health and Palliative Care, London/New York: Routledge.
  - Schäfer, D./Müller-Busch, C./Frewer, A. (Hrsg.) (2012): Perspektiven zum Sterben. Auf dem Weg zu einer Ars moriendi nova?, Stuttgart: Franz Steiner.
  - Schuchter, P./Heller, A. (2012). Ethik in der Altenhilfe - eine alltagsnahe Besprechungs- und Entscheidungskultur in der Sorge um ältere Menschen, in: Dachverband Hospiz Österreich (Hrsg.): Hospizkultur und Palliative Care im Pflegeheim - Mehr als nur ein schöner Abschied. Gut leben und würdig sterben können, Ludwigsburg, S. 152-159.
  - Schuchter, P./Heller, A. (2015): ‚Ethics from the bottom up‘: Promoting networks and participation through shared stories of care, in: Wegleitner, K./Heimerl, K./Kellehear, A. (eds.): Compassionate Communities. Examples from Britain and Europe, London: Routledge (im Druck).
  - Tronto, J. C. (2013): Caring Democracy. Markets, Equality, and Justice, New York/London: New York University Press.

- Tronto, J. C. (2010): Creating Caring Institutions: Politics, Plurality, and Purpose. *Ethics and Social Welfare*, 4:2, S. 158-171.
- Walser, A. (2010): Autonomie und Angewiesenheit: ethische Fragen einer relationalen Anthropologie, in: Reitinger, E./Beyer, S. (Hrsg.): *Geschlechtersensible Hospiz- und Palliativkultur in der Altenhilfe*, Frankfurt a.M.: Mabuse-Verlag, S. 33-44.
- Walter, T. (1999): A death in our street, in: *Health & Place* 5, S. 119-124.
- WCED (World Commission on Environment and Development) (1987): *Our common future*, Oxford: Oxford University Press.
- Wegleitner, K./Heimerl K./Kellehear A. (eds.) (2015): *Compassionate Communities. Examples from Britain and Europe*, London: Routledge (im Druck).
- Wegleitner, K./Heimerl, K. (2007): Interventionsforschung in Palliative Care Entwicklungsprozessen. Beispiele für Herangehensweise, Instrumente und Methoden, in: Heller, A./Heimerl, K./Stein, H. (Hrsg.): *Wenn nichts mehr zu machen ist, ist noch viel zu tun. Wie alte Menschen würdig sterben können*, Freiburg: Lambertus, S. 424-444.
- Wegleitner, K./Schuchter, P./Prieth, S. (2015): Caring community in living and dying in Landeck, Tyrol, Austria, in: Wegleitner, K./Heimerl, K./Kellehear, A. (eds.): *Compassionate Communities. Examples from Britain and Europe*, London: Routledge (im Druck).
- Wegleitner K./Schumann, F. (2010): Die Prozessierung von (ethischen) Entscheidungsbedarfen in der Betreuung am Lebensende. Ihre Wahrnehmung von Angehörigen und Strategien in Versorgungskontexten im Projekt „Hamburg am Lebensende“, in: Krobath, T./Heller, A. (Hrsg.) (2010): *Ethik organisieren. Handbuch der Organisationsethik*, Freiburg im Breisgau: Lambertus, S. 619–640.

## **Organisationsethik und Deutungsmusteranalyse: Wie das managerielle Denken in Krankenhäusern verstanden werden kann**

### ***Impulse für organisationsethisches Verstehen in der Supervision***

#### **Zusammenfassung:**

Der vorliegende Artikel diskutiert Dimensionen des Ressentiments in Organisationen. Am Beispiel des Denkens von Führungskräften und ihren wertschöpfungsbezogenen Deutungsmustern wird aufgezeigt, wie das Nutzen kalkulierende Denken mit der organisationsethischen Krise zusammenfällt. Diskutiert wird in diesem Zusammenhang die Rolle und Aufgabe der Supervision.

In einer Sitzung mit Führungskräften von Krankenhäusern, bei der es um die Krankenhauserlassung von hochaltrigen Menschen und ihre Anschlussversorgung zu Hause ging (vgl. Gröning/Lienker/Sander 2015), kamen Organisationsspannungen und -interessen zur Sprache. Wie so oft in solchen Sitzungen ging es immer wieder ums Geld. Einer der Führungskräfte, ein Pflegedirektor überlegte laut, dass Patienten, die wegen schlechter Anschlussversorgung wieder ins Krankenhaus eingewiesen würden, diesem ja Geld einbrächten, eine bessere Versorgung für zu Hause sich also wirtschaftlich gar nicht lohne. Und das, obwohl gerade dieses Krankenhaus die Zahl von wieder eingewiesenen Patienten, die sogenannten Drehtüreffekte, deutlich senken konnte. Die hochaltrigen Patienten und ihre Angehörigen wurden speziell auf die Situation zu Hause vorbereitet und waren deutlich besser versorgt. Sie mussten nicht mehr so oft wegen pflegerischer Pannen, zum Beispiel wegen schlechter Hilfsmittelversorgung und mangelnde Pflegekompetenz ihrer Angehörigen zurück ins Krankenhaus. Eine Zunahme an Wohlfahrtsproduktion, so könnte man meinen, die jedoch auf ein anderes Deutungsmuster bei der erwähnten Führungskraft traf. Auch die auf Grund von Mängeln wieder eingewiesenen Patienten brächten dem Krankenhaus schließlich Geld, so die Argumentation. Was also auf der Rationalitätsstufe der Wohlfahrtsproduktion richtig ist, die bessere Versorgung von Patienten und die Bildung und Beratung der Angehörigen, wird auf der Rationalitätsstufe des Profits für falsch erklärt. Dieses Denken in Organisationen ist als Ökonomisierung bekannt und wurde schon in den 1990er Jahren als Problem der Spannung zwischen Ethik und Ökonomie (Diessenbacher 1990) beschrieben.

Von der Ökonomisierung des Denkens und der Marginalisierung der Ethik ist auch die Supervision betroffen, die als organisationsethisches Angebot vor allem die Ebene der Wohlfahrtsproduktion und der Anerkennung, weniger die Ebene der Optimierung der Wertschöpfung fokussiert. Dies ist ein Unterschied zum Coaching. Als organisationsethisches Angebot ist die Supervision dem Prinzip der Balance zwischen Wertschöpfung, Wohlfahrtsproduktion und Anerkennung verbunden. Diese Balance ist aus den historischen Erfahrungen der Supervision ein wichtiges Prinzip zur Entwicklung von Organisationen, sowohl in Bezug auf die Entwicklung der Mitarbeiter als auch auf die Organisation als Ganzes, die immer auch ein Feld im Sinne von Kurt Lewin ist. Im Sinne Lewins bedeutet die Vernachlässigung dieser Balance die Zunahme von sozia-

len Konflikten im Feld bis hin zur Gewalt. Bekanntermaßen haben wir es heute mit einer Dominanz der Wertschöpfung zu tun. Es ist das Erkenntnisinteresse der folgenden Ausführungen zum Thema Deutungsmuster und Organisationsethik zu explorieren, inwieweit das ausschließlich an der Wertschöpfung orientierte Denken in Organisationen Gewalt und Aggressionen billigend in Kauf nimmt und sogar befördert und einer Entwicklung Vorschub leistet, die dazu führt, dass Organisationen letztlich in die Krise geraten.

Das Denken der Führungskräfte zeichnet sich dadurch aus, dass die Interdependenz von Wertschöpfung, Wohlfahrt und Anerkennung zerlegt wird. Es werden nur solche Elemente bearbeitet, die den kurzfristigsten und höchsten Profit versprechen, also schnell abschöpfbar sind. Ebenfalls negiert wird die Tatsache, dass der öffentliche Sektor sich größtenteils aus den Beiträgen der Solidargemeinschaft oder Steuermitteln finanziert, er also der Sphäre der Wohlfahrtsproduktion und Anerkennung unterliegt. Diese Sphäre zeichnet sich durch einen hohen Professionsbezug auf der Basis von Vertrauen aus. Das Denken in den öffentlichen Organisationen ist jedoch profitbezogen, kurzfristig und abschöpfend. Wir würden es mit dem Denken der amerikanischen ‚Heuschrecken‘ vergleichen, also Organisationen, die nicht in eine volkswirtschaftliche Wertschöpfungskette eintreten wollen, sondern diese schnell abschöpfen und weiter ziehen. Organisationsethisch, aber auch aus der Perspektive der Wohlfahrtsproduktion und Wertschöpfung, ist dieses Denken kontraindiziert und Krisen produzierend. Im Kontext der Supervision bin ich seit mehr als zehn Jahren mit diesem Denken konfrontiert. Ich kenne dieses Denken im Rahmen von Kontraktverhandlungen und im Kontext von Konflikten zu den Zielen von Supervision, die notwendig ausgerichtet ist am Prinzip der Wohlfahrtsproduktion und der Organisationsethik. Ich erlebe heute, trotz Finanzkrise und trotz zunehmender Spaltungstendenzen in den westlichen Demokratien, dass Führungskräfte kaum im Dreieck von Wertschöpfung, Wohlfahrtsproduktion und Organisationsethik denken können. Ihre Deutungsmuster sind heute auf Prinzipien der eigenen Karriere und damit einhergehend auf schnellen Wechsel von Positionen und Führungsaufgaben ausgerichtet. Gleichzeitig wird die kurzfristige, betriebswirtschaftliche Beobachtung ihrer Organisation und der Umwelt unter der Perspektive der Gelegenheiten zum Abschöpfen zur zentralen Aufgabe. Dieses Prinzip des täglichen Controllings, der Orientierung an Subventionen und der kurzfristigen Quartalsberechnungen macht Führungskräfte gleichzeitig verletzlich und unsicher und zerstört Vertrauen in Organisationen. Gleichwohl ist zu konstatieren, dass Supervisorinnen und Supervisoren in Konfrontation mit diesem Denken selten in der Lage sind, es zu dekonstruieren und einer Reflexion zuzuführen. Diese Dekonstruktion und Reflexion ist aber nötig, wenn man Kontrakte schließen will und von der eigenen Profession überzeugen muss. Ein Mittel zur Dekonstruktion ist die Beobachtung und Deutungsmusteranalyse in Kontrakt und Erstgesprächen. Am Beispiel klinischer Organisationen soll dies aufgezeigt werden.

## **1. Deutungsmuster in klinischen Organisationen**

Die Deutungsmusteranalyse ist eine Methode der qualitativen Sozialforschung, die sich für eine Analyse von Denkweisen und Überzeugungen im Kontext von Supervision und Beratung besonders anbietet. „Wie wir denken“ (vgl. Dewey 1951) spielt in Organisationen und vor allem bei Führungskräften mit großer Verantwortung eine wesentliche Rolle. Im Sinne einer aristotelischen Ethik sollte das Denken von Eliten in Organisationen ‚wohlberaten‘ sein. Führungskräfte

sollten nach Erkenntnis und Wahrheit streben, sie sollten nach Aristoteles (1998) mit sich zu Rate gehen und den Rat beachten, die Vorläufigkeit und Gewissheit von Meinungen reflektieren und sich immer wieder in Frage stellen. Platon beispielsweise gibt dem Herrscher Alkibiades den Rat (vgl. Münch 2010), er solle erst einmal sich selbst kennenlernen, bevor er die Aufgabe des Regierens übernehme, was Alkibiades bekanntermaßen in den Wind schlägt und lieber in den Krieg zieht, wo er 30.000 Athener in den Tod reißt und den Untergang Athens einleitet.

Wie wir denken und was wir für wahr halten, ist auch bei John Dewey (1951) von entscheidender Bedeutung, der sich spezifisch mit Denkakten und der Entstehung und Förderung des reflektierenden Denkens auseinandergesetzt hat. Dieses Denken nennt er im Gegensatz zum Fürwahrhalten ein logisches Denken, welches sich von einzelnen Gedanken und ihrer Aneinanderreihung unterscheidet (vgl. Gröning 2013). Reflexives Denken besteht zunächst in Abgrenzung zum Glauben und zum sensomotorischen Wahrnehmen. Es strebt nach wahrer Erkenntnis und ist deshalb logisch, analytisch und dekonstruktiv, verbunden mit Erfahrung und Beobachtung. Reflektierendes Denken verbindet sich mit dem Sinnverstehen zu einem Akt sowohl des logisch-analytischen als auch des verstehend sozialen bzw. seelischen Denkens (Dewey 1951: 65). Über die reflexive Bewegung sagt Dewey, dass dieser Prozess zunächst mit einem Ordnen von Tatsachen und Bedingungen beginnt. Das was ursprünglich fragmentiert, isoliert, unvollständig und widersprechend war, wird durch die Reflexion quasi zu einer sinnhaften Gesamtgestalt zusammengefügt (ebd.: 83). Für diese gedankliche Herstellung eines sinnhaften Ganzen ist Theorie als eine Art geistige Plattform nötig, die es gestattet, ergänzende, vervollständigende und neue Beobachtungen und Erfahrungen hinzuzunehmen und so Sinnstrukturen zu einem Ganzen zusammenzutragen. Reflektierendes Denken ist demnach ein logisch organisierter Denkkakt auf der Basis wissenschaftlicher Information. Es beachtet den Einfluss der Gefühle, die es beeinflussen. Reflektiertes Denken ist zugleich kritisch und suchend, das heißt, es dekonstruiert und erkennt Ideologien und Deutungsmuster, die nur der Rechtfertigung dienen. Reflektierendes Denken unterscheidet sich ebenfalls vom Spiel und vom Sport, das heißt, das Denken wird nicht eingesetzt, um zu gewinnen, sondern um zu erkennen. Reflektierendes Denken schließt an die Theorie des herrschaftsfreien Diskurses an, welche besagt, dass nur die Logik der Argumentation, nicht die Positionsrolle der Argumentierenden hier von Bedeutung ist (vgl. Habermas 1988). Die Methode Denkweisen und Deutungsmuster zu analysieren basiert auf einem 1973 entwickelten qualitativen Forschungsansatz der Deutungsmusteranalyse von Ulrich Oevermann, der diese nicht als subjektbezogenes Wissen, sondern als kollektive Orientierungsschemata mit Handlungsbezug verstanden hat (vgl. Höffling/Platz/Schetsche 2002; Oevermann 1973). Deutungsmuster sind jene Denkweisen, die das Handeln einer sozialen Gruppe rechtfertigen und begründen. Sie vereinfachen und typisieren die soziale Welt. Sie werden in kollektiven Situationen, das heißt, bezogen auf das Feld der Supervision in Organisationen, Gremien, Meetings, Konferenzen erneuert. Auszugehen ist von kommunikativen Ritualen, die das Ziel haben, mittels der gemeinsamen Deutungsmuster nicht nur eine Vergewisserung der Welt zu institutionalisieren, sondern auch die eigene Gruppe zu stärken und zu immunisieren. Deutungsmuster sind situationsgebunden. Höffling, Platz und Schetsche sprechen von Zuständigkeiten des Musters, sie dienen der Erkennung innerhalb einer sozialen Gruppe, sie lenken Aufmerksamkeit auf sich, sie schließen eine Bandbreite von Emotionen ein und sie regeln zu dem das

dem Deutungsmuster folgende Handeln (Höffling/Plaß/Schetsche 2002). Im Prinzip beanspruchen Deutungsmuster im Kontext von Leitung Territorialität, das heißt, sie werden ausgesprochen mit dem Anspruch zu gelten und sich durchzusetzen. Supervisionen sind entsprechend diesen Kriterien einer der bevorzugten Austragungsorte von Deutungsmustern in Organisationen und ihrer Gültigkeit. Dies wird im Gespräch, in der Sitzung hergestellt.

In Krankenhäusern herrschen verschiedene Denkweisen und Deutungsmuster vor, die sich aus der Geschichte, dem Auftrag und den Interessen der Organisationen ergeben. In der Supervision bekannt ist das Denken in moralisch-normativen Kategorien, in Krankenhäusern mit entsprechender Tradition ist dies ein samaritanisches Denken. Kern dieses Denkens ist ein charismatischer Akt des Heilens und Helfens. Vor allem Hermann Steinkamp (1992; 1995) hat dieses samaritanische Denken und seine Missverständnisse in verschiedenen Arbeiten diskutiert. Vor allem in einem Aufsatz zum „Anderen der Institution“ (1992) nennt Steinkamp das samaritanische Denken in diakonischen Organisationen vordergründig und nicht glaubwürdig. Es werde vor allem gegenüber Untergebenen eine Illusion erzeugt, die institutionelle Übertragungen fördere und bei den Beschäftigten Schuldgefühle gegenüber der Organisation erzeuge. Weil man selbst nie so selbstlos und altruistisch ist, wie der barmherzige Samariter, sondern arbeite, also Leistung gegen Geld tausche, bleibe das Gefühl zurück, dem Patienten und der Organisation immer etwas schuldig zu sein.

Die zweite Kategorie, die heute das moderne Denken in klinischen Organisationen kennzeichnet, ist das zu Anfang zitierte Denken in zweckrationalen Kategorien und in instrumenteller Absicht. Dieses Denken kennzeichnet die Gesellschaft der Gegenwart und ist ebenfalls in der Beratung von Organisationen verbreitet. Es verbindet sich nicht selten mit dem Fühlen der Potenz von Verfügung in der Organisation und managerieller Autonomie sowie Machtstreben.

Eine dritte Kategorie des Denkens ist schließlich das Professionsdenken, welches in der Regel reflexiv und wissenschaftlich gestützt ist. Dieses Denken kommt dem von Dewey diskutierten Typus des Denkens besonders nah. Von Bedeutung ist nun, ob und wie das Denken in einem Krankenhaus an seinen verschiedenen Orten verbunden ist oder ob es auseinanderfällt und in einer zunehmend antagonistischen Spannung zueinander steht.

## **2. Zentrum und Peripherie in Krankenhäusern**

Systemtheoretisch betrachtet, können Krankenhäuser in ein managerielles Zentrum und eine professionelle, lebensweltnahe Peripherie aufgeteilt werden. Thomas Klatetzki (1993), der Begründer dieses Modells hat aufgezeigt, dass zwei Orte der Organisation notwendig zwei Arten des Denkens produzieren: Das strategische Denken im Zentrum tritt dem professionellen Denken und Wissen gegenüber, welches notwendig advokatorisch ist. Klatetzki spricht ebenfalls davon, dass es für eine Organisation von großer Bedeutung ist, wie beide Orte Zentrum und Peripherie mit einander verbunden sind (vgl. Klatetzki 1993). Für diesen Beitrag soll nun reflektiert werden, was passiert, wenn diese beiden Orte nicht mehr mit einander verbunden sind, wenn sie zunehmend antagonistisch und fremd werden, ihre Denkweisen also nicht mehr verbunden werden können. Was passiert mit frustrierten Samaritern und mit entfesselten Managern, wenn sich das Denken in einer Organisation entkoppelt? So teilte mir eine Führungskraft in einem Krankenhaus, für die ich früher als Supervisorin gearbeitet hatte, ziemlich entsetzt mit,



dass in ihrem Krankenhaus Handyfotos bekannt geworden seien, die Pflegenden mit teilweise hilflosen Patienten zeigten, welche mit Hakenkreuzen vollgeschmiert wurden, Hitlerbärtchen aufgemalt bekommen hätten, einen Hitlergruß zeigten und ähnliches. Teilweise waren Patienten auf den Fotos komatös, teilweise nicht zurechnungsfähig. Selbstverständlich hat das Krankenhaus sofort juristische Maßnahmen eingeleitet und musste erfahren, dass der Vorfall kein Einzelfall ist. Die Betriebsleitung sucht nach Erklärungen für diese Vorfälle und ist auf eine organisationsethische Reflexion angewiesen. Und das kann kein Coaching, sondern nur die Supervision. Was passiert also an der Peripherie von Krankenhäusern, wenn die Mitarbeiter mit der großen Zahl von hochaltrigen, demenzkranken und sterbenden Menschen überfordert sind? Wenn nur noch das ökonomische Denken zählt und das professionelle Denken der guten Versorgung, vor allem im Zusammenhang mit der Pflege ausgeblendet wird?

These des vorliegenden Beitrags ist, dass das instrumentelle Denken in den zu Anfang beschriebenen Kategorien von Abschöpfung statt Wertschöpfung und solche Phänomene der Verrohung und Gewalt, wie sie in den Taten der Pflegenden gegenüber hilflosen Patienten liegen, zusammengehören. Dies ist jedenfalls Gegenstand der Forschung zur Zunahme von expressiver Gewalt. Will man dem Denken, welches hinter den Phänomenen liegt, auf die Spur kommen, so bietet sich ein Denker an, der sich mit dem Legitimieren von Gewalt im Denken besonders befasst hat. 1915 hat Max Scheler ein zentrales Buch dazu geschrieben, welches den Titel ‚Das Ressentiment im Aufbau der Moralen‘ trägt.

Hakenkreuze und ähnliches sind klare Symbole des Ressentiments, einer Seelenvergiftung, die von Max Scheler zum ersten Mal systematisch beschrieben wurden, aber auch das instrumentelle Denken in den Kategorien der Abschöpfung, die Absage an die Organisationsethik kann unter der Perspektive des Ressentiments verstanden werden. Bei Scheler liegt das moderne Ressentiment darin, dass das Tote über das Lebendige gestellt wird (vgl. Scheler 2004: 110), man suche das Lebendige in Analogie zum Toten zu verstehen. Dieser Aspekt, die Höherstellung des Toten über das Lebendige nennt Scheler die Wurzel des Ressentiments. Scheler zeigt in Bezug auf die Entwicklung des Ressentiments auf, wie sich das Denken dann unter dem Einfluss von Scham, Neid und Hass verändert und zu einer regressiven und vergifteten Form wird, die Gewalt begünstigt und rechtfertigt (ebd.). Im Einzelnen sagt Scheler:

*„Ressentiment ist eine seelische Selbstvergiftung mit ganz bestimmten Ursachen und Folgen. Sie ist eine dauernde psychische Einstellung, die durch systematisch geübte Zurückdrängung von Entladungen gewisser Gemütsbewegungen und Affekte entsteht, welche an sich normal sind und zum Grundbestande der menschlichen Natur gehören, und die gewisse dauernde Einstellung auf bestimmte Arten von Werttäuschungen und diesen entsprechenden Werturteilen zu Folge hat. Die hier an erster Stelle in Betracht kommenden Gemütsbewegungen und Affekte sind Rachegefühl und –Impuls, Haß, Bosheit, Neid Scheelsucht [Missgunst, Verdruss über fremdes Glück nach Duden, K. G.] und Hämischeit.“ (ebd.)*

In diesem Zusammenhang ist Leon Wurmser zu erwähnen, der sich mit Schelers Theorie befasst hat und daraus ableitet, dass der Kern des Ressentiments, also die Überordnung des Toten (des Geldes, Besitzes, des Erbes und Namens) unter das Lebendige, die dann zur Vergiftung der Seele führt, eine primäre Kränkung, Beschämung und einen massiven Vertrauensverlust bedeutet. Jemand, dem man vertraut hat, hat einen verraten (Wurmser 1993: 15). Auch die Theorie

des Habitus ist hier anschlussfähig. Bourdieu hat in Bezug auf den Habitus das Bild geprägt: Der Tote packt den Lebenden. Auch er betont, dass die Verpflichtung des Erben auf das Erbe, also eines Lebendigen auf ein Totes, im Mittelpunkt der Psychodynamik des Habitus steht. In seiner Theorie zum sozialen Sinn stellt er diese Denkweise in den Mittelpunkt gesellschaftlicher Konflikte. Der Kern des Denkens ist demnach, so die Theorie Bourdieus, instrumentell auf die Bewahrung und Vermehrung des Erbes ausgerichtet und vernachlässigt die Dimensionen des Lebendigen (Bourdieu 1997). Axel Honneth hat diese Erfahrung als Missachtung angesehen. In seinen Arbeiten zur Anerkennungstheorie hebt er die Anerkennungsform des Respektes als Form der rechtlichen Anerkennung hervor und beschreibt, wie sich diese Anerkennung von Menschen als Träger von unveräußerlichen Rechten in Selbstachtung übersetzt, die in der Gewissheit ruht, dass keine Person und keine Institution diese primäre rechtliche Anerkennung legitim in Frage stellen darf (Honneth 1994). Organisationsethisch ist es von großer Bedeutung, dass in Organisationen die Sphäre der Anerkennung beachtet wird und alle Quellen des modernen Ressentiments, also die Überordnung des Toten unter das Lebendige, als ethischer Substanzverlust reflektiert werden. Das Krankenhaus und seine Mitarbeiter sehe ich hier an einer besonderen Stelle, weil durch den demografischen Wandel der Krankenhäuser, also durch die Behandlung von hochaltrigen und sehr verletzungsoffenen Personen, die Gefahr des Ressentiments besonders gegeben ist (vgl. Gröning 2014).

Meine These ist, dass die mittlerweile sehr prekarierte Pflege es in ihrem Denken denjenigen nachtut, die das Krankenhaus vor allem als Ort der Abschöpfung begreifen und sich selbst ethisch entpflichtet haben. Warum sollte die bescheiden gesparte Pflege weiterhin samaritanisch und ethisch denken, wenn die Eliten es im Krankenhaus nicht mehr tun und wie der eingangs erwähnte Pflegedirektor ganz offen und demonstrativ im schlecht versorgten, wieder eingewiesenen Patienten eine Gewinnquelle sehen? Wie wirkt sich dies auf die Versorgung von Patienten aus? Welches Denken greift dann Raum, wenn nicht mehr nur die Manager, die Schreibtischberufe sich instrumentell erheben, sondern dies auch jene tun, die ganz nah mit verletzlichen Patienten arbeiten?

Nach Scheler verfallen jene dem Ressentiment, deren Gefühle keine psychohygienische Entlastung erfahren. Die Gefühle verdichten sich, werden wie Scheler sagt, „verbissen“ (Scheler 2004: 5). Das seelische Gift des Ressentiments sei ansteckend, es ist zunächst eine Bewegung der Unterdrückten/der Unteren. Wird das Ressentiment benutzt, um sich gegen die Autoritäten und ihr Denken zu erheben, so ist es als Ideologie und Denkweise geeignet, alle anzustecken, die Verbitterung fühlen. Bedeutend für die Entstehung des Ressentiments sei das Eingraben der Affekte.

*„Racheimpulse führen zur Ressentimentbildung um so mehr, als das Rachegefühl zur Rachsucht wird, je mehr sich in die Richtung des Racheimpulses auf unbestimmte Objektkreise verschiebt, die nur ein gewisses Merkmal gemeinsam haben müssen, je weniger zugleich sie sich durch den Vollzug der Rache an einem bestimmten Objekt befriedigt.“ (ebd.)*

Das Ressentiment wurzelt ferner in einem Zusammenbruch von guten Fantasien und wird zwanghaft. Neben dem Rachegefühl spricht Scheler auch den Neid und das Konkurrenzdenken als Ursache für die Entstehung und das Anwachsen von Ressentiments an. Er diskutiert hier explizit Modernisierungsprozesse, die das Konkurrenzstreben befördern. Auch wenn dieses

Wachsen lassen der Kräfte nützlich sei, so erzeuge es zum einen Verlierer, zum anderen das Gefühl von Unsicherheit, welches im Verlust des sicheren Platzes liege. Scheler macht darauf aufmerksam, dass sich das Ausbreiten der Konkurrenz faktisch nur rechtfertigt, wenn genügend Chancen für die Menschen vorhanden sind. Gleichsam führt er an, dass in den traditionellen Gesellschaften, in denen sich jeder quasi naturgegeben auf seinen Platz gestellt fühlte und hier die „Vornehmheit“ hatte, an seiner Stelle unersetzlich zu sein (ebd.:14), sich dagegen im Konkurrenzsystem verliere, weil sich hier ein Mehrsein und Mehrgelten-Wollen aller mit allen ausbreiten könne, denen keine realen Chancen entsprächen. Die Grenzenlosigkeit des Strebens münde dann in einem Wegfall der Wertegebundenheit. In dem Zusammenhang nennt Scheler es eine „tiefste Verkehrung der Wertrangordnung“, wenn sich das Lebenswerte unter das Nützliche unterordnen müsse. Diese Verkehrung der Wertrangordnung sieht er in der modernen Moral angelegt, die als kapitalistische Moral die Tugenden dem Nutzen unterordnet oder Nützlichkeit zur primären Tugend erklärt.

*„Das Leben selbst eines Individuums, einer Familie, eines Stammes, eines Volkes, seine pure Existenz, soll sich nun erst rechtfertigen durch den Nutzen, den es für die Gemeinschaft abwirft. Nicht sein bloßes Dasein als Träger höherer Werte, als sie durch Nutzen repräsentiert werden genügt, dieses Dasein selbst soll erst verdient werden.“* (ebd.: 100)

Durch den Utilitarismus, würden die Naturrechte aufgelöst und es entsteht notwendig soziale Scham, wenn man diese Existenz noch nicht oder nicht mehr verdient hat. Für Scheler ist diese Werteverkehrung zwischen Nutzen und Leben als in sich ruhende Werterfüllung von besonderer Bedeutung. Durch die Idee des Naturrechts ist die Würde eingeboren und wird nicht erst durch Anpassung „an die tote [materielle] Welt“ erworben (ebd.).

### **3. Orte des Ressentiments - Krankenhaus und Organisationsethik**

Vor wenigen Wochen hat eine große empirische Studie von Michael Isfort beim deutschen Institut für Pflegewissenschaft (DIP) in der Fachwelt für Furore gesorgt. Isfort und seine Kollegen beobachten schon seit Jahren die Deprofessionalisierung und Prekarisierung der Pflege (vgl. auch Gröning 2014) und machen auf die Ausbreitung der Missstände aufmerksam. Befragt wurden 1844 Führungskräfte, diesmal zur Demenz im Krankenhaus, vorwiegend Stations- und Abteilungsleitungen. Von ihnen gaben 95% an, mindestens einen Patienten mit Demenz zu versorgen. Durchschnittlich haben 23% der Patienten der befragten Stationen Patienten die Diagnose Demenz (Geriatric/Gerontopsychiatrie: 68%, Chirurgie: 18% Innere: 20% Orthopädie: 12%). Dieser Trend wird sich fortsetzen, sodass Demenz künftig ein herausragendes Problem im Krankenhausalltag sein wird und die angemessene Versorgung als Problem hervorsteht. Bisher haben jedoch nur 10% der befragten Einrichtungen ein weitergehendes Demenzkonzept mit Fortbildungen, tagesstrukturierenden Maßnahmen etc.; in 50% der Krankenhäuser sei gar nichts zur Demenz geplant. Isfort et. al. wie auch die Wissenschaftler in älteren Studien (vgl. Kirchen-Peters 2013) sprechen von Barrieren, die vor allem (76,1%) mit Mehrkosten angegeben werden. Umfassend mangelhaft wird die pflegerische Versorgung angegeben, die nur im Frühdienst mit 60% einigermaßen ausreichend sei. Entsprechend wird folgendes konstatiert: 16.500-mal konnten Patienten nicht ausreichend beobachtet werden, 7.600-mal wurden sie sediert, 1455-mal fixiert. In mehr als 5455 Fällen zogen Patienten sich die Nadeln, Infusionen Katheder etc. selbst wieder heraus. Eine Hochrechnung auf das ganze Jahr würde ca 1,5 Millionen

Fälle von unzureichender Krankenbeobachtung zeigen, 500 000 Fälle von Fixierung etc. Der Personalabbau in der Pflege macht sich hier deutlich als Problem bemerkbar und zeigt eine zunehmend antagonistische Spannung zwischen der Wettbewerbsorientierung, dem Finanzierungssystem der Krankenhäuser und den Mindestanforderungen an einer demenzgerechten Versorgung. Eine Bewertung der Studien mit ihren eindeutigen Ergebnissen lässt Zweifel an der Selbstdefinition der Krankenhäuser zu, dass es sich bei den Schwierigkeiten der Behandlung von Patienten mit Demenz nur um Mehrkosten handelt. Vielmehr muss ein fundamentaler Mangel an Ethik im Krankenhaus und eine Tabuisierung des Themas vermutet werden. In eigenen Untersuchungen, die an der Universität Bielefeld mittels Gruppendiskussion erhoben wird, zeigen wir auf, wie sich die Denkweisen und Deutungsmuster an der Peripherie der Organisation, also im direkten Kontakt zwischen Patienten und Pflegenden verändern. Wir finden zum einen noch durchaus den ethischen Leidensdruck, zum anderen aber das Durchschlagen einer instrumentellen Logik.

CC: *„Was ich besonders belastend finde, ist, wenn die Demenzkranken Angst haben, also das irgendwie auszugleichen. [...] Oft ist man ja vielleicht selbst dann auch als Täter identifiziert oder die haben vor anderen Sachen Angst, ne, und das finde ich sehr schwierig. Wir gehen ja hin und wollen unsere Arbeit gut machen und den demenzkranken Patienten ja auch auffangen, und diesen, diese Diskrepanz finde ich schon sehr belastend. Also für mich persönlich. (sehr leise) Zum Beispiel die schnelle Sprache verwirrt die. Wir müssen eben in Ruhe mit den Menschen reden. Wenn man denen so im Vorbeigehen was zuruft, das verstehen die nicht. Prinzipiell ist das alles zu schnell.“ (Z. 639 - 662)*

DD: *„[...] arbeiten wir dann in zwei Häusern zusammen und schicken die weiter, wenn eine Person nicht da ist.“*

AA: *„Das ist leider so. Oft ist es leider das Krankenhaus X [Psychiatrie], was dann die Patienten von uns aufnimmt.“*

AA: *„[...] ...ja, aber man könnte bestimmt auch mit einem bisschen Arbeit andere Lösungen finden.“*

MM: *„.....die sind einfach auch durch, die Kollegen. Die wissen nicht, wo ihnen der Kopf steht. Die kriegen ja auch keine Unterstützung. Weder, dass die Ärzte sagen ‚wir helfen Euch. Was können wir machen?‘ Das ist ja nicht. Oder dass der, dass die Chefärzte sagen ‚so, was machen wir? Können wir Euch unterstützen?‘ Bei unserem Chefarzt ist das wirklich so: Der geht ‚rein, nach fünf Sekunden ist er wieder draußen, und wenn der stört, dann heißt es wirklich: ‚Der geht woanders hin‘.“ (Z. 1120 - 1131)*

AA: *„Die haben gar keine Zeit zu realisieren: ‚Wo geht es denn jetzt hin?‘ Dann werden die ins Krankenhaus gesteckt; da hat man so einen großen Eindruck, was da alles auf einen einprasselt. Und dann kommen die auf Station. Da werden die abgefertigt. Dann sollen sie weiter schlafen, nachts um 2, und morgens geht das Ganze wieder von vorne los. Die haben also gar keine Zeit, irgendwie anzukommen und erstmal zu sehen: Okay, wo bin ich denn jetzt? Und das geht, bis die entlassen werden, so [...].“*

MM: *„Die haben Pech, dann von einem Zimmer in ein anderes (AA: Genau.) geschubst zu werden.“*

AA: *„Oder eine andere Station. Und da kommt noch der Chef-, Chefarzt. Der erzählt denen dann noch etwas auf Medizinisch. Das versteht der auch nicht. Und dann kommen Untersuchungen, ja, und die müssen ... dementsprechend zieht sich das halt durch, bis die irgendwann entlassen werden oder halt verlegt werden.“ (Z. 700 - 706)*

KK: „[...] Und wenn ich mal nachts bin, ich bin dann praktisch allein auf der Station. Bei manchen sind zwei, und bei uns ich bin dann alleine. Und 30 Patienten haben wir da auf der Station. Da muss ich überall her und auch mal auf die Schelle gehen. Und wenn dann einer randaliert. Man ruft dann den Arzt. ‚Was machen wir jetzt?‘, überlegt man ‚Aha, jetzt versuchen wir [es] mit Beruhigungsmitteln erst mal.‘ Es sind ganz viele Patienten so, dass da auch mal beruhigende Mittel schon mal hilft. Die sagen ‚wenn wir weiter nochmal ein Schub gibt, besteht dann die Gefahr, dass Gesundheitsschaden anbringen kann. Jetzt fixieren wir ihn.‘ Also es gab schon mal ganz oft, dass ich auch mal in der Nacht auch mal eben ihn fixiert habe aufgrund dessen, dass er auch mal so'ne Unruhe verbreitet hat. Du hast keinen Springer noch in der Nacht, das ist wirklich schwierig.“ (Z. 486 - 509)

Insgesamt erzählen die Beiträge, wie in der Doxa des Krankenhauses auf die Beschleunigung und den demografischen Wandel reagiert wird. Die Pflege wird zum Ausführungsorgan von instrumenteller Vernunft und kann ihr ethisches Denken nicht mehr aufrechterhalten. Zum einen nehmen so die inneren Konflikte und Emotionen zu, für die es keinen Ort gibt, zum anderen verändert sich an einigen Stellen schon das Denken.

AA: „[...] Das ist schon nervenaufreibend, weil man sich da wirklich Zeit nehmen muss für, aber wo man schon weiß: Diese Zeit hab' ich nicht und die hänge ich nachher wieder dran.“ (vgl. Gröning/Lagedroste/Weigel 2015: 18)

Gerade der letzte Beitrag zeigt eine Veränderung des Denkens, eine Zuwendung zum Patienten geht auf meine Kosten, so die Botschaft. Es ist dieses Denken, welches dann Pflegende und Patienten zu Interessensgegnern macht.

MM: „Auf der Privatstation heißt es ‚Okay, der Patient stört hier unsere Chemo-patienten. Der geht dann auf eine andere Station, wo er die anderen stört, Hauptsache, nicht die Privatpatienten.“ (ebd.).

AA: „Oder ganz schnell: ‚Ruf doch mal in X. an, ob Platz ist!‘“ (Lachen) (vgl. ebd.)

CC: „[...] Das ist dann hinterher, also der Nachtpfleger hat sie wirklich nur noch gepackt und hat gesagt ‚wir sind hier nicht im Zirkus.‘ Der war am Ende auch. Und ging bei Übergabe schon weiter. Weil das sind dann schon acht Stunden durch, und dann geht das nicht. Das ist dann ein bisschen heftig.“ (Z. 1074-1077; (vgl. ebd.)

Die Interviews zeigen die Verselbstständigung eines Handlungstypus, der dem zweckrationalen Kalkül des manageriellen Zentrums entspricht. Sie zeigen, dass die betrieblich gewünschte Durchsetzung des instrumentellen und wirtschaftlichen Denkens, die dem Prinzip des Durchgreifens entspricht, in eine deutliche Zunahme von struktureller Gewalt mündet, die in den Interviews als Abfertigen, Abschießen oder Abschieben skizziert wird. Wer in Krankenhäusern nur noch das Geld sieht, muss die Augen vor vielen Herausforderungen fest zumachen.

Insgesamt haben wir es mit einer Veränderung des Denkens in Krankenhäusern zu tun: Die Spannung zwischen Zentrum und Peripherie wird nicht mehr als ethischer Konflikt gelebt, sondern setzt sich in einem Denken fort, in dem der bedürftige Patient zum Gegner der eigenen Interessen wird.

#### **4. Und die Supervision?**

Max Scheler hat schon 1915 gesagt, dass jener, der seine Gefühle auf Dauer zeigen darf, nicht so leicht dem Ressentiment verfällt. Gefühle und ihre Kommunikation helfen offensichtlich dabei, wieder das Lebenswerte zu finden und die entgrenzte Sphäre des Nützlichen zu begrenzen. Diese basale psychohygienische Funktion der Supervision wird, ähnlich wie in den 1960er Jahren, als es um die Überwindung der autoritären institutionellen Organisationskulturen aus der NS-Zeit und den 1950er Jahren ging, wieder bedeutsamer. Supervision kann zusammenhalten, was auseinanderfällt, wenn Beschäftigte sich eingebunden sehen in Dynamiken der Verrohung und des Desinteresses. Von großer Bedeutung ist zunehmend auch wieder die Fallsupervision, das heißt, die supervisorische Bearbeitung des System-Lebenswelt-Konfliktes. Wie in Organisationen gedacht wird, kann heute angesichts der wissenschaftlichen Fundierung der Supervision durch Deutungsmusteranalyse besser diskutiert werden als zu Zeiten der psychotherapeutischen Supervision. Supervision muss und sollte sich schon aus Professionsinteressen als ethisches Angebot für Einrichtungen im ethischen Notstand anbieten.

## Literaturverzeichnis:

- Aristoteles (1998): Politik: Schriften zur Staatstheorie, Stuttgart: Reclam.
- Bourdieu, P. (1997): Der Tote packt den Lebenden, Hamburg: VSA-Verlag.
- Dewey, J. (1951): Wie wir denken. Eine Untersuchung über die Beziehung des reflektiven Denkens zum Prozeß der Erziehung, Zürich: Morgarten-Verlag/Conzett und Huber.
- Gröning, K./Lagedroste, C./Weigel, L. (2015): Projektstudien zu Demenz im Krankenhaus. Universität Bielefeld, Eigenverlag (im Druck).
- Gröning, K. (2014): Entweihung und Scham. Grenzsituationen in der Pflege alter Menschen, Frankfurt/M.: Mabuse.
- Gröning, K. (2013): Supervision. Traditionslinien und Praxis einer reflexiven Institution, Gießen: Psychosozial-Verlag.
- Habermas, J. (1988): Theorie des kommunikativen Handelns, Frankfurt a.M.: Suhrkamp-Verlag.
- Honneth, A. (1994): Der Kampf um Anerkennung. zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte, Frankfurt/M.: Suhrkamp-Verlag.
- Kirchen-Peters, S. (2013): Akutmedizin in der Demenzkrise. Chancen und Barrieren für das demenzsensible Krankenhaus, Saarbrücken: Iso.
- Klatetzki, T. (1993): Wissen, was man tut. Professionalität als organisationskulturelles System - eine ethnographische Interpretation, Bielefeld: Kleine Verlag.
- Oevermann, U. (1973): Zur Analyse und Struktur von sozialen Deutungsmustern, in: Sozialer Sinn Heft 1 (2001), S. 1-33.
- Scheler, M. (1915/2004): Das Ressentiment im Aufbau der Moralen, Frankfurt a.M.: KlostermannSeminar.
- Steinkamp, H. (1995): Der Dienst am Nächsten in Gefahr. In: Diözesan-Caritas-Verband Ruhrbistum (Hg.): Von der Patientenorientierung zur Kundenorientierung. Tagungsband, Essen.
- Steinkamp, H.(1992): Das Andere der Institution, in: Wege zum Menschen; Jg. 44, S. 179-187.
- Wurmser, L. (1993): Die Flucht vor dem Gewissen. Analyse von Über-Ich und Abwehr bei schweren Neurosen, Heidelberg: Springer-Verlag.

## Internetquellen:

- Gröning, K./Lienker, H./Sander, B. (2015): Neue Herausforderungen im Übergang vom Krankenhaus in die familiäre Pflege, Universität Bielefeld. URL: [http://www.uni-bielefeld.de/erziehungswissenschaft/ag7/familiale\\_pfleger/dokumente/Programmbeschreibung-2015.pdf](http://www.uni-bielefeld.de/erziehungswissenschaft/ag7/familiale_pfleger/dokumente/Programmbeschreibung-2015.pdf) (Stand 01.04.2015)
- Höffling, C./Plaß, C./Schetsche, M. (2002): Deutungsmusteranalyse in der kriminologischen Forschung, in: Forum qualitative Sozialforschung, Vol.3/ Heft 1, Art. 14. URL: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/878/1910> (Stand 23.12.2014)
- Isfort, M. et.al. (2014): Pflerethermometer. Eine bundesweite Befragung leitender Pflegekräfte zur Versorgung von Patienten mit Demenz im Krankenhaus. URL: [http://www.dip.de/fileadmin/data/pdf/projekte/Pflege-Thermometer\\_2014.pdf](http://www.dip.de/fileadmin/data/pdf/projekte/Pflege-Thermometer_2014.pdf) (Stand 23.12.2014)

## **Habitusanalyse der Frau A. - Im Dreieck aus Passung, kulturellem Kapital und geschlechtlicher Prägung**

### **Zusammenfassung:**

Einen Habitus hat jeder Mensch. Der Soziologe Pierre Bourdieu entwickelte eine Methode, die gesellschaftliche Konditionierungsprozesse zu seiner Formung sichtbar macht. Angewandt in Supervision können damit Klienten von der Idee, Probleme seien stets individuell an Persönlichkeit allein aufgehängt, professionell distanziert werden. Das folgende Beispiel deckt im Rahmen einer geschlechtersensiblen Beratung Herrscher und Beherrschte auf und erklärt die Position einer Empfangsdame, die, als Folge des Selbstausschlusses von geldwerter Fortbildung, ansinnigt ihr finanzielles Auskommen durch Aufstiegsheirat zu sichern. Analog der repräsentierenden Arbeitsaufgabe weicht sie unbewusst auf Äußerlichkeiten aus, die ihre Komfortzone polstern und zusätzlich den Verbleib im schlechtbezahlten Beruf fördern. Position und Disposition gehen auseinander hervor und verdeutlichen Habitus als inkorporiertes Sinnsystem, weshalb seine Ablösung ein hartes Stück Supervision-Arbeit ist.

### **1. Einleitung**

Der Soziologe Pierre Bourdieu entwickelte die Habitusanalyse, um die „Ungleichheit in den Gesellschaftsstrukturen“ und die daraus resultierenden Benachteiligungen für die Entwicklungschancen des Einzelnen aus den verschiedensten Blickwinkeln heraus zu analysieren und ihre Verwobenheit mit biografischen Anteilen sehr fein herauszuarbeiten (Heimann 2010: 107). Das Forschungsinstrument zeichnet die gesellschaftliche Prägung eines Menschen (einer Institution etc.) nach und lässt damit ein Bild entstehen, das an den Rändern aus Bildungs- und Entwicklungsbarrieren besteht und Konturen der eigenen Persönlichkeit schärft, die eine Person in ihrem Beruf erfolgreich machen kann, wenn es zu der sogenannten Passung kommt.

Der Fall von Frau A. weist starke geschlechtliche Färbungen in ihrer beruflichen Sozialisation mit Schwerpunkten aus Passung, symbolischem und kulturellem Kapital auf, die sich mittels der Habitusanalyse zu einem Dreieck verbinden lassen, die ihre soziale Position erklärbar und damit Handlungsgrenzen sichtbar macht.

Frau A. arbeitet auf dem Sektor der weiblichen Dienstleistungen als Empfangsdame. Sie verdient kaum Geld, um sich und ihren Sohn zu versorgen und wünscht sich einen besser bezahlten Beruf. Ihr Dilemma basiert dabei auf Weiterbildung, die sie als unüberwindbare Hürde empfindet und zum anderen bezeichnet sie es als Fehler nie geheiratet zu haben. In ihren Augen wäre die Aufstiegsheirat die einzige Alternative aus der schlechtbezahlten beruflichen Anstrengung, die sie in ihrem Leben auf sich nimmt (vgl. Frau A. 2014). Allein diese Konflikte bieten fruchtbaren Boden für eine Habitusanalyse, um deutlich zu machen, was der Charakter unbewusst durch seine Sozialisation verinnerlicht hat, was ihn ausbremst und was ihn festhält.

Das Material zur vorliegenden Habitusanalyse stammt aus mehreren Einzelgesprächen zwischen Frau A. und der Verfasserin und wird mit „Frau A. 2014“ gekennzeichnet.



## 2. Falldarstellung

Frau A. ist 1970 geboren und wächst zusammen mit zwei älteren Brüdern im Haus der Eltern auf dem Dorf auf. Ihre Mutter ist gelernte Friseurin und mit eigenem Salon selbstständig. Der Vater arbeitet als angestellter Elektrotechniker und ihre Brüder werden Versicherungskaufmann und Bankberater. Bei ihrer Einschulung wiederholt sie die erste Klasse und schafft ansonsten regulär den Hauptschulabschluss, an den sich ihr Besuch der Handelsschule anschließt. Sie beginnt daraufhin eine Ausbildung zur Industriekauffrau. Zunächst fällt sie durch die Abschlussprüfung und besteht, unterstützt durch eine Freundin, die Wiederholungsprüfung. Ihr Ausbildungsbetrieb übernimmt sie nicht, sodass sie eine neue Anstellung annimmt, in der sie nach drei Monaten, aus Gründen der Unfähigkeit, gekündigt wird. Sie findet eine neue Arbeit als Büroangestellte in einem Unternehmen und bleibt dort einige Jahre. In der Zeit zieht sie mit einem Mann zusammen, gebärt einen Sohn, mit dem sie bereits zwei Jahre später wieder bei ihren Eltern einzieht, um sich von dem suchtkranken Mann zu trennen. Nach drei Monaten Mutterschutz arbeitet Frau A. weiter, um sich und ihren Sohn versorgen zu können. Als ihre Abteilung schließt, findet sie erneut eine Anstellung, allerdings als Sachbearbeiterin, halbtags, in einer Immobiliengesellschaft und erledigt dort Schreibarbeiten. Zusätzlich übernimmt sie die Putzarbeit in dem Büro. Ihr Sohn wechselt, unterstützt durch seine Großeltern, auf Grund von Schulproblemen auf ein Internat. Frau A. nimmt eine zweite Halbtagsstelle als Schreibkraft in einer weiteren Immobiliengesellschaft an und behält trotzdem ihre Putzstelle, um ihren Sohn im Internat zu unterstützen. Nach einer kritischen Einarbeitungszeit in dem zweiten Büro wird ihre Position aus dem Backoffice, auf Grund von Klienten Feedback, an den Empfang verschoben, wo sie bis heute mittlerweile ganztägig beschäftigt ist. Ihr Sohn schafft mit Mühe das Fachabitur, beginnt ein einjähriges Praktikum beim Pannendienst und bekommt eine Ausbildungsstelle als KFZ-Mechaniker, an dessen Antritt er noch zweifelt. Auch Frau A. scheint beruflich nicht angekommen zu sein, da sie seit ein paar Jahren nach einer besser bezahlten Stelle sucht (vgl. Frau A. 2014).

## 3. Kulturelles Kapital

Die Positionierung im Arbeitsfeld hängt stark vom kulturellen Kapital ab, was Bildungstitel und das erlernte Können einer Person darstellt (vgl. Heimann 2009: 63).

Bei Frau A. zählen dazu die Handelsschule und ihr Ausbildungsabschluss. Frau A. erfährt in ihrer Ausbildung starke Geringschätzung ihrer Arbeit und damit in ihren Augen auch ihrer Person. Bei ihr wiederholt sich der Bruch des Selbstbewusstseins aus der Einschulungszeit im Berufseinstieg. In der ersten Klasse bleibt sie sitzen, weil sie, nach eigener Beschreibung, zu jung, zu schüchtern und einfach noch nicht so weit war. In der Ausbildung zur Industriekauffrau ist sie mit einem fordernden Vorgesetzten konfrontiert, für den nur Ergebnisse zählen. Mit ihrer Überforderung bleibt sie allein, ihr wird nichts erklärt und sie hat das Gefühl nichts zu lernen. Das Vertrauen in die eigene Erfahrung und Transferleistung sind nicht gegeben. In der Schule muss sie eine Klasse wiederholen, um persönliche Entwicklung nachzuholen bzw. aufzufangen, und in der Ausbildung schafft sie die Abschlussprüfung nicht und nimmt anschließend Nachhilfe bei einer Freundin, um sie doch noch im zweiten Anlauf abzuschließen. Um die persönlich destruktiven Brüche auf dem Arbeitsmarkt zu kompensieren bleibt nur der Rückzug in niedere

Aufgaben. Das erworbene kulturelle Kapital des Ausbildungsabschlusses wird durch Versagen-  
sängste derart geschmälert, dass es zum Selbstausschluss kommt. Frau A. verkauft sich mit ih-  
rem kulturellen Kapital auf dem Arbeitsmarkt unter Wert und tritt nicht mehr als Industrie-  
kauffrau an, sondern bewirbt sich als Schreibkraft. Nach Bourdieus Ansicht sind Durchhaltever-  
mögen und Selbstbewusstsein unerlässlich zur Akkumulation von institutionalisiertem kulturel-  
lem Kapital (vgl. Heimann 2009: 285). Auf Grund ihrer negativen Bildungserfahrungen scheut  
sie sich davor weiteres kulturelles Kapital zu sammeln und es dann auch zu nutzen. Sie besucht  
mit Widerwillen einen privat organisierten Englischkurs, weil in den Stellenanforderungen für  
Empfangsarbeit gute Englischkenntnisse gewünscht werden. Sie bezeichnet sich als schlechtes-  
te in der Lerngruppe, obwohl sie über einen Grundstock des Vokabulars durch das Lernen mit  
ihrem Sohn verfügt. Am Arbeitsplatz hat sie eine Vokabelliste mit Beispielsätzen liegen und ge-  
rät in Panik, wenn ein ausländischer Anruf eingeht und verbindet dann schnell mit einer Kolle-  
gin. Ähnliches Verhalten zeigt sich bei einem Computerkurs, den sie an der Volkshochschule be-  
sucht, um eine Weiterbildungsmaßnahme in den Bewerbungsunterlagen nachweisen zu kön-  
nen. Sie wählt einen Grundkurs, obwohl sie seit Jahren täglich am PC arbeitet, sitzt dann aber  
mit verschränkten Armen vor dem Bildschirm, sobald die Kursleiterin eine Aufgabe zur selbst-  
ständigen Ausführung stellt. Die Kursleiterin fragt daraufhin, was los sei und Frau A. antwortet,  
sie könne das nicht. Die Kursleiterin stellt fest, dass sie es nicht mal probiert habe und einfach  
nur sagt, sie könne das nicht. Hierin lässt sich erahnen, welche Prägungen Frau A. aus frühester  
Kindheit mitgenommen hat. Denn in den Schilderungen zur familiären Beziehung werden deut-  
lich, dass die Eltern stets sorgenfrei großes Vertrauen in die Taten der älteren Brüder gesteckt  
haben und sie als junges Mädchen in ihrer Geschlechterrolle behütet wurde.

*„Der Habitus ist Bestandteil und Ausdruck d[...]es sozialen Sinns und mit ihm reagiert  
das Subjekt auf inkorporierte Sozialstrukturen, die es bereits in der frühen Kindheit auf-  
genommen hat.“* (Heimann 2010: 113)

Hier sei bereits der Hinweis auf symbolische Gewalt (Kapitel 8) gegeben, die auf der Folie ihrer  
Weiblichkeit zum Ausdruck kommt. Frau A. ist sich zwar bewusst, dass es sinnvoll ist kulturelles  
Kapital anzusammeln, damit operieren kann sie jedoch nicht. Insofern nützen die Weiterbildun-  
gen, die für sie eine Quälerei darstellen, nicht viel. Denn dazu mangelt es ihr an symbolischem  
Ausdruck.

*„Das objektivierte Kulturkapital bedarf in erster Linie des inkorporierten Kulturkapitals,  
um sich dessen Wert anzueignen. Es lässt sich vom juristischen Standpunkt aus zwar ma-  
teriell übertragen, wozu ökonomisches Kapital notwendig ist, allerdings erfolgt die Nut-  
zung auf symbolischem Wege.“* (Heimann 2009: 65)

Familie, Lehrer, Vorgesetzte und Institutionen haben auf ihre Sozialisation derart eingewirkt,  
dass sie den selbstbewussten Umgang mit kulturellem Kapital nie inkorporierte, es nie als sym-  
bolisches Kapital gedeihen konnte, und sie folglich den Selbstausschluss vorzieht, wie u.a. das  
Beispiel des nicht genutzten Ausbildungsabschlusses zeigt.

#### **4. Die Passung aufgrund symbolischen Kapitals**

*„Die sozialen Akteure haben als Ergebnis eines langen und komplexen Konditionierungs-  
prozesses die objektiv sich ihnen bietenden Lebenschancen verinnerlicht, sodass sie eine  
Zukunft vorhersagen können, die zu ihnen passt. Zugleich ist die Dialektik von subjekti-*

*ven Erwartungen und objektiven Chancen überall in der sozialen Welt wirksam und zu- meist sorgt dieses Zusammenspiel für die Anpassung der Erwartungen an die Chancen [...]. Ein Beispiel dieser Passung stellt die Berufung da, welche auf der subjektiven Ebene des Gefühl erzeugt, am richtigen Ort zu sein' und gleichzeitig einem harmonischen Zusammentreffen von Position und Disposition geschuldet ist [...] Der Habitus stellt dabei eine nicht ausgewählte Grundlage für Auswahlentscheidungen dar und begrenzt auf der unbewussten Ebene die Wahrnehmung- und Deutungsschemata des Individuums.“ (Heimann 2009: 74)*

Bei Frau A. ist es zum Teil die Berufung, die sie daran hindert weiteres kulturelles Kapital aufzubauen, um eine Weiterbildung zu machen und das einst erworbene, in Form der Ausbildung und Handelsschule vorhandene Fachwissen, einzusetzen. Zum einen basiert das Hemmnis auf ihren Bildungserfahrungen (vgl. Kapitel 2) und zum anderen aus dem von Bourdieu oben beschriebenen Phänomen der Passung.

*„Der abnehmende Einsatz theoretisch erarbeiteter Berufsqualifikationen in der Praxis, verbunden mit gleichzeitig verstärkter Anfrage persönlich ausgebildeter Kompetenzen lässt die Frauen zunehmend glauben, ihre Qualifikationen hätten sie bereits mitgebracht und fachliches Können sei weniger gefragt [...]. Der Beruf enthält somit eine persönliche Konnotation und wird zur Berufung, wodurch Scheitern und Erfolg enger an die Persönlichkeit gebunden werden. [...] Denkt man dieses Konstrukt weiter, dann macht es aus dem Blickwinkel der Betroffenen wenig Sinn in weitere Theorie zu investieren, denn diese wird beruflich nicht abgefragt, vielmehr entscheiden sie sich verstärkt für die Arbeitssegmente, die weibliche Persönlichkeitszuschreibungen aus der Reproduktionssphäre tragen, womit der Bezug zur Profession immer weiter verloren geht.“ (ebd.: 133)*

Als Frau A. ihre zweite Halbtagsstelle als Schreibkraft annimmt, muss sie den Umgang mit dem Computer lernen und tut sich sehr schwer, sie befürchtet erneut gekündigt zu werden. Parallel muss sie hin und wieder die Kollegin vom Empfang vertreten, Kaffee servieren, Telefonate annehmen und vermitteln. Dabei fällt sie den Kunden durch ihr freundliches, geduldiges, urteilsfreies, zurückhaltendes Benehmen und ihre gepflegte Erscheinung auf. Den Vorgesetzten entgeht nicht, welche positive Wirkung Frau A. als (Erst-)Kontaktperson hat und damit eine lukrative Repräsentanz für das Unternehmen bedeutet. Zugleich kann sie im Büroalltag mit ihrer zaghaf- ten Art unsichtbar sein („Bourdieu bezeichnet die männliche Welt als hart und streng und die feminine Welt als fragil und zart“ (vgl. ebd.: 81)), was ihrem eigenen Habitus zugutekommt:

*„Bei Frauenarbeitsplätzen sind eher persönlich konnotierte und bei Männerarbeitsplätzen verstärkt fachliche Qualifikationen gefordert. [...] Die Frauen übernehmen [...] verstärkt den Praxisteil, der mit der Arbeit am Leben und am Menschen verbunden ist und Männern wird der fachlich-wissenschaftliche Bereich zugeordnet.“ (vgl. ebd.: 128)*

Beck-Gernsheim beschreibt zudem treffend:

*„Die Unsichtbarkeit der weiblichen Arbeit überlässt damit einen potentiellen Arbeitserfolg dem männlichen Vorgesetzten, wodurch die Frau zum Anschubfaktor männlicher Karriere wird.“ (vgl. ebd.: 131)*

Die bisherige Empfangsdame wird gekündigt und mit Frau A. ersetzt. Anhand dieser Tatsache wird eine weitere Kapitalform deutlich: Das symbolische Kapital.

*„Als Zeichen gesellschaftlicher Anerkennung und sozialer Macht bzw. sozialer Gewalt verleiht das symbolische Kapital Prestige, Reputation, Ehrenzeichen, Privilegien und Positionen. Dies geschieht vor dem Hintergrund der Verfügung über die anderen Kapitalsor-*

*ten, die die Akteure und die verschiedenen Klassen mittels einer bestimmten distinktiven Sprache und anderer körperlicher Ausdrucksformen wie Kleidung, Stil und Verhalten zum Ausdruck bringen. Es ist zwar möglich symbolisches Kapital von jedem anderen Kapitaltyp herzuleiten, trotzdem kann es aber nur dort erfolgreich eingesetzt werden, wo es von den Kontrahenten auf dem Hintergrund eines gemeinsamen kulturellen Musters als überlegen erkannt und anerkannt wird.“ (Wikipedia: Symbolisches Kapital)*

Im Fall von Frau A. wird die Kontrahentin durch die Vorgesetzten gekündigt. „Bourdieu benennt in diesem Zusammenhang die Möglichkeit des Mannes weibliche Tätigkeiten zu adeln.“ (vgl. Heimann 2009: 147)

*„Der soziale Sinn ist eingebettet in die gesellschaftlichen Milieu- und Geschlechterstrukturen und gibt dem Individuum sozial determinierte und gleichzeitig selbstverständlich hingenommene Handlungsgrenzen vor.“ (Heimann 2010: 113)*

In der Gesellschaft gilt die Frau allgemein als das schöne Geschlecht und Frau A. hat dieses Bewusstsein inkorporiert. Das kommt durch ihren gepflegten, modischen Kleidungsstil zur Geltung, ihre manikürten, gepflegten Hände sowie ihre regelmäßigen Friseurbesuche. Gestützt wird das durch erbliche Veranlagung zu einer schlanken und agilen Silhouette bei einer Körpergröße von 1,73 m. Frau A. weiß um diese Kapitalanlage und investiert konstant in sie hinein. Der Habitus sorgt auf kognitiver Ebene im Feld dafür, dass es als sinn- und werthaltige Welt angesehen wird, in welcher Energieinvestitionen zur Akkumulation von Kapital lohnenswert erscheinen (vgl. ebd.: 115).

Wie wohl Frau A. sich in der Position einer Empfangsdame fühlt, wird deutlich, als sie von Vorstellungsgesprächen berichtet:

*„Und bei XY hatten die nur so alte Möbel, völlig dunkles Zimmer mit so schrecklichem Kunstlicht. Das ist doch kein Empfang! Wohingegen Firma Z mit der großen Eingangshalle, Marmorböden, alles schick und modern. Da passe ich rein! Das wäre voll mein Ding!“ (Frau A. 2014)*

*„Die Tragik der Berufung liegt somit in einer unbewussten Schicksalsliebe.“ (Heimann 2009: 276)*

In Frau A.s Aussage wird zudem deutlich, dass sie sehr stilbewusst ist und viel Wert auf Äußerlichkeiten legt und darum geht es schließlich auch bei der Arbeit am Empfang: um ein äußeres Erscheinungsbild. Damit treibt sie auf der Oberfläche einer Profession, was einen unbewussten und indirekten Selbstausschluss vom tiefgründigen Fachwissen bedeutet und bestätigt damit ihre Bildungsschranken. Die Passung, die sie mit ihrem symbolischen Kapital erreicht, fördert den Verbleib im schlechtbezahlten Beruf.

## **5. Soziales Kapital**

Das soziale Kapital spiegelt die zwischenmenschlichen Beziehungen und Kontakte wieder und weist auf Ressourcen, die die Gruppenzugehörigkeit zu einem Milieu ausmachen (vgl. ebd.: 67).

Frau A. ist aufgrund ihrer Feldposition einzig von weiblichen Freundinnen umgeben, zumeist geschieden, die in ähnlicher beruflicher Position sind, wie sie selbst. Sie sind weibliche Dienstleisterinnen, alleinlebend und alleinerziehend. Einer ihrer Vorgesetzten interessiert sich näher für sie und hört sich ihre Sorgen bezüglich ihres Sohnes an. Als er sie zum Kaffee einladen will, lehnt sie ab. Sie vermutet und verabscheut die Absichten eines verheirateten Mannes. Den-

noch bewahrt sie sich auch nach dem Vorfall eine professionelle Haltung und schafft es, das Vertrauensverhältnis zu ihrem Vorgesetzten aufrecht zu erhalten, sodass der Sohn in die Firma kommen und sich mit dem Mann über seinen Bildungsweg beraten darf. Die Verkörperung einer erfolgreichen Vaterfigur bietet genug Orientierung, sodass der Sohn sich für einen Ausbildungsberuf entscheidet, auf dem er seine Selbstständigkeit aufbauen möchte. Frau A. gewinnt ebenfalls das Interesse eines Kunden, der in der Automobilbranche tätig ist und auf ihre Bitte hin, die Bewerbung ihres Sohnes bei seinem Kooperationspartner mit Empfehlung vorlegt.

Während Frau A. unbewusst mit ihrem symbolischen Kapital männliche Interessen weckt, steigt sie nicht darauf ein, sondern lässt damit ebenso ihr soziales Kapital für sich bzw. ihren Nachkommen arbeiten. Denn eine der Hauptaufgaben aus der Reproduktionssphäre stellt nach Bourdieu die Aufgabe dar, auch etwas an Nachkommen weiterzugeben:

*„Die Spielgrundlage bildet die Konkurrenz um Position und Kapital im Feld. Dabei ist auch wichtig zu wissen, dass nicht nur in den eigenen Aufstieg investiert wird, sondern auch in den Aufstieg der Nachfolgegeneration. Die Vererbung von Kapital spielt vor allem in der Reproduktionssphäre eine grundlegende Rolle und ist ein nicht zu unterschätzender Aufgabenbereich von Elternschaft.“* (vgl. Heimann 2010: 114)

## 6. Verortung im sozialen Raum

Bourdieu bezieht zur Positionierung im Feld vor allem kulturelles und ökonomisches Kapital im Hinblick auf dessen Volumina ein. Detailliertere Feldinformationen und Habituseigenschaften, die sich auch im Fall von Frau A. identifizieren lassen, geben insbesondere Vester, Oertzen, Geiling, Hermann an, weshalb sie hier zentral beleuchtet werden.

*„Jedes Individuum akkumuliert Kapital im Laufe seines Lebens und erbt bereits mit der Herkunftsfamilie ein Startkapital [...]. Wie die Verteilung der Kapitalformen ist, hängt dabei vom beruflichen Werdegang einer Person und von dem seiner Herkunftsfamilie ab. Damit beinhaltet die Position im Raum eine biografische und historische Dimension.“* (ebd.)

Frau A. gehört mit ihrer Herkunftsfamilie zum respektablen Volks- und Arbeitnehmersmilieu. Auf Grund ihrer Ausbildung, dem unmittelbar folgenden Selbstausschluss vom Fachwissen und dem Desinteresse an Herrschaftskreisen und folglich am Aufstiegsstreben, gehört sie ins traditionelle Arbeitnehmersmilieu.

*„Dort werden die Werte Bescheidenheit und Ehrlichkeit ohne Eigennutz vertreten [...]. Der Obrigkeit wird qua Status keine Ehrfurcht entgegengebracht [...]. Wichtig sind der Zusammenhalt und die Anerkennung in einer überschaubaren Gemeinschaft, die insgesamt wichtiger ist, als der individuelle soziale Aufstieg. Selbstlob, Prahlerei, Prestigege danken und überzogene Ansprüche werden abgelehnt.“* (Heimann 2009: 191f)

Die benannten Werte zeigen sich im Habitus der Frau A., die bereits im Kapitel 4 zur Passung geführt haben und beschrieben wurden. Damit wird deutlich, dass Habitus und Feld auseinander hervorgehen.

*„Engelbrech, Jungkunst [...] postulieren eine geringere finanzielle Wertschätzung typischer Frauenberufe, die sich bis 2001 im Zeitverlauf fortgesetzt und die als Ausdruck horizontaler Segmentation gewertet werden kann. Je weiblicher sich ein Beruf darstellt, also in Form von Frauenquote und Tätigkeitsbereich, desto geringer sind dessen Verdienstmöglichkeiten.“* (ebd.:147)

Frau A.s ökonomisches Kapital spiegelt sich in ihrer Frustration über ihre Einkommen. Am Jahresende lässt sie sich ihren Resturlaub auszahlen, um Versicherungen etc. bezahlen zu können. Als sie in Vollzeit als Empfangsdame in der Immobiliengesellschaft eingestellt wird, gibt es ein neues Vertragsmodell, das ab dem Zeitpunkt kein Urlaubsgeld mehr beinhaltet. Sie und alle nachfolgend eingestellten Kolleginnen und Kollegen erhalten keinen freiwilligen Bonus mehr und werden damit aktiv benachteiligt und symbolisch abgewertet. Der Mangel an Wertschätzung, der zugleich Ausdruck von Respektlosigkeit ist, nimmt Frau A. stellenweise mehr als nur ihre Motivation. Es zermürbt ihre Würde, sodass sie in der Gefühlslage überlegt sich gar nicht mehr als Bürokräftin zu bewerben, sondern einen Job als Fabrikarbeiterin zu suchen, wo sie nach Akkord bezahlt würde, in der Hoffnung da mehr zu verdienen. Damit stellt sie sich als Resignierte dar, die bei Aufnahme der Tätigkeit unter die Grenzen der Respektabilität zu drohen rutscht. Aber auch nach unten hin wirken die Habitusstrahlen: Es würde sie

*„anekeln mit schmierigen Männern, in einer dunklen Fabrikhalle an lauten Maschinen, Tag und Nacht auf Grund von Schichtarbeit, zu stehen.“ (Frau A. 2014)*

So schrappt sie immer wieder bei akuter beruflicher Frustration an der sozialen Trennlinie zur Respektabilität und droht vom traditionellen ins traditionslose Arbeitnehmermilieu abzustiegen.

## 7. Hysteresis-Effekt

*„Vielfach sucht das Individuum in neuen Situationen eher eine habituelle Bestätigung und stützt dadurch mehr die traditionelle, als die neu erworbene Lebenshaltung.“ (Heimann 2009: 18)*

In Frau A.s Berufsbiografie ist in zwei Punkten eine starke Veränderungsträgheit, der so genannte Hysteresis-Effekt, erkennbar. Zum einen verharrt sie in ihrer Position als Empfangsdame, da sie in dieser Passung ihre habituelle Bestätigung findet, und zum anderen verweigert sie, wie schon in den Computer- und Englischkursen deutlich wurde (vgl. Kapitel 3), ein Mitdenken, wenn es um Weiterbildung geht. Beide Aspekte machen deutlich, dass der Habitus nicht nur im Feld und in der Interaktion mit der Gesellschaft seine Schranken hat, sondern als Hysteresis-Effekt ein intrapersonelles Phänomen ist. Es kostet enorme Überwindung seine Komfortzone zu verlassen. Scham und Angst grenzen daran und lassen Frau A. ohnmächtig an dessen Rand werden, während sie in dessen Mitte aufblüht und für jedermann strahlt, was wiederum das Ausstechen der vorherigen Empfangsdame beweist.

## 8. Symbolische Gewalt

Die Symbolische Gewalt ist eine stillschweigende Akzeptanz von Herrschaftsverhältnissen, die im Sinnsystem des Habitus als natürliche Ordnung verankert ist. Sie wirkt über symbolische Wege der Kommunikation, der Anerkennung und des Gefühls (vgl. Heimann 2010: 117). Bourdieu stellt dabei das Geschlechterverhältnis in den Mittelpunkt, bei dem die Akteure blindlings ihre Positionen als Herrscher und Beherrschte im gegenseitigen Einverständnis übernehmen. (vgl. Heimann 2009: 78)

Neben Passung und kulturellem Kapital stellt die symbolische Gewalt den größten Schwerpunkt in Frau A.s Habitusausprägung dar. Zunächst ist sie bei den Zuschreibungen zum symbolischen

Kapital ablesbar, Frau A.s äußerem Erscheinungsbild, denn

*„Bei Frauen ist die Wahrnehmung ‚des körperlichen‘ anteilmäßig höher als beispielsweise die Sprache und insgesamt größer als beim Mann. Beim Mann sollen Kleidung und Kosmetik den Körper hinter die sozialen Zeichen der sozialen Position treten lassen, während diese bei Frauen den Körper verherrlichen und Verführung signalisieren sollen. Frauenkörper werden somit zu ästhetischen Objekten, in deren Erhalt Frauen Aufmerksamkeit stecken [...]. Durch die Übernahme weiblich konnotierter Berufe [Im Fall von Frau A. allein durch die in der Gesellschaft geprägte Berufsbezeichnung der Empfangsdame] bringen Frauen diese Disposition zur symbolischen Kapitalumwandlung in die Unternehmensewelt auf den passenden Positionen ein. Mit der Ausweitung der traditionell weiblich zugewiesenen Tätigkeiten auf Produktion und Konsumtion symbolischer Güter und Dienstleistungen im Berufsfeld lassen sich Frauen in den Arbeitsmarkt einbinden, ohne das bestehende Herrschaftsverhältnis in Frage zu stellen. Ihre Aufgabe besteht in der Umwandlung von ökonomischem Kapital in symbolisches, Bourdieu benennt dafür als Beispiel Mode und Design, wie sie es auch in der häuslichen Sphäre tun. Durch diese Aufgabe sind sie in eine permanente Dialektik von Prätentation und Distinktion eingebunden, da die Arbeit mit Symbolen einen distinktiven Charakter hat. Nach Ansicht Bourdieus sind besonders die Frauen des Kleinbürgertums Opfer und Werkzeuge dieses symbolischen Herrschaftsansinnens, denn der übertriebene Nachahmungseffekt des Oberschichthabitus gepaart mit der Abgrenzung zur Unterschicht spiegelt diese Dialektik wieder. Durch die Aneignung der distinktiven Eigenschaften der Herrschenden tragen Sie zur kompromisslosen Verbreitung von Distinktionsmerkmalen bei, indem Sie dazu ihre Position im Produktionsapparat kultureller Güter einsetzen. Die berufliche Emanzipation erfolgt somit in erster Linie auf dem Markt der symbolischen Güter und Bourdieu stellt hier die These auf, dass diese Scheinfreiheit den Frauen gewährt wurde, um die symbolische Herrschaft sicherer zu erhalten.“ (ebd.: 83f)*

Frau A. strebt nicht an aus ihrer Position aufzusteigen und bewirbt sich weiterhin auf ähnliche Stellenangebote, da sie ihre Fähigkeiten hinnimmt, nicht für ausbaufähig hält und ihr zudem ihre Wesenszüge in dem Beruf Bestätigung bringen.

*„Somit suchen die Opfer der symbolischen Herrschaft die Berufe mit untergeordneten Aufgaben, in denen Tugenden wie Gehorsam, Freundlichkeit, Bereitwilligkeit und Ergebenheit zählen und können diese glücklich erfüllen, da sie ihren Dispositionen entsprechen.“ (ebd.: 85)*

Ein weiterer, in Frau A.s Habitus ablesbarer Aspekt der symbolischen Gewalt spiegelt sich im sozialen Kapital wieder. Sie setzt es zum Tausch für ihre loyale Mitarbeit ein, um ihren Sohn zu fördern, ist dann aber irritiert, als ihr Vorgesetzter weiteres privates Interesse an ihrer Person zeigt. Frau A. operiert an der Stelle unbewusst mit Gefühlen, um die Existenz ihrer Nachkommenschaft zu sichern. Es ist die symbolische Gewalt, die die Herrschenden dabei wahrnehmen und sich erlauben einen Tauschwert für die Beziehungsarbeit ihrerseits zu nehmen. Hochschild und Bourdieu stellen dazu folgendes fest:

*„Neben der schichtbezogenen Ungleichheit der Gefühlsarbeit findet sich auch eine geschlechtsspezifische Verteilung von Gefühlsarbeitsanteilen. Hochschild stellt hier die These auf, dass Frauen mit der Beziehungsarbeit einen materiellen Tauschwert verbinden und Gefühle entsprechend als Arbeitsressource nutzen [...]. Bourdieu bezeichnet diese als soziales Kapital und spricht Beziehungen grundsätzlich einen ökonomischen Tauschwert zu, der allerdings durch den Aspekt von Uneigennützigkeit verschleiert wer-*

den soll [...]. Im Gegensatz zu Hochschild geht Bourdieu allerdings von einem habituell, und damit unbewusst gesteuerten Einsatz sozialen und symbolischen Kapitals aus, der aus einer beherrschten Position resultiert und zur Existenzsicherung notwendig ist. Beziehungsarbeit wird bei Hochschild erst zur Arbeitsressource, wenn eine Bewusstheit über den Tauschwert besteht. Im Habitus ist das nicht grundsätzlich der Fall. [...] Frauen reagieren bei Unterordnung verstärkt mit sexuellen Reizen, Charme und Beziehungskompetenz, so dass insbesondere diese Eigenschaften durch die Herrschaftsverteilung am Arbeitsmarkt die stärkste Ausbeutung und Entfremdung erfahren und durch eine häufige Ansprache diese Dispositionen habituell verstärkt werden. Hochschild prägt in diesem Zusammenhang den Begriff der ‚Gefühlsakrobatik‘, welche die eigenen und die Gefühle des gegenüber manipulieren lässt.“ (ebd.: 136f)

Das Ungleichgewicht der Geschlechter ist Frau A. grundlegend allerdings nicht unbewusst. Ihre Gesprächsthemen kreisen immer wieder um männliche Herrschaft im soziologischen Sinn. Sie sagt beispielsweise sehr direkt:

*„Ich wäre gerne als Mann geboren, Männer haben es leichter.“* (Frau A. 2014)

Auch wenn sie sich mit weiblichen Bekannten vergleicht, klagt sie, dass sie nie geheiratet hat:

*„Die hat es geschafft! Der Kerl hat sie geheiratet. Die hat ausgesorgt!“* (ebd.)

Der suchtkranke Erzeuger ihres Sohnes ist zu keiner triftigen Unterstützung verpflichtet. An der Stelle wird die symbolische Herrschaft der Institutionen Ehe und Scheidung, die mit ihren Rechten und Pflichten durch den Staat geregelt sind, deutlich: Keine amtliche Anerkennung bedeutet keine zwingende Anerkennung des eigenen Fleisches und Blutes.

Dass die Geschlechterrollen in ihrem Feld fortgeschrieben werden und scheinbar nur eine männliche Herrschaft möglich ist bestätigt Frau A. mit einem Zitat ihres Sohnes: *„Mama, ich hole uns hier raus!“* (ebd.) Sie betont damit, wie stolz sie auf ihn ist und legt damit für die Habitusanalyse offen, dass die eigene Position in der Gesellschaft ein Erbe ist, dass man mit dem Berufsweg aktiv antritt und fortführt.

## 9. Fazit

Frau A.s Habitus bildet ein stabiles Dreieck aus dem geringen kulturellen Kapital, der Passung und der symbolischen Gewalt, die ihre Kapitalarbeit dominiert. Bei der Idee die Elemente der Habitusanalyse grafisch darzustellen wird zudem erkennbar, auf welche Bereiche und wie der Hysteresis-Effekt wirkt. Es bildet sich dabei als

einzigem Motivator das ökonomische Kapital heraus, der die Hysteresis ‚anlöst‘, während alle weiteren Elemente diese im Grunde auslösen und sie damit ein zu starkes Ungleichgewicht bilden, als dass Frau A. ihren Habitus überwinden und sich gesellschaftlichen neupositionieren könnte.



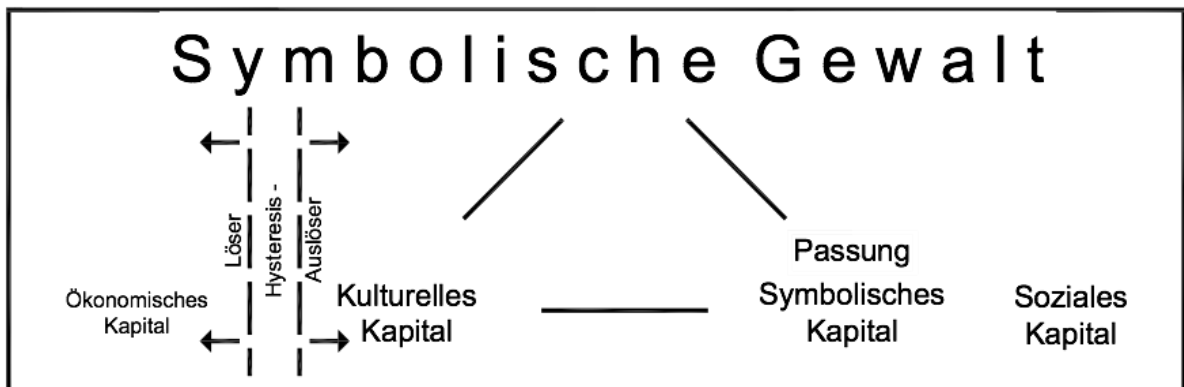


Abbildung1: Grafische Anordnung der Habituselemente

Im Umgang, bei der Anwendung und beim Versuch der Mehrung des kulturellen Kapitals zeigen sich massive Habitusschranken, die es Frau A. nicht erlauben mit absolvierten Statuspassagen zu operieren. Es zeigt sich ein Selbstausschluss vom Fachwissen in Form des nicht genutzten Ausbildungsabschlusses sowie aller folgenden Weiterbildungserfahrungen. Ihre sozialen Prägungen aus frühester Kindheit haben verhindert, dass sie Wissen selbstbewusst zu ihrem geistigen Besitz macht, was keine habituelle Inkorporation des Bildungsgutes bedeutet und somit das kulturelle Kapital nutzlos macht. Folglich ist ihr ökonomisches Kapital so gering, dass es sie bis an die Trennlinie der Respektabilität frustriert und nur durch ihr symbolisches Kapital begrenzt wird. Denn Frau A. gefällt sich in der Position der weiblichen Dienstleisterin, da das zu ihrem Habitus passt. Das zeigt sich in ihrem äußeren, modisch bewusstem Erscheinungsbild mit dem sie die Oberfläche einer Profession repräsentiert, an der kaum Fachwissen erforderlich ist. Damit verbleibt sie in ihrer, aus symbolischem Kapital gepolsterten Komfortzone im traditionellen Arbeitnehmermilieu und schafft sogar Distinktion. Sie sticht unwillentlich eine Kollegin aus, die zuvor ihre Position innehatte. Das beweist, dass die Positionierungen in allen Milieus der Gesellschaft ihre Regeln haben und es um den Wettkampf in dem Spiel darum geht. Um auch der Aufgabe der Elternschaft nachzukommen, nutzt sie ihr beschränktes soziales Kapital, zwar erneut unbewusst, aber gezielt zur Sicherung des Erben. Charme und Aussehen haben Tauschwert mit dem sie die Aufmerksamkeit bei ihrem Vorgesetzten für den Sohn gewinnt und schließlich zum Privatinteresse wird. Und in diesem sowie allen vorherigen genannten Aspekten zeigt sich, dass sich ihre Kapitalakkumulationen und -aktionen auf der Folie der symbolischen Gewalt abspielen, weshalb sie in der Abbildung 1 die Kapitalsorten übertitelt. Frau A. wünscht sich eine Aufstiegsheirat, um ökonomisch besser dazustehen und sich damit auch aus dem Wettstreit bei der Vermarktung des kulturellen Kapitals zurückziehen zu können, was im Anlauf neuer Statuspassagen und dem Scheitern in Bewerbungssituationen deutlich wird. Sie ist vielleicht das schöne, aber auch das zarte Geschlecht, verrät ihre soziale Prägung und gibt damit der symbolischen Gewalt ihren Raum. Ihr wird die traditionell weibliche Arbeit der Empfangsdame zugewiesen. Allein die Berufsbezeichnung legt Diskriminierung offen und weist einen gefügigen und symbolisch starken Habitus an, um den Herrschenden dienen zu dürfen.

An dieser Stelle möchte ich abschließend der Konnotation der Empfangsdame eine Gegenüberstellung des Pförtnerberufs anführen, die mir in meinem Erststudium begegnete, der auch eine Anmelde- und Erstkontaktfunktion hat. Ein Kommilitone tröstete sich nach einer schlechten Klausur mit folgenden Worten:

*„Zur Not werde ich Pförtner, denn der entscheidet für wen sich die Schranke hebt und wer rein darf, also ist er der wahre Big Boss des Unternehmens.“*

Wer sich wo und wie in der Gesellschaft positioniert ist einzig eine Frage des Habitus.

## **Literaturverzeichnis**

- Frau A. (2014): Gesprächsnotizen, geführt von Verfasserin, Bielefeld (unveröffentlicht).
- Heimann, R. (2009): Barrieren in der Weiterbildung. Habitus als Grundlage von Karriereentscheidungen, Marburg: Tectum Verlag.
- Heimann, R. (2010): Die Habitusanalyse, in: Gröning, K./Hoffmann, C. (Hrsg.): Forschungsmethoden. Studienbrief des Weiterbildenden Masterstudiengangs Supervision und Beratung, Universität Bielefeld, S. 106-131.

## **Internetquellen:**

- Wikipedia: Symbolisches Kapital. URL:  
[http://de.wikipedia.org/wiki/Symbolisches\\_Kapital](http://de.wikipedia.org/wiki/Symbolisches_Kapital) (Stand 06.06.2014)

## **Abbildungsverzeichnis**

- Abbildung1 „Grafische Anordnung der Habituselemente“: Estera Zuranski, 16.06.2014.

## Mehr Masse statt Klasse?

### *Die Bedeutung der Inflation von Beratungsformen für die Professionalisierung von Supervision*

#### **Zusammenfassung:**

Der Text geht zunächst der Frage nach, welche rahmenpolitischen, verbandspolitischen und dem Zeitgeist geschuldeten Ursachen zum Paradigmenwechsel von der reflexiven, an der Emanzipation des Menschen orientierten Supervision zum weitgehend den Interessen der Auftraggeber dienenden Instrumentalisierung der Supervision und anderer Beratungsformen verantwortlich waren. Die unzureichende Wissenschaftlichkeit der Aus- und Fortbildung werden als eine Ursache hierfür kritisch beleuchtet. Professionssoziologische Theorien werden als Arbeitsfolien angewendet. Der heutige Zustand der Supervision wird an den wissenschaftlichen Kernmerkmalen von Profession gemessen. Abschließend werden anhand dieser Merkmale nach der Einschätzung von Ulrich Oevermann und Gerhard Leuschner Alternativen zur Diskussion gestellt, die die Supervision vor einer weiteren Verwässerung und Verlust von Professionalisierung schützen könnte.

## **1. Einleitung**

Von einem „allmählichen Verschwinden einer jungen Profession“ (Gaertner 2011: 71), einer „Marginalisierung“ (ebd.: 73) und einem „Bedeutungsverlust“ (ebd.: 84) der Supervision schreibt der Psychoanalytiker, Sozialwissenschaftler und Supervisor Adrian Gaertner. Eine Vielzahl anderer Beratungsformen stellten den neuen „Gegenstand der Begierde“ (ebd.: 73) dar. Folge dieser Dezentrierung seien „die partielle Selbstabschaffung der Supervision“ (ebd.) und ein „Brüchig-Werden“ der supervisorischen Identität (vgl. ebd.: 84).

Wie kam es zur Krise des supervisorischen Wissens und Verstehens? Wieso kann immer noch nicht von Supervision als Profession gesprochen werden? Was hat diese Entwicklung bislang erschwert bzw. verhindert und was muss erfolgen, um Supervision aus dem Status einer Methode unter vielen Beratungsformen heraus in den Status einer Profession zu heben?

Um einer Beantwortung dieser Fragen näher zu kommen, muss die Interdependenz zwischen gesellschaftlichen, politisch-ökonomischen Bedingungen und dem Denken und Handeln in der Supervision in den Blick genommen werden. Der verbandspolitische Kurs der DGSv, Fragen zur supervisorischen Haltung, zu Methoden, zum Menschenbild und zum Grad der Identifizierung der Supervisorin/des Supervisors mit ihrem/seiner Profession sowie zur Auftragsannahme sind somit einzubeziehen. Ausschließlich vor diesem Hintergrund bzw. in diesen Verhältnissen lässt sich das Professionalisierungsphänomen untersuchen.

## **2. Psychoboom als primärer Konstruktionsfehler der Supervision - ein kurzer geschichtlicher Abriss**

Gaertner führt die Orientierung am Psychoboom in den 1990er Jahren als primären Grund für das Unschärfeprofil der Methode Supervision an. Eine Vielfalt supervisorischer Ansätze entstanden zu dieser Zeit, die zuerst von psychotherapeutischen Schulen, nachfolgend von der Systemtheorie geprägt waren. Supervision hätte hierbei - und nicht erst im Zuge des Coaching-Hypes - ihre Reflexivität und ihre demokratische Kraft verloren und sei oberflächlich geworden (vgl. Gaertner 2011).

Aber zunächst ein zeitlicher Schritt zurück. Ende der 1960er Jahre erfolgte eine Institutionalisierung und Anerkennung der Supervision in der Bundesrepublik. War das Sozialsystem bis dato von Fürsorge, Lenkung und Bewahrung geprägt, so fanden jetzt Prozesse der inneren Demokratisierung der BRD statt. Zum einen erfolgten innere Reformen, wie die Bildungs-, Psychiatrie- und Strafrechtsreform. Zum anderen fanden zivilgesellschaftlich reflexive Bewegungen statt, wie die Studenten-, Frauen- und Friedensbewegungen. Rechts- und sozialstaatliche Denkweisen wurden politisch verabschiedet. Dies führte zu einer Institutionalisierung von demokratischer Kommunikation und zur gesellschaftlichen Reflexion und Kritik. Nach Katharina Gröning wurde Supervision als reflexive Methode erforderlich und war sogar politisch gewünscht (vgl. Gröning 2014: 85). Bis in die 1980er Jahre stellte sie ein reflexives Instrument in anstaltsförmigen Institutionen dar. Demokratisierungsprozesse in Institutionen wurden im Rahmen von Supervision begleitet. Zuerst war Supervision Klienten bezogen. Der Fokus wurde auf Fallsupervision gelegt. Bereits Mitte der 1970er Jahre musste jedoch die Vorstellung der Schaffung eines modernen und umfassenden Sozialwesens ökonomischen und strukturellen Grenzsetzungen weichen, was ein Ende der inneren Reformen bedeutete (vgl. ebd.).

In den 1980er Jahren erfolgte ein Paradigmenwechsel in der sozialstaatlichen Debatte. Die neoliberale Politik in der Ära von Margret Thatcher, Ronald Reagan und Helmut Kohl wurde in der BRD eingeführt und durchgesetzt. Zentrale Inhalte dieser Politik stellen der Rückzug des Staates, die Privatisierung und der Abbau von Wettbewerbs- und Konkurrenzschranken dar, was zu einer Deregulierung der Arbeitswelt und Finanzwelt führte. Als politisches Programm wurde zunächst die Entwicklung einer Industrie- zu einer Dienstleistungsgesellschaft, anschließend zu einer Informations- und Wissensgesellschaft verfolgt. Primäres Ziel stellte hierbei die Steigerung der Effektivität und Effizienz dar (vgl. Gröning 2010: 26f).

Die funktionale Modernisierung führte zu einem Paradigmenwechsel des politischen Denkens und Handelns, die Konzipierung von Arbeit und somit die arbeitsbezogene Beratung in der BRD. Vor diesem Hintergrund ist die Orientierung und Ausweitung des Geltungsbereichs der Supervision als Institution zu Bereichen der Wirtschaft und der Organisation zu verstehen, was zunächst positiv gedeutet wurde. Nun stand nicht mehr die Person, sondern die Organisation im Mittelpunkt der Betrachtung. Das Verhältnis zwischen Arbeit, Beruf und Identität wurde neu justiert und durch strukturfunktionalistische Betrachtungen abgelöst. Nach strukturfunktionalistischer Sicht wird Gesellschaft als ein System und der Mensch als diesem System gegenüber stehend verstanden. Er muss sich im Prozess der Sozialisation funktional in die Gesellschaft einpassen. Funktionaler Rollenbezug und Teamentwicklung standen im Fokus der supervisorischen

Arbeit und somit die Rollentheorie, die Arbeit am Rollenset, die Gruppendynamik als Trainingsformat für Organisationen und der Dreiecksvertrag. Die Verwirklichung im Job und gleichzeitig das funktionale, rollenkonforme und positionsangemessene berufliche Handeln sollten im Rahmen von Supervision gefördert werden (vgl. Gröning 2014: 86f).

Die vorherige Fokussierung auf die Person wurde durch die vorbehaltlose Antizipation neoliberaler Vorstellungen zugunsten der Prämisse des funktionalen Rollenerlernens verändert. Die politischen und strukturellen Veränderungen führten zu einer gesteigerten Nachfrage und Expansion des supervisorischen Angebots. Es erfolgte keine Erarbeitung eines wissenschaftlich begründeten Konzepts von Supervision, keine Eigenständigkeit der Methode Supervision und keine stabile supervisorische Identität.

Nach Gröning wurde Supervision bereits durch diese Entwicklungen zu einer Methode, einer „Ware, die sich verkaufen sollte“ (ebd. 86). Wissenschaftlichkeit wurde verlassen, um alle Beratungsformate anbieten zu können, die sich verkaufen ließen, somit auch Beratungsformate, die Psychotechniken darstellen. Hierunter werden Beratungsangebote als Techniken der Selbst- und Fremdführung verstanden. Der Mensch soll dazu gebracht werden, sich selbst zum Nutzen des Unternehmens zu regieren. Die Steigerung seiner Effizienz und Verwertbarkeit wird verfolgt, nicht die Förderung von Autonomie (vgl. Bröckling et al. 2000).

Gaertner sieht den Psychoboom als zentralen Konstruktionsfehler der Professionalisierung von Supervision an:

*„Der Begriff Psychoboom bezeichnet zunächst die Art, wie sich die Psychologisierung der Gesellschaft historisch durchgesetzt hat, eben als Boom, mit der Tendenz, die Begrenzungen der Psychoperspektive zu überschreiten. Darüber hinaus verweist er aber auch auf die Warenförmigkeit der Psychoangebote und auf den Konsumentenstatus der Anhänger der Psychoszene.“ (Gaertner 2011: 88)*

Methodisch basiert der Psychoboom auf wissenschaftlich nicht begründeten sowie teilweise manipulativen Psychotechniken. Diese beruhen auf den paradigmatischen theoretischen Ansätzen der Psychoanalyse und der Verhaltenstherapie. Sie nehmen jedoch von diesen wissenschaftlich fundierten Fachgebieten lediglich ausschnittsweise Aspekte des psychischen Geschehens in den Fokus. Die Wahrnehmung der Wirklichkeit, die Selbstdefinition der Individuen und die soziale Interaktion werden mit Rückgriff auf psychologisierende Interpretationsschemata analysiert (vgl. ebd.).

In den 1980er Jahren fand ein Professionskampf zwischen SupervisorInnen, die in der Mehrzahl im Erstberuf SozialarbeiterInnen waren, und PsychologInnen, TherapeutInnen sowie ÄrztInnen statt. Als besondere Schwierigkeit stellte sich hierbei für die SozialarbeiterInnen heraus, die Professionen in den supervisorischen Berufs- und Fachverband aufzunehmen, die sich im beruflichen Alltag wiederholt auf ihre akademische Vormachtstellung gegenüber der Sozialarbeit beriefen (vgl. Weigand 2014: 20).

Im Hinblick auf die Professionalisierung von Supervision ist rückblickend die Öffnung der DGSV gegenüber anderen helfenden Berufen als problematisch zu erachten. Professionalisierungsprozesse lassen sich als Resultate sozialer Schließungsstrategien im Sinne von Max Weber analytisch rekonstruieren. Weber beschreibt das Phänomen der sozialen Schließung als Politik der Professionen. Unter sozialer Schließung versteht er jene Prozesse, in denen soziale Akteure ver-

suchen, Ressourcen, Privilegien, Macht und Prestige zu monopolisieren und andere Akteure davon auszuschließen. Äußerlich feststellbare Merkmale kultureller Art, wie z.B. soziale Herkunft, Sprache, Geschlecht und an sie anknüpfende Zuschreibungen, Merkmale ökonomischer Art, wie z.B. Geld oder Eigentum sowie Merkmale organisatorischer Art, wie z.B. Verbandsmacht, werden zum Anlass genommen, potenzielle und aktuelle Konkurrenten vom Wettbewerb um die angeführten Güter auszuschließen (vgl. Weber 2005: 260ff; Olk 1986: 29). Die expansive Berufspolitik der DGsv in den 1990er Jahren hat zwar zu einem Anstieg der Nachfrage, einer Erweiterung des Aufgabenspektrums und einer Ausweitung des Geltungsbereichs der Supervision auf den Organisations- und Profitsektor geführt. Zugleich hat dieser Kurs jedoch dazu beigetragen, dass Supervision als ursprünglich zentraler Gegenstand des Berufs- und Fachverbands in den Hintergrund geriet und einer Vielzahl anderer Beratungsformen Platz machte.

Nach Gaertner hat diese Entwicklung, diese Expansion eine „Art Goldgräbereuphorie“ (Gaertner: 74) bei vielen SupervisorInnen ausgelöst. Die Frage, inwieweit ein reflexives, aufklärerisches Supervisionsverständnis eigentlich sinnvoll in der gewerblichen Wirtschaft anzuwenden ist, wurde nicht gestellt.

Mir scheint, dass viele an dieser Entwicklung partizipieren wollten, ohne zu reflektieren, woran sie überhaupt partizipierten. Ich nehme an, dass sowohl auf individueller als auch auf innerverbandlicher Ebene die politisch-ökonomischen Verhältnisse nicht ausreichend thematisiert wurden, in denen Beratung in der Arbeitswelt geleistet wird. Ebenso scheint mir eine Reflexion über die eigene supervisorische Haltung zu den gesellschaftlich-politischen Bedingungen vernachlässigt worden zu sein. Dies hätte ein kritisches Innehalten, eine ‚Rolle rückwärts‘ bedeutet, die der Aussicht und dem Ziel auf die „Besetzung eines lukrativen Marktsegments“ (Gaertner 2011: 74) entgegengestanden oder gar unmöglich gemacht hätten.

Die Hinwendung zum Profitbereich und zur Organisationsentwicklung deutet Gaertner als kompensatorisches Bestreben, um sich von der als Kränkung empfundenen ursprünglichen Herkunft der Supervision aus der Sozialen Arbeit, abzusetzen (vgl. Gaertner 2011: 75) sowie als Möglichkeit der Befriedigung narzisstischer „Größenfantasien der ‚Macher‘“ (ebd.: 78). Nach Gaertner ist die

*„Strategie, Supervision im Sinne des Neoliberalismus in eine effektivitätssteigernde Rationalisierungsmethode umzuwandeln [...] gründlich misslungen.“* (ebd.)

Eine Etablierung im Profitsektor und in höheren Verwaltungsebenen sei nicht geglückt. Außerdem werde sie aus ihren ursprünglichen Arbeitsfeldern vom Format des Coaching zurückgedrängt.

In den 1990er Jahren bis hin zur Finanzkrise 2008 wurde der vom Neoliberalismus angerufene Mensch, der sich flexibel, risikobereit, unternehmerisch handelnd und manageriell denkend zeigt, positiv konnotiert und als Notwendigkeit dargestellt - idealtypisch konstruiert in Konzepten wie dem des Arbeitskraftunternehmers (Pongratz/Voß 2004) und dem des unternehmerischen Selbst (Bröckling 2007). Optimierung des Individuums stellt hierbei eine permanente Entwicklungsaufgabe für das Individuum dar.

Bereits in den 1990er Jahren kam es zum Abstieg der sozialen Milieus, in denen Supervision betrieb und zu einem sozialen Aufstieg von Führungskräften. Zunehmend erhöhte sich der Druck auf die Vollprofessionen. Auch bei Managern und Führungskräften nahmen soziale Ängste zu.

Die Nachfrage neuer Formate wie Coaching stieg an, begünstigt durch das politische Denken und Handeln.

Heute bestimmen Unsicherheiten, Ungewissheiten, der Kampf gegen den sozialen Abstieg, Zunahme des Wettbewerbs, Umgang mit „Bruchbiographien“ (Beck 1987) bzw. 'Patchwork-Biografien' die Arbeitswelt und den darin handelnden Menschen. Viele Menschen sehen sich heute „*einer massiven Entwertung und der Entlassung ihrer Arbeitskraft ausgesetzt*“ (Riegler 2010: 117). Schwierigkeiten in der Arbeitspraxis und in dem Finden von Arbeit werden heute "*in einer Art Personalisierung struktureller Probleme*" (Pongratz 2004: 27) gedeutet, d.h. in eigenen Defiziten oder in der Behinderung durch einzelne Vorgesetzte.

Während die Methode Supervision an dem Dreieck des beruflichen Handelns und Erlebens, des institutionellen Rahmens und der KlientInnen ausgerichtet ist, bezieht sich Psychotherapie auf ein duales, intersubjektives Beziehungsverhältnis, das individuelles psychisches Leiden in den Vordergrund stellt (vgl. Gaertner 2011). Durch die Engführung auf psychoanalytische Theorien in der Supervision besteht die Gefahr einer Klientifizierung und Pathologisierung von Einzelnen. Arbeitsbezogenen Problemstellungen können individualisiert, Versagen und Schuld können als individuell verursacht vom Einzelnen interpretiert werden. Konflikte im Arbeitsbereich sind jedoch nicht ausschließlich als subjektive und individuell konstruierte Konflikte wahrzunehmen. Vielmehr sind die soziale und gesellschaftliche Dimension, die funktionale Undifferenziertheit und Schnittstellenprobleme in die Diagnose und Intervention mit in die arbeitsbezogene Beratung einzubeziehen (vgl. Gröning 2013).

### **3. Auswahl professionssoziologischer Theorieansätze und deren Anwendung auf die Supervision**

Es lassen sich grob zwei theoretische Herangehensweisen an das Professionsphänomen unterscheiden. Zum einen handelt es sich um strukturfunktionalistische Ansätze, die in idealtypisierender Weise charakteristische Grundstrukturen professionalisierten Handelns und die damit zusammenhängenden Strukturmerkmale professioneller Berufe versuchen herauszuarbeiten. Zum anderen handelt es sich um theoretische Ansätze, die die Macht und die Autonomie von Professionen hinterfragt. Diese Ansätze werden als theoretische Folien für ein vertieftes Verstehen des Professionalisierungsgrads der Supervision angewendet. Auf das Hinzuziehen symbolisch-interaktionstheoretischer und systemtheoretischer Ansätze wird somit verzichtet.

#### **3.1 Funktionalistische / strukturfunktionalistische Position**

##### *3.1.1 Merkmale von Professionen nach Parsons funktionalistischer Professionstheorie*

In Talcott Parsons funktionalistischer Professionstheorie kommt der Wissenschaft eine herausragende Bedeutung als eines neben anderen herausgearbeiteten Merkmalen von Professionen zu. Die wissenschaftlich gestützten Praktiken der Professionellen lösten die magischen und erfahrungsgestützten Praktiken und Problemlösungsformen ab (vgl. Olk 1986: 20; Parsons 1964). Die Orientierung an Wissenschaft stellt die erste Komponente des professionalisierten Handelns nach Parsons dar.

Aufgrund seines wissenschaftlich begründeten Kompetenzvorsprungs kann der Professionelle



von seinem Klienten verlangen, ihm zu folgen. Die Fachautorität des Professionellen wird auf den Bereich eingeschränkt, für den er einen Wissensvorsprung vor dem Klienten hat. Parsons bezeichnet diese „funktionale Spezifität“ (Parsons zit. nach Olk 1986: 20, Herv. im Original) als zweites Merkmal von Professionen.

Die Beziehung zwischen dem Professionellen und dem Klienten bezieht sich nicht im Ganzen auf die Person des Klienten, sondern auf den Problemausschnitt, den der Professionelle mit seinen wissenschaftlichen Mitteln bearbeiten kann. Die Beziehung zwischen den Akteuren wird durch

*„das Prinzip des ‚Universalismus‘ als drittes Charakteristikum von Professionen strukturiert, denn dem Klienten wird ‚ohne Ansehen der Person‘ geholfen.“ (Olk 1986: 20)*

Als ein weiteres Merkmal von Professionen wird die „Gemeinnützigkeit“, die „Kollektivitätsorientierung“ (ebd.: 20f) professionellen Handelns angeführt, also die Ausrichtung des professionellen Handelns an der Idee des Gemeinwohls. Das professionelle Handeln erfolgt nicht in Form einer Geschäftsbeziehung, sondern in Form einer Professions- und „Solidaritätsbeziehung“ (ebd.: 21). Der Klient bringt dem Professionellen und dessen Absichten Vertrauen entgegen. Er ist davon überzeugt, dass der Professionelle sein Bestes dafür einsetzt, um zu der Problemlösung beizutragen.

Bei den Problemen, die durch professionalisiertes Dienstleistungshandeln bearbeitet werden, handelt es sich zumeist um Probleme, die nicht nur von Bedeutung für den Klienten, sondern auch für die übergeordnete, Aufträge erteilende Gesellschaft sind. Demzufolge besteht ein Interesse an einer effektiven Kontrolle des professionellen Handelns. Dieses Kontrollproblem wurde im Rahmen der funktionalistischen Professionstheorie nach dem Muster eines Vertrags zwischen der Gesellschaft und den Mitgliedern einer Profession rekonstruiert.

*„Die Angehörigen einer Profession garantieren der Gesellschaft und den jeweiligen Klienten die Bereitstellung höchst möglicher Fachkompetenz und die Orientierung der Praktiker an den Idealen der professional community, wie sie durch die Mechanismen der Rekrutierung und Ausbildung des Berufsnachwuchses einerseits und der formellen wie informellen Kontrolle der Berufsausübenden durch Kollegen, Berufsethiken und formelle Sanktionsinstanzen andererseits sichergestellt werden sollen.“ (Olk 1986: 22)*

Dies ist die Aufgabe der Fachgesellschaften, Kammern und Berufsverbände. Diese Orientierung der Professionellen wird seitens der Gesellschaft durch Zuerkennung des Rechts auf Autonomie, das Vertrauen in die Qualität der professionellen Leistungen sowie durch hohes gesellschaftliches Ansehen, hohe Einkommenschancen und Schutz vor konkurrierenden Leistungsanbietern belohnt (vgl. Koring 1989: 23).

Nach Preuß ist der Sozialstaat zur Wohlfahrtsproduktion verpflichtet (Preuß 1990). Das öffentliche Wohl lässt sich als Spannungsverhältnis zwischen Gesellschaft und KundInnen/PatientInnen darstellen. Alle Professionen vertreten das öffentliche Wohl und die Wohlfahrt, z.B. in Form von Prävention sozialer Verwerfungen. Supervision hat eine gesamtgesellschaftliche Kittfunktion. Dass sie sowohl dem gesellschaftlichen Wohl als auch der Wohlfahrt dient, muss legitimiert werden. Je reiflicher von SupervisorInnen mit der öffentlichen Verantwortung ihrer Profession argumentiert werden kann, desto besser für deren Legitimation. Daher ist die Verbandspolitik der DGSv von zentraler Bedeutung für die Profession Supervision als Ganzes sowie

für die einzelnen SupervisorInnen.

### 3.1.2 Kernmerkmale von Professionen nach dem Attributionsmodell von Goode

Seit den 1950er Jahren führte Parsons professionssoziologischer Ansatz im Rahmen des Strukturfunktionalismus zu einer Entwicklung von Kriterienkatalogen, so genannten „Attributionsmodellen“. Nach dem Attributionsmodell des amerikanischen Soziologen William Josiah Goode, einem weiteren amerikanischen Vertreter des funktionalistischen Professionsmodells, lassen sich die Merkmale von Professionen auf drei wesentliche Kernmerkmale reduzieren: 1. Expertise, 2. Kollektivitätsorientierung und 3. Autonomie der Kontrolle über die eigene Tätigkeit und Ausbildung (vgl. Goode 1972: 157ff; Koring 1989: 62).

#### **Professionsmerkmal der Expertise**

Supervision verfügt bis heute über kein allgemein anerkanntes supervisorisches Expertenwissen im Sinne eines Sonderwissens. Die Supervisionsforschung stellt einen neuen Gegenstand in den wissenschaftlichen Disziplinen dar. Eine wissenschaftliche Fundierung von Beratung und Supervision erfolgt durch universitäre Ausbildungsgänge, wie beispielsweise an den Universitäten Bielefeld, Kassel und Heidelberg.

Gröning weist in ihren Publikationen auf eine „*dringende berufspolitische Klärung zum Problem der Profession Supervision*“ (Gröning 2014: 84) hin, die ausschließlich mit Wissenschaft zu erreichen sei. Dem „*derzeitigen Wildwuchs auf dem Beratungsmarkt vor allem im Coaching [müsse] die Legitimation*“ (ebd.) entzogen werden, indem sich von „*Supervisionsverständnissen als Methodenvielfalt*“ (ebd.) verabschiedet und über eine beratungswissenschaftliche Fundierung und Begründung von Supervision gesprochen werde.

#### **Professionsmerkmal der Kollektivitätsorientierung**

Supervision stellt grundsätzlich eine Dienstleistung dar, die für die Regulation des gesellschaftlichen Lebens, speziell des Arbeitslebens, nützlich und erforderlich ist. Das jeweilig spezifische supervisorische Verständnis, die berufsethische Haltung sowie die supervisorische Praxis sind abhängig von dem historischen und gesellschaftlich-politischen Kontext.

Anfang 1994 hat die DGSv die Kommission "Politik und Gesellschaft" berufen, im Rahmen derer Fragen der politischen Dimension und Relevanz von Supervision und Verbandsarbeit aufgegriffen werden sollten. Ziel war hierbei, einer unkritischen resignativen Haltung im Hinblick auf gesellschaftliche Entwicklungs- und Wandlungsprozesse zu begegnen, die die politische Dimension der Beratungsarbeit als irrelevant zu erklären versuchen könnte (vgl. Brauner et al. 1995: 1). Die vor zwanzig Jahren von der Kommission aufgegriffenen Themen sowie geäußerten Kritik haben nichts an ihrer Aktualität verloren. Die Kommission, der auch Wolfgang Weigand als Gründungsmitglied und als Vorsitzender der DGSv (amtierend von 1992 bis 2001) angehörte, wies u.a. darauf hin, dass die Supervision Gefahr liefe,

*„von der ‚systematischen Reflexion des Handelns‘ zum inflationären, unspezifischen Angebot an den Markt unter Einbeziehung methodischer Versatzstücke zu degenerieren.“*  
(ebd.: 3)

In seinem Artikel „Ist Supervisor/in ein Beruf?“ stellt Leuschner verschiedene Phasen der Supervisionsentwicklung dar. Durch seine Ausführungen verdeutlicht er die Machtposition von Organisationen und somit die Abhängigkeit des Supervisors, dem hierdurch flexible Anpas-

sungsleistungen abverlangt werden. Seine Argumentation macht deutlich, wie struktureller gesellschaftlicher Wandel und soziale Beschleunigung einem Supervisionsverständnis entgegenstehen, das Zeit und Raum für eine prozesshafte, reflexive supervisorische Arbeit erforderlich macht. Reflexive Supervision im traditionellen Sinne sei zu langsam für die institutionellen Veränderungsansprüche. Auf ein tieferes Verstehen käme es den Auftraggebern weniger an, umso mehr auf vorzeigbare Ergebnisse. In der Supervision mit wahrnehmungserweiternder, aufklärerischer Haltung werden unerwünscht dadurch Spannungen und Konflikte aufgezeigt.

*„Der Wandel der Supervision oder der Wandel des Supervisors geht im Außenanspruch vom reflektierenden, begleitenden Berater, der Wahrnehmung erweitert, zum zielorientierten, steuernden, handlungsfokussierten Veränderer in institutionalisierten Arbeitsprozessen.“* (Leuschner 2009: 91)

Leuschner stellt die These auf, dass nur für denjenigen Supervision ein Beruf sein kann, der bereit ist, die Anforderungen der Organisation zu akzeptieren und sich dieser flexibel anzupassen. Supervision im ursprünglichen, d.h. reflexiven Sinne, hätte nicht zu einem Beruf geführt. *„Diesen Beruf gibt es so nicht“* (ebd.).

*"Die Institution Supervision gibt einen Grundwert auf und erhält dafür die Akzeptanz zahlungsfähiger Institutionen."* (Leuschner 1998: 161)

Eine Fallvignette von Rudolf Heltzel veranschaulicht m.E. äußerst prägnant, wie ein supervisorischer Auftrag, ausgerichtet an Kriterien der Effektivitäts- und Effizienzsteigerung, die Durchführung einer zunächst stattgefundenen prozesshaften, reflexiv-aufdeckenden Supervision ad absurdum führt. Bei dem Supervisionsprozess handelte sich um eine von ihm geleitete Leitungssupervision von Teamleitungen im stationären psychiatrischen Arbeitsfeld, an der auch die Pflegedienstleitung teilnahm. Nachdem ein personeller Wechsel auf der Ebene der Pflegedienstleitung erfolgte und eine betriebswirtschaftlich ausgebildete, spezifisch psychiatrisch unerfahrene Leitung ohne Supervisionserfahrung an der Leitungssupervision teilnahm, wurden von dieser managementorientierte Ziele und Ausrichtung für die Supervision definiert (Heltzel 2007: 102f). Supervision droht bei solchen Erwartungs- und Zieldefinitionen seitens des Auftraggebers zu *"Schmieröl im kapitalistischen Getriebe"* (Weigand 2012: 29) deformiert zu werden.

Im Rahmen der Mitgliederversammlung Ende 2013 wurde für eine Aufnahme des Titels 'Coach' in die Satzung des Verbands gestimmt. Diese verbandspolitische Entscheidung ist nun in den Regelwerken der DGsv sowohl für die Mitglieder, die Ausbildungsstätten als auch (potenzielle) NutzerInnen von arbeitsbezogener Beratung abgebildet. Durch diese Entscheidung wird m.E. die Orientierung des Verbands an einem Supervisionsverständnis (erneut) deutlich, das eher ausgerichtet ist auf einen modernisierungstheoretischen Fokus im Sinne von Supervision als Managementfunktion, als Instrument der Personalentwicklung, der Karriereberatung. Pragmatisch gesehen könnte festgestellt werden, dass hierdurch lediglich einer gewandelten Realität Rechnung getragen wird, d.h. einer durch gesellschafts-politische Veränderungen bedingten gewandelten Nachfrage an Beratung, die nicht vor Weiterbildungsinstituten halt macht. Aus Sicht von SupervisorInnen mit einem reflexiven Supervisionsverständnis könnte dies jedoch neben der Bedeutung einer Unterstreichung des Stellenwerts von Coaching, als Einwilligung in ein weiteres Zurückdrängen der eigenen an Reflexion, Aufklärung und Mündigkeit orientierten Beratungsform verstanden werden.

Auch wenn solche verbandspolitischen Entscheidungen eine weitere Verwässerung der Supervision und ein „An-den-Rand-gedrückt-Werden“ durch Beratungsformate wie dem Coaching als schwerlich zu verhindern erscheinen lassen, ist m.E. innerverbandlich die Frage zu stellen, ob es sich bei der Supervision um eine „*privatwirtschaftliche Serviceinstitution*“ (Lehmenkühler-Leuschner/Leuschner 1997: 56) handeln sollte, die für KundInnen und Organisationen psychosoziale und organisatorische Dienstleistungen anbietet, oder ringt sie

*„weiter um einen gesellschaftlichen Auftrag, nachdem sie als Fachgebiet zuständig [ist] für die Analyse und Linderung der unaufhebbaren dialektischen Spannungen zwischen Bedürfnissen, Interessen und Zielen von arbeitenden Menschen untereinander einerseits und den Organisationen, in denen Menschen arbeiten, andererseits.“* (ebd: 56)

### **Professionsmerkmal der Autonomie der Kontrolle über die eigene Ausbildung und Tätigkeit**

Im Rahmen der DGSv wird die Kontrolle über die eigene Ausbildung und Tätigkeit in Form einer formulierten verbindlichen Berufsethik, durch Zertifizierung von Ausbildungsinstituten und durch Standards der Berufsausübung angestrebt. Die kollegiale Selbstkontrolle wird im Rahmen von Fachtagungen, Veröffentlichungen und Kontrollgruppen, wie Balint- und Intervisionsgruppen angeregt.

Kritik an den Ausbildungsinstituten wird u.a. bereits von den Mitgliedern der Kommission "Politik und Gesellschaft" geübt (vgl. Brauner, T. et al. 1995). Die Institute bilden "*jeden zum All-round-Supervisor als unspezifischem Alleskönner*" (ebd.: 4) aus, solange er die Ausbildungsgebühr bezahlt. Sie sprechen sich für Qualifikation, spezifische Verfahren, Handlungskonzepte und somit Spezialisierung aus, wodurch Professionalisierung gefördert werde. Unter professionellen sowie berufspolitischen Aspekten sei eine Entdifferenzierung und somit Deprofessionalisierung als problematisch zu erachten. Sie führe zu einem gesellschaftlichen Prestigeverlust sozialer, pädagogischer und therapeutischer Berufe (vgl. ebd.). Auch wird die Ausbildung, aufgrund der zum Teil hohen Kosten, als Investition erachtet, die sich ökonomisch rentieren muss.

Zur Analyse des Kriteriums der kollegialen Selbstkontrolle sind Ausführungen des Supervisors und DGSv-Mitglieds Wilfried Lauinger hilfreich. In seinem Artikel „Qualitätssicherung durch Wahrnehmung von Fort- und Weiterbildung“ wendet sich dieser wohlwollend-konfrontierend an die Mitglieder der DGSv mit der Frage: "Mal unter uns: Wie halten Sie es mit regelmäßiger Fortbildung?". In seinem Artikel stellt er heraus, dass die DGSv zwar Maßstäbe für den Bereich der Qualitätssicherung durch Fort- und Weiterbildung setzt, jedoch auf eine Durchsetzung der Maßstäbe weitgehend verzichtet. Die Mitglieder seien zu regelmäßiger Fortbildung und Kontrolle ihres beruflichen Handelns verpflichtet, was unter anderem in den ethischen Leitlinien des Verbands formuliert ist. Diese Anforderungen stellten auf die Selbstverpflichtung oder zumindest auf die Selbstkontrolle ab, hätten somit keinerlei spürbare Konsequenz für die Mitglieder. Während für die Zertifizierung von Supervisionsausbildungen und Aufnahme von Mitgliedern konkrete Kriterienkataloge vorlägen und von Organen der DGSv überprüft werden, sei eine "*Qualitätsnachweislücke*" (Lauinger 2014: 7) bereits bei dem Abschluss der supervisorischen Ausbildung zu finden. Nachdem ein Auszubildender erst einmal Aufnahme in die Weiterbildung erlangt hätte, griffen ausschließlich quantitative Aspekte. Qualitative Beurteilungen der Leistungen erfolgten höchstens durch die Ausbildungsleitung. Diese hätten jedoch keine Relevanz für die Bescheinigung der erfolgreichen Teilnahme. Lauinger begründet das Fehlen quali-

tativer Aspekte innerhalb der Ausbildungsgänge mit ökonomischen Gründen. Dem Eigeninteresse des Ausbildungsinstituts an seiner Positionierung am Ausbildungsmarkt widerspräche ein vermehrtes Abweisen von Ausbildungsinteressenten oder sogar eine Verweigerung des Abschlusszertifikats bei begonnener Ausbildung, aufgrund mangelnder Eignung bzw. Fähigkeiten (vgl. ebd.).

Es stelle ein innerverbandliches Tabu dar, eigene supervisorische Leistungen persönlich unter den Mitgliedern oder von autorisierter Stelle öffentlich zu bewerten:

*"Falls es überhaupt ein Kriterium für die Bemessung supervisorischer Qualität gibt, könnte es die Entwicklung der individuellen Auftragslage sein."* (ebd.: 8)

Kausale Rückschlüsse auf die Qualität der Arbeit könnten aber auch dadurch nicht gezogen werden, weil zwischen hauptamtlich und nebenberuflich tätigen Supervisoren zu unterscheiden sei.

### *3.1.3 Die Strukturlogik professionellen Handelns nach Oevermann*

In der Professionssoziologie erfolgte Ende der 1970er Jahre eine Revidierung der klassischen Professionstheorie. Eine strukturtheoretische Sichtweise von Profession wurde entwickelt, bei der nicht mehr legitimations- und standespolitische Aspekte sowie Professionsattribute im Zentrum des Interesses standen, sondern die Binnenstrukturen und die Logik professionellen Handelns (vgl. Koring 1989: 65f).

In dem Strukturmodell professionalisierten Handelns des deutschen Soziologen Ulrich Oevermann erfolgt eine idealtypische Rekonstruktion professionalisiertem Handelns. Er knüpft ausdrücklich an die professionstheoretischen Problemstellungen von Parsons an. Wie dieser bezieht er die von ihm rekonstruierte spezifische Strukturlogik professionalisierten Handelns auf bestimmte Funktionen, die dieses Handeln erfüllt. Wie für Parsons liegt für ihn das zentrale Problem professionellen Handelns darin, zwischen Wissenschaft und Lebenspraxis vermitteln zu müssen (Oevermann 2010). Anders als Parsons geht es Oevermann hier aber nicht um eine Verwissenschaftlichung der Lebenspraxis, nicht um eine Erhöhung alltagspraktischen Handelns durch kognitive Rationalität. Es ist Oevermanns Interesse,

*"die spezifisch ‚materiale‘ Rationalität der Lebenspraxis gegen Prozesse der Expertisierung und Scientifizierung durch sozialwissenschaftliche Wissensbestände und technokratische Bedeutungsgehalte zu verteidigen."* (Olk 1986: 24)

Oevermann bezieht professionelles Handeln auf die Lösung zentraler gesellschaftlicher Probleme. Unter professionalisierter Praxis versteht er „eine expertenhafte Dienstleistung stellvertreter Krisenbewältigung“ (Oevermann 2010: 17). Nach seinem idealtypischen Konstrukt lassen sich drei reine Funktionstypen professionalisierten Handelns rekonstruieren:

1. Wahrheitsbeschaffung: Dieser Funktionsbereich umfasst die „Gewährleistung einer methodisierten Geltungsüberprüfung bezüglich gesellschaftlichen Wissens“ (ebd.), d.h. die methodisierte Prüfung und Erzeugung von Wissen und Wissenschaft.
2. Konsensbeschaffung: Hierunter werden die „Aufrechterhaltung und Herstellung von Gerechtigkeit“ (ebd.) verstanden.
3. Therapiebeschaffung: Darunter wird die „Herstellung und Aufrechterhaltung einer somato-psycho-sozialen Integrität von Lebenspraxis“ (ebd.) verstanden.

Aus dieser Perspektive gelten ausschließlich Berufe als strukturell professionalisierbar, denen

eine Einführung auf eine der genannten Problembereiche gelingt.

Gerhard Leuschner, der ein eigenes, neues Professionskonzept von Supervision entwickelt hat, platziert Supervision zwischen den o.a. drei strukturellen Professionsproblemen. Supervision erfüllt hiernach die gesellschaftlichen Werte, wie Wahrheitsfindung, Konsensbeschaffung und Therapiebeschaffung. Nach Leuschners Professionskonzept stellt die Supervisorin/der Supervisor eine/n von der Institution unabhängige/n Expertin/Experten dar, die/der nicht helfend-verstehend, sondern aufklärend arbeitet. Supervision wird als reflexive Institution und als professionelles Kompetenzmodell verstanden. Supervision ist aufklärend und bildend im Sinne einer Wissenschaft, normativ-anwaltlich verhandelnd im Sinne der anwaltlichen Profession und eine subjektiv verstehende Profession im Sinne einer therapeutischen Profession. Leuschners Professionskonzept versteht Supervision als einen öffentlichen Verhandlungsraum von Interessen, in welchem in einer reflexiven und diskursiven Bewegung verhandelt wird. Das Konzept schießt hierbei die kritische Aufklärung über Mechanismen in Organisationen mit ein, wie beispielsweise Phänomene der Macht (Leuschner 1993). Im Unterschied zu anderen etablierten Professionen besteht Leuschners Konzept folgend ein Mischverhältnis der drei Wertutensilien. Gröning setzt hingegen einen Schwerpunkt, indem sie für die Supervision „*die Therapiebeschaffung als Dach der Profession*“ (Gröning 2012: 75) vorschlägt.

Oevermanns geht von einer spezifischen Logik professionellen Handelns aus, die mit der spezifischen Art der bearbeiteten Probleme zusammenhängt. Er hat fünf Strukturmerkmale entwickelt, um die allgemeine Struktur professionellen Handelns zu beschreiben (vgl. Olk 1986: 10ff; Koring 1989: 68ff).

#### **Die "widersprüchliche Einheit" von wissenschaftlichen und hermeneutischen Kompetenzen**

Oevermann sieht in der Gleichzeitigkeit zweier unterschiedlicher Kompetenzen, die in ihrem Gegensatz nicht aufzuheben sind, ein strukturelles Merkmal von Professionen. Hierbei handelt es sich zum einen um methodisch kontrolliert erzeugtem, wissenschaftlich angeeignetem Fachwissen. Zum anderen der hermeneutischen Kompetenz des Verstehens eines Falles, d.h. um berufsbiographisch erworbenes, fallbezogenes Erfahrungswissen. Oevermann versteht Theorie und Praxis als dialektische Einheit. Bei Überbetonung der theoretischen Komponente erfolge eine Reduzierung des professionellen Handelns auf Expertenhandeln oder technokratische Wissensanwendung. Die Überbetonung des hermeneutischen Fallverstehens bewirke eine unprofessionelle Beziehungsstruktur, die sich durch ein hohes Maß an Nähe und Intimität ohne rollenbezogene Einbindung beschreiben ließe (vgl. Oevermann 2010: 23f, Olk 1986: 24).

In den Diskussionen, die ich bisher als außerordentliches Mitglied im Rahmen von DGSv-Veranstaltungen erlebt habe, ließ sich ein gewisses Misstrauen, eine zumindest zwiespältige Einstellung zu wissenschaftlichen Theorien und Forschung beobachten. Ich hatte den Eindruck, dass der Konkurrenzgedanke eine Rolle spielt, die Sorge traditioneller Ausbildungsinstitute um ihre Reputation und deren Befürchtung, von universitären Ausbildungsformaten in ihrer Existenz bedroht zu werden.

Personenbezogenes Erfahrungswissen, Intuition und Werkstatterfahrung stellen wichtige und unverzichtbare Module in der Ausbildung angehender Supervisoren dar. Einer Vereinseitigung auf bzw. Überbetonung der hermeneutische Kompetenzen muss jedoch vorgebeugt werden. Eine deutliche Zusammenführung und Verknüpfung von Theorie und Praxis muss angestrebt

werden. Von der DGSv sollte die Interdependenz zwischen Theorie und Praxis anerkannt sowie die Kooperation zwischen universitären Ausbildungsstätten und traditionellen Ausbildungsinstituten gefördert und angestrebt werden. Hierbei sollten Übergänge geschaffen werden und alle Ausbildungsinstitute ‚mitgenommen‘ werden. Der Vereinzelung von SupervisorInnen und dem damit verbundenen Gefühl und die Erfahrung es alleine schaffen zu müssen, sollte entgegengewirkt werden. Konkurrenz, Neid und Rivalität sollten zurückgedrängt werden, um Solidaritätsbemühungen nicht diametral entgegen zu stehen. Professionalisierung ist ausschließlich über Kollektivität zu erreichen.

### **Die stellvertretende (Sinn-) Deutung**

Der Professionelle wird dann konsultiert, wenn Handlungs- und Deutungsfähigkeiten aus dem Alltagswissen, das eigene Selbstverständnis zur Lebenspraxis des Klienten nicht mehr ausreichen, um die prekäre Problemlage selbstständig zu bewältigen. Deshalb muss an einen Experten delegiert werden. Mittels stellvertretender Deutung wird die Krise durch professionelles Handeln analysiert und bearbeitet. Hierbei nutzt der Professionelle vorläufige Deutungsmuster bzw. -schemata, die sich aus seinem wissenschaftlichen und fallanalytischen Praxiswissen gebildet haben. Es erfolgt eine jeweils individuelle Deutung am jeweiligen Einzelfall und dessen Kontext (vgl. Lehmenkühler-Leuschner 1993: 21; Oevermann 2010: 17; Olk 1986: 24).

Die von der DGSv anerkannten Ausbildungsgänge lehren in unterschiedlicher Schwerpunktsetzung bzw. Ausrichtung ein Grundlagenwissen, basierend auf psychoanalytischen, sozialwissenschaftlichen und systemtheoretischen Wissensinhalten. Grundsätzlich ist anzunehmen, dass die von der DGSv zertifizierten Supervisoren vorläufige Deutungsmuster anwenden, die sich aus dem wissenschaftlichen und fallanalytischen Praxiswissen gebildet haben. Ich halte es für unabdingbar, sich im Rahmen der Ausbildung mit den gesellschaftlichen Entwicklungen von Arbeit auseinanderzusetzen und eine Haltung dazu zu entwickeln. Die Auseinandersetzung mit der Kritischen Theorie und sozialwissenschaftlichen Theorien erachte ich hierfür für grundlegend. Dadurch kann zunehmend eine Sensibilisierung für Phänomene erfolgen, wie beispielsweise verdeckter Macht- und Herrschaftsverhältnisse sowie Interdependenzen.

### **Der professionelle Habitus**

Nach Oevermanns strukturfunktionalistischem Modell wird ein professioneller Habitus - in Anlehnung an den Habitus-Begriff von Pierre Bourdieu - im Rahmen der beruflichen Sozialisation erworben. Er beinhaltet spezifische Gewohnheiten der jeweiligen Berufsrolle, Wahrnehmungs- und Deutungsschemata, die auf systematischem und intuitivem Wissen basieren. Der professionelle Habitus erleichtert dem Professionellen ein umgehendes Sich-Einstellen auf ungewohnte, überraschende Situationen. Bewusste Handlungen werden entlastet (vgl. Bourdieu 1992; Lehmenkühler-Leuschner 1993: 23).

Zum professionellen Habitus von SupervisorInnen wurde bisher nicht geforscht. Der Habitus einer Person ist nicht allein geschlechts- und milieuspezifisch, sondern auch kulturell geprägt. So wäre beispielsweise zu untersuchen, ob und inwiefern sich ein pastoraler Habitus, genesen im Rahmen persönlicher und/oder beruflicher religiöser Sozialisation, in der supervisorischen Arbeit reproduziert. Es gilt also, verborgene Phänomene, wie Macht und Autorität zu reflektieren, die auch im Rahmen von Supervision bestehen. Denn auch diese Beratungsform findet nicht im herrschaftsfreien Raum statt. Somit kann der Gefahr einer Entstehung eines pastoral-wohlmei-

nenden Autoritätsgefälles zwischen Beraterin und Ratsuchenden entgegengewirkt werden. Unter Pastoralmacht versteht Michel Foucaults eine christlich-religiöse Machttechnik, die mit dem Aufspüren einer „inneren Wahrheit“ (Lemke 2015: 3) einhergeht, und die Formierung der Individuen durch spezielle Methoden und Techniken der Analyse, Reflexion und Führung sicherstellen soll. Die Konzeption einer „Regierung der Seelen“ (ebd.) - einer Führung des Einzelnen in Hinblick auf ein jenseitiges Heil - liegt dieser Machttechnik zugrunde. Diese findet ihren Ausdruck in der Beziehung zwischen Hirte und Herde (vgl. Foucault 2008). Nur durch eine Selbstreflexion der Beraterin/des Beraters und die Aufnahme dieser Aspekte in den innerverbandlichen Diskurs, ist von SupervisorInnen eine supervisorische Haltung und Arbeit zu leisten, die dem Dreiecksvertrag folgt. Es sollte nicht vorschnell die Notwendigkeit der Selbstreflexion der Beraterin/des Beraters durch die (empathische) Suche nach Verstehen aufgelöst werden.

Zur Ausbildung eines professionellen Habitus bedarf es m.E. wissenschaftlicher Lerninhalte sowie einer Ausformung der eigentlichen Inhalte von Supervision, wie Eigenreflexion, Persönlichkeitsreifung, berufsethische Haltung, Reflexion des eigenen gesellschaftlichen Standorts sowie der geschlechtsspezifischen Rolle. Die Förderung der Genese eines spezifischen Berater-Habitus durch Fokussierung auf Lernbereiche, wie persönliches Auftreten, Präsentation und kommunikatives Geschick, ist hingegen als kritisch zu erachten.

#### **Wahrnehmung der Autonomie der Lebenspraxis**

Aufgrund ihrer/seiner selbst nicht zu lösenden Problemlage überantwortet die Klientin/der Klient einen Teil ihrer/seiner lebenspraktischen Autonomie an den Professionellen. Es besteht eine asymmetrische Beziehung zwischen Professionellem und Klient. Schutzmaßnahmen sind erforderlich, um Ausnutzung der Abhängigkeit des Klienten von dem Professionellen zu verhindern, d.h. um die Autonomie der Klienten zu wahren. Kern der Sicherung der Autonomie des Klienten besteht in dem professionellen Bemühen, diesen wieder handlungsfähig und unabhängig von professioneller Hilfe zu machen. Stigmatisierung und Autonomieverlust des Klienten werden innerhalb der asymmetrischen Beziehung zum Professionellen durch eine potenzielle Gegenseitigkeit, einer Reziprozität vorgebeugt. Als Schutzmaßnahmen für die Autonomie des Klienten führt Oevermann u.a. die eigenverantwortliche Kontaktaufnahme, die Freiwilligkeit, die Schweigepflicht des Professionellen, die Aufklärungspflicht über Diagnose- und Bearbeitungsverfahren, die finanzielle Honorierung der Arbeit, den Verzicht auf eine ‚helfende‘ Beziehung und praktische Hilfen sowie Entscheidungsübernahmen an. Es solle Hilfe zur Selbsthilfe erfolgen (vgl. Olk 1986: 24f).

Folgt Supervision einem Kontraktmodell im Sinne von Leuschner, dann stellt Freiwilligkeit die Basis des Arbeitsbündnisses dar. Die Autonomie der Supervisandin/des Supervisanden wird durch Verzicht auf Entscheidungsübernahmen und praktische Hilfen gewährleistet.

#### **Gleichzeitigkeit von Diffusion und Spezifität**

Auf der einen Seite ist die Beziehung zwischen Professionellem und Klienten diffus. Sie ermöglicht dem Klienten eine uneingeschränkte Redefreiheit. Gleichzeitig ist die Beziehung spezifisch dadurch, dass die Akteure durch ihre spezifischen Rollen und Rollenvorschriften aufeinander bezogen sind. Der diffuse Beziehungscharakter wird durch rollenspezifische Vorschriften und Standards und einer selektiven, professionellen Kommunikation auf Seiten des Professionellen begrenzt. Eine gewisse Distanz wird aufrechterhalten (vgl. ebd.: 25f).



Für die Supervision bedeutet dies, dass von der Supervisorin/dem Supervisor eine spezifische Rollen- und Interaktionsstruktur geschaffen werden, die orientiert ist am Kontrakt, der den äußeren Rahmen und die Arbeitsinhalte des Supervisionsprozesses konkretisiert.

### **3.2 Machtorientierte Professionstheorien**

Das Attributionsmodell und das Vertragsmodell wurden bereits innerhalb der strukturfunktionalistischen Perspektive kritisiert. Neben diesen kritischen Stimmen erfolgte Sachkritik von nicht-funktionalistisch orientierten Strukturtheoretikern, wie den Handlungstheoretikern. Weniger die Leistungen der Professionellen führten zu den angeführten Privilegien und Belohnungen, sondern die auf Expertise und Organisation begründete Machtstellung. Die Expertise, selbst wenn sie auf rationaler Wirklichkeitsanalyse basiere, sei zweifelhaft und müsse stetig von den AbnehmerInnen als wirksam akzeptiert werden. Implizit basiere das funktionalistische Professionsmodell auf einem

*„harmonischen Gesellschaftsbild, welches insbesondere die politische Ökonomie des Kapitalismus systematisch ausblendet.“* (Daheim 1992: 23, vgl. Koring 1989: 63ff)

Aus der Kritik der Strukturtheoretiker wurden machttheoretische Professionstheorien entwickelt, die gesellschaftliche Aspekte der Professionalisierung sowie den jeweiligen historischen Kontext mit in die Betrachtung einbeziehen.

Für den deutschen Soziologen Thomas Olk stellt Professionalisierung in erster Linie ein Machtmodell dar. Bei Professionalisierung gehe es um die Sicherstellung von Privilegien, wie beispielsweise das Recht auf Selbstkontrolle, ein überdurchschnittliches Einkommen und einem hohen Ansehen. Dies werde durch Bestrebungen der Professionellen um Autonomie gegenüber der Gesellschaft und gegenüber ihrer Klientel erreicht. Außerdem werde ein Interesse an einem sozialen Aufstieg verfolgt (vgl. Olk 1986: 28).

Aus der Perspektive machtorientierter professionstheoretischer Ansätze stellt Expertise eine notwendige, jedoch keine hinreichende Bedingung für den Charakter einer Profession dar.

*„Hinzutreten muss die institutionalisierte öffentliche Anerkennung und damit die Zuerkennung von Autonomie“ als die „zentrale Dimension der Außenbeziehung einer Profession.“* (Daheim 1992: 26)

### **4. Fazit**

Nach Anwendung der professionstheoretischen Folien ist festzustellen, dass Supervision noch immer als ein ‚offenes Projekt‘ hinsichtlich ihrer Professionalisierung zu erachten ist.

Supervision verfügt bis heute über kein allgemein anerkanntes supervisorisches Expertenwissen im Sinne eines Sonderwissens. Die Inflation vielfältiger Beratungsformate und eine demgegenüber nicht erfolgte einheitliche Positionierung und Konzeptionalisierung von Supervision als reflexive Institution haben zu deren Deprofessionalisierung beigetragen. Bei der Diskussion um die Differenzierung der Beratungsformate - so auch der innerverbandlichen Abgrenzungsdebatte zwischen Supervision und Coaching - handelt es sich m.E. um eine Scheindebatte. Diese verhindert, dass sich mit grundlegenden Fragestellungen nach Berufsethik, professioneller Haltung, Werten, Zielen, Methoden, deren Weiterentwicklung sowie auch Fragen nach Misserfolgen in der supervisorischen Arbeit und der Kritik an Beratungsformen und -methoden ausein-

ander gesetzt wird.

Nur durch eine beratungswissenschaftliche Fundierung der Methode Supervision und eine berufspolitische Klärung zum Problem der Profession sind eine weitere Verwässerung des Formats Supervision, ein weiteres ‚An-den-Rand-gedrückt-Werdens‘ durch Beratungsformate wie dem Coaching, zu verhindern und eine Professionalisierung zu erreichen. Neben dem Diskurs über Wissenschaftlichkeit sind der Diskurs und Reflexionen zu Phänomenen wie Macht, Autorität und Manipulation innerhalb von Beratung und Supervision erforderlich. Hierbei muss die Person des Supervisors in Form seines professionellen Habitus mit in die (Eigen-)Reflexion einbezogen werden.

Die zentrale Frage ist: Wo will die DGSv hin? Sie scheint sich entscheiden zu müssen zwischen einem ‚Hinterherrennen‘ hinter dem Coaching und einem theoretisch fundierten Selbstbewusstsein der Supervision.

## Literatur

- Beck U. (1987): Risikogesellschaft. Auf den Weg in eine andere Moderne, Frankfurt/M.: Suhrkamp-Verlag.
- Bourdieu, P. (1992): Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft, Frankfurt a.M.: Suhrkamp-Verlag.
- Bröckling, U. (2007): Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform, Frankfurt a.M.: Suhrkamp-Verlag.
- Bröckling, U./Krasmann, S./Lemke, T. (Hrsg.) (2000): Gouvernamentalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen, Frankfurt a.M.: Suhrkamp-Verlag.
- Brauner, T./Freitag, H.-G./Maurer, A./Riehn, S./Weigand, W. (1995): Politische Standortsuche. Weil der Verband sich ändern will, in: Informationsdienst der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. (Hrsg.): DGSv aktuell, Nr. 3, 09/1995, S. 1-5.
- Daheim, H. (1992): Zum Stand der Professionssoziologie, in: Dewe, B./Ferchhoff, W./Olaf-Radke, F. (Hrsg.): Erziehen als Profession, Opladen: Leske und Budrich, S. 21-35.
- Foucault, M. (2008): Überwachen und Strafen, in: Michel Foucault. Die Hauptwerke, Frankfurt a.M.: Leske und Budrich, S. 701-1019.
- Gaertner, A. (2011): Über das allmähliche Verschwinden einer jungen Profession - Zeitgeschichtliche Aspekte zur Entwicklung der Supervision, in: Forum Supervision, Heft 37, S. 71-92.
- Goode, W. J. (1972): Professionen und Gesellschaft, in: Luckmann, T./Sprondel, W. M. (Hrsg.): Berufssoziologie, Köln: Kiepenheuer & Witsch, S. 157-167.
- Gröning, K. (2014): Biografisierung der Supervision und Wandel der Nachfrage oder wohin geht die DGSv, in: Forum Supervision, 22. Jg., Heft 44, S. 84-91.
- Gröning, K. (2013): Supervision. Traditionslinien und Praxis einer reflexiven Institution, Gießen: Psychosozial-Verlag.
- Gröning, K. (2012): Professionssoziologische Reflexionen zum verbandspolitischen Kurs der Deutschen Gesellschaft für Supervision, in: Forum Supervision, 20. Jg., Heft 39, S. 72-81.
- Gröning, K. (2010): Beratungswissenschaft. Studienbrief, Universität Bielefeld.
- Heltzel, R. (2007): Supervision und Beratung in der Psychiatrie, Bonn: Psychiatrie-Verlag.
- Koring, B. (1989): Eine Theorie pädagogischen Handelns. Theoretische und empirisch-hermeneutische Untersuchungen zur Professionalisierung der Pädagogik, Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- Lauinger, W. (2014): Supervisor/in DGSv - und dann? Mal unter uns: Wie halten Sie es mit regelmäßiger Fortbildung? In: Journal Supervision, 1/2014, S. 7-9.
- Lehmenkühler-Leuschner, A./Leuschner, G. (1997): Zur supervisorischen Haltung, in: Forum Supervision. 5. Jg., Heft 9, S. 48-71.
- Lehmenkühler-Leuschner, A. (1993): Professionelles Handeln und Supervision. Eine Einführung in professionssoziologische Grundlagen, in: Forum Supervision, Heft 2, S. 8-34.
- Leuschner, G. (2009): Ist Supervisor/in ein Beruf? In: Forum Supervision, Heft 34, S. 88-105.
- Leuschner, G. (1998): Leitung und Prozess: Vom Bestimmen zum Verhandeln, in: Schallenhofer, K./Weigand, W. (Hrsg.): Die Dynamik der Selbststeuerung. Beiträge zur ange-

- wandten Gruppendynamik, Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 153-171.
- Leuschner, G. (1993): Macht und Machtkontrolle in sozialen Institutionen als Fokus in der Supervision, in: Forum Supervision, Heft 2, S. 47-58.
  - Oevermann, U. (2010): Strukturprobleme supervisorischer Praxis. Eine objektiv hermeneutische Sequenzanalyse zur Überprüfung der Professionalisierungstheorie, Frankfurt a.M.: Humanities Online (3. Auflage).
  - Olk, T. (1986): Abschied vom Experten. Sozialarbeit auf dem Weg zu einer alternativen Professionalität, Weinheim/München: Juventa Verlag.
  - Parsons, T. (1964): Die akademischen Berufe und die Sozialstruktur, in: Rüschemeyer, D. (Hrsg.): Talcott Parsons - Beiträge zur soziologischen Theorie, Neuwied/Berlin: Luchterhand Verlag, S. 160-179.
  - Pongratz, H. J. (2004): Der Typus „Arbeitskraftunternehmer“ und sein Reflexionsbedarf, in: Buer, F./Siller, G. (Hrsg.): Die flexible Supervision. Herausforderungen - Konzepte - Perspektiven. Eine kritische Bestandsaufnahme, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH, S. 17-33.
  - Pongratz, H. J./Voß, G. (Hrsg.) (2004): Typisch Arbeitskraftunternehmer? Befunde der empirischen Arbeitsforschung, Berlin: Edition Sigma.
  - Preuß, U. K. (1990): Verfassungstheoretische Überlegungen zur normativen Begründung des Wohlfahrtsstaates, in: Sachße, C./Engelhardt, H. T. (Hrsg.): Sicherheit und Freiheit, Frankfurt a.M.: Suhrkamp-Verlag, S. 106-132.
  - Riegler, J. (2010): Die Faulen und die Fleißigen - Konfliktlinien der Arbeitsgesellschaft, in: Gruber, S./Haug, F./Krull, S. (Hrsg.): Arbeiten wie noch nie? Unterwegs zur kollektiven Handlungsfähigkeit, Hamburg: Argument Verlag, S. 115-133.
  - Weber, M. 2005: Die Wirtschaft und die gesellschaftlichen Ordnungen und Mächte. in: Weber, M.: Wirtschaft und Gesellschaft. Gesammelte Werke, Frankfurt a.M.: Zweitausendeins, S. 233-1103.
  - Weigand, W. (Hrsg.) (2012): Philosophie und Handwerk der Supervision, Gießen: Psychosozial-Verlag.
  - Weigand, W. (2014): Die DGsv in ihren (historischen) Spannungsfeldern, in: Forum Supervision, 22. Jg., Heft 44, S. 18-27.

## Internetquellen

- Lemke, T., URL: [http://www.thomaslemkeweb.de/publikationen/Gouvernementalit%E4t%20Kleiner-Sammelband\\_.pdf](http://www.thomaslemkeweb.de/publikationen/Gouvernementalit%E4t%20Kleiner-Sammelband_.pdf) (Stand 23.01.2015).

## Die Black Box hinter der Stirn

Die Selbstmord-Attentate auf das World Trade Center haben die zivilisierte Welt erschüttert. Es erinnert an Motive antiker Mythen, dass gerade der Versuch, solchen Gefahren zu begegnen, in eine neue Tragödie geführt hat. Die schussichere Tür, die nur von innen freigegeben werden kann, ermöglichte es einem Copiloten, in tödlicher Ruhe auf eine Felswand zu rasen. Der hilflose Pilot konnte nichts tun.

Wer in den aufgeregten Tagen nach dem ersten Verdacht die Kommentare studierte, entdeckte Muster in den Reaktionen: Absolutes Unverständnis, Larmoyanz über die Rätsel der Seele, Anklage gegen die Grausamkeit eines Täters, der - statt sich in aller Ruhe alleine umzubringen - hundertfünfzig Unschuldige mit in den Tod nimmt. Auf der Pegida-Website überboten sich Kommentatoren in der Überzeugung, der Täter sei entweder verrückt oder ein islamischer Konvertit, gefolgt von höhnischer Zustimmung: Das mache doch keinen Unterschied, sei ohnehin ein und dasselbe.

Aber schon in der Auseinandersetzung mit dem 9. September wurde den nachdenklicheren Betrachttern klar, dass solche Exzesse der Destruktion auf beunruhigende Weise modern sind und im Grund wenig mit archaischen religiösen Mustern („heiliger Krieg“) zu tun haben.

Da ist einmal die Verwandtschaft zwischen dem Selbstmordterror und dem (Schul-)Amoklauf junger Menschen. Beides zerstörerische Aktionen, die mit der modernen Rolle des Prothesengottes zusammenhängen, wie Freud den von seinen Geräten immer abhängigeren Menschen nannte.

Ein Amoktäter ohne Sprengstoff, ohne automatische Schusswaffe kann Schaden anrichten, doch ist dieser kleiner im destruktiven Ergebnis und erfordert mehr persönlichen Mut in der Ausführung als etwa Breiviks Mord-Orgie in Norwegen.

Wer sich still in einer Ecke entleibt, findet wenig Aufmerksamkeit. Die Macht der narzisstischen Bedürftigkeit ist vielleicht die unheimlichste Qualität in Taten wie der des Copiloten der Germanwings-Maschine. Ich hatte einige Male in meiner psychoanalytischen Arbeit die Gelegenheit, Piloten näher kennen zu lernen. Sie alle beschrieben eine für ihre Arbeit charakteristische Mischung aus Triumphgefühl und Angst, in den letzten Jahren gemischt mit Empörung über wachsenden beruflichen Stress.

Die Fluggesellschaften betonen zwar nach außen immer noch die große Bedeutung ihrer Kapitäne und sorgen für schmucke Uniformen, dahinter aber wird die fürsorgliche Pflege der Arbeitsfähigkeit in einem sehr fordernden Beruf mehr und mehr zum Kostenfaktor, den man abbauen will. In kaum einem zweiten Beruf, ausgenommen vielleicht der Chirurgen, werden seelische Probleme und Gefahren für die Arbeitsfähigkeit, wie der Konsum von Psychopharmaka oder Alkohol, so energisch verleugnet wie unter Piloten.

Fliegen ist für den Menschen ein Traum. Wer ihn sich beruflich erfüllen kann, festigt in fast allen Fällen eine professionelle Haltung gegenüber den narzisstischen Verführungen durch ein Hochgefühl, dessen Kehrseite zwangsläufig die Depression ist. Gegenwärtig beschäftigt uns eine extrem seltene Ausnahme. Aber in dieser Auseinandersetzung dürfen wir das Augenmaß nicht verlieren und nicht aufhören anzuerkennen, dass es fast immer gelingt, den Kindertraum

vom Fliegen in eine stabile berufliche Rolle umzuwandeln. Denn einfach ist diese Transformation nicht.

Was ist das für ein Mensch, der eben noch mit seinem Partner im Cockpit plaudert und ihn dann bei erster Gelegenheit tötet? Ein Pilot, mit dem ich sprach, konnte die Tat nicht fassen. Er erinnerte sich daran, dass seine Kollegen immer die Passagierliste lesen - unbegreiflich, es seien doch Babys an Bord gewesen und Schulkinder!

Man kann davon ausgehen, dass ein solcher Täter die Phantasie über seinen Untergang als Geheimplan in sich trägt und in der Beschäftigung mit diesen Gedanken auch etwas wie inneren Frieden findet. Die Fachleute sprechen von einer charakteristischen Einengung des Denkens. Dazu gehört auch ein hohes Maß an Aggression, das sich gegen die eigene Person richtet und ausblendet, was die Tat bei Dritten bewirkt. Auch ein kaum kritisierte Täter wie der Torwart Enke hat die seelischen Verletzungen seiner Familie und des zum Vollstrecker gemachten Lokführers ignoriert.

Ein Pilot fühlt sich auf einer emotionalen Ebene eins mit seinem Flugzeug und hat vielleicht öfter erlebt, wie ihn sein Beruf aufwertet. Umso schlimmer ist für narzisstisch sehr bedürftige Menschen die Phantasie, ein Versager zu sein, ein zentrales Zeichen der gerade noch kompensierten Depression. Persönliche oder gesundheitliche Krisen, Liebeskummer, die Angst vor Fluguntauglichkeit können dann die verhängnisvolle Phantasie der kalten Rache am eigenen Ich und an seinen Prothesen inszenieren. So banal es klingt, so grausam die Folgen sind: der 27jährige Copilot hat vermutlich in den letzten fünf Minuten seines Lebens nur an sich gedacht.

Lassen sich solche Entwicklungen voraussehen? Nach allgemeiner Erfahrung bei einem entschlossenen Täter nicht. Hilfreicher als ein Wächter in der Kabine oder der Psychotest neben der medizinischen Untersuchung wäre mehr Rücksichtnahme der Fluggesellschaften auf den seelischen Stress der Piloten und ein differenziertes Behandlungsprogramm. Solange sie fürchten müssen, dass ein offener Umgang mit den eigenen psychischen Problemen sie die Flugtauglichkeit kostet, werden die Flieger eisern schweigen.

Die beratenden Berufe könnten diese Situation zum Anlass nehmen, gründlicher über die Frage der Allparteilichkeit nachzudenken. Das Wort ist schnell gesagt und schön zu hören, aber die jetzt einsetzende Diskussion um gelockerte Schweigepflicht und Denunziation der Depressiven zeigt doch, wie wenig krisenfest das Konzept in einer Mediengesellschaft ist, die sich weigert, zwischen einem Problem und einem Dilemma zu unterscheiden. Lieber eine erlogene Lösung als ein differenzierender Blick auf Widersprüche! Dennoch könnte viel geschehen, um den seelischen Stress der Piloten zu erleichtern, ihre Belastungen einführend abzufangen und gemeinsam mit den Klienten abzuwägen, unter welchen Bedingungen die Mannschaft im Cockpit seelische Belastungen eines Mitglieds ausgleichen kann. Die immer noch stark an militärischen Traditionen orientierte Struktur der Ausbildung und Kontrolle der Tauglichkeit der Piloten ist reformbedürftig, aber auch entwicklungsfähig.

## **Reflexive Supervision - Theoriereihe im Masterstudiengang Supervision & Beratung - Sozialwissenschaftliche Einmi- schung in Anlehnung an Luhmann, Bourdieu u.a.**

Wozu sollten sich Supervisoren mit dem Thema „Fanatismus“ beschäftigen? Kommen sie in ihrer supervisorischen Arbeit mit dem unheimlichen Phänomenen des „Fanatismus“ überhaupt in Berührung und wenn ja, in welcher Form? Gibt es so etwas wie „fanatische Supervisanden“ oder „fanatische Teams“ und wenn ja, welches Wissen benötigen Supervisoren, um in diese Teamstrukturen nicht verstrickt zu werden?

Fragen, auf die eine Tagung am 22.11.2014 im Rahmen der Theoriereihe „Reflexive Supervision“ unter dem Titel „Das fanatisch fundamentalistische Bewusstsein und die Bedeutung für Supervision und Beratung“ an der Universität Bielefeld eine Antwort geben wollte. Eingeladen war Dr. Peter Conzen, dem Auditorium bereits durch einen Vortrag über Erikson und seine Bedeutung für die Supervision und Beratung bekannt, Leiter der Beratungsstelle für Eltern, Jugendliche und Kinder des Caritasverbandes der Stadt Bonn und ausgewiesener Experte zum Thema „Fanatismus“ aus psychoanalytischer Sicht.

„Fanatismus“ - ein Begriff, der gerade in der jüngsten Zeit Menschen beunruhigt. Angesichts erschreckender Bilder und Berichte in den Medien, die unbegreiflich und nicht mit einfachen Erklärungsmustern zu fassen sind, löst das Phänomen des „Fanatismus“ in Menschen Ängste, Abscheu und Ohnmacht aus. Dieses unheimliche Phänomen entzieht sich einem schnellen kognitiven Zugang. Die eigene Anfälligkeit für fanatische Strömungen wird unbewusst ausgeblendet, abgewehrt. Dabei wäre ein Zugang zu den eigenen Anteilen an diesem unheimlichen Phänomen gerade ein wichtiger, notwendiger Schritt, um es verstehen zu können. Und eine konsequente Erforschung der Fanatismus-Bereitschaft von Menschen könnte ein wichtiger aufklärerischer Akt sein, der zu einer Versachlichung des Diskurses führt, der das Phänomen zu verstehen versucht, der Ansätze für einen konstruktiven Umgang mit dem Fanatismus eröffnet und gegebenenfalls zu der Erkenntnis kommt, dass dieses Phänomen Aspekte beinhaltet, die sich einem kognitiven Zugang bisweilen entziehen.

Kennzeichnend für den Fanatismus ist nach Conzen eine Starrheit in den Überzeugungen, die zum Bestandteil der eigenen Identität wird und die sich in der Intoleranz gegenüber Andersdenkenden zeigt. Diese Starrheit macht den Dialog über die unterschiedlichen Überzeugungen unmöglich und lässt jegliche Kompromissbereitschaft fehlen. Und sie schließt schlussendlich auch die Anwendung von Gewalt nicht mehr aus, immer noch mit der Einstellung versehen, das einzig Wahre und Richtige zu tun. Diese Charakterisierung zeigt bereits, dass jeder Mensch fanatische Anteile in sich trägt und abhängig vom Kontext Gefahr läuft, davon vollends ergriffen zu werden. Conzen unterscheidet unterschiedliche Formen der fanatischen Persönlichkeit. Er grenzt den originären Fanatiker, der sich besonders durch das Moment der inneren Getriebenheit auszeichnet, von dem induzierten Fanatiker ab, der mit einer extremen Bewegung bzw. einer charismatischen Gestalt in Kontakt kommt und sich in deren Dienst stellt. Eine Unterform des induzierten Fanatikers ist nach Conzen der Pflichtfanatiker, der es als seine Aufgabe ansieht, die Reinheit der Idee zu verteidigen. Eine andere Unterform des induzierten Fanatikers ist

der Zwangsfanatiker, der sich aus einem Bedürfnis nach bedingungsloser Unterwerfung in den Dienst einer Autorität stellt. Neben den hier skizzierten Reinformen der Fanatiker-Persönlichkeit gibt es auch Mischformen. ‚Die Fanatiker-Persönlichkeit‘ schlechthin gibt es folglich nicht.

Genauso wenig gibt es ‚den Fanatismus‘. Auch der Fanatismus hat unterschiedliche Ausprägungen. Conzen unterscheidet zwischen dem religiösen, dem politischen und dem sittliche Fanatismus. Der religiöse Fanatismus - gleichsam die Urform des menschlichen Fanatismus - hat das Ziel, den Zweifel und das Böse auszumerzen. Die Gefährlichkeit dieser Fanatismus-Form liegt darin, dass das Böse personifiziert und externalisiert wird, und Menschen oder Menschengruppen, die verdächtigt werden, mit diesem Bösen im Bunde stehend, bekämpft und ausgerottet werden. Gott wird hier zu einem sadistischen Über-Ich. Der politische Fanatismus dagegen hat die Intention, säkulare Ziele radikal durchzusetzen. Nach Conzen werden dabei die Freiheit und die Würde des Individuums regelmäßig geopfert. Die blinde Bereitschaft zu folgen, lassen Menschen die Verantwortung für ihr eigenes Tun verleugnen. Eine dritte Form des Fanatismus ist der sittliche Fanatismus. Der sittliche Fanatismus ist oft Bestandteil des religiösen oder des politischen Fanatismus. Er bekämpft das Sinnliche und projiziert - im Dienst des „Narzissmus der Reinheit“ - das Schmutzige auf das Hassobjekt. Auch hier gibt es Mischformen.

Der Fanatismus ist aus psychoanalytischer Sicht eine „Plombe“ für persönliche Probleme. Menschen fühlten sich in ihren Grundfesten erschüttert und in ihrer Identität bedroht. Sie reagierten darauf mit Angst, Scham und Wut und regredierten auf eine paranoid-schizoide Position. Folge sei eine Welt, die in das Gute und das Böse aufgespalten würde. Das Gute werde im Selbst verankert, das Böse nach außen in das zu bekämpfende Gegenüber projiziert. Damit einher gingen eine ausgeprägte Selbstgerechtigkeit und eine fehlende Empathie dem Anderen gegenüber. Was ist aber der Auslöser dafür, dass Menschen in ihren Grundfesten erschüttert und in ihrer Identität bedroht werden? Conzen macht deutlich, dass sich in jedem Menschen von frühester Kindheit an ein radikales Potenzial aufbaut, das sich bei einigen wenigen im Laufe der Adoleszenz zu einer fanatischen Verhärtung auswächst. Die frühesten Wurzeln des menschlichen Hasses sieht er in Wut- und Entfremdungszuständen im Säuglingsalter, wenn der primäre Narzissmus in der Ursymbiose zur Mutter bedroht wird. Hier liegen die Ursprünge der später erlebten Vertrauenskrisen. Es ist davon auszugehen, dass potenziell fanatische Menschen eher von solchen Vertrauenskrisen betroffen sind und ein schwerer Vertrauensverlust dem Fanatismus-Durchbruch vorausgeht. Dann könne eine neue Gemeinschaft unbewusst zum Ersatz herangezogen werden und eine „Containing-Funktion“ übernehmen. All das, was als Bedrohung dieser Gemeinschaft erlebt werde, werde dann allerdings rücksichtslos bekämpft, u.U. mit dem Ziel der Vernichtung. So werde ein erschüttertes Urmisstrauen zur Triebfeder fanatischer Entgleisungen.

Eine zweite Quelle von Fanatismus in der frühkindlichen Entwicklung ist das Schamgefühl als schwere narzisstische Verletzung. Das Gefühl, bloßgestellt zu werden, das Gefühl, ausgeliefert zu sein, das Gefühl der Ohnmacht und der Kleinheit führen zu schweren Beschämungen und unheilbaren narzisstischen Verletzungen. Sie können sich im Erwachsenenalter im Kampf um die eigene Autonomie, in ausgeprägtem Trotz und in der totalen Kontakt- und Dialogverweigerung zeigen, aber im zweiten Lebensjahr bereits ihre Wurzeln haben. Dahinter stehe eine extrem autoritäre Erziehung, die den Willen des Kindes nachhaltig breche, es erniedrige und be-



schäme. Ihrer Würde und Selbstachtung beraubt, entwickelten Kinder im Laufe ihrer Entwicklung ein pathologisches Größen-Selbst und projizierten das beschämte Selbst in feindliche Gruppen, wo sie es bekämpften. Extremismus habe so immer etwas zu tun mit der Verleugnung der Kleinheit.

Die dritte Quelle von Fanatismus in der menschlichen Entwicklung stellt nach Conzen der radikalisierte Ödipuskomplex dar, der sich den Konflikten des Menschen um Macht, Autorität, Rivalität und Eifersucht zeige. Aber auch in blindem Gehorsam und unkritischer Gefolgschaft manifestiere sich der ödipale Konflikt. Blinder Vaterhass und blinde Vaterverehrung seien zwei Seiten derselben Medaille.

Neben Weichenstellungen in der frühkindlichen Entwicklung zeigt sich in den Entwicklungsumbrüchen der Adoleszenz der Hang junger Menschen zur Begeisterung und zu vereinfachten Lösungen. Während Jugendliche auf der einen Seite ihre Begeisterungsfähigkeit, ihre Kompromisslosigkeit und ihre Geradlinigkeit dazu nutzen können, um Dinge voranzutreiben und so zu Speerspitzen des gesellschaftlichen Wandels werden, kann auf der anderen Seite ihr jugendlicher Enthusiasmus auf tragische Weise ausgenutzt werden. Gerade Jugendliche, die in ihrem Leben bereits vielfach auf Ablehnung gestoßen sind und mannigfaltige Verletzungen erlebt haben, sind auf ihrer Suche nach Vorbildern und nach einer idealen Welt anfällig, auf totalitäre Strukturen anzusprechen.

Und dennoch stellt sich die Frage, warum es bei manchen zu einer fanatischen Verhärtung kommt. Was lässt manche in ihrem fanatischen Potenzial komplett aufgehen? Untersuchungen haben ergeben, dass es nicht ‚die Ursache‘ schlechthin gibt, die als Auslöser ausgemacht werden kann, sondern dass lang-, mittel- und kurzfristige Motive ineinandergreifen. Oft braucht es dann nur noch einen vergleichsweise kleinen Auslöser, bevor es zum Fanatismus-Durchbruch kommt. Conzen sieht in der vorgelagerten Prodromalphase eine Zeit des Schwankens zwischen dem langsam reifenden Plan, sich einer fanatischen Strömung oder einem fanatischen Führer anzuschließen und den Bindungen an das vertraute Umfeld. Der Fanatismus-Durchbruch selbst geht mit einer radikalen Neustrukturierung der eigenen Identität einher. Die fanatische Überzeugung nehme den bislang Wankelmütigen vollkommen in Besitz. Die neue Ausrichtung wird Kern des Ich-Ideals. Es komme zu einer kompromisslosen Aufgabe der vertrauten sozialen Identität. Eine Kurskorrektur sei zu diesem Zeitpunkt nicht mehr möglich. Im schlimmsten Fall komme es zu einem „Sein im Tode“, indem sich radikalisierte Menschen unbewusst an einer Welt rächen, die sich ihren Vorstellungen nicht würdig erweist.

Deutlich wird, dass der Fanatismus in dieser malignen Ausprägung ein menscheitsbedrohendes Phänomen ist. Nach Conzen wird der Kampf um knapper werdende Ressourcen diese Lage noch verschärfen. Umso bedeutsamer wird der Kampf gegen extreme Geisteshaltungen, der Dialog zwischen Kulturen und Religionen zu einer menscheitsverbindenden Aufgabe.

Aus der sich anschließenden Diskussion im Plenum ergaben sich wichtige Anknüpfungspunkte an das Thema für die Beratung und Supervision. Zum einen wurde noch einmal deutlich herausgearbeitet, dass der Fanatismus etwas Ansteckendes hat und dass dadurch jeder von dem Phänomen des Massenfanatismus ergriffen werden kann. Ähnliche Dynamiken lassen sich auch in Organisationen - z.B. in Schulen - beobachten, wenn sich eine Klasse gegen einen einzelnen Schüler stellt oder wenn Lehrer Schulterschluss gegen einen Schüler üben mit dem Ziel des

Schulabschluss. Beratung und Supervision können in einem solchen Zusammenhang zu einem Akt der Vernunft werden, der Strukturen aufdeckt, Verstrickungen verdeutlicht. Aber auch in anderen Kontexten haben fanatische Strömungen einen Nährboden. So wurde angemerkt, dass die Modernisierung jungen Menschen Entwicklungsspielräume entzieht, Arbeit abwertet, einem Auseinanderdriften von Arbeit und Leistung Vorschub leistet. Nicht das, was Menschen leisten, steht im Vordergrund, sondern z.B. der Besuch einer namhaften Universität, das Studium oder Praktikum im Ausland. Dies bringt gescheiterte Existenzen hervor, die aus der erlebten Niederlage heraus einen Sündenbock ausmachen und deren Ziel es ist, diesen zu bekämpfen.

Auch auf die besonderen Entwicklungsaufgaben, denen sich Kinder und Jugendliche stellen müssen, wird in der Diskussion hingewiesen: die Trennung und Scheidung von Eltern, die Beschleunigung der schulischen Ausbildung durch G8, die frühe Karriereplanung für Kinder durch ihre Eltern, der Anspruch der Kinder und Jugendlichen multitaskingfähig zu sein, die Ökonomisierung des Menschen. Dies alles sei das Resultat einer neoliberalen Wirtschaftsideologie. Diese Entwicklung sei äußerst bedenklich, da sich der Druck auf Kinder und Jugendliche stetig erhöhe. Junge Menschen würden in der Gestaltung der eigenen Lebensaufgaben überfordert. Zu kurz kämen dabei Empathie, Leidenschaft, das Gefühl, Teil der Gesellschaft zu sein, Rituale und die Strukturierung sozialer Zeit, Bildung. Menschen hätten nicht mehr die Möglichkeit, sich über sich und die Welt Gedanken zu machen, sich die Sinnfrage zu stellen, sich politisch zu engagieren. Das Resultat sei eine Überforderung der Psyche, auf die der belastete Mensch mit einer Vereinfachung von Denk- und Handlungsstrukturen reagiere. Vor dem Hintergrund der besonderen Entwicklungsaufgaben wird auf die Bedeutung der Ich-Stärkung, der Bildung als Instrument der Aufklärung, der Eröffnung einer zweiten Chance für diejenigen, die sonst keine Möglichkeit auf Teilhabe erhalten, und der Stärkung der demokratischen Rechtsordnung hingewiesen. Man müsse sich für den jungen Menschen, der abzudriften drohe, interessieren und ihm einen Raum bieten, in dem er über seine Gefühle und seine Betroffenheit reden könne. All das könnten wichtige Aspekte einer Fanatismus-Prophylaxe sein. Auch an Schulen könne eine wichtige Prophylaxe geleistet werden, indem Schülern - unabhängig von ihrem Alter - ein klarer Rahmen vorgegeben würde, indem Verbindlichkeit statt Laxheit hergestellt werde, indem Lehrer eine zugewandte Autorität darstellten und nicht korrumpierbar seien.

In der sich an den Vortrag von Dr. Conzen anschließenden Diskussion kam auch die Frage nach der Fanatismus-Anfälligkeit von Frauen auf und die Frage, wer fanatischer sei, Männer oder Frauen. Wissenschaftlich sind diese Fragen noch nicht bearbeitet. Die Zeit des Nationalsozialismus habe gezeigt, dass es auch Frauen gab, die mit Lust gemordet hätten. Auch in der RAF hätten sich zum ersten Mal Frauen besonders hervorgetan. Grundsätzlich müsse man allerdings davon ausgehen, dass Männer eher gefährdet seien als Frauen. Möglicherweise verfügten Frauen über mehr Schutzmechanismen. Dies sei allerdings bislang nicht erforscht worden.

Es wurde in der Diskussion auch herausgearbeitet, dass es in Organisationen originäre Fanatiker gibt. Zu beobachten wäre bisweilen ein angepasster Fanatismus. Hier werde die Übernahme einer bestimmten Ideologie als Taktik gewählt, um sich Vorteile zu verschaffen. Auch in Teams gebe es fanatische Strukturen. Zu bemerken seien sie, wenn Dinge im Team „heilig“ sind und wenn sich eine besondere Emotionalität entwickle, wenn diese heiligen Dinge berührt würden. Auch sei in der Supervision immer wieder zu beobachten, dass Teams in unterschiedli-

che Fraktionen zerfallen. Anstatt über dieses gruppensdynamische Phänomen miteinander ins Gespräch zu kommen, würde dann eher auf der Fachebene miteinander gestritten. Auch die Auswahl des Supervisors unterliege einer Dynamik, die zum Ziel habe, das Team gegen Verwerfungen zu schützen. Allerdings bestehe dann die Gefahr, dass der Supervisionsprozess regressiv verlaufe und sich unter den Teammitgliedern eine „schreckliche Nähe“ entwickle. In solche Settings sei der Supervisor wenig geschützt. Gesünder für eine Organisation sei es, wenn Wut, Enttäuschung und Aggression zum Thema gemacht werden könnten und damit bearbeitbar würden. Aggression dürfe und solle sein, aber Beschämungen könnten verhindert werden, wenn eine Versöhnungskultur entwickelt würde. Hier könne Supervision einen wichtigen Rahmen bieten. Dem Supervisor komme die Aufgabe zu, mögliche Beschämungen immer wieder mit viel Respekt und Ehrerbietung zum Thema zu machen und sie dann in die Reflexion zu überführen. Es bedürfe eines solchen dialektischen Umgangs, um Beschämungen bearbeiten zu können. Die Gefahr sei allerdings, dass ein Team aus Angst, es könne zersplittern, einen Supervisor entlasse. Umso wichtiger sei es, dass der Supervisor in solchen Teams nicht als Experte auftrete, was Angst einflößend wirke, sondern vorsichtig formulierend sich an das Problem herantaste. Um kein „professionelles Beleidigtsein“ auszulösen, müsse der Supervisor in der Lage sein, das Team zu halten und gleichzeitig zentrale Punkte anzusprechen. Zum einen müsse das Ziel sein, nicht in das Team verstrickt zu werden, zum anderen das Arbeitsbündnis nicht zu gefährden. Eine Balance, die ein hohes Maß an Professionalität voraussetzt.

Wozu sollten sich Supervisoren mit dem Thema „Fanatismus“ beschäftigen? Der Vortrag von Dr. Peter Conzen und die anschließende Aussprache haben erste Antworten auf diese Frage gegeben. Und dennoch, vieles von dem, was einem in den Medien oder im näheren Umfeld an fanatischen Strukturen begegnet, ist nicht zu verstehen und ruft allenfalls Staunen hervor. Und so bleibt der Fanatismus bei allen Versuchen der Aufklärung doch bisweilen ein unheimliches Phänomen.

### **Lektüreempfehlung**

- Conzen, P. (2005): Fanatismus. Psychoanalyse eines unheimlichen Phänomens, Stuttgart: Kohlhammer Verlag.

## **In eigener Sache: Neuer Herausgeber bei FoRuM Supervision**

Ich freue mich, mit Katharina Gröning und Angelica Lehmenkühler-Leuschner bei der Herausgabe der Onlinezeitschrift für Supervision und Beratungswissenschaft FoRuM Supervision zusammen zu arbeiten. Seit 2014 bin ich Professor an der Hochschule Hannover, ich lehre in den Studiengängen „Religionspädagogik und Soziale Arbeit“ und „Soziale Arbeit“, u. a. auch Beratung und Supervision. Davor habe ich die Arbeitsstelle für Supervision und Gemeindeberatung der Bremischen Ev. Kirche geleitet und zugleich die TelefonSeelsorge Bremen. Gegen Ende meiner Supervisionsausbildung beim Fortbildungsinstitut für Supervision habe ich den Masterstudien-gang Supervision und Beratung an der Universität Bielefeld kennen und schätzen gelernt. Ich bilde mich gern weiter und so habe ich an den Universitäten Tübingen, Münster, Göttingen, Kaiserslautern und Bielefeld studiert, vor Supervision und Beratung bereits Ev. Theologie, Philosophie, Soziologie, Erwachsenenbildung und Personalentwicklung. Seit 2013 bin ich Mitglied im Vorstand der Deutschen Gesellschaft für Supervision.

## **Autor\*innenverzeichnis**

### **Bredemann, Miriam**

Dipl.-Sozialpäd., Verhaltenswissenschaftlerin (B.A.), ist nach Aufnahme des weiterbildenden Masterstudiengangs „Supervision und Beratung“ an der Universität Bielefeld 2012 heute freiberuflich als Supervisorin (DGSv\*) in sozialen und wirtschaftlichen Arbeitsfeldern tätig. Außerdem ist sie Lehrbeauftragte an der Universität Bielefeld und an Hochschulen in NRW.

Kontakt: [info@diskurs-bredemann.de](mailto:info@diskurs-bredemann.de)

Homepage: [www.diskurs-bredemann.de](http://www.diskurs-bredemann.de)

### **Burghardt, Jutta**

Seit 25 Jahren tätig als Schulsozialarbeiterin, seit 2010 Lehraufträge an der FH Dortmund, Fachbereich Angewandte Sozialwissenschaften, seit 2011 als Drama- und Theatertherapeutin tätig, seit 2012 im berufs begleitenden Masterstudiengang ‚Supervision und Beratung‘ am ZWW (Zentrum für wissenschaftliche Weiterbildung an der Universität Bielefeld, seit 2013 als Supervisorin tätig.

Kontakt: [info@supervision-nrw.com](mailto:info@supervision-nrw.com)

Homepage: [www.supervision-nrw.com](http://www.supervision-nrw.com)

### **Gogoll, Jörg**

Psychoanalyse, Psychotherapie und Supervision.

Kontakt: [gog2@freenet.de](mailto:gog2@freenet.de)

### **Griewatz, Hans-Peter**

Dipl. Pädagoge, Master of Science Philosophie, Supervisor, wissenschaftlicher Mitarbeiter und Lecturer am Lehrstuhl „Pädagogische Beratung“ (AG7/Erziehungswissenschaft) an der Universität Bielefeld.

Kontakt: [hans-peter.griewatz@uni-bielefeld.de](mailto:hans-peter.griewatz@uni-bielefeld.de)

### **Gröning, Katharina, Prof.in Dr.in**

Professorin für Pädagogische Beratung (AG7/Erziehungswissenschaft) an der Universität Bielefeld; Mitherausgeberin der Onlinezeitschrift für Beratungswissenschaft und Supervision „FoRuM Supervision“; Wissenschaftliche Leitung des weiterbildenden Masterstudiums Supervision und Beratung an der Universität Bielefeld.

Kontakt: [katharina.groening@t-online.de](mailto:katharina.groening@t-online.de)

### **Heimerl, Katharina, Prof.in Dr.in**

Medizinerin und Gesundheitswissenschaftlerin, Assoziierte Professorin und Leiterin am Institut für Palliative Care und OrganisationsEthik, Fakultät für interdisziplinäre Forschung und Fortbildung (IFF), Alpen-Adria Universität Klagenfurt, Wien, Graz.

Forschungsschwerpunkte: Partizipative Forschung, Organisationsentwicklung und Evaluation in Palliative Care und Dementia Care.

Kontakt: [katharina.heimerl@aau.at](mailto:katharina.heimerl@aau.at)

### **Reitinger, Elisabeth, Dr.**

Psychologin und Betriebswirtin, Assoziierte Professorin am Institut für Palliative Care und OrganisationsEthik, IFF, Alpen-Adria Universität Klagenfurt, Wien, Graz.

Forschungsschwerpunkte: Empowerment und Partizipation von Menschen mit Demenz, Gender und Diversity in Palliative Care.

Kontakt: [elisabeth.reitinger@aau.at](mailto:elisabeth.reitinger@aau.at)

**Schmidbauer, Wolfgang, Dr.**

Autor; Kolumnist; selbstständiger Psychoanalytiker für Einzel- und Gruppentherapie; Mitbegründer der Münchener Arbeitsgemeinschaft für Psychoanalytiker.

Kontakt: [info@wolfgang-schmidbauer.de/](mailto:info@wolfgang-schmidbauer.de/)

Homepage: <http://www.wolfgang-schmidbauer.de/>

**Vogel, Dagmar, M.A.**

Studiendirektorin, Fachleiterin für Pädagogik/Allgemeine Didaktik am Staatlichen Studienseminar für das Lehramt, an berufsbildenden Schulen Mainz, Supervisorin (DGSv)

Kontakt: [d.e.vogel@t-online.de](mailto:d.e.vogel@t-online.de)

**Waterböhr, Jan-Willem, M.A.**

Master of Science Geschichtswissenschaft, Promotionsstudent Geschichtswissenschaft (Uni Bielefeld), Mitarbeiter und Berater im Modellprojekt "Familiale Pflege unter den Bedingungen der G-DRGs" (Uni Bielefeld), aufführende Redaktion Onlinezeitschrift für Beratungswissenschaft und Supervision: FoRuM Supervision.

Kontakt: [onlinezeitschrift.supervision@uni-bielefeld.de](mailto:onlinezeitschrift.supervision@uni-bielefeld.de)

**Wegleitner, Klaus, Dr.**

Soziologe, Assistenzprofessor am Institut für Palliative Care und OrganisationsEthik, IFF, Alpen-Adria Universität Klagenfurt, Wien, Graz. Forschungsschwerpunkte: Public Health und Palliative Care, Compassionate Communities, Organisations- und Systementwicklung in Palliative Care.

Kontakt: [klaus.wegleitner@aau.at](mailto:klaus.wegleitner@aau.at)

**Zuranski, Estera**

Dipl.-Ing. Estera Zuranski; Supervisorin, (stud.) Supervision und Beratung, Universität Bielefeld; Projekt-Ingenieurin Fassadentechnik Europa

Kontakt: [zuranski.supervision@gmail.com](mailto:zuranski.supervision@gmail.com)

Homepage: <http://www.zuranski-supervision.de>