

Die Wirkung des Verborgenen¹
Unbewusste Hintergründe kommunikativer Prozesse

**Gruppen- und Teammanagement auf verschiedenen Ebenen, Verwendung
der Ergebnisse von Psycho- und Gruppendynamik im Unternehmen, in
Organisationen, Institutionen, Kultur, Politik und Gesellschaft, mit
Mediation und anderen Konfliktlösungsverfahren**

Mit ausführlichen Beispielen

¹ Diese Arbeit wurde als Dissertation (Juni 2009) geschrieben für die kulturwissenschaftliche Fakultät der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt/Oder unter Betreuung von S. Breidenbach und H. Schröder

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

1. Einführung

- 1.1. Begleitende wissenschaftstheoretische Fragen und Hintergründe

2. Die gruppenanalytischen Ebenen der Kommunikation

- 2.1. Öffentlichkeit
- 2.2. Übertragungsebene 1 (ganze Personen)
- 2.3. Übertragungsebene 2 („projektive Ebene“, Teilobjekte, Selbstanteile)
- 2.4. Körperebene (der Leib)
 - 2.4.1. Psychosomatik
- 2.5. Primordiale Ebene
- 2.6. Konkrete Anwendungen der Ebenen

3. Leitung, Führung, Management

4. Wirkende Mechanismen, Bewusstes, Vorbewusstes, Tabus

- 4.1. Übertragung und Gegenübertragung
 - 4.1.1. Gegenübertragung im Gericht
 - 4.1.2. Gegenübertragungen bei Konferenzen (Strafvollzugskonferenz)
 - 4.1.3. Moderation einer Firmenübergabe
 - 4.1.4. Vorausgehende Gegenübertragung bei Leitungsaufgaben

4.2. Abwehrmechanismen

- 4.2.1. Wendung der Aggression gegen die eigene Person,
- 4.2.2. Projektion,
 - 4.2.2.1. Projektion und „Mobbing“,
- 4.2.3. Affektisolierung, Reduktion des Affekts auf seinen Betrag
- 4.2.4. Identifikation,
- 4.2.5. Reaktionsbildung,
- 4.2.6. Ungeschehen machen,
- 4.2.7. Verkehrung ins Gegenteil,
- 4.2.8. Intellektualisierung,
- 4.2.9. Identifikation mit dem Aggressor,
- 4.2.10. Unbewusste Schuldgefühle,
- 4.2.11. Verschiebung,
- 4.2.12. Somatisierung,
- 4.2.13. Wiederholungszwang,
- 4.2.14. Regression,
- 4.2.15. Progression,
- 4.2.16. Verdrängung,
- 4.2.17. Verleugnung, Verneinung,
- 4.2.18. Spaltung

4.3. Gruppenabwehrmechanismen, -phantasien

- 4.3.1. Lokalisierung, Personalisierung,
- 4.3.2. Kondensator-Phänomen,
- 4.3.3. Verschiebung,

- 4.3.4. Okkupation,
- 4.3.5. Untergruppenbildung,
- 4.3.6. Sündenbock, sonstige Rollenfestlegungen,
- 4.3.6.1. Radar,
- 4.3.6.2. Opfer,
- 4.3.6.3. Held,
- 4.3.6.4. Rationale/r/Irrationale/r
- 4.3.7. Gruppe als Individuum,
- 4.3.7.1. Gruppen-Ich,
- 4.3.7.2. Gruppen-Über-Ich,
- 4.3.7.3. Gruppen-Es,
- 4.3.7.4. Gruppen-Körper,
- 4.3.8. Dynamische Rangverteilung,
- 4.3.9. Phasenentwicklung – Arbeitsgruppe,
- 4.3.9.1. Abhängigkeit,
- 4.3.9.2. Kampf und Flucht,
- 4.3.9.3. Pairing (Paarbildung, Messias, Teufel),
- 4.3.10. Tabus und Ritualisierungen,
- 4.3.11. Gruppen-Ich und Clan-Gewissen

4.4. Großgruppenprozesse

Strukturiert, unstrukturiert, minimal strukturiert, Demokratie

- 4.4.1. Dichotomisierung,
- 4.4.2. Untergruppenbildung,
- 4.4.3. Großgruppenregression, -progression,
- 4.4.4. Konformismus, Entpersönlichung,
- 4.4.5. Neid,
- 4.4.6. Großgruppenidentität, deren Symbole,
- 4.4.7. Großgruppe als Gesellschaft,
- 4.4.8. Staat als Großgruppe (Macht, Gewalt, Marginalisierung, Gewaltenteilung, Entmündigung, Entprivatisierung, Privatisierung, Bindung und Freiheit),
- 4.4.9. Ethnisierung der Politik,
- 4.4.10. Großgruppenführer,
- 4.4.11. Professionalisierungsschübe
- 4.4.12. Produktanalyse als Möglichkeit zur Aufdeckung von Organisationskonflikten

5. Weitere Anwendungsgebiete

- 5.1. Mediation
- 5.2. Collaborative Practice (Kooperative Praxis)
- 5.3. Schlichtung – andere Konfliktbearbeitungs- und –lösungsmethoden
- 5.4. Soziologische und ethnologische Forschung
- 5.5. Gesundheit

6. Zusammenfassung und Ausblick

Literaturverzeichnis

Vorbemerkungen – und Danksagung

Die Aufgabe dieser Schrift ist, Kenntnisse über unbewusste Kommunikationsprozesse und deren Wirkungen aus der Psycho- und vor allem der Gruppenanalyse zu übertragen auf Anwendungsfelder in Supervision, Coaching, Arbeitsgruppen, Teams, Firmen, Organisationen, Institutionen, Soziologie, Politik, Forschung, Ethnologie (Ethnoanalyse), Rechtsprechung, Mediation und andere Schlichtungs- bzw. Konfliktlösungsverfahren, Vortragsgestaltung, Moderation, Leitungs- und Führungsaufgaben usw.. Diese Übertragung bzw. Übersetzung wird mit Fallbeispielen belegt.

Ohne die kritische Freundschaft mit Klaus-Michael Meyer-Abich, die mit Carl-Friedrich von Weizsäcker², die Unterstützung durch Hartmut Schröder, Stephan Breidenbach und die Liebe, Kritik und Bereitschaft meiner Frau, Sigrid Gfäller, meine diktierten Texte zu schreiben, wäre es nicht gelungen, diesen Text neben einem zeitfüllenden Beruf so zu erstellen, wie er jetzt gefertigt ist.

Die wesentlichen wissenschaftlichen Hintergründe der Arbeit entstanden – neben meinem Studium – vor allem am Max-Planck-Institut zur Erforschung der Lebensbedingungen der wissenschaftlich-technischen Welt (Leitung: Carl-Friedrich von Weizsäcker, Jürgen Habermas) in der da beginnenden und später bis zu seinem Tode dauernden Zusammenarbeit mit Carl-Friedrich von Weizsäcker im Versuche, Zusammenhänge zwischen moderner Naturwissenschaft (Quantenphysik, Quanteninformationstheorie, Naturphilosophie, in geringerer Weise, da noch wenig in das Denken integriert: Mathematik: Topos-Theorie) und menschlichen Prozessen zu erarbeiten, zudem der Aufgabe gerecht zu werden, Wissenschaft und politische Verantwortung³ in enger Verbindung zu halten (C.F. v. Weizsäcker 1994², 185-230). Nach dem Ende dieses Instituts 1980 bildete C. F. von Weizsäcker das sog. „Carl-Friedrich-von-Weizsäcker-Colloquium“ mit ehemaligen Mitgliedern des Instituts, dem ich angehörte. Hier ergab sich eine vertiefte Zusammenarbeit mit Klaus Michael Meyer-Abich, mit dem ich Gespräche auch zu dieser Arbeit führen konnte. Neben dem Colloquium entstand der Verein „Wissenschaft und Verantwortung“, der auch anderen Wissenschaftlern und interessierten Politikern, Managern offen stand und die „Carl-Friedrich-von-Weizsäcker-Stiftung“ zur Förderung von diesbezüglichen Arbeiten und nicht zuletzt über das Engagement

² In den über dreißig Jahren der gemeinsamen Gespräche dürfte ich so viel von Weizsäcker übernommen haben, dass es im Einzelnen gar nicht zu zitieren ist – die Gedanken sind wohl auch meine geworden.

³ C. F. von Weizsäcker (1994, S. 225): „Wie sollte eine Menschheit, die die Krise überlebt, zur Wissenschaft stehen? ... A: Der Grundwert der Wissenschaft ist die reine Erkenntnis. B: Eben die Folgen der reinen Erkenntnis verändern unaufhaltsam die Welt. C: Es gehört zur Verantwortung der Wissenschaft, diesen

der Hamburger ehemaligen Institutsmitarbeiter (u.a. W. Schindler und K.M. Meyer-Abich) ein Stiftungslehrstuhl an der Hamburger Universität. Bei „Wissen und Verantwortung“ lernte ich neben Anderen Rainer Zimmermann (siehe z.B. 2002, 2007, 2009)⁴ kennen, der dabei ist, eine mit der Quanteninformationstheorie (Lyre 1998) in Verbindung stehende qualitative Topos-Mathematik⁵ so weiter zu entwickeln, dass damit menschliche Prozesse in Gesellschaft, öffentlichen Räumen, Wirtschaft und Staat mathematisch und damit im strengen Sinne naturwissenschaftlich erfasst werden können. Diese Mathematik bewährte sich schon bei der Umstrukturierung der Innenstadt von Bologna gemeinsam mit dem Architekten Fuller. Die diesbezüglichen Gespräche und mein Verständnis für die dazugehörigen mathematischen Theorien sind nun noch nicht so weit gediehen, dass ich diese die Kultur einschließende Mathematik⁶ schon für diese Arbeit sinnvoll umsetzen könnte.

In einem vielleicht neuen, gleichzeitig aber auch sehr alten Verständnis von Naturwissenschaft geht es hier um Natur, ernst genommen, dem Mit-Sein des Menschen in seiner mit der Natur in Gemeinschaft mit Anderen. Natur könnte sein die Bewegung des Gegebenen im Rahmen der Zeit.

Umgekehrt lässt sich naturphilosophisch argumentieren⁷: Schon Humboldt als auch Herder ließen mit dem Menschen „*nun auch die Sprache als einen „Theil der Naturkunde des Geistes“ aus der Natur hervorgehen*“ (Meyer-Abich, 2008, S. 70). Das Denken ist ein Prozess in der Natur geworden, nämlich in Gestalt von Kunst und Wissenschaft als „*geistigen Naturprozessen*“ (Picht 1989, S. 159).

Die Modernität der hier von mir vertretenen Psycho- und Gruppenanalyse hängt mit dieser Aufhebung des alten Widerspruchs zwischen Natur- und Geisteswissenschaften zusammen, manchmal können Prozesse zum besseren Verständnis mehr mit den Metaphern und Begriffen der Physik, manchmal mehr mit denen von Soziologie, psychoanalytischer Psychologie, Kultur- und Gesellschaftswissenschaften, um nur einige der hier mit involvierten

Zusammenhang von Erkenntnis und Weltveränderung zu erkennen. D: Diese Erkenntnis würde den Begriff der Erkenntnis selbst verändern.“

⁴ Zimmermann (2007, S. 41): „In einer modernen Terminologie würden wir heute (ausgehend von Spinoza, GRG) formulieren: Der Mensch kann die wahre Welt lediglich unter dem **einen** Attribut der Materie wahrnehmen, insofern „Geist“ nichts weiter ist als komplexe Materieform“ – und andererseits können wir nur wahrnehmen, was und inwieweit das An-Sich-Gegebene uns sich durch für uns nachvollziehbare Information (Wechselwirkung) vermittelt.

⁵ Zimmermann (2009) sieht ein Begründungsproblem der Psychoanalyse, da sie sich in den üblichen Formulierungen zu weit von der modernen „harten“ Naturwissenschaft entfernt habe. Er schlägt die Verbindung zweier aktueller Begriffstriaden vor: Kognition-Kommunikation-Kooperation und Raum-Netzwerk-System. „Das vergleichsweise neue Gebiet der mathematischen Topos-Theorie bietet hierfür eine geeignete Sprache, die einen solchen Vermittlungszusammenhang auszudrücken instande und im Bereich zwischen der formalen Sprache der Wissenschaft und der alltäglichen Gestaltsprache angesiedelt ist.“ (S. 1)

⁶ Im Grunde handelt Mathematik von Ästhetik, von „guten und schönen“ (im Sinne Platons) Verhältnissen.

⁷ Siehe Meyer-Abich in seiner „praktischen Naturphilosophie“ (Meyer-Abich 1997)

Wissenschaften zu nennen, beschrieben werden. Eines der Anliegen der Gespräche mit C. F. von Weizsäcker war es, durch genauestes Untersuchen dessen, worüber man sprach, zum einen ein wenig mehr davon zu verstehen, zum anderen die Stellen zu finden, an denen sich die noch bestehenden Widersprüche zwischen Natur- und Geisteswissenschaft versteckt halten könnten. Es wurde auch geprüft, ob unterschiedliche Wissenschaftssprachen (siehe z.B. Järventausta, Schröder 1977) von verschiedenen Standorten aus nicht vielleicht Gleiches und ebenso Ganzes zu begreifen versuchen.

1. Einführung:

Es mag vielleicht auf den ersten Blick hin merkwürdig erscheinen, die in der Regel in der Krankenbehandlung angewandten Verfahren wie Psychoanalyse (als tiefenpsychologische und analytische Einzel-Psychotherapie) und Gruppenanalyse (als tiefenpsychologische und analytische Gruppenpsychotherapie) in anderen gesellschaftlichen Bereichen „anzuwenden“. Es kann da durchaus nachvollziehbare Widerstände geben, denn hier handelt es sich nicht um Krankheiten bzw. um zu behandelnde kranke Menschen, sondern um Konflikte, Widersprüche, Systeme, Organisationen, Institutionen⁸, Interessen. Dazu ist zu sagen, dass gerade die hier verwendeten Methoden und Theorien (Psychoanalyse und Gruppenanalyse) von Anfang an dahingehend angelegt waren, in anderen Anwendungsfeldern als der Krankenbehandlung gute Dienste zu leisten. Krankenbehandlung ist nur ein Bereich von vielen möglichen. Beide Verfahren leiden darunter, dass unter heutigen gesetzlichen Regelungen die Ausbildung fast ausschließlich im Rahmen von Krankenbehandlung stattfindet und die ebenso beiden Verfahren eigentümliche Interdisziplinarität dadurch verloren geht, dass z.B. in Deutschland seit 1975 nur noch Ärzte/innen und Psychologen/innen zur Aus- und Weiterbildung zugelassen werden. Die psychoanalytische Kultur- und Gesellschaftskritik, diese „letzte Bastion der Aufklärung“ (Heinrich 2007) droht dadurch aufgegeben zu werden, die Kenntnisse werden nur selten noch vermittelt (Gfäller 1997). Dennoch sehen es viele Psycho- und Gruppenanalytiker samt ihren Berufsorganisationen als notwendig an, hier Gegengewichte zu schaffen, was vielfach noch auf Kongressen und diesbezüglichen Tagungen geschieht. Dabei kann man sich gut auf den

⁸ Siehe z.B. Bauer, Gröning (1995), die mit anderen Autoren Institutionen und deren unbewusste Prozess untersuchen.

Gründer der Psychoanalyse beziehen: S. Freud (1923a [1922], S. 211) beschrieb die Psychoanalyse als bestehend aus drei Wesenheiten:

-
1. Ein spezielles Verfahren zur Untersuchung, Erforschung menschlicher seelischer Zustände, die ansonsten kaum zugänglich sind,
 2. eine Behandlungsmethode, die sich auf diese Art der Untersuchung gründet, und
 3. einer Reihe von auf solchem Wege gewonnener Einsichten, die zu einer neuen wissenschaftlichen Disziplin zusammenwachsen.
-

Diese zusammen gehörende Trias von Forschen, Behandeln und Theorien erarbeiten, evtl. auch verwerfen, wenn sie den neuen Ergebnissen widersprechen, die Freud sowohl in den Schriften als auch im Leben beachtete, legen nahe, dass die Erkenntnisse der Psychoanalyse keineswegs auf den Bereich ausschließlicher Psychotherapie reduziert werden dürften, sondern allgemeine Fragen des Mensch-Seins in Kultur, Gesellschaft und Politik, das Verhältnis des Menschen zu seiner inneren und der äußeren Natur kritisch beleuchten können⁹. Insofern ist die Psychoanalyse schon von Anfang an eine interdisziplinäre Wissenschaft¹⁰, die den Austausch mit vielen Wissenschaften benötigt (Freud 1926).

Aus dieser Psychoanalyse heraus ist in den 40er Jahren des letzten Jahrhunderts die Gruppenanalyse entstanden, da sich die Auffassung verbreitete, ein spezifisches Charakteristikum des Menschen sei es, zeitlebens in besonderer Weise in Gruppenzusammenhängen aufzuwachsen (Familie), im Kindergarten zu spielen, in der Schule zu lernen, schließlich in Gruppenzusammenhängen beruflich tätig zu sein. Der Zusammenschluss in Gruppen zum Zwecke der Daseinssicherung und damit auch des Schutzes vor Gefahren hat in der Entwicklung der Spezies Humana eine lange Geschichte (Heigl-Evers, A., Gfäller, G.R. 1993), was Freud (1923a, S. 232) in dieser Form nicht sah, er meinte noch, dass der sog. Herdentrieb, wie er es nannte, ausreichend aus individuellen libidinösen Objektbesetzungen herzuleiten sei, die in Zweier-, bzw. Dreier-Situation sich entwickeln¹¹. Schon in der Psychoanalyse erkannte man, dass wesentliche Veränderungsprozesse nur wenig über kognitive Einsichten erreicht würden. Veränderungen entstünden über die Erfahrung von Veränderung¹² und über die Aufdeckung der

⁹ Zimmermann (2007, S. 39) nennt das den Versuch Freuds, eine umfassende kognitive Metatheorie zu entwerfen.

¹⁰ Dies auch im Sinne Christa Rohde-Dachser's (1998), die in interdisziplinären Gesprächen mit Philosophen, Historikern, Juristen und anderen den wissenschaftlichen Standort der Psychoanalyse erforscht.

¹¹ Kaës (2009) stellte kürzlich einen neuen Zusammenhang von „inneren Gruppen“, der inneren Repräsentanz der Gruppeneigenschaft des Menschen, mit Gedanken Freuds her.

¹² Entwicklungen stehen im Zusammenhang zwischen äußerer Realität, soweit wahrgenommen, und inneren Möglichkeiten der Verarbeitung und Gestaltung, sind somit, auch wenn man sie später neurotisch nennt, zu

Widersprüche zwischen den früheren, verdrängten, und den jetzigen Erlebnismöglichkeiten. Da zugleich das Erleben im Rahmen der Analyse der Prozesse von Übertragung¹³ und Gegenübertragung¹⁴ und deren deutender Erarbeitung sinnlich-symbolisch erfahrbar wurde, lag es nahe, ein Setting der Therapie, Forschung und Theoriebildung zu entwerfen, das den ursprünglichen Ausgangssituationen in der frühen Kindheit eher nahe kam als die Zwei-Personen-Situation in der psychoanalytischen Einzeltherapie.

Bald nach Beginn des 2. Weltkriegs und kurz nach dessen Ende sind auf diese Weise mehrere Ansätze analytischer Gruppenpsychotherapie entstanden (Heigl-Evers, A. 1978², Gfäller 2006²), von denen einer in besonderer Weise herausgegriffen werden soll, da dieser sich gegenüber den anderen Verfahren weltweit als besonders praktikabel erwies. Der hier zu nennende Pionier ist S. H. Foulkes (Lit: 1948 bis 1992) der vor diesem Krieg (als Sigmund Heinrich Fuchs, siehe Plänkers u. A. 1996) in Frankfurt zuerst gemeinsam mit Fritz Pearls (Gestalttherapie) Assistent bei einem schon damals sehr bekannten Hirnforscher und Neurologen K. Goldstein¹⁵ war. Goldstein seinerseits lernte Psychiatrie und Neurologie in Paris bei P. Janet, bei dem auch Freud war. Goldstein integrierte in die Theorie des Gehirns die damals gerade entstandene Gestaltpsychologie, da ihm diese die Hirnprozesse, die er beobachtete, am anschaulichsten darzustellen ermöglichte. Er sah bei Hirnverletzungen, dass das Gehirn erstaunliche Kompensationsmöglichkeiten hat, dass sogar bei weitestgehender Zerstörung z.B. durch eine Schussverletzung des Sehzentrums andere Gehirnteile sich gewissermaßen zusammentaten und zumindest doch minimalste Sehmöglichkeiten eröffneten. Das Gehirn funktioniere also als ein Gesamt, ein Ganzes; Störungen in einzelnen Bereichen werden durch andere kompensiert, bei Verringerung der Gesamtenergie im Gehirn wegen dieser speziellen Leistungen. Als Assistent von Goldstein sah Fuchs (Foulkes) den empirischen Nutzen dieser Gestalttheorie und übersetzte diese später für die von ihm entwickelte Gruppenanalyse. Danach ließ er sich zum Psychoanalytiker in Wien ausbilden, hatte, wie der andere Assistent Goldsteins, Fritz Pearls, als Lehranalytikerin Helene Deutsch, eine tatkräftige und von Freud bewunderte Frau, die schon früh für die Rechte der Frauen eintrat, allerdings Männer, die in ihrer Sicht nicht wirklich Männer waren, eher schlecht behandelte. Fuchs (Foulkes) als gebildeter Wiener „Charmeur“ genoss seine Lehranalyse trotz

gewissen Zeiten eine für die jeweilige Person richtige Lösung, die später eher in die Irre führt, wo es gewisser Überzeugungsarbeit bedarf, dass die neuen Lösungen sinnvoll sein könnten, sie müssen sich in der Erfahrung bewährt haben.

¹³ Siehe Gill 1982

¹⁴ Siehe Gysling 1995, Neyraut 1976

¹⁵ Siehe Goldstein 1939

der leidigen Erkenntnisse über sich selbst¹⁶. Er hörte Vorlesungen von Freud und den anderen Pionieren der Psychoanalyse. Zurück in Frankfurt wurde er Leiter der Ambulanz des psychoanalytischen Instituts, das im ersten Stock des später weltweit bekannten „Instituts für Sozialforschung“ (Leitung Horkheimer und Adorno¹⁷) residierte. Die Psychoanalytiker Landauer, später auch Fromm, waren Mitglieder beider Institute. Foulkes nahm an den regelmäßigen wöchentlichen Gesprächen zwischen beiden Instituten teil. Überhaupt war Frankfurt in den Jahren vor dem 2. Weltkrieg ein Zentrum intellektuellen Austausches zwischen verschiedensten Professionen. Man hatte hier von den Ergebnissen der Quantenphysik ebenso gehört wie von den Versuchen von Viktor von Weizsäcker, Philosophie, Physik, Theologie und Medizin¹⁸ so zu verknüpfen, dass er darauf seine „anthropologische Medizin“ (1986 ff) aufbauen konnte. Nach der Machtergreifung der Nationalsozialisten 1933 sah Fuchs (Foulkes) als Sohn eines jüdischen Rabbiners bald keine andere Möglichkeit mehr als zu emigrieren. Er ging über Frankreich nach England. Dort arbeitete er zuerst an einem Militärkrankenhaus, wo er mit Tom Maine, seinem Oberarzt, den Begriff der therapeutischen Gemeinschaft entwickelte und so auch die Stationen führte (siehe Gfäller 1992).

In diesem Krankenhaus waren schwer erkrankte Soldaten, deren Krankheitsdiagnosen die gesamte Bandbreite von neurologischen, psychiatrischen, psychosomatischen und neurotischen Erkrankungen umfasste. Die Klinik war, wie damals üblich, unterteilt in verschiedene Stationen entsprechend dem Schweregrad der Erkrankungen. Üblich waren psychotherapeutische Gespräche, analytische Gruppensitzungen mit geeignet zusammengesetzten Patientengruppen aus verschiedenen Stationen (über die Stationen hinweg), Stationsversammlungen, auf denen Fragen der Organisation, Versorgung, Neuaufnahmen und Entlassungen besprochen wurden. Eine Klinikgroßgruppe kam später hinzu. Man hatte schon damals erkannt, dass es für jegliche Behandlung förderlich ist, wenn diese nicht nur durch den Arzt durchgeführt wird, sondern im Rahmen und mit Hilfe der gesamten Klinik und ihrer Struktur¹⁹ – mit Patienten, die sich selbst wiederum als aktive Teilnehmer ihrer Gruppen zum Ziele besserer Genesung verstanden. Es gab damals auch in Deutschland schon Kliniken, in denen ganzheitliches Denken, Psychotherapie und andere der

¹⁶ Pers. Mittlg. von Elisabeth Foulkes, seiner 2. Ehefrau, London 1990

¹⁷ Siehe Horkheimer u. A. 1936, Plänkers u. A. 1996

¹⁸ Siehe Gfäller 1995, wo eine Verbindungslinie zwischen Physik und Psychosomatik gelegt wird.

¹⁹ Im „Nachwort“ (Gfäller 1992) konnte auf diese völlig neue Nutzung institutionellen Potentials hingewiesen werden, da im übersetzten deutschen Text des Buches (Foulkes 1992) die diesbezüglichen Texte des englischen Originals fehlten.

Gesundheit dienende Aktivitäten stattfanden – aber die gesamte Klinik als Hintergrund und aktiver Bestandteil der Therapie zu nutzen war neu.

In diesem Militärhospital hatte Foulkes zum Zwecke der Erforschung und Behandlung innerer Hintergründe somit psychotherapeutische Gruppen, die zum Zwecke möglichst guter Behandlung über die Stationen hinweg zusammengesetzt, also keine reinen Stationsgruppen waren. Foulkes verließ später dieses Krankenhaus und ließ sich als praktizierender Psychoanalytiker nieder. Als sich der Andrang auf seine Praxis so mehrte, dass extrem lange Wartezeiten entstanden, wagte er es, die gerade im Wartezimmer sitzenden acht Personen zu einer Gruppe zusammen zu fassen und mit diesen die ambulante analytische Gruppenpsychotherapie zu beginnen²⁰. Bald kamen andere Gruppen hinzu, die nach immer genaueren Vorstellungen zusammengesetzt wurden. Entsprechend der Gestalttheorie²¹ sah er das Gruppengeschehen als Figur vor dem Hintergrund der Gruppe und ihrer Dynamik. Es entstand die Frage nach dem für solche Gruppen nötigen Führungsstil, den Foulkes etwa gleichzeitig mit Levin ausführlich beschrieb. Levin hatte die Führungsstile aufgeteilt in drei²², nämlich

1. den autoritären Führungsstil, in dem der Leiter allein entscheidet und alle Informationen an ihn direkt gegeben werden, Meinungen der Gruppmmitglieder zählen nicht, wohl aber deren Unterordnung,
2. den demokratischen Führungsstil, wo der Leiter zwar die alleinige Verantwortung für die Entscheidungen hat, aber zuvor in ausführlichen Gesprächen die für die Entscheidung nötigen Informationen von den Gruppenmitgliedern erhält und auch deren Meinung gefragt ist, wie mit diesen Informationen am besten umzugehen sei.
3. Den dritten Führungsstil nannte Levin den „laissez faire“ - Führungsstil, wo alle Entscheidungen der Gruppenmitglieder vom Leiter ohne dessen besondere Einmischung mit getragen werden.

Foulkes hatte für sich und die Leitung in der Gruppenanalyse ohne Kenntnis der Schriften von Levin den demokratischen Führungsstil gewählt²³. Er differenzierte diesen Führungsstil auf das Genaueste aus, man könnte an dieser Stelle jetzt diesen Leitungsstil genau beschreiben, da er sich auch in allen Organisationen, Institutionen und Firmen bewähren könnte, darauf möchte ich später ausführlicher zurückkommen.

²⁰ Siehe Heigl-Evers 1978

²¹ Hier kam nochmals zum Ausdruck, dass Foulkes längere Zeit Assistent eines frühen Hirnforschers war, der heute in der Literatur trotz seiner wesentlichen Erkenntnisse kaum mehr erwähnt wird: Kurt Goldstein (1939), der wie Freud bei Janet in Paris war und seine Gestalttheorie des Zusammenhangs von hervortretender Figur und dem begleitenden und inhaltsgebenden Hintergrund mit der Theorie der Gehirnfunktionen weiterentwickelte.

²² Siehe Hiebsch, Vorweg 1969

Foulkes konnte schließlich mit seinem Setting der gruppenanalytischen Gruppe und der spezifischen Zusammensetzung einer solchen Gruppe entscheidende Neuerfahrungen machen, so dass er schließlich eine gruppenanalytische Gesellschaft und ein dazugehöriges Ausbildungsinstitut begründen konnte. Es sind dies die Group Analytic Society (London) und das Institute for Group Analysis (London), wohin bald aus der ganzen Welt Psychoanalytiker kamen, um diese spezifische Methodik zu erlernen. Ähnlich wie Freud hatte Foulkes als ausgebildeter Psychoanalytiker die Gruppenanalyse konzipiert als

-
1. Behandlungsmethodik und Behandlung,
 2. als Theorie menschlicher Prozesse und
 3. als Erforschung des Menschen in seinen gruppalen und sonstigen Zusammenhängen.
-

Nebenbei hatte Foulkes eine Gruppe von Wissenschaftlern um sich, mit denen er die verschiedensten Theorien der Gruppenanalyse und Methoden der Gruppenforschung entwickelte, besprach und korrigierte. Der bekannte Soziologe Norbert Elias (1936, 1987, 1990) gehörte dazu, der mir einer der wichtigen Lehrer in Soziologie war. Aus dessen Begriff der Figuration entwickelte Foulkes seine Theorie des Netzwerkes, aus dessen Theorie der Kulturentwicklung seine Matrizentheorie.

Mit der **Netzwerktheorie** meinte Foulkes (1964) kurz gesagt, dass der einzelne Mensch wie ein Knoten im Netzwerk der Familie, Referenzkollektiven, seiner Gesellschaft, seinem Staat zu sehen ist, vernetzt sei, so dass jegliche Veränderung in einer einzelnen Person in der einen oder anderen Weise auch Veränderungen im gesamten Netzwerk erzeuge. Genauso wirken Veränderungen im Netzwerk auf den Einzelnen. In der praktischen Konsequenz hatte dies in einer z.B. therapeutischen Gruppe die Folge, dass das Sprechen eines Gruppenmitglieds gesehen wird als Ausdruck der gerade bestehenden gruppenspezifischen Situation, die es ermöglicht und notwendig macht, dass gerade dieser Einzelne jetzt spricht, da er für diese Rede die geeigneten sozialisationen Voraussetzungen mitbringt²⁴. Zudem ist zu untersuchen, ob diese Rede des Einzelnen nicht auch dafür Ausdruck sein kann, dass andere Gruppenmitglieder dieses Thema vermeiden, und ihre Konflikte auf diesen projizieren, wiederum, weil er gerade dafür geeignet erscheint²⁵.

²³ Siehe das Kapitel über die „Leitung“

²⁴ Wie Elias (siehe Gfäller 1996) war Foulkes skeptisch gegenüber der Systemtheorie, wie sie damals formuliert wurde, da diese an den Grenzen des Systems wenig aussagekräftig war – und gerade an den Grenzen spielte sich Wesentliches ab. Vernetzung, Figuration sind zwar etwas unklare Begriffe, sie beschreiben aber Grenzgeschehen aus damaliger Sicht besser.

²⁵ Siehe hierzu die Begriffe der Lokalisierung, Personalisierung

Die Aufmerksamkeit des Gruppenleiters richtet sich also nicht in besonderer Weise auf den gerade Sprechenden, sondern auf die gesamte Gruppe und diejenigen, die vielleicht gerade dieses Thema meiden. Damit behält man das gesamte Netzwerk der Gruppe im Auge. Auch der Gruppenleiter ist in dieses Netzwerk eingeflochten, so dass er seine emotionalen Reaktionen und das sich ihm vielleicht aufdrängende Sprechen sowohl im Sinne des Netzwerkes und dessen Wirkung als auch im Sinne der Bearbeitung seiner unbewussten Gegenübertragung²⁶ untersucht. Es ist dies letztlich die Übersetzung der von Freud geforderten „gleichschwebenden Aufmerksamkeit“ auf die neue Situation einer Gruppe, verbale und nonverbale Äußerungen, Haltungen und Reaktionen nicht nach Kriterien wie wichtig, unwichtig, dazugehörig oder nicht-dazugehörig zu bewerten, eigene Verhaltensweisen und Gefühle eingeschlossen, sondern alles möglichst ungewichtet wahrzunehmen. Eine hohe Anforderung, die dann besonders spürbar wird, wenn man als Leiter deutlich davon abzuweichen beginnt. So hat man vielleicht als Gruppenleiter den Wunsch, die gerade in der Gruppe entstehenden Konflikte zu interpretieren und wehrt damit die eigene unbewusste Gegenübertragung ab, die unbewusste Resonanz auf die Wut auf unfähige Elternfiguren sein könnten, man wehrt also mit einer klugen Deutung die negative Übertragung der Gruppenmitglieder auf sich selbst als Leiter ab, in dem man dem Impulse folgt, eine kluge Interpretation zu geben. Dies nur als kleines Beispiel.

Es ist dies Ausdruck der konsequenten Anwendung der Netzwerkvorstellung in der gruppenanalytischen Psychotherapie. Außerhalb der Psychotherapie haben Gruppen nicht als wesentliches Ziel die Selbsterforschung, sondern in der Regel Aufgaben, die erledigt werden müssen²⁷. Aber auch hier ist es sinnvoll, die spezifische Vernetzung der Gruppenteilnehmer untereinander und die der Gruppe mit der Umwelt (in einer Firma z.B. die Abteilungen, Hierarchien, Normen usw.) als Hintergrund für die Verhaltensweisen der Gruppe zu berücksichtigen.

So unterscheidet man in der Politik zwischen „imperativem“ und „repräsentativem“ Mandat, der „imperative“ Mandatsträger ist reiner Interessenvertreter der ihn gewählten und damit beauftragenden Gruppe, der „repräsentative“ ist zusätzlich dem neuen Ganzen, der jetzigen Gruppe oder Organisation verpflichtet, in die er gewählt wurde, hat eigene Entscheidungsmöglichkeiten, wie es „eigentlich“ nach dem Grundgesetz im deutschen Bundestag sein sollte. Mehrere gescheiterte Parlamentsreformen wollten genau dieses durch Lockerung des Drucks durch Parteidisziplin erreichen (Hamm-Brücher 1990).

²⁶ Siehe Neyraut 1976

²⁷ Das Konzept von Bion (1971) beruht vorwiegend auf solchen Arbeitsgruppen.

Die **Matrizentheorie** von Foulkes (1975) besagt, dass jedes einzelne Gruppenmitglied unbewusst versucht, szenisch die anderen Gruppenmitglieder dazu zu bewegen, dass sie gemeinsam mit ihm wesentliche alte und verdrängte Szenen meist aus der Kindheit wiederholen, um diese endlich bearbeiten zu können. Das ist die **individuelle Matrix**.

Die fast manipulativ in die Gruppe eingebrachten verdrängten Szenen oder Interaktionsformen (Lorenzer 1976²⁸) treffen dann auf andere. Es ist dies sowohl die positive wie auch negative Seite des Wiederholungszwangs²⁹, von dem Freud (1923b) sprach. Negativ insofern, als sich tendenziell die Szenen in der gleichen Weise wiederholen wie schon in der Kindheit und neue Traumatisierungen möglich werden, positiv deswegen, weil alle Gruppenmitglieder versuchen, diese Szenen in die Gruppe gewissermaßen einzubauen und dadurch ein neues Feld entsteht, so dass sich gleichzeitig die alten Szenen zum Teil wiederholen und sie aber auch schon bearbeitbar werden, weil nicht alle Gruppenmitglieder sich einfügen und Deutungen oder auch die Resonanz der anderen Gruppenteilnehmer die alten, verdrängten Szenen bewusst werden lassen. Dieses, dass alle Gruppenmitglieder versuchen, ihre Szenen einzubringen, bewirke das, was Foulkes die **dynamische Matrix** nannte.

Ein Beispiel: *Zwei Gruppenmitglieder fühlen sich voneinander heftig verletzt, das eine will die Verletzung klären, das andere nicht. Der sog. Klärungsversuch ist dem einen Gruppenmitglied extrem wichtig, da (was er zu diesem Zeitpunkt nicht weiß, Gründe auf Anfrage nicht nennen kann) in seiner Familie nicht geklärte Spannungen unerträglich waren und einmal zu einer psychotischen Erkrankung dieses Mitglieds geführt hatte. Er steht geradezu unter dem Zwang zu „klären“. Das andere Gruppenmitglied hatte in seiner Familie die leidvolle Erfahrung gemacht, dass Klärungsversuche seinerseits mit Schlägen und schließlich mit seinem Ausstoß aus der Familie geendet hatten. Es wusste auch nicht, warum es sich so sträubte. Die Assoziationen anderer und Deutung seitens des Leiters führten zu den Erkenntnissen über die unterschiedlichen Familiensituationen. Ein weiteres Gruppenmitglied, das heftig emotional bei den Auseinandersetzungen mitsprach, erkannte plötzlich, dass der Konflikt zwischen den Beiden es daran erinnerte, wie entsetzlich und auf gleiche Weise seine Mutter und sein Stiefvater miteinander in Spannungen gerieten, er als derjenige, der sich sprachlos zurückzog, sie immer heftiger im Schreien. Und in seiner Heftigkeit seiner Beteiligung am Prozess erkannte er, wie sehr er ihm unangenehme Züge seiner Mutter an sich selbst entdeckte, was sofort zurückgespiegelt wurde. Zwei weitere Gruppenmitglieder erkannten sich selbst und den Partner in diesen Auseinandersetzungen. Schwer war es für alle, diese nebeneinander bestehenden*

²⁸ Lorenzers Werke wird ausführlich gewürdigt bei Belgrad et al (1987)

²⁹ Mit Wiederholungszwang ist gemeint, dass es eine Tendenz im Menschen gibt, traumatische oder auch nur schwer auszuhaltende Szenen vor allem der prägenden Phase der frühen Kindheit so lange zu wiederholen, bis sie aufgelöst sind. Nur, sie werden meist nicht aufgelöst, sondern nur einfach wiederholt und verstärken damit die alte leidige Erfahrung.

widersprüchlichen Sichtweisen stehen zu lassen; die Folge war die Suche nach Möglichkeiten, mit solchen Widersprüchen in verschiedenen berichteten Situationen umgehen zu können.

In psychotherapeutischen Gruppen liegt das Augenmerk auf der verdrängten kindlichen Geschichte samt deren Verarbeitungsformen durch die einzelnen Gruppenmitglieder, die auch deren Persönlichkeit formten. Dieses zuerst unwissentliche und aus der Kindheit stammende Verhalten und Interpretieren³⁰ der gerade gegebenen Situation tritt in allen Gruppen auf, also auch in Betrieben, in der Politik, man könnte sagen, ubiquitär, so dass die jeweilig verdrängten Hintergründe der Gruppenteilnehmer ein oft viel stärkeres Gewicht bei Auseinandersetzungen, aber auch beim scheinbaren „Verstehen“ der Situation haben als die Versuche bewusster Klärung. Unbewusste Hintergründe des Verhaltens sind dabei nicht per se störend. Wenn jemand in seiner Kindheit die Erfahrung machen konnte, dass Widersprüche nur selten auf ein „eigentlich“ reduziert wurden und Konflikte öfter recht fruchtbar waren, kann dieser in jeweilig aktuellen Gruppensituationen diese seine Erfahrungsszenen bewusst oder unbewusst in die Gruppe einbringen, so dass die Fähigkeit der Gruppe wächst, mit Konflikten umzugehen. Bei der Erfahrung allerdings, dass Konflikte zu Trennungen, schweren Auseinandersetzungen führen, wird ein solcher Teilnehmer viel dafür unternehmen, bestehende Widersprüche erst gar nicht sichtbar werden zu lassen oder mit der Angst reagieren, es könne gleich viel kaputt gehen.

In Arbeitsgruppen, Besprechungen, Sitzungen oder sonstigen Gruppen kann natürlich nicht auf die jeweiligen verdrängten individuellen Hintergründe eingegangen werden, aber es nutzt schon, wenn man weiß, dass die jeweilige Wahrnehmung oder Interpretation einer gegebenen Situation für den jeweiligen Interpreten „real“ aus der Logik seiner Sozialisation heraus und damit auch ernst zu nehmen ist, und wenn sie noch so sehr der eigenen Wahrnehmung oder Interpretation widerspricht.

All dies könnte nicht verstanden werden, wenn nicht die dritte Matrix am Werken wäre, nämlich die sog. **Hintergrundmatrix**. Diese Hintergrundmatrix ist die gemeinsame Sprache, die von zumindest einigen geteilten Bedeutungen von Wörtern, symbolischer Handlungen wie der Ort des Sitzplatzes, das Händeschütteln oder die symbolische Bedeutung bestimmter Körperhaltungen beim Sprechen. Die Hintergrundmatrix ist die Grundlage für die Möglichkeit, das Gefühl des Verstehens zu haben und damit die Ermöglichung von Prozessen der Verständigung zu erreichen. Die Untersuchung der verschiedenen Hintergrundmatrizen

³⁰ Man könnte das auch unbewusste, verinnerlichte und dann verdrängte Transaktionsmuster nennen, die dann im Jetzt Grundlage für das „Verstehen“, damit das Interpretieren der neuen Situation liefern (siehe Lorenzer 1973a, 1974)

spielt z.B. bei ethnologischen Forschungsprozessen³¹ eine große Rolle, da die Hintergrundmatrix der Forscher eine gänzlich andere ist als die der Beforschten. Diese symbolische Bedeutung von Verhalten oder Handlungen kann in verschiedenen Kulturen durchaus sehr unterschiedlich sein, sie wird durch die jeweilige Hintergrundmatrix geschaffen.

Diese wirkt nicht konfliktfrei, denn in sie gehen alle Konflikte des von ihr repräsentierten Hintergrundsystems ein. Das Modell Hintergrund und Figur ist der Gestaltpsychologie entnommen, wo man erkannte, dass auftretende und sichtbar werdende Phänomene nur dann Bedeutung erhalten, wenn zugleich der Hintergrund mit seiner Wirkung beachtet wird. Im Hintergrund von Gruppen wirken somit neben den genannten Dingen wie Sprache, symbolische Orte auch Familienhintergründe, Entwicklung von spezifischen Normen, Moralvorstellungen, gesellschaftliche und politische Bedingungen.

Nehme man eine etwas konstruierte Situation an, um die Wirkung der Hintergrundmatrix zu beleuchten, die deutliche Komplexitätsreduktion bei solchen Beispielen in Kauf nehmend:
Beispiel Kirchengemeinde:

Eine katholische Kirchengemeinde verlor aus Altersgründen den schon lange wirkenden Gemeindepfarrer. Bis zur Ankunft eines neuen kam aushilfsweise ein Pfarrer einer Nachbargemeinde. Im Kirchengemeinderat stritten zwei Fraktionen darum, den vorhandenen Etat entweder für den Ausbau des Kindergartens oder die Erweiterung des Friedhofs zu verwenden. Es kam ein neuer Pfarrer aus Osteuropa wegen Nachwuchsmangels in Deutschland. Dieser entschied ohne längere Rücksprache mit seinem Gemeinderat, das Geld für die längst überfällige Sanierung eines Kirchenheiligtums, einer Pilgerstätte, zu verwenden. Es kam zum Streit, der Gemeinderat wandte sich an die übergeordnete Stelle, da er sich in seinen demokratischen Rechten übergangen fühlte. Die Amtskirchen teilten daraufhin dem Pfarrer mit, er müsse schon die demokratischen Gepflogenheiten seiner Pfarrei achten und sich mit dem Gemeinderat abstimmen. Nun waren wieder drei Positionen entstanden, das Geld zu verwenden: a) für Kindergartenausbau, b) für Friedhofserweiterung und c) für Sanierung des Kirchenheiligtums. Man konnte sich lange nicht einigen und holte sich einen Mediator, der von allen Seiten akzeptiert wurde. Man wollte keinen „Schlichter“, der seinerseits eine Stimme gehabt hätte, die dann zugunsten der einen oder anderen Seite gegangen wäre. In der Mediation entdeckte man bei der Untersuchung der verschiedenen Positionen folgende im Hintergrund wirkenden Interessen:

Es gab schon lange andauernde Konflikte zwischen Kirche und Gemeinderat, wie viele Mitbestimmungsrechte dem Gemeinderat zugestanden werden sollten. Die Kirche war hierarchisch organisiert, repräsentiert durch den „alten“ Pfarrer und den Bischof. Die Gegenpartei war ein

³¹ Siehe z.B. Adler 1993, Bosse 1994, Devereux 1974 – 1985, Parin 1978 -2006, Reichmayr 2003, Schröder 2003

fortschrittlich und demokratisch gesinnter Teil des Gemeinderats, dessen Hintergrund die Demokratie war. Er wollte eine in die Zukunft gerichtete Kircheneinheit, was sich im von diesem Teil geführten Kindergarten ausdrückte. Von seiner gesellschaftlichen Position waren es überwiegend Kaufleute, Handwerksbetriebe.

Der andere, eher konservative Teil des Gemeinderats konnte die besondere Stellung des Pfarrers schon anerkennen, beanspruchte aber auch gewisse Mitspracherechte, hatte deswegen mit dem „alten“ Pfarrer kaum Schwierigkeiten, wohl aber mit dem doch recht autoritären „neuen“, der zuerst jegliche Mitbestimmung ablehnte. Das „Konservative“ drückte sich in der Pflege der Gräber und dem Ausbauwunsch bezüglich des Friedhofs aus. Deren gesellschaftliche Position war mehrheitlich die von Landwirten, alten Familienbetrieben und einer erstansässigen Adelsfamilie.

Der „alte“ Pfarrer war in die langsame Demokratisierung seiner Kirchengemeinde hineingewachsen, hatte seine Verbündeten im konservativen Teil des Gemeinderats, konnte aber auch die Positionen der Erneuerer zumindest verstehen und achten, so dass größere Konflikte oft vermieden werden konnten. In seiner Deutung der Ergebnisse des letzten Konzils wollte auch er die Kirche modernisieren, so dass er den grundsätzlichen Konflikt zwischen Kirchenhierarchie und Gemeindedemokratie meist etwas auspendeln konnte.

Der „neue“ Pfarrer war aus seiner gesellschaftlichen und kirchlichen Sozialisation im Osten Europas geprägt durch den Widerspruch zwischen dort notwendigerweise eher autoritärem Führungsstil der Kirche als Gegengewicht gegen den eben so autoritären antikirchlichen Staat samt Gesellschaft. Man musste Kirchenautorität gegen Staatsautorität setzen. Staatliche oder gesellschaftliche Organisationen waren für ihn zuerst einmal Gegner, damit auch der Kirchengemeinderat.

Das waren die miteinander völlig inkompatiblen Hintergrundmatrizen und die davon geprägten Interessen samt den erscheinenden Positionen.

Wie üblich war es Aufgabe der Mediation, nicht nur diese Hintergründe aufzuhellen und allen Beteiligten verständlich zu machen, sondern nach Klärung dieser Widersprüche Lösungsmöglichkeiten zu schaffen, bei denen alle Beteiligten das Gefühl eines Gewinns hatten. Schon die Aufdeckung der Hintergründe verminderte die Spannung, so dass die Wirkung der Vergangenheit nachließ. In diesem Klima wurden scheinbar plötzlich neue Ressourcen gefunden: Durch die Ansiedlung einer neuen Firma hatte die Ortsgemeinde mehr Gewerbesteuererinnahmen, die teilweise dem Friedhof und dem Kindergarten zugute kamen; damit war mehr Geld da, um letztlich alle Projekte im Laufe der Zeit angehen zu können. Der Mediator hätte nicht unbedingt Gruppenanalytiker sein müssen, aber die Theorie der Hintergrundmatrix lieferte doch eine gute Grundlage. Aus feindlichen Positionen wurden gegensätzliche Interessen, aus dem Zusammenhang der Interessen mit deren Hintergründen entspannte sich die Auseinandersetzung und es kam zur wirklichen Umorientierung in zukunftsweisende Neuentdeckung von Ressourcen und damit zu einem Ergebnis, bei dem auf längere Sicht produktive Zusammenarbeit gesichert war. Es blieb allerdings zu vermuten, dass der neue Pfarrer sich nicht leicht in die neue mehr demokratische Situation einfügen konnte.

1.1. Begleitende wissenschaftstheoretische Fragen und Hintergründe: Mensch – Natur – Gesellschaft – Staat³²

Nach meiner Erfahrung und auch der der anderen Mitarbeiter von C.F. von Weizsäcker am damaligen Max-Planck-Institut in Starnberg (1970 – 1980) benötigt sinnvolles wissenschaftliches Argumentieren mehrere Bausteine. 1) Wissenschaft zu treiben an der Grenze der Wissenschaft, sich in noch unbekannte Gebiete hinein zu bewegen, benötigt Interdisziplinarität, d.h. einerseits Fachwissenschaftler des zu erforschenden Gebiets, andererseits solche anderer Gebiete, da in der Zusammenarbeit regelmäßig Fragen auftauchen, die in der einzelnen Fachwissenschaft so noch nicht gesehen wurden. Wenn in diesem Text von der Anwendung psychoanalytischer und gruppenanalytischer Erkenntnisse auf andere Bereiche wie Jura (Gericht, Strafvollzug, Mediation), Unternehmensführung (Betriebswirtschaft, Volkswirtschaft, Betriebspsychologie), gesellschaftspolitische Prozesse (Soziologie, Politikwissenschaft) gesprochen wird, benötigt es natürlich das Fachwissen aller dieser Wissenschaften. Am damaligen Max-Planck-Institut zeigte es sich zudem als sehr förderlich, wenn Geistes- mit Naturwissenschaftlern in solchen interdisziplinären Teams zusammenarbeiteten. Eine der grundlegenden Naturwissenschaften ist die Physik, also nutzte man besonders deren Kenntnisse, von Seiten der Geisteswissenschaften war die Soziologie und Sozialpsychologie von großem Interesse – neben der umfassenden Bedeutung der Philosophie.

2) Wissenschaftliche Formulierungen sollten einer alten Forderung genügen, nämlich der „adaequatio res et intellectu“, d.h. das Sprechen und Denken über ein Thema, das zur Erforschung Gegebene, sollte in seiner Form und damit Grammatik dem entsprechen, was beschrieben wird. C. F. von Weizsäcker weitete dies aus zum Kriterium der „semantischen Konsistenz“. Es war eine Paradoxie der klassischen Naturwissenschaft, einerseits grundsätzlich auf alle Erscheinungen anwendbar zu sein und in diesem Sinne die Welt vollständig zu erfassen, andererseits die Grundtatsache auszublenden, ohne die es diese ganze Wissenschaft gar nicht gäbe, nämlich den forschenden und damit einflussnehmenden Wissenschaftler. Darauf hinzuweisen, war das Ceterum Censeo Georg Picht's (1989)³³. K.

³² „Der Gehalt der Neuzeit [ist]: die Entfaltung der Realität. Die Realität ist die Natur.“ (C. F. v. Weizsäcker 1983, 227) „Die Realität ist aber nicht die Natur schlechthin. Sie ist nicht die Natur, die wir ursprünglich sind, sondern diejenige, die uns als Objekt gegenübersteht. Soweit man Realität haben will, muss man aufgehört haben, Natur zu sein.“ (C. F. v. Weizsäcker 1983, 228)

³³ „Die klassische Physik bis hin zur Relativitätstheorie ergibt ein Bild der Welt, auf dem wir selber nicht zu sehen sind. Erst in der Quantentheorie war es damit vorbei.“ (Meyer-Abich 1997, S. 180)

Popper (1963, 1980¹⁰) forderte in seinem „kritischen Rationalismus“ nachvollziehbar, dass wissenschaftliche Sätze widerlegbar, falsifizierbar sein müssten, denn unwiderlegbare Sätze sind letztlich keine Wissenschaft, ermöglichen keine Weiterentwicklung. Er nannte als Hauptaufgabe der theoretischen Sozialwissenschaften die „*Feststellung unbeabsichtigter sozialer Rückwirkungen absichtsgeleiteter menschlicher Handlungen*“ (1980, S. 120), womit das sehr in die Nähe der Formulierung von den „verborgenen Wirkungen“ rückt. Hempel (1980, 2003) untersuchte Typologien in den Sozialwissenschaften, stellte dabei fest, dass es zwar verschiedene Verwendungsweisen der Typenbegriffe in Psychologie und Sozialwissenschaften gäbe, die im Wesentlichen den gleichen Charakter aufweisen wie die Methoden der Naturwissenschaften³⁴. Er unterschied klassifikatorische Typen, denen die bekannte Logik der Klassifikation zugrunde liegt, Idealtypen, Extremtypen und die dahinter stehenden theoretischen Modelle.

Auf die Geschichte der diesbezüglichen Wissenschaftstheorie in der Frage der Anforderung an Texte möchte ich nicht genauer eingehen, aber doch darauf hinweisen, dass einfache Plausibilität nicht genügt, dass die Behauptungen widerlegbar sein sollten, dass Subjektivität in definierter Form Raum haben muss, da man sowohl aus der Soziologie als auch der Physik weiß, dass der Beobachter in Wechselwirkung (Mitsein) steht mit dem, was beobachtet, gemessen wird. Zudem sollten die Schlussfolgerungen in einem gewissen Gleichgewicht zwischen induktiven Schlüssen, d.h. von Einzelsituationen auf größere, und deduktiven Schlüssen, d.h. von der voran angenommenen Theorie in der Betrachtung einzelner Phänomene stehen. Eine gewisse Einschränkung ist dabei, dass man wahrscheinlich nur solche Dinge entdeckt, von denen man vorher schon annimmt, sie wären vielleicht zu entdecken. Die Deduktion geht also mit gewisser Wahrscheinlichkeit der Induktion voraus.

3) Wissenschaftliche Sätze sollten, wenn möglich, auch so formuliert werden, dass sie in möglichst verständlicher Weise der Alltagserfahrung nahe kommen, gute Wissenschaft beschreibt Erfahrbares, das aber so noch nicht benannt oder beschrieben wurde. Allerdings können natürlich Messinstrumente wie in der Naturwissenschaft verwendet werden, die als Verlängerung der menschlichen Wahrnehmung dienen, ohne die man das Wahrzunehmende nicht entdecken oder erforschen könnte³⁵.

Diese drei Gesichtspunkte erscheinen durchaus als etwas hohe Anforderung. Manche Autoren machten die Erfahrung, wenn sie so schreiben, dass selbst Fachleute die Texte nur schwer verstehen, könne man davon ausgehen, der Autor habe den Vorgang vielleicht selbst noch

³⁴ „Und so enthüllt die Analyse des typologischen Verfahrens ... die methodologische Einheit der empirischen Wissenschaft.“ (Hempel 1980, S. 101)

³⁵ Wie die empirische Sozialforschung, für die heute Beckenbach (2005, 2007, 2007a, 2007b, 2009) steht.

nicht ausreichend verstanden. Wenn ich also von solchen Forderungen schreibe, werde ich mich natürlich auch bemühen, diesen Stand zu halten. Ob dies gelungen ist, wird man sehen. In modernen Naturwissenschaften wie Physik, Biologie, Mathematik³⁶ und anderen ist der frühere Gegensatz zwischen Natur- und Geisteswissenschaft im strengen Sinne nicht mehr aufrecht zu erhalten, er ist „aufgehoben“ (in den verschiedenen Bedeutungen des Wortes³⁷). Der Wunsch nach absoluter „Objektivität“ unabhängig vom beobachtenden Subjekt ist, wie schon gesagt, weder mit moderner Soziologie noch mit heutiger Naturwissenschaft zu vereinbaren, Lebendiges, Prozessuales erreicht man dadurch nicht. Zwei besonders sperrige Begriffe der Physik möchte ich da herausgreifen und versuchen, sie so zu übersetzen, dass sie für die Phänomene, über die in diesem Text geschrieben wird, anwendbar werden.

Der erste Begriff ist der der Wechselwirkung:

Der quantentheoretische Satz zur Wechselwirkung besagt, dass *„das Tun des Wissenschaftlers zur physikalischen (objektiven) Realität gehört. Die Physik handelt von Tat-Sachen“* (Meyer-Abich 2009a)³⁸. Jegliche Messungen oder Beobachtungen (die „Tat“) treten in diese Wechselwirkungen ein und werden davon beeinflusst, genauso wie die in Wechselwirkung stehenden Dinge. Philosophisch ausgedrückt, hieße das, ich bin auch in der Wissenschaft immer im Zustande des Mit-Seins, also mich bewegend beteiligt. Die Umstände, unter denen wir von einem Gegenstand erfahren, gehören zur Wirklichkeit³⁹ dieses Gegenstands. Und da diese Umstände Ausdruck unseres Handelns sind, handelt Wissenschaft von Tat-Sachen⁴⁰. Isoliertes ist zwar denkbar, dürfte aber nur wenig der Realität entsprechen⁴¹. Eine weitere Einschränkung gegenüber der damit untergründig verlassenen Objektivität ist, dass man von

³⁶ Im Grunde genommen handelt Mathematik von Ästhetik, von im Sinne Platons „guten“ und „schönen“ Verhältnissen. Ästhetik kann in Formeln gebracht werden, umgekehrt entsteht aus Formeln nicht unbedingt Ästhetik. (Meyer-Abich, K. pers. Mittlg. am 13.5.2009)

³⁷ Aufgehoben a) im Sinne von hoch gehoben, b) im Sinne von aufgelöst, c) im Sinne von gut aufgehoben

³⁸ C. F. von Weizsäcker (1977, S. 137)) formulierte so: *„Der Begriff eines isolierten Objekts ist in der Quantentheorie nur eine Annäherung, und eine schlechte. Mathematisch gesprochen enthält der Hilbertraum eines zusammengesetzten Objekts nur eine Menge vom Maße Null von Zuständen, in denen eine bestimmte Zerlegung dieses Objekts in Teile real ist. ... Man kann sagen (GRG), dass getrennte Objekte durch Fakten definiert sind. Fakten sind die Fakten, die sie sind, kraft der Möglichkeiten, die sie konstituieren. Fakten sind irreversibel, aber Irreversibilität in einem isolierten Objekt bedeutet nur mangelnde Kenntnis der Kohärenz (der „Phasenbeziehungen“) der Wirklichkeit. Wenn es überhaupt eine letzte Wirklichkeit gibt, so ist sie Einheit.“* Man meint damit gleichzeitig, dass die Tätigkeit des Forschens in Wechselwirkung steht mit dem zu Erforschenden, man erfährt Information über das zu Erforschende, niemals das „Ding an sich“ (Kant), denn dieses würde außerhalb der Wechselwirkung stehen.

³⁹ Aus der Sicht der Psychoanalyse entwickelte der französische Psychoanalytiker, der sich selbst der Schule Lacans zurechnet, obwohl er deutlich über Lacan hinausgeht, S. Leclaire (1976), eine Sicht der Wirklichkeit, die er „das Reale“ nennt, in dieser Weise: Das Reale ist nicht die Realität, sie ist so etwas wie die psychische Realität, das heißt, die Wirklichkeit, die sich als wirklich entfaltet in der bewussten und unbewussten Wahrnehmung, also wirkt – und sie ist das „Reale“, das im „Zwischen“ sich befindet, im Zwischen lokalisierbarer Dinge, Menschen. Das Reale steht in engem Zusammenhang zum Mit-Sein Meyer-Abichs – oder zur Wechselwirkung der Quantentheorie der Physik.

⁴⁰ Meyer-Abich, K. pers. Mittlg. 13.05.2009

⁴¹ Siehe Drieschner (1979)

der Welt nur das wahrnehmen kann, was in Beziehungen erkannt wird. Wahrgenommen wird die Transaktion⁴² zwischen dem zu Beobachtenden und dem Beobachter, was heißt, dass nicht das wahrgenommen werden kann was „an sich“ ist, unabhängig von der Wahrnehmung, sondern nur die Information, die das Wahrgenommene an uns sendet (Meyer-Abich 2009a, Zimmermann 2007). Die Instrumente der Informationserfassung sind in der Physik immer größere und immer genauere Geräte, in menschlichen Gruppen oder in Zweiersituationen ist das Wahrnehmungsgerät die Resonanz bewusster und unbewusster Art, eine ganzheitliche leibliche Wahrnehmung. Ähnlich, wie physikalische Messinstrumente immer genauer eingestellt werden oder neu überarbeitet werden müssen, gilt für den zwischenmenschlichen Bereich und auch in Institutionen, Organisationen, all dem, was Menschen geschaffen haben, die Wahrnehmung der Resonanz immer genauer einzustellen und vielleicht neue Resonanzmöglichkeiten zu entdecken. Auch diese sind Information im Sinne des Mitseins. Später beschreibe ich diese Resonanz unter den Begriffen von Übertragung und Gegenübertragung, die sich gegenseitig bedingen, wobei mir bewusst ist, dass diese Begriffe noch aus den wissenschaftlichen Zeiten Freuds stammen, wo noch von Sender und Empfänger ausgegangen wurde, nicht aber von Wechselwirkungen.

Vielleicht wäre besser jetzt zu sagen Beziehungsresonanz. Mit Beziehungsresonanz wäre nämlich erfasst, dass die Wechselwirkung im Begriff der Beziehung, die auch zwischen den Menschen wirkt, nicht lokalisierbar ist. Niels Bohr, einer der Begründer der Quantenphysik, forderte von der neuen Physiktheorie, dass das, was in der bisherigen physikalischen Theorie als richtig galt, auch in der neuen Theorie gelten müsse, nur könne man sie mit Hilfe der neuen Theorie genauer und treffender beschreiben. Er nannte dies das Korrespondenzprinzip (Meyer-Abich 1965). Somit gibt es für Physiker natürlich weiterhin Schwerkraft, die von lokalisierbaren Massen ausgeht, d.h. die Gravitation. Man könnte sie noch in der klassischen Physik als Ergebnis der Raum- und Zeitkrümmung z.B. eines Planeten wegen seiner Masse beschreiben, da diese Krümmungen ihrerseits bewirken, dass die Gesetze der Schwerkraft erfüllt werden. Hier ist man aber schon an der Grenze von klassischer und moderner Physik, denn Raum- und Zeitkrümmungen sind unabdingbare Bestandteile der allgemeinen Relativitätstheorie.

Mit der Schwerkraft allerdings hat man es im zwischenmenschlichen Bereich meist wenig zu tun, jedenfalls nicht, wenn man z.B. Gruppenprozesse beschreiben möchte. Auch die Anziehungskraft zweier Menschen geht nur wenig von dem jeweils einzelnen Menschen aus,

⁴² Transaktion deshalb, weil im Begriff der Interaktion immer noch Lokalisierbares mitschwingt, Interaktion findet zwischen lokalisierbaren Ausgangspunkten statt, während Transaktion von vorne herein direkt das „Zwischen“, die Wechselwirkung, das Mit-Sein, meint.

sie ist etwas, was zwischen ihnen entsteht und sie zu einander hin- oder von einander wegführt. Man nennt das zwar Anziehungskraft, weil man noch den alten physikalischen Modellen verhaftet ist, aber wo soll diese Kraft im alten physikalischen Sinne denn sein; die einfache menschliche Erfahrung ist, sie entsteht zwischen den beteiligten Menschen, genauso wie Abstoßung, man könnte sagen Sympathie oder Antipathie. Sie sind ebenso wenig lokal. Nur das Messinstrument, der Mensch, der diese Gefühle spürt, ist gewissermaßen lokalisierbar. Lokalisierbar sind also die Auswirkungen bei Beobachtung, d.h. wiederum die Ergebnisse der Resonanz, der Beziehung, die man mehr oder weniger wahrnehmen kann. Nun kann man weitergehen und sagen, eine Gruppe leistet mehr als die Summe ihrer Teilnehmer, ein alter Satz der Gruppendynamik. Wo ist nun aber diese Gruppe, man kann sie gelegentlich definieren durch die Anzahl der Teilnehmer oder durch die innere Haltung der Teilnehmer; wenn man aber genau hinsieht, wird man feststellen, dass die Gruppe zwischen den Teilnehmern ist, sie selbst ist die Wechselwirkung, das Mitsein, die und das von den einzelnen Teilnehmern in der Bezogenheit wahrgenommen werden kann. Das nicht Lokalisierbare an der Wechselwirkung ist ein schwieriges Phänomen, wenn man darüber nachzudenken beginnt. Sie ist dazwischen, sie hat selbst keine Kraft, wirkt aber als Kraft im Augenblick der Anwesenheit beteiligter Personen, Substanzen (Descartes) oder der Attribute (Spinoza). Manchmal wird der Umgang mit menschlichen Wechselwirkungen so einfach wie mit der Gravitation. Es ist einfach selbstverständlich, dass der Füllfederhalter auf den Boden fällt, wenn er aus der Hand gleitet. Auch dazu braucht es keine genauere Erfahrung und Wissen über Magnetismus, Gravitationstheorie, magnetische Felder, Feldlinien, Quantengravitation usw., es ist Alltagserfahrung. Beziehung scheint Alltagserfahrung zu sein, wie vorher schon gesagt. Sympathie und Antipathie, oder das Phänomen einer Gruppe. Das ist halt einfach so, könnte man sagen.

Einstein (1935) hatte große Bedenken gegen die Wechselwirkungstheorien und deren Nicht-Lokalität. Er hoffte, das seien nur Theorien im Übergang, bis man wieder auf lokalisierbare und kausal wirkende Prozesse komme⁴³. Dies ist nicht gelungen. Nun hatte Freud schon an vielen Stellen seiner Texte wohl in genialer Weise von der Nicht-Lokalität psychischer Prozesse gesprochen⁴⁴, denn wo soll denn die Psyche lokalisierbar sein, sie ist ja gerade der Zusammenhang des Lokalisierbaren im Horizont des Ganzen. Es war ihm damals noch nicht aufgefallen, dass diese Nicht-Lokalisierbarkeit auch für körperliche Prozesse gelten könnte,

⁴³ Der Philosoph Bieri (1981) versuchte einen Zwischenschritt, nämlich die Multikausalität, Multifaktorielle Wirkungen, blieb dabei letztlich doch im Modell der klassischen Physik haften.

⁴⁴ Siehe u. A. Freud, S.: 1895d, 227; 1925d [1924], 84f; 1933a, 170-197; 1940a [1938], 80f, 126; 1940b [1938], 143.

denn es ist ja niemals nur eine einzige Zelle krank, verwundet oder aus dem Gleichgewicht gebracht, ein einzelnes Organ, es ist ja immer der gesamte Mensch, der da an seinem Organ, seiner Zelle erkrankte. Auch der Stoffwechsel ist im strengen Sinne nicht lokal, obwohl es verschiedene Theorien gibt, die von Lokalität ausgehen. Wo ist mein Ich, wo mein Über-Ich, wo mein Es, wo meine Ideale, wo mein Wissen usw., all dies ist etwas, was mit in Wechselwirkung stehenden Substanzen (Descartes), besser Attributen der einen Substanz (dem Ganzen) (Spinoza⁴⁵), zu tun hat, die im Rahmen der Wechselwirkung, des Mitseins, sich angeregt verhalten. Solange man sich die Frage stellt, wo ist denn eigentlich die Psyche oder wo sind denn diese verschiedenen Instanzen, wenn nicht als das Mitsein des Organischen im belebten, beseelten Körper/Leib, im Sinne von Wechselwirkungen, nicht lokalisierbar, wird es sehr schwierig; vielleicht sollte man sich diese Frage nach Verortung besser nicht stellen, um nicht in die Irre zu gehen.

Wenn Neurobiologen sich fragen, weshalb eine Schmerzreaktion z.B. auf einen Zeh ausgeführten Druck zu sofortiger Reaktion führt, obwohl doch die Nervenleitungen bei kausal gedachten Informationen hinauf ins Gehirn und bis runter wieder zum Zeh viel später erst ankommen würden, weshalb also der Zeh sofort reagiert, muss man nur annehmen, diese Wissenschaftler haben eine falsche Axiomatik. Wenn ich denke, ich bin auch mein Zeh, ist es doch selbstverständlich, dass ich dann sofort reagiere, dazu brauche ich keine Nervenleitungsgeschwindigkeit. Ich bin mit mir selbst verschränkt, was zum nächsten Begriff, der vielleicht ebenso sperrig ist, führt.

Ebenso wenig wie die Wechselwirkung gefiel Einstein der Begriff der Verschränkung⁴⁶, mit dem Physiker ein Phänomen ausdrückten, dass ein Teilchen gleichzeitig an verschiedenen Orten auftauchen könne, wenn man es da messe. Die Messung selbst schaffe erst die lokale Anwesenheit des Teilchens. Man hatte entdeckt, schoss man ein Photon in die Mitte eines 50 km langen optischen Kabels, so war dieses Teilchen gleichzeitig potentiell an beiden Enden vorhanden, real, wenn man es da maß. Die Verschränkung sagt, dass ein Teilchen im schlimmsten Falle überall da sein könne, im ganzen Universum, wo man es messe. Vor nicht allzu langer Zeit hatte man drei Spiegel verteilt, der eine war in Garching am dortigen Max-Planck-Institut, der andere in Chile an einer astrophysikalischen Beobachtungsstelle, der dritte auf einer Raumfähre. Man schoss also ein Photon auf den Spiegel in Garching und genau dieses Photon war dann gleichzeitig auf der Raumfähre und in Chile. Es war aber nur dann da,

⁴⁵ Z.B. Spinoza (1967)

⁴⁶ Wengenmayr, R (2008), S. 73: „Befinden sich zwei oder mehr Teilchen in einem gemeinsamen Quantenzustand, dann muss jedes beteiligte Teilchen es sofort spüren, sobald an einem der Teilcheneine Messung vorgenommen wird. Das gilt nach der Quantenmechanik uneingeschränkt, selbst wenn die miteinander „verschränkten“ Teilchen beliebig weit von einander entfernt sind.“

wenn man es da festgestellt hatte. Was es sonst macht das Teilchen, weiß niemand. Wenn man konstruktivistisch denken würde, würde die Situation der Beobachtung die Teilchen überhaupt erst erschaffen. Dem widerspricht aber, dass das Teilchen tatsächlich von einem Apparat auf den Spiegel geschossen wurde, wo man es natürlich auch messen konnte. Dann wäre das Teilchen potentiell⁴⁷ schon an drei Orten gleichzeitig. Bei der jetzigen Genauigkeit der Messgeräte könnte man natürlich noch einmal versuchen, im Rahmen der Relativitätstheorie zu denken und zu sagen, dieses Teilchen teile sich eben auf in verschiedene gleich große Teilchen, schwirre da irgendwo herum und tauche dann beim Messinstrument auf. Dazu müsste das Teilchen, wie Versuche in Bern gezeigt haben, mindestens die 100fache Lichtgeschwindigkeit haben, wie gesagt, bei der jetzigen Genauigkeit der Geräte. Nach der Relativitätstheorie aber gibt es keine 100fache Lichtgeschwindigkeit. Die Lichtgeschwindigkeit ist die oberste Grenze jeglicher Geschwindigkeit. Die jetzige Hypothese ist, die drei Spiegel sind miteinander verschränkt. Es sind ja tatsächlich gleiche Spiegel, aber das sagt dem einfachen Menschenverstand recht wenig. Ich sehe mich ja auch nicht dreimal an drei verschiedenen Orten, wenn ich drei gleiche Spiegel in verschiedenen Räumen aufstelle. Nun sind Spiegel⁴⁸ aber keine Photonen, kleine Bausteine unseres Universums, sondern materielle Dinge, die man als Mensch auch so sehen kann. Zumindest ist nun physikalisch nachgewiesen, dass auch größere Objekte miteinander verschränkt sein können, hochwahrscheinlich auch verschränkt sind. Physiker könnten das wahrscheinlich besser erklären. Für mich ist es jedenfalls naheliegend, dass der menschliche Körper psychisch verschränkt ist. Mein Ich befindet sich potentiell an jeder Stelle des Körpers, wie die anderen Instanzen (Über-Ich, Es), von den Freud sprach. Vielleicht stellt die Wechselwirkung die Verschränkung her, aber das wäre wieder linear gedacht. Spiritualistisch könnte man vielleicht sagen, hiermit ist es bewiesen, dass der Geist das Materielle schaffe, wie es in der Bibel steht „Und das Wort ist Fleisch geworden“. Oder nach Johannes (1,14): Die Leiblichkeit Christi ist Fleisch gewordener Geist. Ein Esoteriker könnte Ähnliches behaupten, er wisse es ja schon längst, dass Alles mit Allem in Verbindung stehe, er hat sicherlich Sätze auf Lager wie so wie im Kleinen so auch im Großen usw.. Es dürfte dabei aber auch nichts schaden, den mühseligen Weg der Physik nachzuvollziehen, bis man zur

⁴⁷ Klaus Michael Meyer-Abich korrigierte dankenswerter Weise meine Aussagen zur Physik, wo es wegen notwendiger Genauigkeit erforderlich war, dann auch Denkinkonsistenzen, die mir in meiner ersten Fassung des Textes unterlaufen waren.

⁴⁸ Erwin Schrödinger entdeckte in den 30er Jahren das Phänomen, dass zwei Teilchen ein Quantenobjekt formen, selbst wenn sie weit voneinander entfernt sind. Da zusätzlich jede Messung das gemessene Objekt verändert, bewirkt die Messung an dem einen Teilchen, dass es dessen Eigenschaft festlegt, doch nicht nur das, auch die Eigenschaft des anderen mit ersterem verschränkten Teilchens ist mit dem Moment der Messung schlagartig die gleiche (Wengenmayr 2008a).

Quanteninformationstheorie kam, die aussagt, dass alles nur Information ist, da wir ja nur das wahrnehmen können, was wir über die Wechselwirkung, das Mitsein, erfahren. Mir ist es jedenfalls eine Hilfe, wenn Physiker ähnliche Phänomene nachweisen können, die man in der alltäglichen Arbeit mit Gruppen oder einzelnen Menschen erleben kann. Einschränkend dabei ist, ich erlebe nur das, was ich beobachte (und damit messe) im Rahmen von Wechselwirkung, Resonanz und Verschränkung. Dieses erfahre ich in meinem Mit-Sein in meiner Natur mit der äußeren Natur, den anderen Menschen, der Gesellschaft und schließlich auch dem Staat, der globalisierten Welt.

Es könnte dabei aber gut sein, dass die Zunahme an Informationen, wie sie heute über Medien und Internet möglich ist, die Innenwahrnehmung samt der Wahrnehmung meiner Resonanz beeinträchtigen⁴⁹. Dies zumindest dann, wenn ich auf Letztere nur wenig achte. Die Erweiterung der eigenen Wahrnehmungsfähigkeit zum Zwecke nicht nur von Einzel- und Gruppentherapie, sondern zur sonstigen Arbeit mit Gruppen, Institutionen, Organisationen, in der Politik usw. ist Aufgabe und hoffentlich auch Anregung dieses Textes. Ich hoffe damit zu zeigen, dass moderne Psycho- und Gruppenanalyse im direkten Einklang mit der ebenso modernen Naturwissenschaft ist und zwar nicht nur im analogen Sinne, sondern homologen, man beschreibt die Phänomene eben nur mit anderen Begriffen, die Phänomene selbst aber sind die gleichen. Von der Logik her ist das „tertium non datur“ (das ausgeschlossene Dritte) überholt, das Aristoteles forderte, wenn er den Satz verbot: „Der Kreter sagt, alle Kreter lügen“. Im Unbewussten gibt es keinen Begriff von Zeit, wiewohl das Verdrängte, das dynamisch Unbewusste zeitlich geschichtet ist, gleichzeitig Richtiges und Falsches ist erlaubt, der Mensch ist zutiefst ambivalent, wie Freud entdeckte, hat wohl immer gleichzeitig gegensätzliche Wünsche, Impulse und Haltungen, wovon dann meist nur eine Seite erscheint, die andere äußert sich zuerst unerkannt, wird vielleicht sogar verdrängt; im Alltagsleben sind es die Fehlleistungen und die Träume, die darauf aufmerksam machen.

Welche Stellung gebührt im Rahmen dieser Überlegungen dem Unbewussten? Die Konzeption dieses „Unbewussten“ war und ist einer der Grundpfeiler der Psychoanalyse und der von ihr abgeleiteten Theorien. Freud⁵⁰ setzte sich damit in den Gegensatz zur damaligen Psychologie, die das Psychische mit der Bewusstheit gleichsetzte. Er wollte die

⁴⁹ Baudrillard (2007) wies darauf hin, dass der Entfremdung des Menschen von seiner und der mit ihm in Verbindung stehenden Natur „der Mensch verschwindet“, vorausgegangen war dem, dass durch die Überflutung mit Schreckensbildern in den Medien „das Ereignis verschwindet“, das heißt die Möglichkeit, einführend noch am Bildergeschehen teilzunehmen, die Bilder bleiben äußerlich, wodurch die Qualität eines Ereignisses „verschwindet“.

⁵⁰ „Nein, die Bewusstheit kann nicht das Wesen des Psychischen sein, sie ist nur eine Qualität desselben und zwar eine inkonstante Qualität, die viel häufiger vermisst wird, als sie vorhanden ist. Das Psychische an sich, was immer seine Natur sein mag, ist unbewusst.“ Freud 1940b, 144

Wissenschaftlichkeit der Psychoanalyse untermauern und wies die Wirksamkeit unbewusster Vorstellungen und damit die Macht des Unbewussten nach (Gödde 2009, S. 9).

Die „Natur“ des Unbewussten ist nicht-lokal, aber es ist durchaus die Behauptung möglich, sie sei zumindest beim einzelnen Menschen sein Körper/Leib – und Seele/Psyche die Beschreibung und Ausdruck seines Zusammenhangs z.B. im Mit-Sein der Organe, sie findet sich nicht in den Teilen.

Die Bewusstheit ist ebenso Bestandteil dieses Körpers⁵¹ oder auch Leibs. Freud unterschied zwischen dem „dynamischen“ und dem „ursprünglichen“ Unbewussten, meinte damit, dass die meisten Körperfunktionen wie die Triebe und Prozesse wie z.B. der Stoffwechsel oder der Blutkreislauf absolut unbewusst ablaufen, dem Bewusstsein unzugänglich bleiben, während das, was man im Laufe des Lebens von Geburt an aus dem Bewusstsein verdrängt, eine unbewusst dynamische Wirkung entfaltet, indem es sich über Träume, Fehlleistungen und Symptome dem Bewusstsein wieder aufdrängt⁵². Die Gruppenanalyse beschäftigt sich, aufbauend auf Freud, dann mit den Vorgängen, die das „Gruppenunbewusste“ genannt werden, auch Gruppen können verdrängen, tabuisieren (Schröder, H. 2003, 2008), wobei es hier nicht mehr zwingend ist, dass keines der Gruppenmitglieder vom Verdrängten weiß, es ist nur aus der Gruppenkommunikation ausgeschlossen und entfaltet die ähnliche Dynamik. Es ist von daher notwendig, sehr ausführlich auf die Mechanismen einzugehen, die zur Verdrängung bzw. zum Ausschluss aus der Kommunikation, zur Tabuisierung (ein zusätzlicher Prozess) führen.

Psycho- und Gruppenanalyse sind aus meiner Sicht Natur-Wissenschaft⁵³, Natur ernst genommen, damit Wissenschaften vom Leib, dem beseelten Körper. Im Sinne Spinozas⁵⁴ ist das alles Umfassende, das Ganze, die Substanz, versehen mit Attributen wie Soma und Psyche. Körper/Leib und Geist sind die Attribute des Ganzen, hier des Menschen. Der

⁵¹ „Leib bin ich ganz und gar und Nichts außerdem; und Seele ist nur ein Wort für ein Etwas am Leibe ... Werkzeug deines Leibes ist auch deine kleine Vernunft, mein Bruder, den Du ‚Geist‘ nennst, ein kleines Werk- und Spielzeug deiner großen Vernunft“ Nietzsche 1884, S. 39

⁵² „Grund der Verdrängung konnte nur eine Unlustempfindung sein, die Unverträglichkeit der einen zu verdrängenden Idee mit der herrschenden Vorstellungsmasse des Ich. Die verdrängte Vorstellung rächt sich aber dadurch, dass sie pathogen wird.“ Freud 1895d, S. 174

⁵³ Bowlby (1999) listet Freuds Denken in seiner Beziehung zur Naturwissenschaft ausführlich auf und zeigt den Anspruch Freuds, Psychoanalyse als Naturwissenschaft zu verstehen.

⁵⁴ Nietzsche 1880-1884, S. 111, Brief vom 30.07.1881: „Ich habe einen Vorgänger und was für einen! Ich kannte Spinoza fast nicht: ... Nicht nur, dass seine Gesamttenenz gleich der meinen ist – die Erkenntniß zum mächtigsten Affekt zu machen – in fünf Hauptpunkten seiner Lehre finde ich mich wieder ... er leugnet die Willensfreiheit –; die Zwecke –; die sittliche Weltordnung –; das Unegoistische –; das Böse –;... in summa: meine Einsamkeit, die mir, wie auf ganz hohen Bergen oft, oft Athemnoth machte und das Blut hervorströmen ließ, ist jetzt wenigstens eine Zweisamkeit.“

isolierte einzelne Mensch ist kaum vorstellbar, er lebt zuerst im Mitsein seiner Organe⁵⁵, was vielleicht seine Seele ist, dann im Mitsein in seiner Natur (den Attributen Körper und Geist, Psyche) mit der Natur, weiter im Mitsein mit Anderen (in Gruppenzusammenhängen), im Mitsein in seiner Gesellschaft, dem Staat, alles dies gehört auch zu seiner Natur. Und diese Natur ist im Zusammenhange (Mitsein) mit der ganzen Natur. Um anthropozentristischen Gedankengängen vorzubeugen, die die Natur so behandeln, als könnte sie nur aus dem Sinn und Nutzen für den Menschen betrachtet werden, als wäre sie eine außerhalb von uns, schließe ich mich der Naturphilosophie K. Meyer-Abichs (1997, 2009) an, die sich von der von C. F. von Weizsäcker wenig unterscheidet, allerdings anders gewichtet.

2. Die gruppenanalytischen Ebenen der Kommunikation

Die Kommunikation selbst als eine zentrale Kategorie menschlicher Prozesse kann nach Foulkes (1971) und meiner kleinen Erweiterung und Korrektur (Gfäller 1986²) auf mehreren Ebenen erlebt und untersucht werden, die genauerer Betrachtung bedürfen. Foulkes entwickelte diese Ebenen aus der analytischen Psychotherapie-Gruppe⁵⁶ und war der Auffassung, dass man von einer Ebene zur anderen komme, eine sei „tiefer“ als die andere. Meine 35-jährige Erfahrung mit Gruppen, Institutionen, Organisationen usw. und die meiner Supervisanden und Kollegen (z.B. C. Pehle 2007) war und ist hingegen, dass a) diese Ebenen auszuweiten sind auf jegliche (auch non-verbale) Kommunikation und b) gleichzeitig nebeneinander existieren, der Begriff der „Tiefe“ ist von wenig Aussagekraft. Werden sie oder einzelne von ihnen nicht beachtet bzw. nicht in die Kommunikation eingeschlossen, entfalten sie untergründige Dynamiken und damit Störungen im Prozess. Es dürfte erlaubt sein, diese Ebenen auch auf das Individuum zu beziehen⁵⁷, sie könnten im Sinne Spinozas weitere Attribute des Ganzen sein⁵⁸.

2.1. Ebene Öffentlichkeit

⁵⁵ Meyer-Abich (13.05.2009) machte mich darauf aufmerksam, dass sein Begriff des „Mit-Seins“ oder „Mitsein“ dem Begriff der „Wechselwirkung“ vorgezogen wird, da Wechselwirkung die Bedeutung einer Wirkung beinhalte, während die physikalische Wechselwirkung keineswegs eine Wirkung sei, keinerlei Zusammenhang zur Ursache habe, also dieses Mitsein ein besserer Begriff dafür sei, um auszudrücken, dass das „Zwischen“ zwischen möglicherweise lokalisierbaren Orten oder Attributen (Spinoza) die wesentliche Stelle sei – ohne jeglichen Ort.

⁵⁶ Im engen Austausch mit N. Elias, siehe Literatur

⁵⁷ Dieses versuchte ich in einem Aufsatz (Gfäller 1986) darzustellen, in welchem die verschiedenen psychoanalytischen Theorien zum „Ich“ in Bezug zu den Ebenen gestellt wurden.

⁵⁸ Behr, Hearst (2005) haben die Gruppenanalyse in ähnlicher Weise beschrieben.

Hannah Arendt (1960⁵⁹) untersuchte als Philosophin die Frage der Öffentlichkeit und ihrer Wirkung. Foulkes hatte diese Ebene als eine der Wesentlichen der Kommunikation mit sehr ähnlichen Begründungen beschrieben. Es handelt sich darum, dass Öffentlichkeit und Realität in engem Zusammenhange stehen. So fand Foulkes heraus, dass das dynamisch wirkende Unbewusste in der Gruppe in ähnlicher Weise wirke, wie Freud das dynamische Unbewusste in seiner Wirkung auf die Einzelperson beschrieb. Beim Einzelnen ist es, allgemein gesagt, das Verdrängte, d.h., Erlebnisse, Verarbeitungsformen, Interaktionsformen, die einmal geschehen sind, vor allem in der frühen Kindheit, werden gewissermaßen vergessen, verdrängt, da sie für das bestehende Selbstgefühl als zu schmerzlich, zu peinlich empfunden werden oder einfach unerträglich waren bzw. sind. Es ist die schwierige Aufgabe der Psychoanalyse, dieses Verdrängte dem Erleben wieder zugänglich zu machen. In der Gruppenanalyse⁶⁰ hat jeder einzelne Teilnehmer eben solches Verdrängtes, aber für die Kommunikation in der Gruppe ist es nicht unbedingt erforderlich, dass niemand von dem in der Gruppe Verdrängtem weiß, sondern es kann durchaus sein, dass Einzelne davon wissen, es aus bestimmten Gründen aber nicht aussprechen. Dieses Wissen scheut die Öffentlichkeit der Gruppe und wirkt dadurch untergründig in besonderer Weise. Das Gruppenunbewusste ist somit nicht nur das von den Einzelnen Verdrängte, sondern auch das, was nicht öffentlich besprochen werden kann. Es mag zwar für jeden Einzelnen der Gruppenmitglieder eine private Realität geben, die er nicht mit anderen teilt, aber schon diese Realität ist nicht in Isolation entstanden, sondern in der Inter-, besser Transaktion, mit anderen Menschen.

Realität benötigt kommunikativen Austausch, somit Öffentlichkeit⁶¹. Diese Öffentlichkeit sind aber nun auch das Gruppensetting, der Ort der Gruppe, die institutionelle Eingebundenheit der Gruppe, die Regeln der Gruppe, das gesellschaftlich geregelte Experten-/Klientenverhältnis, die Rahmenbedingungen allgemein, in denen die Gruppe stattfindet. Die Gruppe kann Phantasien haben über den Leiter, über dessen Leben, über den Raum und die Institution, innerhalb deren die Gruppe stattfindet. Wenn darüber nicht gesprochen werden kann, weil eine individuelle oder gruppale Zensur dies verbietet, weil man z.B. meint, Dieses oder Jenes gehöre nicht zur Aufgabe, darüber zu sprechen, entsteht untergründig in der Gruppe eine Dynamik, die die Arbeitsfähigkeit einer Gruppe deutlich einschränkt. Gruppenanalytiker sehen es als eine ihrer zentralen Aufgaben an, Kommunikation zu fördern

⁵⁹ Siehe dazu auch Kristeva, J. 2001

⁶⁰ Über die Wurzeln der Gruppenanalyse im Nachkriegsdeutschland schrieb neuerdings L. Hermanns (2009), sich dabei auf Gfäller, Leutz (2006) beziehend.

⁶¹ Brown, Zinkin (1994) untersuchten mit anderen Autoren Öffentlichkeit, innere Wirkung der äußeren Welt, Sozialität der Psyche – in der Tradition von Foulkes stehend.

und Behinderungen der Kommunikation auszuräumen durch geeignete Maßnahmen wie z.B. Deutungsprozesse und sonstige Interventionen. Stockt die Kommunikation, kann man davon ausgehen, dass die Zensur der Gruppe oder einzelner Gruppenmitglieder es gebietet, die Öffentlichkeit der Gruppe zu meiden. Damit wird ein Teil der Realität verleugnet.

Ein Beispiel aus einer Gruppensitzung:

In einer analytischen Gruppe erzählt ein Teilnehmer darüber, wie er sich in der letzten Sitzung gewissermaßen ausgeschlossen, vor allem durch zwei der damaligen Redner in der Hintergrund gedrängt fühlte. Es entsteht eine Pause. Nach der Pause berichtet ein weiteres Gruppenmitglied über seine Ängste, über bestimmte sexuelle Dinge in der Gruppe zu sprechen. Wieder Pause. Es kommen weitere Mitteilungen darüber, durch was und wen man sich in der Gruppe behindert fühle. Immer wieder ist das Gespräch durch kürzere und längere Pausen unterbrochen. Der Gruppenleiter überlegt, was durch diese Pausen ausgedrückt werden könnte, ob er durch Analyse seiner Gegenübertragung vielleicht etwas erraten könne. Es fällt ihm ein, während die anderen Gruppenmitglieder durch weitere Pausen und kurze Reden schreiten, dass er unter dem Druck stehe, noch Kassenanträge schreiben zu müssen, also Berichte, mit denen gewährleistet werden soll, dass die Krankenkassen die Behandlung weiter finanzieren. Was wehrt er durch diese Überlegungen ab, fragt er sich. Es scheint sich um etwas Formales zu handeln, was wäre das Gegenteil? Etwas Persönliches? Was könnte dieses sein? In diesem Augenblick beginnt der erste Sprecher, nachdem die Gruppe selbst über die Pausen nachgedacht hatte, darüber eine Vermutung anzustellen, dass er sich in Rivalität zu anderen befinden könne, er habe das Gefühl, zu kurz zu kommen. Wenn er so recht überlege, fühle er sich nicht eigentlich durch die anderen Gruppenmitglieder behindert, sondern er habe das Gefühl, vom Leiter irgendwie abgelehnt zu werden. Das war die entscheidende Hilfe für den Gruppenleiter, nun eine Interpretation wagen zu können: Könnte es sein, dass in der Gruppe die Vorstellung bestehe, niemand dürfe eine besonders ausgeprägte persönliche Beziehung zum Leiter haben, denn dies würde zur Folge haben, wenn es bekannt würde, dass man sich beschämt ob solcher Gefühle und von den anderen bloßgestellt werde. Es gehöre sich einfach nicht, eine spezifisch individuelle Beziehung zum Leiter zu haben, man sei schließlich eine Gruppe. Die Interpretation folgte der alten Freud'schen Regel, den Widerstand (Beschämung, Normverletzung) zu deuten, um dann den Inhalt benennen zu können. Es stellte sich heraus, dass tatsächlich in der Gruppe bei einigem Teilnehmern der Wunsch war, doch einmal eine Einzelsitzung zu haben, wobei dieser Wunsch nach einer Einzelsitzung von der Gruppe leicht als das gesehen werden konnte, nämlich auszuweichen vor der Öffentlichkeit der Gruppe, um da nicht wegen der Gefühle zum Leiter beschämt zu werden. Es hatte sich also in der Gruppe die Norm entwickelt, ähnlich, wie es leider manchmal Eltern machen und die Kinder davon überzeugen, man liebe alle gleich, niemand ist hervorzuheben. Und der Wunsch, selbst hervorgehoben zu werden und in seiner Individualität und Besonderheit betrachtet zu werden, sei schändlich. Erst als diese Norm der Öffentlichkeit der Gruppe im Gespräch zugänglich gemacht wurde, war plötzlich von Pausen keine Rede mehr. Es ist dies ein Beispiel aus der Therapie.

Ein anderes, vielleicht etwas banales Beispiel aus eine Vortragsveranstaltung:

Der Vortragende wurde in der Aula einer Universität angekündigt, er hielt seinen Vortrag, nun sollte die Diskussion folgen. Einzelne Diskussionsteilnehmer aus dem Hörsaal meldeten sich, es entstanden längere Pausen zwischen den einzelnen Reden, schließlich ebte die Diskussion ab. Der Vortragende hatte bemerkt, dass der Hörsaal von seiner Struktur und Anordnung her nur eine eindimensionale Diskussion zuließ, nämlich vom Fragenden zum Antwortenden, dem Vortragenden. Ein Gespräch innerhalb der Zuhörerschaft war nicht entstanden und durch den Raum und die Sitzanordnung erschwert. Als Gruppenanalytiker wusste er nun, dass Rahmenbedingungen im Sinne dieser Ebene der Öffentlichkeit, wenn sie nicht angesprochen werden, lähmende Wirkungen entfalten können. Es kam auf den Versuch an. Er sprach in das Mikrofon, dass es hier doch schwer sei, miteinander ins Gespräch zu kommen, wenn man sich immer umdrehen müsse, um den Redner zu hören, oder nur die Rücken der sprechenden Teilnehmer sähe, es sei aber eben die Anordnung dieses Raumes, der eine gemeinsame Diskussion erschwere. Der Versuch wirkte, nun kam die Diskussion und zwar der Teilnehmer untereinander unter Einschluss des Vortragenden gut in Gange. Man kann sich vorstellen, dass sich die Zuhörer selbst durch die Anordnung dieses Raumes behindert fühlten, miteinander zu sprechen. Das wurde aber nicht ausgesprochen, denn vermutlich meinten diese Personen, es sei ihre eigene Pflicht und Schuldigkeit, mit diesen Verhältnissen zurecht zu kommen. Als durch den Vortragenden aber diese Realität der Situation benannt wurde, verlor sie ihre dynamische Kraft und dadurch konnte das Gespräch dann wirklich stattfinden. Natürlich spielen auch andere Gründe wie das Setting einer Universität, wo man sich an die eigene Studentenzeit gemahnt fühlte, eine weitere Rolle.

Ein Beispiel aus einer Organisationsberatung, bei der ein Teil dieser Beratung eine Großgruppe war:

In einer solchen Großgruppensitzung in einer Klinik mit allen Ärzten, Pflegern, der Verwaltung und den Patienten entstand nach einer Diskussion über einen schwierigen Vorfall im Hause langes Schweigen. Der Großgruppenleiter intervenierte nach einiger Zeit dadurch, dass er sagte, er könne sich gut vorstellen, dass unter den institutionellen Bedingungen, die hier an der Klinik herrschten, manche Dinge einfach nicht besprochen werden könnten. Was könnten denn diese Dinge sein, ist es vielleicht (er hatte dafür einige Hinweise aus dem vorausgehenden Gruppengespräch) das Problem, dass Sexualität in dieser Klinik tabu sei. Es gäbe sie einfach nicht, sie führe ja schließlich zu Komplikationen, die große Nachteile mit den Kostenträgern, mit der Verwaltung und sonst brächten. Das entfachte sofort ein ausführliches Gespräch über das scheinbare Verbot, in der Klinik Kleidung zu tragen, die vielleicht verführerisch wirken könnte, man hatte sich geschlechtsneutral gemacht, besonders die Frauen atmeten auf, dass dieses wohl unterschwellige Verbot nun, da es ausgesprochen war, keine Wirkung mehr habe. Die Folge war, dass einige Wochen später bei der nächsten Großgruppensitzung plötzlich sehr viele adrett gekleidete Männer und Frauen zu sehen waren, die sichtlich stolz auf ihre zumindest äußere Verwandlung waren.

Die Ebene der Öffentlichkeit, d.h. die Suche danach, was aus irgend welchen Gründen der Kommunikation vorenthalten werden müsse, da Öffentlichkeit drohe, und damit Scham, Beschuldigung, vielleicht sogar Gruppenausschluß, erweist sich als eine, die nicht ungestraft vermieden werden darf.

Nun lässt sich diese Ebene auch in gesellschaftlichen Prozessen beobachten:

Fremdenfeindlichkeit kann durchaus dadurch geschaffen oder verstärkt werden, dass jahrhundertelange Erfahrungen mit Fremden nicht in Geschichtsbüchern, öffentlichen Diskussionen tradiert werden und die nationale Identität auf falschen „Geschichten“ ruht, wie z.B. in Deutschland (Gfäller 2004): Über Jahrhunderte hatten fremde Truppen das Gebiet des späteren Deutschlands überfallen, ausgeraubt, Menschen geschändet, getötet, die eigenen Fürsten benutzten in der Regel Soldaten aus fremden Regionen, um das eigene Gebiet und die eigene Macht vor den eigenen Bewohnern zu schützen. Das unsägliche Elend der Bevölkerung wurde oft deshalb nicht weiter erzählt, weil die Scham über das durch Fremde Erlittene daran hinderte. In den Geschichtsbüchern erscheinen regelhaft nur Kämpfe von Truppen samt ihren Befehlshabern, den Gebietsgewinnen oder –verlusten und im Nebenbei auch die Tatsache, dass die Zivilbevölkerung (möglichst anonym) gelitten habe. Manchmal kommen Berichte vor wie über Schandtaten im 30-jährigen Krieg, z.B. der „Schwedentrunk“, aber kaum in einer Weise, dass das entstandene Elend wirklich nachvollziehbar würde. Die Geschichte des erfahrenen Leides der Bevölkerung erscheint gelegentlich in Romanen, nicht aber als offizielle Geschichte. Nun weiß man aus der Gruppenanalyse, dass Verschwiegendes, wie oben gesagt, mehr dynamische Prozesse in Gang setzt als das offen Tradierte. Wie sollen also Menschen, die Jahrhunderte lang unter „Fremden“ litten, die realen Erfahrungen aber weitgehend verdrängt wurden, Fremde gerne haben, diesen gastfreundlich entgegenreten? Das kulturelle Ideal allerdings verlangt diese Gastfreundschaft gegenüber Fremden, Offenheit, Interesse und Entgegenkommen. Somit verlagert die Gesellschaft den Hass gegenüber Fremden auf gesellschaftlich marginalisierte Gruppen, die dann das ausüben, wovon sich die Mehrheit mit Abscheu abwenden kann, das ist der Gruppenabwehrmechanismus der Verschiebung oder der Lokalisierung und gelegentlich der Personalisierung auf Personen, deren Persönlichkeit als das gerade Gegenteil der eigenen Person gesehen wird. Der hinzukommende Konflikt Deutsche-Ausländer hat dann damit zu tun, dass das Deutsch-Sein ebenso auf wackeligen Beinen steht. Fragt man in der Bevölkerung, seit wann es Deutschland gäbe, antworten sehr viele: Seit dem „Heiligen Römischen Reich deutscher Nation“. Also schon Jahrhunderte. Faktisch waren bis zur Gründung Deutschlands 1871 Fürstentümer

unterschiedlicher Geschlechter an der Macht in zersplitterten Gebieten. Es gab also gar kein Deutschland, sondern verschiedene Herzogtümer, Königreiche, adelige Geschlechter, die sich gegenseitig um die Vorherrschaft in dem einen oder anderen Gebiet stritten. Eine solche der Geschichte widersprechende Identitätsgeschichte fordert, je falscher sie ist, das lässt sich in vielen Staaten nachweisen, eine besondere Bindung⁶² an diese und viel Kraft zur Aufrechterhaltung dieser Identität. Und wieder eignen sich marginalisierte Gruppen der Gesellschaft besonders dazu, diese künstliche Identität und Geschichte gegenüber solchen mit Gewalt durchzusetzen, die als Nicht-Deutsche gelten könnten.

In Österreich ist es ähnlich: Das Reich der Babenberger, später Habsburger wird fälschlich gleichgesetzt mit Österreich, wie die 1000-Jahr Feiern vor Jahren zeigten. Verschwiegen wird, dass große Teile des jetzigen Gebiets Österreichs, wie der Name eigentlich schon sagt, Bestandteil des Osterreiches der Habsburger über Jahrhunderte waren, regiert von Madrid aus. Man entfernte nach dem zweiten Weltkrieg und kurz vor diesen 1000-Jahr Feiern im Wappen Österreichs Hammer und Sichel, da dies angeblich an die Kommunisten erinnere, mit denen man jetzt nichts mehr zu tun haben wolle. Tatsächlich war Hammer und Sichel über Jahrhunderte das Symbol des Bauernstandes, auf dem sehr lange die Wirtschaft Österreichs ruhte. Mit den Feiern wollte man auch die Neutralität feiern, die nun gerade darauf beruhte, dass Russland und die Westmächte nach dem Kriege sahen, dass die Kommunistische Partei Österreichs eine der heftigsten Widersacher gegen den Nationalsozialismus gewesen war. Wegen dieses Kampfes gegen den Nationalsozialismus erlaubte schließlich Russland die Neutralität. Und nun wurde gerade dieses Symbol als vermeintliches Symbol der Kommunisten aus der Flagge gestrichen. Eine doppelte Widersinnlichkeit. Was macht das mit der Identität der „Österreicher“, die ohnehin lange so etwas wie einem Vielvölkerstaat angehörten? Ausländerfeindlichkeit ist angesagt – und wieder sind es marginalisierte Gruppen der Gesellschaft, die diese dann ausüben, wovon sich Aufgeklärte mit Abscheu abwenden.

In Tirol wird Andreas Hofer als Volksheld gefeiert. Wer war dieser, woher hatte er seine Waffen? Beim genauen Hinsehen und Vergleichen verschiedenster Geschichtsbücher kann man zwischen den Zeilen erfahren, dass er schmählich von Wien im Stich gelassen wurde, dass er die Waffen neben den im Kampfe gewonnenen von kleinen sog. Landjunkern, also Adeligen hatte, die wieder ein fast Feudalsystem einführen und deswegen sich von der napoleonischen Besatzung, an der führend Bayern beteiligt war, befreien wollten. Ein

⁶² Siehe hierzu Bowlby 1975, der nachweist, wie gesteigertes Bindungsverhalten bei tatsächlich wenig erlebter Bindung entsteht. Bowlby (1999) sah sich selbst als Psychoanalytiker, Biologen und damit Naturwissenschaftler, regte deshalb an, Psychoanalyse auch als eine Naturwissenschaft zu verstehen, da sie sich um die Natur des Menschen kümmere.

wirklicher Volksheld? Natürlich, ist die Antwort, denn er konnte mit seinen Mitkämpfern eine stolze und tapfere Identität der Tiroler schaffen, das Verschwiegene aber arbeitet untergründig.

Es wären hier noch viele Geschichten aus vielen Nationen und Staaten zu berichten, die alle von verdrängter, also nicht öffentlich tradierter Geschichte und seltsamen Geschichten zu den Symbolen der nationalen Identität handeln (siehe z.B. Volkan 1999, Gfäller 1998, 2002a), wo es entweder charismatische und demagogische Führergestalten ermöglichen, nackte Gewalt gegen Fremde auszuüben, oder marginalisierte gesellschaftliche Gruppen, meist von Arbeitslosigkeit und Zukunftslosigkeit geplagte junge Menschen aus gesellschaftlich schwachen Schichten die „Schmutzarbeit“ erledigen, begleitet vom Abscheu führender gesellschaftlicher Schichten⁶³. Solche Überlegungen sind deshalb aus der Sicht der Gruppenanalyse gut möglich, weil die Ebene „Öffentlichkeit“ schon vom Konzept her einerseits innerhalb der Gruppe besteht, andererseits die Verbindung von Gruppe und Umwelt, Gesellschaft betont.

In der ambulanten psychoanalytischen Einzel- und Gruppentherapie ist diese Ebene verbunden mit dem Begriff der Administration⁶⁴, d.h., nochmals gesagt, Rahmenbedingungen, Vereinbarungen (z.B. Gruppenregeln wie Schweigepflicht, Abstinenz), Sitzungsdauer, Frequenz, Vereinbarungen über Ferien, Zusammensetzung der Gruppe, Ausfallhonorare usw.. Für den Gruppenleiter ist da eingeschlossen die Frage der Abstinenz, d.h., zu begleiten und nicht in irgendeine Richtung zu führen, Verzicht auf private Kontakte, Verzicht auf Aussagen über sich selbst, wenn diese nicht vielleicht im Prozess von notwendiger Identifikation oder dem Prinzip Antwort (Lindner 2006) eine gewisse Rolle spielen sollten. Dazu gehören auch die Gestaltung des Raums, in dem Einzel- oder Gruppentherapie stattfindet, die Anordnung der Stühle, bei Gruppen ein kleiner runder Tisch in der Mitte, um einen symbolischen Ort zu haben, der nochmals die Gruppe repräsentiert, darauf können dann Benachrichtigungen von Teilnehmern gelegt werden oder sonstige offizielle Dinge wie z.B. der Urlaubsplan. Die Ebene der Öffentlichkeit kann auch symbolische Bedeutung haben, indem die Gruppe z.B. erlebt werden kann wie frühe Sozialisationsagenten, z.B. der Kindergarten, die Vorschule oder auch die Schule selbst, die Kindergruppe noch vor dem Kindergarten wenn man z.B. in einem Wohnblock aufgewachsen

⁶³ Siehe Gfäller 2002a

⁶⁴ Der Begriff stammt von Foulkes (1948, 1964, 1971). Er wollte hiermit ausdrücken, welche wichtige Bedeutung die Verantwortung des Gruppenleiters für das Setting der Gruppe hat, wobei auch hier es nicht nur um therapeutische Gruppen, sondern auch um Arbeitsgruppen und allgemein Führungsfragen geht.

ist, wo viele Kinder im Hof spielen konnten. Sollte es eine Großfamilie gegeben haben, gehört diese ebenfalls dazu, als Möglichkeit, diese in der Gruppe wieder zu finden. Klinisch gesehen kann diese Ebene auch eine Hilfe bei der Angst vor großen Plätzen, vor Öffentlichkeit (Agoraphobie) von gutem Nutzen sein. In der Einzel-Psychotherapie ist die Ebene dadurch repräsentiert, dass man Öffentlichkeit geradezu ausschließt, andererseits über die Rahmenbedingungen durchaus wieder als schützendes Element hat. Es ist gewissermaßen eine Intimität im öffentlichen Raum, der Institution, Praxis oder der Klinik.

2.2. Ebene: Übertragungsebene I (Ganze Personen)

Einzelne Gruppenmitglieder, Untergruppen, die Leitungsperson oder die Gruppe insgesamt können wahrgenommen werden im Sinne der (unbewussten) Übertragung wie wesentliche Personen der Kindheit und Jugend. In den Vorgesprächen wurden die Teilnehmer davon informiert, dass es ein Spezifikum der Gruppenanalyse Foulkes'scher Prägung⁶⁵ sei, die Gruppe so zusammenzustellen, dass in Strukturanteilen Personen der Primärfamilie, also Personen des frühen Familiennetzwerkes, bis etwa zum 5. oder 6. Lebensjahr, vorhanden seien. Wenn also im Gruppengespräch durch die Resonanzen der Teilnehmer und des Leiters samt seinen Interventionen Widerstände gegen die Erinnerung prägender Ereignisse langsam beseitigt werden, kann es durchaus geschehen, dass ein Teilnehmer zu einem anderen sagt, *du redest ja wie meine Mutter, ich habe mich schon lange gefragt, warum ich immer so aufgeregt reagiere, wenn du zu sprechen beginnst.*

Ein anderes Beispiel: *Nach zögerlichen Gesprächen entsteht eine Pause und ein Teilnehmer sagt nach gewisser Zeit, dies erinnere ihn an das wütende Schweigen zu Hause beim Abendessen, wenn die Eltern einen Konflikt hatten und diesen nicht vor den Kindern austragen wollten.*

Auf dieser Ebene kann also beschrieben und erlebt werden, wie sich bislang verdrängte Interaktionsmuster, aber auch die, die nicht verdrängt werden mussten, in der Gruppe wiederholen und damit der Bearbeitung zugänglich werden. *Als z.B. der Gruppenleiter einmal in einer Sitzung eine immer länger werdende Interpretation abgab, dabei zu spüren begann, dass etwas nicht stimme dabei, untersuchte er neben dem Sprechen, welche unbewusste Gegenübertragung er mit diesem Sprechen gerade abwehre. Während die Gruppe nachdenklich die Interpretation überlegte, merkte der Gruppenleiter, was das Abgewehrte gewesen sein könnte: Die Gruppe hatte gerade über*

⁶⁵ Bei nochmaliger Durchsicht neuerer Literatur zur Gruppenanalyse konnte ich dieses Kriterium der Zusammenstellung von Gruppen nur wenig noch finden. Ich hoffe, es ist dies nur ein pragmatischer Ausdruck der Situation a) es gibt einerseits deutlich weniger praktizierende Gruppentherapeuten wegen jahrelanger sehr schlechter Honorierung und b) in Zeiten von „Individualisierung“, Vereinzelung möchten Patienten keine Gruppentherapie, eher Einzelbehandlung – außerdem gibt es viele schlechte Erfahrungen mit Gruppentherapie seitens der Patienten aus den Zeiten, in denen es keine geregelte Gruppenweiterbildung gab.

depressive Mütter gesprochen, die in ihren Depressionen samt den dazugehörigen Schuldgefühlen emotional unerreichbar waren, dann auch über Väter, mit denen man nicht wirklich reden konnte. In diesem Falle war wohl diese Mutter- als auch Vaterübertrag beim Leiter unbewusst angekommen, er wollte unbewusst wohl nicht mit diesen Müttern oder Vätern identifiziert werden und gab deshalb die langen Erklärungen und Interventionen ab. Die Gruppenmitglieder waren gewissermaßen Geschwister, die unbewusst Mutter oder Vater auf den Leiter übertrugen und mit Hilfe des Leiters ein Szenario schufen, in dem dies weiter verdrängt bleiben sollte. Die kurze Intervention des Leiters war dann, zu sagen, es gäbe wohl ziemlich schmerzliche Erlebnisse mit solchen Müttern oder Vätern und, in dem ich dies zu deuten versuche, wird erreicht, dass diese sich nicht wiederholt, nämlich die Anklage an mich, nicht in Resonanz zu sein oder sonst wie nicht erreichbar zu sein. Tatsächlich beklagten sich daraufhin einige Gruppenmitglieder, nicht genug wahrgenommen zu werden. Wenn der Leiter zu lange schwiege, sei es oft wie zu Hause.

Diese Übertragungsebene beleuchtet die verdrängten Interaktionssequenzen zwischen Personen des primären Familienumfelds. Übertragung ist ubiquitär und damit nicht zu vermeiden. Sie hat dabei nicht nur mit den unbewusst gewordenen verdrängten Kindheitserlebnissen zu tun, sondern auch mit allen anderen späteren Erfahrungen mit wesentlichen Bezugspersonen. Je stärker die Verdrängungsschranke ist und damit der Widerstand, diese aufzulösen, desto stärker wirkt die Übertragung als dynamisierender Prozess in zwischenmenschlichen Beziehungen. Es entsteht auf diese Weise ein großer Anteil der Prozesse, wenn man jemand Neues kennenlernt und diesen schon in Millisekunden anziehend, abstoßend oder sonstige Gefühle auslösend erlebt. Man versucht mit den im Laufe des Lebens erfahrenen Interaktionssequenzen zuerst die neue Situation einzuschätzen, erkennt dabei pathisch⁶⁶ gerade nicht das Neue, sondern stülpt dem Neuen das Alte über, um schließlich das Neue, wenn es gelingt, langsam herauszuschälen. Die verdrängten Interaktionen und die damit verbundenen Übertragungsbereitschaften sind so stark, dass sie z.B. auch bei glücklichster Ehe immer wieder einmal die Ehe bestimmen können, so dass, dies ist vielfältige Erfahrung mit Ehepaartherapien, eine Lebensgemeinschaft wie die Ehe andauernd von diesen Übertragungsbereitschaften angegriffen oder bedroht werden kann. Es dürfte in jeder Lebensgemeinschaft nötig sein, diese Übertragungsbereitschaften aufzudecken, wozu oft das wachsame Auge des Partners nötig ist, um die Liebesbereitschaft und –fähigkeit neu zu entfachen. Doch schon die erste große Liebe ruhte u.a. darauf, dass man im Liebesobjekt die Möglichkeit sah, vergessene, verdrängte Liebes-, Geborgenheits- und Näheerlebnisse wiederholen zu können. Freud sprach vom Anlehnungstypus (Freud 1916-17,

⁶⁶ Ein Begriff von Viktor von Weizsäcker (1986 f), mit dem er in etwa meint, dass Wahrnehmung eine Bewegung unter Einbeziehung aller Sinne unter Nutzung des auch körperlichen Gedächtnisses im Umstande des Mit-Seins ist.

S. 442). Diese Übertragungsebene I ist eine der genuin psychoanalytischen Ebenen und spielt bei der Aufarbeitung der lebensgeschichtlichen Vergangenheit eine wesentliche Rolle. Sie wird in psychoanalytischer Psychotherapie selten vernachlässigt, wird aber falsch, wenn die jeweiligen anderen Ebenen wie Öffentlichkeit und die noch zu Nennenden, vernachlässigt werden. Man ist eben nicht nur mit Personen aufgewachsen, sondern diese Personen waren vernetzt mit ihrer Familie, mit sozialen, beruflichen und gesellschaftlichen Strukturen samt der damit verbundenen Kultur, so dass es sogar in der Psychotherapie schädlich ist, gewissermaßen ein Kunstfehler, wenn man versucht, alles auf diese personale Ebene zu reduzieren.

Da Übertragungsprozesse in jeglicher menschlicher Kommunikation eine nicht unbedeutende Rolle spielen, verdienen sie besonders dann Beachtung, wenn Kommunikationsprozesse entgleisen, Missverständnisse sich häufen, scheinbar der Situation inadäquate Gefühle entstehen. Ich will dies an einigen Beispielen erläutern:

a) Beispiel Hochschule

Eine Hochschullehrerin war im Rahmen von Auseinandersetzungen mit einer ausländischen Studentin wegen derer Schwierigkeiten, Texte zu verfassen, langsam zu einer Vertrauten geworden. Die Studentin hatte ihr geschildert, dass sie sich in Deutschland einsam und wie verlassen von ihrer Familie fühle. Andererseits stehe sie unter immensen Druck, da die Familie ihr das Studium finanziere und erwarte, dass sie dieses Studium möglichst schnell abschließe. Die Hochschullehrerin, ich nenne sie Frau H., ließ die Studentin zum Ersatz für eine gescheiterte Seminararbeit ein Hausarbeit machen, setzte einen Termin an. Bald kam es zu einem Gespräch, wo es sich herausstellte, dass die Studentin wiederum nicht wirklich schreiben konnte, sie deutete ihrer Lehrerin an, sich evtl. umbringen zu müssen, wenn sie diese Arbeit nun auch nicht schaffe. Frau H. wandte sich hier an mich mit der Bitte um Hilfe. Wir konnten erarbeiten, dass es sich bei Frau H. und der Studentin um eine unbewusste Wiederholung einer Mutter-Tochter-Situation handelte, wo die an sich sehr begabte junge Studentin den Abschluss ihres Studiums einfach nicht erreichen durfte, da sie in berechtigter aber durchaus unbewusster Weise einerseits den Neid der Mutter fürchtete, wenn sie diese überflügeln, andererseits fürchte, wenn sie das Studium schaffe, dann gänzlich ihrem Vater ausgeliefert zu sein, der ein übertrieben enges und fast missbräuchliches Verhältnis zu seiner Tochter hatte. Gleichzeitig drohte mit dem Abschluss des Studiums, dass sie wieder in ihre Heimat Iran zurückkehren müsse, wo sie als nichtgläubige Muslimin, sie war als Alt-persische Zaruosra (Zarathustra) – Anhängerin dort vielfältigen Schikanen ausgesetzt, die sie fürchtete. Da Frau H. nicht psychoanalytisch oder psychotherapeutisch ausgebildet war, sagte sie dann ihrer Studentin, dass sie vermute, sie dürfe ihr Studium gar nicht abschließen, aber dies zu bearbeiten sei Aufgabe mit einem Psychotherapeuten, wo sie bei der Suche helfen könne, sie sei ihre Hochschullehrerin und habe andere Aufgaben. Frau H.

führte also die Ebene Öffentlichkeit und Realität, siehe oben, wieder ein, indem sie klärte, wer für welche Probleme der richtige Ansprechpartner sei und sagte dann auch der Studentin, dass sie nicht so etwas wie ihre Mutter oder ein Mutterersatz für sie sein könne. Dies ändere nichts daran, dass sie ihr bei ihrer Hausarbeit schon auch helfen könne. Bei diesem Gespräch erzählte dann die Studentin, sie habe Angst vor dem Nachhause kommen, habe als Kind oft vor den Schlägen der Mutter gehabt, wenn diese bemerkte, dass sie zu viel mit ihrem Vater zusammen sei. Frau H. hatte wieder ihre Rolle und damit Sicherheit. Die Studentin wurde von der Tochter wieder zur Studentin. Bald kam die Frage von Frau H., ob ich eine/einen Therapeutin oder Therapeuten in ihrer Universitätsstadt wisse, der sich mit interkulturellen Dingen, vor allem aber auch mit Persien etwas auskenne. Daraus kann ich schließen, dass die Studentin dann tatsächlich auf der Suche nach einem solchen Therapeuten sich befand.

b) Beispiel aus der Ethnologie:

Im Rahmen einer Habilitationsschrift forschte eine junge Ethnologin im Hochgebirge Südamerikas über ihr Thema. Während des Forschungsaufenthalts fiel ihr auf, dass sie zunehmend von einheimischen Familien zum Essen, auf Feste und sonstige gesellige Zusammenkünfte eingeladen wurde, auch von Leuten, mit denen sie bislang gar nicht gesprochen hatte. Sie freute sich darüber, da sie damit auch viele Interviewpartner/innen gewann, was sonst vielleicht etwas schwierig gewesen wäre. Auf diversen Einladungen wurden ihr auch die Söhne und Töchter der Familien vorgestellt, die Bemühungen, sie auf Einladungen zu bekommen, verstärkten sich, so dass die junge Forscherin bald nicht mehr allen Einladungen nachkommen konnte, um ihre Forschung nicht zu gefährden. Daraufhin wurde die Anzahl der Familien, die sie einluden langsam weniger, schließlich blieb eine Familie übrig, von der sie sich in ganz besonderer Weise ins Herz geschlossen fühlte. Wenn sie also etwas Zeit hatte, verbrachte sie diese bei dieser Familie. In der Familie schien sich in besonderer Weise die zweite Tochter der Familie an die Forscherin anzulehnen, es begann da so etwas wie Freundschaft. Als die Ethnologin dann ihren Forschungsaufenthalt beendete, sie hatte sich von der Familie verabschiedet, wurde sie besonders innig von dieser fast Freundin gewordenen jungen Tochter umarmt, die ihr ins Ohr flüsterte, sie sei jetzt ihre Compadre. Als sie am Flughafen eincheckte, kam dieses junge Mädchen (ca. 15 – 16 Jahre alt) auf sie zugerannt und sagte, ihre Eltern hätten ihr diesen Flug bezahlt, und sie freue sich darauf ab jetzt bei unserer Forscherin zu wohnen. Es war tatsächlich ein Sitzplatz im Flugzeug gebucht. Die Forscherin sagte zu dem Mädchen, sie könne da nicht einfach mitkommen, sie habe doch ihr Zuhause und sicherlich würden die Eltern sie wieder vom Flughafen abholen. Es ließ sich nichts machen, das Mädchen reiste mit nach Europa.

Was war geschehen? In der Kultur des Volkes, das da beforscht wurde, suchen die Familien, die oft in armen Verhältnissen leben, nach einem finanziellen gut ausgestatteten Paten für die Kinder, damit diese bessere Überlebenschancen hätten. Es ist dies nicht ein Pate wie hier in Deutschland, ein Taufpate oder Firmpate, sondern vielmehr, vielleicht wie man früher gesagt

hätte, ein Gevatter (siehe z.B. Grimms Märchen⁶⁷: Gevatter Tod). Die Forscherin sollte also Gevatterin sein und man hatte sie traditionsgemäß durch diese vielen Einladungen, wozu erst mehrere Familien darum konkurrierten, für wen sie diese Rolle spielen sollte, ausreichend und in besonderer Weise vorbereitet. Und da sie die Zuneigung des Mädchens sichtlich erwiderte, galt dies als Zusage. Sie war tatsächlich diese Compadre geworden, ohne es zu wissen oder gar zu wollen. Seltsamerweise hatte sie als Ethnologin von diesem Compadresystem gewusst, sie hatte es aber nicht auf sich bezogen, nicht einmal dann, als ihr beim Abschied in der Familie das Mädchen eben jenes Wort Compadre ins Ohr flüsterte. Es war allerdings auch ihre erste von ihr selbst geleitete Feldforschung. Wie konnte es zu dieser Verdrängung kommen? Die Forscherin war selbst in nicht nur emotional, sondern auch finanziell kargen Verhältnissen aufgewachsen. Ihre Mutter litt an allerlei Krankheiten, so dass sie sich nicht um ihre Tochter wirklich kümmern konnte. So war sie oft über kürzere oder längere Zeit in Kinderheimen, später im Internat. Sie hatte also unbewusst in diesen äußerst freundlichen und scheinbar warmherzigen einladenden Familien die vermisste Seite ihrer eigenen Familie wieder gefunden, war in ihrer Übertragung auf diese Familie nicht in der Lage zu sehen, dass hinter den Einladungen auch noch andere Interessen standen; die Übertragung legte nahe, es geschehe alles nur aus Liebe und Zuneigung. Sie idealisierte also diese Familie und deren Herzensgüte. Und als sie umgekehrt bei den Kindern dieser und auch vorher anderer Familien so nett und liebevoll spielen konnte, diese herumtrug, sie herzte usw., war sie zu der Mutter geworden, die sie selbst eigentlich gebraucht hätte. Da sie wegen ihrer Kindheit an ihren Fähigkeiten als Mutter zweifeln musste, überkompensierte sie diese Zweifel und strengte sich sehr an, diesen Kindern und zuletzt diesem Mädchen eine ganz besonders liebevolle Ersatzmutter zu sein. Da die Familien oder zuletzt die eine Familie dies auch noch förderten, konnte die Forscherin nicht erkennen, wie sehr sie da in Rivalität eintrat. Psychoanalytisch gesprochen übertrug die Forscherin unbewusst die negative Mutter auf die Mütter und Familien ihrer Forschungsregion und wehrte dies durch die Idealisierung ab. Bei sich selbst kämpfte sie ebenso gegen die internalisierte innere böse Mutter, in dem sie dies durch das Gegenteil, eine ideale gute Mutter zu sein, abwehrte. Auch das Mädchen hatte unbewusst die negative Seite ihrer Mutterübertragung auf die Forscherin abgewehrt, indem sie auf das kollektive System der Compadre zurückgriff und damit die ausschließlich positive Seite der Mutter in der Compadre fand. Die Aufdeckung dieser Prozesse ermöglichte, dass die beiden

⁶⁷ Bezogen auf die textkritische Ausgabe: Röhlere (1982). Ein Vater sucht für seinen Sohn einen Gevatter aus Not und Geldmangel. Dieser soll gut betucht sein und für den Sohn so etwas wie ein Ersatzvater. Er wählt schließlich den Tod, da ihm ein reicher alter Mann (Gott) und ein fester Junker (Teufel) als unglaublich erscheinen. Der Tod war ehrlich und für den Sohn von großem Nutzen im Leben. Ein Märchen, gut für Ärzte und Psychotherapeuten.

in Frieden von einander lassen konnten und das Mädchen bald wieder in ihre Heimat flog, wobei das entstandene Schuldgefühl bei der Forscherin bewirkte, dass sie dem Mädchen dann in ihrer Heimat mit finanzieller Unterstützung half, dort ihre Ausbildung zu machen. Sie war ja tatsächlich Compadre geworden und übernahm die damit zusammenhängende Aufgabe der Unterstützung.

c) Beispiel aus einer Ehe:

Die Beiden lernten sich kennen, als die Frau sich wegen ihrer hervorragenden Leistungen beim Geschäftsführer, dem späteren Mann, der Firma vorstellte, um die Leitung einer Abteilung übertragen zu bekommen. Es war so etwas wie Liebe auf den ersten Blick. Sie übernahm zuerst diese Abteilung, nach etwa einem Jahr heirateten sie, und sie wurde zweite Geschäftsführerin. Beide hatten aufgrund ihrer familiären Vorerfahrungen das dringende Bedürfnis, von einander weitgehend unabhängig zu bleiben und keine Kinder zu bekommen. Die Ehe verlief über Jahre hin sehr gut, beide verdienten viel Geld, da sich ihre Zusammenarbeit auch für die Firma als profitabel erwies, man ergänzte sich, sie verbrachten aber auch viel Freizeit miteinander, hatten in der Sexualität großes Glück gefunden. Der Altersunterschied, er 14 Jahre älter als sie, beeinträchtigte die Beziehung keineswegs. Beide arbeiteten viel und intensiv in ihrer Firma, sie war dann auch Teilhaberin geworden, bis den Ehemann ein Herzinfarkt ereilte. Er war knapp über 50 Jahre alt. Im Laufe der Jahre hatten sich sowohl die Liebe wie die Sexualität deutlich verflacht, die gemeinsamen Freizeiten wurden seltener, man könnte sagen, beiden arbeiteten nur noch. Sie hatte in der Firma einen etwas jüngeren hochbegabten jungen Mann entdeckt und gefördert, ihn zum Abteilungsleiter gemacht, zum Zeitpunkt des Herzinfarkts ihres Mannes war es schon so, dass sie fast Liebesgefühle diesem etwas jüngeren Mann gegenüber empfand. Sie hatte dies ihrem Mann berichtet, da sie ja miteinander äußerst offen umgehen wollten. Beide bekamen Angst vor der Zukunft ihrer Ehe, und da sie in ihrem Studium im Nebenfach Psychologie hatte, wusste sie von psychoanalytischer Ehepaartherapie. Beide waren reflektierte Menschen und konnten in den Ehepaargesprächen sowohl ihre jeweils eigene Lebensgeschichte als auch die Zeit ihrer Liebe und Ehe gut berichten. Bezüglich ihrer Ehe betonten beide etwas auffällig, wie wenig der Altersunterschied Bedeutung hatte. Ebenso auffällig betonten beide, dass sie sich gemeinsam all das geschaffen hätten, was sie schon als junge Menschen sich wünschten. Sie waren reich geworden, angesehen und hatten ein immer noch liebevolles Verhältnis zueinander. Da der Therapeut bei beiden Beteuerungen hellhörig geworden war, versuchte er mit den Beiden, die ja zugaben, dass die Sexualität und Liebe wirklich deutlich nachgelassen hätten, Konflikte anzugehen. Es stellte sich dabei heraus, dass das Unabhängigkeitsbestreben beider u.a. damit zusammenhing, nicht so abhängig von einander zu werden wie ihre jeweiligen Eltern. Die Kinderlosigkeit hatte den Hintergrund bei der Frau, dass sie nicht in die gleiche Abhängigkeit wie ihre Mutter gegenüber ihrem Vater geraten wollte, beim Mann, dass er es sich überhaupt nicht vorstellen konnte, außer mit negativen Attributen, was Vatersein bedeute, da er selbst nur einen sehr

schwachen und bald verstorbenen Vater hatte, und seine Mutter wäre beständig überfordert gewesen mit den vier Kindern, wovon er der Älteste gewesen sei. Bezüglich der Betonung des Altersunterschieds und dessen Unwichtigkeit stellte es sich heraus, dass er in der frühen Kindheit so etwas wie eine Familienphantasie entwickelt hatte, in der er ein mit der Ehefrau glücklicher Vater von mindestens 5 oder 6 Kindern war und dabei eine Tochter hätte, die ihm viel Freude bereiten würde. Seine Wahrnehmung in der Kindheit sei nämlich gewesen, dass die Mutter seine Schwestern ihm gegenüber bevorzugt hätte. In weiteren Gesprächen stellte sich hierzu heraus, dass er schlicht und einfach eifersüchtig auf seine jüngeren Geschwister war, die ihm die Mutter wegnahmen. Die Tochterphantasie war also als Ausdruck dessen zu verstehen, ein jüngeres Geschwister sein zu wollen. Mit der Ehefrau hatte er die phantasierte Tochter gefunden, aber auch ein Bruder-Schwester-Verhältnis entwickelt. Sie hatte ihrerseits im Ehemann den immer gewünschten fürsorglichen Vater neu erlebt. Die Therapie ergab, dass seine in der Kindheit phantasierte Familie oft auf Reisen war, wo er die Familiensituation als Kind als am entspanntesten fühlte, wenn sie in den Ferien waren. Bei ihr stellte es sich heraus, ihr Wunsch nach absoluter Unabhängigkeit vom Partner hing damit zusammen, dass im Hintergrund der gegenteilige Wunsch wirkte, nämlich der nach abhängig sein können und da sich gut aufgehoben zu fühlen. Es hatte unbewusst einerseits das Inzesttabu begonnen zu wirken, das zwischen Vater und Tochter, dann auch das zwischen Bruder und Schwester, weshalb die Sexualität immer weniger wurde, die Liebe deutlich nachgelassen hatte. Das sich in die Arbeit stürzen wurde als Ausdruck der Abwehr von gänzlich anderen Bedürfnissen erkannt, wie gesagt, bei ihm das Reisen und bei ihr der Wunsch, in Abhängigkeit sich wohlfühlen zu können. Kreativ, wie beiden waren, entschlossen sie sich zu Folgendem:

Sie verkauften ihre Firma zu einem sehr guten Preis, ebenso eines der beiden Häuser, die sie inzwischen gekauft hatten, das andere Haus sollte vermietet werden, damit sie regelmäßig weitere Einkünfte hätten. Der Reisewunsch wurde dahingehend umgesetzt, dass beide sich einen internationalen Bootsführerschein erwarben und mit dem vielen Geld, das sie hatten, sich eine Yacht kauften, die so groß war und ist, dass sie Passagiere mitnehmen konnten, um da zumindest die Anlege und sonstigen Unterhaltskosten des Schiffes zu bezahlen. Über einige Jahre wurde der Therapeut eingeladen, doch auch einmal Ferien auf diesem Schiff zu verbringen, was dieser aber wegen der Abstinenzregel ablehnte. Bis heute, also über zwei Jahrzehnte nach Beendigung dieser Ehepaartherapie, kamen Briefe der beiden, in denen sie ihr gefundenes Glück und ihre Dankbarkeit bezeugten.

d) weiteres Beispiel einer Ehe:

In der langen Geschichte der Ehe dieses Paares schlichen sich, wie üblich, immer wieder von Seiten der Frau die Vaterübertragung auf den Mann und von Seiten des Mannes die Mutterübertragung auf die Frau in die Ehe ein. Dies sowohl im positiven wie auch negativen Sinne. Beide, psychoanalytisch gut geschult, wissen darüber und versuchen gegenseitig den Partner auf diese sich ausbreitenden

Übertragungsformen immer wieder einmal hinzuweisen, damit die Ehe als Liebeshe immer von Neuem wieder entstehe. So hat er z.B. das Wissen darüber, dass besonders unerträgliche Verhaltensweisen des Vaters seiner Frau darin bestanden, in der Wohnung herumzuschreien: „Wohin habt Ihr mir dies schon wieder verräumt“? Die Ehefrau ihrerseits weiß, dass die Mutter ihres Mannes bei all seinen Schwierigkeiten, Verletzungen, Unfällen, wenn er zu ihr kam, um von ihr Hilfe zu bekommen, nur sagte: „Ah, geh“. Der Vater der Frau, ein ansonsten glücklicher Ehemann mit einer ebenso glücklichen Frau, dies auch im sexuellen Sinne, lebte in der Familie in einer allzu kleinen Wohnung, so dass es unumgänglich war, dass die Dinge, die er zu Hause für seine Basteleien brauchte, zwangsläufig weggeräumt werden mussten, um Platz für andere Dinge, wie z.B. Essen kochen usw., zu schaffen. Aus diesem Grunde vermisste er dann seine Dinge, wenn er nach Hause kam und fühlte sich beeinträchtigt, so dass er eben jene Worte schrie. Die Mutter des Ehemannes, in einer sehr friedvollen Familie aufgewachsen, heiratete einen Mann, in dessen Familie es viel Gewalt und Sportunfälle gab. Gleichzeitig war sie fasziniert von diesen „wilden“ Männern. Diese Faszination war aber mehr oder weniger unbewusst. Sie hatte nämlich einen Vater, der als Leiter einer Grenzbehörde gelegentlich in Schusswechsel mit Wilderern und Schmugglern geriet. Zu Hause war er allerdings friedfertig, liebevoll, aber er verstarb sehr früh. Da auch sie, wie alle Kinder, gelegentlich den Wunsch verspürte, ihr Vater möge nicht sterben bei diesen Auseinandersetzungen, und sie andererseits darunter litt, dass er so selten zu Hause war und ihr älterer Bruder mit aller Gewalt Vaterstelle ihr gegenüber anzunehmen versuchte und sie peinigte, war sie als Kind auch gelegentlich mal wütend geworden auf den Vater und versteckte ihre Wut samt unbewussten Todeswünschen hinter ihrer Sorge um den Vater, das „ah geh“ war also eine Kompromissbildung (siehe bei „Reaktionsbildung“) zwischen unbewussten Todeswünschen, die schließlich beim Tod des Vaters in Erfüllung gingen, ihrer Schuldgefühle deswegen und kompromisshafter Ausdruck eben dieser Todeswünsche, nämlich, er solle doch gehen, einfach gesund sein. Die Liebe ihm gegenüber verbot natürlich das Bewusst-Werden solcher Wünsche und Ambivalenzen. In ihrer Ehe traf sie nun sowohl auf ihren unverwundbar gewünschten Vater als auch auf die Schmuggler und illegalen Grenzgänger, mit denen es ihr Vater zu tun hatte, in verkleideter Form. Die Männer dieser Familie waren Extremsportler und unerschrockene Kämpfer. Ihr Ehemann, obwohl Medaillengewinner bei Olympischen Spielen, war bei den anderen Männern der Familie nicht anerkannt, weil er „nur“ eine Bronzemedaille gewann. Alle anderen hatten Goldmedaillen oder zumindest, wenn die Sportart nicht bei Olympischen Spielen vorkam, Weltmeistertitel. Die Nichtanerkennung ihres Ehemanns durch seine Familie bewirkten bei diesem, dass er sich kompensatorisch besonders autoritär verhielt, übermäßig Achtung, Rücksicht und Pflege verlangte, so dass ihr Sohn im Wunsche nach seiner Anerkennung dann großartigste sportliche Leistungen versuchte zu erbringen, dabei häufig verunglückte. In ihrer heimlichen Bewunderung großartiger sportlicher Leistungen, die für sie so etwas waren wie der heroische Kampf ihres Vaters gegen die Schmuggler, konnte die Mutter des Ehemannes dessen Verletzungen einfach nicht akzeptieren. Sie sagte „ah geh“, Schwäche war nicht zu dulden. Was macht nun eine kluge Ehefrau eines solchen Mannes, der bei seinen häufigen Verletzungen auf eine

Mutter traf, die mit „ah geh“, also gehe, reagierte. Immer, wenn die kluge Ehefrau zu verspüren glaubte, dass die Mutterübertragung auf sie langsam Wirkung zeige, sagte sie zu ihm einfach, ah geh. Dies brachte ihn natürlich in Wallung und schließlich lachten beide über dieses Phänomen. Die Liebe war wieder frei geworden für die Frau seitens des Mannes. Umgekehrt sagte der Mann dann, wenn er vermutete, dass die Frau zu ihm in Vaterübertragung vermehrt stehe, zu ihr, wohin hast Du mir das schon wieder verräumt. Dies in Anlehnung an die Aussage des Vaters seiner Frau. Auch da konnten beide lachen. Schwierig wird eine Ehe dann, wenn die jeweilige Mutter- oder Vaterübertragung gleichzeitig geschieht. Wenn man aber diesbezüglich genügend reflektiert ist, dürften sich auch solche Schwierigkeiten überwinden lassen. Leider gibt es keine Schule der Ehe, wo Solches erlernbar ist.

e) Beispiel aus der Wirtschaft:

Der Vorstandsvorsitzende einer international auf vielen Gebieten tätigen Firma fragt bei einem Psychoanalytiker nach, ob er jemanden in Beratung nehmen möchte, der von seiner Sicht aus fast über alle Qualitäten verfüge, sein Nachfolger zu werden, es aber an einer Qualität fehlen lasse, nämlich der Kampfbereitschaft (siehe Gfäller 2007). Die Aufgabe wurde übernommen und jener Kandidat für den Vorstandsvorsitz suchte den Psychoanalytiker auf. Die ersten Gespräche verliefen so, dass dieser Kandidat darüber berichtete, wie schrecklich sein Vorstandsvorsitzender sei, er sei autoritär, nur am Profit orientiert, keine Menschlichkeit hafte ihm an. Er solle als Vorstandsvorsitzender einer kleineren Firma eine andere, mit dieser Firma konkurrierende Firma feindlich übernehmen. Die zu übernehmende Firma sei, was es ihm besonders schwer mache, die Firma seines Onkels. Dieser sei da nicht nur Vorstandsvorsitzender sondern auch Hauptaktionär. Der Klient wollte immer von Neuem den Therapeuten davon überzeugen, dass dies doch inhuman sei, was der ihm vorgesetzte Vorstandsvorsitzende da mit ihm vorhabe. Es sei dies wirklich ein Beweis seiner Unmenschlichkeit. Der Psychoanalytiker, gleichzeitig Gruppenanalytiker und Organisationsberater, ließ sich zuerst einmal nicht sehr beeindrucken. Er sah wohl die Nöte des Klienten. Er untersuchte die Lebensgeschichte des Klienten. Auffällig daran war, dass dieser einen Vater hatte, der extrem autoritär war, so dass der Klient sich schon in frühen Jahren von diesem abgewandt habe und beschloss, niemals so mit Menschen, Frauen umzugehen, wie dieser es tat. Er wollte das Management mit Menschlichkeit⁶⁸ in Verbindung bringen. Auf keinen Fall so, wie es sein Vater tat, der auch Manager war. Die Unmenschlichkeit, seinen Onkel und dessen Firma für den Profit seiner eigenen Firma kaputt zu machen, habe er nicht. Bei der Überprüfung seiner familiären Situation zeigte es sich, dass seine Ehefrau dabei war, sich von ihm zu trennen, da er, kurz gesagt, ihren Vorstellungen von Männlichkeit einfach nicht entspreche. Da es nicht Aufgabe einer Organisationsberatung ist, individuelle menschliche Krisen zu bearbeiten, überwies der Psychoanalytiker und

⁶⁸ Siehe hierzu Hirschhorn (2000), der, sich anlehnend an den Begriff des „primären Ziels“ (Obholzer 2000) den Begriff des „primären Risikos“ entwickelte – im Rahmen der „Psychodynamischen Organisationsberatung“ (Lohmer 2000). In meiner Verwendung der Begriffe „primäres Ziel“ oder „primäres Risiko“ beziehe ich mich auf diese beiden Autoren.

Organisationsberater den Klienten zu einem Kollegen, um dort die Probleme mit seiner Familie und seiner Frau aufzuklären. Die Gespräche wurden auf die wesentlich Beteiligten erweitert. Es begann sich langsam herauszuschälen, dass die sog. feindliche Übernahme in Wirklichkeit ein für beide Firmen produktives Ergebnis zeigen könnte: Es gab mehrere gemeinsame Vorstandssitzungen beider Firmen unter Moderation des Organisationsberaters. Anwesend waren dabei auch Anwälte der beiden Firmen. Im Verlaufe dieser gemeinsamen Vorstandsgespräche, an denen der erste Klient als Vorstandsvorsitzender der einen Firma teilnahm, ebenso der Onkel, stellte es sich heraus, dass beide Firmen es mit einem schwieriger werdenden Weltmarkt zu tun hatten. Es konnte nur der eine oder andere gewinnen, so schien es jedenfalls. Die mediatorischen Fähigkeiten des Beraters zeigten schließlich Früchte: Zwar hatten beide Firmen im Wesentlichen eine ähnliche Produktpalette, aber im Kleinen unterschieden sie sich dennoch. Jede der Firmen musste für den Bereich der anderen Firma, wo diese schon gute Produkte hatte, enorme Entwicklungsarbeit leisten, um konkurrenzfähig zu bleiben. So lag es dann doch nahe, dass ergaben die gemeinsamen Gespräche der beiden Vorstandsgruppen, sich auf das jeweilige wirklich fundierte Gebiet zu beschränken und die Ergebnisse der anderen Firma für sich ohne eigene Entwicklungsarbeit zu nutzen. Zudem war der Onkel aus Altersgründen ohnehin bereit, seine Firma abzugeben, so dass es zu einem für beide Firmen guten Gewinn dazu kam, dass der Klient und seine Firma die andere aufkaufen konnte. Das bewirkte, dass die nun neue eine Firma in all den Bereichen, in denen die bislang beiden Firmen Schwächen hatten, Kompensationsmöglichkeiten hatten und es eine enorme Verstärkung ihrer Position am Weltmarkt gab. Keineswegs war dabei die Übernahme eine feindliche, das stellte sich jetzt heraus, sondern eine, die beiden Firmen diente. Im Rahmen seiner Psychotherapie hatte der Klient zudem erkannt, dass er in seiner Vaterübertragung sowohl auf den Vorstandsvorsitzenden als auch den Onkel allzu sehr von unbewussten Motiven geprägt war, so dass er den wirklich nötigen Zusammenschluss beider Firmen, wie es sein angeblich „böser“ Vorstandsvorsitzender plante, als etwas Gutes erfahren konnte und gleichzeitig an Männlichkeit gewann, was letztlich auch seine Ehe rettete.

Um mit den Vielfältigkeiten der Übertragungsebene 1 abzuschließen, wähle ich noch ein

f) Beispiel aus dem Gericht:

Es handelt sich um eine Berufungsverhandlung vor einem Oberlandesgericht zu Fragen des Zugewinns, nebenbei auch Unterhalt. Was ist vom ehemaligen Ehemann an Zugewinn zu bezahlen, hat das vorangegangene Urteil auch den Unterhalt richtig berechnet. Es sind ein Vorsitzender Richter, zwei beisitzende, wie üblich, die Prozessparteien samt ihren Anwälten anwesend, einige Zuschauer. Die Verhandlung geht zuerst darüber, wie viel Wertsteigerung die Firma des Ehemannes während der Ehe erfahren habe. Die frühere Ehefrau klagt ein, dass sie am Aufbau und der Erweiterung der Firma beteiligt war und daher wegen ihrer Mitarbeit den hälftigen Anteil an der Wertsteigerung dieser erhalten wolle. Im Verlaufe des Prozesses bemerkt einer der beisitzenden Richter, jetzt den Unterhalt

betreffend, dass auch sie einen Anteil an der Versorgung der beiden Kinder übernehmen müsse. Der Vorsitzende Richter unterbricht seinen Beisitzer und sagt, dass eine Frau, die so viele Jahre mit diesem extrem dominanten Mann gelebt habe, unter ihm zwangsläufig litt, dass sie das Recht habe, nun als über Fünfzigjährige als arbeitsunfähig zu gelten, denn sie habe sich immer um die Kinder und um den Beruf des Mannes gekümmert, sei von diesem nicht wirklich geachtet worden, er habe schließlich eine neue Frau, so dass sie keinesfalls für irgend welche Unterhaltszahlungen an die Kinder in Anspruch genommen werden dürfe. Der Prozess ging weiter, es waren nun zwei voneinander getrennte und extra zu verhandelnde Ebenen da, einmal die des Unterhalts und dann die des Zugewinns. Bezüglich des Zugewinns wurde entschieden, da die Gesetzeslage hier eindeutig war, dass tatsächlich kein Zugewinn erfolgt war, da die Firma persönlichkeitsgebunden war und ist und zusätzlich aufgrund der bestehenden Gesetzeslage vor einem bestimmten Datum als unverkäuflich, damit ohne Wert gesehen werden müsse. Der Antrag der früheren Ehefrau wurde kostenpflichtig abgewiesen, sie hatte das Pech eines Anwalts, der in seiner Einstellung, Frauen möglichst gut zu verteidigen, einen unmäßig hohen Betrag an Zugewinn eingefordert hatte, vielleicht auch, um den Streitwert hoch zu halten.

Bezüglich des Unterhalts aber entschied man, dass lebenslanger Unterhalt bezahlt werden müsse, da es der Frau jetzt nicht mehr zuzumuten sei, eine Arbeit aufzunehmen, nachdem sie über die lange Zeit der Ehe, es waren etwa 27 Jahre, ausschließlich für die Kinder und den gemeinsamen Haushalt da war.

Bei Untersuchung der Motivationslage der drei Richter stellte es sich heraus, dass der Richter, der für die Unterhaltspflicht der Frau gegenüber den Kindern eintrat, jemand war, dessen etwas schwacher Vater die Familie verlassen hatte, Unterhalt gab es nur für die Kinder, weil die Ehefrau, seine Mutter, zu stolz war, von diesem Unterhalt anzunehmen, sie wollte es alleine schaffen. Der andere beisitzende Richter, der kaum ein Wort sprach, war seinerseits in einer Familie aufgewachsen, die sich dadurch auszeichnete, dass Mutter und Vater beständig stritten, sie hatten die Ehe nur deswegen wählen müssen, weil ein Kind unterwegs war, nämlich der Richter. Er wollte unbewusst diesen Streitigkeiten entfliehen, sagte deshalb kaum etwas. Der Vorsitzende Richter hingegen stammte aus einer Familie, wo der Vater die Mutter schon vor der Geburt verließ, sie waren nicht einmal verheiratet. Es war in der Familie ein beständiger Kampf der Mutter gegen den Vater vorherrschend, in dem sie versuchte, über alle möglichen Gerichte und Urteile den Unterhalt zu erhöhen, ihn falscher Angaben zu bezichtigen und zu zwingen, mehr zu zahlen. Er war in einem Klima aufgewachsen, in dem Männer als blindwütige und triebhafte Menschen gekennzeichnet waren, die ihrer Verantwortung auf einfachste Weise zu entfliehen sich wünschten. Viele Jahre war die Mutter des Richters auf sich gestellt und hatte Probleme mit den Finanzen. Der Vorsitzende Richter übertrug also unbewusst seinen sich gegen Zahlung wehrenden Vater auf die männliche und die eher leidende Mutter auf die weibliche Prozesspartei. Der beisitzende Richter, der wünschte, dass auch die Frau Verantwortung übernehme, war in seiner Kindheit der o.g. scheinbar stolzen Mutter ausgesetzt. Ausgesetzt deshalb, da die Mutter in ihm einen Partnerersatz fand, dies sogar dann aufrecht erhielt, als sie erneut heiratete. Er

übernahm seinerseits kleine Arbeiten schon als Kind, um die Restfamilie finanziell zu unterstützen. Gleichzeitig, das war ihm unbewusst, konnte er sich auf diese Weise die Mutter etwas vom Leibe halten. Als seine Mutter wieder mehr zu arbeiten begann, fühlte er sich einerseits nun weniger bedrängt, andererseits aber auch etwas im Stich gelassen. Vermutlich übertrug er auf die weibliche Partei sowohl die Situation, in der die Mutter ihn als Partnerersatz benutzte als auch die, in der er vermehrt etwas verlassen aber doch freier war, als die Mutter wieder arbeitete. Er mochte Frauen, die unabhängig vom Manne Verantwortung auch für ihre Kinder übernehmen. Das Recht hat hier Spielräume, in denen man mehr die eine oder auch mehr die andere Seite belasten oder auch befreien kann. Psychologische Prozesse wie die der Übertragung dürften bei Entscheidungen eine nicht zu unterschätzende Rolle spielen.

Kleiner Einschub zum ödipalen Konflikt:

Psychoanalytisch gesprochen wäre es die Aufgabe der Väter, von Geburt der Kinder an die Ehefrau von einer versorgenden Mutter immer wieder zu seiner Geliebten zu machen, sie also als Frau anzusprechen und zu lieben. Viele Väter können dies nicht, sie tendieren dazu, Rivalen der Kinder um die Gunst der Mutter zu werden. Es wäre schön, könnte es glücken, dass Väter und Mütter dem liebevoll entgegentreten, dass die Mütter auf ihr Dasein als Mütter und die Väter auf ihres als Väter reduziert werden und dadurch jeweils von neuem zu Frau und Mann werden. Als Sohn oder als Tochter würde man erleben, dass man alles ausprobieren kann, um die eigene Geschlechtsidentität am gegengeschlechtlichen Elternteil zu prüfen und spiegeln zu lassen, um dann festzustellen, dass man als Kind letztlich doch keinen Erfolg im Versuch hat, die Mutter (als Sohn) oder den Vater (als Tochter) ganz für sich zu gewinnen⁶⁹, weil dieser Bereich der Sexualität und Libido bei den Eltern dadurch abgedeckt ist, indem sie gleichwertig neben ihrer Elternschaft ein liebendes Paar sind. Ein guter Ausgang des Ödipuskomplexes wäre, sich als Kind genügend geliebt und geborgen zu fühlen, um die Frustration, Vater oder Mutter nicht vollständig für sich gewinnen zu können, aushalten zu können, einen Reifungsschritt zu machen und in etwa denken, jetzt habe ich meinen Kampf zwar nicht gewonnen, aber wenn ich einmal groß bin, dann habe ich dasselbe Liebesglück wie meine Eltern. Es lohnt sich, groß zu werden. Dieses ist Vielen verwehrt. So auch bei obigen Richtern. Der eine unterstützt in der unbewussten Wiederholung den Kampf des Vaters gegen die Mutter, der andere in ebensolcher Wiederholung den Kampf seiner Mutter gegen den Vater.

⁶⁹ Die Notwendigkeit des Scheiterns daran zum Zwecke der Entwicklung nennt die Psychoanalyse „Kastration“ (siehe Leclaire 1976, Green 1996)

Das Recht gibt genügend Bandbreite ab, um in der einen oder der anderen Weise zu entscheiden. Die Ambivalenz, wie Freud sie festgestellt hat als grundlegende Tatsache menschlichen Daseins, schuf sich Raum, der eine Richter unterstützte in Abwehr seiner negativen Übertragung den Vater, der andere Richter, der Vorsitzende, in Abwehr seiner negativen Übertragung auf die Mutter eben diese. Wenn es nicht Entscheidungsspielräume gäbe, bräuchte es kein Gericht, und diese Spielräume werden oft in guter, hier eher in schlechterer Weise genutzt.

Dieses Beispiel mag für viele stehen, in denen unbewusste Ambivalenzen schließlich als Gerichtsurteile, die scheinbar gerecht sein sollen, festgesetzt werden, auch wenn sich die Richter noch so sehr um Neutralität bemühen. Sie sind, wie alle Menschen, unbewussten Prozessen ausgesetzt. Eine Schulung von Richtern, wie man die unbewussten Wirkungen etwas eindämmen könnte, findet zwar bei wenigen Richtern in einer Richterakademie statt, ist aber viel zu wenig.

Da Übertragungsprozesse, wie gesagt, ubiquitär sind, mag es noch tausende solcher Beispiele geben, wo überall Übertragungen mehr am Werke sind als bewusste Planungen, ich darf mich hier auf diese Beispiele beschränken.

2.3. Übertragungsebene II (Projektive Ebene)

Nach den Ebenen des Gesprächs oder der Kommunikation von Öffentlichkeit und Übertragung konzipierte Foulkes⁷⁰ eine weitere, er nannte sie die projektive Ebene, auf der Suche danach, was sich alles in kommunikativen Akten abspiele, um diese besser erfassen zu können, und zugleich zu sehen, wenn eine dieser Ebenen unterdrückt oder verdrängt wird; es geht ihm also um die Frage, was geschieht im Hier und Jetzt in dieser Gruppe oder dieser Situation, in der mehrere Menschen miteinander sprechen, dies benötigt Strukturierungselemente zur Orientierung. Diese Ebene, ich nenne sie deswegen Übertragungsebene II, da hier eben nicht nur Projektionen unerwünschter Selbstanteile auf andere vorkommen, sondern Übertragungen, die Projektionen sein können, Introjektionen, vor allem aber Übertragungen von Anteilen, seien sie Anteile des eigenen Selbst oder Teile der Objekte, der anderen Personen. Dies bezieht sich auf eine sehr frühe Phase der Kindheit, in

⁷⁰ Foulkes (1971) verarbeitete mit dieser Ebene die neueren Erkenntnisse der Psychoanalyse, wo man sah, dass nicht nur sog. „ganze“ Personen im inneren Drama einer Person eine Rolle spielten, sondern einzelne Teile, die in komplizierter Weise entweder gut aufeinander abgestimmt werden oder bei sog. Frühstörungen fast nebeneinander existieren und Konflikte mit sich bringen.

der es für Kinder zwar möglich ist, Familienmitglieder untereinander und Nicht-Familienmitglieder etwas zu unterscheiden in den Reaktionen, an den Reaktionen selbst kann man aber sehen, dass diese auch durch Puppen oder andere fassbare Dinge ausgelöst werden können. Geht man zuerst einmal vom Begriff der Projektion aus, so finde ich beim anderen Gruppenmitgliedern oder Untergruppen Teile meines abgewehrten Trieblebens, z.B. die mir selbst unerträgliche Aggression, Destruktion oder auch abgewehrte libidinöse Strebungen, die ich diesen unterstelle, da ich mit solchen Gefühlen, das ist die Voraussetzung, nicht umgehen kann, da sie meinem Selbstgefühl unerträglich erscheinen. Das Christentum erlaubt tödliche Aggression im Notwehrfalle. Es liegt schon daher nahe, bei genügend aufgetauter innerer Aggression Lebenssituationen so zu gestalten, dass man in anderen die ursprünglich eigenen Destruktionen wecken bzw. finden kann, um dann endlich die Berechtigung zu haben, zuzuschlagen. In einer analytischen Gruppe lassen sich solche Prozesse gut beobachten. Andere Personen, Untergruppen, die Gruppe selbst oder auch der Leiter werden projektiv nicht nur mit Triebanteilen sondern auch mit Persönlichkeitsanteilen ausgestattet, die dem Selbst, würde es diese bei sich selbst erkennen, unerträglich und peinlich erscheinen. Die anderen Menschen werden dabei unbewusst nicht wie ganze Menschen wahrgenommen, sondern nur als Träger unerträglicher Haltungen und Gefühle, z.B. wie eine nicht oder übermäßig versorgende Mutterbrust, die da keine Milch, keine Nähe oder eben auch viel zu viel davon gibt.

In langjährigen Ehen kommt es gelegentlich vor, dass gewissermaßen Fähigkeiten und Haltungen so aufgeteilt werden, dass im Laufe der Zeit der männliche Teil weniger redet, die Frau redet mehr, beim Autofahren kann sich der eine zunehmend gut orientieren, der andere gar nicht mehr, der eine wird zunehmend aktiv, der andere zunehmend passiv usw.. Man läuft so leicht Gefahr, statt einer partnerschaftlichen Beziehung in so etwas wie eine gegenseitige Symbiose hineinzugeraten. In der Regel dürfte dies die Sexualität zwischen den Partnern deutlich beeinträchtigen. Außerhalb der Ehe sprach man auf dieser Ebene z.B. bei Siemens von der Siemens-Familie, wo der Konzern sowohl eine versorgende Mütterlichkeit als auch die realitätsbezogene und steuernde Väterlichkeit darstellte. Der amerikanische Präsident George W. Bush arbeitete auf dieser Ebene, wenn er Staaten zum „Reich des Bösen“ oder Saddam Hussein als „Inkarnation des Bösen“ bezeichnete. Es kann auf dieser Ebene Entmenschlichung stattfinden, wie es in der Menschheitsgeschichte häufig der Fall war, man nannte den eigenen Stamm, das eigene Volk Menschen, die anderen waren keine Menschen, sondern gefährliche Feinde, die das Böse repräsentierten. Diese Anderen, die Fremden, sind

gelegentlich auch solche, die man der Promiskuität oder sonstiger „Abartigkeiten“ bezichtigen kann, um Solches bei sich selbst oder der eigenen Gruppe verdrängt zu halten.

Man kann diese Ebene aus dem Gesichtspunkt der Regression betrachten, womit man in der Psychoanalyse meint, dass im Laufe des Lebens es frühere und spätere Verarbeitungsmodi gibt, mit Konflikten, Grenzen und sonstigen Schwierigkeiten umzugehen und auf diese Stufen zurückgegriffen wird. Je früher diese Modi entstanden sind, desto schwächer ist die Legierung zwischen aggressiv/destruktiven und libidinösen Triebanteilen. Die Übertragungsebene II, von der gerade gesprochen wird, ist auf einem sehr niedrigen Niveau, sie entspricht in etwa den Modalitäten im ersten Lebensjahr. Von daher kann es eben wegen der damit verbundenen geringeren Bindung zwischen Libido und Aggression sowohl zu den absolut hasserfüllten und vernichten wollenden destruktiven Aggressionen kommen, andererseits aber auch zu puren Liebesgefühlen, die, da sie nicht oder nur wenig mit Aggression legiert sind, bewirken, im Gefühl gewissermaßen sitzen zu bleiben und nichts tun zu können, um das Liebesobjekt zu erreichen. Die Handlungsfähigkeit des Ich's lässt nach, da keine aggressiven (hier: auf das Liebesobjekt zugehenden) Fähigkeiten vorhanden sind. Was viele in der Pubertät so erleben: Je stärker der Trieb, desto weniger Handlungsfähigkeit⁷¹.

In der Psychologie von Massenansammlungen scheint die Regression auf diese Ebene eine gewichtige Rolle zu spielen, wenn in Massenaufläufen Panik ausbricht, oder wenn charismatische Führer diese zu extremster Aggression aufputschen, wenn solche Massen z.B. im Fußballstadion und danach bei Niederlage ihres Clubs brandschatzend, prügelnd und die Fans der gegnerischen Fußballmannschaft brutal zusammenschlagen; die libidinöse, aber auch hier primitive Seite, zeigt sich bei Pop-Veranstaltungen, wenn die Masse ihr Idol liebt. Diese Ebene eignet sich gut zur Manipulation, das steuernde Ich wird gewissermaßen auf den Führer oder auf das Idol übertragen, was dieser zum Zwecke der Mobilisierung in der einen oder anderen Triebrichtung dann nutzen könnte. Demagogen, Manipulatoren, „Gurus“ und andere charismatische Führerpersönlichkeiten können auf dieser Klaviatur gut spielen. In Massen oder Großgruppen wurde diese Ebene genauer untersucht und beschrieben, doch dazu im Kapitel über Großgruppen. Die grenzenlose destruktive Gewalt, die in solchen Ansammlungen auftreten kann, findet man oft in sog. marginalisierten gesellschaftlichen Gruppen wie z.B. Jugendlichen-Gruppen, die arbeitslos, unterprivilegiert, sind, keine wirkliche Lebensperspektive zu haben glauben, und dann auf andere gelegentlich mit

⁷¹ In der Jugend und Adoleszenz ist das Ich wegen der auftauchenden heftigen Sexualität samt der hier stattfindenden Wiederholung des Ödipus-Komplexes in seiner Funktion als innere Steuerung dann besonders beeinträchtigt, wenn durch die Gegenwart eines anderen Menschen, der starke Liebesgefühle auslöst, sogar sprachliche Möglichkeiten zu verschwinden drohen.

Todesfolge einprägen. Das Militär nutzt die Mechanismen dieser Ebene, wenn man hunderte oder tausende von Soldaten auf den Feind hetzt, die Angst vor dem eigenen Tode oder sonstige Ängste gehen dabei verloren, wie im Rausch stürzen sich dann die Soldaten auf die anderen, die Feinde, die ausgeschaltet werden müssen, zusätzlich sind extreme Ausländerfeindlichkeit, antisemitische Pogrome nur mit Hilfe dieser Ebene denkbar.

In der analytischen Gruppenpsychotherapie wurde diese Ebene gut untersucht, sie zeigt sich hier in milderer Form, da sie da nicht ausgelebt, sondern der Bearbeitung zugänglich gemacht wird. Dennoch kann es geschehen, dass einzelne Gruppenmitglieder dann, wenn die Gruppenleitung nicht rechtzeitig eingreift, mit Hilfe des Gruppenabwehrmechanismus der Personifizierung zum Sündenbock abgestempelt werden, Träger der von den anderen abgewehrten Aggression werden, oder sich plötzlich das sog. Pairing⁷² entwickelt, wo zwei Gruppenmitglieder sich dann scheinbar intensivst ineinander verlieben, was in Gruppen oft dann geschieht, wenn die Gruppe unbewusst meint, vor einem absolut unlösbaren Problem zu stehen, wenn zu viel unbewusste Gewaltbereitschaft auftaucht, das Liebespaar samt dem unbewusst phantasierten Kind (= Messias) soll die Gruppe dann davor retten.

2.4. Ebene: Der Leib, der Körper

Zuerst möchte ich begründen, weshalb ich hier in Erweiterung des Konzepts von Foulkes und meiner bisherigen Texte hier vom „Leib“ spreche und nicht nur vom „Körper“: Vom Sprachgebrauch her ist der Descartes'sche Dualismus im Sinne der Gegensätze „Körper-Geist“ und „Leib-Seele“ wohl tief verwurzelt. Mit Foulkes meinte ich mit „Körper“ immer den beseelten, lebendigen Körper, keinesfalls einen toten. Die Lebendigkeit des (weiblichen?) Körpers erfolgt ansonsten nur über den sog. Geist, der dann letztlich das (männliche?) Leben repräsentiert. Bei der Benutzung des Wortes „Leib“ kann allerdings wiederum ein toter Leib, in der christlichen Kultur der Leib Christi, assoziiert werden. Der Gegensatz zwischen toter Materie (res extensa) und lebendigem Geist (res cogitans) blieb bestehen. Leib assoziiert Seele in diesem Dualismus, oder nach Spinoza das Ganze, wovon Leib und Seele die zugehörigen Attribute sind. Was ist nun aber die Seele? Könnte Seele nicht Folgendes

⁷² Bion (1971) entwickelte im Rahmen der Untersuchung unbewusster Grundannahmen einer Gruppe, die die Arbeitsfähigkeit einer Gruppe empfindlich stören, folgende Grundannahmen: Abhängigkeitsgruppe (die Gruppe fühlt sich vom Leiter völlig abhängig), Kampf und Flucht, wo sich die Gruppe durch Kämpfe und Fluchttendenzen eher lähmt und schließlich die Paarbildung, die hier benannt ist.

ausdrücken? A) Das Wort Seele rekuriert auf die Tatsache, dass wir einerseits sterblich, andererseits zusammengesetzt sind aus unsterblichen Atomen, die sich wieder zu neuen Molekülen zusammenfinden, B) Seele beschreibt die Wechselwirkungsvorgänge nicht lokaler Art, die nicht nur Grundbestandteil unseres Universums sind, sondern ganz konkret in jedem Menschen zwischen seinen Zellen, seinen Organen, das Mitsein dieser, sein Gesamt ausmachen und C) Seele beschreibt die Eigentümlichkeit des Menschen, nur in seinem „Mit-Sein“ mit anderen Menschen überhaupt existieren zu können. D) Die Metaphysik samt deren Seele lasse ich hier außer Acht.

Diese Überlegungen zur Begrifflichkeit des „Körpers“ oder des „Leibes“ erscheinen mir als nötig, um nachvollziehen zu können, dass der Begriff „Leib“, so sperrig er sein mag, vielleicht doch dann näher liegt, was einerseits der Unabtrennbarkeit dieser Ebene von den anderen entspricht, andererseits besser als „Körper“ mit seinem Gegensatz „Geist“ das in Zusammenhänge bringt, was mit dem Wort beseelter Leib angedacht ist. Dennoch werde ich noch gelegentlich das Wort Körper verwenden, gemeint ist dabei ebenso der lebendige, beseelte. Das als Vorbemerkung.

Aus guten Gründen werden in psychosomatischen Akut- und ebensolchen Rehakliniken vor allem Gruppentherapien durchgeführt, da diese, gleich welcher Art, bei psychosomatischen Erkrankungen guten Erfolg zeitigen. Finanzielle Gründe spielen zwar auch eine Rolle, aber eine eher untergeordnete. Die Gruppe scheint in gute Weise das leibliche Mit-Sein zu repräsentieren, davon ausgehend, dass der Mensch von vorne herein sozial eingebunden ist. Menschen mit Konversionserkrankungen⁷³, d.h. solchen, bei denen keine größere pathologische körperliche Veränderung gegeben ist, z.B. bei vielfältigen Arten des Kopfschmerzes, anderer Schmerzen, Blutdruckschwankungen, anderen vegetativen Symptomen wie Schweißausbrüche, Herzklopfen, inneren Unruhezuständen usw. können in Gruppen gelegentlich beobachten, wie die Symptome sich schon während einer einzigen Sitzung verändern, manchmal sich bei anderen Gruppenmitgliedern lokalisieren. Die Erregungsabfuhr findet leiblich ohne Beteiligung des Bewusstseins (Verdrängung) statt. Auch wenn Gruppenleiter diese Ebene nicht in besonderer Weise berücksichtigen, laufen diese Prozesse ab. Sie können allerdings deutlich besser angegangen werden, wenn diese Ebene im Konzept des Gruppenleiters enthalten ist. Es ist ein großer Verdienst von S.H. Foulkes, diese Ebene des Körpers, des Leibes, konzeptualisiert zu haben; in keiner anderen der bekannten

⁷³ Der Begriff der Konversion wird für Erkrankungen angewendet, die scheinbar keine wirkliche organische Pathologie haben – im Sinne des Mitseins der Organe, des Mitseins in der Gemeinschaft bedürfte es der Konversion nicht, hier wirkt der cartesianische Dualismus noch nach.

Gruppenpsychotherapien ist diese Ebene in den theoretischen Erwägungen so präsent wie in dieser Form der Gruppenanalyse, die hier als wesentlicher Ausgangspunkt dient.

Man kann in der Gruppenkommunikation beobachten, wie sich die Körper der einzelnen Teilnehmer von einander abwenden, zu einander sich hinwenden, wer mit wem in körperlicher Kommunikation steht, sei es ablehnend oder sich zuwendend oder auch neutral. Es lassen sich viele Verbindungslinien zwischen der anthropologischen Medizin von Viktor von Weizsäcker und der Gruppenanalyse nach Foulkes finden (Gfäller 1995). Das In-der-Welt Sein ist ein leibliches Mit-Sein. Damit ist gerade kein entseelter Körper gemeint, sondern der ganze leibliche Mensch. Der unglückselige Leib-Seele- oder Soma-Psyche-Dualismus, den man Descartes zurechnen darf, hatte zu etwas seltsamen und für den kranken Menschen wenig hilfreichen Prozessen geführt, dass auf der einen Seite die somatisch orientierten Mediziner psychisches Geschehen und die auf das psychische Geschehen fixierten Psychologen oder Psychosomatiker die leibliche Seite des Geschehens vernachlässigten. Die Ebenen von denen hier gesprochen wird, legen aber nahe, dass es nur eine Frage der Betrachtungsweise ist, ob man „psychisch“ erklärt, wie z.B. eine Depression nach dem Verlust einer wichtigen Bezugsperson im Sinne einer unverarbeiteten Trauer entsteht oder ob man den anderen Blickwinkel einnimmt und untersucht, wie hierbei gleichzeitig Veränderungen an den Synapsen des Nervensystems stattfinden. Schon Spinoza hatte Descartes korrigiert: Psyche und Soma, alle Descartes'schen Trennungen, sind zwei Attribute der Einen Substanz, des Ganzen. Im Sinne modernster Naturwissenschaften kann man da gar nicht mehr fragen, wo man die Ursache lokalisieren kann, denn weder die körperlichen noch die psychischen Prozesse lassen sich wirklich lokalisieren, sie finden im Zwischenreich der Wechselwirkungen (im Mit-Sein der Organe, des Leibs) statt. Nebenbei muss man sich wieder einmal fragen, wenn man schon lokal oder kausal denkt, wo denn diese Psyche nun sein soll, wenn nicht Bestandteil des Leibs, Ausdruck der Ganzheit des Menschen.

2.4.1. Psychosomatik

Die Leib-Ebene verdient es, in besonderer Weise im Rahmen psychosomatisch⁷⁴ erkrankter Menschen betrachtet zu werden.

⁷⁴ Schon dieser Begriff widerspricht dem Ansatz dieser Arbeit, es ist immer der ganze Mensch, der erkrankt. „Psychosomatisch“ erkrankte von anderen Erkrankten zu unterscheiden, ist in sich problematisch. Das sehen auch folgende Autoren: Bräutigam (1969²), Brede (1974), Janssen et al. (2006).

Zuerst einmal dürfte es, um das Ziel etwas einzuschränken, darum gehen, wie der Leib im Sinne der Kommunikation Gewicht hat, schließlich aber auch darum, wie das Verhältnis zum Leib überhaupt ist, wie Psycho- und Gruppenanalyse dazu stehen.

Beginnen wir mit der ersten Frage, der des Leibs in Kommunikation mit anderen. Der Leib bewegt sich, signalisiert etwas, auch die Art des Sprechens, die Tonhöhe, die Ausdrucksfähigkeit der Stimme, die begleitende Mimik und Gestik dürften wohl einen Großteil dessen ausmachen, was an Information zwischen lebendigen Körpern korrespondiert. Man kann „aus dem Bauche sprechen“, lispeln, laut oder leise, gepresst, in tiefer oder hoher Stimmlage sich mitteilen, all dies hat Bedeutung und wird wahrgenommen und interpretiert. Forscher der nonverbalen Kommunikation wie R. Krause in Saarbrücken (2002, 2008) gehen davon aus, dass bis zu 90 % der Kommunikation über Körperhaltungen, Verhalten, Mimik und Gestik gehen, die sprachlichen begleitenden Mitteilungen seien fast nur so etwas wie ein Kommentar zur körperlichen Kommunikation. Wie sich Körper zueinander verhalten und welche Interpretationsmuster dabei Wirkung haben, hat wesentlich mit den kollektiv erworbenen und damit kulturellen und gesellschaftlich bestimmten Symbolisierungsformen zu tun. Es sind aber nicht nur diese gesellschaftlichen und kulturellen Bezugssysteme, die Körperinteraktionen gewissermaßen verständlich machen, gemeinsame Interpretationsmöglichkeiten schaffen, sondern auch solche, die aus der Primärfamilie stammen, aus der der jeweilige Sprecher oder Interpret kommt. Wenn es wahr sein sollte, dass die leibliche Kommunikation die Möglichkeit des Mit-Seins mit anderen, mit dem Gesprächspartner geradezu bedingt, kann dies im Bezug zur Interpretation und zum Verständnis der Körpersprache nicht eine einfache Möglichkeit darstellen, sondern sie benötigt zum Verständnis die letzte Ebene von Foulkes, die sog. primordiale Ebene, auf die ich noch eingehen werde.

Die zweite Frage aber, die sich mit dem beschäftigt, was es sei, das Leibliche oder das Seelische, das Soma oder die Psyche, verlangt nach weiteren Überlegungen und Erklärungen. In Deutschland gibt es seit einigen Jahren drei Facharztgruppen, die in jeweiliger Weise versuchen, Somatisches und Psychisches im Zusammenhang zu sehen: Der Facharzt für Psychiatrie/Psychotherapie, der Facharzt für Kinder- und Jugendlichen-Psychiatrie/Psychotherapie und der Facharzt für psychosomatische Medizin. Dabei soll sich der Psychiater den sog. Geisteskrankheiten nebst ihren körperlichen Begleiterscheinungen, möglicherweise ihren somatischen „Ursachen“, linear gedacht, widmen, der Kinder- und Jugendlichen-Psychiater sowohl mit den Geisteskrankheiten als auch den psychosomatischen Erkrankungen des Kinder- und Jugendlichenalters, der Psychosomatiker mit der Frage, ob

etwas Körperliches psychisch bedingt und ob etwas Psychisches körperlich verursacht sei. Die cartesianische Trennung von Psyche und Soma bleibt samt dem jeweiligen Denken in Kausalitäten und Lokalitäten bestehen. Für viele Menschen scheint es erleichternd zu sein, erfahren zu können von Mediziner:innen, dass ihre psychischen Störungen und Auffälligkeiten somatisch bedingt, etwas weniger hingegen, inwiefern ihre körperlichen Erkrankungen oder Störungen „psychisch“ begründet seien. So definiert die ICD (internationale Klassifikation der Diagnosen) unter dem Punkt F45 Somatisierungsstörungen verschiedener Art, wo in jeder Unterkategorie und im Allgemeinen gemeint ist, dass die auffindbaren körperlichen Veränderungen nicht durch den Körper selbst sondern durch eine sog. „Psyche“ bedingt seien, man müsse hier selten körperliche Behandlung machen, sondern Psychotherapie. In meiner Sicht sind Körper und Psyche nicht grundsätzlich unterschieden, sie sind Anschauungsformen, denn wo sollte denn die Psyche sein, wenn nicht leiblich, körperlich?

Nun berichte ich zuerst über ein Fallbeispiel einer Patientin, die im Rahmen ihrer Behandlung bei mir das Glück oder eher Unglück hatte, gleichzeitig oder zwischendurch auf die klassisch medizinische Weise behandelt zu werden. Das zweite Fallbeispiel handelt von Somatisierungsprozessen im Zusammenhang mit vorhandener, aber unlebbarer und deshalb verdrängter Destruktion, bei der Kulturunterschiede eine Rolle spielen. Das dritte berichtet über mögliche Psychosomatik einer Krebserkrankung.

2.4.1.1. Unfallfolgen und Umgang damit, Beispiel 1

Eine zu Therapiebeginn 56 Jahre alte Patientin war von deren Nervenärztin zum Zwecke einer Psychotherapie überwiesen worden, weil sich deren Schmerzzustände und Depressionen samt ihrer Suizidalität nicht mehr eigneten, in üblicher psychiatrischer Praxis behandelt zu werden. Die Patientin berichtete über extremste Schmerzen im Unterbauch, an den Kiefergelenken samt chronischer Blasenentzündung. Patientin hatte einige ernst gemeinte Suizidversuche mit Schlaftabletten hinter sich, die allesamt so verliefen, dass sie wegen ihrer unerträglichen Schmerzen und der Weigerung ihrer Ärzte, die Psychiaterin eingeschlossen, ihr dabei medikamentös ausreichend zu helfen, ein Hotel aufgesucht habe, wo sie das Schild „bitte nicht stören“ außen an die Tür heftete und Schlaftabletten einnahm, in einer Menge, die aus ihrer Sicht mit Sicherheit zum Tode führen sollten. Sie hatte ihre Schmerzen nicht mehr ausgehalten. Die Schlaftabletten hatte sie sich im Laufe der Zeit bei Besuchen bei verschiedenen Ärzten besorgt, die ihr die Rezepte gaben, so dass sie für ihren Zweck ausreichend viele hatte. Die Psychotherapie ergab, dass sie sich mit der Allerweltsdiagnose Fibromyalgie von ihren Haus- und den Fachärzten und der daraus folgenden eigentlich Nicht-Behandlung überhaupt nicht verstanden fühlte. Die Schmerzen seien immer wieder so extrem geworden, dass sie aufgrund der Weigerung ihrer Ärzte, ihr die nötigen Medikamente zu geben, obwohl unter diesen Medikamenten auch Morphiumpflaster und ähnliche zu finden waren, dass

Seite 52

sie sich also lieber umbringen wollte als diese Schmerzen und die Weigerung, sie genauer zu untersuchen, noch länger ertragen zu können. Das war in etwa die Ausgangslage; anamnestisch ließ sich finden, dass sie in einer extrem zerstrittenen Familie aufgewachsen war, wo sie schon in frühester Kindheit miterlebte, wie der Vater die Mutter oder auch ihre Schwester und sie selbst auf fast grausame Art und Weise schlug. Sie selbst bekam etwas weniger Schläge, denn irgendwie habe der Vater sie auch geliebt, was gegenüber den Geschwistern Schuldgefühle auslöste. Der Vater neigte zu Alkoholexzessen, starb daran früh. Als Patientin etwa 8 Jahre alt war, heiratete die Mutter wieder, der Stiefvater schien liebevoll zu sein. Patientin hatte große Hoffnung, dass nun „alles gut“ werde. Schon bald, nach einem Jahr, wurde der Stiefvater zunehmend streitlustig. Patientin beobachtete ängstlich, wie er versuchte, die verschlossene Schlafzimmertüre der Mutter mit Gewalt zu öffnen, die Mutter schrie drinnen, er solle weg bleiben. Vermutlich hatte sich die Mutter von dessen sexuellen Bedürfnissen überfordert gefühlt. Es dauerte nicht lange, bis auch der Stiefvater zu trinken anfing und immer aggressiver wurde, jähzorniger, bis auch er zu schlagen begann. Patientin fühlte sich zunehmend schuldig, wenn der Stiefvater vor allem auf die Mutter und ihre Geschwister losging, sie verschonte. Sie wurde des Öfteren in ein Gasthaus geschickt, um den Stiefvater in seinem betrunkenen Zustande nach Hause zu holen, was sie dann auch tat. War er total betrunken, stützte sie ihn, brachte ihn auf die Couch im Wohnzimmer, in das Ehebett durfte er nicht, und gab seinem Drängen nach, sich an ihn zu kuscheln. Da er dabei friedlich einschlief, dachte Patientin, es sei ihre Aufgabe, die Familie davor zu schützen, dass er in Aggressionen ausbreche, indem sie seinem Drängen nachgab. Eine Missbrauchskarriere deutete sich an. Ab der ersten Periode (Menarche) durfte sie ihren Stiefvater nicht mehr nach Hause holen, er tobte dann um so mehr zu Hause herum, die Mutter und die Geschwister schlossen ihre Zimmer ab. Letztere zogen bald aus dem Hause aus. Wieder versuchte die Patientin den Stiefvater zu beruhigen, was gelegentlich gelang, aber auch in Handgemenge führte, die schon sexuellen Anklang hatten. Die Mutter, ängstlich eingeschlossen in ihrem Zimmer, erlebte wohl diese Befriedung ihres Mannes als Schutz und Hilfe. Schließlich kam es dazu, dass die Mutter, um ihren Mann zu beruhigen, den Schlüssel zum Zimmer der Patientin, die nun von ihr da eingesperrt wurde, offen für ihn auslegte. Das führte dazu, dass er aufsperrte und sich zu ihr legte. Bald kam es so zur ersten Vergewaltigung. Patientin kämpfte gegen das Eingesperrt Werden, war der Mutter aber unterlegen und schrie aus Leibeskräften um Hilfe, wenn sie den Stiefvater kommen und aufsperrn hörte, was bei dem allein stehenden Haus nichts nutzte. So wurde sie bis zum 18. Lebensjahr auf diese Weise mindestens einmal wöchentlich vergewaltigt. Die Drohung umgebracht zu werden, wenn sie anderen davon berichte, war so glaubwürdig und ernst, dass sie tatsächlich lange Zeit schwieg. Bei der Brutalität des Vergewaltigers musste sie einige Male wegen starker Blutungen zum Arzt, sie ging dann aber jedesmal zu einem anderen und beschwor diesen, nichts zu sagen. Es kam dennoch einmal zu einem Prozess gegen den Stiefvater, wo dieser frei gesprochen wurde, da sowohl er, die Mutter und die Patientin beschworen, es wäre nicht er, sondern ein Unbekannter gewesen, der sie abends überfallen habe. Dem war vorangegangen, dass da die Patientin sogar stationär behandelt werden musste und der Stiefvater sie dort heimlich in der Nacht aufsuchte, sie heftig würgte und erneut

drohte, sie und die Mutter umzubringen, wenn sie ihn beschuldigte, ließ sich ihr Schweigen mit der Bibel beschwören. Dennoch absolvierte sie die Schule bis zum Abitur, getraute sich abends nicht auszugehen, da sie befürchtete, dass der Stiefvater dann die Mutter umbringe, wenn sie nicht da sei. Er hatte dies mehrfach angedroht. Während eines Krankenhausaufenthalts der Mutter, kurz nach dem Abitur, das sie gerade noch bestand, floh sie schließlich doch, nahm eine Lehre auf, zog in eine andere Stadt und brach jeglichen Kontakt nach zuhause, wie schon vorher die Geschwister, ab. Etwa 15 Jahre später starb der Stiefvater an den Folgen seines Alkoholismus. Patientin versuchte danach fast verzweifelt, die Beziehung zur Mutter wieder in guter Weise herzustellen, die Mutter machte sie aber schuldig dafür, dass die beiden Männer gestorben waren, dass sie die Mutter diesem Manne ausgeliefert hatte, indem sie wegging. Sie bekam nach der Lehre eine Anstellung, begann eine berufliche steile Karriere. Jahre danach, als sie wieder einmal bei der Mutter war, um sich mit ihr gut zu stellen, erhielt sie erneut die alten Schuldvorwürfe. Daraufhin sei sie zusammengebrochen und habe den ersten Suizidversuch mit Tabletten gemacht, wo sie dann, schon bewusstlos, sich erbrach, von einer Freundin gefunden wurde, mit der sie sich die Wohnung teilte. Patientin kam erstmals in stationäre psychiatrische Behandlung, wo man eine schwere „endogene Depression“ feststellte, und sie wegen der Suizidgefährdung in einer geschlossenen Station aufbewahrte und mit hoher Medikation behandelte. Wieder zu Hause, beschloss sie, ihre ganze Vergangenheit ad acta zu legen und sich vollständig auf ihre berufliche Zukunft hin zu orientieren, was ihr weitgehend auch gelang. Sie lernte einen verständnisvollen Mann kennen, der besonders im Bereich der Sexualität keinerlei Anforderungen an sie stellte, mit ihr eine neue Liebe aufbauen wollte. Auch er hatte die Hoffnung, durch Abwendung von seiner Vergangenheit als Heimkind, ohne Eltern aufgewachsen, miteinander Glück schaffen zu können. Das gemeinsame Vergessen der Vergangenheit gelang, Patientin machte ihre Karriere, ihr Ehemann ebenso, bis sie auf einer Reise in den Fernen Osten plötzlich nach einem Mückenstich, den sie nur wenig verspürte, Schmerzen bekam, rund um diesen Mückenstich in der Nähe des Nabels. Die Schmerzen breiteten sich aus, Patientin entwickelte heftige Krampfstöße, bis sie stationär aufgenommen wurde und im Rahmen einer Rückflugversicherung nach Deutschland in ein Tropenkrankenhaus kam. Ab diesem Zeitpunkt begann ihre Karriere als Schmerzpatientin. Verschiedenste Therapien bei Ärzten brachten kein wesentliches Ergebnis, die Schmerzen blieben und wurden stärker, bis sie einen weiteren Suizidversuch unternahm, psychiatrisch behandelt wurde, danach von einem Arzt zum anderen ging, weitere Suizidversuche folgten mit stationären Aufenthalten und schließlich der Besuch bei einer Nervenärztin, die Patientin schließlich zum psychoanalytischen Therapeuten überwies. Diese Nervenärztin war die erste, mit der Patientin sich getraute, über ihre Vergewaltigungserlebnisse zu sprechen. Patientin hatte inzwischen ihren Beruf verloren, sie war Niederlassungsleiterin einer großen Firma gewesen, war wegen ihrer vielfältigen Schmerzzustände, Schädigungen auch in Folge der Suizidversuche frühberentet worden. Wegen des nächtlichen Zähneknirschens, wohl im Zusammenhang mit den Schmerzen, hatte sie ihre Zähne abgeschliffen und zugleich die Kiefergelenke ziemlich ruiniert, wo aber keine medizinische Behandlung mehr erfolgte. Nach einem halben Jahr Behandlung beim Therapeuten begannen Alpträume, in denen sie fast jede

Nacht nacherlebte, wie der Stiefvater betrunken ins Zimmer kam und sie vergewaltigte. Etwa gleichzeitig brach ein auf Schmerzzustände spezialisierter Arzt seine Behandlung ab mit der Bemerkung, es handle sich bei ihr um „somatoforme“ Schmerzen, womit er wohl meinte, sie habe gar keine wirklichen Schmerzen, sondern bilde sich diese nur ein. Patientin unternahm einen weiteren Suizidversuch, kam in eine weitere psychiatrische Klinik, ihre zunehmenden Schmerzen im Kieferbereich und im Abdomen (Unterbauch) wurden wiederum als „somatoform“ bezeichnet und somit nicht weiter behandelt, außer der psychiatrischen Medikation im Sinne von schweren Antidepressiva und anderen Psychopharmaka. Die Schmerzen wurden immer schlimmer, vor allem die im Unterbauch; Patientin spürte beim Abtasten, dass da etwas Hartes war, was ungemein weh tat. Dies wurde nicht untersucht, es war ja somatoform. Eigentlich bedeutet diese Diagnose etwas Richtiges, nämlich die körperliche Seite psychischer Konflikte. Der behandelnde Stationsarzt der Klinik nahm dann doch Kontakt mit dem Therapeuten auf, wodurch zumindest eine gynäkologische Untersuchung erfolgte, die aber keinen Befund ergab. In ihrer Not wusste sie nichts anderes mehr als Tabletten zu horten und schließlich geballt einzunehmen, so dass sie aus der psychiatrischen Klinik auf die Intensivstation einer anderen Klinik kam, wo sie untersucht wurde und man vielfältige und gefährliche Neubildungen im Unterleib feststellte, die unbedingt sofort entfernt werden mussten; auch um die Kiefergelenke kümmerte man sich. Sie hatte sich auf diese Weise frei gekämpft und erschien bald wieder in der Therapie. Im Entlassungsbericht der psychiatrischen Klinik war nichts von körperlichen Befunden zu lesen, man blieb dabei, dass die Schmerzzustände „somatoform“, aber in der falschen Weise somatoform, nämlich ausschließlich „psychisch“ bedingt seien. Die Psychotherapie ergab, dass die Zunahme der Schmerzen, die Verkrampfungen im direkten Zusammenhang mit der Annäherung an weitgehend verdrängte grausame Situationen ihrer Kindheit waren, die Alpträume hatten davon schon Zeugnis abgelegt. Die Suizidversuche hatten nun ihrerseits beträchtliche Schädigungen ihres Körpers hinterlassen, sie konnte sich langsam damit abfinden, dass sie sich ja auch selbst mit den Suizidversuchen geschädigt habe, den damit verbundenen Unmengen von Tabletten, und sie begann zu hoffen, dass sie mit ihrem enormen Lebenswillen langsam über diese Schädigungen hinwegkomme. Gleichzeitig näherte sich die Therapie der Aufhebung der Verdrängung ihrer Kindheits- und Jugendgeschichte. Sie entwickelte in diesem Zusammenhange vor allem über die Analyse ihrer Übertragung enormes Vertrauen in die Therapie und den Psychotherapeuten. Langsam standen nicht mehr die Schmerzen im Vordergrund der Behandlung, sondern die grausigen Ereignisse mit Mutter und Stiefvater, noch früher, die mit dem Vater. Sie gesundete tatsächlich deutlich, aber da begann eine Krise bei ihrem Ehemann, dessen Firma geschlossen wurde und er plötzlich arbeitslos war. Er war seiner Frau über all die bisherige Zeit fast aufopfernd beigestanden, hatte dazu, das war die Vermutung des Therapeuten, aber beständiger narzisstischer Zufuhr, d.h. Bestätigung, Erfolg, Zuwendung und Bewunderung bedurft, dies nicht nur am Arbeitsplatz, sondern auch zu Hause. Diese narzisstische Zufuhr zumindest im Beruf ging vollständig verloren, er hatte sich zudem wirklich überfordert im immer währenden Beistand gegenüber seiner Frau, so dass nun seinerseits die abgewehrte Kindheit ausbrach und er plötzlich zu Jemanden wurde, der zuerst im Affekt und bald

öfters seine Frau zu schlagen begann. Er war nämlich im Kinderheim jemand geworden, der sich mit Brutalität und Gewalt Respekt gegenüber den anderen verschafft hatte. Diese schlimme Seite der eigenen Person hatte er gehofft, gemeinsam mit seiner Frau, wie diese ihre Kindheit, verdrängt zu haben und den Blick nur in die Zukunft zu richten. Nach seinen aggressiven Durchbrüchen gegenüber ihr, die trotz aller ihrer eigenen Probleme kurz davor stand, sich von ihm zu trennen, weil sie in ihm nun die Wiederholung der Dinge mit ihren eigenen Vater erlebte, ohne dies gleich zu wissen und in der Therapie daran arbeitete, verlor er auch die nötige narzisstische Bestätigung zuhause. Er reagierte mit heftigen Schuldgefühlen, schwur, niemals mehr die Hand gegen sie zu erheben. Schließlich wurde er wegen seiner Auffälligkeiten, er hatte zudem wohl in schon immer unterdrücktem Zorn deutlich abgenutzte Gelenke und eben solche Schmerzen wie Patientin, früh berentet. Im Verlaufe der Psychotherapie und der immer wieder neuen Annäherung an die grausigen Situationen ihrer Kindheit, die auch in der Übertragung auf den Therapeuten sich neu konstellierte, gleichzeitig aber auch bearbeitbar wurden, besserten sich die Schmerzsymptome, der Allgemeinzustand, sie lernte mit ihren Behinderungen zunehmend gut umzugehen. Durch Umzug in die Voralpen, wo es Beiden sehr gut gefiel und sie sich auch einen Wohnwagen an einem kleinen See leisten konnten, wurde die Therapie langsam beendet. Der dortige neue Hausarzt der beiden, der oft überfordert war angesichts vielfältigster Symptome, blieb bis vor einigen Jahren mit dem Therapeuten in Kontakt. Das Leben der beiden war zumindest einigermaßen erträglich geworden, der Ehemann hatte schließlich auch eine Psychotherapie aufgesucht und da Hilfe erhalten. Über die Kontakte mit dem Hausarzt war zu erfahren, dass sie weiter an den Folgen ihrer Tabletteneinnahme litt, aber doch trotz gelegentlicher Krisen einigermaßen stabil blieb.

2.4.1.2. Krankheit im Zusammenhange mit nicht lebbarer Destruktivität, Beispiel 2

Eine 32-jährige Frau befand sich in analytischer Gruppentherapie, weil sie trotz jahrelanger vieler medizinischer Versuche, einschließlich künstlicher Befruchtung, zwar schwanger wurde, aber das Kind spätestens zwischen der 8.-12. Woche wieder verlor. Ein darüber unsicher gewordener Gynäkologe überwies sie zur Psychotherapie. Die Patientin war zudem darüber depressiv geworden. Sie und ihr Mann hätten sich sehnlichst ein Kind gewünscht, hatten eine schöne Beziehung. Es dauerte sehr lange, etwa 2 Jahre, bis – nach einem weiteren Abgang – sie diese 12. Woche mit ihrem Kind überstand und schließlich zuerst dieses eine, dann ein weiteres Kind, letzteres schon nach der Therapie, zur Welt bringen konnte. Als Hintergrund konnte langsam herausgearbeitet werden, dass sie selbst eine grausame Kindheit mit ablehnender Mutter, alkoholkrankem und jähzornigen Vater gehabt hatte – beim Erstgespräch sprach sie noch von einer „eigentlich guten“ Kindheit, hatte Vieles entweder verdrängt oder den zur Erinnerung gehörenden Affekt abgespalten – und, das war das Überraschende, was sich in Träumen langsam andeutete, jeglichem eigenen und auch anderen Kindern gegenüber Hassgefühle, die man zuerst nicht einordnen konnte, zudem waren solche Gefühle hochnotpeinlich. Peinlich war auch, was sie nach Auflösung innerer Widerstände zusätzlich erinnerte:

Sie hatte schon als kleines Kind die Neigung, andere Kinder zu quälen, ja sie zu verletzen, was in den Zusammenhang gebracht werden konnte, dass sie das weiter gab, was sie selbst zuhause erlebte. Nach dem oben genannten weitem Abgang wurde sie immer depressiver, in Träumen wurde sie verfolgt, getötet, wegen dieser Alpträume konnte sie kaum schlafen. In der Gruppe wurde sie dem Leiter und anderen Gruppenmitgliedern gegenüber zunehmend aggressiv – die Therapie schade nur, es gehe ihr schlechter als jemals zuvor. Unbewusst war sie recht eng mit diesen anderen verknüpft, von diesen auch gespiegelt, was sie lange nicht erkennen konnte. In dieser Zeit wurde sie wieder schwanger und überstand die leidige 12. Woche. Sie lebte die Destruktion gegen die Gruppe – und nicht mehr gegen den Embryo. Das über viele Träume und Gruppentransaktionen gesicherte Ergebnis war schließlich, dass sie so voller Destruktion war, dass sie alle Kinder, alle Gruppenmitglieder, die es besser hatten als sie selbst, fast umbringen wollte und könnte. Sie war zutiefst von Neid erfüllt gewesen – auch auf den Embryo, der es später mit ihr als Mutter und dem Vater mit Sicherheit besser habe als sie. Als sie Neid und Hass in der Gruppe unterbringen konnte, ging es mit ihr und dem Embryo stetig aufwärts. Hier konnte sie sich dann erinnern, dass es gelegentlich schöne und liebevolle Erlebnisse in der Kindheit auch gegeben habe – neben den schrecklichen Ereignissen. Sie wurde zunehmend weicher, die Depression verschwand und konnte nach der Geburt ihres ersten Kindes die Therapie beenden. Die Destruktion bestand zu großen Teilen auf der unbewussten Übernahme der Aggressionen der Eltern (siehe Identifikation mit dem Aggressor), zu anderen Teilen auf ganz natürlicher Aggression und Destruktivität, die bei besonneneren Eltern hätte gut eingebunden und in Kreativität umgewandelt werden können.

Gelegentlich machte man Freud den Vorwurf, er sei ein Kulturpessimist, wenn er der Auffassung war, neben den libidinösen gäbe es beim Menschen auch ebenso heftige destruktive Anteile, die im Rahmen der Kulturentwicklung nur zeitweise unterdrückt werden könnten (1930a [1929]), dann neu hervordrängten und sogar bis zur Vernichtung des Menschen selbst z.B. in großen Kriegen beitragen könnten, so dass, wie er in seiner Antwort an Einstein schrieb (1933b [1932]), auch die Psychoanalyse außer der Förderung der Liebe, Vernunft und Kultur noch zu wenig wisse, um destruktiven Durchbrüchen Einhalt zu gebieten und damit den möglicherweise bald kommenden großen Krieg (2. Weltkrieg) noch zu verhindern. Er hatte in den Behandlungen seiner Patienten die leidige Erfahrung gemacht, dass seine ursprüngliche Ansicht, die Aggression und Destruktivität sei Ausdruck gescheiterter oder zurückgewiesener Libido oder nicht lebbarer Verhältnisse, die den Ich- oder Lebenserhaltungstrieben entgegenstünden, nicht mehr aufrecht zu erhalten sei. Dabei hatte er schon 1915, nach kurzer anfänglicher Begeisterung für den möglichen Sieg der Kultur gegenüber Unkultur am Beginne des 1. Weltkrieges leidvoll feststellen müssen, dass das Verbot „Du sollst nicht töten“ darauf beruhe, dass das Verbot wohl deswegen entstanden sei, weil der Mensch zur Übertretung neige und zudem dieses Verbot erst akzeptieren konnte im

Schmerz über den Verlust eines geliebten und von einem anderen getöteten Menschen (1915b). Nun kann ich mich wegen langjähriger Tätigkeit als psychoanalytischer Psychotherapeut der Ansicht Freuds nicht erwehren und konnte in den Behandlungen oft keine andere Erklärung für bestimmte Verhaltensweisen oder Symptome finden als Wirkungen unterdrückter bzw. abgewehrter Destruktion.

Weitere Beispiele mögen dies belegen:

Ein 35-jähriger Mann berichtet in den Vorgesprächen, er leide an ihn ängstigenden gelegentlichen heftigen Anfällen von Herzrasen (Tachykardie), die das erste Mal aufgetreten seien, als er in einem Demonstration, in der ersten Reihe gehend, einem Polizeiaufgebot gegenüberstand, das begann, auf seine Mitstreiter einzuknüppeln. Er habe gleichzeitig solche Wut bekommen, dass er nach dem ersten Schlag, den er erhielt, auf einen Polizisten losstürzte und ihn zu Boden schlug. Das sei vor etwa 15 Jahren gewesen. Er habe damals so viel Wut in sich verspürt, dass ihn seine Mitstudenten zurückreißen mussten, um nicht weiter zu prügeln. Diese Wut, für die er sich sehr schämte, sei seit dieser Zeit nie mehr aufgetreten. Die Tachykardie sei damals während des Nach-Hause-Gehens entstanden, wo er voll Schreck und Scham über seine eigenen Impulse war. Er sei am folgenden Tag zum Arzt gegangen, der sein Herz untersuchte; dieser habe leicht erhöhten Blutdruck und unregelmäßigen Puls festgestellt, ihm ein Mittel dafür gegeben, das er nicht mehr erinnere. Jedenfalls träten jetzt wieder solche Anfälle von Herzrasen auf, er wisse aber keinen Grund. Wenn er zum Arzt gehe, könne dieser nichts feststellen, was auch der vorliegende Arztbericht zeigte. Daneben klagte er über nächtliches Zähneknirschen, Schweißausbrüche, Schlafstörungen und eine zunehmende depressive Grundstimmung. Er habe zwei Kinder, eine gute Position im Beruf, ein liebevolles Verhältnis zu Frau und Kindern. In der Therapie stellte es sich langsam heraus, dass er eine turbulente und teilweise auch gewalttätige Kindheit hatte, er sei oft geschlagen worden, zu seiner Mutter habe er nur wenig guten Bezug finden können. Sie habe sich von ihm vermehrt abgewandt, wenn er krank war. Körperliches wurde eher abgelehnt, es gab fast keinerlei Körperkontakte, wenn nicht unumgänglich nötig. Er kam in eine gruppenanalytische Gruppe. Die Fragen, die während der Therapie entstanden, waren, ob er sich vielleicht mit seinem schlagenden Vater identifiziert habe und dies abwehre; dann hätte er im Sinne der Wendung der Aggression gegen die eigene Person in Situationen, die für ihn gegenüber dem Vater unerträglich waren, sich einfach unidentifiziert und dadurch die Position des Täters eingenommen, um nicht mehr das Opfer zu sein. Langsam begann sich heraus zu schälen, dass er in einem Land aufgewachsen war, in dem Brutalitäten auch auf offener Straße keine Seltenheit waren. Seine deutschen Eltern waren in diesem Land, weil der Beruf des Vaters dies notwendig machte. Man versuchte ihn von der Straße fern zu halten, damit ihm da nichts geschähe. Man verkehrte in einer Enklave der Deutschen, die leitende Positionen in verschiedenen Betrieben einnahmen. In der Enklave war es relativ ruhig, man hatte abgeschirmte Sportplätze, auch die Schule war abgeschirmt. Das verhinderte natürlich nicht, dass er als kleiner Junge gelegentlich Brutalitäten mit ansah, wenn auch nur von Ferne. Er hatte sich schließlich geschworen, niemals so

aggressiv und unbeherrscht zu sein wie sein Vater und die von Weitem gesehenen Jugendlichen. Bald nach Anfang der Therapie trat ein weiteres Symptom auf, eine schmerzhafte Bewegungseinschränkung im rechten Schultergelenk, die als beginnende Arthrose vom behandelnden Arzt eingestuft wurde. In der Gruppe war Patient äußerst verständnisvoll gegenüber anderen, immer hilfsbereit, brachte oft recht produktive Beiträge ein. Er konnte an sich selbst keinerlei destruktive oder aggressive Affekte feststellen, war gegenüber dem Therapeuten eher ablehnend, wenn dieser Vermutungen in dieser Richtung anstellte. In den Träumen, die er berichtete, er erlebte sie als Alpträume, gab es kämpfende Hunde, andere kämpfende Tiere, die sich zerfleischten, er wachte da schweißgebadet auf. Als in der Gruppe von anderen Teilnehmern die Vermutung geäußert wurde, solche Träume müssten doch mit seiner eigenen Aggressivität zu tun haben, die er nicht erleben dürfe, begann er darüber nachzudenken, die Therapie abubrechen, weil diese ja doch nichts nütze. Er hatte nach solchen Sitzungen vermehrt sein Herzrasen wieder und kam zur Auffassung, eine Therapie, in der gerade das Symptom verstärkt würde, wegen dessen er ja gekommen sei, könne doch nichts nutzen. Er wollte aber auch nicht sofort abbrechen, sondern kündigte unter Einhaltung der Frist von drei Monaten. Die Alpträume, das Herzrasen wurden schlimmer, ebenso die Arthrose im rechten Arm, wie das Zähneknirschen. Die Wende kam, als er selbst in solchen Träumen in Kämpfe verwickelt wurde. Mithilfe der Gruppe erinnerte er sich an bisher vergessene Dinge seiner Kindheit, z.B., wie er einmal im Kindergarten ein anderes Kind mit Schlägen und Fußtritten malträtiiert hatte. Er konnte für sich noch einige Zeit vor seiner letzten Sitzung, die ja schon angekündigt war, schmerzlich erkennen, es schlummere tatsächlich in ihm ein erhebliches Aggressionspotential. Die anderen Gruppenmitglieder getrauten sich nun, ihn härter mit sich selbst zu konfrontieren, es kam mit ihm vermehrt zu Auseinandersetzungen. In einer nachfolgenden Sitzung bekam er während dieser Herzrasen und Schweißausbrüche, er spürte seine aufkeimende und lauernde Wut. Er widerrief seine Kündigung und setzte die Therapie fort. Seine Symptomatik erklärte sich schließlich aus vielen Faktoren, natürlich war er unbewusst mit dem Vater identifiziert, bewusst war er das Gegenteil, natürlich hatte er unterdrückte Wut gegen seine Mutter, die ihm auch in Krankheiten nicht wirklich beistand und oft gänzlich resonanzunfähig war; die Körperfeindlichkeit der Familie hatte ihm den Zugang zum eigenen Körper schwer gemacht. Aber all die Erklärungen, die sich nur auf sein persönliches Schicksal bezogen, reichten zur Besserung der Symptome, nicht zur Ausheilung. Diese war erst möglich, nachdem in Erinnerungen wiedererlebt, erinnert und durchgearbeitet wurde auch die kulturelle Situation, in der er aufgewachsen war. In der Kultur seiner Familie und der Deutschen, gab es so etwas wie eine kulturelle Begrenzung gewalttätiger Ausschreitungen, es gab Regeln, es gab den Sport, man kämpfte, wenn überhaupt nötig, aus gewissermaßen edlen Absichten. Da diese Kultur aber nicht abgeschlossen war gegenüber der anderen Kultur, in der er ebenso aufwuchs, erlebte Patient oft, dass menschliche Aggression und Destruktivität überhaupt keine Grenze kannten. Es hatte da auch Tote gegeben, die er zwar nur von Weitem sah, aber dennoch in ihm so etwas wie eine Ungewissheit hinterließen, ob Aggression und Destruktivität wirklich zu bremsen sei. Erst, als er dies mit verständlicherweise begleitenden Ängsten erkannte, begann ein zunehmender Heilungsprozess in allen

Bereichen. Er erlaubte sich Auseinandersetzungen in seiner Ehe, erfuhr andererseits einen Durchbruch tiefster Liebesgefühle, die er so vorher nicht kannte. In der Gruppe konnte er aus seiner früheren Sicht aggressiv, aus der jetzigen eher standfest und mutig reagieren und dies auch bewusst mit erleben. Er akzeptierte für sich, dass tatsächlich Aggression und Destruktivität, wenn die Situation ausreichend dafür geschaffen schien, auch bei ihm unbeherrscht durchbrechen könnten, er brauche dazu nicht einmal das Notwehrargument. Da er nun über seine tiefliegenden Aggressionsbereitschaften wusste und sie sich auch zu spüren wagte, konnte er mit ihnen weit besser umgehen, auch in Situationen, die ihn vorher, wie er sagte, zur Raserei getrieben hätten. Die Therapie dauerte etwa vier Jahre. Es ist möglich, den Einwand zu erheben, dass vielleicht nicht alle familiären Bedingungen gesehen oder erkannt wurden, in denen berechnete Aggression entstanden wäre, die lange Zeit der Therapie und sein unermüdliches Erforschen aber gerade seiner Lebensgeschichte lassen doch den Schluss zu, dass einerseits der erlebte Kulturschock und andererseits die Großgruppensituation z.B. seiner Prügelei mit dem Polizisten eine geeignete Ausgangsbasis für die Unsicherheit lieferten, starke und triebhafte Gefühle beherrschen zu können. Da er Kontrollverlust in seiner dann heftigen und liebevollen Sexualität mit seiner Frau inzwischen freudig erleben konnte, hatte er auch ein gewisses Gefühl der Sicherheit gewonnen, Kontrollverlust in der Liebe und die Fähigkeit dazu könne zur Umgehung destruktiver Ausbrüche und deren Steuerung gut beitragen, wobei er aber auch wusste, es könnte Situationen geben, in denen er die Hemmung verlieren könnte. Es galt nun, solche Situationen möglichst zu erkennen und dadurch vielleicht zu verhindern. Zudem verringerte sich seine innere Anspannung vehement. Seine Entwicklung in der Gruppe zeigte gut die auch kulturelle Verwobenheit des Körpers/Leibs und der Körperwahrnehmung, er kam viel mehr in ein inneres und äußeres Gleichgewicht, wurde achtsam auf sich und andere. Die Erkenntnis, von innen anstürmende libidinöse und destruktive Impulse nicht allein, sondern in und mithilfe der Liebe zur Frau und in der Gemeinschaft mit anderen leben und auch bändigen zu können, seinem Mit-Sein mit anderen also ausgeliefert zu sein, fiel ihm auch am Ende der Behandlung noch nicht leicht.

2.4.1.3: Lange nicht gelebte Leidenschaft, Beispiel 3

Ein 53jähriger Mann kommt zum Vorgespräch, teilt mit, er sei ein seit 20 Jahren trockener Alkoholiker, käme vom Krankenhaus, wo er eine Operation wegen eines Prostatakarzinoms gehabt habe. Zudem klagte er über Depressionen, Schlafstörungen, gelegentliche Panikattacken und größte Schwierigkeiten in der Beziehung zu seiner Ehefrau. Seine Ehefrau hätte mit ihrem 40sten Geburtstag ihm angekündigt, nun keine Sexualität mehr zu brauchen, er habe sich darein gefunden. Auch sie sei trockene Alkoholikerin gewesen, trinke aber seit einigen Jahren wieder. Ihr 40ster Geburtstag sei vor 15 Jahren gewesen. Aus der Kindheit berichtet er, sein Vater habe bei der gleichen Firma von Jugend an gearbeitet wie er jetzt, sei da aufgestiegen bis in die Nähe der Direktion. Er sei absoluter Alkoholiker gewesen, habe schon morgens, um überhaupt in die Arbeit gehen zu können, ein großes Glas Wodka oder Whisky oder Ähnliches getrunken, habe das Trinken in der Arbeit fortgesetzt,

allerdings heimlich, das Gleiche abends. Irgendwie habe er dieses Trinken in der Arbeit verstecken können. Von der Persönlichkeit her sei sein Vater extrem jähzornig, fordernd, schlagend und übertrieben autoritär gewesen. Die Mutter hingegen habe alles geduldet, habe aber heimlich „an den Strippen gezogen“, habe fast alles ihrer überängstlichen Kontrolle unterworfen. Sexualität habe es in der Familie sichtbar überhaupt nicht gegeben, sei tabu gewesen.

Der Patient habe als kleines Kind schon immer extrem viele Ängste vor allem vor dem Vater gehabt, aber auch die Mutter habe ihn mit ihren Ängsten zusätzlich ängstlich gemacht. So sei er sehr verschüchtert gewesen, habe aber seine Leistungsfähigkeit ausgebaut, sei zum Streber geworden, habe in der Schule hervorragende Noten gehabt, was ihm zumindest von Seiten der Lehrer Anerkennung brachte; die Eltern hätten dies als selbstverständlich genommen.

Alkohol hätte er verabscheut, aber zur Feier des Abiturs erstmals viel getrunken. Bis zum Abitur habe er Kontakte zu Mädchen ängstlich vermieden, obwohl er aus der Ferne sich gelegentlich heftigst verliebt habe. Er zog wegen den Jähzornsanfällen des Vaters und den ewigen Streitigkeiten zu Hause nach dem Abitur von zu Hause aus, nahm sich, da er sofort eine Anstellung bei der jetzigen und des Vaters Firma bekam, eine eigene kleine Wohnung. Er litt da sehr darunter, sich an Frauen nicht heranzutrauen, obwohl er heftigste Sehnsüchte verspürte. Auf dem Abiturfest hatte er das erste Mal im Alkoholrausch ein Mädchen geküsst.

So begann er, wenn er dann doch einmal sich getraute, von zu Hause aus in eine Gaststätte zu gehen, zu trinken. Dann sei alles leichter geworden, er hatte bald erste Kontakte. Langsam trank er immer mehr, habe vergessen, wie er seinen Vater erlebt hatte, trank allerdings statt harter Getränke „nur“ Weinschorle, diese allerdings in solchen Mengen, dass an einem Abend bald bis zu 2 – 3 Flaschen Wein samt Wasser verkonsumiert wurden. Morgens begann er sein Frühstück bald mit Weinschorle, er war zum Alkoholiker geworden. Da er sich so von seinen Hemmungen befreit fühlte, hatte er nach den zuerst oberflächlichen Kontakten zu Frauen immer tiefere, bis es zur Sexualität kam.

Nach mehreren dann doch gescheiterten Beziehungsversuchen lernte er seine jetzige Ehefrau kennen, die ebenfalls trank. Sie trank Wein, er schließlich auch Wodka, wie der Vater. Nachträglich meint er, habe er getrunken, um nicht zu merken, dass er trinke. Schließlich habe er auch in der Firma getrunken, bis man ihn entdeckte und ihn sofort in eine Alkoholentzugsklinik schickte. Von da an sei er mit Hilfe der Anonymen Alkoholiker trocken geblieben.

Die Sexualität mit seiner Ehefrau sei immer langweiliger geworden, schließlich habe sie fast ganz nachgelassen, bis zum oben erwähnten 40sten Geburtstag der Frau, an dem sie gänzlich beendet wurde. Nach etwa fünf Jahren nach diesem Ende der Sexualität hätten erste Miktionsbeschwerden begonnen, die langsam sich verstärkten. Er sei zum Arzt gegangen, dieser habe allerdings nichts festgestellt. Als noch Schmerzen hinzukamen, vor allem beim Harndrang, habe er einen Spezialisten aufgesucht, der dann das Karzinom feststellte und zu sofortiger Operation riet, was auch geschah.

In der Therapie zeigte es sich, dass die Verliebtheiten in jungen Jahren vor Beginn des Alkoholismus stark ausgeprägt waren, etwa in dem Sinne, dass im Verhältnis von Leidenschaft und Ich-Steuerung

die Leidenschaft so Überhand hatte, dass er keinerlei vernünftige Steuerung zustande bringen konnte, sondern einfach in Angst weit weg blieb. Cool könne man ja nur bleiben, wenn die Triebstärke nicht so hoch sei. Er hatte aber als Jungendlicher die Absicht, nicht aufgeregt sein zu dürfen, um ein Mädchen ansprechen zu dürfen. Dies konnte er nicht.

Die Sexualität allerdings habe sich in äußerst peinlichen nächtlichen Samenergüssen, die morgens dann mit schwersten Schuldgefühlen entdeckt wurden, entladen. Er habe alle Willenskraft daran gesetzt, dies zu verhindern, kalt geduscht usw., es habe wenig genutzt. Seine innere Haltung zu Frauen, auch seiner Ehefrau gegenüber, sei immer gewesen, keinesfalls eine Frau wegen eigener sexueller Bedürfnisse missbrauchen zu dürfen. Das würde heißen, Frauen zu beschmutzen. Er hätte sich dabei gefühlt, wie sein Vater, der die Mutter gelegentlich im Alkoholrausch betatschte oder auf sie einschrie; in unbewusster ödipaler Verstrickung mit der Mutter „wusste“ er, eine Frau zu lieben heiße, sie nicht mit männlichen Wünschen zu beschmutzen. Es dauerte seine Zeit, bis Pat. einmal auf die Idee kam, eine Frau könne eigene Sexualität haben, sich diese gemeinsam mit ihrem Partner wünschen, da ja die eigene Ehefrau sich diesbezüglich ähnlich abweisend verhielt, wie er seine Mutter erlebte.

Da er keinerlei Freundeskreise hatte, seine Ehefrau ebenfalls nicht, hatte er auch keinen Austausch mit anderen, die ihn vielleicht eines Besseren belehrt hätten. Die einzige Bezugsgruppe für ihn war die wechselnde Gruppe der Anonymen Alkoholiker, die über Sexualität nie sprachen.

Durch Analyse der Träume schälte es sich langsam heraus, dass im Patienten ein intensives sexuelles Triebleben vorhanden war, die diesbezügliche Leidenschaft war aber tabu, Träume solchen Inhalts beantwortete er mit Schuldgefühlen.

Das andere war, dass er langsam eine Verbindung herstellte zwischen der sexuellen Abstinenz, seinem Triebdruck, seiner Unfähigkeit, Sexualität als Ausdruck einer tiefen Verbindung zu sehen, bis hin zum Prostatakarzinom, wo am richtigen Organ sich das ausdrückte, der Widerspruch zwischen Leidenschaft und dem absoluten Verbot dieser. Währenddessen trank seine Ehefrau immer mehr, erkrankte am Unterleib und begann, psychosenahe Symptome zu entwickeln. Er sprach immer abwertender von seiner Frau, sie sei in einem Dauerdelir, entweder wegen des Alkohols oder der sich anbahnenden Psychose samt den Schmerzen aus ihrem Unterleib.

Er zog von zu Hause aus, nahm sich, da er immer besser verdiente, eine eigene gute Wohnung, zahlte den Unterhalt.

Einige Monate nach dem Auszug lernte er auf einem Spaziergang eine sehr selbständige Frau kennen, die jung verwitwet einen kleinen eigenen Betrieb leitete. Einen Tag, nachdem er erstmals ein schönes Abendessen mit dieser Frau teilte, kam seine Ehefrau in eine psychiatrische Klinik wegen Ausbruchs einer schweren Psychose. Patient fühlte sich wieder schuldig. Er unterbrach zuerst einmal den Kontakt zu der neuen Frau, besuchte seine in der Klinik und wollte ihr beistehen.

Die neue Bekanntschaft, die in ihm schon deutliche Liebesgefühle ausgelöst hatte, meldete sich bei ihm so intensiv und andauernd, dass er nun ihr gegenüber Schuldgefühle empfand, sie im Stich gelassen zu haben.

In der Therapie erkannte er, dass er seiner Frau nicht wirklich helfen könne, dass es doch darauf ankomme, endlich einmal ein Leben zu führen, in dem er seine Bedürfnisse nicht denen anderen einfach unterordne. Er fasste den Beschluss, die neue Bekanntschaft von sich aus anzurufen und zu einem weiteren Essen einzuladen. Dabei entwickelte sich heftige Liebe zwischen beiden. Noch blieben sie abstinente. Dennoch ereilte ihn ein Rückfall seiner Prostataerkrankung, das Karzinom hatte sich wieder ausgebreitet und musste operiert werden. Dies geschah, allerdings doch auf eine Art und Weise, dass die Möglichkeit zur sexuellen Aktivität uneingeschränkt blieb. Seine neue Liebe besuchte ihn viel, es kam schon zu Zärtlichkeiten. Bei seiner Entlassung holte sie ihn ab und nahm ihn mit zu sich nach Hause, wo sie sich fast die ganze Nacht liebten.

Patient kam danach völlig verstört zur Therapie, was sei da bloß geschehen, das gehe doch nicht. Er hatte unbewusst seinen Vater auf den Therapeuten übertragen, diese Übertragung aber abgewehrt dadurch, dass er ihn hoch schätzte. Übertragungsprozesse sind unbewusst und erscheinen im Bewusstsein oft als das Gegenteil. Bewusst wollte er Führung, Anerkennung und Stabilisierung vom Therapeuten, unbewusst fürchtete er dessen gnadenlose Zurückweisung, Härte und Kritik. Er hatte zudem sein eigenes überaus strenges Über-Ich auf den Therapeuten übertragen, was durchaus mit dem strengen Vater-Introjekt in Verbindung stand. Indem er sich schließlich mit der tatsächlichen mildereren Über-Ich-Haltung des Therapeuten identifizierte, begann beim Patienten ein ausgeprägtes Liebesleben mit der neuen Frau, sie zogen zusammen.

Seine frühere Ehefrau, er hatte sich scheiden lassen, wechselte zwischen Psychose, Alkoholismus und Klinikaufenthalten in der Psychiatrie. Nur noch gelegentlich besuchte er sie in den Kliniken, wenn Ärzte da meinten, ihn für ein Gespräch mit ihr zu benötigen. Er sah langsam ihre eigene Verantwortung für ihr Tun. Die Schuldgefühle ließen nach. Schließlich kam es noch einmal zu einem kleinen Rückfall der Karzinomerkrankung, diesmal musste aber nicht operiert werden, sie heilte langsam aus.

Patient heiratete die neue Liebe, gab seiner ersten Frau einen ordentlichen, über den normalen Sätzen liegenden Unterhalt, er wurde immer glücklicher, baute Freundeskreise auf, die Therapie näherte sich dem Ende zu.

Die Liebe der Beiden samt der damit verbundenen intensiven Sexualität und Leidenschaft wuchs weiter, was Patient nicht für möglich hielt.

In den Behandlungsstunden, in denen viele der früheren prägenden Ereignisse sich auf die eine oder andere Art und Weise wiederholten, wurde an diesen Ereignissen gearbeitet, Erinnerungen stellten sich ein, so dass auch von hier aus die Therapie ihrem Ende zuging. Es kam eine Sommerpause, wo vereinbart wurde, im Herbst noch zwei Sitzungen zu machen, um damit die Therapie zu beenden.

In dieser Sommerpause aber hatte sich ein absolut lebensbedrohliches neues Karzinom ausgebildet, ein Bauspeicheldrüsenkrebs (Pankreaskarzinom). Was bislang nicht erwähnt wurde, war, dass Patient in seiner Firma inzwischen aufgestiegen war, er war Projektleiter für ein riesiges Projekt geworden, das seiner Firma mit Hilfe seines Einsatzes und dem seiner Mitarbeiter viele Millionen Gewinn einbrachte. Er war also auch beruflich sehr erfolgreich geworden. Ein halbes Jahr etwa vor dem

vereinbarten Ende der Therapie kam es zu einem Konflikt zwischen zwei Aktionsärsgruppen der Firma, der darauf hinauslief, dass alle höheren Positionen paritätisch von der einen oder anderen Gruppe besetzt sein sollten, um diesen Konflikt, der die Firma zu zerstören drohte, aufzufangen. Patient war, zufällig oder nicht, an einer Führungsstelle, die die andere Gruppe der Aktionäre beanspruchte. Also wurde er unabhängig von seiner gewinnbringenden Leistung für die Firma gekündigt und mit einer guten Abschlagszahlung versehen, mit der für die Zukunft er finanziell gut abgesichert war. Er war aber innerlich, auch über seinen Vater, an die Firma sehr gebunden, konnte diesen Hinauswurf nicht wirklich verkraften. Es schien der Firma gleichgültig zu sein, ob der große Auftrag, den der Patient für die Firma ermöglicht hatte, verloren gehe oder nicht, wichtig waren die Kämpfe zwischen den beiden Aktionärsgruppen, um den Erhalt der Firma überhaupt gewährleisten zu können, auch wenn ein Auftrag dadurch vielleicht verloren gehe. Patient war zwischen die Mühlen für ihn unerreichbarer Gewalten gekommen.

Statt der vereinbarten zwei Sitzungen nach der Sommerpause besuchte der Therapeut den Patienten in der Klinik, wo dieser seine nun sicherlich tödlich verlaufende Erkrankung als eine der häufigen Ergebnisse langjähriger Alkoholiker ansah, andererseits könne es schon sein, dass der Krebs in der Prostata, der vollständig verschwunden war, sich einen neuen Ort gesucht habe; aber der wesentliche Zusammenhang sei wohl der, dass Vieles von seiner Identität von seiner beruflichen Leistung abgehängt war, die Firma habe sich da nicht einmal wirklich dankbar gezeigt. Alle Leistung seinerseits, die er gerne, mit Freude und großem Einsatz für die Firma erbracht hätte, seien abgelehnt worden. Er habe niemanden vor sich haben können, an dem er seine Wut darüber hätte auslassen können, vielleicht sei deswegen der neue Krebs als Ausdruck von ins Leere verpuffender Wut, die keinen Ansprechpartner habe, entstanden.

Die Ärzte hätten seine Argumente abgelehnt, seien der Meinung gewesen, der Krebs sei entweder abgestrahlt vom vorherigen Prostatakarzinom, oder sei schon früh entstanden und begründet durch den langen Alkoholismus. Auch hier fühlte sich Patient als Mensch nicht wirklich ernst genommen, unternahm verzweifelte Versuche, bald wieder aus der Klinik entlassen zu werden, um wenigstens in den Armen seiner Geliebten sterben zu können. Auf eigene Verantwortung hin entließ man ihn in die Fürsorge seiner geliebten neuen Ehefrau, wo er schließlich genau auf diese Art starb, wie er sich es wünschte, in ihren Armen.

Sicherlich ist es möglich, diese Therapie auch anders zu beurteilen oder zu interpretieren. Cartesianisch gedacht, wie man es im Medizinstudium üblicherweise lernt, könnte man gut so denken, dass die Prostataerkrankung, an der ja auch schon sein Vater gelitten hatte, was bisher nicht erwähnt war, ein Erbstück sei, im Übrigen auch eine allgemeine Männererkrankung, die nichts mit seinem Leben zu tun habe. Die zum Tode führende Bauchspeicheldrüsen-Krebserkrankung könnte, wie seine Klinikärzte meinten, ihrerseits als Abkömmling der Prostatakrebserkrankung und als Folge des früheren Alkoholismus gedeutet werden.

Krebsverläufe sind eben unberechenbar, mit psychischen Hintergründen hätte das nichts zu tun; gut sei es aber, dass Patient wenigstens einen Ansprechpartner gehabt habe, das erleichtere oft Krankheitsverläufe. Die Psychotherapie könne körperliche Prozesse nicht beeinflussen.

Dagegen spricht, dass sich in sehr nachvollziehbarer Weise im Zusammenhang mit Therapie und Lebensprozess die gesamten sog. psychischen Symptome samt Prostataerkrankung völlig zurückgebildet hatten, dass die äußeren Beziehungsformen, wie auch die innerhalb der Therapie sich rapide entwickelt hatten, Verdrängtes aufgedeckt wurde und die hier beschriebene Einheit von Körper und Psyche im Sinne eines beseelten Leibs den Verlauf weiter anschaulicher und nachvollziehbarer machen als über einseitige psychische oder somatische, lokalisierbare Kausalitäten.

Vieles spricht dafür, dass das Unbewusste, wenn die Unterscheidung dynamisches UBW (das Verdrängte – im allgemeinen Sinne), das in einer bestimmten Lebenssituation oder in der Therapie sich aufdecken lässt und das immer UBW (nie dem Bewusstsein zugänglich, z.B. Triebe, zentrale Nervenfunktionen, Stoffwechsel, Kreislauf) aufgehoben wäre, man sagen könnte, das Unbewusste ist der Körper, der Leib. Meyer-Abich (2009) spricht davon, dass die Medikamente direkt auf dieses Unbewusste, den Körper, wirken. Man könnte auch versucht sein, in vielen der gewaltigen religiösen Bilder, Hölle, Himmel, Teufel, Fegefeuer usw. eine hilfswise und nach Außen verlagerte Beschreibung der uns unheimlichen triebhaften Vorgänge in unserem Leib zu sehen. Aber das gilt es erst einmal zu überprüfen.

2.5. Primordiale Ebene

Auf dieser Ebene der Kommunikation sah Foulkes zuerst einmal so etwas wie die Wirkung kollektiver Symbole, den kulturellen Hintergrund wie auch so etwas wie das „kollektive Unbewusste“ von C.G. Jung⁷⁵. Was ist damit gemeint? Es ist keineswegs selbstverständlich, sich zu verstehen, vor allem dann nicht, wenn man beginnt zu hinterfragen, was verstanden worden sei. Es braucht eine gewisse Einigung darüber, was die Begriffe bezeichnen, mit denen im Gespräch umgegangen wird. So scheint es auf den ersten Blick klar zu sein, was eine Gruppe ist, eine Ansammlung von Personen, die sich in irgendeiner Weise von anderen Ansammlungen oder anderen Personen abgrenzen lassen. Man sagt oft, eine Gruppe müsse erst als Gruppe zusammenwachsen. Wenn Menschen auf irgendeine Art und Weise gruppiert

sind, sind sie deswegen noch lange keine Gruppe. In der Soziologie und Sozialpsychologie haben sich viele Forscher damit beschäftigt, was eine Gruppe sei und was sie ausmache. Zumindest ist das Wort Gruppe ein Begriff, der ausdrückt oder ausdrücken soll, dass da Dinge oder Menschen, in dem sie in irgend einer Weise miteinander verbunden sind, miteinander so etwas bilden wie das, was dann Gruppe heißen könnte. Foulkes meinte, dass es so etwas wie selbstverständliche Verständigungsbasis geben müsse, damit eine Ansammlung von Menschen sich als Gruppe verstehen könne. Sitzt man nun in einer solchen Gruppe und fragt sich, wo sei denn nun die Gruppe, muss festgestellt werden, sie sei als materielles Substrat nicht vorhanden, außer dadurch, dass sich die Teilnehmer darauf einigen, eine Gruppe zu sein. Dann kann man sich der Gruppe zugehörig oder auch nicht zugehörig fühlen, von ihr abgelehnt oder angenommen – immer ohne Zweifel bezüglich der Existenz dieser Gruppe. Das Wort Gruppe ist also als Begriff auch ein Symbol für verschiedenartigste Gefühle und Befindlichkeiten, die dann entstehen, wenn man sich als Teil einer Gruppe fühlt oder eben als nicht-zugehörig. In jedem Fall wird sie als vorhanden erlebt. Vermeint man zu erleben, dass sich eine Gruppe in der Auflösung befindet, bleibt wiederum unhinterfragt, was denn Gruppe überhaupt sei. Auf dieser unhinterfragten Basis besteht dann eine Gruppe. Bezogen auf die inhärente Wissenschaftstheorie wäre Gruppe ein Ausdruck für die erfahrenen Wechselwirkungen bzw. das Mit-Sein in der Gruppe.

Für eine therapeutische Gruppe empfehle ich jüngeren Kollegen, die Sitzordnung einer Gruppe mit möglichst gleichen Stühlen um einen kleinen Tisch zu ordnen, mit möglichst gleichen Abständen der Stühle von einander.

Der kleine Tisch in der Mitte repräsentiert dann so etwas wie z.B. ein Lagerfeuer, um das sich die Gruppe schart. Der Tisch ist auch der Ort, auf dem für alle zugängliche Papiere liegen, z.B. mit Mitteilung der Ferienzeiten der Gruppe oder die Mitteilung, welcher Teilnehmer nicht kommen kann, er ist also nochmals ein Symbol der gemeinsamen kommunikativen Tätigkeit. Manchmal wird der Tisch zum Ort, auf den hin man sprechen kann, um nicht direkt ein einzelnes anderes Gruppenmitglied anzusprechen, sondern die Gruppe als Ganzes. Fehlt ein solcher Tisch in der Mitte, sprechen Gruppenmitglieder dann meist auf den Boden oder schauen in der Luft oder im Raum umher, das Gruppengefühl hat dann keinen symbolischen Ort mehr.

Der gleiche Abstand der Stühle zueinander und die möglichst gleichen Stühle symbolisieren, dass alle, die hier im Kreise sitzen, bezüglich Nähe und Distanz den gleichen Abstand haben, dass keiner durch die Sitzanordnung über- oder untergeordnet ist. Die Funktion der Leitung

⁷⁵ Siehe C. G. Jung, der den Begriff des „kollektiven Unbewussten“ formulierte und ihn verband mit der Suche

einer solchen Gruppe benötigt in gruppenanalytischen Gruppen, wie ich sie vertrete, keinen Chefsessel, um die Leitung hervorzuheben, allerdings benutzt der Leiter immer den gleichen Stuhl, damit sich die Gruppe um ihn anordnen kann. Er sollte eine in ihm selbst ruhende Autorität haben, die nicht der dauernden Bestätigung seiner Gruppenmitglieder bedarf.

Durch die freie Wahl des Sitzplatzes der Gruppenmitglieder mit Ausnahme des Stuhls des Leiters, lassen sich schon dynamische Strukturen erkennen, die wiederum durch die Art der Wahl des Sitzplatzes symbolisch dargestellt werden. So sitzt häufig dem Leiter gegenüber ein Teilnehmer, der den Leiter dadurch besonders gut beobachten, kontrollieren kann, häufig ist es ein Mitglied, das in hoher Ambivalenzspannung zum Leiter steht. Rechts neben dem Leiter sitzt häufig ein besonders schutzbedürftiges Gruppenmitglied, ob es sich dessen bewusst ist oder nicht.

Wenn in der Gruppe die unbewusste Phantasie besteht, es handele sich um eine Familie, dann sitzt in westeuropäischen Kulturen oft rechts neben dem Leiter die „Ehefrau“ oder das ödipal mit der Frau rivalisierende Kind, die Tochter. Da bei Gruppen schnell regressive Momente auftreten, wird die Anwesenheit einer symbolischen Ehefrau oder auch eines symbolischen Ehemannes, wenn die Leitung durch eine Frau repräsentiert ist, durch das in der ödipalen Phase sich befindliche „Kind“ besetzt. Links vom Leiter, wenn er männlich ist, sitzt oft so etwas wie ein Schildknappe, der die Leitung gewissermaßen unter dem Schild des Leiters zusätzlich verteidigt, wenn Angriffe befürchtet werden. Um denjenigen oder diejenige in der Funktion des Opponenten gruppiert sich dann die auf ihn bezogene Untergruppe in ähnlicher Weise.

Bei offiziellen Empfängen wird oft versucht, dadurch spontane Gruppendynamik zu unterdrücken, dass schon vorher Platzkarten so auf den Tisch gestellt werden, dass jeder da sitzen muss, wo ihm oder ihr der Platz zugewiesen ist. Das bewirkt eine andere Dynamik, die sich häufig so äußert, dass, nachdem die Leitungsfigur die einleitenden Wort gesprochen hat, sehr intensive Gespräche zwischen den anderen Teilnehmern entstehen, häufig ein Durcheinander, so dass der „Chef“ auf keinen Fall mehr mitbekommen kann, was in der Gruppe alles geschieht.

Man will sich einerseits seiner Kontrolle entziehen, andererseits wollen Einzelne besondere Aufmerksamkeit von ihm und den anderen erreichen. Im unbewussten Hintergrund lauern Neid, Rivalität, Gelüste, den „Chef“ abzusetzen, an seine Stelle treten zu wollen, andererseits in seinem Schutz heimliche, sonst nicht erlaubte Dinge tun oder sprechen zu können.

nach verborgenem Wissen, z.B. in der Alchemie (Jung 1971)

P.E. Slater (1970) beschrieb ausführlich solche kollektiv unbewussten Prozesse in der Gruppe. Das kollektive Unbewusste⁷⁶ erschafft in den Gruppenmitgliedern z.B. den Archetyp der Mutter. Wie soll eine „richtige“ Mutter sein, wie sieht sie aus, wie verhält sie sich, welche Charaktereigenschaften hat sie? Es ist das Bild einer Mutter, die häufig wenig dem entspricht, wie man selbst seine Mutter erlebt hat, eher einer Zusammenfassung verschiedenster Erfahrungen mit Müttern.

Die kulturelle Bestimmtheit eines Archetyps wird in wohl jeder Kultur ein bisschen ein anderes Bild der sog. Mutter entwerfen, an dem dann die Gruppenteilnehmer teilhaben. Eben solche archetypischen Bilder werden mit dem Begriff des Vaters, Gottes, der Muttergottheit oder des erstgeborenen Sohnes, des Jüngsten, usw. in kulturell verschiedener Weise wachgerufen.

Wenn Gruppenmitglieder sich weiterhin auf der Ebene der Familie unbewusst bewegen, gilt das Inzesttabu, das Exogamiegebot, Brüder und Schwester haben kein sexuelles Verhältnis untereinander oder zu den Eltern zu haben, auch wenn sie dies unbewusst wünschen. So erscheint es in der Gruppenanalyse als sehr sinnvoll, um die unbewusste Familienrepräsentanz in der Gruppe nicht zu stören, sie damit auch zu ermöglichen, dass Gruppenteilnehmer in der gruppenanalytischen Therapie nicht nur keine sexuellen Verhältnisse untereinander beginnen, sondern sich überhaupt außerhalb der Sitzungen nicht treffen oder sprechen.

In einigen amerikanischen Firmen wird das Inzesttabu oder Exogamiegebot häufig so angewandt, dass keine Lebensgemeinschaften zwischen Angehörigen einer Firma entstehen dürfen, wenn doch, müssen einer der Beiden oder Beide die Firma sogar verlassen.

2.5.1. Grundverhältnis – Ethnomethodologie

Aus meiner Sicht repräsentiert diese primordiale Ebene aber auch das, was Viktor von Weizsäcker (1986 ff) das Grundverhältnis nannte, nämlich die unhinterfragbare Grundlage jeglicher Verständigung, die sofort zerstört wird, wenn man beginnt, die Bedeutung der gerade verwendeten Wörter zu hinterfragen. Die Bedeutung der Wörter oder was diese symbolisieren, ist oft schon von Familie zu Familie unterschiedlich, so sagt eine Familie stolz, das Kind könne sich gut darstellen, den Mittelpunkt eines Gesprächs einnehmen, die andere Familie wertet das Gleiche ab und sagt, es sei unbescheiden, sich so darzustellen oder den Mittelpunkt einzunehmen. In der einen Familie heißt Herzklopfen haben Angst, in der

⁷⁶ Sowohl der Begriff des „kollektiven Unbewussten“ als auch der des „Archetyps“ entstammen der Theorie C. G. Jungs (1971), womit mit dem Begriff „Archetyp“ so etwas wie – in Anlehnung an Platon – eine allgemein beim Menschen vorhandene Vorstellung (Idee) über z.B. „die Mutter“, „den Vater“, den „Weisen“, „das Kind“, „der Mann“, „die Frau“ usw. gemeint ist.

anderen Familie mehr verliebt zu sein. Nicht nur Familien haben so unterschiedliche Symbolisierungssysteme, sondern auch gesellschaftliche Gruppen, Schichten, manchmal haben Mitglieder des einen Stadtviertels einen leicht anderen Habitus als die des anderen. So berichtete mir mein Sohn, der Ethnologie studiert, dass große Unterschiede im Habitus wie auch im Sprachgebrauch unterschiedlicher Stadtbezirke viele Schwierigkeiten aufhäufte, sich darüber in München zu einigen, wie die Renaturierung der Isar, die ja durch eben solche verschiedene Stadtbezirke verläuft, gestaltet werden könne, warum dieser Prozess viel länger dauerte als ursprünglich angenommen.

J. Habermas (1981, I, 180ff) war der Auffassung, dass sich die kommunikativ Handelnden mit jeder Interaktionssequenz den Schein einer durch Normen strukturierten Gemeinschaft geben, es ist aber nur ein Schein, in Wirklichkeit tasten sie sich aber von einem problematischen Augenblickskonsens zum nächsten, wobei eine Äußerung niemals für sich selbst stehe, hier wachse ihr Bedeutungsgehalt aus dem Kontext zu, dessen Verständnis der Sprecher beim Hörer voraussetze. Das Vorverständnis des Kontextes, von dem das Verständnis einer in diesem Kontext gemachten Äußerung abhängig ist, kann sich der Interpret nicht erwerben, ohne am Prozess der Bildung und Fortbildung dieses Kontextes teilzunehmen.

Das Grundverhältnis Viktor von Weizsäckers hat mit dieser von Habermas geäußerten Grundlage jeglicher Kommunikation viel zu tun, in der Ethnologie spricht man vom ethnomethodologischen Dilemma, in welchem der Ethnologe versucht, sowohl den Kontext als auch die daraus folgenden Bedeutungen der gesprochenen Wörter oder gehandelten symbolischen Akte zu erfassen, ohne in diesen Kontext selbst hineinverwoben zu sein. Er interpretiert aber zwangsweise in unbewusster (verborgener) Verwobenheit der Kontexte zuerst einmal aus dem eigenen Kontext und den dort selbstverständlichen Bedeutungsgehalten und Symbolen von Sprechen und Handeln. Es braucht also immer einen gemeinsam ausgehandelten Kontext, auf dem dann das Gesprochene verstanden werden kann. Um diesen Kontext auszuhandeln, braucht es einen tieferliegenden weiteren Kontext, usw..

Eine Gruppe auf dieser primordialen Ebene nimmt als Kontext, den sie aushandelt, zunächst den jeweils familiären, dann den des Referenzkollektivs, schließlich den einer bestimmten Schicht oder auch eines bestimmten Orts; man scheint sich dann zu verstehen, aber dieses Verstehen muss immer wieder neu ausgehandelt werden, setzt dabei den gemeinsamen Kontext von Neuem voraus. Und dieser Kontext sind oft kulturelle Symbole, wie oben gesagt

auch Archetypen⁷⁷ oder sonstig ausgehandelte Symbolisierungsformen, von denen zu erwarten, dass alle Teilnehmer sie sofort verstehen, eine Überforderung wäre.

Die Anglisierung der deutschen Sprache in unterschiedlicher Art und Weise, in unterschiedlichen Firmen samt den dabei oft verwendeten Abkürzungen sind solche Beispiele des Suchens und Findens eines gemeinsamen Kontextes, auf dem Verständnis möglich wird. Man schafft mit solcher Angliederung ein Gefühl der Zugehörigkeit zur Gruppe der Menschen, die etwas Sinnvolles und Wichtiges tun – im Gegensatz zu anderen, die der aufstrebenden Gruppe wirtschaftenden und planenden Menschen nicht angehören. Die Sprache wird zu so etwas wie eine Uniform.

Gruppen verwenden zudem bestimmte Rituale, um Verständigungsgrundlagen zu schaffen. Der gleiche Abstand der Stühle zueinander regelt z.B. rituell das Problem von Wünschen nach großer Nähe und der gleichzeitigen Notwendigkeit ausreichender Distanz. Nach Freud hat das Ritual auch die Funktion, frühere unaufgearbeitete traumatische Situationen des Kollektivs sowohl in Erinnerung zu rufen als auch in symbolischer Form erneut aus dem Alltagsleben zu entfernen (Freud 1912-1913). So sind Sitzordnungen z.B. Versuche, wie schon gesagt, Erfahrungen mit Nähe und Distanz sowohl zu neutralisieren als auch darauf hinzuweisen, dass dieser Widerspruch zwischen Nähe und Distanz weiter bestehe. Diese Nähe und Distanz wird rituell in Gruppen auch beim Abschied und bei der Begrüßung verwendet, Gruppen einigen sich nonverbal darauf, ob alle dem Leiter bei der Begrüßung oder bei der Verabschiedung die Hand geben, oder keiner, oder nur besonders Hervorgehobene. Dies braucht nicht besprochen zu werden, sondern setzt sich unbewusst durch; auch damit wird versucht, Berührungswünsche zum Leiter sowohl auszudrücken als auch sie gruppall wieder zum Verschwinden zu bringen, da es ja „nur“ um Verabschiedung oder Begrüßung gehe.

Diese Rituale äußern sich in symbolischen Verhaltensweisen, die oft nicht hinterfragt, aber anscheinend von allen verstanden werden, gemeint sind Sitzordnungen, die Tiefe von Verneigungen, Kleiderordnungen, Regelungen darüber, was getan werden muss, um zur Gruppe dazuzugehören, Körperhaltungen, Vermeidung bzw. Nutzung des Augenkontakts, mehr-dimensionales Gruppengespräch oder eindimensionale Orientierung am Leiter usw. (Gfäller 1996). Im Alltagsleben tauchen solche Rituale und Symbolisierungen zum Zwecke der Grundlegung kommunikativer Möglichkeiten vielfältigst auf: Die Hörsäle an alten

⁷⁷ Siehe Pauli (1952). Pauli (1900-1958) war, wiewohl öffentlich nicht sehr bekannt, einer der bedeutendsten Physiker des 20. Jahrhunderts. Er arbeitete einige Zeit mit C. G. Jung zusammen, wo er dessen Lehre der Archetypen kennenlernte. Pauli: „Die rationalistische Einstellung der Forscher seit dem 18. Jahrhundert hatte zur Folge, dass die Hintergrundvorgänge, welche die Entwicklung der Naturwissenschaften begleiteten, obwohl sie wie stets vorhanden und entscheidend wirksam waren, weitgehend unbeachtet, d.h. im Unbewussten verblieben sind.“ (S. 113)

Universitäten waren eindeutig so gestaltet, dass Vortragender und Zuhörer symbolisch gänzlich ungleichgewichtig verteilt waren. Der Vortragende am Podium, die Zuhörer alle mit dem Gesicht zum Vortragenden, damit war auch Hierarchie mit ausgedrückt.

Als Werkstudent bei BMW erlebte ich bei der Neugestaltung von Großraumbüros, dass die unterschiedliche Farbe der Telefone die jeweilige hierarchische Position dessen ausdrückte, der im Besitze der einen oder der anderen Farbe des Telefons war. Die Institution des Betriebs wollte dadurch die jeweils höher Stehenden vor dem Neid und den möglichen Attacken der Untergebenen einerseits schützen, da damit gesagt war, diese Farben hat nicht jeder sich selbst erworben und es kann mit ihm darum gekämpft werden, sondern es steht die gewaltige Macht der Institution dahinter, gleichzeitig kann gerade dadurch der Neid wieder von Neuem entstehen.

Mein Platz in den Gruppen, die in meiner Praxis ablaufen, ist immer in der Nähe der Türe, aber so, dass ich sowohl die Türe als auch die Gruppe im Auge behalten kann. Damit symbolisiere ich meinen Platz als den Platz an der Grenze der Gruppe zur Außenwelt. Alles, was von der Außenwelt in die Gruppe hineinkommt oder was von der Gruppe in die Außenwelt hinauswill, muss gewissermaßen durch den Leiter hindurch, der damit auch den Schutz der Gruppe, soweit es ihm möglich ist, symbolisiert.

In natürlichen Gruppen, gleich welcher Kultur, in Betrieben, Institutionen, Organisationen usw. gibt es gewisse Insignien des Leiters oder Häuptlings, Vorgesetzten usw., die symbolisieren sollen, welche herausragende Position er gegenüber den anderen hat, deren Angriff oder Neid er vielleicht ausgesetzt sein könnte. Bei aufmerksamer Beobachtung seiner Umwelt dürfte man solche Insignien überall auffinden.

Im Kontakt mit einer bekannten Unternehmensberatungsfirma vor vielen Jahren durfte ich erfahren, dass diese Insignien strengstens geregelt waren, auf einer bestimmten Ebene durften nur bestimmte Klassen von Autos gefahren werden, auf einer anderen andere, es war sogar geregelt, ob man Schuhe gewissermaßen von der Stange kaufen dürfe oder sie sich von einem bestimmten Schuhmacher machen lassen dürfe. Die Aktentaschen mussten aus bestimmtem Leder auf verschiedenen Ebenen sein, mussten bestimmte Farben haben. Auch die Qualität und Farbe der Anzüge war geregelt.

Uniformen und Abzeichen in der Armee dienen dem gleichen Zweck. Es sind dies Notwendigkeiten, die in der einen oder anderen Form gewährleisten sollen, abgestufte Hierarchien erkennbar zu machen, damit der Kommunikationsstil dementsprechend sich anpasse.

Wenn heute im Rahmen des Projektmanagements oder des Lean-Managements äußere Kennzeichen der Hierarchie und Hierarchien ausgedünnt werden, tritt gewisse Desorientierung ein, man kann sagen, Mobbing bestehe erst seit dieser Zeit in größerem Umfange, als eben diese neue Formen des Managements eingeführt wurden, wodurch Tabus

im Umgang mit Vorgesetzten unberechenbar entweder ausgesetzt oder plötzlich neu eingesetzt wurden, wenn sich der dann doch Vorgesetzte nicht genügend als Vorgesetzter geachtet fühlte. Vorgesetzte, die entweder selbst Zweifel an ihrer Autorität haben oder jeglichen berechtigten Zweifel dadurch zu kompensieren versuchen, indem sie einer dauernden Bestätigung ihrer Berechtigung, Vorgesetzter zu sein, durch ihre Mitarbeiter bedürfen, sind mindestens wirkend in der Einschränkung der Kreativität ihrer Mitarbeiter, wenn sie nicht noch schädlicher wirken und Ängste erzeugen. Sowohl der Neid als auch die Berührungswünsche, sowohl die gewünschte oder gefürchtete Nähe oder die gewünschte oder gefürchtete Distanz konnten unter selbstunsicheren oder Pseudosicherheit darstellenden Leitern gerade bei Lean-Management nicht mehr über klare hierarchische Bahnen abgeführt werden, die Konflikte bezüglich solcher Widersprüche entstanden dann innerhalb der Gruppe, was oft als Mobbing ausartete oder ausartet. Lean-Management gedeiht nur dann gut, wenn der Team-Leiter eigene, selbst erworbene oder schon bestehende Autorität besitzt und es deshalb nicht benötigt, als Leiter beständig durch seine Mitarbeiter bestätigt zu werden. Eine „natürliche“ Autorität ist gefragt, die allerdings in tätiger demokratischer Leitung beständig neu abgesichert – im kommunikativen Austausch mit den Mitarbeitern – werden muss. Da darauf viele Projektleiter oder auch sonstige Team-Leiter nur ungenügend vorbereitet sind bzw. die dazu passende Persönlichkeit nicht entwickelt haben, ihre Leitungsfunktion dann nur noch von oben her gerichtet ist, entstehen innerhalb der Gruppe der Mitarbeiter, da sie den Leiter nicht absetzen können, Ärger, Unsicherheit und Wut, die dann gerne im Sinne des Mobblings auf einzelne etwas abweichende Mitarbeiter abgeladen werden. Leider sehen solch schwache und nur von oben her gestützte Leiter im Mobbing nicht die eigentlich ihrem Selbst zugehörige Kritik an eigenen Unfähigkeiten. Die Wut auf den ungenügenden Leiter (König) kann nicht ausgelebt werden, sie wird verschoben auf einen oder mehrere Andere – im guten Einverständnis mit dem Leiter, da dieser dadurch entlastet ist. Der vom Mobbing Betroffene wird nun wegen der unbewussten Gruppendynamik paradoxer Weise sich, um weiter zur Gruppe dazu zu gehören, so verhalten, dass die im Mobbing geängstigten Vorwürfe gewisse Berechtigung erhalten. Er möchte dann einen schützenden Leiter, der dieser Aufgabe aber gerade nicht gewachsen ist, weil er sich entlastet fühlt, da die „Schuld“ für Dissonanzen oder sonstige Schwierigkeiten gut beim vom Mobbing betroffenen Mitarbeiter lokalisierbar ist.

In Gruppen von Gleichberechtigten und einem Leiter besteht der Widerspruch zwischen dem Wunsch nach Individualität und besonders individueller Beziehung zwischen Leiter und dem Einzelnen und dem entgegenstehenden Wunsche, dass niemand bevorzugt oder besonders benachteiligt werde. Darüber zu sprechen ist gewissermaßen ein Tabu, denn dann würde ja

die eine oder die andere Seite des Widerspruches mehr in den Vordergrund treten und den entsprechenden Protest der anderen Seite hervorrufen. Die Ausnahme davon sind bestimmte Gruppenmechanismen, auf die ich noch zu sprechen komme.

Somit hoffe ich gezeigt zu haben, dass dieser primordialen Ebene eine ebenso bedeutsame Ebene der Kommunikation zukommt wie allen anderen.

2.6. Konkrete Anwendungen der Ebenentheorie

Nach vielen gemeinsamen Gesprächen, einigen Veröffentlichungen zur Vorbereitung, kristallisierte sich mit Hans Bosse etwa 1980-81 heraus, eine Untersuchung über Männlichkeit und Gewalt mit Adoleszenten in zwei verschiedenen Kulturen zu machen. Wir wollten gerade deswegen Adoleszente untersuchen, da diese Lebensphase eine besonders kreative und damit besonders anfällige für Schwierigkeiten ist. Es wurden Gruppengespräche mit Adoleszenten in Papua-Neuguinea und zum Vergleich Gruppengespräche in Deutschland mit etwa Gleichaltrigen in Heidelberg geplant. Die Gruppengespräche fanden statt, mit den „Sepiks“ unter Leitung von Bosse und Knauss (Bosse 1994), mit angehenden Musiktherapeuten unter Leitung von Bosse und mir. Es sollten Tonbandprotokolle verschriftet werden. Die Supervision der Gespräche war meine Aufgabe, wobei wir auch den damals neuen Ansatz nutzen konnten, nämlich die Übersetzung der Ebenen auf Funktionsweisen des „Ich“ (Gfäller 1986, 70f). Nun fanden zwar die Gespräche statt, aber zur Verschriftung kam es nur bei denen in Papua-Neuguinea, da die Finanzierung beider Aufgaben nicht mehr möglich wurde. Wir hatten für die Supervision dennoch Aufzeichnungen, die doch einiges hergaben. Für die Feldforschung in Neuguinea hatten wir eine Hypothese entwickelt, dass das, was dem Forscher bewusst unverständlich bleibt, unbewusst auf Widerstände gestoßen war, die zu analysieren dazu beitragen konnten, letztlich dann doch Verstehen zu ermöglichen. Ein Beispiel: Schweigen, Reden über Machtverhältnisse in der Gesellschaft trugen gelegentlich dazu bei, dass die beiden Forscher (Bosse, Knauss) sich intensiv darum bemühten zu verstehen, was das mit dem Gruppenprozess zu tun habe. Es gelang nicht. Die Supervision erbrachte, dass dies mit einer unbewussten Ablehnung sowohl von Übertragung als auch Gegenübertragung zu tun hatte. Die Gruppenmitglieder sahen tatsächlich unbewusst in den Forschern die „weißen Kolonisatoren“, Vertreter einer von außen kommenden Macht, die die eigene Kultur zerstörten. Da die Forscher aber gerade daran interessiert waren, ein gemeinschaftliches und

offenes Klima in der Gruppe ohne Hierarchien zu installieren, wehrten sie es unbewusst ab, als eben solche mächtigen und zu fürchtenden „Weiße“ gesehen zu werden. Man versuchte dies umzuwenden auf die Eltern, den Clan und die Clanstruktur in den Heimatdörfern der Probanden. Dies gelang natürlich nicht wirklich – erst die Aufdeckung der unbewussten Abwehr konnte es ermöglichen, durch Deutung des Prozesses die Gruppenkommunikation wieder zu befördern – und schließlich mit Humor über solche Übertragungs- und Gegenübertragungsmuster sogar zu lachen. Nun möchte ich aber genauer anhand eines Tonbandmitschnitts auf die in der Überschrift angegebene Bedeutung der Ebenen, hier im Forschungsprozess mit einer fremden Ethnie, eingehen (Bosse 1994, 123-126):

2.6.1. Soziologie - Ethnologie

Es handelt sich um das dritte Gruppengespräch mit Jugendlichen vom Sepik (Papua Neuguinea). Die Jugendlichen sind von ihren Heimatdörfern ausgewählt worden, um an einer weißen Missionsschule „etwas zu werden“, sie sind teilweise initiiert, teilweise nicht. Die Ausbildung an dieser Schule garantiert mehr oder weniger eine sichere Stellung im höheren Beamtentum des Staates, die Jugendlichen sind hin- und hergerissen zwischen den Traditionen ihres Heimatdorfes und der recht westlichen Erziehung an der Schule, die sie zum Teil als heftige Unterwerfung erleben. Andererseits sind sie privilegiert und werden von den anderen jungen Frauen und Männern ihres Heimatdorfes beneidet, was nicht ganz ungefährlich ist. In den Sitzungen vorher war über die Angst gesprochen worden, die in der neuen Welt sich auftue, die Gefahren, die aus der alten Welt drohen, über ihr Verhältnis zu den beiden Leitern und das Gefühl, Schutz zu brauchen. Die Gruppe beginnt mit Geschichten, in denen die Onkels mütterlicherseits die Helden sind, die Adoleszenten suchen Schutz in der ethnischen Institution der Mutterbrüder, die traditionell die dafür geeigneten Ansprechpartner sind. Es handelt sich um das Kapitel: Die Mutterbrüder pfl egten und schützten uns – aber die Bildung hat uns von ihnen getrennt!“ (Bosse 1994, 123 – 130 und 161 – 176). Die Sitzung beginnt mit einer Rede vom „Mann meiner Schwester“ und dem damit verbundenen Problem, von ihm keinen Brautpreis zu bekommen. Die Frage des Brautpreises und wer ihn bekomme wird weiter diskutiert, bis man zur Frage der Heirat kommt, hier werden zuerst die Onkels mütterlicherseits (die Mutter, Brüder) erwähnt. Dann wird erwähnt, dass diese Mutterbrüder dafür sorgen, dass die ihnen anvertrauten jungen Männer sich an die Regeln des Stammes halten müssen, wenn sie dagegen verstoßen, entweder Geld zahlen müssen oder andere Sanktionen erhalten. Es kommt schließlich dazu, dass die Mutterbrüder in ihrer Machtposition den ihnen Anvertrauten gegenüber besprochen werden, die nicht nur für die Einhaltung der Regeln im Dorfe sorgen, sondern auch so etwas wie Trost geben, z.B. bei den Ängsten vor und bei der Initiation selbst. Sie haben auch eine mythologische Bedeutung, man darf ihnen nichts Schlechtes tun, sonst haben sie mächtige Wörter, mit denen sie krankmachen können. Das Problem jetzt, so wird am Ende der Sitzung berichtet sei, dass man mit der neuen westlichen Bildung Probleme hat, noch daran zu glauben, was im eigenen Dorfe gilt, dennoch wird eine gewisse

Seite 74

Sehnsucht ausgesprochen, wie es doch sicher im Dorf sei, auch wenn man dann initiiert werde, wodurch man dann schließlich auch zum Mann werde. In der nachfolgenden Interpretation dieser Sequenz wurde dem Autor (Bosse) deutlich, dass er die Funktion der Mutterbrüder nicht spüren konnte, er kannte deren Funktion so genau nicht. Sie sollen einerseits helfen, die Regeln einzuhalten, andererseits gäben sie auch Schutz. Können dies die Forscher in dieser Weise auch, wenn sie in der Übertragung, was wahrscheinlich ist, eben Stellvertreter dieser Mutterbrüder sind, gleichzeitig aber auch Stellvertreter der westlichen Macht, die die alten Gebräuche außer Kraft setzte.⁷⁸

Die Frage von Männlichkeit und Gewalt lässt sich aus diesem Gespräch selbst nicht ableiten, die anderen Gruppengespräche deuteten aber darauf hin, dass es einen großen Unterschied zwischen den initiierten und den mit dem Heimatdorf innig verbundenen und den Männern gibt, die entweder sich schon früh aus dem Dorf verabschiedet haben oder aus Dörfern stammten, die schon mehr in der „neuen“ Kultur lebten. Der Zugang zur Gewalt war unterschiedlich: In der „alten“ Kultur wurde viel von Gewalt gesprochen, von überall her drohten Gefahren in der Form von Verwünschungen, Hexereien, Gewalt der Alten gegen die Jungen, schließlich die Kopfjägerei. Andererseits gab es viele „Gegenmittel“ samt ritualisiertem Umgang mit Gewalt. Man darf behaupten, dass es über mindestens 1000 Jahre vor der Kolonisierung bei patriarchalischer, also männlicher Herrschaft, mit gewissen matriarchalischen Resten, keine wirklichen Kriege mit großen menschlichen Verlusten gegeben habe. Streitigkeiten wurden zuerst über Redner ausgetragen, im schlimmsten Falle über eine ritualisierte Auseinandersetzung, in der sich die Krieger beider Stämme entlang einer Linie gegenüberstanden, dann einer nach dem anderen einen Speer warf, bis einer der Gegner verletzt wurde. Diese hatten dann „verloren“ und gaben den Streit zugunsten eines gemeinsamen Festmahls auf. Die neuen Waffen und die neue Gewalt, die mit den Kolonisatoren gebracht wurden, hatten keinerlei solche rituellen Einbindungen, die neuen Gesetze wurden übergestülpt und mit Gewalt durchgesetzt. Nun gab es kaum mehr Sozialisation im Umgang mit Gewalt, was sich in den Städten über extrem hohe Kriminalität auswirkte und wo es keine rituellen oder sonstigen Gegenmittel mehr gab. Die solchermaßen der eigenen Kultur entfremdeten jungen Männer und Frauen fürchteten mit Recht diese Gewaltpotentiale und wollten sich Sicherheit durch Anlehnung an die „Weißen“, die Kolonialherrscher und deren Adepten holen. In der genannten Gruppensitzung erscheint mögliche Gewalt gegen die Personen, die z.B. den Brautpreis nicht bezahlen wollen, nur in Gedanken, auch die „Mutterbrüder“ haben nicht mehr die Macht, die sie früher hatten.

⁷⁸ Diese Forschung wird im Kapitel über soziologische und ethnologische Forschung (5.4.) weiter untersucht, als Beispiel für Anwendungsmöglichkeiten der Gruppenanalyse.

Bosse entwickelte (S. 161 ff) eine Interpretationstechnik, in der er als Ebenen einführte a) die gruppenanalytische Interpretation, b) die ethnohermeneutische Interpretation und c) die soziologische Interpretation.

In der gruppenanalytischen Interpretation, die wir hier im Sinne der Theorie der fünf Ebenen beleuchtet haben, wäre es jetzt möglich und vielleicht auch sinnvoll, dieses Gruppengespräch auf diesen Ebenen genauer zu untersuchen.

Die Ebene der *Öffentlichkeit* beginnt am Anfang der Gruppe mit der Frage des Brautpreises und wer diesen Brautpreis bekommt. Hier handelt es sich um klare Vereinbarungen im Dorfe, die aber schon etwas aufgelockert zu sein schienen, da dieses Dorf natürlich nicht völlig unabhängig von der zunehmenden westlichen Sozialisation geblieben ist. Da es Probleme mit diesem Brautpreis gibt, kommt die Gruppe zu der traditionellen Überlegung, in wie weit die Institution der Mutterbrüder hier nicht dafür zu sorgen hätte, dass ein korrekter Brautpreis bezahlt würde. Hier wäre die Gruppe dann auch so etwas wie eine Ratsversammlung, an der auch die weisen alten Männer (die Gruppenleiter) teilnehmen und irgendwie auch gefragt sind, ihre Meinung zu äußern. Man kann sie aber genauso wenig ansprechen wie die Mutterbrüder oder auch die weißen „Kolonisatoren“, beide sind mächtig und können nur von sich aus handeln, dürfen nicht wirklich berührt werden, da man sie sonst vielleicht verletze oder sich selbst in Gefahr bringe. Weder die Schule noch sonstige Bestandteile westlicher Kultur werden angesprochen, d.h. auch keine Frage eines Gerichts oder eines Rechtsanwalts, also Instanzen der westlichen Kultur, von diesen scheint man sich keine Hilfe zu erwarten.

Auf der *Übertragungsebene I* (Ganze Personen) werden die beiden Forscher wohl irgendwie zaghaft und ganz indirekt, eben unbewusst, angefragt, ob sie vielleicht nicht wie die Mutterbrüder hier tätig werden könnten. Als Väter oder Mütter haben sie hier ja keine Funktion. Wegen ihrer gefährlichen Macht dürfen sie nicht direkt angesprochen werden, was auch die ganze Sitzung über nicht erfolgt. Die negative Übertragung äußert sich darin, ob die beiden Forscher nicht vielleicht solche Leute sind, die keinen Brautpreis bezahlen und wo die Mutterbrüder jetzt fehlen, die ihnen den nötigen Respekt einjagen könnten. Die andere Seite der negativen Übertragung beinhaltet die hier abwesenden Mütter und Väter, die nur einfach zusehen und nicht zuletzt die gefährlichen weißen Repräsentanten der neuen Kultur sind, die es verhindern, dass die alten Regeln eingehalten werden, neue Regeln werden übergestülpt. Die weißen Leiter repräsentieren die neue Kultur, die sich in der Gruppe dadurch ausdrückt, dass von ihnen das Setting gegen die alte Tradition festgelegt wurde, an den Gruppensitzungen nehmen sowohl junge Frauen als auch junge Männer teil, was im Dorfe

und der alten Tradition gemäß unmöglich ist. Die Anwesenheit der jungen Frauen zeigt, hier sind wir in einer anderen Kultur, es gelten andere Gesetze. Somit wurde auch die Gesamtgruppe zur Übertragungsfigur für die neue Kultur, was den Aussagen der jungen Frauen ein besonderes Gewicht gibt, auf dieser unbewussten Übertragungsebene wird berichtet, dass man Strafe bekomme, wenn man seine Ehefrau schlägt. Gemeint ist, auf der unbewussten Ebene im Hier und Jetzt der Gruppe, man wolle die jungen Frauen hier nicht haben, wolle sie schlagen, aber das ginge nicht, man ist einfach dem Neuen unterworfen. Auch dies gibt den jungen Frauen ein besonderes Gewicht, dem die Männer nichts entgegenzusetzen haben.

Auf der *Übertragungsebene II* werden aggressive und destruktive Impulse nach außen projiziert auf die Männer, die keine Brautpreise bezahlen wollen, auf die Mutterbrüder, die nicht in der Lage sind, ihre Macht genügend einzusetzen und sie dann doch einsetzen, die also unberechenbar sind. Es sind dies Affekte, die als Folge der inneren Zerrissenheit des Lebens sowohl in der einen als auch in der anderen Kultur entstehen, innerhalb der Gruppe zu gefährlich zu sein scheinen und deswegen auf Personen außerhalb projiziert werden.

Die *Körperebene* kommt zum Tragen im Schlagen, in der vermiedenen sexuellen Spannung der Gruppe, da die jungen Frauen und die jungen Männer zum Greifen nahe sind, sie sitzen nahe zusammen, Sexualität drängt sich dadurch geradezu auf, muss aber vermieden werden. Es droht ja körperliche Züchtigung. Auch die kurzen Erwähnungen bezüglich der Initiation, die notwendig ist, um Mann zu werden, die Angst vor Verletzungen dabei und die Lust, diese zu überstehen, um endlich frei handeln zu können, spricht für diese Ebene. Die neue westliche Kultur allerdings, der die Gruppe schon durch das Setting ausgeliefert ist, Männer und Frauen sind gewissermaßen am gleichen Tisch versammelt, scheint den Geschlechtsunterschied zu negieren, man könne so miteinander sprechen, als ob man nicht männlicher oder weiblicher Leib sei.

Auf der *primordialen Ebene* wird ganz deutlich, welchen Zwiespalt der Zusammenprall zwischen alten und neuen Traditionen auslöst, wie alte Mythen, z.B. die Magie der Mutterbrüder noch gemeinsam empfunden werden, gleichzeitig aber auch mit Macht durch die neue Kultur verdrängt werden, so dass man gar nicht mehr genau weiß, welche Regeln nun wirklich gelten. Zwar wird das Männliche in einem gewissen archaischen Sinn gelegentlich betont, das Weibliche als traditionelle Macht erscheint in der besonderen

Stellung der Frauen der Gruppe, die aus dieser Position heraus besonders feinfühlig und genau sowohl die alten Traditionen als auch das Neue ansprechen können.

Die genauen ethnohermeneutischen und soziologischen Interpretationsmöglichkeiten, die Bosse da ansetzt, können hier vernachlässigt werden, da es in spezifischer Weise um den Wert und Nutzen des Ansatzes der Ebenen hergeht. Bosse hatte in den gruppenanalytischen Interpretationen diese Ebenen in dieser Konsequenz noch nicht formuliert, wohl aber mitgedacht. In den Supervisionssitzungen hatten wir allerdings darüber gesprochen, so dass ich mich berechtigt fühle, aufgrund des berichteten Materials die genannten fünf Ebenen in der oben formulierten Weise zu verwenden.

2.6.2. Kommunikation und die Ebenen beim Umstrukturierungsprozess eines Unternehmens

Eine zentrale Kategorie der Gruppenanalyse ist der Begriff der Kommunikation⁷⁹. In der Anwendung im Bereich der Psychotherapie ist es erforderlich, Hemmungen der Kommunikation in der Gruppe möglichst schnell zu erkennen und über die Analyse der Hintergründe gemeinsam mit der Gruppe herauszufinden, wodurch diese Hemmungen bedingt sind. Es ist meist eine Zensur, die in zwei Richtungen wirkt. Die eine Richtung geht dahin, dass das, was den einzelnen Teilnehmer gerade bewegt, ihm selbst als zu unwichtig und zu nebensächlich für eine Mitteilung erscheint; die zweite Zensur liegt darin, dass der Teilnehmer meint, seine Gedanken, Gefühle und Bilder passen nicht zum gerade bestehenden Gruppenthema, so dass hier eine zentrale Aufgabe des Leiters liegt, die Gruppenteilnehmer immer wieder zu ermutigen, auch scheinbar nebensächliche oder unpassende Dinge zu äußern. Langsam entsteht in einer Gruppe dann das Gefühl, weil immer wieder solche ursprünglich gehemmten Aussagen dann doch gemacht wurden, dass gerade diese scheinbar nebensächlichen oder nicht zum Thema gehörigen Dinge wichtige Aufschlüsse für den Prozess brachten. Ist einmal ein solches Klima in einer Gruppe entstanden, genügen gelegentliche Hinweise auf die Notwendigkeit, sich wieder mehr Freiheit zu gestatten. Eine Hemmung kann schließlich darin begründet sein, dass man das, was einem gerade einfällt, keinesfalls sagen möchte, man würde sich blamieren, beschämt werden oder sonstigen

⁷⁹ Siehe hierzu auch J. Habermas (1981, 1984), dessen Beitrag zur politischen Verantwortung der Wissenschaft (am damaligen (1970-1980) Max-Planck-Institut) war, Konflikte in und zwischen Gesellschaften, Staaten auch als Ausdruck unerkannter und damit missverständlicher Kommunikationsmuster zu sehen.

Sanktionen anheim fallen, wenn man dies äußere. In den notwendigen Vorgesprächen wurde darauf hingewiesen, dass ein wesentlicher Beitrag des neuen Mitglieds für seine eigene Psychotherapie darin liege, möglichst unabhängig alle Gedanken und Gefühle zu äußern, auch wenn diese als sinnlos, nebensächlich oder prozessbehindernd erlebt würden. Könnte man etwas überhaupt nicht sagen, so solle man dies zumindest mitteilen. Die freie Gruppenkommunikation ist so etwas wie das Äquivalent der Psychoanalyse, der freien Assoziation. Dennoch wird natürlich nicht immer alles gesagt, was gedacht und gefühlt wird, das ist im praktischen Sinne oft unmöglich, weil dann ja alle gleichzeitig sprechen würden. Damit entsteht das Gruppenunbewusste, das identisch ist mit dem, was nicht kommuniziert werden will oder kann. Der Gruppenleiter hat aus diesem Grunde mit besonderer Aufmerksamkeit die Aufgabe, dieses Nicht-Kommunizierte in jeder Sitzung von Neuem wieder anzugehen und die Teilnehmer zu ermutigen, darüber zu sprechen. Ansonsten entwickelt sich eine unübersehbare unbewusste Dynamik in der Gruppe, die nur über die Analyse der Widerstände, warum etwas nicht kommuniziert werden kann, langsam aufzulösen ist, gleichzeitig ist es nötig, wie oben gesagt, ein Klima langsam in der Gruppe zu schaffen, in dem die Gruppe auf irgend eine Weise dann weiß, wie wichtig die nicht geäußerten Gedanken und Gefühle für den Prozess sind⁸⁰.

Diese freie Gruppenkommunikation, die zur Bedingung hat, dass sich die Teilnehmer außerhalb nicht treffen, so dass keine Realkonsequenzen drohen können, ist bei der Anwendung der Gruppenanalyse auf betriebliche Prozesse natürlich in dieser Form nicht möglich, die Teilnehmer sind voneinander in gewisser Weise abhängig, müssen miteinander zusammenarbeiten und benötigen den Schutz, nicht Dinge zu äußern, die ihnen vielleicht beruflich schaden könnten. Es geht hier also nur um möglichst freie Kommunikation, bei der der Gruppenleiter in seiner jetzigen Funktion als Organisationsberater oder Mediator dennoch darauf zu achten hat, dass eben diese möglichst freie Kommunikation entsteht, gleichzeitig ist er auf den Schutz der Teilnehmer bedacht, sich durch unbedachte Äußerungen nicht zu schädigen. Die Erfahrung zeigt, dass es eher selten geschieht, dass zu viel gesagt wird, häufiger werden mögliche, aber eigentlich nur phantasierte Gefahren zur Begründung der Zensur herangezogen. Es obliegt dem Gruppenleiter, die richtige Balance zwischen freier Äußerung und sinnvoller Zurückhaltung zu ermöglichen.

⁸⁰ Diese in der gruppenanalytischen Psychotherapie sinnvolle Forderung nach möglichst freier Äußerung aller Gedanken, Gefühle und Befindlichkeiten ist z.B. in Situationen, in denen Gruppenteilnehmer von einander abhängig sind, z.B. als Team, Arbeitsgruppe, Vorstand usw. nicht sinnvoll, da hier berufliche Konsequenzen drohen. Dennoch bedeutet es etwas im Sinne unbewusster Dynamiken, wenn hier zu vorsichtig gehandelt und gesprochen wird. Die Leitung der Gruppe ist da gefordert, den nötigen Schutz zu gewährleisten.

Beispiel aus einer Organisationsberatung:

Vom alleinigen Inhaber eines inzwischen groß gewordenen mittelständischen Unternehmens wird der Auftrag erteilt, mit der Firma zu untersuchen, welche Bereiche der Firma evtl. abgekoppelt und in selbständige Aktiengesellschaften umgewandelt werden können, welche vielleicht sogar abgestoßen werden müssen, da sie dysfunktional arbeiten. Das zentrale Anliegen aber des Eigentümers war, die Firma aus Altersgründen abzugeben und mit neuen Vorständen oder Geschäftsführern so auszugestalten, dass das Gesamt der Firmen, die dann entstehen könnten, auf eine solche gute Art arbeiten, dass das vorhandene Kapital möglichst vermehrt wird, trotz ungünstiger werdenden allgemeinen wirtschaftlichen Verhältnissen. Die Firma ist zudem für den Einzelnen Inhaber zu unübersichtlich geworden, um noch in jedem Bereich genügend involviert zu sein und diese Bereiche auch ausreichend steuern zu können. Der Inhaber hatte schon einen Plan, wie er die Gesamtfirma entsprechend den bestehenden Bereichen umgestalten könnte, so dass zwei oder drei neue eigenständige Firmen daraus erwachsen. Der Organisationsberater erhielt dazu den zusätzlichen Auftrag, mit Hilfe von Einzel- und Gruppengesprächen herauszufinden, welche Personen sich für welche Positionen am besten eignen würden. Aus Gründen der Schweigepflicht kann ich dabei die genauen Tätigkeitsbereiche der Gesamtfirma nicht nennen. Es ist jedenfalls zu sagen, dass zwei Bereiche hoch profitabel arbeiteten, drei weitere entweder ohne Gewinn oder sogar mit Verlusten arbeiteten, die über die beiden anderen finanziert wurden. Beigeordnet war allen fünf Bereichen ein sechster Bereich, die Entwicklung. Als Leiter dieser Entwicklung hatte man jemand angestellt, der aus der Großindustrie mit vielen Erfolgen kam und ein entsprechend extrem hohes Einkommen bekam. Bei den Vorgesprächen mit den Personen, die für eine der zentralen Führungsaufgaben in Frage kommen könnten, stellte sich eine vorher nicht vermutete neue untergründige Dynamik heraus: Der Inhaber hatte einen Sohn aus erster Ehe zum stellvertretenden Leiter einer der Bereiche gemacht, um ihm, der sich noch nicht in irgend einer anderen Firma bewährt hatte, eine sinnvolle Arbeit zu geben. Der Konflikt zwischen dem Sohn und dem Vater bestand hauptsächlich darin, dass der Vater meinte, sein Sohn sei zu wenig motiviert, übernehme zu wenig Verantwortung, er müsse „mit Härte“ endlich erzogen und zu einem motivierten Manager gemacht werden. Der Sohn seinerseits war in Familienumständen aufgewachsen, wo seine Mutter immer kränkelte und in der Zeit seiner Pubertät schließlich starb, er hatte sich sehr um seine Mutter gekümmert, sie auch gepflegt. Sein Vater erschien ihm als ein arbeitswütiger Mensch, der nie wirklich für die Familie da gewesen sei, der in seinem ganzen Erfolg die Fähigkeit ein gutes Leben zu führen verloren habe. Als der Vater seine zweite Frau heiratete, wuchsen die Konflikte zwischen ihm und dem Vater, er absolvierte zwar noch Abitur und anschließendes Studium, lebte dann aber vom Geld des Vaters, traute sich einerseits nur wenig zu, wollte andererseits auch niemals in der gleichen Weise die Familie vernachlässigen wie der Vater. Der Sohn hatte inzwischen eine eigene Familie mit zwei Kindern, um die er sich liebevoll kümmerte. In seiner Position als stellvertretender Bereichsleiter arbeitete er nach dem Prinzip mit möglichst

wenig Aufwand möglichst viel zu erreichen, was ihn in zusätzliche Konflikte mit seinem Bereichsleiter brachte, der von ihm deutlich mehr Einsatz forderte. Dabei konnte dieser Bereichsleiter ihn nicht wirklich erreichen, da sein Stellvertreter ja der Sohn des Inhabers war und von daher kaum Handhabe bestand, ihn zu mehr Arbeit zu zwingen. Der Bereichsleiter wollte auch nicht mit dem Inhaber darüber sprechen, da er befürchtete, wenn er das aus seiner Sicht mangelnde Engagement seines Stellvertreters dort bemängelte, würde er Probleme wegen angeblicher Führungsschwäche bekommen. Dieser Bereich war einer derjenigen, die weitestgehend ohne Gewinn, manchmal mit Verlust arbeiteten. Der Bereichsleiter sah den Fehler vor allem in seinem Stellvertreter, dem Sohn des Inhabers.

Bei den Vorgesprächen tat sich aber noch ein weiterer dynamisch schwieriger Punkt auf, der Firmengründer hatte vor Jahrzehnten die Firma gemeinsam mit einem Freund aufgebaut, der für ihn ein idealer Partner war, da dieser das nötige technische Knowhow besaß, um die Firma hoch zu bringen, während der Inhaber sich mehr um die wirtschaftlichen Aspekte kümmerte. Dieser Mitarbeiter hatte lange Zeit den Bereich der Entwicklung geleitet, wurde dann aber ins zweite Glied mit dem eingekauften o.g. Manager versetzt. Somit gab es in der Entwicklung einen großen Konflikt zwischen dem alten und neuen Leiter der Entwicklung. Der alte wollte neue Technologien nur dann einführen, wenn diese genauso sicher und funktionsfähig oder vielleicht sogar noch besser seien als die alten, der neue brachte von vorneherein neue Technologien mit, die er schon an seinem früheren Arbeitsplatz entwickelt hatte. In diesem Konflikt hatte man sich schließlich darauf geeinigt, dass die alte Technologie, die absolut sicher noch war, in einem einzigen recht profitablen Bereich angewandt wurde, die neue in den anderen Bereichen. Für die Endanwender war es so, dass diese die neue Technologie leicht beherrschen konnten, die alte aber hoch spezialisierte Kenntnisse brauchte, um mit ihr gut umgehen zu können. Die Endanwender hatten inzwischen in dem einen Bereich, den der „alte“ Entwickler betreute, gegen diese alte Technologie protestiert, weil sie durch diese gezwungen waren, nur hoch bezahlte und spezialisierte Leute mit dieser alten Technologie betrauen, sie wollten aber billigere Arbeitskräfte, die ohne Probleme mit neuer Technologie hätten umgehen können. Zum Zeitpunkt der Auftragsannahme war er so, dass der „alte“ Entwickler mit seinem früheren Freund, dem Inhaber, kaum mehr ein Wort sprach, Beide wussten nicht so recht, was sie da tun sollten, hatten sich schließlich entschlossen, auf die jeweilige Altersgrenze zu warten. Im Vorgespräch zeigte sich der „alte“ Entwickler als durchaus kompromissbereit gegenüber neuen Technologien, wenn diese nur genügend sicher seien. Dies aber konnte der neue Entwicklungschef aber nicht absolut gewährleisten, da die von ihm verwendete Technologie von den Grundlagen her etwas stör anfällig war. Dieses Problem konnte er nicht ausräumen. Über die Vorgespräche erfuhr der Organisationsberater dann noch einen weiteren Konflikt, nämlich den, dass der Inhaber schon zweimal den Versuch gemacht hatte, die Firma auseinander zu dividieren unter Nutzung bekannter Unternehmensberatungsbüros. Beide Male wäre es geschehen, dass man die Umsetzung hätte machen können, schließlich habe der Inhaber aber alles gestoppt und alles beim Alten gelassen. Er war sich zu unsicher, ob mit den da

gefundenen Veränderungsmöglichkeiten seine Firmen wirklich hätten Bestand haben können. Der Organisationsberater (im Folgenden OB genannt) hatte mit den Teilnehmern der Vorgespräche vereinbart, dass nur solche Berichte an den Inhaber gesandt werden, die vorher von den Teilnehmern abgesegnet werden würden, wie es auch geschah. Damit war abgesichert, dass keine für die Einzelnen schädlichen Berichte entstanden. Es folgte ein Gespräch mit dem Inhaber, indem ihm die verschiedenen Konfliktfelder ausführlich deutlich gemacht wurden. Er habe dies in dieser Form so nicht gewusst, meinte er. Er war darüber geradezu erschrocken, vor allem über die Konsequenzen mit seinem Sohn und dem früheren Teilhaber der Firma, wie sich jetzt herausstellte. Sie hatten tatsächlich zu Zweit diese Firma gegründet, die inzwischen auf etwa 1300 Mitarbeiter angewachsen war. Zum Bruch und zur Auszahlung seines früheren Teilhabers sei es mit der Neueinstellung des Chef-Entwicklers gekommen, er habe gedacht, mit der Auszahlung von dessen Firmenanteilen und der gut bezahlten Stellung als stellvertretender Entwickler sei dieser ehemalige Freund gut bedient gewesen. Aber nun gehe kein Weg mehr daran vorbei, dass die alte Technologie aufgegeben werden müsse, um die neue, die von den Endverbrauchern gefordert wurde, auch in dem letzten Bereich durchzusetzen, der zwar noch profitabel arbeite, wo man aber von der Zukunft her annehmen müssen, dass die Kunden langsam abspringen und zur Konkurrenz wechseln, wenn nicht eine neue sichere Technologie auch in diesem Bereich eingeführt werden würde. Überraschenderweise meldete sich da der Sohn des Inhabers zu einem weiteren Vorgespräch, in dem er mitteilte, er habe eine technologische Möglichkeit gefunden, die neuen Technologien so zu entwickeln, dass die alten sicheren Bestandteile der Technologie erhalten bleiben können und dennoch das Neue für die Endverbraucher nutzbar sei. Er hatte also durchaus deutliches Engagement gezeigt, was darauf zurückzuführen war, dass in den beiden Vorgesprächen vorher ihm aufgegangen sei, dass sein von anderen bemängeltes Engagement damit zusammenhänge, dass er nicht in seinen wirklichen Fähigkeiten gefordert wurde, sondern etwas ganz anderes hätte machen sollen, nämlich als stellvertretender Bereichsleiter eher so etwas wie Vertriebskaufmann zu sein, wo er doch gewaltige Fähigkeiten auch aufgrund seines Studiums in der Entwicklung habe. Er habe schon auch gesehen, dass sein besonderer Einsatz für die Familie auch eine Abwehr gegen seinen Vater und die damit verbundenen Erfahrungen in der Kindheit waren, diese Abwehr sei nun nicht mehr nötig, wenn man ihm die ihm entsprechende Position in der Firma geben würde. Auf einer Gruppensitzung mit den bisherigen Bereichsleitern und dem Inhaber samt ihren Stellvertretern, äußerte nun der Sohn diese seine Wünsche und Bedürfnisse, was für alle überraschend kam, da man ja annahm, er wolle in Wirklichkeit nur das Geld seines Vaters, dafür aber nicht arbeiten. In weiteren Gruppensitzungen kam man zu folgenden Beschlüssen, mit dem auch der Inhaber einverstanden sich erklärte: Der die alte Technologie vertretende ehemalige Freund des Inhabers wird noch einmal mit einer hohen Summe ausbezahlt, nachdem er mit dem Sohn des Inhabers und dem Entwicklungschef eine für alle mögliche sowohl sichere als auch moderne Technologie ausgearbeitet habe. Er war damit einverstanden. Der Sohn sollte sowohl Bereichsleiter in seinem Bereich werden, was bedeutete später Vorstandsvorsitzender, und gleichzeitig bis zu diesem Zeitpunkt diese neue und gleichzeitig alte Technologie fortentwickeln. Dann würde er in seinem Bereich, der in eine

Aktiengesellschaft umgewandelt werden sollte, eine eigene Entwicklungsabteilung begründen. Die Entwicklungsabteilung selbst sollte ebenfalls aus der gemeinsamen Firma ausgegliedert werden und Entwicklungsaufträge auch von anderen Firmen annehmen, dabei aber vertraglich eng mit den dann neuen Firmen, die vorher unter einem gemeinsamen Dach waren, abschließen. Um die dann neue Selbständigkeit des Entwicklungschefs auch kapitalmäßig zu stützen, bringe er neues Eigenkapital ein, wo er zuerst im Verhältnis 49 % zu 51 % (Inhaber) arbeite, später könne man dieses Kapitalverhältnis umwandeln in 30 % (Inhaber) und 70 % (Entwicklungschef). Über das dafür nötige Kapital verfüge der Entwicklungschef, wie er in den Gruppengesprächen äußerte. Eine Firma sollte abgestoßen werden, an einen Konkurrenten, der mit dem technologischen Knowhow dieses Bereichs seine eigene Position verbessern könne, zwei Bereiche sollten in Aktiengesellschaften umgewandelt werden, wofür die Vorbereitungen schon angelaufen waren. Es war eine große Erleichterung in den Gruppengesprächen zu spüren, dass die Konfliktherde zwischen dem ursprünglichen Partner und späteren stellvertretenden Entwicklungschef auf diese Art und Weise aufgelöst waren, dass der Sohn seine ihm mögliche Verantwortung übernahm, so dass der Inhaber auf mehrfaches Nachfragen, ob er diesem auch zustimmen könne, dies öffentlich bestätigte, so dass damit die Arbeit, da sie auch vertraglich abgesichert wurde, des OB beendet werden konnte. Es war geplant, dass etwa ein halbes Jahr nach der beschlossenen Umstrukturierung eine Sitzung noch einberufen würde, die vielleicht noch offene Fragen klären sollte und den gesamten Prozess zum Abschluss bringen könnte. Zu dieser Sitzung kam es allerdings nicht, da der Inhaber trotz aller vertraglichen Bestimmungen wie schon die Male zuvor begonnen hatte, zumindest Einiges von den Verträgen wieder so zurück zu führen, dass er sich doch nicht in den Ruhestand versetzte und dann ein gänzlich neues eigenes Programm durchführte, welches für die Firma und die inzwischen neu entstandenen Aktiengesellschaften zumindest problematisch wurde. Der OB wurde also nicht mehr eingeladen.

Welcher Fehler war geschehen? Im Rückblick nach Jahren ist zu sagen, dass die hohe Ambivalenz des Inhabers bezüglich des einen Wunsches, endlich ein schönes und freies Leben mit seiner Frau führen zu können und deren Seite, die Macht über die Firma zu behalten, nicht aufgelöst wurde. Der OB hätte sehen müssen, dass es nicht nur um die Zukunft der Firmen ging, sondern auch um die Zukunft des Inhabers. Diese Zukunftsplanung des Inhabers war zwar nicht Bestandteil des Auftrags, hätte aber als solcher gesehen werden müssen. Der Inhaber hatte für seine eigene Zukunft keinen wirklichen Plan. Er wollte nur frei sein von der Firma, hatte aber keine genaue Vorstellung davon, was frei sein zu bedeuten könnte. Es hätte wahrscheinlich einer Auftragserweiterung bedurft, den Firmeninhaber zu coachen in der ihm möglichen Gestaltung seiner neuen Freiheit. Da er ja ohnehin zuerst einmal kapitalmäßig bei allen neuen Firmen und den übrig gebliebenen alten Teilen seiner Firma genügend gut repräsentiert war, wäre es vielleicht möglich gewesen, ihn davon zu

überzeugen, dass er im Hintergrund doch strategische Bedeutung haben könnte, um sein Kapital zu schützen, vielleicht wäre es möglich gewesen, den Firmeninhaber zu einem solchen notwendigen Begleitungsprozess zu motivieren. Mit den Verträgen war zwar die Zukunft der verschiedenen Bereiche gewährleistet, die Zukunft des Inhabers aber nicht. Dies hätte wohl der OB vielleicht sehen können. Das Beispiel zeigt auch, wie ein OB den realen Auftraggeber „vergessen“ konnte.

Wenn man dies untersucht anhand der fünf Ebenen, so kann durchaus gesagt werden, die Ebene der Öffentlichkeit, der Verträge und der öffentlichen Aussprache in den Gruppengesprächen auch im Zusammenhang mit veränderter Weltmarktsituation und des Standings dieser Firma in dieser blieb berücksichtigt.

Die *Übertragungsebene I* zwischen Vater und Sohn, zwischen ehemaligem Partner und Inhaber, zwischen dem Sohn und seinem Vorgesetzten, zwischen hier nicht erwähnten anderen Stellvertretern und ihren Chefs im Sinne einer unbewussten Voreinstellung gegenüber Personen, die Vaterposition oder Mutterposition einnahmen, wurde in den Vorgesprächen, aber auch in den einzelnen Zwischengesprächen ausführlich erläutert und erörtert. Es fehlte aber das Gespräch mit dem Inhaber sowohl über die Zeit der Erkrankung und des schließlichen Todes seiner ersten Ehefrau, wo es Anzeichen dafür gab, dass er hier heftigste Schuldgefühle unbewusster Art haben könnte, wo er schließlich unbewusst auf die Firma eine Art von Mutterübertragung (im Sinne seiner verstorbenen Ehefrau) hatte, so dass er diese einfach nicht alleine lassen durfte. Sie stürbe sonst. Diese Gefahr des Sterbens seiner Mutter (Firma) bewegte den Inhaber mehrmals dazu, nicht in den Ruhestand gehen zu können. Der Inhaber hatte zudem eine unbewusste Gegenidentifikation mit seinem Vater, in der er sich nicht gestattete, ebenso autoritäre Entscheidungen wie dieser und autoritäre Haltungen repräsentieren zu dürfen, so dass er es, um vor seinem Selbstgefühl zu bestehen, in der Firma so gestaltete, als ob alle gleiches Mitspracherecht hätten. Unbewusst gestaltete er dann aber die Situation so, dass dieses Mitspracherecht, repräsentiert auf die Gruppengespräche mit dem OB, scheinbar egalitär abliefen, er ließ sich sogar vom OB auf seine eigenen genannten Positionen zurückweisen, um dann doch Entscheidungen zu treffen, die für ihn selbst keineswegs so autoritär waren wie beim Vater, sondern aus betrieblichen Zwängen, die er vermutete, wie in seiner Mutterübertragung genannte, zu folgen und ohne eigenes Verschulden autoritär werden zu müssen, die Verträge umzugestalten, so dass er die Macht behielt, die ja für ihn nur sachbezogen war, unbewusst aber in einer Übernahme des väterlichen autoritären Verhaltens bestanden.

Auf der *Übertragungsebene II*, der projektiven Ebene, war zunächst der Sohn des Inhabers gutes Projektionsfeld für alle, die sich eigentlich ein gutes Leben wünschten, dies aber auf den Sohn projizierten, indem sie ihn verurteilten, unzureichend Verantwortung und Engagement zu entwickeln. Unbewusst übernahm der Sohn diese Projektion, die ja schließlich auch die Projektion seines Vaters war, der selbst sein eigenes Leben unabhängig von der Firma nicht leben konnte. Schließlich wurde eine weitere Projektionsfigur als für geeignet gehalten, nämlich der Repräsentant der alten Technologie. Er wolle in seiner Arbeit nur seinen eigenen Bedürfnissen nachgehen, kümmere sich überhaupt nicht um die Zukunft der Firma. Da man bei Projektionen es schlecht aushalten kann, wenn die Projektionsfigur für einen selbst verloren geht, entwickelte man Schuldgefühle, indem dieser Mitarbeiter nochmals mit einer großen Geldsumme und einer für ihn erträglichen noch bestehenden Arbeitszeit ausgestattet wurde.

Auf der *Ebene des Körpers* entwickelten sowohl der Inhaber, der Sohn, der Entwicklungschef und auch der alte Entwickler körperliche Symptome dergestalt, dass sie zeitweise wegen Erkrankungen ausfielen. Der Inhaber gesundete dann aber, als er begann, die beschlossenen Verträge wieder rückgängig zu machen, zumindest teilweise. Der alte Entwicklungschef gesundete, nachdem ihm eine gehörige Abstandsbezahlung in Aussicht gestellt wurde, der Sohn gesundete mit der Übernahme der neuen Verantwortung, schließlich gesundete auch der jetzige Entwicklungschef, als ihm klar wurde, dass er nun in Bälde eine eigene Firma aufbauen könne.

Auf der *primordialen Ebene* könnte man vielleicht interpretieren, dass durch die Anwesenheit und Gesprächsleitung des OB in der Firma überhaupt wieder ein Gespräch in Gang gekommen ist, dass so etwas wie ein Grundverhältnis entstanden war, auf dem es möglich wurde, auf neue Weise miteinander kommunizieren zu können, dass bei dieser Kommunikation auch bislang peinliche und vermiedene Auffassungen öffentlich dargestellt wurden, dass es also möglich war, so etwas wie die Einheit der Firma gerade dadurch wieder herzustellen, indem sich diese Firma entsprechend den Marktverhältnissen neu aufstellte, obwohl dies in dieser erweiterten Form, wie in den Verträgen vereinbart, nicht geschah, aber dann dennoch in einer Form, die sowohl dem Inhaber als auch den neuen Firmen adäquat war. Kollektiv unbewusste Prozesse könnten vielleicht darüber gefunden werden, wenn man die Sitzordnung bei den Gesprächen berücksichtigt, wo bei jeder Gruppensitzung der Inhaber rechts dem OB saß, um gewissermaßen in seinem Schutz die Firma lenken zu können. Im Hintergrund aber war dem OB immer bewusst, auf welcher Ebene man sich gerade bewegte, welche Ebenen sich miteinander überschnitten und wie dies zu nutzen sei für eine produktive

Gesprächsatmosphäre. So ist es zumindest in Teilergebnissen zu einer fruchtbaren Entwicklung sowohl der Firma als auch den einzelnen Beteiligten gekommen. Da es dem OB an Nachhaltigkeit gelegen war, war dieser letztlich doch etwas enttäuscht über die suboptimale Auswirkung seiner Tätigkeit. Möglicherweise ist es aber auch unmöglich, in solchen Situationen mehr zu erreichen als das, was mit dieser Firma geschehen ist, vor allem, wenn der Auftraggeber nicht genügend berücksichtigt wird..

2.6.3. Streit in einer Joint-Venture-Firma

Eine europäische Firma, die größere medizinische Geräte herstellt, verlagerte die Produktion und Entwicklung im Sinne eines Joint-Venture in das Ausland. Ein schwerer Konflikt im gesamten Vertriebsbereich konnte nicht mehr firmenintern eingelöst werden, weshalb man Beratung von außen nachsuchte. Sehr ins Persönliche gehende Konflikte zwischen dem Gesamtleiter des Vertriebs und seinen verschiedenen Abteilungsleitern waren entflammt. Man könne nicht mehr zusammen arbeiten. Es war bald im Rahmen verschiedener Gespräche zu eruieren, warum die Konflikte scheinbar entstanden waren: Es ging um persönliche Auseinandersetzungen über die Art der Zusammenarbeit, über die Art und Weise, wie Sanktionen ausgesprochen wurden, es hatten sich Fraktionen gebildet, die, wenn man sie einzeln ansprach, durchaus gute und vernünftige Gründe für das eigene Verhalten angeben konnten, weshalb man sich durch das Verhalten der Anderen so beeinträchtigt fühlte. Man hatte schon nach interkultureller Beratung von außen nachgesucht, da man vermute, dass die europäischen mit den nichteuropäischen Mitarbeitern wegen Kulturunterschieden nicht zusammen arbeiten könnten. Diese Hypothese erwies sich aber als falsch, denn die Fraktionen, die inzwischen entstanden waren, waren in der Regel gemischt-kulturell zusammengesetzt. Diese Vorgespräche im Rahmen einer vorweg genommenen Organisationsanalyse, die wohl immer notwendig ist, zeigten also wohl nur auf, die Position der einen kann gut und richtig vertreten werden, die Position der anderen ebenso. Man überlegte eine Produktanalyse, ob vielleicht im Produkt ein Widerspruch enthalten ist, der in personalisierter Form dann im Management ausgetragen wird. Ein Beispiel für eine solche Produktanalyse wäre z.B. in der Autoindustrie, ob das eine Interesse nach mehr Sicherheit mit dem anderen Interesse nach mehr Beweglichkeit und Schnelligkeit kollidiere. Aber auch bei dieser Produktanalyse dieser Firma ließ sich nichts Gravierendes im Sinne eines Widerspruchs im Produkt selbst erkennen. Bei der gruppenanalytisch orientierten Organisationsberatung ist es nun erforderlich, unbewusst gewordene, d.h. verdeckte Konflikte im Rahmen von Interviews und eben der genannten Organisationsanalyse versuchen aufzufinden. Die Firma war erfolgreich, in der Gründungsgeschichte der Firma hätte man vielleicht zuerst Konflikte zwischen den europäischen und nichteuropäischen Leitern und Mitarbeitern durchaus vermuten können, hierfür gab es aber kaum Hinweise. Natürlich hatten die Europäer in ihrer Art des Führungsstils zuerst einmal nicht bedacht, wie ein Führungsstil sinnvoll in einer anderen Kultur zu entwickeln sei, da aber hier gute Beweglichkeit vorhanden war, eben solches Reflektionsvermögen, schied die Problematik des kulturell unterschiedlichen

Seite 86

Führungsstils wiederum aus. Ein Gespräch mit einer leitenden Mitarbeiterin ergab in deren Nebenbemerkungen einen plötzlichen Anhaltspunkt: Der frühere Leiter des Vertriebs war nach Europa zurück berufen worden, um dort im Gesamtmanagement der Firma eine höhere Stufenleiter zu erreichen, der jetzige neue Chef des Vertriebs war seit der Gründung der Firma zuerst Entwicklungschef gewesen, um dann in den Vertrieb zu wechseln. Einer der Gründe für diesen Wechsel sei gewesen, dass sich die Vertriebsmitarbeiter im Bereich der Technik der ihnen zu verkaufenden Geräte überfordert fühlten, hier nicht nur nach mehr Schulung im technischen Bereich nachsuchten, sondern auch wollten, dass Personen der Entwicklung ihnen beim Verkauf der Produkte technisch beratend beistehen. Die europäische Stammfirma hatte im dortigen Entwicklungsbereich mit ihrem Leiter eine Person gefunden, die in so guter Weise nicht nur technisch die Entwicklung beförderte, sondern auch im Sinne der Personalführung eine Person war, die man unbedingt weiter qualifizieren und für höhere Aufgaben vorsehen wollte. Mit dem Schritt, diesen Entwicklungschef zum Chef des Vertriebs zu machen, dachte man, einerseits die Forderungen der Vertriebsmitarbeiter besser zu berücksichtigen und andererseits diesem leitenden Herrn eine nun breitere Qualifizierung anzubieten, um sich auch im Vertrieb zu qualifizieren. Man hatte aber auch auf unteren Ebenen tatsächlich Entwicklungsmitarbeiter den Mitarbeitern im Vertrieb in geringer Weise beigelegt, plante zudem Qualifizierungsmaßnahmen sowohl für die Entwickler im Sinne des Vertriebs als auch für die Vertriebspersonen im Sinne der Entwicklung und Technik. Sind die nun entstandenen Konflikte im Vertrieb nicht doch nur persönliche Konflikte von Mitarbeitern, die einfach nicht miteinander auskommen können? Das war eine wichtige Frage. Die Gesamtleitung der Firma war gerade zu dieser Auffassung gekommen und hatte deswegen einen Organisationsberater gewählt, der ihnen als Spezialist für zwischenmenschliche Konflikte galt, also Jemanden mit dem Hintergrund Psychoanalyse und Gruppenanalyse. Die jahrzehntelange Erfahrung des Organisationsberaters in seiner therapeutischen Praxis war, dass er immer gut beraten war, wenn er z.B. einen Patienten von einem Kardiologen überwiesen bekam, mit dem Hinweis, kardiologisch sei nichts zu finden, deshalb müsse etwas Psychisches im Gange sein, dass gerade dann es erforderlich ist, noch einmal genauestens kardiologisch zu prüfen zu sei, ob nicht doch etwas Wesentliches übersehen wurde. Dieses Übersehen fand sich in der Regel bald. Das änderte natürlich nichts daran, dass doch eine Psychotherapie erforderlich war, aber so wusste man wenigstens, welcher körperliche Anteil an den Störungen bestand. Ähnliches galt bei allen Fachärzten, wenn eine sog. Ausschlussdiagnose kam, es sei nämlich nichts Körperliches zu finden, also sei es psychisch, dies genau und ausführlich zu hinterfragen. Die Erfahrung nämlich zeigte, dass es immer eine körperliche und gleichzeitig eine psychische Seite gab. Und die körperliche sollte man schon genau wissen. Mit dieser Skepsis ausgestattet wurde nun die Organisationsanalyse der Firma weiter betrieben. Die Organisation meinte ja, es gäbe keine Organisationskonflikte, keine Konflikte im Produkt, die Konflikte seien rein personal zu sehen. Man habe ja alles versucht, um kulturelle Konflikte auszuschließen, um Fragen von Leitungskompetenz auszuschließen, an der Organisation läge es keinesfalls. Als Gruppenanalytiker weiß man über die Gruppenabwehrmechanismen von Lokalisation und Personalisierung. Auch in therapeutischen

Gruppen ist eine der zentralen Aufgaben des Leiters, genauestens zu prüfen, ob auftauchende persönliche Konflikte und konfliktbeschleunigende Äußerungen einzelner Gruppenmitglieder nicht auch dazu dienen könnten, um eine unbewusste Gruppendynamik zu verschleiern und den Blick auf die scheinbar seltsam reagierenden Einzelnen zu legen, also zu überprüfen, ob nicht ein unbewusster Gruppenkonflikt personalisiert und an einzelnen Personen lokalisiert werde. Der Gruppenanalytiker begab sich also auf die weitere Suche nach unbewussten Organisationskonflikten. Das Gespräch mit der oben erwähnten Mitarbeiterin hinterließ so etwas wie ein Gefühl, da könne etwas einfach nicht stimmen. Er ließ noch einmal alle Einzelgespräche, die Gespräche mit einzelnen Abteilungen sich durch den Kopf gehen, entdeckte aber immer noch nichts, obwohl dieses ungute Gefühl blieb, da müsse doch etwas zu finden sein. Ein erster Anhaltspunkt war, dass sich in der Zwischenzeit zwei weitere Konflikte in der Firma sich auftraten, nämlich zwischen dem neuen Entwicklungschef und dem jetzigen Vertriebsleiter und zwischen dem Vertriebsleiter und dem Gesamtvorstand. Es waren keine schwerwiegenden Konflikte, es waren solche, die durchaus lösbar waren; aber weshalb nun diese neuen Konflikte? Sind diese nicht Hinweis auf etwas, was bisher noch nicht verstanden ist? Der Konflikt zwischen dem Vertriebsleiter und den anderen Vorständen hatte etwas mit seiner beruflichen Karriere zu tun, die er als nicht genügend unterstützt fühlte. Der Konflikt mit dem neuen Vertriebsleiter war bezüglich der Ausstattung der Geräte entstanden, der Vertriebsleiter wollte die Entwicklung ein wenig bremsen, da er für die gänzlich neuen und immer noch komplizierteren Entwicklungen wenige Absatzchancen sah. Es hätte die Geräte so verteuert, dass sie auf dem Weltmarkt möglicherweise etwas ins Hintertreffen gekommen wären. Dies führte zu einer neuen Hypothese.

Was ist der grundsätzliche Konflikt zwischen Vertrieb und Entwicklung? Dieser Konflikt besteht in der Regel darin, dass die Entwicklung möglichst hervorragende und für alle möglichen verschiedenen Einsatzzwecke hin optimierte Geräte schaffen möchte, während der Vertrieb nur Geräte braucht, die die Kunden brauchen, und diese müssen dann nicht über extrem viele Zusatzfunktionen verfügen, die zwar von einzelnen Kunden gewünscht sind, von den meisten aber nicht gebraucht werden. Also ist der zentrale Konflikt einer Organisation zwischen Vertrieb und Entwicklung der, dass die Entwicklung unabhängig vom Verkauf und den Verkaufsmöglichkeiten entwickelt, während der Verkauf, bzw. der Vertrieb den Kundeninteressen folgen muss. Die Hypothese schälte sich klarer heraus, es könnte sich tatsächlich bei den Konflikten im Vertrieb darum handeln, dass der jetzige Leiter des Vertriebs zuerst einmal Entwicklungschef war und von daher ganz andere Interessen folgte als es dem Vertrieb angemessen war. Bei der genaueren Untersuchung dieser Hypothese in wiederum mehreren Gesprächen bestätigte es sich, dass der neue Leiter des Vertriebs sich nicht verstand als technischer Berater des Vertriebs, sondern eben als Leiter und von daher den Vertrieb im Sinne der früheren Entwicklungsvorstellungen umorganisieren wollte, was die Vertriebsmitarbeiter als falsch und unsinnig ansahen. Sie brauchten ja nur mehr technische Hilfe nicht aber Einmischung in ihre Arbeit als Vertriebsfachverständige. In den Konflikten mit seinen Vertriebsmitarbeitern verließ den Chef des

Seite 88

Vertriebs auch seine Fähigkeit, wie in der Entwicklung gute Personalpolitik zu betreiben und die einzelnen Mitarbeiter in ihren Fähigkeiten zu fördern, in den Konflikten versteifte er sich und wurde zunehmend diktatorisch. Er hatte die Interessen der Kunden nicht im Auge. Nachdem der Vertrieb sich nicht einfach als erweiterte Entwicklungsabteilung umstrukturieren ließ, wurde er zunehmend persönlich, was wiederum persönliche Attacken der anderen bewirkten. Er hätte in dem nun zunehmenden Konflikt mit dem jetzigen Entwicklungsleiter sehen können, dass da Organisationsprobleme im Hintergrund stehen, dies war ihm aber nicht möglich, auch diesen Konflikt wollte er gerne personalisieren, da er nun meinte, überall von Menschen umgeben zu sein, die ihm nicht wohl wollten. So wollte er wenigstens seine eigene Laufbahn retten und begann einen neuen Konflikt mit den anderen Vorständen und der europäischen Gesamtgesellschaft. Er fühlte sich da unzureichend unterstützt, was in der Weise aber auch richtig war, denn man hatte da nicht berücksichtigt, dass es nicht so einfach geht, einen Entwicklungschef zum Vertriebschef zu machen, ohne diesen speziell für die ganz anderen Aufgaben des Vertriebs, nämlich der Kundenorientierung zu schulen und einzuweisen. Der Firma war der zugrunde liegende ziemlich einfache Konflikt entgangen, der dadurch entstanden war, dass es nicht unproblematisch ist, nur aus Personalentwicklungsgründen einen Entwicklungschef zum Chef des Vertriebs zu machen. Es war also doch ein unbewusster Organisationskonflikt, dies war die inzwischen erhärtete Hypothese. Im Gespräch mit dem Vertriebschef, dem früheren Entwickler, konnte nun deutlich werden, auch dem Vertriebschef selbst, dass sein Gefühl der mangelnden Unterstützung durchaus berechtigt war, weil er mit den völlig anderen Aufgaben des Vertriebs noch lange nicht wirklich eingearbeitet war. Er wurde deutlich bescheidener, wodurch sich die Konflikte mit seinen Mitarbeitern langsam entschärften. Er konnte auch sehen, dass seine Karriere keineswegs beeinträchtigt sei, wenn er sich mit den ihm neuen Aufgaben im Vertrieb, nämlich der Kundenorientiertheit, vertraut machte. Er ließ sich von seinen Vertriebsmitarbeitern nun beraten und achtete viel mehr auf deren Meinung, so dass der Konflikt langsam verschwand. Ebenso verlor der Konflikt mit dem neuen Entwicklungschef an Gewicht, man konnte die unterschiedlichen Aufgaben gut erkennen. Mit dem Abnehmen der Konflikte im Vertrieb entwickelte er auch wieder seine alten Fähigkeiten der Personalführung, so dass langsam Ruhe einkehrte. Am Ende der Beratung war die Situation dann so, dass der langsam in Ruhestand gehende Gesamtchef des Unternehmens den jetzigen Vertriebschef offiziell als seinen Nachfolger benannte. So war der Karriere gedient, die Firma hatte ihren Organisationskonflikt wieder bearbeitet, der Prozess von Lokalisierung und Personalisierung war wieder aufgehoben.

Inwiefern haben bei diesem Prozess im Hintergrund die fünf Ebenen der Kommunikation gewirkt? Diese fünf Ebenen sind Hilfen bei gestörter Kommunikation, um besser feststellen zu können, an welcher Ebene gerade ein Konflikt abgehandelt wird. Es mag gut sein, dass in diesem Falle die Ebenen nicht in besonderer Weise gebraucht worden wären, um die Probleme dieser Firma zu beleuchten. Im Hintergrund aber haben sie gewirkt.

Auf der Ebene der *Öffentlichkeit* bestand der Wunsch des neuen Vertriebschefs, gemeinsam mit der Gesamtfirma, ihn weiter zu qualifizieren, da er beste Ausgangsbedingungen lieferte, um später einmal noch weiter zu kommen. Dies ist geschehen. Weiter auf dieser Ebene versetzte man einen Entwicklungschef in die Rolle des Vertriebschefs, ohne diesen dafür genügend vorzubereiten. Man hatte die völlig unterschiedlichen Aufgaben nicht gesehen. Da der neue Vertriebschef seinen jetzigen Aufgaben nicht ausreichend gewachsen war, entwickelten sich Konflikte mit seinen Mitarbeitern, in denen er seine alten Fähigkeiten auch als Förderer in der Personalentwicklung verlor und zunehmend diktatorisch agierte. Dies verschärfte die Konflikte.

Die *Übertragungsebene I*, ganze Personen, spielte hier vermutlich eine geringe Rolle, außer in dem Bereich, in dem sich der neue Vertriebschef von seinen Vorgesetzten (Vater, Mutter) nicht genügend unterstützt fühlte, was in gewisser Weise so auch stimmte. Inwieweit die Mitarbeiter unbewusste Konflikte mit ihren Eltern mit ihrem Vertriebschef abhandelten, war weder zu eruieren noch notwendig, dieses herauszuarbeiten.

Auf der *Übertragungsebene II*, der projektiven Ebene, entfaltete sich der ganze Konflikt, man vermutete in den jeweils anderen die bei sich selbst abgewehrten destruktiven Impulse. Da in Firmen Destruktion kaum einen Platz haben dürfte und in der Selbstreferenz der beteiligten Mitarbeiter destruktive Affekte wohl nicht wirklich integriert waren, eignete sich diese Ebene in besonderer Weise dafür, in den jeweils anderen die bössartigen Zerstörer zu finden.

Die *Ebene des Körpers* konnte unberücksichtigt bleiben, es wurden jedenfalls in allen Gesprächen, sowohl den Einzelgesprächen als auch den Gesprächen mit den verschiedenen Teams keine körperlichen Begleitsymptome außer vielleicht der Situation angemessenen extremen Anspannung berichtet.

Die *primordiale Ebene*, der Grundlage jeglicher Verständigung, wurde zwar in den Konflikten zwischen Kulturen von der Firma selbst erörtert, konnte aber keinen wesentlichen Aufschluss über die Kommunikationsstörungen im Betrieb ergeben. Natürlich war diese Ebene betroffen, wenn man sich überhaupt nicht mehr verständigen konnte und nur noch mit Vorwürfen reagierte. Man könnte hier also sagen, die Ebenen liefen im Hintergrund mit, hatten aber keinen wesentlichen Anteil an der Aufklärung, hier waren es tatsächlich

Organisationskonflikte, nicht aber persönliche oder solche die mit persönlichen Übertragungsprozessen zu tun hatten, zumindest im Wesentlichen.

Es war also tatsächlich so, dass die Untersuchung der Ebenen in diesem Konflikt nicht wesentliche Aufklärungsmöglichkeiten boten, vielmehr die Ausgangslage, dass unbewusste, bzw. unbewusst gemacht gewordene Konflikte der Organisation im Sinne der Gruppenabwehrmechanismen von Lokalisation und Personalisierung bearbeitet wurden, wo es also notwendig war, dass ein Gruppenanalytiker auch ein Spezialwissen über Organisationen benötigt, wie z.B. dem grundsätzlichen Konflikt zwischen Vertrieb und Entwicklung, um die bestehenden Konflikte sinnvoll angehen zu können. Die Ebenen blieben im Hintergrund.

3. Leitungs- und Führungstheorien, abgeleitet aus Psycho- und Gruppenanalyse

Aus der Psychoanalyse lassen sich gut Bedingungen für Zweiergespräche ableiten, aus der analytischen Psychotherapie Zweiergespräche unter der Bedingung der Anwesenheit eines Dritten (hier zuerst einmal die Krankenkasse, Kassenärztliche Vereinigung, Gutachter), der Grenzen und Möglichkeiten setzt. Aus der Gruppenanalyse lassen sich ableiten Teamgespräche, Leitungsaufgaben allgemein, Moderation⁸¹ und Fragen der Führung. Beiden Verfahren sind gemeinsam die Bedeutung des Settings, das heißt die Bedeutung der Rahmenbedingungen, unter denen die Gespräche stattfinden. Für das Setting ist der Psychoanalytiker, der analytische Psychotherapeut, der Gruppenanalytiker wie der gruppenanalytische Psychotherapeut in gleicher Weise verantwortlich. Das Setting schließt in allgemeiner Weise ein den gewählten Raum, die Sitzordnung, die Gesprächsregeln, die Zeitdauer, den Schutz vor Störung von Außen und, da der „Leiter“ an der Grenze von analytischer oder sonstiger Situation zur Umwelt sitzt, den Umgang mit Grenzphänomenen sowohl in der Richtung von Innen nach Außen wie von Außen nach Innen. Letzteres mag ein Beispiel demonstrieren:

In einer Klinik findet eine Supervisionssitzung mit dem Leitungsteam statt. Es klopft an der Türe, die Türe wird geöffnet, der Blick des Eintretenden wandert in der Gruppe umher, heftet sich schließlich an den Supervisor, ohne ihn zu kennen. Aber irgendwie hatte der Supervisor diese Position an der Grenze der Gruppe nicht nur eingenommen, sondern anscheinend auch szenisch dargestellt. Er war

⁸¹ Doppler/Lauterburg (1994), S. 233 f: „Wann und wo immer Change Management angesagt ist, steigt die Nachfrage nach Moderation.“ Die Autoren sehen das Erlernen und die Fähigkeit zu Moderieren als eine Notwendigkeit jeglicher Führungskraft in modernen Unternehmen.

eben ein Gruppenanalytiker mit dem Wissen um seine Position an der Grenze der Gruppe. An ihn wurde also die Frage gestellt, ob der Klinikleiter kurz wegen eines Notfalls entbehrlich sei. Der gruppenanalytische Supervisor blickte kurz in die Runde der Gruppe, entschied dann, dass der Klinikleiter jetzt wegen seiner Aufgaben in der Klinik kurz weggehen könne, sagte dies auch (siehe Ebene Öffentlichkeit, es muss auch gesagt werden). Daraufhin stand der Klinikleiter auf und besprach sich kurz mit seinem Mitarbeiter, gab ihm die nötigen Anweisungen und kehrte in die Supervisionsgruppe zurück, wieder mit Blickkontakt zum Supervisor. Es ist nicht einfach, eine solche Settingverantwortung durch den Supervisor zu installieren, Vorgespräche über die Notwendigkeiten sinnvoller Supervision sind mit dem Leitungsteam erforderlich, das gehört zur nötigen Administration einer Gruppe, die durch den hier Supervisor zu gewährleisten ist.

Die Aufgabe der Gesprächsleitung beginnt also schon lange vor Beginn jeglichen Gesprächs – sie kann nicht einfach allgemeine Bedingungen z.B. von Supervision oder Organisationsberatung der jetzigen Institution, Organisation oder dem jeweiligen Betrieb überstülpen, sondern muss in den Vorgesprächen gemeinsam mit den Beteiligten Rahmenbedingungen so abstecken, dass sie einerseits der Realität der zu beratenden Gruppe genau so entspricht wie den Anforderungen sinnvoller Supervision, Beratung oder ähnlicher Prozesse. Das gehört zur Administration, die oben schon erwähnt wurde. Erst wenn hierüber einigermaßen Einigkeit erzielt wurde, kann der „Leiter“ der Situation seine Position an der Grenze der Gruppe oder der Grenze des Zweiergesprächs sinnvoll einnehmen so, dass sogar Personen oder Funktionsträger, die vom Außen kommen, diese Position intuitiv erspüren können und dementsprechend sich verhalten. Die „natürliche Autorität“ des Leiters ist somit nicht eine dogmatisch von außen kommende, sondern eine, die in den Vorgesprächen gemeinsam mit den Betroffenen erarbeitet wurde. Mit den heute leider üblich gewordenen Anglizismen könnte man von „Boundery-Management“ sprechen⁸².

Zur Administration gehört zudem, dass vor jeglichem dem Auftrag zugehörendem Gespräch so etwas wie eine Organisationsanalyse gemacht wird. In der Therapie ist dies Anamnese, Gruppenvorgespräch wie auch Diagnostik und Befunderhebung. Bei Organisationen, Betrieben, Firmen, Konzernen, Parteien, politischen Gremien usw. müssen diese administrativen Anforderungen beinhalten Organisationsanalyse, Produktanalyse⁸³, Analyse

⁸² Doppler und Lauterbach (1994, S. 90f) sehen eine Schwerpunktverlagerung der Führungsaufgaben der Vorgesetzten in folgenden Gesichtspunkten: Sie beinhalten jetzt 1. Zukunftssicherung, Sicherung der nötigen Infrastruktur für gegebene und neue Aufgaben, 2. Menschenführung im Sinne von Betreuung und Förderung, 3. Management des permanenten organisatorischen Wandels samt Sicherstellung der nötigen Kommunikation und ihrer Strukturen.

⁸³ Produktanalyse ist deshalb nötig, weil sich oft innere Widersprüchlichkeiten des Produkts (z.B. soll sich ein Abfangjäger leicht umrüsten lassen in einen Bomben- und Raketenträger, was gegensätzliche Anforderungen sind – siehe die Konflikte um den „Eurofighter“) in Konflikten im Management widerspiegeln. Konflikte im Krankenhaus, wo es einerseits um gute ärztliche Leistungen (ärztlicher Direktor, Ober- und Chefärzte),

der Geschichte der Institution, Organisation, Analyse der primären und jetzigen Ziele, Analyse der jetzigen und früheren Situation der zu beratenden – ich nenne sie jetzt einfach mal „Gruppe“.

Dieses „Boundary-Management“, das Sitzen an der Grenze, wird bei den flacher werdenden Hierarchien in Firmen zunehmend wichtig. Für den Leiter bedeutet dies, dass er seine von ihm geleitete Gruppe in gewisser Weise schützt vor unzuträglichen Außeneinwirkungen, andererseits innerhalb der Gruppe die gesetzten Bedingungen, die ja von außen kommen, nicht nur mitzuteilen, sondern auch zu vertreten. Innerhalb der Gruppe ist es seine Aufgabe, durch geeignete Förderung und gemeinsame Rekapitulation der geleisteten Dinge häufig dafür zu sorgen, dass, wie man sagt, alle am gleichen Strang ziehen und die jeweils spezifischen Fähigkeiten der Mitarbeiter gerade in ihrer Unterschiedlichkeit zum Tragen kommen. Schnelles Funktionieren von Arbeitsgruppen hängt also nicht mit Gleichförmigkeit, gleichen Ansichten, gleichen Qualifikationen und Ähnlichem zusammen, sondern gerade mit der Fähigkeit, die spezifischen Unterschiedlichkeiten einerseits zu fördern und gerade dadurch aber auch wieder zu integrieren. Dadurch kann ein Arbeitsklima von gegenseitiger Achtung und auch Neugierde gegenüber möglicherweise sogar völlig abweichenden Äußerungen entstehen. Eine „gute“ Gruppe lebt von ihren Unterschiedlichkeiten, in der Wissenschaft spricht man da von ihrer Interdisziplinarität, dem Polylog, über den Dialog hinausgehend.

Der Leiter ist für das Klima der Gruppe verantwortlich, die er leitet. Das ist dann besonders schwierig, wenn die Gruppe nicht von ihm selbst zusammengesetzt ist, sondern ihm aus der Firma zugeordnet wurde, ohne zu prüfen, inwieweit die Mitarbeiter wirklich gut miteinander zurecht kommen. Die Erfahrung der Gruppenanalyse hier ist, da man zwar als Leiter hier die Möglichkeit hat, die Gruppe gänzlich selbst zusammen zu stellen, andererseits aber es überhaupt nicht vorherzusehen ist, wie Einzelne miteinander auskommen, ja, gerade dieses Auskommen ist überhaupt nicht gefragt, sondern gefragt ist, inwieweit sich unbearbeitete unbewusste Konflikte aus den früheren Lebensjahren in der analytischen Gruppe neu entfalten können. Diese Konflikte äußern sich zuerst einmal dadurch, dass Gruppenmitglieder nicht unbedingt miteinander auskommen, sie finden sich unsympathisch, behaftet mit Persönlichkeitszügen, die man nicht mag, usw.. In der gruppenanalytischen Therapie ist es nun die Aufgabe, die auftretenden Konflikte auf ihren lebensgeschichtlichen Hintergrund hin zu erforschen. In der Firma oder in sonstigen Arbeitsgruppen ist dies keinesfalls die Aufgabe. Hier geht es darum, aus unterschiedlichen Persönlichkeiten und Qualifikationen eine Gruppe zusammenzuschweißen, die, nun hier genauso wie in der Gruppenanalyse, in ihrer

Unterschiedlichkeit, Widersprüchlichkeit genutzt werden soll, um gute Arbeitsergebnisse zu erbringen. Das stellt natürlich höchste Anforderungen an die Persönlichkeit des Leiters.

In der Gruppenanalyse nennt man den Leiter oft „Conductor“⁸⁴, also so etwas wie einen Dirigenten. Er dirigiere ein Orchester, dessen Partitur er nicht kenne. Diese Partitur entsteht in der Gruppenanalyse aufgrund der Aufforderung an jeden Gruppenteilnehmer, möglichst offen und frei gerade darüber zu sprechen, was ihn im Moment bewege, was er fühle, welche Gedanken sich ihm aufdrängen. Dadurch versucht man an die unbewussten Hintergründe zu gelangen. Wie kann das z.B. für einen Projektleiter in einem Betrieb oder einem Abteilungsleiter usw. übersetzt werden? Im Bereich der Entwicklung neuer Produkte oder Verbesserung alter ist diese Partitur zwangsläufig besonders unsicher, da man ja immer wieder neues Gebiet betreten möchte, um die Produktpalette auf modernstem Stande zu halten. Im Vertriebsbereich ist es die Unsicherheit darüber, wie die immer wieder neu geäußerten Wünsche der Kunden in Abgleich gebracht werden können mit den vorhandenen Möglichkeiten der Firma, diese auch zu liefern. Somit ist also in gewisser Weise auch im Vertrieb die Partitur, die zu dirigieren ist, nicht wirklich gut bekannt. Wie kann da ein Gruppenleiter, ein Projektleiter, ein Abteilungsleiter oder ein sonstiger in der Hierarchie der Firma stehender Leiter damit umgehen? Auch wenn es vielleicht wünschenswert wäre, kann man nicht jedem neuen Leiter einer Gruppe dazu zwingen, zuerst einmal eine lange gruppenanalytische Ausbildung zu machen⁸⁵. Aber ein gewisses Training in Gruppenanalyse sollte in jedem Falle vorliegen. In der Supervision von Gruppenleitern, gleichgültig, ob in der Gruppenanalyse oder in Betrieben, musste ich immer wieder einmal feststellen, dass diesen Gruppenleitern das Augenmerk dafür oft fehlt, wie weitgehend sie selbst mit ihrer Persönlichkeit das Gruppengeschehen gestalten. Es ist ja immer viel zu einfach, Konflikte bei den Mitarbeitern oder zwischen Mitarbeitern und dem Leiter damit abzutun, dass diese eben von ihrer Persönlichkeit her schwierig, zu unqualifiziert sind oder sonstige Mängel haben. Schwerer ist es, in den Konflikten die eigene Beteiligung zu sehen.

So berichtete ein solcher etwas übergeordneter Leiter über eine Abteilung seiner Firma, dass die Produktivität dieser Abteilung dadurch deutlich vermindert sei, weil bis zum Betriebsrat gehende Auseinandersetzungen bezüglich des Verdachts von Mobbing, unterschwelligen Verurteilungen der

Patienten geht – neben den Interessen des gesamten Personals. Wo liegt nun das „wirkliche“ Produkt der Klinik?

⁸⁴ Diesen Begriff verwendeten Foulkes und seine Schüler, um damit auszudrücken, wie eng der Leiter mit der Gruppe verbunden ist (Behr, Hearst 2005)

⁸⁵ In einer Neu-Definierung von Führungsfunktionen heutiger Großbetriebe besteht „die Funktion der Führung nicht mehr im Wesentlichen darin, Arbeit vorzubereiten, Aufgaben zu verteilen und das Tagesgeschäft zu koordinieren, sondern darin, Rahmenbedingungen zu schaffen, die es normalintelligenten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglichen, ihre Aufgaben selbstständig und effizient zu erfüllen.“ (Doppler, Lauterbach 1994, S. 61). Das nötige Wissen über Gruppenprozesse, auch unbewusst ablaufende, setzen die Autoren voraus, ohne allerdings zu sagen, wo und wie man dieses erwerben kann.

Mitglieder der Abteilung die Rede war. In der Supervisionsgruppe spiegelte sich dies dadurch, dass eine Untergruppe in der Supervision heftig über ein gänzlich anderes Thema sprach, nämlich über die Frage der Abhängigkeit eines Leiters von der Anerkennung seiner Autorität. Im weiteren Gespräch, das dann wieder zurückging zu dem Bericht des erst genannten Leiters konnte man schließlich feststellen, dass die oberste Spitze der Firma in der Überlegung war, den gesamten Bereich dieser Abteilung eventuell auszugliedern, wo der hier anwesende Leiter als Vorgesetzter des Abteilungsleiters nicht in der Lage war, eine eigene Position zu beziehen, er wollte zum Zwecke seines möglichen weiteren Aufstiegs es sich nicht mit der Firmenleitung verderben, hatte diese Überlegungen seinem Abteilungsleiter nicht mitgeteilt. Die Frage, warum er dies nicht getan habe, beantwortete er zuerst auf die genannte Weise, dann aber auch, damit, er selbst sei ja in dieser Supervisionsgruppe, weil er die genannte Grenzposition des Leiters von seiner Persönlichkeit her immer wieder einmal nicht einnehmen konnte, da er sich in Loyalitätskonflikten fühle, einerseits gegenüber der Gesamtleitung der Firma, andererseits gegenüber seinen Mitarbeitern. Solche Loyalitätskonflikte kenne er schon aus seiner Kindheit und Jugend, wo er, als die Eltern miteinander stritten, immer wieder einmal versuchte, zwischen den beiden zu vermitteln, um die Familie aufrecht zu erhalten. Als die Eltern sich schließlich scheiden ließen, habe ein Kampf um ihn begonnen, bei wem er wohnen dürfe, ohne dass er und seine damit verbundene Zerrissenheit in der Loyalität sowie gegenüber Vater als auch Mutter sich wirklich gefragt fühlte. Er wollte beide zusammenhalten. Mit der Erkenntnis dieser familiär bedingten Lähmung war nun ein ganz anderes Herangehen an die Frage möglich, weswegen er seinem Abteilungsleiter die Überlegungen der Firmenleitung verschwiegen. Er war damals als Kind schon überfordert, hatte wohl diese innere Situation übertragen auf seine jetzige. Er hatte ja unbewusst schon die Trennung der Firma von dieser Abteilung ähnlich wie die Scheidung der Eltern innerlich vorweg genommen. Mit dieser Erkenntnis konnte er nun neu überlegen, wie er seinen Abteilungsleiter und über er ihn doch noch genauer informieren sollte. Dies waren dann aber Überlegungen, die mit der aktuellen Situation der Firma zu tun hatten. In der nächsten Supervisionssitzung berichtete dieser übergeordnete Leiter dann, er habe mit seinem Abteilungsleiter die Situation angesprochen und mit ihm gemeinsam überlegt, wie man in dem einen oder anderen Falle bei Trennung oder Nicht-Trennung die Mitarbeiter motivieren könne, am Projekt dieser Abteilung wieder aktiver mitzuarbeiten. Sein Abteilungsleiter war in dieser Frage weniger von einer Familiendynamik bestimmt, so dass er in einer Konferenz mit seinen Mitarbeitern darüber sprechen konnte, dass für den Fall, dass nicht bald wieder gute und produktive Zusammenarbeit möglich würde, die Firma die Überlegung habe, die Abteilung zu schließen. Unbewusst hatte die Abteilung in dem Mobbing innerhalb der Abteilung die Ihnen nicht bekannte und unbewusst wirkende Szenerie des Ausschlusses Einzelner im gruppenanalytischen Sinne lokalisiert und personalisiert. Die Situation in der Abteilung sei klarer geworden, ein Mitarbeiter wollte ohnehin zum Zwecke des Aufstiegs in eine andere Abteilung wechseln, was möglich gemacht wurde, die vorher sich als gemobbt gefühlten Mitarbeiter verstanden die gefährliche Situation und konnten sich relativ problemlos dazu aufrufen, unter neuen und etwas

veränderten Bedingungen wieder miteinander zusammen zu arbeiten. Ein offenes Gespräch in der Abteilung war dazu nötig.

Aus diesem Beispiel ist gut zu ersehen, wie notwendig es für einen Leiter, gleich auf welcher Hierarchiestufe stehend, erforderlich ist, seine eigenen lebensgeschichtlichen Verflechtungen auch bei scheinbar rein unternehmerischen Entscheidungen und Überlegungen mit zu reflektieren. Dies kann aber nur, wer dafür genügend sensibilisiert ist und die Erfahrung gemacht hat, welche Hilfe solches bringt. Unbewusste Prozesse bestimmen weit mehr die scheinbar bewussten Entscheidungen, als man sich vergegenwärtigen möchte. Es ist dies natürlich auch eine große Kränkung, zu erleben, wie solche unbewussten Prozesse weit größeres Gewicht haben können und haben, als man sich wünscht.

Rutscht man selbst als Leiter in die Position einer lokalisierten und personalisierten Organisationsproblematik, ist man noch mehr davon betroffen. Hier allerdings dient dann die Analyse der eigenen Lebensgeschichte dazu, sich nicht allzu bereitwillig in diese Konflikte hineinzubegeben, sondern Widerstand leisten zu können, der nun nicht unbewusst konterkariert wird, sondern auf der realen Ebene stattfinden kann. Je mehr man über sich als Persönlichkeit und seine Lebensgeschichte und die verdrängten Anteile dieser Bescheid weiß und vor allem darüber, dass gerade die verdrängten Geschichten eine besonders gewichtige Rolle spielen, desto mehr ist ein solcher Leiter in der Lage, souverän zu bleiben. Er ist dann den realen Prozessen, die unbewusst mit-determiniert sind, näher.

Die Frage, inwieweit man aufgrund seiner Lebensgeschichte geeignet ist für Personalisierungs- oder Lokalisierungsprozesse, bringt bei der Erkenntnis dieser Eignung gänzlich neue Handlungsmöglichkeiten, die wieder realitätsadäquat sind. Die unbewussten Prozesse können zwar als realitätsadäquat erscheinen, sie sind es nicht.

Streng genommen, sollte jeder Leiter, jede Leiterin einen langfristigen gruppenanalytischen Prozess bei sich selbst durchmachen, vielleicht auch einen psychoanalytischen, um die jeweils spezifische Eignung für Verlagerungsprozesse innerhalb einer Firma mitdenken und mitspüren zu können und genügend Handwerkszeug zu haben, die eigene lebensgeschichtliche Verwicklung als Erfahrungsgrundlage nutzen zu können. Dies ist ähnlich wie bei den Vorwürfen der 1968er Jahre an die rebellierenden Studenten, denen vorgeworfen wurde, sie kämpften „eigentlich“ gegen die eigenen Väter und seien deswegen verblendet. Kluge Psychoanalytiker sahen es so: Gerade, weil diese Generation so unter ihren sich autoritär verhaltenden Vätern ohne echte Autorität gelitten habe, habe sie ein besonders gutes Gefühl für Personen, deren Autorität nicht innerlich gewachsen war, sondern autoritär durchgesetzt werden sollte.

Die obige Anforderung nach Fortbildung bzw. theoretisch begleiteter Selbsterfahrung dürfte heute (in den 70er – 80er Jahren des letzten Jahrhunderts war dies ganz anders, einige Firmen verlangten für Führungskräfte solche Fortbildungsgänge) wieder wenig umzusetzen sein, zumindest aber sollte eine gewisse Erfahrung vorliegen, Supervision von Leitungsaufgaben erscheint mir als immer dringend erforderlich. Da das Klima einer Gruppe in ganz besonderer Weise von der Persönlichkeit und der Arbeitsweise des Leiters bestimmt ist, kann dieser Forderung nicht nachdrücklich genug Gewicht gegeben werden. Es ist dabei ein großer Unterschied, ob Führungskräfte nur kurzfristig in Schulungen oder Coachings sog. „Persönlichkeitsentwicklung“ betreiben oder ob sie sich, was ich hier dringend empfehlen möchte, in längere, möglicherweise sogar Jahre dauernde kontinuierliche Selbsterfahrung begeben, um sich und ihre Wirkung auf andere im Bezug zur eigenen Lebensgeschichte ausführlich zu überprüfen. Führungskräfte, die diese langfristige Prüfung eigener Entwicklung übernahmen, dankten dies nicht nur dadurch, dass sie im Beruf erhebliche Fortschritte machten, sondern auch dadurch, dass sie anderen einen solchen Weg nahe legten, wenn sie vorwärts kommen wollten⁸⁶.

Eine andere Seite der Leitung ist die der sog. Abstinenz. Unabhängig von der Persönlichkeit, die mehr oder weniger Nähe zu den Mitarbeitern braucht, ist es für einen Leiter erforderlich zu erkennen, dass seine Autorität nicht dadurch wächst, dass er die Anerkennung dieser Autorität von seinen Mitarbeitern braucht. Dieses Brauchen sollte nun näher untersucht werden. Natürlich ist Autorität ohne deren Anerkennung durch Andere hinfällig. Wie aber kann die Anerkennung erreicht werden? Sie muss auf einem gewissen inneren Gleichgewicht zwischen den Erwartungen der Vorgesetzten und den Erwartungen der Mitarbeiter im Zusammenhang mit dem Gleichgewicht der eigenen Persönlichkeit bestehen. Nehmen wir einmal an, die Persönlichkeit des Leiters ist aufgrund seiner Lebensgeschichte in besonderer Weise davon abhängig, gebraucht zu werden. So wird er sich so verhalten, dass er Informationen nicht so weiter gibt, dass größtmögliche Selbstständigkeit bei seinen Mitarbeitern entsteht, sondern immer etwas zurückhaltend, gleich aus welchen betrieblich anscheinend bedingten Gründen es auch immer sei. Ist sich der Leiter dieser Persönlichkeitseigenschaft bewusst, kann er damit besser umgehen und, sich selbst korrigierend, dann doch wichtige Informationen so weiter geben, dass seine Mitarbeiter etwas mehr unabhängig von ihm werden, allerdings nie in dem Maße, dass er sein Bedürfnis nach Anerkennung und Gebrauchtwerden nicht doch irgendwie durchsetzen könnte. Wenn dies

⁸⁶ Ein Vorstandsvorsitzender einer großen Bank wollte eine solch langdauernde Selbsterfahrung für alle Vorstände und die darunter liegende Ebene zwingend vorschreiben, da er selbst damit so gute Erfahrungen gemacht hatte, scheiterte natürlich daran, dass Zwang dazu ein ungeeignetes Mittel ist.

allerdings unbewusst und ohne bewusste Kenntnisnahme geschieht, werden die Mitarbeiter immer über zu wenige Informationen und autoritären Führungsstil klagen. Es geht also nicht darum, überhaupt keine Fehler zu haben, sondern darum, mit seinen Fehlern umgehen zu können, wenn man sie schon nicht bereinigen kann.

Das führt zur nächsten Aufgabe des Leiters, nämlich, die Mitarbeiter nicht für persönliche Bedürfnisse zu gebrauchen, sondern sich Möglichkeiten zu verschaffen, diese andernorts zu befriedigen. Er muss sich allerdings dieser Bedürfnisse bewusst sein. Ich selbst war im Rahmen eines Studiums einmal einem Leiter ausgesetzt, der in solch hohem Maße aufgrund eigener Lebensgeschichte davon überzeugt war, man könne nur sein Mitarbeiter sein, wenn man absolut unabhängig von ihm gewissermaßen in Einsamkeit seine eigenen Arbeiten selbst formulierte, die Hintergründe dieser Arbeiten sich erarbeitete, ohne besondere Unterstützung von ihm. Seine Lebensgeschichte war unverarbeitet damals die, als Kind einer aristokratischen Familie von beständig wechselnden Betreuern und Erziehern begleitet zu sein, wo wirklich menschliche Bindung kaum wegen der Wechsel, nur im doch vorhandenen warmen Klima der Familie entstehen konnte. Dennoch hatte er sich aufgrund seiner großen Begabung und Vitalität Einfluss und Positionen verschafft, die es ihm ermöglichten, große Institute, Gremien, Firmen usw. zu leiten. Viele seiner Mitarbeiter litten daran, von ihm zu wenig Unterstützung zu erfahren. Ich wusste dies damals nicht und geriet folglich wie andere in den Strudel von Selbstzweifeln angesichts eben dieser mangelnden sichtbaren Unterstützung. Bis auf die Wenigen, die eine ähnliche Lebensgeschichte hatten, war es nur relativ unabhängigen Persönlichkeiten möglich, unter der Leitung dieser Person zu hervorragenden Leistungen zu kommen. Man könnte sagen, dies wäre ein natürliches Auswahlprinzip, eine Firma aber könnte sich so etwas kaum leisten. Nun, dieser Leiter brauchte keine Bestätigung seiner Autorität. Er hatte sie und brauchte die Bestätigung zu wenig. Die andere, sehr positive Seite seiner Leitung war, von ihm im Denken und Arbeiten dergestalt geführt zu werden, als man sich mit ihm und seiner absolut bescheidenen Art, sich Wissen anzueignen, unbedingt identifizieren konnte. Er hatte zudem starkes Charisma. Strampelte man sich frei von eigenen oft kindlichen Bedürfnissen nach Anleitung, Führung und Unterstützung, konnte man sich seiner Aufmerksamkeit, nach einiger Zeit auch freundschaftlicher Zuneigung, gewiss sein. Solches sagt auch darüber etwas aus, dass man als Mitarbeiter auch eine gewisse Aufgabe darin sehen könnte, trotz Schwächen der Leitung sich auf deren Stärken beziehen zu können.

Ein Leiter, der mit anderer Persönlichkeit und Lebensgeschichte zur Bestätigung eigener Autorität die dauernde Bestätigung seiner Mitarbeiter benötigt, wird in dieser Frage abhängig,

versucht seine Autorität gewaltsam durchzusetzen. Unbewusst hat er größte Zweifel an seiner Unabhängigkeit von beständiger narzisstischer Zufuhr, psychoanalytisch gesprochen, also von der Anerkennung. Es ist nun aber nicht die Aufgabe der Mitarbeiter, die Autorität des Vorgesetzten zu bestätigen oder zu fördern. Er muss schon in sich selbst ruhen und die Bestätigung seiner Autorität auch darüber sich erwerben, dass er mit sich selbst in dieser Frage im Reinen ist. Psychoanalytisch gesprochen entsteht diese Autorität oder dieses sog. Selbstbewusstsein dadurch, dass man sich im wörtlichen Sinne seiner selbst, d.h. aller seiner Schwächen und Stärken, einigermaßen bewusst ist. Dieses Bewusstsein erreicht man aber nicht solipsistisch, nämlich alleine, sondern man ging durch verschiedene Prüfungen, in denen man in der Lage war, die Prüfer selbst als Personen anzuerkennen, deren Urteil genügend gewichtig ist, um eigenes Selbstbewusstsein darauf aufbauen zu können. Aus der Sicht der Psychoanalyse würde man hier von der Notwendigkeit sprechen, einer möglichen Kastration nicht aus dem Wege gehen zu dürfen, wobei der Begriff der Kastration⁸⁷ wie immer in der Psychoanalyse auch den Körper meint, gleichzeitig aber symbolische Bedeutung hat, nämlich die Gefahr der Vernichtung.

Optimal hatte man dazu die Möglichkeit in der ödipalen Phase, d.h. im Alter zwischen etwa 4 – 6 Jahren, mit den eigenen Bedürfnissen so die Eltern bedrängen zu dürfen, dass diese in ihrer Zweisamkeit ein genügend großes Bollwerk dem entgegen zu setzen hatten, so dass die Liebesstürme des Kindes zwar anerkannt, gleichzeitig aber auch abgewehrt werden konnten, in dem die Liebe zwischen den Eltern die stärkere war. Ein dermaßen glücklicher Ausgang des Ödipuskomplexes wäre dann so, dass das Kind sagt, nun habe ich es zwar vielfach versucht, die alleinige Liebe meiner Mutter oder meines Vaters für mich zu erringen, ich bin gescheitert, aber dann, wenn ich einmal groß bin, habe ich dasselbe Glück und dieselbe Liebe und Leidenschaft, wie es meine Eltern miteinander hatten. Und diese dürfen sich dann in meine Beziehung nicht mehr einmischen. Dies ähnlich so, wie ich mich auch nicht einmischen konnte, auch wenn ich es noch so sehr wollte.

Dieses Glück einer solch guten Entwicklung in der ödipalen Phase ist heutzutage nur wenigen Menschen möglich. Man muss davon ausgehen, dass reale Persönlichkeiten heute in unserer Gesellschaft immer mit gewissen ödipalen Einschränkungen belastet sind. Das bedeutet, in der Kindheit, nämlich der ödipalen Phase, nicht wirklich sich selbst freilassen zu können, um

⁸⁷ Es ist dies hier ein erweitertes Verständnis von „Kastration“, es geht nicht so sehr darum, „wirklich“ im Sinne körperlicher Beschädigung „kastriert“ zu werden, sondern um die Erfahrung von Niederlage, Scheitern angesichts übertriebener Wünsche und deren Abwehr durch mächtige Andere (Vater, Mutter, später andere anerkannte Autoritätspersonen), was im Unbewussten aber tatsächlich einer einschneidenden körperlichen Beschädigung und Vernichtung fast gleich kommt. Siehe dazu Green (1996), Laplanche, Pontialis (1972),

auf die Grenzen angesichts der Liebe und Leidenschaft der Eltern zueinander zu stoßen, sondern sich einbremsen zu müssen, um nicht in inzestuöse Beziehungen als Junge zur Mutter oder als Mädchen zum Vater zu geraten. Die meisten Menschen reden heute davon, sich in Beziehungen einlassen zu können oder auch nicht. Man redet so, als hätte man als Kind wirklich die Fähigkeit erworben, das Sich-Einlassen eigenhändig zu bremsen. Dieses Bremsen ist aber nur dadurch entstanden, dass anstelle der Grenze durch die Eltern Über-Ich-Grenzen errichtet wurden, die die eigene Liebes- und Erlebnisfähigkeit beschränkten. In der Regel regredierte man, psychoanalytisch gesprochen, auf das anale Leistungsniveau, man brachte statt seiner Liebe nun Leistung, um die nötige Anerkennung zu erhalten. Wurde diese Leistung nicht ausreichend anerkannt, fehlte also die nötige narzisstische Zufuhr, regredierte man gelegentlich auf das orale Niveau, entwickelte depressive Züge, man fühlte sich nicht beachtet, nicht geliebt, nicht für genügend wertvoll gefunden usw.. Das sollen nun die Mitarbeiter ausgleichen, diese sind dafür erstens weder geeignet noch zweitens überhaupt dafür zuständig. Im Allgemeinen weiß man davon wenig, ich habe kaum Leiter angetroffen, die über ihre ödipale Schnittstelle samt der Notwendigkeit der Kastration (von außen und nicht durch Über-Ich-Einschränkungen oder sonstige kindliche Verdrängungen bedingt) ausreichend Bescheid wussten. Wenn man also aufgrund der schwierigen Beziehung der Eltern zueinander den Ödipuskomplex nicht wirklich gut durchlaufen konnte, sondern regredierte auf das Leistungsniveau und über diesen Weg narzisstische Zufuhr, d.h. die nötige Anerkennung erhielt, bildet sich die Persönlichkeit entsprechend aus und erwartet nun von allen und jedem, insbesondere von den Mitarbeitern, diese narzisstische Zufuhr leisten zu sollen. Dies aber ist nicht wirklich möglich oder sogar sinnvoll. Nun kann man wiederum nicht von jedem Leiter verlangen, durch Psychoanalyse und Gruppenanalyse sich dieser ödipalen Defizite bewusst zu werden, aber verlangen kann man doch, wenn man schon in dieser Regressionsstufe der Leistungsorientierung verharret ist, dann die nötige narzisstische Zufuhr sich nicht von den Mitarbeitern holen zu müssen. Man könnte andere Wege finden. Man kann natürlich die Konflikte auch nicht unbedingt alle auflösen, aber sie sollten doch in gewisser Weise so bewusst sein, dass man Mitarbeiter nicht mit diesen eigenen Bedürfnissen belastet. Es ist dies für Gruppenanalytiker eine Selbstverständlichkeit, Abstinenz in dieser Weise auszuüben, Gruppenmitglieder nicht für die eigene narzisstische Bestätigung zu benötigen. Das sollte aber auch, wie gesagt, für Leiter allgemein gelten.

Die hier angesprochene Abstinenz beinhaltet auch etwas, was für Leiter oft schwer zu ertragen ist. Man muss alleine sein können. Was heißt dies? Man sollte Mitarbeiter nicht zur

eigenen Bedürfnisbefriedigung benötigen, man sollte sich selbst einen Lebensraum schaffen können, in dem das ausgeglichen wird, was man vielleicht in seiner Kindheit nicht erlebt hatte oder noch braucht. Es wird in der Literatur des Öfteren von der Einsamkeit der Leitung gesprochen, man kann dies natürlich kognitiv anfordern, inhaltlich aber ist es nur auszufüllen, wenn man seine eigenen Bedürfnisse einigermaßen kennt und diese Bedürfnisse dann nicht mit den Mitarbeitern gewissermaßen bearbeitet, bzw. diese dazu benutzt, sondern in der als Leiter gewählten Einsamkeit selbst in seinem Lebensraum bewältigt. Gelegentlich spricht man in der Psychoanalyse von drei voneinander verschiedenen Formen des Umgangs mit anderen: Die erste Form ist die des Säuglings, man braucht jemanden, der von sich aus weiß, welche Bedürfnisse man als Säugling hat und welche befriedigt werden sollten. In einer späteren Stufe der Entwicklung, wenn die erste Stufe einigermaßen gut verlaufen ist, entwickelt der Säugling die Fähigkeit, aufgrund der Interaktionsmuster mit den Bezugspersonen zu erkennen, wie man diese Bezugspersonen dazu bringen kann, genau das zu tun, wodurch eigene Bedürfnisse befriedigt werden. Man benutzt in dieser Weise die inneren Zuständigkeiten und die inneren Strukturierungen der Bezugspersonen, die man durchaus auch aufgrund ererbter Fähigkeiten erkennen kann. Der Säugling weiß nun, auf welche Reize die Mutter oder der Vater so oder so reagiert, man kann diese Reize langsam einsetzen. Dazu ist es aber notwendig, dass man in gewisser Weise schon akzeptiert, dass die Personen in leichter Weise unabhängig von einem selbst reagieren, man muss deren Reaktionsmuster erkennen, was durchaus möglich ist; depressiv strukturierten Persönlichkeiten ist dies in außergewöhnlicher Weise möglich, da sie ein gutes Radarsystem entwickelt hatten, wie man andere Menschen dazu bewegen kann, das zu tun, was man selbst braucht. Dieses Radarsystem wurde aber nur notwendig, weil die angeborenen, inzwischen erlernten Mechanismen der Kommunikation so nicht ausreichten, um die nötige Bedürfnisbefriedigung zu erhalten. Die nächste Stufe nach dem Brauchen und dem Benutzen ist die der Verführung. Dazu muss man wiederum eine noch weitere Unabhängigkeit der Bezugspersonen von sich selbst anerkennen, was nur möglich ist, wenn die ersten beiden Phasen einigermaßen gut durchlaufen wurden. Nun beginne ich mit meinen eigenen Fähigkeiten, die mir zum Teil angeboren und zum Teil inzwischen erworben habe, die Bezugspersonen nicht nur mit Hilfe der Kenntnis ihrer eigenen inneren Struktur für mich zu benutzen, sondern sie als eigenständig zu behandeln und damit auch zu akzeptieren, dass sie nicht unmittelbar erreichbar sind. Das Kleinkind kann inzwischen durch bestimmte Veränderung eines Ausdruckes, durch bestimmte Veränderung seiner Gefühlsäußerungen die

gesunden Entwicklung gesehen und erforscht – ohne Grenze keine Entwicklung.

ihm inzwischen nicht mehr direkt verbundenen Persönlichkeiten seiner ursprünglichen Familie dazu bringen, freiwillig, weil sie sich dadurch geliebt fühlen, dazu zu bringen, wiederum die Bedürfnisse des Kleinkindes zu befriedigen. Er verführt sie zu dieser Befriedigung. Dieses Verführen ist nun die absolute Aufgabe eines Leiters einer Arbeitsgruppe. Er muss dieses Verführenkönnen⁸⁸ aber auch tatsächlich können. Er wird Mitarbeiter um sich scharen, die ihm zuliebe oder auch zuliebe des guten Klimas, das er verbreitet, die Arbeit nicht nur gut, sondern exzellent erfüllen. Gelingt dieses Verführen aber einmal nicht, so kann ein solcher Leiter, der sowohl des Brauchens, des Benutzens als auch des Verführens mächtig ist, eine Stufe zurück schalten und gewissermaßen die Benutzeroberfläche seiner Mitarbeiter nutzen, wenn auf dieser Oberfläche der meiste Gewinn stehen kann. Man kann dann spielen zwischen den Ebenen des Brauchens, des Benutzens und des Verführens, wobei die Ebene des Verführens natürlich immer die adäquateste bleiben wird. Denn schon auf der Ebene des Benutzens entstehen Abhängigkeiten, die ihrerseits wiederum zu aggressiven und destruktiven Konflikten führen können, noch mehr die Ebene des Brauchens. Auf der Ebene des Brauchens fühlen sich Mitarbeiter kurzfristig gelobt, dann aber schrecklich missbraucht. Auf der Ebene des Benutzens fühlen sich Mitarbeiter zuerst auch einmal wie selbstverständlich in ihrer Arbeit anerkannt, dann aber letztlich doch so, dass sie das Gefühl haben, manipuliert zu werden. Erst auf der Ebene der Verführung entsteht das gute Klima einer Arbeitsgruppe, nämlich gerne miteinander arbeiten zu wollen und sogar Höchstleistungen zu vollbringen. Ein wenig problematisch ist dabei, dass die Ebenen des Brauchens und des Benutzens gewissermaßen geschlechtsneutral sind, während die Ebene des Verführens sehr direkt mit der eigenen Geschlechtlichkeit verbunden ist, d.h. mit der Identität als Mann oder als Frau⁸⁹. Wiederum kann man sagen, dass unter heutigen gesellschaftlichen und familiären Bedingungen nur wenige Menschen die Ebene des Verführenkönnens erreichen konnten, die meisten sind im Brauchen oder Benutzen stecken geblieben. Zudem ist die geschlechtsspezifisch unterschiedliche Ausdrucksform des Verführens in der Öffentlichkeit ein wenig tabuisiert, unaufdringlich spürbare geschlechtliche Anwesenheit eines Mannes oder einer Frau gilt heutzutage in den Firmen meist als etwas, was zu vermeiden ist. Es geht angeblich ausschließlich um Sachlichkeit, die mit männlicher oder weiblicher Verführung nicht verbunden sein sollte. Dabei wird übersehen, dass es sich ja nicht um Verführung im geschlechtlichen Sinne geht, sondern um Verführung zur Arbeit. Unter

⁸⁸ Neyraut (1976) wies auf dieses „Verführen-Können“ hin zur analytischen Arbeit als wichtige Aufgabe des Analytikers, abzuleiten ist diese Aufgabe für jegliche Leitung.

⁸⁹ Erikson (1971, 1974, 1977) wies in besonderer Weise auf die Problematiken bei der Entwicklung der Geschlechtsidentität hin, wie diese auch gesellschaftlich geprägt ist.

den heutigen Bedingungen, die es den meisten Menschen schwer oder fast unmöglich machten, die ödipale Phase wirklich gut zu durchlaufen, noch die Möglichkeit hatten, langsam vom Brauchen zum Benutzen und schließlich zum Verführen zu kommen, Sachlichkeit angesagt ist, die letztlich auf der Ebene des Benutzens oder des Brauchens bleibt, gilt es Führungskräfte in besondere Weise dazu zu schulen, ihre eigenen Defizite sowohl im ödipalen (Verführen) als auch im Bereich von Brauchen und Benutzen zu erkennen, um damit besser umgehen zu können. Wiederum heißt dies nicht, jegliche Führungskraft müsse unbedingt eine volle Gruppenanalyse oder eine Psychoanalyse durchlaufen haben, um alle eigenen Schwächen und Stärken zutiefst erkannt zu haben, sondern es geht darum, Strukturschwächen, die man hat als Leiter, zu erkennen und diese Strukturschwächen möglichst nicht an den Mitarbeitern abzuarbeiten, sondern sich Lebensumstände zu schaffen, in denen gewisser Ausgleich geschaffen wird. Dies führt wieder zur Einsamkeit des Leiters, diese Einsamkeit muss er sogar selbst herstellen, auch wenn alle seine inneren Bedürfnisse vehement dagegen anstreben.

Die Schwierigkeit des Leiters, an der Grenze zu bleiben, sich selbst in den Konflikten seiner Mitarbeiter zu erkennen, eigene Bedürfnisse nach Nähe oder narzisstischer Zufuhr durch Mitarbeiter dahingehend lösen zu können, dass er diese Bedürfnisse nicht mit den Mitarbeitern, sondern in seinem allgemeinen Lebensumfeld bearbeitet, verlangt nach tiefgehender Reflektion. Es handelt sich dabei um immer auch unbewusste Prozesse, die anzuerkennen jedem schwer fallen dürften, der in einer Erziehung aufgewachsen ist, in der man ein autonomes Individuum prägt und wünscht, nicht anerkennen kann, wie jegliches Individuum durch räumliche, gesellschaftliche, familiäre und sonstige Bedingungen geformt und geprägt wird, wo Autonomie so etwas wie ein Ziel ist, Autonomie, unabhängig von anderen Einflüssen. Bei der Untersuchung der jeweiligen unbewussten Hintergründe entdeckt man, wie sehr man geformt und geprägt wurde durch eigene teilweise verdrängte Sozialisationsbedingungen, aber auch durch Bedingungen unbewusster, nicht kommunizierter Vorgänge im eigenen Betrieb. Dieses sich Erkennen im Mitsein ist keineswegs eine Schwäche, vielmehr eine große Stärke, es hat damit etwas zu tun, ein wirkliches Selbstbewusstsein im wörtlichen Sinne zu haben, nämlich ein Bewusstsein der Entwicklung seines Selbst im Verlaufe seiner Lebensgeschichte bis heute. In besonderem Maße ist diese geforderte Reflektionsfähigkeit für Leiter auf jeglicher Ebene erforderlich, damit nicht andere dafür benutzt werden, die Bedürfnisse des Leiters zu befriedigen. Er sollte diese Bedürfnisse kennen, sie unabhängig von seiner beruflichen Aufgabe im Lebensumfeld versuchen zu bewältigen. Natürlich könnte man hier wiederum jedem Leiter dringend empfehlen, nicht nur

Psychoanalyse, sondern in besonderer Weise Gruppenanalyse zu betreiben, diese Forderung dürfte aber unerfüllbar bleiben, zumindest aber ist es sinnvoll, dass Leiter eine Möglichkeit der Supervision ihrer eigenen Tätigkeit haben. Sie sind für das Klima der Gruppe in besonderer Weise verantwortlich.

3.1. Leitung unter Berücksichtigung der fünf Ebenen

Auf weitere Führungstheorien, die sich spezifisch mit den jeweiligen Anforderungen der Leitung unter unterschiedlichsten Bedingungen beschäftigen, wie z.B. Notwendigkeiten beim Militär im Sinne einer strengen Befehlshierarchie, aufgelockert durch gewisse demokratische Elemente, die Kirche mit ihren Priestern/Pfarrern, Bischöfen, Landesbischöfen oder bei den Katholiken Kardinäle bis zum Papst, möchte ich nicht im Besonderen eingehen. Mit zwei Beispielen aus dem katholischen Kirchenleben und einem Beispiel aus einem Coaching möchte ich versuchen zu erläutern, wie die fünf Ebenen den Leiter in die Prozesse involvieren, wie er sie aber auch nutzen kann. Die Beispiele liegen lange genug zurück, die jeweilige Örtlichkeit wird nicht genannt, so dass die nötige Schweigepflicht gewahrt bleibt.

3.1.1. Beratung im Frauenkloster:

Eine Leiterin eines katholischen Frauenklosters ruft beim gruppenanalytischen Organisationsberater an mit der Bitte, das Kloster bei zwei Fragen zu begleiten: Die erste Frage war, wie in dem Kloster mit neuerdings aufgetretenen heftigen sexuellen Problemen umgegangen werden kann, das sei die Vorbedingung für die Aufgabe zwei, nämlich die geplante Umwandlung des Klosters in ein offenes Wohnheim für eine bestimmte weibliche Personengruppe. Die Leiterin des Klosters hatte zuvor selbst eine psychoanalytische Therapie durchlaufen, über die sie den Organisationsberater dergestalt informierte, dass sie diese Therapie gemacht habe, weil sie bei sich selbst zunehmende körperliche Erkrankungen beklagt hatte, wo das Ergebnis der Therapie war, dass diese Erkrankungen u.a. auch mit ihren Zweifeln über den Verzicht einer Beziehung zu einem Mann zusammenhingen, aber auch mit ihrer sexuellen Abstinenz. In der Therapie sei sie vollständig gesundet, übe nun wieder mit Freude das Amt der Leiterin des Klosters aus. Allerdings habe sie im Laufe der Therapie auch gesehen, dass das Problem der Sexualität in den Zwistigkeiten und gelegentlichen Erkrankungen ihrer Mit-Schwestern eine nicht gerade geringe Rolle spielten. Sie selbst sei aber nicht wirklich dazu in der Lage, diese Probleme in guter Weise anzugehen, benötige deshalb Hilfe von außen. Frauenklöster durften von Männern zumindest damals nicht betreten werden, die Messen und Andachten wurden von Priestern geleitet, die einen anderen Eingang benutzen mussten, um in den Altarbereich zu kommen, der strengstens abgegrenzt ist von den in der Kirche weilenden Nonnen. Die Priester verlassen das

Seite 104

Gebäude auch wieder über den anderen Weg. Es musste also eine Sondergenehmigung eingeholt werden vom zuständigen Kardinal, dass der Organisationsberater freien Zutritt zum Bereich der Frauen bekam, zumindest zum Sitzungssaal. Von Vorteil war hier, dass es zwischen dem zuständigen Kardinal und dem beauftragten Gruppenanalytiker und Organisationsberater schon lange voraus gehende gute Kontakte gab, so dass der Kardinal relativ problemlos dem zustimmte, hier eine besondere Ausnahmegenehmigung zu erlassen. So kam es zum ersten Gruppenvorgespräch mit der Leiterin des Klosters und allen hier anwesenden Nonnen, es waren etwa 20. Die Klosterleiterin eröffnete das Gespräch, in dem sie den Berater vorstellte und sagte, dass die hier stattfindenden Gespräche möglichst offen sein sollten, gäbe es da im Verlaufe der Gespräche Probleme, die die Substanz des Klosters betreffen und nach Sanktionen forderten, würde sich die Leiterin hier dem Organisationsberater unterordnen und nur Sanktionen aussprechen, wenn diese zuvor im Gruppengespräch vom Organisationsberater akzeptiert würden. Er erhielt also ein gewisses Vetorecht gegenüber den ansonsten üblichen kirchlichen Regeln im Kloster. Die Leiterin hatte nämlich in ihrer analytischen Therapie den Wert freier Assoziationen kennengelernt und wollte dieses auch ihren unterstellten Nonnen ermöglichen. Sie war eine sehr mutige Frau. Auch zu diesem Punkt hatte der Kardinal seine Zustimmung gegeben. Tatsächlich begannen zwei Nonnen das Gespräch dann mit äußerst intimen Dingen. Sie erzählten, dass die täglichen Waschungen ein immer größeres Problem darstellten deswegen, weil schon alleine das Sehen des sich Waschens bei einer Mitschwester solch intensive sexuelle Gefühle bis hin zum Orgasmus auslöse, dass man gar nicht mehr wisse, wie man angesichts beengter Verhältnisse den Reinlichkeitsgeboten noch nachkommen könne. Würde sich jede Schwester einzeln waschen, es steht dafür nur ein einziger Raum im Kloster zur Verfügung, würde sich das Waschen über Stunden hinziehen und den gesamten sonstigen Ablauf des Klosters fast zum Erliegen bringen. Auch für die sich waschende Schwester sei es ein Problem, dass andere Schwestern anwesend seien, die sich auch auf das Waschen vorbereiten, man könne kaum den Unterleib berühren ohne selbst orgiastische Gefühle zu haben, das gleiche gelte für das Wasche der Kopfhare. Eine andere Schwester erzählte, sie sei von ihrer Namensgebung her so eingeschränkt, dass sie wie eine gewisse Kirchenreformerin vor vielen Jahrhunderten, deren Namen sie trage, nicht umhin könne, beim Waschen sich den Verkehr mit Jesus vorzustellen, was jedes Mal intensive orgiastische Gefühle auslöse. Sie wisse nicht, ob sie wirklich Jesus meine, vielleicht meine sie auch junge Männer, denen sie beim Einkauf für das Kloster begegne. Sie sei völlig verwirrt, denke oft daran, das Kloster vielleicht zu verlassen, um das Glück einer liebenden Beziehung mit einem Mann erleben zu können. Wieder andere Schwestern erklärten, wenn man diese sexuelle explosive Gefahr nicht irgendwie bändigen könne, sei es unmöglich, das Kloster zu öffnen und das geplante Wohnheim aufzubauen. Dann gäbe es viel mehr Kontakte nach außen, die die sexuellen Phantasien noch mehr anstacheln würden. Eine weitere Frage schon im Erstgespräch war, ob lange unterdrückte lesbische Phantasien vielleicht ebenso anstacheln würden. Am Endes des Gruppenvorgesprächs sagte dann noch eine andere Schwester, sie habe solch intensive Gefühle gegenüber der Leiterin des Klosters, dass sie in Träumen immer wieder intensivste sexuelle Kontakte mit ihr habe, dann erschreckt aufwache, sich

fürchte, wieder einzuschlafen, da helfe auch intensivsten Beten nichts. Es kam noch zur Frage, ob nicht vielleicht eine weibliche Organisationsberaterin angesichts dieser spezifisch weiblichen Probleme vielleicht besser geeignet sei als ein Mann, was fast einhellig verneint wurde, im Wesentlichen seien es ja die fehlenden Männer und der Umgang mit der sexuellen Abstinenz, man habe gleich gesehen, mit diesem Berater könne man gut arbeiten. Der Organisationsberater beschloss die Sitzung mit der Bitte, sich noch einmal ein bisschen Pause zu gönnen, um sich für einen Prozess entscheiden zu können, mit ihm oder jemand anders, man solle ihn in vier Wochen anrufen, um ihm die Entscheidung mitzuteilen. Würde sie positiv ausfallen, schlug der Organisationsberater wöchentliche Sitzungen von je 1 ½ Stunden für 1 Jahr vor. Von der Leiterin des Klosters war dieses Jahr ohnehin geplant, denn dann sollte das Kloster geöffnet werden. Es kam zu den vereinbarten Sitzungen für 1 Jahr. Bei der ersten Sitzung dieser Sitzungsfrequenzen berichtete die Leiterin zu Beginn recht stolz, es habe im Bad kleine Veränderungen gegeben, es wurden getrennte Duschkabinen eingerichtet, so dass man sich gegenseitig nicht mehr sah, aber für die Mehrzahl der Schwestern bewirkte dies wenig bis gar nichts, man hatte ja schon die Vorstellung von dem, was in der Nebenkabine geschah, das reichte aus, die intensiven sexuellen Gefühle zu wecken, die unbeherrschbar geblieben waren. Hier half sehr die Ebene der Öffentlichkeit, wo es im Verlaufe vieler Gespräche möglich wurde, alle, auch die intimsten Phantasien und Vorstellungen im Gruppengespräch öffentlich zu machen, wodurch sie aus dem Bereich des Geheimen und damit der unbewussten Kommunikation entfernt wurden. Die Schwestern erzählten, wie sie die Zeit als Novizinnen verbracht haben, was davor geschehen war, bis hin zur offiziellen Anerkennung als Ordensschwester. Bei vielen zeigte es sich, dass im Hintergrund Liebesenttäuschungen eine nicht geringe Rolle spielte, bei anderen wiederum Enttäuschungen über die extrem schlechte Ehe der Eltern, über traumatische Kindheitserlebnisse auch in Bezug zur Sexualität und sexuellen Übergriffen. Auf der Übertragungsebene I (ganze Personen) wurde deutlich, dass die sich waschenden jeweils anderen Schwestern unbewusst einerseits mit Geschwistern oder anderen Kindern der Kindheit in Verbindung gebracht wurden, wo die verbotenen Doktorspiele eine nicht geringe Rolle spielten, andererseits sah man in den jeweils anderen sich waschenden Schwestern die eigene Mutter, die sich über übergriffiger Weise entweder beim Waschen dem Bruder, der Schwester oder auch der Sprecherin selbst genähert hatte, den Vater, der die Mutter zur Sexualität zwang oder sich in übergriffiger Weise der Sprecherin genähert hatte. In sehr offener Weise wurden hier Kindheitserinnerungen ermöglicht, ein Klima größter Offenheit war entstanden. Bezüglich des Gruppenleiters entstanden gleichzeitig ebenso Phantasien, wenn z.B. vom übergriffigen Vater oder der übergriffigen Mutter gesprochen wurde, versuchte der Leiter dies nicht gewissermaßen in die Vergangenheit abzuschieben, sondern als gerade jetzt geschehendes Ereignis zu besprechen, er selbst sei jemand, dessen Übergriffigkeit man vielleicht fürchte. Dazu kamen Träume der Nonnen, in denen der

Gruppenleiter in der einen oder anderen Form als Person männlichen und weiblichen Geschlechts sexuell missbräuchliche Verhaltensweisen zeigte. Die Schwestern hätten von diesen Missbrauchserlebnissen nicht sprechen können, wenn es dem Leiter nicht möglich gewesen wäre, die damit verbundene Übertragung auf ihn als den oder die Missbraucher oder Missbraucherin auszuhalten. Sie abzuwehren und ausschließlich in die Kindheit der ihm Anvertrauten zurück zu verweisen, hätte den Gruppenverlauf behindert. Es war immer alles zugleich Vergangenheit und Gegenwart. Auch die Leiterin des Klosters konnte man in Träumen, aber auch in direkten Äußerungen der Nonnen über ihre Phantasien als übergriffige, sexuell stimulierende, eigene Bedürfnisse mit den Nonnen auslebende Person erkennen, auch diese begann langsam einzusehen, als Leiterin des Klosters immer zugleich Übertragungsfigur zu sein. Nur zu bedauern, was damals in der Kindheit geschah, wäre ein Abschieben in die Vergangenheit gewesen. Damit wäre die Realität dessen, dass das, was gerade gesprochen wird, auch ein irgend einer Weise geschieht, zerstört worden. In der Gruppenanalyse nennt man dies das Äquivalenzprinzip. Spricht jemand über dieses oder jenes aus der Vergangenheit, ist der Leiter oder die Leiterin immer auch aktuell involviert im Sinne der Übertragung, darf dies nicht einfach in die Vergangenheit abschieben und sich in den Phantasien und Erzählungen nicht erkennen. Die umgekehrte Reduktion auf die Gegenwart ist ebenso unrichtig und prozesslähmend. Schließlich fanden diese Übertragungsprozesse auch untereinander statt, wo bestimmte Schwestern miteinander so etwas wie ein Mutter-Tochter-Verhältnis eingenommen hatten, oder auch ein Vater-Tochter-Verhältnis. Die reale Geschlechtsidentität der Übertragungsfigur spielte nicht nur hier kaum eine Rolle, die Übertragung kann davon absehen. Das Äquivalenzprinzip bestätigt allgemeine Lebenserfahrung, wenn ein junger Mann z.B. ein Kaffee betritt, eine für ihn sehr attraktive Frau an einem Tisch sieht, sich zu ihr hinbewegt und sie fragt, ob noch ein Platz frei sei, sie bejaht, er sich setzt; wenn nun diese Frau beginnt zu erzählen, dass sie in einer sehr schlechten Beziehung lebe oder im Moment gar keine Beziehung habe, der junge Mann vielleicht Ähnliches erzählt, erzählen die beiden natürlich nicht nur, was da draußen in ihrer Beziehung oder Nicht-Beziehung geschieht, sondern sie teilen sich auch gegenseitig mit, dass sie frei für einander seien. In der Diplomatie wird dieses Äquivalenzprinzip in besonderer Weise genutzt, wenn der Vertreter des einen Staates zum Vertreter des anderen von früher erfahrenen Übergriffen eines anderen Staates berichtet, so sagt er damit für jeden Diplomaten verständlich, dieses Land befürchte einen Übergriff des gerade vom Gesprächspartner vertretenen Landes. Solches wird nie oder nur selten direkt ausgesprochen. Doch nun zurück zu den weiteren Gesprächen und den damit verbundenen Ebenen.

Auf der *Übertragungsebene II* (projektive Ebene) sahen die Schwestern in den sich waschenden anderen Schwestern eigene unterdrückte Bedürfnisse nach Masturbation, nach sexueller Vereinigung, nach Gelüsten bislang verbotener körperlicher Begegnung. Gelang ihnen dieses Projektion vollständig, blieben sie selbst sexuell etwas weniger berührt, verachteten dann die anderen, die scheinbar masturbierten oder sich sexuellen Genüssen hingaben, die ihnen selbst verboten waren. Dank der Leiterin des Klosters, die schon in der langen Zeit vorher über solche projektive Mechanismen mit ihren Schwestern gesprochen hatte, diese Projektionen auch als notwendige Abwehr eigener Bedürfnisse interpretiert hatte, war es gar nicht schwer, solche Phantasien und Vorstellungen als Projektionen zu entlarven. Nur wiederum für den Leiter, und hier geht es ja um die Frage des Leiters, war es schon etwas bedrängend, wenn man ihn als den übergriffigen Vater oder die übergriffige Mutter erlebte, dann zugleich zu sehen, dass diese Übergriffigkeit auch eine Projektion der verbotenen Wünsche der Schwestern war, sich selbst gegenüber den Mitschwestern oder gegenüber der Leiterin des Klosters übergriffig verhalten zu wollen. Sich andere Menschen untertan machen zu wollen, war ein großes Verbot. Es war ja unbewusst zu sado/masochistischen Phantasien gekommen, die nun absolut verboten waren, obwohl in gewissen Klosterregeln auch dieser Bereich etwas abgedeckt war, z.B. mit extrem kalten Waschungen oder stundenlangem Knien-Müssen, usw.. Das Hilfreiche, in der anderen das erleben zu können, was man selbst absolut abwehrte, wo man sich auch über die andere moralisch entrüsten konnte, wurde gesehen und die damit verbundene Dynamik entschärft. Auf dieser Ebene spielte es auch eine Rolle, dass das Kloster als Kloster langsam aufgegeben und in ein katholisches Frauenwohnheim umgewandelt werden sollte, wo man in den neu dann hinzukommenden Frauen vieles von dem befürchtete, was im Kloster verpönt war. In den Gesprächen darüber, was diese neuen jungen oder älteren Frauen, für die das Kloster geöffnet werden sollte, tun oder auch erleben würden, konnte vieles an Projektionen und Übertragungen von Selbstanteilen erarbeitet werden. Wiederum war in all diesen Gesprächen erforderlich, dass der Leiter auch dieses nicht mithalf zu verschieben auf die neu Hinzugekommenen, sondern auch sich selbst in diesen Phantasien miterleben konnte, was auch eingebracht wurde. Wenn die Gruppe auf sein männliches Genitale alle möglichen Phantasien im Sinne der Übertragungsebene eins, nämlich Vater, Brüder oder andere Männer hin projizierte, so war es doch möglich, in diesen Phantasien auch verbotene Gelüste des weiblichen Genitales in projizierter Form zu finden. Es war ja offensichtlich nicht so, dass nur Männer sexuelle Bedürfnisse hatten, der Ausgangspunkt war gerade ja die weibliche Sexualität, die im Kloster zu explodieren drohte.

Auf der *Körperebene*, die da mit den Genitalien schon etwas angesprochen war, erlaubten sich die Schwestern zunehmend Phantasien sowohl über den Körper der Klosterleiterin als auch den des Beraters. Im Umgang mit diesen Phantasien war es notwendig, Widerstände gegen die Äußerung solcher Phantasien gemeinsam mit der Gruppe zu untersuchen, wie es überhaupt vor Interpretationen ratsam ist, die Widerstände gegen das Erkennen und Äußern solcher Phantasien vorweg zu untersuchen, den Inhalt der Phantasien berichten die Teilnehmer meist von selbst. Die Regel, zuerst Widerstände vor der Inhaltsdeutung zu untersuchen, gilt nur dann nicht, wenn die Inhalte bislang nie sprachliche Form gefunden hatten, d.h. aus der Zeit stammen, in der noch keine Sprache erworben war, in der Regel also in der Zeit von der Geburt bis zum einneinhalbten Lebensjahr. So tief brauchte man aber in dieser Gruppe nicht zu gehen, die beteiligten Frauen waren und blieben außergewöhnlich offen. Die freudianische Deutungsregel, immer zuerst den Widerstand anzusprechen samt seiner Berechtigung, dann würde das durch den Widerstand bislang verhinderte Material schon etwas mehr an die Oberfläche kommen und ausgesprochen werden dürfen, gilt in dieser starken Form natürlich nicht für jegliche Leitungstätigkeit, aber sie sollte doch im Hinterkopf bleiben.

Bezüglich der Interventionstechnik gibt es einen gut brauchbaren Dreisatz für den Leiter, der so nicht ausgesprochen werden muss, aber in etwa im Verlaufe des Gesprächs verwendet werden kann: Es wird das oder jenes gerade (dieses sollte benannt werden) besprochen, weil für den Fall, dass etwas anderes besprochen wird, was jetzt auch zu benennen ist, der Widerstand berechtigt ist, denn dann würde etwas Katastrophales geschehen. Noch einmal kürzer: Sie sprechen gerade über das, um etwas anderes nicht zu besprechen, weil für den Fall, dass dieses besprochen würde, folgende Katastrophe eintreten würde.

In dieser Gruppe hieß dies z.B. auf der Ebene des Körpers, sie sprechen über orgiastische Gefühle beim Zusehen der Waschung einer Mitschwester, um die Vorstellung wegzudrängen, wie sich der Gruppenleiter in der Nachbarkabine waschen würde, wie er sein Genitale berühre, wie sie vielleicht selbst überlegten, dieses Genitale zu berühren, denn für den Fall, dass sie so etwas denken würden, müssten sie sich selbst zutiefst verachten. So wurde es nie ausgesprochen, aber der Gruppenverlauf verlief in ähnlicher Weise. Dafür sorgte der Leiter. Es ist immer notwendig, den Widerstand gegen Unausgesprochenes zu untersuchen, immer darauf zu hören, wo vielleicht Unausgesprochenes lauere, um auch auf der Ebene des Körpers, wie hier gesagt, weiter arbeiten zu können.

Nun mag ein Abteilungsleiter gerne sagen, was soll diese Ebene des Körpers in unseren Betrieb, die hat doch da nichts zu suchen. Dem entgegen zu halten wäre, dass körperlich

sichtbare Aufregung, sichtbare Schweißausbrüche, sichtbare eigene körperliche Befindlichkeiten oder auch nur solche, die man nur spürt bei sich selbst, wenn man eine Verhandlung oder ein Gruppengespräch leitet, durchaus eine Rolle spielen. Es kann ja gut sein, dass die Vermeidung der Ebene des Körpers in Betrieben gerade in besonderer Weise Körperreaktionen beschleunigen. Diese Körperreaktionen wiederum sind Ausdruck von Energien, die vielleicht besser genutzt werden könnten.

Die *primordiale Ebene* hatte in dieser Gruppe eine sehr große Bedeutung, nämlich insofern, als schon die Namensgebung der Schwestern mit den Geschichten der ursprünglichen Namensträgerinnen verwoben war. Es handelte sich ja ausnahmslos um Heilige, die dem einen oder anderen Martyrium zum Opfer gefallen waren. Es ergab sich ein großer Widerspruch zwischen dem anscheinend notwendigen Martyrium und der notwendigen Zugewandtheit gegenüber dem realen Leben. Die schon erwähnte Theresa von Avilar⁹⁰, eine Kirchenreformerin, hatte in ihrer Reform der Frauenklöster angeregt, dass es nur dann zu einer wirklichen Begegnung mit Jesus kommen könne, wenn man in einer imaginierten (geschlechtlichen) Vereinigung mit Jesus ein göttliches Gefühl erhalte, das einem Orgasmus durchaus gleichzusetzen ist. In diesem hier berichteten Kloster waren mehrere Therasas, wobei eine allerdings eine andere Theresa als Namensvetterin hatte, deren Martyrium für diese Schwester einen weiteren Widerspruch bedeutete. Die Kirchengeschichte sowohl in ihrer tradierten offiziellen Form wie auch in der nicht innerhalb der Kirche tradierten Geschichtsschreibung spielte bei allen Sitzungen wiederum nicht nur als das Außen und die „Mutter-Kirche“ eine Rolle, sie war auch innerhalb der Gruppe beständig gegenwärtig, wie Hildegard von Bingen, Elisabeth von Schönau, Mechthild von Magdeburg, Gertrud die Große, von Helfta, Hadewijch, Angela von Foligno, Margaritha Colonna, Christine Ebner, Margaritha Ebner, Katharina von Unterlinden, Marguerite Porète, Agnes Blannbekin, Elisabeth von Oye, Brigitta von Schweden, Juliana von Norwich, Caterina von Siena, Dorothea von Montau und Teresa von Avila (Thiele 1988).

Die Sitzordnung, im Kreise um einen kleinen Tisch zu sitzen, wurde in der Gruppe gesehen als ein imaginäres Abendmahl, als Reproduktion eines Rituals der frühchristlichen Gemeinschaften, wo alle noch gemeinsam ohne Hierarchien beteten, aber auch als archaisches Ritual, wo man gewissermaßen um ein Feuer herum saß, sich Geschichten erzählte. Die Leiterin des Klosters war auf dieser Ebene des Öfteren so etwas wie eine archetypische „große“ Mutter, der Leiter so etwas wie ebenfalls archetypisch der „große“ Vater (C. G. Jung).

Die Anwendung dieser Ebenen war für die Darstellung der Aufgaben des Leiters nicht absolut notwendig, dennoch konnte in verschiedenen Gesprächssituationen, wenn sie scheinbar undurchschaubar waren, mit Hilfe der Ebenen doch so etwas wie eine Orientierung erreicht werden, so dass die Berücksichtigung der Ebenen für einen Leiter, gleich welcher Leitungsaufgabe er ausgesetzt ist, ein hilfreiches Instrument bleibt.

3.1.2. Folgen des Priestermangels in einer Erzdiözese:

Eine Erzdiözese hatte das Problem, unzureichenden Priesternachwuchs zu haben, andererseits Priester aus Afrika oder auch aus Ländern im Osten (z.B. Polen), die mit der deutschen Kirchendemokratie wenig anfangen konnten, nämlich der relativ großen Bedeutung des Gemeinderats in einer Kirche, die es aufgrund ihrer Herkunftsländer gewohnt waren, mehr oder weniger autokratisch als Priester über die Gemeinde bestimmen zu können. Trotz dieser vom Ausland kommenden Priester war es der Erzdiözese nicht gelungen, alle offenen Priesterstellen neu zu besetzen. Somit gab es diese beiden Probleme, nämlich einerseits sehr autokratisch regierende Priester, die mit Gemeinderat und Demokratie wenig anfangen konnten, andererseits Gemeinden, die gar keinen Priester hatten. Nach den vom Staat mit der Kirche vereinbarten Regelungen durfte es aber keine Gemeinde geben, die ohne Priester war, sonst wäre sie keine Gemeinde. Man schaltete einen gruppenanalytischen Organisationsberater ein, der die Kirche in diesen beiden Fragen beraten sollte. Die katholische Kirche hatte seit vielen Jahren im Rahmen der Konflikte zwischen Priestern und Gemeinderäten so etwas wie eine offizielle kirchliche Gemeindeberatung geschaffen, deren Aufgabe es war, entstehende Konflikte mit der jeweiligen Gemeinde aufzuarbeiten. Die zu beratende Gruppe setzte sich also zusammen entsprechend den beiden Aufgaben aus Vertretern der Gemeindeberatung und kirchlichen Würdenträgern. Da die katholische Kirche zu diesem Zeitpunkt, als die Gespräche stattfanden, ohnehin von einigen recht deftigen Skandalen heimgesucht war, war es eine der schwierigen Aufgaben des Gruppenleiters, langsam über die Analyse von Widerständen das nötige offene Klima in der Gesprächsgruppe zu schaffen. Man befürchtete allzu sehr, dass trotz der Schweigepflicht des Beraters irgend etwas aus diesen Gesprächen an die Öffentlichkeit dringen könnte, um wiederum Material für diejenigen zu liefern, die sensationslustig Fehler innerhalb der katholischen Kirche aufdecken wollten. Eine weitere Schwierigkeit der Gruppe war, die gelegentliche Anwesenheit eines sehr hohen Würdenträgers, dessen Macht und Einfluss im Vatikan und damit über die gesamte Kirche einerseits gefürchtet wurde, andererseits aber gerade diese Macht notwendig war, um mit dem gegebenen Recht der Kirche so umzugehen, dass es auch nur irgend eine Möglichkeit geben musste, angesichts des Mangels an Priestern die Gemeinden weiter bestehen zu lassen. Auch wenn sich dieser Würdenträger in den Sitzungen als äußerst kooperativ zeigte, fürchteten die anwesenden Priester man doch mögliche Intrigen seinerseits im Sinne möglicher oder erschwelter

⁹⁰ Siehe Thiele (1988), die die religiöse Frauenbewegung des Mittelalters mit dem schönen Wort einleitet: Mein Herz schmilzt wie Eis am Feuer

Priesterlaufbahnen. Die katholische Kirche wurde in den Gesprächen gelegentlich als ein Ort gesehen, in dem ein freies Gespräch geradezu gefährlich war. Wie war da nun ein nötiges offenes Klima zu schaffen? Es war für den Gruppenleiter nötig, in den Sitzungen ohne diesen hohen Würdenträger darauf hinzuweisen, dass man nur so sprechen solle, als ob dieser anwesend sei, weil in den späteren Sitzungen ihm, da er ebenfalls ein Gruppenmitglied war, Bericht zu erstatten sei. Es bestand ein Widerspruch zwischen der Öffentlichkeit der Gruppe, gewissen Heimlichkeiten in und zwischen den verschiedenen Pfarreien und solchen gegenüber Bischöfen und Kardinälen. Einige der Pfarreien hatten nämlich längst Lösungen gefunden, die aber mit den offiziellen Kirchengesetzen keineswegs im Einklang standen. Es war hier von Vorteil, dass der psycho- und gruppenanalytische Organisationsberater im Rahmen des Studiums der Politik und Diplomatie einige Grundlagen der Kirchendiplomatie und des Kirchenrechts wusste⁹¹. Der Gruppenleiter wurde somit zu einem gewissen Gegengewicht gegen den hohen Würdenträger der Kirche, obwohl dieser von sich aus nur beanspruchte, einfaches Gruppenmitglied zu sein wie alle anderen, was natürlich in dieser Form so einfach nicht ging, denn er hatte ja viel Macht in der Kirche. Nun waren auch andere Würdenträger der Kirche anwesend, die ebenfalls zumindest in dieser Diözese großen Einfluss und Macht hatten. Einer dieser Würdenträger zeigte sich im Verlauf der Gespräche als jemand, der sich an die Regeln der Gruppe nicht hielt, nämlich Schweigepflicht über die Gespräche der Gruppe zu wahren und Entscheidungen, die getroffen werden müssen, vorher gemeinsam mit der Gruppe durchzusprechen, evtl. sogar das Veto des Gruppenleiters zu akzeptieren. Dieser Ausrutscher kam aber nur einmal vor, daraufhin beteiligte sich dieser Würdenträger dann nicht mehr an der Gruppe, da er sich nicht in der Lage fühlte, diese Schweigepflicht aufrecht zu erhalten. Bezüglich des Kirchenrechts konnte sich die Gruppe auch mit Hilfe der Kenntnisse des Gruppenleiters erarbeiten, dass das fortgeschriebene Recht der Kirche ähnlich wie die darauf beruhende anglo-amerikanische Rechtssprechung davon ausgehen konnte, dass Präzedenzfälle im Laufe der Geschichte der Kirche dafür verwendet werden konnten, jetzige scheinbar dem gegebenen Recht widersprechende Situationen doch letztlich aufgrund dieser Präzedenzfälle dem Kirchenrecht einzuordnen. Die allgemeine juristische und speziell kirchenrechtliche Kompetenz der Teilnehmer wuchs, es fanden sich für beide Fragen, die anfangs gestellt waren, Lösungen, die dem fortgeschriebenen Recht der Kirche letztlich doch entsprachen, auch wenn man auf Urteile bis hin zum Mittelalter zurückgreifen musste. Keine einzige Gemeinde musste wegen Priestermangels geschlossen werden, es fanden sich Regelungen, dass Priester aus Nachbargemeinden diese offenen Gemeinden übergangsweise betreuten, die Konflikte zwischen Priestern aus Osteuropa, aus Afrika, aus Lateinamerika und ihren Gemeinderäten konnten wohl allesamt in guter Weise angegangen und weitgehend gelöst werden. Für die gesamte Beratung war ein Jahr angesetzt mit jeweils einer Sitzung von 90 Minuten pro Woche. Der Gruppenleiter bestand darauf, dass diese Sitzungen nicht in irgendwelchen kirchlichen Räumen stattfinden, sondern in seiner

⁹¹ Nach langjähriger Erfahrung mit Supervisionen und Organisationsberatungen neige ich zur Feststellung, dass solche Tätigkeiten nicht nur der Gruppenkompetenz sondern auch der sog. Feldkompetenz bedürfen (Gfäller 2007)

Praxis, so dass schon von der räumlichen Situation her ein anderes als kirchenübliches räumliches und damit auch symbolisches Klima geschaffen war. Von der Administration der Gruppe her wurde zusätzlich vereinbart, dass diese Gespräche hier der Schweigepflicht unterliegen, da aber auch Entscheidungen gefällt werden mussten, sollte jegliche Entscheidungen zuerst einmal in der Gruppe ausführlich durchgesprochen werden, wobei für den Fall, dass der Gruppenleiter befürchtete, dass Dynamiken der Gruppe mit Hilfe der Entscheidungen ausagiert würden, ohne dass diese Entscheidungen genügend in der Gruppe durchgesprochen waren, hatte er ein gemeinsam vereinbartes Vetorecht. Es ging ja schließlich auch um unbewusste Prozesse, wo man sich auch als Kirche einem Leiter anvertrauen musste, der im Umgang mit eben diesen unbewussten Prozessen genügend Erfahrung hat. Die üblichen Konfliktlösungsmöglichkeiten, die kirchlich gegeben waren, waren ja gescheitert. Man hatte sich bewusst für einen Berater entschieden, von dem man wusste, er sei kein Mitglied der Kirche, da er schon im jugendlichen Alter aus der Kirche ausgetreten war, allerdings war dies auch die katholische Kirche, mit der man es jetzt zu tun hatte. Der hohe Würdenträger der Kirche gab dazu lakonisch die Bemerkung, man könne zwar austreten aus der Kirche, aber vor Gott sei dies hinfällig, außerdem wisse man ja, dass der gewählte Berater genügend Kenntnisse über Kirchenrecht und Kirchengeschichte habe, wie man es bei Atheisten häufig vermuten dürfe. Und das Unbewusste sei schließlich auch gottgegeben, auch wenn sich die Kirche darum meist nur im Sinne des Teufels gekümmert habe, was durchgehend falsch sei. Wenn ein mächtiger Mann der Kirche so etwas sagte, galt dies wie ein neues Kirchengesetz. Es trug jedenfalls dazu bei, dass es trotz der vielen Intrigen in der Kirche, dem einmaligen Ausrutscher eines Würdenträgers, Inhalte einer Sitzung nach außen zu berichten, dazu letztlich kam, dass doch ein recht offenes Klima entstand, was wiederum darauf zurückzuführen war, dass der Leiter keinerlei Übertragungen auf sich ablehnte, das oben genannte Äquivalenzprinzip beachtete und die Ebenen nutzte, um Verständnis für das jeweilige Gespräche samt der Auflösung gewisser Widerstände gegen offenes Gespräch in seinen Deutungen nutzte. Wichtig war und blieb der Widerspruch zwischen der Schweigepflicht der Gruppe und der Öffentlichkeit der Gruppe. Die Öffentlichkeit der Gruppe musste abgeschirmt werden gegen die allgemeine Öffentlichkeit der Kirche, langsam begannen die Teilnehmer diese Notwendigkeit zu verstehen und zu akzeptieren, der eine Ausrutscher eines Würdenträgers führte auch zu dem Verlassen der Gruppe seinerseits. Er hatte keine wesentlichen Auswirkungen. Es wurde langsam möglich, die Öffentlichkeit der Gruppe wirklich zu nutzen. (Das zur Ebene Öffentlichkeit und Administration)

Auf der Übertragungsebene eins (ganze Personen) gab es aus Sicht der Gruppe einen Konflikt zwischen der Macht des teilnehmenden hohen Würdenträgers und der Macht des Gruppenleiters, das Gruppengeschehen wirklich so gestalten zu können, dass zuerst einmal keine äußeren Konsequenzen außer den vereinbarten erfolgten. Die anwesenden Gemeindeberater, die teilweise zugleich Priester waren, konnten in der Untersuchung der Konflikte zwischen den neu gekommenen aus anderen Kulturen stammenden Priestern mit ihren Gemeinderäten erkennen, dass diese aufgrund ihrer kulturell bedingten meist extrem

patriarchalischen Herkunft eben diese patriarchalische Umgangsform wahren mussten, da sie sonst keinerlei Identifikationsmöglichkeiten mit der neuen Situation hier in Deutschland hatten. Man begann Verständnis zu entwickeln für deren autokratisches Verhalten, wodurch nun in der konkreten Gemeindeberatung erreicht werden konnte, dass diese Priester langsam den Wert der Kirchendemokratie mit den Gemeinderäten erkennen konnten, weit weg von ihrer Herkunftssituation. Das entschärfte die Konflikte in den Gemeinden enorm. Die Priester hatten sich wie Väter aus ihren Herkunftsfamilien verhalten, konnten mit der gänzlich anderen Kultur zuerst einmal wenig anfangen, bis sie die Zusammenhänge verstanden.

Auf der *Übertragungsebene zwei* (projektive Ebene) konnten sowohl die Gemeindeberater wie auch die Würdenträger der Kirche langsam erkennen, wie sehr sie abgewehrte eigene Bedürfnisse nach absoluter Machtentfaltung, wie die Kirche vor Jahrhunderten noch vor der Säkularisierung Macht hatte, auf diese neuen Priester projizierten, diese sogar unbewusst und insgeheim unterstützten. In der Kirche ging und geht es immer wieder einmal viel um Macht und Unterwerfung. Dies bei aller Gläubigkeit für sich selbst zu akzeptieren war vor allem für die Würdenträger der Kirche nicht leicht anzunehmen. Man tat schließlich nur einfach bescheiden das, was Gott von einem verlangte. Hinter diesem Gott die starre Reglementierung einer Kirche zu sehen, war ebenfalls nicht ganz einfach. Ein weiterer Stolperstein war auf dieser Ebene, in der Macht der Kirche oder in der projizierten Macht auf den hohen Würdenträger, schließlich auch in der projizierten Macht auf den Gruppenleiter eigene Machtbedürfnisse zu erkennen, was aber notwendig war, um Voraussetzungen dafür zu schaffen, die beiden genannten Probleme angemessen angehen zu können. Aus dieser Sicht war es eine große Erleichterung vom Gruppenleiter zu hören, dass die Geschichte des vatikanischen Rechts, des Kirchenrechts, darauf beruhte, ein fortgeschriebenes Recht im Sinne der Anwendung von Präzedenzfällen zu sein. Damit war man wieder auf der Seite der Macht und konnte, was durch verschiedene Gruppenmitglieder repräsentiert wurde, die Geschichte des Kirchenrechts durchleuchten nach eben solchen Präzedenzfällen, die für die jetzige Situation hilfreich wären. Der Gruppenleiter war oft in der Kontrolle seines eigenen Narzissmus angefragt, da man ihm gelegentlich mindestens ebenso viel Macht übertrug, bzw. auf ihn projizierte, wie der reale hohe Würdenträger, vielleicht sogar sein höchster Vorgesetzter, der Papst, inne hat. Es ist immer eine gewisse Schwierigkeit für Leiter, Führungspersonlichkeiten, mit der auf sie projizierten großen Macht, die den verbotenen und deswegen verdrängten Machtwünschen der Teilnehmer entspricht, gut umzugehen, da es natürlich zumindest zuerst einmal eine enorme narzisstische Gratifikation ist, mit solchen fast magischen Fähigkeiten ausgestattet zu werden. Hat man als Gruppenleiter aufgrund nicht

vorangegangener Einzel- und Gruppenanalyse unausgesprochene, unterdrückte Machtbedürfnisse, verfällt man leicht dieser narzisstischen Gratifikation, kann diese nicht als Abwehr der projizierenden Personen gegenüber ihren eigenen Machtbedürfnissen und narzisstischen Gratifikationen sehen.

Auch wenn die Kirche der „Corpus Christi“ sein soll, zumindest in der katholischen Kirche, spielte die *Ebene des Körpers* nur in der üblichen Weise eine Rolle, wie in der Gruppenanalyse selbst, der Leiter nutzte seine Körperreaktionen, nutzte die zugewandte oder abgewandte Haltung der Teilnehmer für die Überprüfung seiner möglichen Interventionen. Wirklich angesprochen zu werden brauchte diese körperliche Ebene wenig, was man vielleicht als Ausnahmefall sehen kann oder auch als Schwierigkeiten des Gruppenleiters, mit der körperlichen Ebene im kirchlichen Kontext gut umzugehen. Dazu ist es nötig zu wissen, dass in der frühen Sozialisation des Gruppenleiters und Beraters, als er noch Mitglied der katholischen Kirche war, er die Aufnahme der Hostie tatsächlich wie die Aufnahme des Leibs Christi's empfand, also nicht zubeißen durfte, was gegen seine unbewussten kannibalistischen Impulse stand. Man durfte eben nicht auf die Hostie beißen, weil sie sonst schwarz würde und er von der Gemeinde dafür verachtet würde. Die kannibalistische Seite der katholischen Religion war ihm immer ein Hemmnis⁹². Von daher ist vielleicht zu verstehen, dass er nur wenig die körperliche Ebene des Gesprächs beleuchten konnte, heute wäre dies wohl anders.

Die *primordiale Ebene* spielte bei diesem Beispiel ebenso wie bei dem vorangegangenen eine extrem große Rolle, es ging da zu wie bei frühen Konzilen, wo man nur in Beispielen sprechen konnte, das Äquivalenzprinzip nutzte wie in der Diplomatie, wo die Sitzungen auch auf Phantasien über Gottesdienste sowohl kirchlicher als auch satanischer Art zurückgriffen, wo gewissermaßen der Teufel allgegenwärtig war. Leider gefiel es dem Leiter manchmal viel besser, in der Übertragung als Teufel angesehen zu werden als als Gott. Auch wenn es dem Leiter bewusst war, wenn auf dieser primordialen Ebene ihm unbewusst Göttliches zugeschoben wurde oder der Sitzung insgesamt ein „heiliger“ Charakter verliehen wurde, dass dann Phantasien über so etwas wie einen archetypischen „großer Vater“ im Hintergrund waren, so war die Angelegenheit doch in gewisser Weise zu „heilig“, als dass er mit solchen profanen Phantasien hätte wirklich gut umgehen können. In der Gruppe erschien dies als

⁹² Es ist sicherlich nicht ganz angemessen, hier von Kannibalismus zu sprechen. Allerdings berichteten in einer Supervision Ethnologen, die in abgelegenen Gebieten Afrikas forschten, davon, dass Eingeborene ihnen von schrecklichen Zaubern erzählten (missionierende Mönche), die in ihrem Kannibalismus sogar so weit gingen, täglich mindestens einmal ihren eigenen Gott aufzufressen – mit den Worten „das ist mein Leib, das ist mein Blut“. Man könnte im Gegenzug dazu die Kommunion der Katholiken als einen besonders geglückten Versuch ansehen, nicht nur „im Geiste“, sondern im leiblichen Mitsein sich mit Gott zu vereinigen, also den Leib als psycho-physische Wirklichkeit aufrecht zu erhalten. Der Protestantismus neigt dazu, zu viel Wert auf die Ebene des Verstands und des Geistes zu legen, fast körperfeindlich zu sein.

Schwierigkeit der Priester und der Würdenträger, dem eigenen Wunsch nach Omnipotenz sich zu versagen, sich selbst als göttlich zu empfinden, man sagte dazu, als Priester oder als Würdenträger sei man gewissermaßen in der Nachfolge von Petrus, dem Hirten, was natürlich rational so stimmte, aber auch eine Abwehr gegen omnipotente Machtbedürfnisse darstellte. Die leichte Holprigkeit dieses Beispiels hing damit zusammen, dass der Berater das erste Mal mit kirchlicher Hierarchie und den dort gewohnten Umgangsstil umgehen musste, selbst nicht frei von eigenen Fragen gegenüber den christlichen Religionen.

3.1.3. Leitung einer Firma in einer anderen Kultur

Ein Leiter eines großen Betriebs war zuerst wegen heftiger neurotischer Beschwerden für einige Zeit in analytischer Psychotherapie, die in guter Weise abgeschlossen wurde. Nach einigen Jahren kontaktierte er einen anderen, vom ersten empfohlenen Psycho- und Gruppenanalytiker, der zugleich Organisationsberater war, um Schwierigkeiten in der Leitung seiner nun im Ausland sich befindlichen Firma besser bewältigen zu können. Es kam zu so etwas wie einem Coaching. In seiner analytischen Therapie hatte er neben der Bearbeitung seiner Probleme in der Familie samt seiner Kindheit langsam gesehen, dass sein Führungsstil in seiner Firma gerade deswegen so konfliktbehaftet war, weil er keinerlei gute Identifikationsmöglichkeiten mit seinem Vater oder auch später mit Vorgesetzten hatte. Der persönliche Hintergrund war der eines, soziologisch gesprochen, Aufstiegers. Er kam aus einer einfachen Familie, arbeitete sich über Lehre und verschiedene Zusatzqualifikationen hoch, arbeitete viel, brachte hervorragende Leistungen, so dass er bis zur Direktion eines großen Betriebes aufstieg. Wie es aber bei solchen Aufsteigern üblich ist, die aus einer gesellschaftlichen Schicht in eine andere wechseln, war er von seinem Selbstbewusstsein her nicht wirklich innerlich und äußerlich abgesichert. Erst mit Hilfe der analytischen Therapie wurde es ihm langsam möglich, einen demokratischen Führungsstil unter Anerkennung der Verschiedenheiten der Meinungen seiner Mitarbeiter zu installieren. Dieser demokratische Führungsstil beruht darauf, dass er die oft auch widersprüchlichen Meinungen seiner Direktoren, die ihm untergeordnet waren, schätzen lernte, nicht einfach dazwischenfuhr, um seine Autorität zu festigen, was er aufgrund seines Persönlichkeitscharakters eines Aufstiegers oft nicht leicht zustande brachte. Das war aber im Rahmen der analytischen Therapie abgeschlossen, er wurde ein angesehener Leiter seiner Firma, seine Mitarbeiter bedauerten es sehr, dass er ins Ausland ging und dort eine noch größere Firma übernahm. Dieses Ausland nun war aber China. Der von ihm in Deutschland langsam erworbene demokratische Führungsstil bedeutete auch, immer letzte Verantwortung für die Entscheidungen in seinem Betrieb zu übernehmen. Seine chinesischen Mitarbeiter, die Direktoren unter ihm, konnten diesen Führungsstil aber aufgrund kultureller gänzlich anderer Bedingungen nicht einfach akzeptieren. Man hatte ihm eine große Villa samt Personal und einem Wagenpark samt Chauffeuren zur Verfügung gestellt, was er aber ablehnte, da er dies angesichts der Analyse der Probleme seines Aufstiegs noch nicht akzeptieren konnte, vielmehr in eine kleine Wohnung ohne Bedienstete und ohne

mehrere, sondern nur einem Dienstwagen, zog, ohne einen ihm zustehenden Chauffeur. Als er sich erneut an seinen gruppenanalytischen Organisationsberater wandte, waren extreme Konflikte zwischen ihm und seinen chinesischen Direktoren entstanden. Die Direktoren versuchten, ihn mit Hilfe des übergeordneten Weltkonzerns abzusetzen, da er die aus ihrer Sicht nötigen Leitungspflichten überhaupt nicht erfüllte, sondern geradezu seltsame Anforderungen an seine Direktoren stellte. Der letztlich Grund für die Bitte um Beratung war, dass er im Rahmen einer Direktionskonferenz der weltweit agierenden Firma angedeutet bekam, dass seine Stellung wackele, was bei ihm längst vergangene heftige Minderwertigkeitsgefühle auslöste, die er glaubte, in der analytischen Therapie bearbeitet zu haben. Er fürchtete finanziellen Ruin, auch wenn dies sicherlich in dieser Form so nicht wirklichkeitsgerecht war. Er hatte eine der größten Niederlassungen seiner Firma übertragen bekommen, nicht zuletzt deswegen, weil er sich als Leiter der Niederlassung in Deutschland immer mehr hervorragend bewährt hatte. Vielleicht hätte man ihn versetzt. Nun aber hatte man von der Zentrale seiner Firma ihn nicht wirklich auf die Aufgaben einer Leitung einer großen Niederlassung in China vorbereitet, ihm die andere Kultur da nicht nahegebracht. Das Ergebnis des Coachings war, dass er sich intensiv mit der Geschichte Chinas und den verschiedenen Leitungstypen und Leitungsaufgaben in China im Laufe der langen chinesischen Geschichte beschäftigte, chinesische Märchen las, dann auch Philosophen wie Konfuzius oder Lao Tse. Langsam lernte er, dass in China Leitung in viel größerer Weise als in Deutschland oder Europa Repräsentation bedeutet als direktes Einmischen in die Tätigkeit seiner Mitarbeiter. Er hätte dies natürlich auch daran erkennen können, wie man ihm die Villa samt Personal, Chauffeuren und Autos zur Verfügung gestellt hatte, was er aber abgelehnt hatte. Er wollte bescheiden sein, was für chinesische Verhältnisse einem Leiter keineswegs entspricht. Er hatte es auch abgelehnt, seine Firma beständig zu verlassen, um sie in Peking oder in anderen Großstädten bei großen öffentlichen Veranstaltungen zu repräsentieren, denn er wollte ja im deutschen Sinne ein guter Leiter sein. Dazu war seine Anwesenheit erforderlich. Seine Direktoren wiederum empfanden dies als ungerechtfertigte Einmischung, sie sollten ja nur strategische Anweisungen bekommen, das taktische Umsetzen obliege ihnen selbst, was aber der Leiter so nicht verstand und sich mit ihnen damit in enorme Konflikte begab.

Auf der Ebene der Öffentlichkeit verhielt sich der Leiter so, wie es in einer europäischen Firma oder Öffentlichkeit vielleicht sinnvoll gewesen wäre. Er konnte den Kulturunterschied zu China zuerst einmal nicht erkennen. Damit entzog er sich gewissermaßen der Öffentlichkeit der Diskussion seiner Direktoren, die nun eine Gegenöffentlichkeit aufbauten. Erst, als es dem Leiter aufgrund zunehmender Kenntnisse über die Geschichte von Leitungsaufgaben in China möglich war, sich einigermaßen den chinesischen Verhältnissen anzupassen, ohne sich selbst dabei aufzugeben, konnte er diese Gegenöffentlichkeit für sich wieder erschließen und eine gemeinsame Öffentlichkeit mit seinen Direktoren aufbauen, bei denen er sich nicht zuletzt auch mehrfach entschuldigen musste aufgrund seiner früheren

Unkenntnis chinesischer Gebräuche. Schließlich akzeptierte er etwas widerwillig auch die Villa, einen Chauffeur samt den repräsentativen Autos.

Auf der *Übertragungsebene I* sieht man einen Leiter, der die spezifisch kulturellen Übertragungen seiner Mitarbeiter auf ihn durchgängig ablehnt, meint, Besseres zu wissen als diese und dadurch in der Übertragung zu so etwas wie einer alten Kolonialmacht wird, die man nur zu gerne abschüttelt, wofür man in China gute historische Hintergründe hat.

Die *Übertragungsebene zwei* (projektive Ebene) konnte im Coaching nicht ausführlich beleuchtet werden, die einzige Seite davon war, dass er in den Aktionen seiner Mitarbeiter, den Direktoren, verdrängte eigene Bedürfnisse absoluter Machtentfaltung erkannte.

Die *Körperebene* konnte deswegen zu wenig bearbeitet werden, weil für das gesamte Coaching nur etwa 10 Sitzungen zur Verfügung standen, zumindest aber konnte man feststellen, dass die körperlichen Reaktionen des Leiters im Sinne der Resonanz auf die Tätigkeiten seiner Mitarbeiter zwangsläufig falsch interpretiert wurden, denn diese Resonanzen waren durch seine deutsche und europäische Vorgeschichte und Unternehmenskultur bestimmt, nicht aber durch die chinesische Kultur und Geschichte, wie die seiner Mitarbeiter. Der Körper gab also falsche Informationen. Diese waren kulturell bestimmt.

Die *primordiale Ebene* hatte insofern Bedeutung, als ein Reich, das viele tausend Jahre länger bestand als das Reich, in dem er aufgewachsen war, es einforderte, diesem Reich und seiner langen Geschichte auch gerecht zu werden. Märchen, Philosophen und Denker des alten Chinas halfen ihm ein wenig dabei mehr davon zu verstehen, wie Leitung in dieser Kultur anerkannt werden könnte. Hier ist ein Leiter viel mehr Repräsentant seiner Firma, weniger ein Leiter, der sich in die Selbstverantwortung seiner Mitarbeiter kontrollierend oder „führend“ einmischt.

Für den Coach selbst war es eine Herausforderung, in den Übertragungs- und Projektionsprozessen seines Klienten sich selbst zunehmend als chinesischer Repräsentant einer Firma zu erleben, was natürlich eine eigene Beschäftigung mit der chinesischen Geschichte und Realität voraussetzte. Dass man vor einem Leiter und dessen an ihn projizierten magischen Macht Furcht haben dürfe, erforderte vom Leiter dieser Firma, auszuhalten, dass man sich vor ihm fürchtete, ohne beschwichtigen zu müssen. Er konnte im Laufe der Zeit langsam mit dieser ihm imaginierten Macht ebenso langsam umgehen wie mit den anderen Fragen chinesischer Geschichte und Kultur. Innerlich hatte er immer das Bedürfnis, seine Mitarbeiter in ihren Ängsten zu beschwichtigen, das aber musste seiner eigenen Analyse vorbehalten bleiben. Es hat dies viel mit chinesischen Archetypen zu tun, die

in vieler Weise doch ganz anders sind als europäische⁹³. Darauf heißt es sich einzustimmen, was dem Leiter wohl trotz der kurzen Zeit des Coachings aufgrund seiner Fähigkeiten letztlich gelang.

4. Bewusstes, Vorbewusstes, Unbewusstes, Tabus

Auch wenn die alte Unterscheidung Freuds⁹⁴ zwischen Unbewusstem, Vorbewusstem und Bewusstem nicht ganz dem modernen Stand der heutigen psychoanalytischen Wissenschaft entspricht, so hat sie doch immer noch großen heuristischen Wert, da diese Unterscheidung in der Anwendung sehr hilfreich ist. Grob gesagt, besteht das Unbewusste in diesem Sinne zum Einen aus dem immer Unbewussten, d.h. allgemeinen Triebbedürfnissen wie Lebenserhaltung, Aggression samt Destruktivität, libidinösen Kräften sowohl im Bereich der engeren als auch weiteren Sexualität und schließlich möglicherweise auch in Anlehnung an den zweiten thermodynamischen Hauptsatz in der langfristigen Eingliederung auch des Menschen in Verfallprozesse, zuerst aber einmal als gegenteiliger Prozess im Aufbau des menschlichen Lebens, um sich dann schließlich im Rahmen des Todes wieder der allgemeinen Differenzierung und dem Zerfall einzugliedern. Freud hatte mehrfach seine Triebtheorien revidiert angesichts der Ergebnisse seiner Forschungen, dies, was ich gerade berichte, ist so etwas wie eine Zusammenfassung seiner verschiedenen Triebtheorien⁹⁵. Das andere Unbewusste ist das sog. dynamische Unbewusste, es ist das Unbewusste, das aufgrund von Verdrängungsprozessen, ohne die verschiedenen einzelnen Abwehrmechanismen jetzt genauer zu beleuchten, entstanden ist. Eine gewisse Verdrängung ist lebensnotwendig und gesundheitserhaltend, da es nicht möglich ist, alle erfahrenen Ereignisse, Interaktionen und Bilder samt der eigenen Beteiligung daran beständig im Bewusstsein zu halten, es ist notwendig zu differenzieren, bestimmte dem Bewusstsein fernzuhalten, Unwesentliches von wesentlichen Dingen zu unterscheiden, sich auf Wesentliches zu konzentrieren, so dass die Verdrängung in eben dieser gewissen Weise notwendig ist, um gesund bleiben zu können. Im Rahmen von psychotischen Erkrankungen brechen die Verdrängungsschranken auf, man kann nicht mehr Wesentliches vom Unwesentlichen unterscheiden, ist all den bislang vergessenen bzw. verdrängten Ereignissen samt der jetzigen überkomplexen Wirklichkeit vollständig

⁹³ Siehe Gerlach in Adler (1993). Die aus Psycho- und Gruppenanalyse abgeleitete Ethnoanalyse ist gerade wegen ihrer Untersuchung unbewusster Prozesse eine unschätzbare Hilfe bei interkulturellen Konflikten.

⁹⁴ Siehe Freud (1912-13), (1916-17)

⁹⁵ Siehe Freud (1940a [1938])

ausgeliefert, ohne sortieren zu können. Von daher empfiehlt es sich, sog. gesunde Verdrängung von neurotischer Verdrängung zu unterscheiden, die gesunde wurde gerade besprochen. Die neurotische wäre, dass aufgrund von inneren inzwischen entstandenen Verboten beim Kinde und auch später Wahrnehmungseinschränkungen dergestalt entstehen, dass in der Erfahrung gegebener Wirklichkeit diese nur noch oder weitgehend dadurch bestimmt wird, was man zwar erlebt, aber nicht verarbeitet hatte. Der Grund für diese Unfähigkeit zu verarbeiten sind nicht nur traumatische Erlebnisse im engeren Sinne, sondern meist Versuche des kleinen Kindes, um die für es notwendige emotionale Resonanz zu bekommen, unerträgliche Ereignisse mit Hilfe der gegebenen Abwehrmechanismen zu bearbeiten und damit zu verdrängen. Das kleine Kind bringt mit Hilfe der angeborenen auslösenden Mechanismen (AAM) von seinem Erbmaterial her verschiedenste Möglichkeiten mit, die Kommunikation mit seinen Eltern schon von Geburt an mit zu steuern. Dazu gehören der Greifreflex, der Reflex zu saugen, wenn der Mund nur genügend fest an die Brust der Mutter kommt, der Reflex zu lächeln, um ebensolche Lächelreaktionen bei den Bezugspersonen hervorzurufen, die Fähigkeit, verschiedene Laute dergestalt auszuprobieren, dass bei den dann bestimmten Lauten die Eltern so reagieren, dass sie das Nötige tun, z.B. stillen, wickeln oder das Kind herumtragen, es handelt sich dabei also um angeborene Mechanismen, die es durchaus ermöglichen, dass ein Kind bei auch nur einigermaßen günstigen Umständen die Kommunikation mit seinen Eltern oder den wesentlichen Bezugspersonen so gestaltet und erlernt, dass die nötigsten Bedürfnisse befriedigt werden. Da es bei dieser Bedürfnisbefriedigung natürlich immer gewisse Einschränkungen gibt, es sollen ja nicht immer alle Bedürfnisse sofort befriedigt werden, sonst würde das Kind nicht wachsen, entsteht schon im ersten Lebensjahr, in der Psychoanalyse orale Phase⁹⁶ genannt, die Fähigkeit, ein gewisses Radarsystem zu entwickeln, wie man sich in die Bedürfnisse der Eltern und deren Reaktionsfähigkeiten gewissermaßen einfädelt⁹⁷ kann, um diese dazu zu bewegen, eben die Bedürfnisse dann doch noch in irgend einer Weise zu erfüllen. Gibt es hier Einschränkungen seitens der Eltern, z.B. große Probleme in der Beziehung, andere persönliche Probleme, die es nicht gestatten, sich weitgehend auf das Kind einzulassen, so wird das sog. Radarsystems des Kindes bei gegebener Anlage sich in besonderer Weise entwickeln, was später ab der Pubertät und im Erwachsenen-Sein als große Fähigkeit zur Einfühlung erscheint. Allerdings ist diese Einfühlungsfähigkeit nicht eine freiwillige. Wenn

⁹⁶ Siehe Laplanche, Pontialis (1972)

⁹⁷ Einfädeln ist ein Begriff von A. Lorenzer (1973, 1974), der damit gut zum Ausdruck bringt einerseits die Fähigkeit des Kindes, sich seinen gegebenen Eltern anzupassen, andererseits die Fähigkeit der Eltern, ihren Lebensprozess so zu gestalten, dass nun das Kind darin Platz hat.

sie erworben wurde unter den Bedingungen unzureichender Resonanz, dann werden solche Personen ihr Einfühlungsvermögen immer anwenden, gleichgültig, ob die Beziehungsperson, um die es dann auch später geht, diese Einfühlung haben möchte oder nicht. Das Sich-Einfühlen-Müssen entsteht in der oralen Phase bei ungenügender Resonanz, während das Sich-Einfühlen-Können mit angeborenen Resonanzfähigkeiten arbeitet und nur dann abgefragt wird, wenn eine Situation entsteht, in der die Resonanz aufgrund von irgend welchen Missverständnissen oder ungünstigen äußeren Bedingungen angefragt ist.

In der analen Phase, das ist die Phase, in der langsam Muskelbeherrschung gelernt wird, u.a. auch die Sphinkter-Muskulatur, man kann also aufgrund bestimmter körperlicher Reifungsprozesse langsam den Harndrang etwas beherrschen, ebenso den Druck in Richtung Stuhlgang, so dass man, wie man sagt, sauber wird. Man könnte diese Phase auch Expansionsphase nennen, aber die Freud'sche Psychoanalyse bestand immer darauf, die Dinge möglichst körperlich zu nennen, da alles ein leiblicher Vorgang ist, auch wenn man des Öfteren davon spricht, es seien vom Körper abgelöste sog. psychische Prozesse, was letztlich aber nur ein Versuch einer anderen Beschreibung körperlicher Prozesse ist. Wenn ich mich hier an Meyer-Abich⁹⁸ anlehne, so ist vom Mitsein zu sprechen. In der analen Phase entsteht also Leistungsfähigkeit, Muskelbeherrschung und die Fähigkeit, sich willkürlich zu bewegen, also zuerst zu krabbeln, dann zu stehen, dann laufen zu können, zu sprechen und schließlich sportliche Betätigungen zu absolvieren. Wenn in der oralen Phase der Abwehrmechanismus der Wendung der Aggression gegen die eigene Person entsteht, weil die Aggression gegenüber den wesentlichen Beziehungspersonen vielleicht dazu führte, dass noch mehr Liebesverlust eintrat als zu ertragen war, so entwickelt man in der analen Phase den Abwehrmechanismus der Reaktionsbildung und des Ungeschehen-Machens. Es geht hier also wegen der beginnenden bewussten Steuerung der Muskulatur darum, Schäden, die deswegen entstanden sind, wenn sie für die weitere Entwicklung guter Resonanz zwischen Eltern und Kind ungünstig waren, so umzuwandeln, dass den Bedürfnissen der Eltern in unbewusster Abwägung zu den Bedürfnissen des Kindes Rechnung getragen wird. Man entwickelt da schon so etwas wie Vorläufer des Über-Ichs, in dem man Frühidentifikationen mit den Eltern vornimmt, ebenso bestimmte Haltungen der Eltern verinnerlicht, psychoanalytisch gesprochen, introjiziert, ungünstige Impulse werden ausgestoßen, projiziert auf Andere, von denen man sich ab diesem Zeitpunkt dann bedroht fühlen könnte. Der Beginn solcher Vorgänge ist wahrscheinlich anzusiedeln etwa im 8. Monat, wo das Gehirn des Kindes plötzlich merkt, unterscheiden zu können zwischen den sattem bekannten Bezugspersonen

und sog. Fremden. Auf diese Fremden werden dann im Sinne des Abwehrmechanismus der Projektion alle die Impulse projiziert, die zuvor als aggressive Impulse gegenüber der Mutter, dem Vater, also den ersten Bezugspersonen in der Folge ungenügender Resonanz als eigene Hassgefühle gesehen werden, die aber unerträglich sind, dazu braucht es dann den Fremden. Man spricht dann von der Angst vor Fremden oder vom Fremdeln⁹⁹. Frühe Erfahrungen mit der Umwelt, d.h. auch außerhalb der Familie, z.B. mit Hausmeistern, Straßenbahnpersonal oder anderen Personen, die auch für die Mutter oder den Vater bestimmte Verhaltensveränderungen erzwingen, gehen ebenfalls in das frühe Feld von Introjektion und Projektion ein¹⁰⁰.

Nun hat man aber als Kind schon gewisse Erfahrungen mit Dingen gemacht, z.B. mit Bällen, dem Schnuller, anderen Dingen, die aufgrund ihrer Dinghaftigkeit Gesetzmäßigkeiten hatten, deren Beeinflussung man erst erlernen musste. Die Sozialisation über das Ding ist also eine wichtige Notwendigkeit, um später aufgrund erwachenden Interesses und Neugierde Dinge erforschen zu wollen, um die Arbeit mit deren Gesetzmäßigkeit so zu gestalten, dass sie für das Kind spielerisch verfügbar werden. In der Erforschung der Funktionsweisen der Dinge erlernt das Kind zugleich verbesserte Muskelbeherrschung. Zu den Dingen kommen schließlich auch Tiere und soziale Gesetzmäßigkeiten hinzu, die ebenso langsam erlernt werden. Zuerst erforscht ein Kind mit dem Mund, später mit den Händen, der Haut und den Beinen und schließlich mit den langsam sich schärfenden Sinnen.

In der ödipalen Phase entstehen reifere sexuelle Bedürfnisse, was u.a. damit zusammenhängt, dass die Primaten-Vorfahren des Menschen im Alter von 3-6 Jahren im wirklichen Sinne geschlechtsreif wurden, sodass das von Freud beobachtete Bedürfnis des Knaben, seine Mutter auch sexuell zu erobern, oder des Mädchens, in gleicher Weise den Vater zu erobern, nachvollziehbar wird. Dabei bestehen leichte sexuelle Reaktionen schon sofort nach der Geburt, wobei diese aber von den meisten Eltern in der Regel kaum gesehen werden. In der ödipalen Phase verstärken sich diese enorm, hier ist nun die Aufgabe der Eltern, sich vom Kind ansprechen zu lassen, dabei gleichzeitig eine gute und sexuell intakte Elternbeziehung zu haben, so dass die Attacken des Kindes einerseits zwar Resonanz auslösen, andererseits aber auch scheitern, da die sexuellen Bedürfnisse der Eltern nicht über das Kind, sondern in der Beziehung gelebt werden. Alleinerziehende Väter oder Mütter sind da zwangsläufig

⁹⁸ Meyer-Abich (1997) widmete sich u.a. in diesem Buch sowohl der Natur- als auch Kulturzugehörigkeit des Menschen.

⁹⁹ Diese 8-Monatsangst oder das „Fremdeln“ ist eine der Modalitäten, auf die die erwachsene Angst vor Fremden rekurriert.

überfordert, sie haben selten den Schutz einer glücklichen eigenen sexuellen Beziehung. Kann also das Kind nicht alle seine sexuellen Impulse gegenüber seinen Eltern ausleben, weil dieses nicht genügend eingebunden sind in ihre eigene Beziehung, muss das Kind die eigenen Triebbedürfnisse unterdrücken, kann dabei aber aufgrund mangelnder Hirnentwicklung nicht spezifische Triebbedürfnisse auswählen, um diese zu unterdrücken, sondern unterdrückt alles, was mit Triebhaftigkeit zu tun haben könnte. Ansonsten würde es überschüttet werden von den Resonanzen auf Vater oder Mutter, deren eigene sexuelle Bedürfnisse unzureichend befriedigt sind. Da es heutzutage zumindest in westlichen Gesellschaften zu beobachten ist, dass das Modell der Kleinfamilie zunehmend an Relevanz verliert, ein anderes Modell aber noch nicht wirklich gesellschaftlich installiert ist, kann man davon ausgehen, dass es nur wenigen Kindern möglich ist, die eigene ödipale Konfliktlage gut zu bewältigen. Eine erstrebenswerte gute Bewältigung wäre nämlich, dass das Kind alle seine erwachenden sexuellen Impulse samt der erwachenden Verführungsfähigkeit auf den gegengeschlechtlichen Elternteil richtet, wenn es homosexuell sein sollte, dann auf den gleichgeschlechtlichen, dass dann aber die angezielte Person, sei es Mutter oder Vater oder eine sonstige Bezugsperson aufgrund eigener geglückter auch sexueller Beziehung die per Resonanz angestoßenen sexuellen Bedürfnisse nicht mit dem Kind, sondern mit ihrem oder seinem Partner auflöse, das Kind schließlich daran scheitere, wie Freud dann sagt, kastriert werde, weil sich der Geschlechtspartner oder die Geschlechtspartnerin des angestrebten Sexualobjekts dergestalt einmischt, dass das libidinöse Ziel des Kindes verschwindet. Das Kind könnte sich dann sagen, wenn ich einmal groß bin, habe ich dasselbe Glück wie meine Mutter oder wie mein Vater, das gilt es anzustreben, auch wenn ich jetzt erst einmal gescheitert bin. Wie gesagt, solches Glück widerfährt heutzutage nur Wenigen. Man regrediert als Kind auf eine vorherige Entwicklungsstufe, in der man dann die genügende elterliche Fürsorge und Unterstützung erhalten kann, sei es die anale Phase mitsamt dem damit verbundenen Leistungsfähigkeiten, sei es die orale Phase mit dem damit verbundenen Einfühlungsvermögen bzw. Zwang zur Einfühlung. In der Pubertät wiederholt sich der ödipale Prozess noch einmal, hier gibt es aber längst andere Bezugspersonen, die sich zur Idealisierung und damit auch Identifikation eignen. Sie können auch als Ersatzeltern fungieren, ein gewisses Gegengewicht bei Problemen mit den Eltern darstellen. In der Adoleszenz schließlich organisiert sich die Persönlichkeit in Richtung Erwachsen-Sein; unter der häufigen Bedingung, die ödipale Phase nicht wirklich durchlaufen haben zu können,

¹⁰⁰ Siehe Lorenzer (1974a), der an der Psychoanalyse, so wie sie meist gedacht wird, bemängelt, dass die sozialisatorische Kraft realer Lebensbedingungen oft zu wenig berücksichtigt wird. Hierzu auch Gfäller (1986), Bosse (1979, 1982, 1994) und Brown, Zinkin (1994)

verstärken sich dann die per Regression gut genutzten anderen Fähigkeiten. Davon muss man heutzutage ausgehen. Ein Kind kann sich dann verstärkter Sozialisation über das Ding zuwenden, neugierig und schließlich wissenschaftlich werden, ein anderes verstärkt seine sportliche Leistungsfähigkeit, wieder ein anderes nimmt die Fähigkeiten der oralen Phase zur Hand und wird jemand, der oder die sich in besonderer Weise in andere Menschen einfühlen kann.

In westlichen Kulturen, die trotz weitgehender offensichtlicher Zerstörung der Kleinfamilie noch kein anderes Familienmodell entwickelt haben, besteht als Residualzustand noch die Idee und Forderung nach einer autonomen und von anderen unabhängigen Persönlichkeit. Indigene Kulturen kennen diese absoluten von der Gruppe oder dem Kollektiv unabhängigen Persönlichkeiten in dieser Form nur wenig. Das Ich der Persönlichkeiten ist und bleibt immer eng verbunden mit dem Referenzkollektiv, das Über-Ich ist so etwas wie ein Clan-Gewissen¹⁰¹, das Es beheimatet neben dem grundsätzlich Unbewussten ganz selbstverständlich die jeweiligen kulturellen Anforderungen und Wünsche. In der Anforderung westlicher Kulturen, ein autarkes oder zumindest autonomes Ich (das Steuerungsinstrument der Persönlichkeit hier, nicht das Ich als Körpergesamt) auszubilden, übersieht nur zu gerne, dass die *Conditio humana* nicht die eines Einzelwesens, sondern die eines Gruppenwesens ist. Und diese Gruppe, das Referenzkollektiv, war zu Anfang eine kleine Horde, später der Stamm, wiederum später beim Adel das Geschlecht, beim Nicht-Adel langsam die Großfamilie und erst zuletzt die Kleinfamilie. Sowohl das Gruppen-Ich als auch das sog. Clan-Gewissen wie das kollektive Es wird in der gegebenen westlichen Erziehung viel zu wenig geachtet, das inzwischen weitgehend zerstörte Modell der Kleinfamilie gibt für die Persönlichkeitsentwicklung zu wenig Halt, um eine ausreichend stabile Persönlichkeitsentwicklung zu gewährleisten, unabhängig von den möglichen neurotischen Störungen, die in jeder Phase auftreten können.

Die psychoanalytische Erfahrung seit Freud zeigt, dass nicht nur das Unbewusste allgemein eine weit größere Auswirkung auf bewusstes Verhalten hat, als man gerne möchte, sondern dass vor allem das dynamische Unbewusste, das Verdrängte, sei es vom Einzelnen oder seinem Kollektiv, der Gesellschaft, große Bedeutung für die Herangehensweise an Wirklichkeiten hat, viel größere, als man gerne möchte. Man könnte sogar sagen, dass die unbewussten Prozesse Entscheidungen dergestalt beeinflussen, dass diese fast krampfhaft damit begründet werden, sie seien aus der gesehenen Wirklichkeit abgeleitet. Tatsächlich war es oft das Unbewusste, das zu Handlungen oder Entscheidungen drängt. So hatte einmal

Freud einer Patientin, die er noch mit Hypnose behandelte, in der Hypnose gesagt, sie solle nach dem Wachwerden aus der Hypnose zum einen ihren Schirm aufspannen und zum anderen vergessen, dass er ihr diesen hypnotischen Befehl gegeben habe. Die Patientin wachte auf, spannte ihren Schirm auf mit der Begründung, von oben her tropfe es aus der Decke. Freud bat sie, doch einmal nachzusehen, woher es tropfe, sie sagte daraufhin, sie sehe zwar nichts, woher es tropfe, aber sie spüre auf ihrer Haut, dass es hier im Zimmer regne. Ein privates Beispiel:

Eine eher peinliche eigene Erfahrung stützte für mich die Erkenntnis, wie unbewusste Vorgänge dynamischer Art wirken. Es gab (ca. 1969) eine Demonstration gegen die Napalm-Bombardierung durch amerikanische Flugzeuge auf die Bevölkerung Vietnams. Ich beteiligte mich an der Organisation dieser Demonstration, stand schließlich in der ersten Reihe der Demonstranten, rechts und links untergehakt jeweils eine attraktive junge Frau. Wir näherten uns dem Sperrbezirk, ein Polizist trat vor und versuchte mit seinem Gummiknüppel auf die links von mir stehende Frau einzuschlagen. Ich wehrte ihn ab, schlug mit Fäusten und Beinen nach ihm und trieb ihn schließlich zurück. Von meinem Bewusstsein her war ich jemand, der die ihm ungerecht und völkermörderisch erscheinende Bombardierung der Zivilbevölkerung in Vietnam unterbinden wollte, zusätzlich jemand, der das Schlagen von Frauen nicht akzeptieren konnte. Die peinliche Analyse meiner Vorgehensweise erbrachte, dass ich schon lange vorher heftige und verdrängte aggressive Impulse hatte, die dringend danach verlangten, umgesetzt zu werden. Zugleich gab ein narzisstisches Bedürfnis, gewissermaßen ein Held der Frauen sein zu wollen. Unbewusst meinte ich mit den Frauen auch meine Mutter, die ich als vom Vater schlecht behandelt sah, im Polizisten sah ich unbewusst einen Vater, der meine im ödipalen Sinne geliebte Mutter schlug. Es heißt dies nun nicht, dass man einen völkermordenden Krieg akzeptieren solle, oder keine Gegendemonstration machen dürfe, das innere Geschehen aber spielte sich zu großen Teilen auf einer anderen Ebene ab. Das Unbewusste im dynamischen Sinne, wie oben beschrieben, forderte nach einer Abfuhr aggressiver und destruktiver Impulse, die aber nur dann aufgrund meines strengen Über-Ichs, das kulturell eingebunden war, nur dann möglich würde, wenn ich im Sinne des Clan-Gewissens und auch meinen persönlichen Über-Ichs etwas tat, was im Sinne der christlichen Erziehung als Notwehrreaktion anzusehen sein könnte. Das narzisstische Bedürfnis, von den mich begleitenden Frauen als Held angesehen zu werden, war mir in der Handlung ebenso wenig bewusst. Ich wollte natürlich unbewusst auch der Held meiner Mutter sein, die ich vor einem sie unglücklich machenden Vater schützte. Es war mir in der Handlung sowohl die triebhafte unbewusst dynamische, wie die narzisstische Seite völlig unbewusst, ich rationalisierte¹⁰² sie anhand der gegebenen Situation.

¹⁰¹ So beschrieb es Parin (1978) in der Umsetzung ethnoanalytischer Forschungsergebnisse auf westliche Kulturen.

¹⁰² Rationalisieren heißt in Kurzform der Austausch von unbewussten (verdrängten) inneren Strebungen durch Handlungsmotive, die von außen her als berechtigt gelten können.

Auf der *Ebene der Öffentlichkeit* war dies in gewisser Weise korrekt, der Kampf gegen Völkermord und gegen frauenschlagende Menschen kann zu Recht als unerträglich gesehen werden. Auf der *Übertragungsebene I* allerdings waren die Situationen gänzlich anders, wie oben beschrieben, auf der *zweiten Übertragungsebene* sah ich wohl in dem Polizisten aggressive Selbstanteile, die das der Mutter antaten oder antun wollten, was ich in meiner Verzweiflung und dem verdrängten Hass gegenüber meiner Mutter selbst tun wollte. Aus diesem Grunde waren meine Schläge gegenüber diesem Polizisten auch ziemlich ungenau, obwohl ich eigentlich geübt war in körperlichen Auseinandersetzungen. Ich durfte ja meine eigenen Triebbedürfnisse, die auf diesen Polizisten projiziert hatte, nicht gänzlich vernichten. Die Ungenauigkeit der Schläge hatte aber auch auf der Öffentlichkeitsebene den Vorteil, dass man mich nicht verdächtigen konnte, wirklich Böses tun zu wollen. Man kann in diesem Beispiel wie auch in dem mit dem Regenschirm gut sehen, wie die gesehene Realität determiniert ist durch Übertragungen, Projektionen und andere Dinge aus der verdrängten Kindheit, wie nachträglich rationalisiert wird.

Wenn ich bei der Untersuchung des Clan-Gewissens und dem davon abhängigen individuellen Über-Ich weitergehe, bewege ich mich zunehmend in der Richtung auf das, was man zumindest in der westlichen Kultur, in der ich aufgewachsen bin, als richtig, ethisch und moralisch ansieht. Viele Gesetze sprechen davon, was man nicht tun dürfe, man dürfe Kinder nicht misshandeln, Frauen nicht schlagen oder vergewaltigen, Gefangene nicht einfach töten, nicht foltern, man dürfe keine Munition im Kriege benutzen, die allein zum Töten gedacht ist, sondern nur zur Verteidigung des eigenen Lebens notwendig sei, die biblischen Verbote sprechen auch ähnliche Dinge aus. Warum aber gibt es diese Verbote? Verbote sind doch nur dann sinnvoll, wenn es ein menschliches Bedürfnis gibt, das gegen diese Verbote sich sträubt. Wenn diese Verbote nicht nur gesetzlichen Charakter haben, sondern ins Innere des Menschen gelangen sollen, werden diese Verbote zu Tabus. In meinem Beispiel gab es zwei Tabus, nämlich das eine des militärischen Tötens von unbeteiligten Zivilpersonen und das andere des Schlagens von Frauen durch Männer. Aber auch das Gebot, nicht zu vergewaltigen, ist ein inzwischen männliches Tabu. Schon lange ist es für Frauen ein Tabu, Männer dafür zu bestrafen, dass sie ihnen sexuell nicht genügen. Frauen haben gefälligst nicht als Frauen zu reagieren, sondern als Mütter, die sofort „verstehen“, warum ein Mann ihren geschlechtlichen Bedürfnissen nicht entsprechen kann. Sie dürfen diesen Mann nicht töten, in ihrer sexuellen Wut ihn nicht verletzen, sie müssen verstehen, obwohl sie eigentlich wissen könnten, dass die in der sexuellen Unbefriedigtheit entstehende Wut durchaus dazu dienen könnte, die sexuelle Potenz des Mannes wieder zu wecken, wenn sie nur sich ihm gegenüber

genügend wütend zeigen und ihn vielleicht sogar verletzen oder gar töten wollte. Es ist dies ein Tabu. Dazu hat man Frauen über Jahrhunderte gelehrt, sie seien das Objekt der Begierde des Mannes, sie seien keineswegs Subjekt, das eigene Begierden leben möchte. So kann sich mittels des Clan-Gewissens der Frau in dieser westlichen Kultur die Frustration über ungenügende Befriedigung nicht in kämpferischer Auseinandersetzung äußern, sondern in der Umwandlung von der Frau zur Mutter. Dies ist so gegeben, wirkt über das Clan-Gewissen. Es ist gewissermaßen ein Tabu vor allem in der deutschen Gesellschaft, immer zugleich Frau und gegenüber den Kindern Mutter sein zu können¹⁰³. Frau wird auf Mutter reduziert. Die Aufgabe des psycho- und gruppenanalytischen Prozesses ist es neben vielen anderen Dingen, solche Tabus aufzudecken, um deren Begründung in der kulturellen Sozialisation zu erforschen und gegebenenfalls zu löschen. Beiden Verfahren, sowohl der Psycho- wie auch der Gruppenanalyse ist es dabei eigentümlich, das zu nutzen, was die heutige Gehirnforschung neuerdings bestätigt, nämlich die freie Assoziation, weil in unserem Gehirn assoziative Zusammenhänge die grundlegenden sind, die logischen Verknüpfungen im Sinne von Kausalitäten oder linearen Bedingungen sind mehr oder weniger oben drauf gesetzt, wie es die westliche Kultur zu fordern scheint.

Die genannten fünf Ebenen der Kommunikation sind ein Versuch, auf verschiedenen Ebenen die jeweils widersprüchlichen Hintergründe etwas auseinander zu dividieren. Für Freud war es offensichtlich geworden, dass jeglicher Entscheidung innerlich ein Ambivalenzkonflikt vorausgeht. Widersprüchlichkeiten in dieser Form zu akzeptieren, auch bei sich selbst, ist notwendiges Ergebnis der psycho- und gruppenanalytischen Forschung. So habe ich im obigen Beispiel einerseits den auf Frauen schlagenden Polizisten bekämpft, andererseits mich unbewusst in ihm gesehen als derjenige, der seine Mutter wegen ihrer Resonanzunfähigkeit prügeln möchte. Die Kompromissbildung dieser Ambivalenz war zielungenaues Schlagen. Zur Zielungenauigkeit trug neben den voran geschilderten Umständen bei, dass ich mich ja auch mit meinem Vater identifizieren wollte, wie dieser mit Frauen umging. Da ich, wie viele Männer der westlichen Kultur nicht erleben konnte, wie er seine Integrität und Durchsetzungsfähigkeit einerseits nutzen und gleichzeitig die Liebe zu seiner Frau leben konnte, übertrug ich unbewusst auf den schlagen wollenden Polizisten sowohl den Vater, der meine Mutter unglücklich machte als auch den Vater, mit dem ich mich identifizieren wollte. Das war ein heftiger Widerspruch, der dem entspricht, was die Psychoanalyse Ambivalenz nennt. Wenn man nun im Sinne dieser Ambivalenz das Verhalten von Frauen ansieht, die angesichts der Impotenz oder der mangelnden Potenz ihres Geliebten oder Ehemannes nicht

¹⁰³ Rohde-Dachser (2001) untersuchte genau einerseits die von Freud vernachlässigte spezifische kulturelle

Seite 127

ihre Wut leben, als Frau sich nicht anerkannt zu fühlen, sondern als Mutter die Schwäche ihres Kindes besorgt verstehen, besteht ebenso ein Ambivalenzkonflikt, der zwischen der wütenden Frau und der verstehenden Mutter. Man darf Freud oder die moderne Physik durchaus ernst nehmen, Widersprüchlichkeiten sind die Natur sowohl unseres Universums als auch des einzelnen Menschen. So, wie der zweite Thermodynamische Hauptsatz darauf beruht, dass alles langsam im Sinne der Zeit sich immer mehr differenziert, der Entropie folgt, gibt es dazu die Gegenbewegung des Lebens, das neue Gestalten formt, die schließlich in den allgemeinen Prozess der Entropie wieder einmünden. Die physikalische Auffassung der Entropie ist also eine, die darauf beruht, dass der zunehmenden Entropie immer wieder einmal das Gegenteil, ihr Widerspruch, auferlegt ist, zunehmende Gestalt, das Wachstum des Menschen angesichts seines Todes. Freud hatte dieser Widersprüchlichkeit den Namen Ambivalenz gegeben. Es darf somit nicht überraschen, dass diese Widersprüchlichkeit, die Ambivalenz, Grundlage menschlichen Verhaltens ist. Es könnte also durchaus von Vorteil sein, jegliche kommunikative Prozesse auf ihren ambivalenten, widersprüchlichen Charakter hin zu untersuchen.

Nun sind wir bei der Untersuchung des dynamisch Unbewussten und des Unbewussten, was ohnehin immer ohne jegliche Bewusstseinsfähigkeit existiert, einen kleinen Schritt weiter gekommen. Die Freud'sche Aufteilung zwischen Unbewusstem, Vorbewusstem und Bewusstem möge nun dazu dienen, dieses Vorbewusste einmal genauer sich anzusehen. Nach psycho- und gruppenanalytischer Erfahrung ist das Vorbewusste etwas, was man relativ leicht durch Analyse der Widerstände erreichen kann. Was sind aber nun diese Widerstände? Von der Auflösung der Tabus wurde schon gesprochen. Es gibt nun aber eine andere Seite, die zu beleuchten ist. Sowohl aggressiv/destruktive als auch libidinöse Impulse sind nach aller psycho- und gruppenanalytischen Erfahrung letztlich nicht wirklich zu bremsen. Man sieht dies in den Ausnahmesituationen der Kriege, wo aggressive Impulse sich darin äußern, nicht nur die Soldaten des Gegners, sondern die Zivilbevölkerung genauso zu liquidieren. Libidinöse Impulse äußern sich in Vergewaltigungen, Misshandlungen von Kindern, in narzisstischen Impulsen, z.B. abgeschlagene Köpfe von Gegnern als Beweisstück eigener Omnipotenz zu zeigen, oder Gefangene extrem zu demütigen, wie Filmberichte über die Behandlung irakischer Gefangener durch amerikanische Soldaten und Soldatinnen zeigen. Solches ist in allen Kriegen geschehen, man kann also davon ausgehen, dass sowohl die libidinösen als auch die aggressiv/destruktiven Impulse, wenn sie einmal sich genügend Raum aufgrund äußerer Bedingungen geschaffen haben, dann auch ausgelebt werden. Die Angst

davor, von solchen widerwärtigen Impulsen überrollt zu werden, ist also nicht unrealistisch. Die Idee der Psycho- und Gruppenanalyse, sich solche Impulse bewusst zu machen, wie tabuisiert sie auch immer seien, widerstrebt dem Einzelnen dergestalt, dass er ja irgendwo weiß, eine letztliche Einschränkung solcher Impulse schafft auch ein noch so strenges Über-Ich oder Clan-Gewissen nicht. Es gilt also, Situationen zu verhindern, in denen diese als widerwärtig angesehenen Impulse aktiviert werden. Man müsse die Institution des Krieges abschaffen, das wäre zumindest ein erster Weg¹⁰⁴. Eine zusätzliche Möglichkeit wäre, eine Kultur dergestalt zu entwickeln, in der einerseits für die friedfertigen Bedürfnisse des Menschen genügend Platz geschaffen wird, andererseits aber auch für die aggressiv/destruktiven und libidinösen Bedürfnisse, sich so zu entfalten, dass sie einer Gesellschaft oder Kultur nutzbar gemacht werden könnten, sublimiert werden, wie Freud sagte. Das Vorbewusste, von dem wir gerade sprechen, ist ein Bereich, in dem sowohl die widersprüchlichen Es-Triebe, wie auch das Realitätsprinzip des Ich's, gestärkt durch Identifikation mit dem Referenzkollektiv, Anhaltspunkte dafür geben, in welchen Widersprüchlichkeiten man sich gerade bewegt. Man kann davon ausgehen, dass das Bewusstsein nur wenig Zugriff auf das Vorbewusste hat, diesem aber nicht so weit entfernt ist, dass es nicht durch Analyse der Widerstände, warum man das Vorbewusste nicht akzeptieren kann, dieses langsam erhellen könnte. Die Widerstände sind meist begründet in den Tabus. Die andere Begründung ist, wie oben schon gesagt, das Wissen über die letztliche Unbeherrschbarkeit primärer Triebe wie Selbsterhaltung, Aggression-Destruktion, Libido und letztlich dem Weg des Alterns und Sterbens. Für jegliches zwischenmenschliches Gespräch oder die damit zusammenhängende Kommunikation ist es somit sinnvoll, das bewusst gedachte und gewünschte, geforderte, zu hinterfragen nach dem, was an vorbewussten und schließlich den unbewussten, den dynamisch unbewussten, also verdrängten, Gedanken dahinter steht. In der konkreten Psycho- oder Gruppenanalyse kann man diese Prozesse in genauer Weise verfolgen, in den allgemeinen Gesprächssituationen spielen diese untergründig eine Rolle, meist, ohne dass man sich ihrer bewusst wird. Um ihnen aber auch in bewusster Weise nahe kommen zu können, kann man das Handwerkszeug von Gruppen- und Psychoanalyse nutzen, indem man die vorbewussten Inhalte jeglichen Gesprächs über die Analyse der Widerstände, warum man solches zuerst einmal nicht erkennen kann, angeht. Wie man in der Psycho- und Gruppenanalyse zuerst einmal untersucht, welche Widerstände

¹⁰⁴ C. F. von Weizsäcker's Werk (1971 bis 1997) wiederholte diese Aufforderung beständig, gerade auch, weil er wusste von den destruktiven menschlichen Möglichkeiten und Kräften, wo er wie Freud (1930a [1929], 1933b [1932]) hoffte, dass es menschlicher Vernunft im Sinne eines Bewusstseinswandels einmal gelingen könnte, die Institution des Krieges abzuschaffen.

gegen die Erkenntnis vorbewussten Materials vorliegen, kann man davon ausgehen, dass nach der Aufdeckung des Vorbewussten schließlich auch dynamisch unbewusste Vorgänge zuerst ins Vorbewusste und schließlich ins Bewusstsein kommen können.

Dazu ist es aber zuerst einmal nötig, die eigene Beteiligung an den Kommunikationsprozessen samt der eigenen Resonanz genauer zu untersuchen, d.h. also die Prozesse von Übertragung und Gegenübertragung.

4.1. Übertragung und Gegenübertragung

Diese beiden Begriffe entstammen dem genuin psychoanalytischen Vokabular¹⁰⁵. Freud sah sich in seinen Behandlungen damit konfrontiert, dass die Gefühlsäußerungen seiner Patienten ihm gegenüber oft nur wenig dem entsprechen konnten, wie er sich tatsächlich verhalten hatte. Es schien so zu sein, als ob er mit Personen verwechselt würde, die im Leben der Patienten eine prägende Rolle hatten, die Patienten waren sich dessen aber nicht bewusst. Freud hielt dies zuerst für einen Widerstand gegen die Behandlung, erkannte aber bald, dass sich in den übertragenen Situationen und Personen wesentliche und bislang verdrängte Aspekte des kindlichen Erlebens darstellten. Ähnlich ging es ihm mit der Gegenübertragung, die er auch zuerst für einen Widerstand seitens des Therapeuten gegen die Behandlung ansah, später aber erkannte, dass Übertragung und Gegenübertragung zusammengehören, wie Sender und Empfänger auf einer noch unbewussten Ebene, die es aufzuschlüsseln galt. Beim damaligen Stand der Wissenschaften kurz vor und kurz nach dem Ersten Weltkrieg wollte er sich diesen Anforderungen nach absoluter Objektivität und linearen kausalen Schlüssen beugen (wissenschaftlicher Positivismus). Somit blieb er in seinen theoretischen Ausführungen öfter etwas hinter dem zurück, was er in der praktischen Tätigkeit erlebte und in den Krankengeschichten untergründig mit beschrieb, nämlich der Erfahrung, dass sich im therapeutischen Gespräch sowohl der Analytiker als auch der Analysand ein eigenes neues Feld, eine neue Beziehung, aufbauten, in dem sowohl die vergangenen Szenarien als auch die aktuellen gestaltet und erfasst werden können. Nun habe ich den Begriff der Übertragung¹⁰⁶

¹⁰⁵ Siehe z.B. die drei Wörterbücher der Psychoanalyse: Laplanche, Pontialis (1972) Mertens (2008), Nagera (1977) und das fast philosophische Werk von Neyraut (1976) zu Übertragung und Gegenübertragung. Gysling (1995) lieferte eine anschauliche Geschichte der Gegenübertragung im Zusammenhang mit der Untersuchung der persönlichen Hintergründe bei den Begriffsbildungen.

¹⁰⁶ Gill (1982) lieferte in seinen beiden Bänden einen anschaulichen Überblick zur Übertragung, angefangen von der sog. „milden“ positiven Übertragung, die so etwas ist wie das Vertrauen in die Fachkunde des Therapeuten (im Sinne dieses Buches auch des Leiters), bis zur sexualisierten Übertragung einerseits, dann von der „leichten“ negativen bis zur starken negativen Übertragung samt den Übergängen von bewusster Wahrnehmung der Übertragungsmuster bis hin zu völlig unbewussten Formen – das im ersten Band mehr theoretisch, im zweiten Band mir vielen praktischen Beispielen.

schon auf den beiden Ebenen Übertragungsebene I und II beschrieben, so dass jetzt etwas mehr Raum für die Gegenübertragung bleibt, wobei diese Begrifflichkeit im tieferen Sinne nicht mehr der heutigen Zeit adäquat ist, da zum Einen der analytische Prozess inzwischen mehr mit Übertragungsraum oder bewussten oder unbewussten Interaktionssequenzen¹⁰⁷, besser noch mit transpersonalem Beziehungsgeschehen beschrieben wird und zum anderen, da Übertragungs- und Gegenübertragungsprozesse oder das auf vielen Ebenen sich abspielende Beziehungsgefüge und die damit zusammenhängenden Szenarien von Situationen, die gänzlich dem Bewusstsein zugänglich sind, bis zu völlig unbewussten reichen. Es hat sich inzwischen bestätigt, was Freud nur vermuten konnte, dass der weit größere Teil von Interaktionssequenzen oder transpersonellen Beziehungsabläufen unbewusst von den Beteiligten gestaltet ist, Freud nahm an, dies seien etwa 70 %, heute kann man problemlos von noch mehr, vielleicht sogar 90 %, ausgehen. Diese 90 % entsprechen in etwas dem, was heutzutage Astrophysiker über unser Universum sagen, wir Menschen könnten nur etwa 3 % – 7 % unseres Universums erkennen, alles andere ist im Moment für uns unerreichbar. Doch diese Analogie beweist nichts, vielmehr ist es so, dass es eine ausgezeichnete Leistung des Gehirns ist, alle möglichen Vorerfahrungen des eigenen Lebens gewissermaßen als Messinstrument für die Beurteilung der jetzt gerade gegebenen Situation einsetzen zu können, wäre dieser Vorgang bewusst, wäre man dermaßen überflutet von allen möglichen Bildern und Erinnerungen, so dass für die Gegenwart überhaupt kein Platz mehr bliebe, das Gehirn sondert diese über Verdrängung unbewusst gewordenen Erfahrungen aus, benutzt sie dennoch, um Gegenwärtiges in all seinen Nuancen erspüren und erfahren zu können. Man kann mit gewissem Recht behaupten, dass das Unbewusste eine dynamische Wirkung auf die Möglichkeit der Erfahrung im Jetzt hat. Ein vielleicht banales Beispiel dafür ist, wenn man langsam lernt Fahrrad zu fahren. Man lernt dabei die feinsten Reaktionen des Gleichgewichtsorgans zu bewerten und zu nutzen, anfangs lernt man noch, dass dann, wenn das Gleichgewicht verloren geht, man gerade in diese Richtung steuern muss, in die man gerade umzukippen droht, man lernt die physikalische Funktion der Trägheit beim langsamen und schnelleren Radfahren, man lernt, wenn man nach rechts fahren will, dass man zuerst nach links lenken muss, damit man in eine leichte rechte Schräglage kommt, um die Kurve nach rechts fahren zu können, usw.. Beim Lernen macht man sich diese Zusammenhänge zuerst einmal etwas bewusst, später funktionieren sie automatisch ohne Nachdenken, damit

¹⁰⁷ Dieser Begriff von Lorenzer (1974) wäre richtig, wenn man dazu tatsächlich das „Zwischen“ (= inter) assoziieren würde. Das wäre dann so etwas wie das Mit-Sein. Foulkes meinte, dem schloss ich mich an, Interaktion lasse so etwas wie Sender und Empfänger mitklingen, und schlug stattdessen Transaktion vor, um dem „Zwischen“, dem erwünschten Mitsein, mehr Raum zu geben.

man sich auf die Verkehrssituation einstellen kann. Unbewusste Reaktionsmechanismen sind also weitaus schneller und treffsicherer als bewusste Überlegungen, weil dazu zu viel Material gleichzeitig verarbeitet werden müsste. Diese Bedingung der Möglichkeit des rasend schnellen Abtastens aller möglichen vielfältigsten Informationen seitens unserer Sinnesorgane, der Erinnerungen, gelernter und automatischer Abläufe ist somit eine Bedingung dafür, dass Menschen sich überhaupt so weit haben entwickeln können. Nun macht man sich dies aber nicht bewusst, der Alltag funktioniert ja auch so, zumindest in der Regel. Nun hatte Freud auch erkannt, dass dieses gewissermaßen gesunde Unbewusste im Laufe des Lebens aber auch mit Dingen und Ereignissen bestückt wird, die er das dynamisch Unbewusste nannte, nämlich Erfahrungen, die verdrängt werden mussten, weil sie zu schmerzhaft und zu unerträglich waren. Weiter erkannte er, dass gerade diese verdrängten Ereignisse im Beziehungsverhalten von Menschen eine störende Rolle bekommen, da die Verdrängungsschranke zwar mit Hilfe aller möglichen Widerstände und Abwehrmechanismen, auf diese komme ich später zurück, aufrecht erhalten bleibt, also, man weiß nicht, was einem im Moment gerade steuert, diese verdrängten Ereignisse aber haben die Tendenz zur unbewussten Wiederholung, d.h., sie werden in diesem Falle nicht wirklich als Erkenntnisinstrument für die jetzige Situation verwandt, sondern sie werden gewissermaßen der neuen Situation übergestülpt, ohne eigenes Wissen. Freud spricht von der Wiederkehr des Verdrängten und vom Wiederholungszwang, wo geradezu neue Situationen so aufgesucht werden, dass sich die unbewussten verdrängten Ereignisse in direkter Weise genauso schmerzhaft wiederholen, wie früher. Vermeintlich aber so, als wäre das jetzt Wahrgenommene die ganze Realität, von der Wiederkehr des Verdrängten oder von der Wiederholung alter Szenen weiß man zuerst einmal nichts. Es scheint für alle Menschen zu gelten, dass somit einerseits das Unbewusste mit seiner blitzartigen Möglichkeit der Abtastung aller möglichen jetzigen und früheren Erfahrungen samt ihrer Auswertung eine grandiose Hilfe darstellt, mit dem Jetzt in allen seine Fassetten gut zurecht zu kommen, einen Abgleich zu machen zwischen dem Früher und dem Jetzt, um das Jetzt als Solches dann genauer heraus zu schälen, andererseits aber verblendet es, wenn das dynamisch Unbewusste, das Verdrängte die Wahrnehmung des Jetzt so verfälscht, dass wirkliche Neuerfahrung kaum mehr möglich ist. Da wohl die meisten Menschen im Laufe ihres Lebens irgend welche äußerst schmerzhaften und ihrem Selbstgefühl unerträglichen Erfahrungen gemacht haben, diese deswegen auch verdrängt hatten, kann man an der Wahrnehmung immer zweifeln, in wie weit diese dem gewissermaßen gesunden Unbewussten zu entnehmen ist oder dem verdrängten, was in Richtung von Neurose und bei besonders schlimmer Ausprägung in

Richtung Psychose geht. Von daher war es für Freud bald selbstverständlich, vom angehenden Analytiker zu verlangen, sich selbst einer ausführlichen Analyse zu unterziehen, um möglichst viel gerade dieser verdrängten transpersonalen Beziehungsmuster wieder zu erinnern und zu bearbeiten, so dass diese im Rahmen der therapeutischen Beziehung keine große Wirkung mehr entfalten können. Es führte dies zu immer längeren Analysen der noch lernenden Analytiker, bis schließlich auch Freud erkannte, dass es niemals möglich ist, alles und jedes Verdrängte schon vor Beginn der Analytikertätigkeit aufzudecken, die Analyse des verdrängten Materials sei gewissermaßen eine Lebensaufgabe, wo man in der eigenen Analyse dafür das Handwerkszeug erlernt. Somit sind also auch Analytiker nur mehr oder weniger mit ihrem verdrängten Unbewussten schon in Berührung gekommen, die Erfahrung zeigt, dass Freud recht hatte mit seiner Anforderung der sog. unendlichen Analyse, d.h. der Selbstreflexion auch mit Hilfe anderer in Supervision oder Intervision. Man mag ab solcher Aufgabe erschrecken und sich sagen, damit fange ich erst gar nicht an, es muss doch Handwerkszeug geben, in beruflichen Situationen außerhalb der analytischen Tätigkeit im Rahmen einer Therapie, also als Gesprächsleiter, als Mediator, Moderator, Abteilungs- und sonstiger Leiter, als Hochschullehrer usw. in jeglichem Beruf also, ein wenig so damit umzugehen, dass man möglichst wenig Schaden anrichtet. Man hat ja auch so bislang ganz gut überlebt, seine Beziehungsfähigkeit entwickelt, mit Untergebenen gearbeitet, ist mit Vorgesetzten ausgekommen, hat schwierigste Mediationsprozesse, ethnologische Forschungen usw. betrieben und dies mit nicht schlechtem Erfolg. Ein erfahrener Wirtschaftsmediator sagte mir einmal in einem Gespräch, man habe deswegen den Begriff der Neutralität in der Mediation abgeschafft, da diese ohnehin aus jenen Gründen nicht zu erreichen ist, sondern man spricht von Allparteilichkeit¹⁰⁸, man versetze sich also in die jeweiligen Positionen der Konfliktparteien hinein, um von da aus dann den Konflikt besser zu beleuchten. Wenn man aber merkt, dass man zu sehr zu der einen oder zur anderen Seite neige, möglicherweise von den Gesprächsteilnehmern darauf auch angesprochen wird, kann man sich korrigieren und somit die Allparteilichkeit neu wieder herstellen. Es ist dies ein gewisses Handwerkszeug, das darauf hinweist, dass die einfach unbewusste und dynamisch unbewusste Seite im Gespräch immer eine Rolle spiele, aber zu vernachlässigen sei, wenn man genügend darauf achte, die Standpunkte und Positionen der beteiligten Gesprächspartner wirklich ernst zu nehmen und, wo man dazu kaum mehr in der Lage sei, sich etwas zurückzuziehen und zu überlegen, wem man im Augenblick gerade nicht wirklich gerecht

¹⁰⁸ Siehe auch Heintel (2006 und 2007), der vor allem in seinen Beispielen zeigt, wie eine solche Allparteilichkeit erreichbar ist. Mähler, Mähler (2001 und 2002) berichten von der besonders für Rechtsanwälte schwierigen Erreichbarkeit der Allparteilichkeit, da diese zuerst einmal als Anwälte Parteienanwälte sind.

werde. Es ist dies eine Entlastung, tatsächlich muss man wirklich nicht wie vom psychoanalytischen Psychotherapeuten verlangen, auch das dynamisch Unbewusste bei sich selbst weitgehend erkannt zu haben, bevor man in irgend welche Gespräche eintritt. Dennoch kann man aus Psycho- und Gruppenanalyse lernen, wie es etwas leichter ist, die eigene Befangenheit in Gesprächssituationen oder Auseinandersetzungen mit zu reflektieren. Allerdings glaube ich, dass solche Selbstreflexionen, alleine auf sich selbst gestellt, extrem schwierig sind, wenn man nicht längere Zeit diese Selbstreflexion erlernt und in einer Supervisions- und später vielleicht in einer Intervisionsgruppe ohne Leiter immer wieder einmal übt.

Von recht selbstkritischen Richtern in einer Supervisionsgruppe konnte ich erfahren, dass bei der Ausgestaltung des Rechts durch den Richterspruch in der Regel eine gewisse Bandbreite da ist, innerhalb derer manches noch als legal gesehen werden kann, möglicherweise aber nicht legitim ist. Wo man sich da positioniere, hänge oft mit eigener Lebensgeschichte, die nicht unbedingt schon verarbeitet ist, zusammen.

4.1.1. Gegenübertragung im Gericht

Man konnte z.B. bei einem Oberlandesgericht eines Bundeslandes mit seinen drei Senaten bei Familienrechtsstreitigkeiten unabhängig vom juristischen Material her deutliche Unterschiede in der Beurteilung der Situation durch die drei Senate feststellen (es war eine nachträgliche Untersuchung über die Urteile, angeregt durch Richter und Anwälte, die bereit waren, sich und ihre Urteile prüfen zu lassen)¹⁰⁹: *In dem einen Senat wurden häufiger die Frauen etwas bevorteilt, im nächsten die Männer, im dritten schließlich so etwas wie eine Kompromiss zwischen den Höchstanforderungen der beiden Prozessbeteiligten. Die daran beteiligten Richter sahen dies, konnten aber keine wirkliche Erklärung dafür finden, denn bei Überprüfung der Gerichtsakten und der Protokolle der Verfahren waren keine wirklichen Fehler zu entdecken. Auch die Bewertungen der vorgelegten Daten waren im Rahmen der Legalität, leicht veränderte Bewertungen wären aber durchaus möglich gewesen. Das hatte die Richter irritiert und in der Supervision konnte man dann feststellen, wie doch einerseits die Wahrnehmung und andererseits die Beurteilung der vorgelegten Daten in engen Zusammenhängen mit lebensgeschichtlichen Erfahrungen standen, die zum Zeitpunkt der Gerichtsbeschlüsse unreflektiert blieben und dennoch keine Rolle spielen hätten sollen. Einige der Richter gingen dann sogar so weit, eigene Urteile mehr in der Richtung eigener verdrängter Lebenserfahrung und deren Auswirkung zu sehen als aus Ausdruck korrekter „objektiver“ Gerichtstätigkeit.*

4.1.2. Gegenübertragung bei Konferenzen (Strafvollzugskonferenz)

Vor vielen Jahren leitete ich gemeinsam mit einem erfahrenen Direktor (Strafvollzugsanstalt) und einem ebenso erfahrenen Gefängnispsychologen, beide damals in verschiedenen Ministerien leitend tätig, eine Fortbildung für Leiter von großen Strafvollzugsanstalten¹¹⁰. Der Hintergrund war, dass auf einigen Strafvollzugskonferenzen, auf denen über begleiteten oder unbegleiteten Freigang an Wochenenden oder an sonstigen Tagen, wenn ein besonderes Ereignis vorlag, entschieden wurde. An dieser Konferenz nahmen und nehmen der Direktor, sein oder seine Stellvertreter, der Gefängnispsychologe, der Gefängnispfarrer, der Sozialarbeiter und der Leiter des Vollzugsdienstes teil. Solche Freigänger hatten einige Male für großes Aufsehen in der Öffentlichkeit gesorgt, da sie diese Freigänge für weitere kriminelle Aktionen nutzten, einige nahmen sogar Geiseln, wo es auch zur Ermordung dieser Geiseln kam. Das Ministerium hatte nun die Absicht, diese Vollzugskonferenzen besser zu gestalten, damit solche Entgleisungen möglichst nicht mehr vorkommen. Dazu war die Fortbildung geplant. Ein Teil der Fortbildung bestand darin, anhand konkreter Aktenlage, wie auf solchen Konferenzen üblich, auf drei verschiedenen Konferenzen im Sinne von Rollenspielen unter Beobachtung Entscheidungen zu treffen. Die Teilnehmer wussten nicht, dass es sich um einen einzigen schon lange zurück liegenden Fall handelte, der von den Orten und den Namen her unkenntlich gemacht war. Die anwesenden Direktoren meldeten sich für diese drei Rollenspiele, sie bekamen Rollenanweisungen, die Beobachter bekamen Papiere zur guten Protokollierung der Sitzung. Bei den Rollenspielanweisungen war es nicht nötig, die berufliche Rolle zu beschreiben, die war ja allen bekannt, vielmehr wurde ein Rollenspiel so gestaltet, dass eine sehr gute Arbeitsatmosphäre entstand, z.B. hieß es hier beim Direktor, er habe dank mehrerer Schulungen ein sehr professionelles Team, wo in der Regel im Interesse der Vollzugsanstalt und der Gefangenen gut zusammen gearbeitet werde, es bestehe ein gemeinsames Ziel, möglichst viele rehabilitative Maßnahmen durchzuführen, aber letztlich doch nur bei denjenigen, die sich sowohl im Gefängnis als auch außerhalb bei Freigängen immer kooperativ verhalten haben. Wenn nur geringfügige Gefahr gesehen wurde, dass ein Gefangener seinen Freigang nicht gut nutzte, z.B. zum Versuch, kriminelle Kontakte wieder aufzunehmen statt für die Zeit nach Beendigung der Strafe schon jetzt Kontakte zu einem möglichen neuen Arbeitsgeber zu finden, dann ließ man ihn nie alleine gehen. Die Rollenanweisungen bei den anderen Teilnehmern der Gruppe 1 waren ähnlich gestaltet, man war zufrieden mit dem Direktor, der das Team gut leitet, der aufmerksam die Einwände der einzelnen Berufsgruppen wahrnimmt; sogar der Leiter des Vollzugsdienstes, der in vielen Vollzugsanstalten eher eine besonders harte Linie vertritt, konnte hier gut kooperieren, da seine Anliegen ebenso ernst genommen wurden. Das war das Rollenspiel einer idealen Konferenz, wie sie so wahrscheinlich nur selten zustande kommt.

In den anderen beiden Rollenspiel-Gruppen gab es in der einen Gruppe Koalitionen z.B. des Direktors mit dem Gefängnispfarrer gegen Psychologen und Sozialarbeiter, wo der Stellvertreter so etwas wie

¹⁰⁹ Die Information darüber kam über eine sich in Psychotherapie befindlichen, an der Untersuchung beteiligten Person.

¹¹⁰ Unter einem anderen Gesichtspunkt wurde diese Fortbildungsmaßnahme veröffentlicht bei Gfäller (1994)

das Zünglein an der Waage darstellte, auszugleichen versuchte, in der dritten Gruppe waren die Rollenspielanweisungen so, dass es einen Laissez-faire-Leitungsstil des Direktors gab, die Hauptlast der Entscheidung wollte nicht er tragen, sondern er ließ es ganz offen, auch wie die juristische Beurteilung der Fälle ablaufen habe, er wollte einen sog. modernen, freiheitlichen Leitungsstil, nach außen hin arbeiteten, das war auch die Anweisung, alle auf der Konferenz zusammen, beteiligten sich. Wegen der untergründigen Spannungen aber wurde nicht offen gesprochen, bei dreien der Teilnehmer war auch die Information in der Anweisung, dass man überlege, sich über den miserablen Führungsstil des Leiters beim Ministerium zu beschweren. Das sind nur Ausschnitte der Rollenspielanweisungen, die aber genau zu dem Ergebnis führten, was da psychologisch angedeutet war, die eine Gruppe arbeitete äußerst produktiv und konzentriert, die andere etwas fahrig, der Leiter hatte immer wieder Probleme, zum Thema zurückzufinden, in der dritten Gruppe schien alles sehr glatt zu gehen, die Konferenz war schnell beendet. Das Ergebnis der ersten Gruppe war, den Gefangenen für ein Wochenende frei zu lassen, mit der Auflage, sich zweimal am Tag telefonisch zu melden, die zweite Gruppe erlaubte den Freigang nicht, man konnte zu keinem wirklich guten Ergebnis kommen, die dritte Gruppe erlaubte wiederum den Freigang, allerdings in Begleitung des Sozialarbeiters und Gefängnispfarrers.

In der realen Situation, auf denen die Papiere beruhten, handelte es sich um jemanden, wie oben gesagt, der im Gefängnis schon längst Anstalten getroffen hatte, um bei einem möglichen längeren Freigang die Flucht ergreifen zu können, bei der er in der nahe gelegenen Innenstadt ein Auto anhielt, Personen als Geiseln nahm, er hatte sich inzwischen auch Waffen besorgt, es war letztlich zu einem größeren Geiseldrama mit Toten gekommen.

Es wäre jetzt falsch, aus den Ergebnissen abzuleiten, dass eine rational geführte Vollzugskonferenz grundsätzlich falsche Entscheidungen treffe, eine emotional aufgeladene richtige und eine, die Laissez-faire-Gruppe mit Intrigen und Spannungen untereinander gewissermaßen halbrichtige Entscheidungen treffe. Ein Ziel, das war den Teilnehmern so zuerst nicht bekannt, der Fortbildung war auch, festzustellen, dass es in Wirklichkeit – und schon gar nicht aus der reinen Akteneinsicht heraus - niemandem möglich ist, eindeutige und sich oft oder immer als richtig erweisende Vorhersagen über das Verhalten von Menschen zu machen. Aber es gibt doch auch Anhaltspunkte. In der rational arbeitenden Gruppe hatte der Leiter des Vollzugsdienstes schon auch eingebracht, dass der zur Diskussion stehende Gefangene sich im Gefängnis eine gewisse Organisation geschaffen habe, aber das wurde positiv betrachtet als Organisationstalent, da diese Gruppe nie durch Schlägereien oder sonstige böartige Dinge aufgefallen war. Man sah darin nicht die kriminelle Energie des Gefangenen, der auf lange Sicht klug plante. Man wollte sich die Hoffnung nicht nehmen lassen, Resozialisierungsmaßnahmen seien, wenn sie gut durchdacht sind, sinnvoll. Die unbewusste Seite dieser Gruppe war die Vermeidung der Wahrnehmung, wie oft schon

Maßnahmen gescheitert waren, zusätzlich die Verdrängung eigener „böser“ Absichten, damit eingeschlossen, es gäbe (projizierte) „wirklich böse“ Sexualstraftäter und „eigentlich gute“, nur vom Wege abgekommene Gewalttäter.

In der emotional aufgeladenen Gruppe wegen der verschiedenen Koalitionen polterte der Rolleninhaber des Vollzugsdienstes schon auch mal los und sagte, es könne doch auch ein Anzeichen von Gefährlichkeit sein, wenn jemand so gut eine Gruppe organisieren könne. Diese Äußerung aber schien unterzugehen, hatte wohl aber doch Wirkung dahingehend, den Gefangenen nicht freizugeben.

Im Chaos der letzten Gruppe beugten sich Direktor und Stellvertreter dem Urteil des Vollzugsdienstes, man studierte nur wenig und oberflächlich die Akten, es war gewissermaßen auch keine Entscheidung, jemanden in Begleitung einen Tag frei zu lassen, da die Begleitung, auch sie war nicht wirklich begründet, einfach ein Kompromiss zwischen Forderungen des Vollzugsdienstes, Rehabilitationsforderungen des Psychologen und Sozialarbeiters und menschlichem Einsatz des Pfarrers waren. Der Leiter hatte sich Liebling machen wollen bei allen, dadurch aber ein so chaotisches Klima herbeigeführt, dass es letztlich der Führung mangelte und Überlegungen verständlich waren, sich über ihn bei einer übergeordneten Stelle zu beschweren.

Die anwesenden Direktoren bei dieser Fortbildung waren dann sehr überrascht, als man sie auf die in den Akten durchaus vorhandenen Hinweise hin führte, die beobachtenden Protokollanten zeigten den Gesprächsverlauf auf, wo dieser abbrach, wo auch in der kollegial geführten Gruppe, der ersten, deutliche Identifikationsprozesse entweder mit dem Gefangenen oder möglichen Opfern stattfanden, wo also auch nicht nur rational gearbeitet wurde. Die kriminelle Energie des Gefangenen schien niemand in sich entdeckt zu haben, um über diese Identifikation neues Material in die Gruppe einzubringen. Mit den im Rollenspiel als Direktor fungiert habenden Personen wurde mit Hilfe eines „fish-pools“ (die Diskutanten sitzen in einem kleinen Kreis in der Mitte, ein Stuhl ist leer, auf den sich jemand aus dem Außenkreis der Zuhörer dazusetzen kann, um kurz an der Diskussion mitzuwirken) ein Gespräch dergestalt geführt, welche Gefühle sie bei der Leitung ihrer jeweiligen Konferenz hatten und wie man diese Gefühle zur Interpretation der Situation nutzen könnte. Es waren ja alle anwesenden Direktoren erstklassige Juristen, die viele Prüfsteine hinter sich gelassen hatten, bis sie zu diesem hohen Amt aufsteigen konnten. Sie zu verdächtigen, besonders gefühlvoll oder besonders irgendwelchen emotionalen Reaktionen ausgeliefert zu sein, wäre ihnen wenig gerecht geworden. Dennoch zeigte das Rollenspiel und die jeweiligen Ergebnisse, dass anscheinend gruppenspezifische und psychologische Faktoren bei der Konferenz eine

deutlich größere Rolle spielen als eine nicht eindeutig klare Aktenlage, die man eindeutig juristisch hätte bewerten können. Es ging ja um mögliches zukünftiges Verhalten, das juristisch, aber auch sonst wohl kaum einzufangen ist. Dennoch gibt es versteckte Anhaltspunkte einerseits in den Papieren, andererseits aber auch durch die sog. Analyse der Gegenübertragung beim Leiter z.B. gerade dieser Vollzugskonferenzen. So stellte es sich beim Leiter des Rollenspiels eins (des konstruktiven) heraus, dass er es geradezu vermied, sich selbst in den Gefangenen hineinzusetzen, weil er meinte, im Gespräch danach, dadurch Objektivität zu verlieren. Als dieser Widerstand etwas aufgelockert wurde, berichtete er von seiner eigenen Jugend, wo er auch allerhand Dinge angestellt hatte, die gut geplant waren, weshalb ihn niemals jemand dabei erwischt. Mit seinem Druck, objektiv zu sein, hatte er diese Möglichkeit der Identifikation mit dem Gefangenen abgewehrt. Ansonsten, und dies geschah im Gespräch, konnte er plötzlich die Aussage des Vollzugsleiters über das organisierte Verhalten des Gefangenen ganz anders bewerten, nämlich in dem Sinne, dass dieser klug seinen Ausbruch plante, genauso, wie er es selbst auch getan hätte, wäre ihm die Identifikation möglich gewesen. Der zweite Direktor im Rollenspiel, das mit den Fraktionen, hatte während der Leitung des Rollenspiels der Konferenz deutlich gespürt, dass da im Untergrund etwas lauere, was er nicht verstehe. Auf die Frage, ob ihm dazu etwas in seiner Lebensgeschichte einfiel, berichtete er, er sei aus einer Familie mit vielen Kindern, die sich wegen der häufigen Abwesenheit der Eltern, die gerade ein neues Haus bauten, beruflich sehr eingespannt waren, untereinander irgendwie einigen mussten, wobei es bei den Kindern so etwas wie eine Koalition des Ältesten mit dem Dritältesten und dem Fünftältesten gegen die beiden Mädchen nämlich die Zweitälteste und die Viertälteste gab, wo die Jungen immer mehr wilde Spiele trieben, die Mädchen sich eher zurückzogen und dann von den Jungen geärgert wurden. Es hatte also da schon Koalitionen gegeben, mit denen umzugehen die Eltern Schwierigkeiten hatten. Er hatte also unbewusst die Koalitionen seiner Mitarbeiter wahrgenommen, da er sich aber auf den Fall konzentrieren wollte, kam ihm seine eigene Lebensgeschichte nicht in den Sinn, schon gar nicht, um sie zur Diagnose der vielleicht jetzt möglichen Situation zu nutzen. Dabei waren zumindest zwei der Koalitionen im Rollenspiel untergründig ähnlich gestaltet wie bei ihm zu Hause, die einen wollten hart und männlich vorgehen, die anderen im Sinne von weichem Umgang, Einfühlung und eher emotional zurückgezogen. Da die Abwehr aufkommender assoziativer Verknüpfungen auch Kraft kostet, war er ähnlich wie seine Eltern nur wenig dazu in der Lage, diese Koalitionen a) zu entdecken und b) mit ihnen umzugehen. Obwohl diese Gruppe gewissermaßen richtig entschieden hatte, dem Gefangenen nicht für ein Wochenende frei zu geben, erschien ihm

diese Entscheidung nachträglich wie zufällig und weit mehr geprägt durch die Nicht-Nutzung seiner Gegenübertragung, d.h. seiner auftauchenden Assoziationen und deren Bewertung als durch die juristische und fachliche Abklärung. Der Rollenspiel-Direktor des dritten Rollenspiels, des chaotischen, war ohnehin sehr aufgeschlossen für psychologische Zusammenhänge, wollte keinesfalls autoritär eingreifen, wie er es in seiner Kindheit bei seinem Vater erlebt hatte, wollte seinen Mitarbeitern kreativen Gestaltungsfreiraum geben, das war die bewusste Absicht. Als nun er seine Lebensgeschichte berichtete, zeigte es sich auch für ihn überraschend, dass er in der Vermeidung der autoritären Haltung seines Vaters sich ziemlich oft aber gezwungen sah, als dringend notwendig erscheinende Entscheidungen dann ganz allein zu treffen, da seine Mitarbeiter sich zum einen ja nie wirklich gut einigen konnten, zum anderen aber auch nicht über die ausreichenden Informationen verfügten, um wirklich am Entscheidungsprozess teilzunehmen. Er konnte sehen, was ihm zuerst einmal recht schwer fiel, dass er in diesem Verhalten der Allein-Entscheidungen letztlich dem Vater, den er ablehnte, allzu ähnlich war, also mit ihm identifiziert war. Das aber auf einer ganz unbewussten Ebene. Sein Latizes-faire-Leistungsstil war also auch ein unbewusster Abwehrversuch gegen die Identifikation mit dem extrem autoritären Vater. Niemals wollte er so sein wie dieser oder als solcher gesehen werden, obwohl gerade das natürlich geschah, weil die Mitarbeiter eben gerade darunter litten, dass sie immer wieder einmal zu wenig Informationen hatten und von daher nicht wirklich gut entscheiden konnten und die Entscheidungen dann letztlich er treffen musste, weil Entscheidungen einfach notwendig waren. So konnte er auch vor sich selbst verheimlichen, wie stark er doch ähnlich autoritäre Züge in sich trug wie sein Vater. So kam schließlich auch er zu der peinlichen Schlussfolgerung, dass die Vollzugskonferenz anscheinend weit mehr von psychologischen Dingen beeinflusst war, als er sich selbst zugestehen wollte. Man konnte schließlich mit den Teilnehmern erarbeiten, dass eine gegebene Gruppensituation wie diese Vollzugsgruppenkonferenz, auch wenn sie durch Rollenspielanweisungen schon in gewisser Weise vorgeprägt ist, die jeweils passenden Erinnerungen lebensgeschichtlicher Art hervorrufen, andere Situationen hätten andere Erinnerungen hervorgerufen, so dass man mit diesen Erinnerungen durchaus so umgehen könne, als seien sie ein kleiner Hinweis auf die jeweils gegebene Situation. Man nimmt eben als ganzer Mensch an solchen Situationen teil, nicht nur als jemand, der auf seinen Verstand reduziert ist. Einige der an der Fortbildung beteiligten Direktoren schlossen sich zu Interventions-, andere zu Supervisionsgruppen zusammen, die dann unabhängig von uns stattfanden. Trotz der Erkenntnis, dass stimmige Vorhersagen über das Verhalten von Menschen nicht wirklich möglich ist, kam es aus den

beteiligten Justizvollzugsanstalten über mindestens ein Jahrzehnt nicht mehr zu spektakulären Geiselnahmen aufgrund eines erlaubten Freigangs. Aber dies könnte auch ein zufälliges Ergebnis sein, wird der kritische Leser einwenden.

Der Umgang mit der sog. Gegenübertragung will natürlich gelernt sein, sollte geübt werden, dazu bedarf es aus meiner Sicht regelmäßiger Supervision oder solchen Fortbildungsveranstaltungen. Dies umzusetzen dürfte noch gewisse Zeit andauern, aber eine gewisse Linie ist vorgegeben.

Die Nutzung der eigenen assoziativen und gefühlsmäßigen oder auch körperlichen Reaktionen im Verlaufe von Gesprächen, der Leitung von Teams, Organisationen, Institutionen oder auch Firmen auf jeglicher Ebene bringt deutlichen Gewinn gerade auch für die nach Objektivität¹¹¹ strebenden Leitungspersonen. Dies aber nicht nur für sich selbst, sondern auch für die ihnen Anvertrauten. Ich habe hier, um Überkomplexität oder auch Überforderung abzuwenden, darauf verzichtet, diese Gesprächssituationen mit den Direktoren von Justizvollzugsanstalten auch noch auf die verschiedenen Ebenen der Kommunikation zu untersuchen. Das wäre durchaus möglich, aber einem einzelnen Leiter zuerst einmal einfach nicht zuzumuten, das wäre zu viel.

Allerdings könnte ein erster Anhaltspunkt für einen Leiter sein, sich zu fragen, welchen Führungsstil er habe, wie dieser begründet sei, um dann dies alles erst einmal vollständig zu hinterfragen im Hinblick auf die eigene Lebensgeschichte, ob nicht gerade der gewählte Führungsstil entweder der Abwehr z.B. des Führungsstils des Vaters oder der Mutter oder später der Lehrer usw. diene, ob dieser Führungsstil nicht zutiefst von eigenen Lebenserfahrungen geprägt ist, die wegzuerwerfen auch nicht richtig ist. Es heißt zunehmend Widersprüchlichkeit und Unsicherheit zuzulassen, um mit dem Wissen, dass niemals alle unbewussten Tendenzen gänzlich erforschbar sind, dann sich auch zu erlauben, Fehler zu machen, die man in nachträglicher Analyse vielleicht wieder korrigieren kann. Aber Fehler machen gehört gewissermaßen zum Geschäft, ebenso das sich selbst Hinterfragen. Üblicherweise geben Assoziationsketten, wenn man sie nur zuließe, schon gewisse Hilfen für die Diagnose der jetzigen Situation. Diese zu nutzen ist ein Anfang von dem, was es heißt, die Gegenübertragung, die ja immer unbewusst weitgehend ist, ein bisschen mehr zu

¹¹¹ Das Wort „Objektivität“ ist „eigentlich“ falsch, setzt es doch gerade die Trennung von Subjekt und Objekt voraus, für deren Aufhebung im Mitsein ich plädiere. Wahrscheinlich streben die nach „Objektivität“ strebenden Menschen eher nach Individuierung, einem Sich-Selbst-Bewusst-Sein unter der Bedingung des Mitseins und der Anerkennung der Umstände, unter denen Leitung möglich ist.

berücksichtigen. So nebenbei zeigt dieses Beispiel auch etwas über die große Bedeutung der Persönlichkeit des Leiters für die Ausgestaltung der von ihm geleiteten Situation, sei es Gruppe oder auch eine Einzelsituation im Zweiergespräch. So, wie unbewusst der Leiter in seiner inneren Resonanz auf die jeweilige Situation reagiert und daran beteiligt ist, ist es umgekehrt auch für die Mitarbeiter, die selbst wiederum in Resonanz mit ihrem Leiter sich befinden, meist ohne jegliches Bewusstsein davon. So könnte man die Gruppensituation der Gruppe drei, auch wenn sie durch die Rollenanweisungen schon ein wenig vorgegeben war, so interpretieren, dass die Gruppenmitglieder in ihrem Wunsche, sich bezüglich ihres Leiters bei einer höheren Stelle zu beschweren, um ihn zu korrektem Leiterverhalten zu bewegen, dass diese Reaktion unbewusst genau dem entspricht, was der kleine Junge angesichts seines autoritären Vaters sich wünschte, dass es da eine höhere Position gäbe, die diesen Vater zur Raison bringe. Man könnte jetzt an jeder Stelle der Gruppe, bei jeder einzelnen Person nachsehen, welche Phantasien und Gefühle, welche wachgerufenen Lebensgeschichten im Hintergrund sich abspielten, mit großer Sicherheit würde sich dabei herausstellen, wie sehr alle an der untergründigen und verborgenen Resonanz neben dem bewussten Handeln und Sprechen verknüpft sind. Die *Conditio humana* scheint eben die eines Herdentiers zu sein, weshalb man die Resonanzen seines Mitseins eben nutzen kann, um bessere Arbeitsergebnisse zu erzielen, oder sie einfach wegdrängt, wie es in den meisten Fällen geschieht, so dass, wie in diesen Gruppen, die unbewusste Seite schließlich stärker wird als das, was man bewusst erreichen möchte.

4.1.3. Moderation einer Firmenübergabe, Arbeit mit der Gegenübertragung

In einem weiteren Beispiel möchte ich die Arbeit mit der Gegenübertragung in einem Moderationsprozess aufzeigen, bei dem es in einer Firma darum ging, die Verantwortung langsam vom Vater auf den Sohn zu übertragen. Der Vater war der Hauptaktionär dieser Firma, gleichzeitig, es war ja keine besonders große Firma, Vorstandsvorsitzender. Sein Plan war, langsam in den Aufsichtsrat zu wechseln und dem Sohn die Nachfolge zu ermöglichen. Die anderen Vorstandsmitglieder, bis auf einen, der vor einigen Jahren von außen dazu kam, waren schon bei der Gründung der Firma mit dabei, sie hatten mehrere Jahrzehnte lang gut zusammen gearbeitet. Dabei war die Firma immer größer geworden, die Vorstandsmitglieder begannen langsam zu altern, bis auf den einen neuen, man musste überall bei der inzwischen weit größeren Firma Nachfolgepositionen besetzen. Wie es so häufig ist, kann der „Alte“ seinen Vorstandsvorsitz nicht so leicht abgeben, tendenziell macht ja niemand etwas so gut wie er oder seine mit ihm groß gewordenen Kollegen. Man hatte vor dem Versuch einer Beratung von außen schon innerhalb der Firma mehrfach überlegt, wie ein guter Übergang von Alt auf Jung stattfinden könne, sei dann aber doch immer an den eigenen Widerständen, Ämter abzugeben und die Firma in jüngere Hände zu geben, gescheitert. Man wollte

Seite 141

sowohl die Firma in ihrer gegenwärtigen Substanz und Struktur aufrecht erhalten, alles solle beim Alten bleiben, gleichzeitig aber wollte man das Gegenteil, die Jungen sollten endlich ran und sich beweisen können. Ich berichte aus einer der vielen Moderationssitzungen, die ich als Organisationsberater (OB) leitete. In den früheren Sitzungen hatte man sich ausführlich mit den Widerständen, die innerlich noch da waren gegen die Neubesetzung der Positionen, vor allem der Position des Vorstandsvorsitzenden, herauszuarbeiten. Eine der rationalen Begründungen war, dass die Altersvorsorge und das weitere Einkommen der Ausscheidenden vom weiteren positiven wirtschaftlichen Verlauf der Firma abhängen. Man hatte die damit verbundenen Ambivalenzen in früheren Gruppengesprächen angesprochen und erkannt, es handele sich wirklich um einen Widerspruch, der schwer auflösbar ist, letztlich aber ginge es nicht anders, man müsse Junge darauf vorbereiten, die Firma in eigene Hände nehmen zu können, auch so, dass sie ihren Führungsaufgaben auch wirklich gerecht werden. Die wirtschaftliche Situation der Firma sei stabil, die neuen Produkte kämen gut am Markt an, so dass auch ein gewisses Polster bestehe. An der nun zu erwähnenden Sitzung nahmen neben den Vorständen, ich nenne hier namentlich Herrn A als Vorstandsvorsitzenden, Herrn B als den Sohn und Herrn C als das neu hinzu gekommene Vorstandsmitglied. Die Beschlüsse der letzten Sitzungen waren verabschiedet und für gut befunden worden, so dass man zur Frage der Nachfrage beim Vorstandsvorsitzenden kommen konnte, deswegen war dieses Mal erstmals auch Herr B anwesend. Herr C, der Vorstand für die Entwicklung war, eröffnete das Gespräch mit der Bemerkung, dass er gewisse Bedenken habe, wenn eine so entwicklungsorientierte Firma wie diese von jemand geleitet werden solle, dessen berufliche Erfahrung in der Firma hauptsächlich im Vertrieb stattgefunden habe. Herr B kontert mit der Aussage, er habe schließlich Maschinenbau und Informatik studiert, seine Aufgabe im Vertrieb sei es gewesen, die Kunden und deren Bedürfnisse kennen zu lernen, um aufgrund deren Interessenlage Neuentwicklungen anzuregen, die erforderlich seien. Außerdem habe er sich in den letzten Monaten viel mit der Entwicklung beschäftigt, sich da fortgebildet und kenne die neuen Produkte gut. Seine Sorge sei vielmehr, dass sein bislang gutes Verhältnis zum Vater vielleicht daran leide, wenn er als Vorsitzender die Führung doch etwas anders gestalten wolle als sein Vater es tat. Dieser antwortete mit der Frage, was dies denn sei. Herr B antwortete damit, er möchte gerne einen moderneren Führungsstil in der Firma verwirklichen, möchte, dass alle auf dem gleichen Informationsstand sind, so dass viel mehr gemeinsam getragene Entscheidungen erarbeitet werden als es bisher der Fall war, hier hätte der Vater oft sehr alleine entschieden, so wolle er es nicht machen. Außerdem habe er schon als Kind und Jungendlicher immer darunter gelitten, dass der Vater fast nur für die Firma da war, zu Hause und für die Kinder zu wenig Zeit hatte, er hätte gerne viel mehr mit seinem Vater zu tun gehabt, seine Kinder sollten ihn als Vater, so wie es jetzt auch sei, behalten können, auch wenn es natürlich selbstverständlich sei, dass bei gewissen Belastungssituationen die Firma einfach mehr Zeit beanspruche. Seine Frau sei damit auch einverstanden, von daher glaube er gut, Familienleben und die Firma miteinander leben zu können, das möchte er auch bei den anderen Vorstandsmitgliedern und überhaupt in der Firma insgesamt so halten. Herr A wollte sich daraufhin etwas rechtfertigen, der OB unterbrach ihn aber und sagte, es

gehe jetzt doch um die Zukunft und nicht die Aufarbeitung der Vergangenheit. Nun äußerten auch andere Vorstandsmitglieder ihre Überlegungen zur Besetzung des Vorsitzenden, was schließlich zur Einigung dahingehend führte, dass die Firma von Herrn B in etwa einem Jahr übernommen werden solle, Herr C solle dann sein Stellvertreter werden. Bis dahin sollten auch die anderen schon älteren Vorstandsmitglieder überlegen, wer ihre Nachfolge antreten könne, das sei dann die Aufgabe nächster Sitzungen, möglicherweise sei hier ab einem bestimmten Zeitpunkt die Begleitung durch den von außen kommenden OB nicht mehr nötig.

Absichtlich ließ ich beim bisherigen Bericht zuerst einmal aus, wie die Auswertung der inneren Gefühlslage, der Assoziationen, d.h., die Analyse der Gegenübertragung seitens des OB stattfand. Der OB war mit gemischten Gefühlen zu dieser Sitzung gekommen, er befürchtete nämlich, dass die bisherigen Beschlüsse vielleicht durch die Ängstlichkeit des Vorsitzenden, Herrn A, bezüglich der Sicherheit des wirtschaftlichen Weiterkommens der Firma gekippt worden wären. Er kannte ja inzwischen dessen Führungsstil, der zwar seine Vorstandskollegen immer mit einbezog und befragte, dann aber zu einer Entscheidung plötzlich Materialien verwendete, die die anderen nicht kannten, so dass er wohl innerlich in einem gewissen Konflikt war, einerseits kollegial mit den anderen umzugehen, andererseits autoritative Steuerung haben zu wollen, er schien wenig wirkliches Vertrauen in die Entscheidungsfähigkeit seiner Vorstandsmitglieder zu haben. Und das, obwohl alle schon so viele Jahre bis auf den einen Entwicklungschef zusammen arbeiteten. Aber auch dieser hatte sich längst in das Team gut eingeordnet, seine Anregungen für neue Produkte hatten sich als gut und wirtschaftlich sehr erträglich erwiesen. Das war das eine Gefühl, dieses schien auf einer realistischen Einschätzung der Situation zu beruhen, die Assoziationskette aber ergab, dass ihm die Vater-Sohn-Auseinandersetzung natürlich überhaupt nicht unbekannt war, wo er innerlich pendelte zwischen Identifikation mit dem Vater und der mit dem Sohn, was durchaus zu widersprüchlichen Wahrnehmungen führte. Auch er hatte unter einem ziemlich autoritär entscheidenden Vater gelitten, der nach außen hin versucht hatte, demokratisch zu wirken, aber ähnlich wie Herr A wesentliche Informationen gewissermaßen aus Versehen nicht weitergab, um dann auf der Grundlage dieser autoritativen Entscheidungen zu treffen. Somit neigte der OB dazu, in Herrn A und dessen Verhalten mit den zurück gehaltenen Informationen als bewusste Absicht zu sehen, nicht aber als Ausdruck eines inneren Konflikts, der Herrn A selbst in der Form gar nicht bewusst war. Bei der Identifikation mit Herrn A wiederum erinnerte der OB, wie er selbst im Sinne einer Gegenidentifikation mit dem Vater mit seinen Kindern viel zu oft so umging, dass er ihnen lange Erklärungen machte, warum sie dies oder jenes nicht tun sollten, oder jenes schon, wo die Kinder regelmäßig verstört reagierten und scheinbar nicht begriffen, worauf er hinaus wollte. Schließlich musste

er dann doch Entscheidungen treffen, z.B. welche Sportart für den Sohn die geeignete ist, welche Schule usw.. Er erinnerte, wie peinlich es ihm war, im Laufe seiner analytischen Ausbildung zu erfahren, dass Kinder bis zum Alter von 8 – 9 Jahren gar nicht in der Lage seien, solche Argumentationsketten zu verarbeiten, dass die Kinder nur innerlich hören blah, blah, blah, ich mache anscheinend alles falsch. Er hatte also mit den Erklärungen, wo er die Kinder gewissermaßen zu Partner machen wollte, diese überfordert und in ihnen Schuldgefühle geweckt. Er hätte viel öfters klare Positionen beziehen müssen, damit sich die Kinder an ihm orientieren können. Im Rahmen dieses Prozesses der Selbsterkenntnis in der eigenen Lehranalyse sah er dann auch, dass in ihm selbst der Widerspruch steckte, einerseits den Kindern möglichst viel Freiheit zu gewähren, andererseits, ähnlich wie der Vater, autoritäre Entscheidungen treffen zu wollen. Diese Seite bei sich selbst zu erkennen, war schmerzlich, sie wirkte sich aber im Gruppengespräch genau an der Stelle aus, als er Herrn A abrupt unterbrach mit der Meinung, es ginge um die Zukunft und nicht um die Vergangenheit. Das war einerseits schon richtig, andererseits aber vielmehr von der unbewussten Erfahrung getragen, die zu diesem Zeitpunkt ihm nicht gegenwärtig war, er war da zu sehr mit Herrn B, dem Sohn, identifiziert. Das Verhalten von Herrn C, dem Entwicklungsvorstand, weckte andere Assoziationsketten: *Als Kind und Jugendlicher hatte der OB in seiner Neugier gelegentlich Entdeckungen gemacht, die er anfangs freudestrahlend seinem Vater, wenn dieser mal da war, zeigen wollte. So er hatte er einmal im Alter von etwa 10 Jahren ein tragbares Tablett aus Holz angefertigt, er hatte dafür dunkles Holz genommen, das in der Werkstatt seines Großvaters aufzufinden war. Das Holz war extrem hart und konnte deshalb sehr dünn verwendet werden, mit kleinen Dreiecksstrukturen machte er es dann noch stabiler. Der Vater fragte ihn, was denn das für ein Holz sei, was er da verwendet habe. Er wisse es nicht, schließlich gingen sie in die Werkstatt und suchten das dazu passende Holz, fanden es unter der Beschriftung Mahagoni, also damals extrem wertvolles Holz, das eigentlich als feine Zwischenschicht bei der Skiproduktion zu verwenden gewesen wäre. Der kleine Sohn bekam mehrere Ohrfeigen, dass er dieses wertvolle Holz verwendet habe, keinerlei Anerkennung aber dafür, wie er es konstruiert hatte, dass dieses Tablett nicht nur gut auf vier Beinen stehen konnte, sondern auch oben einen Träger hatte, der genau in der Mitte war, so dass das Tablett gut ausbalanciert war. Der Sohn weinte. Weitere Assoziationen gingen in die Richtung, auch andere Dinge gemacht zu haben, dafür aber selten auch nur irgend eine Anerkennung bekommen zu haben, bis auf einziges Mal in der Schule, wo es ihm gelungen war, die Bedeutung eines etruskischen Wortes zu entziffern. In seiner Lehranalyse hatte er verstehen gelernt, dass diese seine Versuche, etwas Tolles zu basteln oder zu erfinden, in engem Zusammenhang stand mit tiefer Rivalität mit seinem Vater, der oft nur an Wochenenden da war und da gewissermaßen die Einheit zwischen Mutter und Sohn, die man als ödipale Einheit auch verstehen kann, wie die Psychoanalyse sagt, nur störte. Natürlich waren diese Basteleien oder Erfindungen auch Ausdruck seiner großen Begabung*

nicht nur intellektuell sondern auch auf handwerklichem Gebiet, wo er gerade, wenn er nachgedacht hätte, im handwerklichen Bereich seinem Vater dergestalt weh tat, als dieser von seinem Vater wiederum im Handwerklichen überhaupt nicht anerkannt war. Das wusste er eigentlich. Mit dieser Assoziationskette¹¹² konnte nun viel besser verstanden werden, welchen inneren Bezug er zu Herrn C, dem Entwicklungsvorstand, hatte, er hatte ihn unbewusster Rivalität dem Vorstandsvorsitzenden bezichtigt, dieser wollte aus der unbewussten Diagnose heraus wohl selbst Vorstandsvorsitzender werden, um die Firma, hier unbewusst wohl die Mutter, zu gewinnen. Somit hatte er unbewusst in Herrn C insofern einen Doppelgänger entdeckt, als dieser tolle Erfindungen machte, andererseits aber auch, dass diese so nebenbei auch der Rivalität dienten. In der realen Firma war es tatsächlich so, dass diese Ambivalenz, einerseits vom Vater, Herrn A, gelobt zu werden für die hervorragenden Erfindungen, andererseits ihn auch ersetzen zu wollen, dadurch zum Ausdruck kam, dass die neuentwickelten Produkte so ganz langsam in eine hochtechnologische Richtung geführt wurden, die in ihrer Gesamtheit Herrn A nicht mehr möglich war nachzuvollziehen. Herr A hatte sich somit unbewusst wohl noch mehr von Herrn C bedroht gefühlt als von seinem Sohn. Und das mit Recht. So hatte sich Herr C in früheren Sitzungen schon einmal darüber beklagt, dass seine Erfindungen und Entwicklungen zu wenig in ihrer wirklichen Tragweite erkannt werden würden, was beim OB in diesen Sitzungen auf etwas Unverständnis stieß, weil dieser doch sah, wie diese Dinge die wirtschaftlichen Prozesse der Firma förderten, was durchaus allgemein anerkannt war. So hatte der OB am Anfang der Sitzung als Herr C zu sprechen begann, um Herrn B etwas zurecht zu weisen, ein inneres Gefühl der Zerrissenheit, einerseits folgte er ihm in seiner Beurteilung, spürte andererseits einen gewissen Widerstand gegen Herrn C, was dazu führte, dass er am Anfang das Gespräch einfach laufen ließ. Auch in den anderen Vorstandsmitgliedern und deren Äußerungen konnte der OB, wenn er seine Assoziationen zuließ, wiederum einiges aus seiner Lebensgeschichte entdecken, nämlich vor allem die Gefahr, übersehen zu werden. Die Assoziationen diesbezüglich waren bezogen auf die ersten Jahre in der Schule, wo er sehr klein war, er fast der Kleinste der Klasse, war auch fast ein Jahr zu früh eingeschult worden, er wollte gerne auch so groß und stark sein wie die anderen, konnte dies aber nur dadurch kompensieren, dass er besonders schnell lief, Haken schlug und die großen ärgerte. Die Analyse dieser Assoziationen bewirkte, dass der OB dann gelegentlich mit größerem Interesse darauf achtete, welche Äußerungen diejenigen Vorstandsmitglieder

¹¹² Es ist eine meiner Grundlagen im Umgang mit der sog. Gegenübertragung, alle Assoziationen, seien sie noch so sehr mit der eigenen Kindheit und möglicherweise eigenen Problemen verflochten, zuerst einmal als assoziative Resonanz auf das gerade in einer Gruppe Geschehende zu nehmen, um dieses dann umzuformulieren und zu prüfen, inwieweit sich dieses Material dazu eigne, den geschehenden Prozess vielleicht besser zu verstehen. Die anderen Ebenen sind hier etwas im Hintergrund.

machten, die gar nicht erst in Erwägung gezogen wurden, die Firma zu leiten, was äußerlich und realistisch damit begründet war, dass sie ähnlich alt waren wie Herr A, unbewusst aber doch damit etwas zu tun hatte, nicht gesehen zu werden. Dies führte dazu, diesen anderen leicht zu übersehenden Vorstandsmitgliedern vermehrt Aufmerksamkeit zu schenken, diese auch zu ermutigen, ihre Meinung zu äußern, es also nicht zuzulassen, dass diese sich gewissermaßen aufs Altenteil zurückzogen. Wenn nun das Gespräch das Ergebnis hatte, dass Herr C vorgesehen wurde für den stellvertretenden Vorstandsvorsitz, so dürfte dies auch etwas damit zu tun haben, dass zwar einerseits die Aktienmehrheit und die Geschichte der Firma es schon als richtig erscheinen ließen, dass Herr B, der Sohn, den Vorstandsvorsitz übernehme, dass dieses aber nicht in Abwertung von Herrn C geschähe, sondern seine Leitungskompetenz und vor allem die Kompetenz in der Entwicklung, die für die Firma so lebensnotwendig war, genügend auch symbolisch dadurch berücksichtigt wurde, ihn zum Stellvertreter zu machen. Es hatte in den Sitzungen nämlich Stimmungsumschwünge gegeben, die Firma aufzuteilen in eine Firma, die nur Entwicklung betreibt, eine andere Firma, die nur den Vertrieb macht, usw., also so etwas wie eine Holding zu gründen, damit man sich gegenseitig nicht in die Quere komme, ohne wirklich zu wissen, was dieses in die Quere kommen eigentlich heißen solle. Man hatte damit unbewusst alle untergründigen Konflikte und Widersprüche versucht organisatorisch aufzulösen, ohne zu berücksichtigen, dass Widersprüche einfach immer bestehen. Widersprüche und Ambivalenzen machen schließlich das aus, was man das Lebendige nennen kann, Widerspruchs- und Ambivalenzfreiheit dürfte es wohl erst nach dem Tode geben¹¹³.

Mit diesem Beispiel hoffe ich, etwas noch genauer gezeigt zu haben, wie der Vorgang der Analyse der Gegenübertragung, d.h. das Zulassen aller Assoziationen, das Zulassen der verschiedenartigsten Identifikationsmöglichkeiten, das Zulassen von Widersprüchlichkeiten und Ambivalenzen und deren Übersetzung auf die gegebene Gruppensituation die geleitet werden musste, Früchte tragen kann, die anders nicht zu gewinnen wären. Keinesfalls macht diese Analyse der unbewussten Prozesse die Leitungsarbeit schwieriger, gerade im Gegenteil vereinfacht sie sich dadurch, weil die eigene Involviertheit in die Prozesse genutzt wird und nicht dafür Energie verwendet wird, die eigenen Resonanzen zu unterdrücken. Außerdem weiß man, dass sich das Unterdrückte umso stärker irgendwann einmal meldet und dann noch unbeherrschbarer wird.

4.1.4. Vorausgehende Gegenübertragung bei Leitungsaufgaben

¹¹³ Hier beziehe ich mich u.A auf Adorno (1979), seinen „Jargon der Eigentlichkeit“, wo er meint, das

Seite 146

Den Begriff der Gegenübertragung, auch wenn er noch dem alten Freud'schen Vokabular entstand, als wäre es ein wirkliches Gegen, nicht aber ein Dabeisein oder, besser gesagt, Mit-Sein mit den anderen, die man gerade anleitet, habe ich deswegen so besonderes Gewicht gegeben, weil jegliche Leitungsaufgabe nicht daran vorübergehen darf, dass man als Leiter eines Prozesses großen Einfluss nicht nur auf der bewussten sondern vor allem auf der unbewussten Ebene auf die Gestaltung der Situation, die man leitet, hat. Man könnte auch gut sagen, die Gegenübertragung gehe der Übertragung voraus, eben weil sie so großes Gewicht hat, weil schon die Anordnung der Stühle, der Raum, das Setting der Gruppe zuerst einmal vom Leiter bestimmt wird, der sich aber schon da nicht bewusst ist, dass er unbewusst die mögliche Gruppensituation vorweg nimmt, also seine Resonanzen schon vorausgedacht sind. Wenn man also sagt, die Gegenübertragung ginge der Übertragung voraus, so stimmt dies streng genommen nicht, deswegen sagte ich auch, es sei eine provokative Aussage. Schon in der Einrichtung des Raumes, des Ortes, der Zeit, der Tagesordnung usw. ist man in Resonanz mit dem Kommenden, hat unbewusst längst in Resonanz mit der kommenden Situation gegeben. So möge man als Leiter, das empfehle ich hiermit, schon vor Beginn einer Sitzung seine Resonanzfähigkeit hinterfragen und daraus die nötigen Schlüsse ziehen, um der kommenden Situation in guter Weise gerecht zu werden.

In Supervisionen mit Leitern verschiedenster Berufe konnte ich gemeinsam mit ihnen feststellen, wie sehr die vorangegangene Resonanz und damit auch Gegenübertragung, wenn ich dieses alte Wort weiter benutze, die künftige Sitzungssituation prägt, und umso mehr prägt, je weniger man bei sich selbst als Leiter reflektiert.

4.2. Abwehrmechanismen

Schon für Freud bestand die Frage, wie die vielfältigsten äußeren Ereignisse, an denen man teilhat, so verarbeitet werden, dass nicht alle den Einzelnen gewissermaßen überschwemmen, sondern so etwas wie Konzentration auf Wesentliches möglich wird. Aus Träumen aber kann man entnehmen, dass doch viel mehr innerlich abgespeichert wird, als das, was man meint, wahrgenommen zu haben, z.B. in den Träumen, in denen man meint, gänzlich Unbekanntes zu sehen. Von der anderen Seite her, vom Inneren her, muss auch eine gewisse Abschirmung und Auswahl eintreten, damit man ebenso von Dauer nicht überschwemmt wird; die Triebe verlangen wahrscheinlich nach sofortiger Triebabfuhr, das muss in einer gewissen Weise mit

„Eigentliche“ sei der Tod, das „Uneigentliche“, also das Widersprüchliche, das Leben.

der Umwelt in lebbarer Weise kompatibel gemacht werden. Die Triebe tauchen da als solche überhaupt nicht im Bewusstsein auf, man hat es mit Abkömmlingen zu tun, wie Freud sagte, mit Gefühlen, Affekten und diffusen Situationen von innerem Druck. Die Erziehung tut das Ihrige dazu, dass einerseits die innere Repräsentanz der äußeren Wirklichkeit über Wahrnehmungsvorgänge stattfindet, die kulturell, familiär und von Beziehungspersonen, die einem wichtig sind, mit geprägt werden. Ebenso sorgt die Erziehung durch Aufrichtung innerer Mechanismen dafür, dass das von innen her drängende Triebgeschehen so umgewandelt wird, dass es der eigenen Lebenssituation einigermaßen gerecht wird. Diese Umwandlungsprozesse wurden nun mit dem Namen Abwehrmechanismen benannt, da immer Bestimmtes abgewehrt, Anderes durchgelassen und umgeformt wird. Ich möchte zuerst mit den Mechanismen beginnen, die die Eindrücke, die von außen kommen, umarbeiten, interpretieren und schließlich als Erfahrung ihren Niederschlag finden. Es gibt schon viele Witze darüber, wie Männer und Frauen unterschiedlich wahrnehmen, wenn sie z.B. in einen Raum eintreten, in dem gerade so etwas wie eine Party stattfindet. Männer sollen nach Orientierungspunkten suchen wie Bekannte, bekannte Konstellationen, Freunde, sie suchen sich also anscheinend Bezugspunkte, mit denen man sich in Verbindung setzen kann. Frauen sollen zuerst einmal das Beziehungsgeschehen im vorhandenen Raum blitzartig überblicken können, wer mit wem in welcher Verbindung gerade steht, sie erfassen das Klima etwas schneller, die Raumgestaltung, haben als so etwas wie den Blick auf das Ganze¹¹⁴ eher. Als Hintergründe werden dafür biologische Faktoren genannt, Männer würden noch irgendwie auf der Jagd sein, sie suchen die Situation ab nach dem Wild, d.h. nach einzelnen Dingen. Frauen, als Sammlerinnen, müssen die Gesamtsituation überblicken, aus der sich ableiten ließe, was wo und wie gerade wächst. Ich will mich mit diesem Thema nicht besonders beschäftigen, aber es ist schon daran zu sehen, dass Wahrnehmungen immer auch Interpretationen sind, in denen Wesentliches vom Unwesentlichen unterschieden wird, diese Unterscheidung ist wahrscheinlich geprägt durch die Sozialisation, betrifft Männer wie Frauen gleichermaßen, aber doch in zu reflektierender Unterschiedlichkeit. Das innere Abbild des gesamten Gesehenen oder sinnlich Wahrgenommenen muss innerlich mit bestimmten Kennzeichnungen versehen werden, was relevant, was weniger relevant und was gar nicht relevant ist. So kommt es zustande, dass unterschiedliche Menschen zuerst einmal gänzlich unterschiedliche Dinge wahrnehmen, bis sie sich kommunikativ darauf einigen, was für die jetzige Situation

¹¹⁴ Siehe hier den fast als Hymne auf die Frau zu bezeichnenden Aufsatz von Viktor von Weizsäcker (1986ff) „Das Antilogische“, mit dem Weizsäcker aufzeigt, dass das „tertium non datur“, das ausgeschlossene Dritte, nämlich falsch und wahr zugleich sein zu können, für Frauen wegen ihrer wohl größeren Nähe zur Natur (Geburt, Sterben) leichter möglich ist. Männer sind in Gefahr, im „entweder – oder“ stecken zu bleiben.

relevant an der Wahrnehmung ist. Schon diese Unterscheidungen finden zuerst einmal nicht bewusst statt, in neuen Situationen kommt es zu einem unbewussten Vergleich zwischen alten, bekannten Transaktionssequenzen und den jetzt neuen, man sieht wahrscheinlich zuerst einmal das, was man als bekanntes Muster kennt und über die neue Situation darüber stülpt, bis man sich des Neues langsam wirklich gewahr werden kann. Es ist ein Zeichen von psychischen Erkrankungen, wenn alles Wahrgenommene in gleicher Weise innerlich abgespeichert wird ohne besondere Auswahl oder umgekehrt, wenn die Auswahl so eng ist, dass kaum mehr etwas von der Wirklichkeit dabei erscheint. Die Prozesse dazu sind von der Wahrnehmungspsychologie ausführlich untersucht worden.

Der Begriff der Abwehrmechanismen meint weit weniger den Prozess der Filterung und Interpretation des von Außen Kommenden wie den Prozess der Filterung und Umgestaltung dessen, was von Innen her kommt. Die Impulse, die von Innen kommen, beruhen wahrscheinlich auf dem, was Freud Triebe nannte, ohne jetzt auf die verschiedenen Triebtheorien von Freud, die er im Laufe seines Lebens entwickelte, einzugehen. Bei seinen sämtlichen Triebtheorien blieb Freud an einem Punkt durchgängig, da dies seine Beobachtungen lehrten, dem Prinzip der Widersprüchlichkeit, der Ambivalenz. Es seien immer gegensätzliche Impulse, die einander widersprechen, vorhanden, meist kommt nur eine Seite davon ins Bewusstsein. Es ist die jahrzehntelange Erfahrung sowohl aus Psycho- wie auch Gruppenanalyse, dass diese Widersprüchlichkeit, die innere Konflikthaftigkeit, zu einem der wesentlichen Wesenszüge des Menschen gehört¹¹⁵. Meist sind es sogar nicht nur dualistische Widersprüche, sondern vielfache. Wenn hier die Abwehrmechanismen untersucht werden, ist die Widersprüchlichkeit eine der Grundlagen; die anderen Grundlagen sind, dass das Unbewusste im Menschen keine Zeit kennt, was eine wesentliche Grundlage für Psychotherapie ist, da man hier deswegen auch nachträglich Früheres neu angehen kann. Eine weitere Grundlage ist, dass die Verknüpfungsvorgänge im Gehirn seltenst linear und kausal sind, sondern gewissermaßen assoziativ, d.h. nebeneinander bestehen, gleichgültig, über welche Zeiträume diese Verknüpfungen bestehen. Zudem scheint das Gehirn nach Gestaltprinzipien zu arbeiten, sofort gibt es Verknüpfungen innerlicher Art im Sinne von Figur und Hintergrund, die Figur erscheint, der Hintergrund weniger. Das bestätigten schon früheste Hirnforschungen. Vor diesen Hintergründen bewege ich mich, wenn nun von den konkreten Abwehrmechanismen gesprochen wird:

4.2.1. Wendung der Aggression gegen die eigene Person

Schon im ersten Lebensjahr lernt ein Säugling, dass nicht alle Impulse so einfach ausgelebt werden dürfen, vor allem solche nicht, die von der Außenwelt als Aggression gesehen werden. Diese nämlich werden oft mit Rückzug, Liebesentzug oder sogar direkten Strafen geahndet. Entwickelt also ein Säugling z.B. Wut auf seine Umwelt, weil seine Bedürfnisbefriedigung zu lange hinausgezögert wurde, kommt es deswegen zu Liebesverlust oder Rückzug seiner Umwelt, muss die Wut irgendwie anders abreagiert werden; eine Möglichkeit dazu ist, sie in motorische Aktivität (Strampeln, Kopf auf ein Kissen oder gar an die Wand schlagen) umzusetzen. Schafft dieses Verhalten weiterhin keine ausreichende Befriedigung, wie meist, so entwickelt sich langsam resignativer Rückzug bis zum Einschlafen. Spätere Analyse solcher Vorgänge ergibt, dass hier die Aggression, die ursprünglich nach außen gerichtet war, schließlich nach innen gerichtet wird und so die resignative Stimmung auslöst. Bei allzu lang anhaltender Frustration ist es nach bisherigen Beobachtungen sogar möglich, dass dann auch lebenswichtige Funktionen im Sinne dieser Aggressionsumkehr eingeschränkt werden. Das Kind ist dann scheinbar vollständig ruhig. Bei genügend Vitalität wird der Säugling immer wieder einmal aufbegehren, neue Aggression auf die Außenwelt richten, schließlich diese wieder umkehren. Wenn aus Säuglingen Kinder und später Jugendliche geworden sind, entdeckt man diesen Mechanismus in der Beschreibung einer Depression. Auch hier kommt es zu kraftloser Lethargie in der Folge dieser Aggressionsumkehr. Ein weiterer hier dazugehöriger Abwehrmechanismus ist die Introjektion, wo es fast jedem Säugling möglich ist, aus geringfügigen Veränderungen der Haltung in etwa zu erschließen, er solle in irgendeiner Weise anders sein als er ist. Um auf andere Weise die Nähe zu seinen Bezugspersonen zu erhalten introjiziert der Säugling schon früh so etwas wie Über-Ich-Vorläufer, nimmt quasi die Haltung und die Erwartungen seiner Umgebung in sich selbst auf, um eine Orientierung zu haben, wie er sich verhalten müsse, damit die nötige Nähe und Resonanz erhalten bliebe.

4.2.2. Projektion

Der Abwehrmechanismus der Projektion ist schon in den allgemein verwendeten Sprachgebrauch eingegangen, so dass er hier nur kurz abgehandelt werden muss. Es handelt sich dabei darum, dass das Ich des Individuums oder auch einer ganzen Gruppe nicht in der Lage ist, bestimmte Trieb- oder Selbstanteile bei sich zu integrieren, da die Integration als zu schmerzhaft oder dem Selbstgefühl zu unerträglich erscheint. Schon im Alltag lässt sich dies erspüren, wenn z.B. ein Sprecher in überzeugter Tonlage zu einer anderen Person sagt, er sei

¹¹⁵ Es bräuchte gar nicht die neue Erfahrung der Psycho- und Gruppenanalyse, die meisten der sog. großen

jetzt aber sehr aggressiv. Wird auf dieser Deutung bestanden, dürfte es nicht lange dauern, bis der so Beschriebene tatsächlich langsam aggressiv in der Abwehr dieser Deutung wird. Diese Aggression bestätigt dann wieder die ursprüngliche Deutung. Dem Deutenden ist seine eigene Aggression nicht bewusst, er projiziert sie auf den anderen. Projektionen haben somit auch interaktive Wirkungen, da in ihnen immer mitschwingt, dass das Projizierte, sei es wie vorher die Aggression oder auch etwas anderes, wie schlechter Charakter oder Lügner usw. meist die Auswirkung bei dem solchermäßen Bezeichneten hat, sich gegen eine solche Unterstellung zu wehren. Der Mechanismus hat seinen guten Sinn in der frühen Kindheit, wo das Kind davon abhängig ist, dass es in irgend einer Weise von seiner Umwelt bezeichnet und entsprechend behandelt wird, es habe Hunger, es habe Durst, die Windeln sind voll, usw., wo es sich in solchen Projektionen, die da auch Ausdruck von Einfühlung sein können, wiederzufinden. Denn es folgt die entsprechende Handlung¹¹⁶, das Kind wird gestillt, es wird neu gewickelt, so dass sich das Kind, wenn es sich richtig behandelt fühlt, die Projektion als Introjektion bei sich aufnehmen kann. Wird aber z.B. bei einem hungrigen und deshalb schreienden Kind gesagt, es sei eines, das sich wieder einmal in den Mittelpunkt stellen wolle, wobei das sich in den Mittelpunkt stellen als Böse oder schlecht dargestellt wird, kann sich das Kind bei oftmaliger solcher Interpretation oder Projektion nicht allzu lange wehren, es nimmt in sein sich entwickelndes Über-Ich die Schlechtigkeitsvermutung auf, verkoppelt diese z.B. mit dem Hungerreiz, was zwar nicht lange gutgeht, denn der Hungerreiz wird sich wieder melden, aber doch schon zu einer ersten charakterlichen Formung beiträgt.

Projektionen sind ein häufig verwendetes Mittel in der Politik, mit Hilfe derer man den jeweiligen Gegner schlecht machen möchte. Wenn der letzte amerikanische Präsident vom „Reich des Bösen“ oder von „Inkarnation des Bösen“ sprach, wollte er sich, sein Land, sein Militär als „gut“ bezeichnen, um dadurch psychologische Vorbedingungen für den Krieg, der schließlich stattfand, festzulegen. Die Mörder und die Aggressoren sind die anderen, nicht man selbst. Auch Minderheiten in den eigenen Ländern eignen sich gut für Projektionen, in denen diese schlechten Eigenschaften unterstellt werden und wurden, um sie sanktionieren zu können. Der Begriff der Vorurteile hat meist viel mit Projektion zu tun, wo man in marginalisierten, also gesellschaftlich schwachen Gruppen vieles von dem wiederfinden kann, was man bei sich selbst nicht duldet.

Philosophen haben entweder von Dialektik oder eben den Widersprüchen gesprochen.

¹¹⁶ Daraus entsteht Erfahrung, deren Gewicht bei der Entwicklung gar nicht groß genug eingeschätzt werden kann. Was kann ich im Rundgang durch die Wissenschaften erfahren, was dabei lernen, war eine der zentralen Fragen C. F. von Weizsäckers (siehe 1992), der von seiner als einer „Philosophie des Rundgangs“ spricht.

Beispiel Fremdenfeindlichkeit

Ich nehme hier einmal das Beispiel der Fremdenfeindlichkeit in Deutschland, aber auch all den Ländern, die über mehrere Jahrhunderte unter Fremden litten, die ihr Land okkupierten. Das Gebiet Deutschlands war über viele Jahrhunderte hinweg ein strategisch wichtiger Platz, dessen Beherrschung sowohl ökonomische als auch strategische Vorteile hatte. So fielen immer wieder fremde Truppen in dieses Gebiet ein, marodierten, brachten über die Bevölkerung größtes Elend. Menschen reagieren auf erlittenes Unrecht häufig mit Scham, da das eigene Selbstgefühl durch dieses in Mitleidenschaft gezogen wird. So entstehen dann Geschichtsbücher, in denen nachvollziehbares wirkliches Elend der unterjochten Bevölkerung nur rudimentär und in abstrakter Weise erscheint, vielmehr aber die Darstellung der Schlachten, der Generäle, der Fürsten, wer wann und wo und wie gewonnen habe, das ist aus den Geschichtsbüchern meist zu lernen. Das wirkliche Elend der Bevölkerung wird selten tradiert, das Selbstgefühl verlangt, dass in den Erzählungen an die nachfolgenden Generationen wiederum ihr heroischer Widerstand mehr als das tatsächlich erlittene Leid erscheint. Bis zur Gründung Deutschlands 1871 hatten die jeweiligen Landesfürsten immer auch Soldaten von weit her, Söldner, also Fremde, die gerade dadurch weit besser geeignet waren, die eigene Bevölkerung zu unterdrücken oder auszubeuten wie solche aus dem eigenen Land. Solches blieb sogar nach der Gründung der Bundesrepublik Deutschland erhalten, wenn man im Süden des Landes z.B. Zöllner aus dem Norden und im Norden des Landes Zöllner aus dem Süden einsetzte. Fremde waren demnach in Deutschland nur in seltensten Fällen Freunde, meist aber Feinde, die den jeweiligen Fürsten halfen, die eigene Bevölkerung zu beherrschen. Wie soll da das hohe Lied einer Gastfreundschaft gepflegt werden, wenn man über Jahrhunderte eben gerade nicht die Fremden als Gäste bewirtete, sondern diese sich als Willige im Sinne eines verlängerten Arms der Herrscher erwiesen. Dazu kamen noch über Jahrhunderte dauernde Überfälle fremder Truppen auf dieses Gebiet. Wegen der Scham über das Erlittene wurden nur selten die tatsächlichen Ereignisse weiter tradiert, d.h. in Erzählungen und Schulbüchern eingearbeitet. Der aufgeklärte demokratische deutsche Mensch kann dabei das Ideal der Gastfreundschaft nur dann pflegen, wenn es andererseits Gruppen in der Gesellschaft gibt, die die unterdrückte und aufgestaute Wut auf die Fremden, die noch verstärkt wird durch das Nicht-Erzählen stattgefundenen Ereignisse, so dass man sich als aufgeklärter Bürger mit Abscheu von denen abwenden kann, die die unterdrückte Fremdenfeindlichkeit wiederum in einer solchen Weise ausüben, dass der aufgeklärte Mensch sich nur mit Abscheu davon abwenden kann. Wie gesagt, eignen sich marginalisierte Gruppen der Gesellschaft, deren Lebensentwurf kaum Zukunftschancen hat, in besonderer Weise für

die Projektion der ansonsten unterdrückten Fremdenfeindlichkeit. In diese Gruppen kann das Unterdrückte mühelos projiziert werden.

4.2.2.1. Projektion und „Mobbing“

In Betrieben bei den heutzutage immer flacher werdenden Hierarchien verstärkt sich unbewusst ein gewisses Rangordnungsverhalten, das nun anstelle der verschwundenen formalen Hierarchie eine informelle Hierarchie errichten möchte. Ein Ausdruck davon ist das Mobbing, das man in seiner jetzigen massiven Ausprägung durchaus im Zusammenhang mit den verschwindenden formalen Hierarchien sehen kann¹¹⁷. In dieser informellen Hierarchie schließen sich einige Mitarbeiter einer Abteilung oder eines Bereichs zusammen, beschuldigen dann ein dafür sich eignendes Mitglied der Gruppe, sich auf die eine oder andere Weise inadäquat und störend zu verhalten. In die für das Mobbing sich eignende Person wohl aufgrund seiner Lebensgeschichte werden nun alle negativen Eigenschaften hineinprojiziert, die die Mehrheit der Gruppe von sich selbst abweist.

So wurde ich einmal mit einem Fall konfrontiert, in dem eine Firma, die sich, wie man so sagt, hierarchisch verschlankte, wo durch das Nicht-Nachbesetzen einiger aus Altersgründen ausgeschiedener Mitarbeiter verstärktester Arbeitsdruck entstand, so dass ein Mitarbeiter zuerst einmal häufigere Infektionserkrankungen hatte, deswegen ausfiel, wodurch dessen Arbeit auf die ohnehin überlasteten anderen übertragen wurde. Der immer wieder erkrankende Mitarbeiter wurde von den anderen beschuldigt, mit Hilfe seiner Erkrankungen gewissermaßen Arbeitsverweigerung zu betreiben, um die anderen mit noch mehr Arbeit zu belasten. Wie es bei Menschen so üblich ist, schaut man bei solchen Konflikten nur wenig auf die Fehler der Gesamtorganisation, man versucht die Fehler solchermaßen zu konkretisieren, dass diese ausschließlich bei dem einen oder anderen nun bald zum mobbenden Gruppenmitglied gefunden werden. Das später gemobbte Arbeitsgruppenmitglied begann sich bald an den Betriebsrat und den sog. Mobbingbeauftragten zu wenden, um sich zu schützen. Von seiner persönlichen Lebensgeschichte her eignete er sich für die Projektionen der anderen gerade deswegen, weil er schon in seiner Kindheit vielfach erfahren hatte, dass seine Leistungen nicht anerkannt, sondern eher verurteilt wurden. Obwohl seine Lehrer in der Schule seine intellektuelle Kapazität sahen, musste er wegen seiner Eltern seine Schullaufbahn beenden, eine Lehre beginnen, die er auch abschloss, mit durchschnittlichen Noten, da er weit unterfordert war. Er hatte sich dann über betriebliche und außerbetriebliche Fortbildungen und Weiterbildungen trotzdem so weit qualifiziert, um in seiner Arbeitsgruppe eine wichtige Funktion auszufüllen. Innerlich aber war er immer bedroht vom ihm selbst wenig bewussten Urteil seines Vaters, zu nichts zu taugen, da sein Vater ausschließlich handwerkliche Fähigkeiten schätzte, nicht aber die intellektuellen. Als er nun in seiner Firma die Infektionskrankheiten erlitt im Zusammenhang

mit der Verschärfung der Arbeitssituation, waren diejenigen, die ihn verdächtigten, nicht wirklich etwas leisten zu wollen, gewissermaßen unbewusste Sprachrohre seines Vaters, so dass er zuerst einmal nichts dagegensetzen konnte. Er wollte ja anerkannt sein. Er hatte einen Persönlichkeitszug entwickelt, wo er nach außen hin so tat, als wäre alle im aufgetragene Arbeit ihm leicht, so dass seine Mitarbeiter seine plötzlich vermehrten Erkrankungen nicht in den Arbeitszusammenhang bringen konnten, vielmehr ihn der Arbeitsverweigerung verdächtigten. Damit hatte er das gleiche Szenario wie bei seinem Vater. Er war nicht anerkannt und wurde als faul verdächtig. Die Projektion auf ihn als Arbeitsverweigerer hatte bei den anderen den Hintergrund, selbst angesichts des enorm zunehmenden Arbeitsdrucks sich gegen die Organisation der Firma oder zumindest einen in der Hierarchie stehenden Verantwortlichen wenden zu müssen. Das aber war angesichts des Fehlens eines solche Verantwortlichen und der Angst, selbst eventuell einen Arbeitsplatz zu verlieren, als Widerstand nicht möglich. Deshalb unterdrückte man den Widerstand, verdrängte ihn, um ihn schließlich auf jenen zu projizieren. Es kam auf Veranlassung des Betriebsrats und des Mobbingbeauftragten zu mehreren Gesprächen sowohl mit dem Betroffenen als auch seinen Mitarbeitern und dem zuständigen Projektleiter. Die Voraussetzung dafür war eine ausführliche Organisationsanalyse, die ebenso mit allen an diesem Prozess Beteiligten erarbeitet wurde. Nun konnte angesichts der schwierigen Geschäftslage der Firma organisatorisch zuerst einmal wenig getan werden, aber gelang doch ein erster wesentlicher Schritt dadurch, dass den anderen Mitarbeitern deutlich wurde, wie sehr sie sich selbst von ihrer Firma im Stich gelassen fühlten, wie wenig wirkliche Ansprechpartner dafür da waren, so dass die Projektion der Arbeitsverweigerung auf den gemobbtten Mitarbeitern nachließ und dieser langsam wieder zu einem geachteten Arbeitsgruppenmitglied wurde. Er bekam sogar eine etwas hervorstehende Position als Gruppenleiter, in der er sich bald gut bewährte. Man hatte also trotz des Prinzips der flachen Hierarchien nun doch wieder eine hierarchische Position geschaffen, in und mit der es sich wieder besser arbeiten ließ. Die Projektionen waren nicht mehr notwendig. Es war allerdings für den Fall zu erwarten, wenn sich „Oben“ in der Hierarchie wenig änderte, dass dann in dieser oder einer anderen Abteilung sich Ähnliches wiederholen könnte. Das persönliche Leiden daran, sich wie schon beim Vater nicht anerkannt zu fühlen, bearbeitete jener gemobbtte Mitarbeiter schließlich in einer eigenen Psychotherapie, die er schon während des Beratungsprozesses aufnahm.

4.2.3. Affektisolierung, Reduktion des Affekts auf seinen Betrag

Diese beiden Mechanismen sind das Gegenteil von einander. Bei der Affektisolierung erinnert man lebensgeschichtliche Erfahrung, die in mehr oder weniger großer Weise traumatisch¹¹⁸ waren, so, dass zwar die einzelnen Ereignisse erinnerbar sind, nicht aber der dazu gehörige

¹¹⁷ Kühl (2007), ein erfahrener Organisationsberater und Soziologe, stellt es als inzwischen erwiesen dar, dass zunehmendes Mobbing proportional zu abnehmenden Hierarchien ist. Auch er sieht im Mobbing den Vorgang der Lokalisierung oder Personalisierung.

Affekt, die Angst, die Körperreaktionen usw.. Vermutlich erhält man auf diese Art und Weise zwar die Erinnerung an diese Ereignisse wach, durch die Verdrängung des begleitenden Affekts aber kann die Erinnerung so erfolgen, dass man durch diese nicht in allzu großer Weise bewegt wird. Man stellt sich dabei auch gar nicht die Frage, welche Affekte man vielleicht gehabt habe, man kann die Ereignisse so schildern, als ob man gar nicht wirklich dabei gewesen wäre, so wirkt es auf die Zuhörer. Der Sinn dabei ist, dass die Affekte wohl als so dramatisch im Inneren schlummern, dass deren Durchbruch zumindest unerträglich, wenn nicht gar als verrückt oder zumindest krank machend, wegen der damit verbundenen Schmerz- und Angstzustände, erlebt werden. Auf der anderen Seite können dann diese Affekte plötzlich in reiner Form durchbrechen, ohne Erinnerung an die dazu gehörigen Szenen und Erlebnisse. Das ist die Reduktion des Affekts auf seinen Betrag. Man hat einen plötzlichen Angstanfall, plötzliche Wut, plötzliche Liebesgefühle oder sonstige Gefühle, ohne dass ein Grund dafür anzugeben wäre, womit diese in dieser Stärke zu tun haben. Man scheint dabei unbewusst zu glauben, dass der Durchbruch sowohl der Szenen samt den dazu gehörigen Affekten nicht auszuhalten sei. Plötzliche Angstanfälle sind aber nicht immer Ausdruck des beschriebenen Vorgangs von Reduktion des Affekts auf seinen Betrag, sondern häufig auch Abreaktionen aller möglichen Affekte, die, da sie gewissermaßen namenlos sind, als Angst erlebt werden. Angst ist wohl die erste Abfuhr von Affekten, wenn der Affekt nicht zielgerichtet auf ein Objekt oder gegen sich selbst gerichtet werden kann. Es kann also durchaus Affektabfuhr ohne jegliche direkt erinnerbaren Inhalt sein, was dann die plötzlich auftretenden Angstanfälle doch gelegentlich wieder in den Bereich des Mechanismus von Reduktion des Affekts auf seinen Betrag rückt.

4.2.4. Identifikation

Identifikatorische Vorgänge sind komplex, sie beginnen oft zuerst mit der oben erwähnten Introjektion, wo elterliche Normen und Haltungen verinnerlicht werden, dann mit Nachahmung im Versuch, gewisse Dinge in ähnlicher Weise zu bewältigen wie die Bezugspersonen, schließlich wird Identifikation zu einem Aussteuerungsmechanismus, in dem man sich mehr oder weniger ganz mit einer Person identifiziert, wie z.B. in der Jugend mit einem Schauspieler oder einem Pop-Idol, wo man diese Person nicht nur nachahmt, sondern versucht, ganz so zu sein wie diese. Schließlich hat Identifikation auch den abwehrenden Charakter dann, wenn man, anstelle das Gegenüber z.B. in einem

¹¹⁸ In den letzten 15-20 Jahren wurden Auswirkungen traumatischer Erlebnisse, die anscheinend neuronal anders als bei Neurosen codiert werden, genauer untersucht. Siehe hierzu Mertens (2009), S. 220f, der einen guten Überblick über den derzeitigen Stand der Forschung gibt.

zwischenmenschlichen Konflikt zu bleiben, sich anstelle dessen mit der anderen oder den anderen identifiziert, um diese besser verstehen zu können, in Wirklichkeit aber, um dadurch dem Konflikt aus dem Wege zu gehen¹¹⁹. Identifikation ist allerdings auch ein Mechanismus, in dem es möglich wird durch Identifikation mit anderen, deren Vorgehensweise oder Verhalten so zu verstehen, damit man mit diesen dann besser umgehen kann, ohne die eigene Position zu verlassen. Sie kann eingesetzt werden, dann ist es aber ein bewusster Mechanismus. Die unbewusste Identifikation ist in der Regel ein Abwehrvorgang¹²⁰, mit dem man, sich selbst schwach fühlend, sich aus der Gefahrenzone bringt, indem man die Position des anderen einnimmt.

Ein hervorstechender Bereich der Identifikation ist der Begriff der „**Identifikation mit dem Aggressor**“. Anna Freud (1964) hatte auf ihn hingewiesen und ihn erstmals ausführlich beschrieben. Es ist dies zuerst einmal ein normaler Mechanismus, mit dem ein Kind, dem Grenzen gesetzt werden, durch Identifikation nachvollziehen kann, dass diese Grenzen gesetzt werden, nicht aber schon auch, warum. Es hält sich dann an diese Grenzen. Es hat dadurch unbewusst die Position seiner Bezugspersonen übernommen, sie introjiziert. Als Abwehr funktioniert dieser Mechanismus, wenn eine Bedrohungssituation so stark wird, dass man um sich und seine körperliche und sonstige Integrität fürchten muss, wie z.B. bei schweren Traumatisierungen, so dass die Umidentifikation in die Richtung desjenigen, der einem peinigt, schlägt oder sonst misshandelt, die Wirkung hat, von der verzweifelte Rolle des Ausgeliefert-Seins in die Rolle des Aggressors, des Handelnden zu kommen und sich unbewusst mit diesem zu verbünden. Es scheint dieser Mechanismus einer zu sein, der dem Menschen zutiefst eingeprägt ist. Paläoanthropologen¹²¹ gehen davon aus, dass in frühen Zeiten, als die einzelnen Menschenhorden noch größter Gefahr seitens der Natur ausgesetzt waren und sie im Kampfe mit der Natur Frauen und Kinder oder auch Männer verloren hatten, sie dann einen anderen Stamm überfielen, diesem die Frauen und Kinder wegnahmen. Konnten diese nicht schnell sich umidentifizieren, dürften sie wohl getötet worden sein. So haben vermutlich nur diejenigen überlebt, die schnell genug in der Lage waren, den Mechanismus der Identifikation mit dem Aggressor aufzubauen. Heute kann man diesen Mechanismus, der bei Geiselnahmen dann „Stockholm-Syndrom“ genannt wird, gut feststellen. Es dauert selten mehr als 10 – 12 Stunden lebensbedrohlicher Geiselhaft, bis sich

¹¹⁹ So sagt z.B. ein Mann, der die intensiven Liebesgefühle einer Frau ihm gegenüber abwehrt, er verstehe schon ihre jetzige Enttäuschung, das sei sicherlich ganz schlimm für sie, aber sie müsse ihn auch verstehen, wenn er ihr Gefühl nicht erwidern könne. Bei schwachen Affekten ist das vielleicht möglich, bei starken kaum. Da wird das „Verstehen-Müssen“ zur Zwangsidentifikation, die Schmerz und Konflikte vermeiden soll.

¹²⁰ Mit der Identifikation als Abwehr beschäftigten sich ausführlich Britton et al. (1998)

¹²¹ Wie z.B. Bilz, R. (1971)

nicht dieser Mechanismus meldet und die als Geisel genommenen Personen dann plötzlich sich mehr mit den Geiselnehmern identifizieren als mit den möglichen Befreiern. Die psychische Hilfe dabei ist, wie schon Anna Freud sagte, man ist damit imaginär aus der Position des Opfers, des Ausgelieferten in die eines Handelnden, natürlich wiederum nur imaginär, gekommen. Diese ist dann leichter zu ertragen. Sehr peinlich ist dieser Mechanismus, wenn man z.B. nie so wie der „schlimme“ Vater werden wollte und dann doch entdeckt in Handlungen gegenüber eigenen Kindern, der eigenen Frau oder auch Mitarbeitern, dass sich genau das, was man nie tun wollte, längst eingeschlichen hat. Schon Paulus meinte in einem seiner Briefe warnend: Du tust nicht das Gute, das Du tun willst, Du tust das Schlechte, das Du nicht tun willst. Das leitet aber schon über zum nächsten Mechanismus.

4.2.5. Reaktionsbildung

Während die bisher genannten Mechanismen, bis auf die „Identifikation mit dem Aggressor“, dem ersten und dem Anfang des zweiten Lebensjahr zuzuordnen sind, wo sie in ihren Strukturen ausgebildet werden, beginnt die Reaktionsbildung im Rahmen des zweiten und dritten Lebensjahres, in engem Zusammenhang mit der Sauberkeitserziehung und der sich entwickelnden Fähigkeit, selbst aufgrund der Fähigkeit zum Gehen sich von einem Ort zum anderen zu bewegen, Muskulatur besser zu beherrschen einschließlich der Schließmuskulatur, als Kind bekommt man da leicht die Vorstellung, wenn man nun dies alles schon bewältigen könne, kann man alles andere Mögliche tun. Man weiß ja noch nicht genau, auf welche Art und Weise man den Muskel oder diejenigen Muskelapparate in Bewegung setzte, für das Kind erscheint dies wie automatisch, obwohl gewaltige Leistungen des Gehirns und des Trainings im Umgang mit zuerst reflektorischen Phänomenen da zu erarbeiten ist. Aus Kinderanalysen weiß man, dass hier leicht so etwas wie omnipotente Vorstellungen bis zur Beherrschung der ganzen Welt¹²² entstehen können, man kann auch sich selbst sichtbar etwas tun. Da man aber auch viel Falsches tun kann, was man aus den Reaktionen der Bezugspersonen erfährt, müssen diese dann als böse angenommenen Reaktionen, die zudem Schuldgefühle wecken, unterbunden werden, was am besten dadurch geschieht, dass man in besonders „guter“ Weise dem folgt, was Bezugspersonen und das eigene innere Gleichgewicht erforderlich macht. Die Reaktionsbildung ist also eine unbewusste Umarbeitung aggressiver und destruktiver Impulse¹²³ in solche scheinbar liebevollen Art. Da

¹²² In Träumen sind es z.B. Überschwemmungen, die alles wegfegen oder Erdbeben, die alles begraben, die von der kindlichen Phantasie über die eigene Mächtigkeit des Urins oder der Fäces kundtun. Kinderbücher, in denen ein kleiner Held die Welt vom Bösen befreit, greifen diese Omnipotenzphantasien auf.

¹²³ Auch in Träumen können wechselseitig „gute“ oder „böse“ Impulse füreinander stehen.

das Unbewusste sich nie zum Verschwinden bringen lässt, erfordert dieses, dass diese gegenteiligen Handlungen in der Reaktionsbildung in ganz besonders starker Weise ausgeführt werden, so dass dem unbeteiligten Beobachter das durchaus als auffällig erscheint. So können sich z.B. ältere Kinder in ganz besonders liebevoller Weise um die Nachgeborenen kümmern, diese herumtragen, diese wie ein eigenes Kind behandeln, tun dies aber manchmal so auffällig, dass man der Vermutung kaum widerstehen kann, eine gegenteilige innere Tendenz werde dadurch bekämpft. Diese ist wahrscheinlich der Neid auf das jüngere Geschwister, der Wunsch, allein im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit der Eltern zu stehen, deswegen das jüngere Geschwister am liebsten weghaben zu wollen. Da dies aber als unanständig gesehen wird, wird es ins Gegenteil, in besondere Fürsorge, verwandelt. Die aggressiven Tendenzen, die unbewusst lauern, lassen sich beim Kinde gelegentlich dadurch hinterfragen, indem man es phantasieren lässt, was dem jüngeren Geschwister vielleicht alles passieren könnte, wenn man nicht so intensiv auf es acht gäbe. Der Mechanismus der Reaktionsbildung ist weit verbreitet und vielfach im Alltagsleben erkennbar. So gibt es Mütter, die in sich selbst die Verpflichtung tragen, auf ihr Kind niemals böse sein zu dürfen, dies niemals wegwünschen zu dürfen, um Eignes zu erledigen, es besteht die Pflicht, das Kind immer lieb zu haben. Nun ist der Mensch aber ambivalent und diese unangenehmen Wünsche bestehen durchaus gleichzeitig neben den durchaus auch bestehenden freundlich zugewandten Bedürfnissen. Eine Erziehung, in der auf die grundlegende Ambivalenz des Menschen nicht Rücksicht genommen wird, vielmehr der Zwang ausgeübt, nur die gute Seite der Ambivalenz zulassen zu dürfen, führt zwangsläufig zum Mechanismus der Reaktionsbildung.

Beispiel: Aggressives Stillen

In den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts war es modern geworden, dass Mütter ihre Kinder sehr lange stillen. Man da der Auffassung, stillen sei einfach gesund, wogegen zuerst einmal nichts einzuwenden wäre. In der Universitäts-Kinderklinik, in der ich arbeitete, litten damals Kinder an Asthma und anderen allergischen, vor allem Hauterkrankungen. Fast in jedem Falle konnte man damals feststellen, dass da überfürsorgliche Mütter und auch Väter am Werke waren, man nannte sie damals „überprotektive“ Mütter, die nicht nur das Kind zu jeder beliebigen Zeit, wenn es sich mehr oder weniger lautstark meldete, stillten, ob es nun wirklich Hunger oder Durst hatte oder nicht, sondern ihnen auch sonst beständig Gutes zukommen ließen. Das Stillverhalten fühlte sich für Außenstehende fast übergriffig an. In all diesen Fällen waren aus ursprünglich lebenslustigen und sexuell aktiven Frauen mit der Geburt des Kindes Mütter geworden, die sich entweder selbst oder durch den jeweiligen Mann auf ihre

Mutterrolle reduzieren ließen. Sie waren von der Frau zur Mutter geworden, konnten nichts anderes mehr. Die Männer machten aus den Müttern nicht wieder geliebte Frauen, sondern rivalisierten fast wie ein weiteres Kind um die Aufmerksamkeit der Mutter. Natürlich löste das Reduziertwerden auf die bloße Mutterschaft bei den Frauen heftige Aggressionen aus, wie man in analytischen Behandlung solcher Frauen erfahren konnte, aber diese Aggressionen durften natürlich nicht gegen das Kind gewendet werden, sondern die Kinder wurden verstärkt in die Aufgabe und Position gedrängt, durch ihr glückseliges Empfangen mütterlicher Fürsorge nachzuweisen, dass es sich wirklich um eine gute Mutter und nicht um eine aggressive, evtl. „sogar“ sexuell aktive Frau handele. Gute Mütter lieben nämlich ihr Kind immer und jederzeit. Damit ging oft einher, dass die dann verdrängten sexuellen Bedürfnisse der Frauen ebenfalls umgewandelt wurden in libidinöse Bedürfnisse gegenüber dem Kind, wodurch zur ohnehin schon biologisch bestehenden mütterlichen Reaktionsbereitschaft noch hinzu kam der tiefe Wunsch, vom Kinde geliebt zu werden, als Ersatz des Mannes. Dieser rivalisierte häufig wie ein weiteres Kind um diese Liebe. Mit dieser Aufgabe, durch ihr eigenes Dasein die gute Mütterlichkeit zu beweisen, waren die Kinder vollständig überfordert, die Mütter waren, symbolisch gesprochen, in das Kind eingedrungen, es durfte keinerlei Abwehrreaktionen zeigen. Dieses Überschwemmtwerden mit solchen das Kind völlig überfordernden Gefühlen und Aufgaben forderte nach einer Reaktion. Das Kind durfte sich ja nicht gegen die übertriebene Zuneigung und übertriebene Fürsorglichkeit wehren, da es sonst seiner Beweisführung, die Mutter sei gut, nicht genügt hätte. Also reagierte der Körper mit Abwehrmaßnahmen, Asthma und Neurodermitis waren da eine gute Möglichkeit, wenn eine gewisse Anlagebereitschaft dazu vorhanden war. Andere Anlagen brachten wieder andere Abwehrerkrankungen zustande. Wie immer bei Abwehrmechanismen erscheint auch in der Reaktionsbildung das Abgewehrte, nämlich die Aggression, in der Übergriffligkeit der fürsorglichen Verhaltensweisen. Eine andere Abwehr des Kindes kann darin bestehen, wie schon oben beschrieben, in der Identifikation mit diesen Mechanismen, es entwickelt also selbst Reaktionsbildungen. Reaktionsbildungen sind natürlich nicht nur neurotische Mechanismen, sondern auch in gewisser Weise dann gesund, wenn die Triebimpulse, denen ein Kind ausgeliefert ist, zu stark werden, z.B. ein latenter Todeswunsch gegenüber einem neugeborenen jüngeren Geschwister. Es ist da ganz sinnvoll, dass die direkten Triebabkömmlinge sich in dieser Form nicht äußern, sondern auch umgewandelt werden. In geringer Weise sind Reaktionsbildungen sinnvoll, wenn sie sich aber als stark erweisen, dann sollte schon überlegt werden, welche Abhilfe dagegen möglich ist.

Im Verkehrsalltag sind Reaktionsbildungen dann zu beobachten, wenn ein Autofahrer wütend vor sich herschimpft, was er alles mit seinem vor ihm fahrenden und ihn vielleicht ausbremsenden Fahrer machen möchte, wenn er ihn erwische, treffen sich beide kurz danach z.B. zufällig in einer Kneipe, werden sie plötzlich sehr freundlich miteinander umgehen, wenn der Mechanismus gut klappt. Die Gefährlichkeit des Verkehrs samt den da möglichen Geschwindigkeiten dürften den einzelnen Fahrer leicht überfordern, auch wenn man sich das nicht eingesteht und untergründige Angstaffekte des unangenehmen Ausgeliefert-Seins samt entgegengesetzten aggressiven Affekten wecken. Leicht lässt sich beobachten, oft auch bei sich selbst, welch intensive Triebabkömmlinge da rumoren und nach Abfuhr drängen, man hat ja einen Panzer, das Auto, um sich herum, und kann beliebig phantasieren, was man mit diesem Panzer dem anderen zufügen könne, leider ginge das auch umgekehrt, und der Panzer ist nur aus weichem Blech.

4.2.6. Ungeschehen machen

Dieser Mechanismus gehört in die gleiche Entwicklungszeit wie der vorangegangene der Reaktionsbildung, hat etwas mit der hier angenommenen Omnipotenz zu tun, man hat irgend etwas getan, was der inzwischen begonnenen Über-Ich¹²⁴-Entwicklung als schlecht erscheint, oder von Seiten der Bezugspersonen, man möchte sofort dieses Schlechte wieder ungeschehen machen. Das Ungeschehen-Machen kann sich äußern in Aussagen wie „ich war es ja gar nicht“ (Verneinung) oder in verzweifelten Bemühungen, das schon Geschehene wieder unsichtbar zu machen. Im Hintergrund lauern immer Schuldgefühle, meist wegen des Verbots der lebendigen Ambivalenz, Schuldgefühle wegen der anderen genauso lebendigen Seite der Ambivalenz, der sog. „schlechten“ Seite. In besonderer Ausprägung findet man diesen Mechanismus bei Menschen, die zur Zwanghaftigkeit neigen, wo z.B. *ein Patient Freuds mit einer schweren Zwangsneurose berichtete, er habe auf dem Weg in die Stadt auf dem Bürgersteig eine Bananenschale gefunden, auf der seiner Phantasie nach alle möglichen Menschen, vor allem alte und gebrechliche, hätten ausrutschen können. Diese Phantasie, was diesen Menschen alles geschehen hätte können, entsprang natürlich unbewusst seinen aggressiven Tendenzen, die ihm aber nicht gewahr werden durften. Also hob er die Bananenschale auf und brachte sie in den nächsten Müllbehälter. Als er wieder zur gleichen Stelle kam, übermannte ihn der Schreck, es könnte jemand gesehen haben, dass er die Bananenschale weggenommen habe, er also als derjenige identifiziert werden könnte, der die Bananenschale zuerst hingelegt habe. Um diese vermeintliche Anschuldigung,*

¹²⁴ Ich verwende den Begriff des Über-Ichs im Sinne Freuds, als innerer Niederschlag (Introjektion) der Ver- und Gebote der Eltern, die man nicht nur aus deren Aussagen, viel mehr noch aus deren Haltungen und Verhalten ablesen konnte, zugleich als eine der drei psychischen „Instanzen“: Es, Ich und Über-Ich. Es ist dies eine

die wiederum mit seinen unbewussten Schuldgefühlen zu tun hatte, zu widerlegen, holte er die Bananenschale wieder und legte sie an den vorherigen Platz. Nun war er aber tatsächlich derjenige geworden, der die Bananenschale hingelegt hatte. Er geriet in größere Verzweiflung, hob die Bananenschale wieder auf und legte sie an den Straßenrand. Hier hätte nun wieder ein Radfahrer ausrutschen können, was er auch nicht wollte, also geriet er in größere Verzweiflung und wusste nun gar nicht mehr, wohin er die Bananenschale legen könnte. In seiner Verzweiflung warf er sie dann einfach weit weg hin zur anderen Straßenseite, so dass er sie nun nicht mehr sah, wo sie lag, da die Fahrzeuge sie verdeckten, sie war zum Verschwinden gebracht. Er musste in seiner Verzweiflung noch lange hin und her gehen, um zu prüfen, ob nicht doch noch wegen der Schale ein Unfall geschähe. Er hatte alles ungeschehen machen wollen, was er meinte, was man ihm von außen her unterstellt hätte. Es ist dies ein krasses Beispiel, das aus einer Psychotherapie stammt, aber das Ungeschehen-Machen ist ja nicht nur krankhaft, sondern auch ein Bedürfnis, Schäden wieder gut zu machen. Der Mechanismus kann sich allerdings verselbständigen, je mehr die aggressive Seite der Ambivalenz schon in der frühen Kindheit unterdrückt hat werden müssen.

4.2.7. Verkehrung ins Gegenteil

Die Verkehrung ins Gegenteil steht dem Mechanismus der Reaktionsbildung und dem des Ungeschehen-Machens nahe, bräuchte von daher als Abwehrmechanismus so nicht ausführlich beschrieben werden, da dieser Mechanismus aber häufig in Träumen auftritt, kann er zur Interpretation von Träumen gut genutzt werden. *So träumte eine Patientin einmal nach einer heftigen Auseinandersetzung mit ihrem Chef, wo sie in großer Wut dessen Arbeitszimmer verließ und in der darauffolgenden Nacht träumte, eine ihr unbekannte Frau habe ihren Chef geküsst. Im Gespräch erinnerte sie deutlich die Wut auf ihren Chef und verstand überhaupt nicht, weshalb er dann in der Nacht geküsst hätte werden sollen. Der Traum hatte die Situation in sein Gegenteil verkehrt, die Frau war natürlich sie selbst und sie wollte ihren Chef heftigst schlagen, verkehrte dies aber ins Gegenteil, so dass die unbekannte Frau ihn küssen musste.*

Ein elfjähriger Junge, dessen Vater einen Tiefbaubetrieb hatte, fuhr im Traum mit einer Planierdraupe herum und schüttete einen großen Erdwall auf. Hinter diesem arbeitete der Vater, was der Junge zuerst im Traum nicht wusste, dann aber, als er auf den großen Erdwall kletterte, sah, wie sein Vater schon ziemlich von der Erde verschüttet war und sich mühselig daraus befreite. Er bekam Angst und wachte auf. Das Gespräch mit dem Jungen ergab, dass der Vater ihm versprochen hatte vor einigen Tagen, wenn er den Berg von Arbeit, der jetzt auf ihn warte, erledigt habe, würde er mit dem Sohn einen Besuch im Tierpark machen, was sich der Sohn schon lange wünschte. Das Aufrichten des Erdwalls war also gerade das Gegenteil von dem was er wollte, er wollte

metaphorische Ausdrucksweise, wie bei Freud üblich, um so etwas wie ein Modell zu haben, mit dem man Erklärungen formulieren kann. Freud differenzierte dieses Modell im Laufe seines Lebens beständig.

den Berg Arbeit mithelfen abzutragen, damit er möglichst schnell mit dem Vater in den Tierpark komme. Es ist also gut möglich, Träume zuerst einmal danach zu untersuchen, was das Gegenteil des Traums ausdrücken würde, um zu einer möglichen Interpretation zu kommen. Hier sei nebenbei gesagt, dass Träume alle die genannten und noch andere Abwehrmechanismen verwenden, um Dinge, mit denen man sich sehr beschäftigt, im Traume so umzuwandeln, dass ihre tatsächlicher Inhalte zuerst einmal nicht erkennbar sind, ansonsten würde der Schläfer aufwachen, aus dem Schlafbewusstsein in das Tagesbewusstsein zurückkehren. Freud hatte früh erkannt, dass der Traum auch Hüter des Schlafs gerade durch die Umwandlung gegebener Gedanken, Gefühle sei, und zum Zwecke der Interpretation müsse der Traum gelesen werden wie eine chiffrierte Nachricht, die erst dechiffriert werden müsse nach den Mechanismen der Abwehr. Doch dies nur nebenbei.

4.2.8. Intellektualisierung, Rationalisierung

Diese beiden, die wie die anderen Abwehrmechanismen sowohl bei der Analyse von Träumen hilfreich sind, als auch sonst zur Abwehr unerwünschter Triebäußerungen dienen, dürften wohl im Alter zwischen 4 und 6 Jahren, also im Bereich der ödipalen Konflikte, entwickelt werden. Intellektualisierung meint, ähnlich wie die Rationalisierung, dass ein dem Selbstgefühl oder auch der inneren Instanz des Über-Ichs unangenehmer oder abzulehnender Affekt, um ihn nicht als solchen erkennen zu müssen, dergestalt abgewehrt wird, dass man für ihn ausführliche Erklärungen im Sinne von Notwendigkeiten oder rationalen Begründungen mit viel Anstrengung erklärt und damit für richtig benannt wird. Damit kann man heftigen Schuldgefühlen begegnen, die wegen der unbewussten inneren Strenge ansonsten aufträten. Ein Beispiel möge dies belegen:

Ein junger Mann erzählt, er sei von seiner Freundin verlassen worden, sie hätten sich aber in gutem Einvernehmen getrennt, er habe sich danach wie frei gefühlt. Dabei habe er nicht verstanden, weshalb die Freundin weggegangen sei, er habe sie immer ordentlich behandelt, habe sie an seinem Leben teilnehmen lassen, habe viel mit ihr unternommen. Sie aber hätte gemeint, sie hätte ihn nie wirklich gespürt und das sei ihr langsam zu wenig geworden, bei all seiner sonstigen Liebenswürdigkeit. Nun gut, Frauen kann man halt einfach nicht wirklich verstehen, man müsse das so hinnehmen. Nun habe er eine neue Freundin, diese sei eine prächtige Frau, er könne mit ihr viel und schöne Sexualität haben, er müsse ihr allerdings etwas Zügel anlegen, weil sie dazu tendiere, mit anderen Männern zu flirten, was er so nicht möchte. Es gehöre sich einfach nicht, in seiner Gegenwart mit anderen Männern eng umschlungen zu tanzen, so zu flirten, wie sie es tue. Er habe an sich keinerlei Probleme damit, weil er auch gelegentlich mit anderen Frauen flirte, das sei doch ganz normal. Andererseits

aber wehre sie sich gegen seine Meinung, sie solle das Flirten doch mehr unterlassen, weil er es nicht möchte. Als der Psychoanalyse kritisch gegenüberstehender junger Mann erklärte er, dass, wenn man der Psychoanalyse Glauben schenken würde, er eigentlich Verlassenheitsprobleme haben müsste, da sowohl seine Mutter als Konzertpianistin wie sein Vater als Dirigent viel in der Weltgeschichte herumfahren, ihn als ihr einziges Kind schon bald nach der Geburt bei befreundeten Ehepaaren abgaben, die ähnlich junge Kinder hatten. Soweit er sich erinnere, habe er sich bei diesen Familien nie unwohl gefühlt, mit den anderen Kindern gerne gespielt. Er habe keine Verlassenheitsängste, obwohl die Psychoanalyse dies behaupte, wenn es bei ihm schon im ersten Lebensjahr und bis zur Pubertät wechselnde Familien und damit wechselnde Beziehungsobjekte gegeben habe. Auch die Berichte seiner Eltern über seine frühe Kindheit sagten nichts über solche Ängste aus. Er sei immer ein fröhlicher und anderen zugewandter Junge gewesen. Dabei wird er etwas nachdenklich und begründet dies damit, dass auch seine jetzige Freundin wie die frühere oft plötzlich ganz traurig werde, sage, sie spüre ihn nicht. Das könne er einfach nicht verstehen, weil er doch so viel für sie tue. Er habe klare Punkte, wie man sich Frauen gegenüber verhalten solle, an diese halte er sich, man müsste doch glücklich mit ihm sein, da er ja auch die Sexualität so gut klappe, auch wenn er, schon manchmal etwas irritiert darüber sei, dass sowohl seine erste als auch die jetzige Freundin viel mehr und länger Sex haben wollten als er es eben könne. Könnte es sein, sagt er, dass ich doch etwas Reserven gegenüber dem vollständigen Einlassen habe, fragt er. Er kenne ja die psychoanalytische Theorie etwas, vielleicht müssten erst gar nicht Verlassenheitsängste auftreten, wenn er sich, was er bei sich aber nicht bemerken kann, nicht vollständig einlassen könne. Er trinkt sein Bier, das Gespräch fand in einer Gaststätte statt, geht mit fröhlichem Hallo, sagt, bis später. Er müsse jetzt noch eine Kneipentour machen, andere Freunde warteten da noch auf ihn.

Nun kann man als Psychoanalytiker durchaus dem zustimmen, was der junge Mann am Ende andeutete und in seiner Handlung szenisch inszenierte, nämlich er habe wohl doch untergründige Ängste beim Sich-Einlassen. Er möchte nicht spüren, welche große oder sogar größte Gefahr da auf in lauere, er musste so tun, als ob das alles ein lustiges Gespräch wäre, musste dann aber, als er dem wirklichen Konflikt zu nahe kam, abrupt den Raum verlassen. Und er hatte dafür eine gute rationale Erklärung. Der Berichterstatter, der den jungen Mann gut kennt, erzählt in seiner Therapie, dass dieser junge Mann häufig seit dem Verlassenwerden durch die erste Freundin und noch stärker seit der angedeuteten Krise mit der zweiten an extremer Müdigkeit leide, die mit heftigen Alpträumen in Verbindung stünden, wo er aufwache, lange nicht mehr einschlafen könne, morgens wie gelähmt auch nicht aufstehen könne. Also hatte er schon deutliche Symptome, die denen des Berichterstatters ähnelten, der allerdings seit seiner Ehekrise an heftigen Depressionen litt. Der als Beispiel genommene junge Mann hatte sich wahrscheinlich tatsächlich weder in seine Beziehungen zu

Frauen noch zum Berichterstatter einlassen können; um sich damit nicht auseinander setzen zu müssen, rationalisierte und intellektualisierte er.

In christlichen Gesellschaften ist es üblich, den Begriff der Notwehr in rationalisierender Weise dann zu verwenden, wenn man sich häufig in gefährliche Gegenden oder in solche Situationen begibt, in denen die Notwehr es gebietet, aggressiv zu reagieren. Es sind nicht nur die Kreuzzüge der Christenheit, sondern im Alltagsleben oft Missverständnisse oder gegebene widersprüchliche Verhältnisse, die es ermöglichen, Aggressionen in heftigster und teilweise auch tödlicher Art auszuleben, da man gute intellektuelle Gründe und rationalisierbare Situationen dann vorfinden kann; psychoanalytische Behandlungen zeigen sogar, dass solche Situationen sogar manchmal manipulativ herbeigeschafft werden, um dann in Notwehr reagieren zu können, um also die vorhandene Aggressionsbereitschaft wegen gegebener Ideologie oder gegebener Notwehrsituation ausleben zu dürfen. Auch schwere Kränkungen des Selbstgefühls führen zu aggressiven Entladungen, die regelmäßig damit begründet werden, dass entweder andere Menschen sich in der oder jeder Weise kränkend verhielten, dass man einfach nicht anders konnte, als mit ihnen aggressiv umzugehen oder auch Dinge, wie z.B. Nägel die man in die Wand schlagen möchte, die dann abbrechen, so viel Wut auslösen würden, dass man mit dem Hammer auf die Wand eindresche. Die rationalisierende oder intellektualisierende Erklärung dafür ist dann häufig, dass es ganz klar ist, in solchen Situationen nicht anders reagieren zu können. Beim nicht funktionierenden Nagel drückt sich ein narzisstischer Konflikt in der Weise aus, dass mit hoher Wahrscheinlichkeit eine überhöhtes Ich-Ideal vorhanden ist, welches innerlich fordert, alle Situationen gut meistern zu können, genügt man diesem nicht ausreichend, bricht Aggression aus, entweder gegen sich selbst oder gegen die Dinge, die nicht so funktionieren, wie sie sollten. Sie sind das auf diese Dinge erweiterte Selbst, das da nicht richtig funktioniert. Anschließende Selbstvorwürfe, weil man z.B. Löcher in die Wand geschlagen habe, bestätigen nur noch die wohl unbewusste Tatsache, die Wand wie das eigene nicht funktionierende Selbst behandelt zu haben, nun war diese angeschlagen, so richtet sich jetzt die gleiche Aggression in diesem Sinne von Selbstvorwürfen gegen den als ungenügend angesehenen Heimwerker. Den inneren narzisstischen Konflikt mit seinem Selbst-Ideal oder Ich-Ideal, das absolute Perfektion oder absolutes Können fordert, kann man meist nicht erkennen. Er bleibt unbewusst, äußert sich aber in der Handlung. Die Rationalisierung geschieht dadurch, dass die Wand oder die Geräte nicht in Ordnung waren, trotz großer Bemühung die Arbeit nicht möglich war. Es lag nicht an mir, sondern an den Dingen oder den anderen.

4.2.9. Identifikation mit dem Aggressor

Diesen Mechanismus entdeckte Anna Freud (1964). Er wurde schon etwas unter 4.2.4. abgehandelt. Er ist einerseits ein sog. gesunder Mechanismus, wie letztlich alle Abwehrmechanismen, in dem über ihn es möglich wird, sich mit den Werten und Normvorstellungen der Eltern und der sie umgebenden Kultur und Gesellschaft zu identifizieren. Hier ist der Aggressor eine eher zugewandte Person oder Kultur und Gesellschaft, die die für das Wachstum eines Kindes nötigen Grenzen setzt, gegen die man nun leicht aufbegehrt, weil man vielleicht noch nicht schon so viel wachsen möchte, sich aber gut unterordnen und damit identifizieren kann, weil man spürt, damit wieder ein Stückchen stärker und sicherer geworden zu sein. Übersteigt aber die Aggression das Ausmaß des Aushaltbaren, zeigt sich dieser Mechanismus als einer, der sich langsam so in die Persönlichkeit des der Aggression ausgelieferten Person einprägt, dass er selbst, um aus der Position des Ausgeliefert-Seins herauszukommen und die Position des Starken, des Handelnden, einnehmen zu können, selbst mit den gleichen Aggressionen dann auf andere losgeht. Allerdings müssen diese dann wieder, wenn sie dem Selbstgefühl oder der eigenen inneren Moral widersprechen, rationalisiert oder in andere Mechanismen umgewandelt werden. Ein Beispiel aus der Supervision eines Leitungsteams einer Klinik möge diesen Vorgang etwas beleuchten:

Es handelte sich um eine Klinikleitung, die sich dem Supervisor zeigte als eine, die äußerst freundschaftlich und wenig hierarchisch mit einander umging, die Entscheidungen eher kollektiv traf, wo der ärztliche Direktor der Klinik gemeinsam mit Pflegedienstleitung und Verwaltungsdirektion darauf bedacht waren, ein fast liebevolles Verhältnis mit allen Angestellten zu haben. Dennoch waren in der Klinik heftige Aggressionen ausgebrochen, auch innerhalb verschiedener Stationen, so dass man sich zu fragen begann, um gruppendynamische Zusammenhänge wissend, ob da nicht die Klinikleitung bzw. das Leitungsteam Fehler machte, die über unbewusste institutionelle Prozesse sich dann an verschiedenen Stellen als Aggressionen, Mobbing und die anderen heftigen Situationen äußern würden. Aus diesem Grunde hatten sie einen Supervisor beauftragt, der ihnen als Kenner von Organisationen bekannt war. Der Supervisor, ich nenne ihn ab jetzt S. hatte schon bei der ersten Sitzung ein recht beklemmendes Gefühl die gesamte Sitzung hindurch, sich eingeengt, kontrolliert und in seinen Reaktionen geradezu überwacht gefühlt. Äußere Gründe dafür waren nicht zu sehen. Es lag die Vermutung nahe, in diesem Team werde etwas Wichtiges vermieden. In der Analyse der Gegenübertragung überlegte S., ob seine Beklemmung nicht vielleicht Ausdruck dafür sei, dass er Vorurteile gegenüber einer so freundschaftlich geleiteten Klinik habe, Vorurteile dergestalt, hierarchische Organisationen wie Kliniken könnten die in den Strukturen eingeschmolzenen hierarchischen und damit auch aggressiven Bedingungen nicht einfach durch freundschaftliches Verhalten überspielen. Auch dafür gab es zuerst einmal keine Anhaltspunkte. Also überlegte er weiter,

während die Supervisionssitzung im gewohnten Klima abliefen, die Beklemmung blieb. War vielleicht die Beklemmung begründet in einer Übertragung unangenehmster Situationen mit Ärzten aus seiner Lebensgeschichte, wofür es einige Anhaltspunkte gab? Während er über diese Anhaltspunkte weiter nachdachte, erinnerte er sich an Situationen, wo ihm bei heftiger Gegenwehr ärztlicherseits Einläufe verpasst wurden. Während dieser Assoziation erzählte eine hübsche junge Ärztin, sie sei glücklich verheiratet und könne es einfach nicht mehr aushalten, wenn ihr Chef, dessen Stellvertreterin sie war, sie häufig umarmte, ihr sagte, wenn sie nicht schon verheiratet wäre, würde er sie gerne ins Bett zerren, sie solle vielleicht doch seinem Drängen nachgeben. Habe sie ihn da wütend zurückgewiesen, sei sie auf eisiges Schweigen gestoßen, schließlich habe es die Antwort gegeben, wir seien doch alle Freunde und dürften uns doch unsere Gefühle zeigen. Der ärztliche Direktor hatte damit eindeutig die Grenzen seiner Stellvertreterin überschritten, das hatte nichts mehr mit Freundlichkeit und Offenheit zu tun, sondern rückte in die Nähe von Missbrauch von Abhängigen. Die Verwaltungsdirektorin, ebenfalls eine recht attraktive Frau, versuchte die Ärztin zu beruhigen, man gehe doch schließlich auch jede Woche einmal gemeinsam in eine Sauna, trockne sich gegenseitig ab, sie solle nicht so gehemmt sein. Bald war erkennbar, dass der nach außen hin liebevoll erscheinende Umgang miteinander nicht durch langsames persönliches Näherkommen in natürlicher Weise entstanden war, sondern normativ gesetzt war, und zwar vor allem durch den ärztlichen Direktor. Es zeigte sich, dass die auf die Anschuldigungen der jungen Ärztin folgende Kälte und die späteren Rationalisierungen des Direktors und der Verwaltungsleiterin eine ganz feine aber durchaus auch aggressive Art waren, diese Normen durchzusetzen, was im Übrigen in weiteren Gesprächen sich durchzog bis auf die einzelnen Stationen. Man wollte wohl schon immer dagegen aufbegehren, aber wer kann sich in einer solchen Organisation schon aggressiv zu Wehr setzen gegenüber einem meist ausschließlich liebevoll reagierenden, verständnisvollen Chef? Er hatte mit seinen Normen etwas angesprochen, was wohl vielen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen auch irgendwie am Herzen lag, nämlich einen freundlichen Umgang wie in einer liebevollen Familie zu pflegen.

Das entsprach nun gar nicht der tatsächlichen Hierarchie und den doch abrupten Reaktionen seitens der Leitung, wenn man sie der autoritären Normdurchsetzung und der Verschleierung wahrer Machtverhältnisse verdächtigte. Der nicht oder nur wenig vorhandene Platz zur Austragung hierarchisch und strukturell bedingter Konflikte musste wohl zwangsläufig dazu führen, dass dann innerhalb der einzelnen Teams auf den Stationen bis hoch zur Klinikdirektion überall sich Aggressionen anstauten, die dann innerhalb der einzelnen Teams, verteilt über die gesamte Organisation, untereinander mit gegebenen Rationalisierungsmöglichkeiten ausgetragen wurden. Der ärztliche Direktor, der irgendwie doch einsichtsfähig war, beantragte eine Einzelberatung beim Supervisor, die ihm mit Einverständnis der gesamten Klinikleitung auch gewährt wurde. In dieser Sitzung schüttete nun dieser ärztliche Direktor sein Herz dem Supervisor dergestalt aus, dass er es einfach nicht

ertragen könne, sich so behandelt zu fühlen wie er seine Eltern ihm gegenüber erlebt hatte und er sich schon als Kind schwor, so niemals zu werden. Er erzählte dann, dass seine Mutter ihn regelrecht vollgestopft habe mit Süßigkeiten, bis er schon als kleines Kind häufig erbrach, wie sein Vater, der Arzt war, ihn zwang, alle möglichen Untersuchungen über sich ergehen zu lassen, wobei der Vater auch nicht davor zurück scheute, ihn auch rektal zu untersuchen, was ihm größte Schmerzen bereitet habe. Er habe sich immer völlig ausgeliefert gefühlt gegenüber seinen Eltern, hatte in ihrer übertriebenen Fürsorge vor allem Aggressionen erlebt, die nicht einmal seine körperliche Integrität ernst nahmen. Er sah sich also damit konfrontiert, in ähnlicher Weise wie seine Eltern erlebt zu werden, obwohl er geradezu das Gegenteil angestrebt hatte. Es war der Mechanismus der Identifikation mit dem Aggressor, der bei ihm gerade deswegen so stark ausgeprägt war, weil er solch extremen Aggressionen seitens seiner Eltern ausgesetzt war, die er dadurch umwandelte, in dem er unbewusst von der ausgelieferten Position des unterlegenen Kindes in die Position der misshandelnden Eltern wechselte. Diesen Prozess hatte er schließlich wieder vollständig abgewehrt und sich mit seinen Idealvorstellungen von Eltern versucht neu zu identifizieren, was ihm wohl nur wenig gelungen war, bzw. nur zeitweise. Dass seine Stellvertreterin ihn auch noch sexuell übergriffig erlebte, war für ihn ein Schock, der ihn wohl aufrüttelte, ein solches Einzelgespräch mit dem Supervisor zu suchen. Es war diese Klinik keine psychosomatische Klinik, keine Klinik für Suchtkranke oder für andere psychiatrische Kranke, wo es schon gelegentlich zu beachten war, dass hier verleugnete Hierarchien zu Aggressionsausbrüchen in verschiedenen Klinikbereichen führten, sondern ein Allgemeinkrankenhaus. Dieses Beispiel sollte weniger die Organisationsprozesse, in denen die Folgen der Verleugnung der realen Hierarchie von der Klinikleitung angefangen bis zu den Stationen auftraten, aufzeigen, vielmehr den genannten Mechanismus, der beim ärztlichen Direktor wohl in ausgeprägter Form vorhanden war.

4.2.10. Unbewusste Schuldgefühle

Bei Vielen in besonderer Weise freundlich auftretenden Menschen lässt sich neben schon genannten Mechanismen entdecken, dass sie, um nicht neue Schuld auf sich zu laden, diesen freundlichen Umgang pflegen, wobei Ihnen der Zusammenhang mit der Schuld keineswegs bewusst ist. Man kann bei Ihnen übermäßig langes Vermeiden von Konfliktsituationen beobachten, manchmal auch die Neigung zu äußerster Perfektion im Umgang mit Dingen und Menschen, so, als dürfte tatsächlich nichts durch ihre eigene Hand oder durch ihre eigenen Taten geschehen, wofür man sie verdächtigen könnte, überhaupt Aggressionen oder

besondere Liebesbedürfnisse zu haben. Bei einigen Patienten und Patientinnen, die wegen Arbeitsplatzschwierigkeiten dergestalt kamen, dass sie einfach zu langsam und zu genau waren, nebenbei noch andere Symptomatik entwickelt hatten, ließ sich eben dies feststellen, dass sie alles taten, um der genannten Gefühlsrichtungen, Aggression oder Libido, nicht beschuldigt werden zu können. Jegliche Aufklärung bezüglich innerer Zusammenhänge erlebten diese nicht im Sinne von neugierig machenden Zusammenhängen, sondern als Beschuldigung, wiesen die Aufklärung empört zurück. Unbewusste Schuldgefühle werden im Bewusstsein häufig nicht als von innen heraus kommend erlebt, sondern als Anschuldigung von außen. So lassen sich Frauen „beschuldigen“, erotische Anziehungskraft zu haben, sie erleben dies nicht als Kompliment. Männer lassen sich „beschuldigen“, nur „das Eine“ zu wollen, fühlen sich durch solche Beschuldigungen gekränkt, können darin nicht das Kompliment sehen, eine durch sein Begehren ausgestrahlte Liebesfähigkeit zu sehen. Menschen können sich beschuldigt fühlen, überhaupt Aggressionen zu haben, böse Absichten, usw.. Je mehr jemand sich also beschuldigt fühlt, desto mehr kann man davon ausgehen, dass die von außen kommende Beschuldigung auf innere unbewusste Schuldgefühle trifft, wo aber die inneren Prozesse unbewusst sind und somit nur die äußeren mit Vehemenz zurückgewiesen werden oder auch, bei besonders schweren Schuldgefühlen, innere Bestätigung finden und dann Traurigkeit, Niedergeschlagenheit bis hin zur Depression auslösen, da man sich so unverstanden und aus der Gemeinschaft zu unrecht ausgestoßen fühlt. Die Entstehung unbewusster Schuldgefühle beginnt schon im ersten Lebensjahr, wo diese Ausdruck sind der Aggressionsumkehr von Aggressionen gegenüber Eltern, die für dieses Kind nicht die ausreichende bzw. geeignete Resonanzfähigkeit haben. Sie können aber auch entstehen bei geradezu liebevollen Eltern, wo das Kind in natürlicher Weise auch Aggressionen hat, in seiner Neugierde auch Dinge zerstört oder etwas kaputt macht, wo das Kind erlebt, ganz anders zu sein wie die liebevollen Eltern, also müsse es ein schlimmes oder schlechtes Kind sein, das sich schuldig gemacht habe mit seinen bösen Handlungen. Da Kinder, was wohl biologisch bedingt und psychoanalytisch nachgewiesen ist, sich in starker Weise dafür verantwortlich fühlen, dass es den Eltern gut gehe, dass sie beieinander bleiben, um die nötige Versorgung des Kindes aufrecht erhalten zu können, entwickeln sich unbewusste Schuldgefühle gerne bei Konflikten zwischen Eltern, aber auch bei Erkrankungen dieser, wenn die Erkrankungen für das jeweilige Verständnis des Kindes zu lange andauern. Die Verantwortung für das Wohl und Weh der Eltern erscheint schon im Märchen von Hänsel und Gretel¹²⁵, wo die Eltern nicht mehr in der Lage sind, die Kinder zu ernähren, damit auch

¹²⁵ Es wird die textkritische Ausgabe von Röllere (1982) verwendet.

sich selbst nicht mehr, wenn die Kinder da bleiben. Die Kinder gehen in den Wald, um den Eltern das Überleben zu ermöglichen, kehren erst dann zurück, die verschiedenen Prüfungen hier kann man sicher auslassen, wenn die Eltern wieder in der Lage sind, sich selbst und schließlich auch die Kinder ausreichend zu ernähren. Auch darin kann man die unbewussten Schuldgefühle von Hänsel und Gretel erkennen, dass sie selbst das möglicherweise tödliche Wagnis des Verschwindens in den dunklen Gefilden des Waldes samt dort vorhandener Gefahren auf sich nehmen, um das Überleben der Eltern zu sichern.

Ein Einwand gegen die unbewussten Schuldgefühle ist gelegentlich, man könne gar nicht leben, ohne sich in irgend einer Weise schuldig zu machen, z.B. an den Tieren, die man schlachten müsse oder an der Natur, die man benutze, oder an Menschen, die man brauche, um selbst in guter Weise überleben zu können. Es ist dies sogar ein guter Einwand, denn er zeigt, wie ubiquitär Schuldgefühle sein können, ohne dass man sich ihrer ausreichend gewahr wird.

Die christliche Religion ist nicht ganz unbeteiligt an der Entwicklung einer Kultur, die die Aussteuerung von Affekten gerne über das Schuldgefühl macht. Man könnte sagen, die Religion übernimmt da nur einfach das, was ohnehin beim Kinde angelegt ist. Aus dieser Sicht könnte Religion sogar eine gewisse Entlastung bieten nicht nur dadurch, dass man sich dann als Schuldige oder Schuldiger in einer Gemeinschaft von Schuldigen fühlen könne, was entlastet, sondern auch dadurch, dass sich die lebensgeschichtlich erworbenen Schuldgefühle gut rationalisieren ließen über die von der Religion nahelegten. Wenn allerdings allein schon der Gedanke an oder die Vorstellung einer Sünde sündhaft und damit schuldig machend ist, wie man mit gewisser Berechtigung z.B. die Bergpredigt interpretieren kann, neben anderen Interpretationsmöglichkeiten, so bezieht sich die Religion auf ein Entwicklungsalter von zwei bis vier Jahren, wo aufgrund des Nichtwissens darüber, welche Macht Gedanken haben, es beim Kind leicht dazu kommt, so etwas wie eine Allmacht der Gedanken anzunehmen. Nur in diesem Alter wäre also der Gedanke an eine verbrecherische Tat schon das Gleiche wie das Verbrechen selbst, wie es in der Bergpredigt steht, du sollst nicht begehren deines Nächsten Weib. Man darf also nicht einmal begehren, wenn man eine solche Zeile streng auslegt. Eine andere Auslegung wäre in diesem Falle, dass die Religion wiederum psychologisches Wissen aufgenommen habe, nämlich insofern, dass vom Begehren zum Handeln kein weiter Schritt ist. In jedem Falle aber ermöglicht eine solche auf Schuldgefühlen basierende Religion im Sinne der Internalisierung der damit verbundenen Kultur, dass unbewusste und bewusste Schuldgefühle so Förderung finden.

4.2.11. Verschiebung

Dieser Mechanismus ist vorwiegend im Traum zu beobachten, wo er in folgender Weise, wie ich an einem kleinen Beispiel zeigen möchte, wirkt: Der Träumer hatte am Tage vor dem Traum eine heftige Auseinandersetzung mit seinem Chef, der ihm vorwarf, gewisse Dinge nicht getan zu haben, obwohl er dazu beauftragt gewesen sei. Aus der Sicht des Träumers war der Auftrag an die gesamte Arbeitsgruppe gerichtet und diese spezifische Aufgabe betreute ein Kollege, der von der Arbeitsteilung innerhalb der Arbeitsgruppe sich immer mit solchen Aufgaben beschäftigt und dafür gut spezialisiert war. Dieser hatte die Aufgabe aber nicht übernommen und der Träumer fühlte sich deswegen zu Unrecht kritisiert, kam aber beim Chef nicht durch. In der Nacht träumte er nun Folgendes:

Er war in einem Schwimmbad mit Freunden und Freundinnen, sie vergnügten sich, dann kam ein Kontrolleur wie in einer U-Bahn oder in der Eisenbahn, verlangte die Eintrittskarten, eine seiner Freundinnen konnte die Eintrittskarte nicht finden, bis einer der Freunde ihr seine heimlich zusteckte, der Kontrolleur akzeptierte diese Karte, der Traum sprang weiter und der Träumer sah, wie an einer U-Bahn-Haltestelle mehrere junge Leute auf einen Uniformierten einschlugen, woraufhin er aufwachte.

Bei den Überlegungen zum Traume ergab sich, dass der Träumer in der Auseinandersetzung mit dem Chef gerne die Solidarität seiner Kollegen und Kolleginnen gehabt hätte vor allem, dass derjenige, der eigentlich für die angeforderte Arbeit zuständig gewesen war, diese gemacht hätte, was sich im Träume dadurch ausdrückte, dass ein Freund der Frau die Eintrittskarte zusteckte. Die bestehende Wut auf den Chef, von dem er sich so ungerecht behandelt fühlte, äußerte sich durch die Jugendlichen, die den uniformierten Mann, den Chef, mit Schlägen attackierten. Das war dann so nahe am Bewusstsein, dass er aufwachte. Im Traum wurde also mehrfach verschoben, der Wunsch nach Solidarität in der Arbeit auf die Freunde im Schwimmbad, der Ort wurde verschoben vom Arbeitsplatz zum Schwimmbad, später vom Arbeitsplatz zur U-Bahn-Haltestelle, der Chef wurde verschoben zuerst in den Eintrittskarten-Kontrolleur, dann in den uniformierten Mann. Sein eigener Affekt der Wut wurde verschoben auf die Jugendlichen an der U-Bahn. Dass er da nichts an der U-Bahn tun oder eingreifen konnte, ist eine Verschiebung seiner Lähmung am Arbeitsplatz, sich nicht gegen den Chef wehren zu können. Man kann bei der Analyse von Träumen somit einmal probieren, ob die auftauchenden Affekte, die auftauchenden Personen nicht strukturelle Ähnlichkeiten mit den Ereignissen am Tag vorher, dem sog. Tagesrest, haben. Es gibt natürlich auch andere Herangehensweisen.

Nun ist der Mechanismus der Verschiebung nicht nur ein individueller im Träume, sondern wegen der inneren und äußeren Verflochtenheit von Gruppenmitgliedern oder Mitgliedern

einer Organisation auch ein Mechanismus, wo bestimmte Prozesse, die an der einen Stelle nicht ausreichend durchgearbeitet werden, an einer anderen Stelle in der Organisation, Gruppe oder Institution auftauchen können. Doch dazu mehr bei 4.3.3., der Verschiebung in Gruppen und Organisationen. Verschiebung ist, wenn man noch einmal zum Beispiel zurückkehrt, vielleicht auch der Prozess, bei dem an der realen Arbeitsstätte der Chef so unter Druck geraten ist, dass seine Abteilung bestimmte Dinge zu erledigen habe, dass er den Druck einfach an den nächst Besten weitergab, ihn dahin verschob. Dieser nächst Beste war dann der Träumer. In Organisationen wandern Affekte in leichter Weise von oben nach unten, man gibt den Druck einfach weiter, wesentlich schwieriger zu erkennen ist die umgekehrte Richtung, die ebenfalls vorkommt. Verschiebung dient der Entlastung von unangenehmen Affekten oder auch eigenen unangenehmen Persönlichkeitsanteilen. Man kann diese unangenehmen Anteile oft gut bei anderen beobachten, nicht wissend, dass es sich da auch um eigene Anteile handelt, und dann den anderen, auf den das verschoben wurde, für seine Verhaltensweisen abzulehnen, ihn vielleicht sogar zu bekämpfen. In langjährigen Ehen können sich gar Fähigkeiten verschieben, so dass z.B. der eine Partner immer sicherer Autofahren kann, die Partnerin wird immer unsicherer, und umgekehrt, der eine kann sich gut orientieren der andere schlecht und umgekehrt, man könnte fast sagen, Verschiebung dient der Ausformung von Arbeitsteilung in der Ehe oder auch in Familien, da der Mechanismus aber unbewusst läuft, entfaltet er Dynamiken, die in dieser Form meist nicht gewollt sind. So gelingt es z.B. unbewusst frustrierten Frauen, ihre eigenen inzwischen verdrängten sexuellen Bedürfnisse auf den Partner zu verschieben, der diese dann ausleben möchte und auf vollständige Abwehr stößt und umgekehrt, wenn die frustrierten Bedürfnisse vom Partner auf die Partnerin verschoben sind. Dann beginnen meistens Streitigkeiten, die deswegen so heftig werden, weil sie wegen des unbewussten Vorgangs nicht berücksichtigen können, dass sich bei der Klärung, wer welche Impulse nun wirklich hat, keine wirkliche Klarheit erzielen lässt, da ja beide über diese Verschiebung miteinander irgendwie verschmolzen sind, die Kämpfe deswegen dann auch sehr heftig werden. Wenn also etwas von der einen auf die andere Person verschoben wird, ist Trennung und Untersuchung der jeweils eigenen Dinge kaum möglich, da der unbewusste Prozess schon von der Definition her nicht beobachtbar ist. Man kann ihn nur daran erkennen, dass die Kämpfe wegen kleiner Dinge dann besonders heftig und verletzend werden, was der Sache an sich nicht angemessen ist. Da ist die Vermutung naheliegend, es handele sich um verschobene Affekte oder auch verschobene Persönlichkeitsanteile, die an der Stelle, wo sie auftauchen, einerseits isoliert werden sollten, andererseits aber nicht verloren gehen dürfen für denjenigen, der verschoben hat, sonst würde

er ja einen Teil seines Selbst verlieren. Eine echte Trennung von jemandem, auf den Persönlichkeitsanteile verschoben sind, ist fast nicht möglich. In Firmen finden da dann langwierige Arbeitsgerichtsprozesse statt, oft nach ebenso langwierigen Versuchen, einen solchen Mitarbeiter zu so etwas wie einen Sündenbock zu machen, ihn zu „mobben“. Wenn aber auf ganze Abteilungen verschoben wird, folgt oft wenig sinnvolle Umorganisation.

Ein Beispiel aus einer Auto-Produktionsfirma:

Eine relativ hoch angesiedelte Führungskraft in der Entwicklung mit etwa 600 Mitarbeitern, in Abteilungen untergliedert, bekam im Rahmen von Umstrukturierungsprozessen die Aufgabe, die Mitarbeiter im Verlaufe von zwei Jahren auf die Hälfte zu reduzieren, bzw. zu entlassen. Er, der er mit 14 Jahren zur Lehre in die Firma kam, sich langsam aber stetig hochgearbeitet hatte, inzwischen 56 J. alt, war an vielen Neukonstruktionen erfolgreich mitbeteiligt, blieb mit seinen Mitarbeitern in teilweise sogar freundschaftlichen Kontakt, trotz seiner hohen Stellung, wollte diese Reduzierung in Verantwortung für diese seine Mitarbeiter nicht durchführen, da sie ihm ohnehin unsinnig vorkam. Er wandte sich an einen firmenunabhängigen Berater. Da er seinen Widerstand schon öffentlich gemacht hatte, der Betriebsrat eingeschalten war, enthob ihn seine Firma seines bisherigen Postens und gab ihm einen neuen Auftrag – bei gleicher Bezahlung – und mit etwa 40 Mitarbeitern. Der jetzige Auftrag war, einen neuen Sportwagen zu konstruieren, der von der Technik her modern, vom Aussehen her an einen alten, erfolgreichen und sehr schönen Sportwagen erinnern sollte. Er sah dies mit Recht als einen Versuch, ihn vollständig abzuschieben, ihn mürrisch zu machen, damit er von sich aus kündige. Denn, um einen solchen Wagen wirklich gut zu konstruieren und den modernen Fertigungsmethoden anzupassen, hätte er weit mehr Mitarbeiter benötigt. Das aber wollte man ihm nicht genehmigen. Zudem waren seine jetzigen Mitarbeiter ebenfalls in etwa in seinem Alter, also nicht mehr so belastungsfähig. Nach einer gewissen Krise, in der er beinahe schwer depressiv erkrankte, die damit zusammen hing, seine früheren Mitarbeiter nun nicht mehr schützen zu können, was er als sein eigenes Versagen ansah, wurde er mithilfe der Beratung wieder tatkräftiger und mutiger. Er ließ eine Marktanalyse machen und erkannte da, dass das neue Projekt, wenn es wirklich so gut (von der Technik her) und so schön werden sollte, ein Käufersegment finden würde, das finanziell so gut ausgestattet wäre und zugleich Interesse an einem modernen „Oldtimer“ hätte. Dieses Auto wurde trotz weiterer Schwierigkeiten seitens des Vorstands gebaut und hatte größten Erfolg, der über seine Berentung hinaus erhalten blieb.

Was war da im Hintergrund geschehen? Die Autofirma war auf zwei Säulen aufgebaut, zum Einen auf der Säule langjähriger und erprobter Mitarbeiter, zum Anderen auf der Säule direkt von der Universität kommender hervorragender Ingenieure. Man dachte, das würde sich gegenseitig ergänzen und befruchten, Konflikte einbezogen. Nun hatte die Firma aber eine Absatzkrise, mithilfe einer international tätigen Beratungsfirma wollte man wieder neuen Erfolg erreichen. Diese Firma schlug nun vor, die Struktur zu ändern und weitestgehend auf

die erste Säule, die langjährigen und erprobten Mitarbeiter, zu verzichten, die andere Säule zu verstärken, um moderner zu werden und zugleich Teile der Entwicklung, die nicht andauernd innerhalb der Firma gebraucht würden, nach außen zu verlagern. Zwar hatte man dabei vollständig „übersehen“, dass eine solche Maßnahme erheblich die Identität der Firma zu ihrem veränderte, man setzte den Vorschlag um, bis man Jahre später merkte, dass die Produktqualität darunter stark litt, so dass die Verkaufszahlen wiederum zurückgingen und man wieder zu den zwei Säulen zurückgriff, wobei es nun aber an den erfahrenen „Alten“ mangelte. Die Diagnose zuvor war anscheinend, dass diese „Alten“ am Rückgang des Verkaufs „schuldig“, nicht modern genug waren. Es war also nicht der Vorstand oder der Aufsichtsrat, der der geforderten Modernität nicht genügte, falsche Modellpolitik betrieben hatte, das Problem wurde auf die „Alten“ verschoben. Dass solche „Alte“ dann plötzlich einen sehr profitablen neuen Sportwagen entwickeln konnten, wohl auch bedingt durch andere von außen kommende Beratung (heute Coaching), war doch überraschend und führte letzten Endes auch zu Wechseln im Vorstand, der Kündigung des Beratungsvertrags mit der internationalen Beratungsfirma. Welche Kosten die falsche Umorganisation brachte, ist kaum abzusehen, es dürften viele Millionen (damals Deutsche Mark) gewesen sein, hunderte von Arbeitsplätzen gingen verloren von wertvollen Mitarbeitern, die dann der Firma nicht mehr zur Verfügung standen.

4.2.12. Somatisierung

Dieser Mechanismus ist zuerst einmal schon von einer Schwierigkeit belastet, die sofort spürbar wird, wenn man sein Gegenteil nimmt, die Psychisierung, mit welchem im Alltagsgebrauch gemeint ist, dass körperliche Funktionsstörungen nicht als körperliche Dysfunktionen anerkannt oder erkannt werden, um ihnen eine sog. psychische Ursache zuzuschreiben, ohne dann noch den Körper genau zu untersuchen. Gerade der Mechanismus der Psychisierung kommt in vielen Krankenhäusern, aber auch bei einigen Fachärzten zum Ausdruck, wenn die Untersuchungen an einem bestimmten Teil des Körpers kein offensichtliches krankhaftes Ergebnis zeitigten. Die Axiomatik dabei ist die strikte Trennung von Psyche und Körper, die in dieser Form, nämlich, dass das eine die Ursache des anderen sei, ein Denkschema ist, dem man heute (nach Freud und Viktor von Weizsäcker, siehe angegebene Literatur) vernünftigerweise kaum mehr zustimmen kann. Dennoch gibt es Prozesse, die in ungenauer Weise mit Somatisierungsvorgängen beschrieben werden können. Es handelt sich dann, wenn man die Analogie zur Physik nehmen kann, wohl wissend, Analogien beweisen nichts, eine Unbestimmtheitsrelation (W. Heisenberg), wo also

Phänomene nur entweder als körperliche oder als psychische im Sinne der Attribute des Ganzen (Spinoza) erscheinen. In der Psychoanalyse hat man wesentlich zwei Theorien zur Verfügung, um Somatisierungsprozesse zu beschreiben. Die eine Theorie stammt von A. Mitscherlich (1972)¹²⁶, er spricht von zweifacher Verdrängung, wenn eine psychische Ausgangssituation, z.B. ein Konflikt mit einem Chef, nicht sinnvoll angebar ist, kann sie zu neurotischen Verarbeitungsmustern dergestalt führen, dass der Chef z.B. wie ein strenger Vater erlebt wird, gegenüber dem man als Kind nichts machen kann, was eine gewisse Regression aus der Alltagssituation in die Kindheitssituation darstellt, und man dann den Chef ebenso wie den Vater sieht und behandelt, es hat also ein Übertragungsprozess stattgefunden, der reale Auseinandersetzungsprozess ist zuerst einmal mit neurotischer Antwort belegt worden. Das ist der erste Verdrängungsschritt. Gelingt die Auseinandersetzung dann auf dieser Ebene wiederum nicht, was hoch wahrscheinlich ist, es gibt aber auch seltene Ausnahmefälle, wird aus der neurotischen Verarbeitung eine körperliche, wozu dann ein Organ genommen wird, das ohnehin schon in irgend einer Weise vorgeschädigt ist, man kann z.B. Magenschmerzen, Schwindel oder auch Schmerzen in den Gelenken bekommen, wo dann der neurotische Prozess auf einer zweiten Verdrängungsart in einen körperlichen umgewandelt wurde. Oft spricht man dabei auch von Stress, der sich körperlich zeitigt, wenn er nicht auf anderen Ebenen bearbeitbar erscheint. Die zweite Somatisierungstheorie wurde von mehreren Autoren beschrieben, die sich die Frage stellten, welche Organe sich in besonderer Weise eignen, um auf diese hin äußere Konfliktsituationen abladen zu können. Dabei konnte man herausfinden, dass verschiedenartigste funktionelle und schließlich auch psychosomatische Erkrankungen, die ersteren sind noch schnell rückgängig zu machen, wenn man den Konflikt aufdeckt, die zweiten haben schon solche körperlichen Veränderungen gebracht, dass der Körper nun autonom und unabhängig von den auslösenden Konflikten sich verhält, dass solche Somatisierungsprozesse nicht nur schon von vorne herein irgendwie geschädigte oder schwache Organe nimmt, sondern dass diese nun somatisch reagierenden Körperteile auch und nicht zu selten symbolischen Charakter zeigen. Die Umgangssprache hat dafür viele Ausdrücke, wie z.B., das schlägt auf den Magen, das Herzeleid, man habe vor lauter Liebe Herzklopfen, manchmal auch vor lauter Angst, der Angstschweiß, usw.. Man hat im Laufe einer Sprachentwicklung und Kultur einzelnen Organen bestimmte Gefühlszustände zugeordnet. Wenn z.B. jemand sagt, etwas mache ihn ganz allergisch, beschreibt er einen Vorgang, dass eine äußere Situation von ihm innerlich so aufgenommen wurde, dass er nun

¹²⁶ Siehe hier Psyche 63 vom Februar 2009, welches Heft seinem 100. Geburtstag gewidmet ist und neben der Darstellung seines Einsatzes für eine politisch verantwortliche Medizin auch seine Überlegungen zur Einheit psychischer und somatischer Prozesse berichtet werden. (Bohleber 2009)

an seiner inneren Gegenwehr leide, das Äußere wurde zu einem Inneren, wie auch manche Allergieforscher es beschreiben, die meinen, dass man nicht unbedingt gegen das allergisch ist, wogegen man allergisch zu sein scheint, sondern gegen die innere Abwehrreaktion gegen das von außen z.B. Eindringende, die Nasenschleimhäute irritierende Staubkörnchen oder die Pollen. Es könnte durchaus die Antikörper sein, die der Körper entwickelt, um mit der eindringenden Substanz fertig zu werden, gegen die dann die allergische Reaktion auftritt.

Die zweite Theorie ist – über Freud und Groddeck (1979 [1923]) – die von Viktor von Weizsäcker (1986ff), dass alle Erkrankungen gleichzeitig psychisch und körperlich sind, das Mitsein der Organe, des ganzen Menschen in der Natur mit seiner Umwelt und Gesellschaft (Meyer-Abich 2009) betreffen. Der Mensch „hat“ keine Krankheit wie ein klapperndes Schutzblech am Fahrrad¹²⁷, er „ist“ krank. Krank-Sein ist neben nötigen als Erkrankung erscheinenden Umorganisationsprozessen und Unfallfolgen stets im Zusammenhang mit seiner Lebensgeschichte und deren Verarbeitung zu sehen. Von daher ist das Wort „Somatisierung“ eher etwas, was darauf hindeutet, als wäre Soma, der Leib, der Körper, ansonsten nicht beteiligt. Nun hat sich der Begriff aber eingebürgert und sollte dann nur noch für Prozesse genommen werden, die dem entsprechen, was Mitscherlich¹²⁸ mit seiner zweifachen Verdrängung meinte. Und diese gibt es natürlich auch. Andererseits zeigen Reaktionen auf Unfälle oder auch Umorganisationserkrankungen wie Infekte, dass der Mensch immer als Ganzer reagiert, das heißt hier, dass nachträglich sehr schnell, eigentlich gleichzeitig, Versuche bestehen, reflektiv Zusammenhänge zwischen Unfall, Infektion und bestehenden Konflikten oder Lebenssituationen herzustellen, um der Ganzheit wieder gerecht zu werden.

Somatisierungsprozesse finden nach diesen Theorien in der Regel statt, wenn Menschen an Lebens- oder Arbeitsverhältnissen erkranken, auf die sie keinen Einfluss haben oder zumindest meinen, keinen Einfluss haben zu können. Vor allem das Fach der sozialen Medizin¹²⁹ beschäftigte sich immer mit solchen ungünstigen Einflüssen von Arbeitssituationen auf somato-psychische Prozesse, wobei da auch gemeint ist nicht nur die Somatisierung, sondern auch der direkte Einfluss krankmachender Faktoren, z.B. das beständige vor dem Computer Sitzen und folgende Augenerkrankungen, früher Gifte und Dämpfe, aber das ist wohl weitgehend bekannt. Die Somatisierungen, das wirkliche Krankwerden von Menschen, weil sie sich unzureichend gegen ungünstige Bedingungen zur Wehr setzen können, haben in Betrieben, aber auch Behörden, Schulen, in allen

¹²⁷ Meyer-Abich (1997), S. 13

¹²⁸ In ähnlicher Weise Schur (1973)

¹²⁹ Siehe hierzu auch Schmahl et al. (1997) und Meyer-Abich (2009)

Arbeitsverhältnissen eine große Bedeutung finanzieller Art, da die dadurch bedingten Krankheitsausfälle enorme volkswirtschaftliche Kosten nach sich ziehen.

4.2.13. Wiederholungszwang

S. Freud hatte schon relativ früh entdeckt, dass Wiederholungen verdrängter Ereignisse, also Reinszenierungen eine gewichtige Rolle bei der Aufrechterhaltung psychischer Gesundheit zukomme. Es ist hierbei so etwas wie Hoffnung im Spiele, das Verdrängte so zum Leben zu erwecken, dass es nun in der jetzigen Situation auflösbar werden könnte. Man könnte sagen, man mache schlechte Erfahrungen und gleicht diese durch genügend gute Erfahrungen wieder aus. Wenn nun aber die Erfahrungen selbst verdrängt wurden, weil sie zu schmerzlich waren, musste Freud bald feststellen, findet eine Wiederholung in einer Art und Weise statt, dass tatsächlich keine Auflösung mehr erfolgt, die Wiederholung wiederholt sich wie unter einem Zwang. Aus Gerichtsgutachten lässt sich häufig folgende Schlussfolgerung ablesen: Der oder die Täter/in habe eine extrem schlimme Kindheit gehabt, in der er oder sie oft fast krankenhausreif geschlagen wurden, so sei er nur vermindert zurechnungsfähig, wenn er mit diesem Ballast in eine Konfliktsituation komme, die alte Verhaltensmuster wieder auslösen, also sei er für die Tat, z.B. eine wildeste Schlägerei, juristisch nicht so beurteilen, als hätte er keine solche Kindheit gehabt. Er habe also nicht voll verantwortlich handeln können. Mangels Kenntnis der genauen psychoanalytischen Theorie dazu wird dann Wiederholung mit dem Wiederholungszwang gleichgesetzt, wobei man mit einer milderer Strafe und folgenden Resozialisierungsmaßnahmen darauf hofft, dass es tatsächlich nur eine Wiederholung, nicht aber ein Wiederholungszwang war, wieder, ohne den Unterschied genau zu kennen. Freud hatte gesehen, dass Menschen, die unter einem Wiederholungszwang leiden, in der Therapie zu einem Verhalten neigen, das er als „negative therapeutische Reaktion“ beschrieb, es komme kurz nach jeder Verbesserung der Gesamtsituation zu einer abrupten Verschlechterung, die häufig dann die gesamte Therapie in Frage stelle¹³⁰. Man hatte in der Therapie die Wiederholung dem Bewusstsein zugänglich gemacht über die übliche Analyse der Widerstände, die das Erinnern verhinderten, somit kam es zur Besserung. Zuerst vermeinte Freud, wenn es dann wieder zur Verschlechterung kam, dass dies Ausdruck der erneuten Verdrängung des Wiederholten sei, musste aber schließlich feststellen, dass diese Begründung nicht ausreiche. Er musste absolut destruktiv wirkende Kräfte im Menschen

¹³⁰ Aus leidiger Erfahrung in der Supervision junger Kollegen/innen kam es bei solchen Besserungen, Ausheilungen von schwereren depressiv erkrankter Menschen in der Therapie sogar zu suizidalen Handlungen, die in zwei Fällen sogar geglückt sind. In der Psychiatrie hat man dafür das Wort „Entlastungsdepression“, womit gemeint ist die Erfahrung, dass Verbesserungen allgemeiner Art manchmal erhebliche Verschlechterungen nach sich ziehen – meist kennt man da den Wiederholungszwang Freuds nicht.

annehmen, die die Wiederholung des Verdrängten dazu nutzte, um darin eben diese Destruktion unterzubringen, weshalb Wiederholung nicht dem Muster folgen konnte, dass die Wiederholung zugleich auch schon der Beginn der Auflösung der wiederholten Szene war. Freud war da sehr genau in seinen Beobachtungen, ich kann diese nur aus eigener Erfahrung mit vielen Patienten bestätigen. Tatsächlich versteckt sich oft hinter Wiederholungen eine destruktive Kraft, die als solche gar nicht bewusstseinsfähig ist, sondern nur erschlossen werden kann. Therapeutisch ist es in solchen Situationen notwendig, gemeinsam mit dem Patienten nach Belegen zu suchen, wie Wiederholungen für Destruktion in verschiedener und häufig auftretender Weise genutzt werden. Gegen die Erkenntnis, dass solch destruktive Prozesse relativ unabhängig von Lebenserfahrungen wirken, Lebenserfahrungen nur zur Abfuhr benutzen, besteht viel Widerstand, da eine solche Erkenntnis zumindest unangenehm ist. Für den Wiederholungszwang nutzbare Wiederholungen sind vielfältig im Alltagsleben und im Beruf zu beobachten. So provozieren Mitarbeiter ihre Chefs immer wieder in der gleichen Weise, so dass diesen schließlich nichts mehr übrig bleibt, als doch nach geeigneten Sanktionsmechanismen zu greifen. Auch vielfältige und noch so gut gemeinte Gespräche mit solchen Mitarbeitern scheinen absolut nichts zu bringen, man stößt da zwar zuerst einmal auf Verständnis, aber die nächste Wiederholung lauert schon. Es ist nicht gänzlich abwegig, den zweiten thermodynamischen Hauptsatz, in dem Zeit gleich zunehmender Entropie ist, hier mit zu verwenden, denn dieser Hauptsatz besteht u.a. darin, dass es Gegenbewegungen gibt, zunehmende Gestalten, so z.B. das Leben, das sich schließlich wieder in den allgemeinen Prozess der Entropie (Zerfall) einfügt. Die destruktiven Kräfte hinter dem Wiederholungszwang wären aus dieser Sicht verständlich, denn sie sollen letztlich das Lebendige dem Tode zuführen, um wieder neues Leben schaffen zu können. Freud hatte die Vermutung, es gäbe einen Todestrieb. Die Lebenstribe überwiegen eine gewisse Zeit im Leben, langsam aber verstärken sich die Todestriebe. Es wäre dies eine psychologische Beschreibung dieses zweiten thermodynamischen Hauptsatzes. Somit bleibt die Erkenntnis, der Mensch versucht unangenehme Szenen seines Lebens zuerst zu verdrängen, wiederholt sie dann in verschiedenen Situationen, bis über die Wiederholung so etwas wie eine Heilung entsteht, ist aber gleichzeitig einem Prozess ausgeliefert, in dem die Wiederholung nicht zur Heilung, sondern geradezu im Gegenteil zu erschwerter Erkrankung führt, nämlich dem Wiederholungszwang. Es gibt komplizierte therapeutische Techniken der Psychoanalyse, die dem entgegenwirken, im Alltagsleben aber muss man davon ausgehen, dass Menschen einmal das eine und einmal das andere machen, entgegenwirken könnten höchstens sie selbst bei genügender eigener Reflexionsfähigkeit, die manchmal tatsächlich zur Unterstützung einer

Therapie benötigt. Wiederholungen und Wiederholungszwang treten nicht nur bei einzelnen Menschen auf, sondern auch bei ganzen Gruppen, Gesellschaften, Staaten, die Lernfähigkeit scheint da deutlich begrenzt zu sein. Auch hier gilt, Wiederholung ist sinnvoll und notwendig, um alte Traumatisierungen langsam aufzulösen, sei es im Ritual oder in anderen gesellschaftlich koordinierten Verhaltensweisen, der Wiederholungszwang kann aber auch hier einschlagen und damit Traumatisierungen gerade im Gegenteil nicht auflösen sondern verstärken, was manche geschickte demagogische Politiker gut nutzen, vielleicht intuitiv davon wissend.

4.2.14. Regression

Die verhält sich ja wie ein kleines Mädchen, hört man manchmal, wenn eine Frau beschrieben wird, die anscheinend sich nicht altersgemäß zu verhalten scheint. Oder ein Mann rivalisiert mit seinem jüngsten Kind, vielleicht sogar mit den anderen gemeinsamen Kindern um die Zuneigung seiner Frau. Er rivalisiert, als wäre er selbst ein weiteres Kind, anstatt auf seine Frau zuzugehen und nicht so, wie er vielleicht in seiner Mutter deren Zuneigung zu erzwingen versuchte. Die instinktiven, biologischen oder auch angeborenen Reaktionsmuster zwischen Mutter und Kind erschweren es dem Mann, hier für eine Unterbrechung zu sorgen und aus der Mutter wieder seine geliebte Frau zu machen. Viele Männer allerdings neigen zum Leidwesen der Frauen dazu, zu regredieren, wenn ich jetzt den Fachausdruck benutze, selbst ein weiteres Kind zu werden, das um die Aufmerksamkeit nun nicht mehr der Frau sondern der Mutter buhlt, wobei dann diese Aufmerksamkeit darin bestehen soll, dass sie von sich aus die Wünsche des Mannes erspürt, wie beim Baby, nicht aber, indem der Mann in der Gewissheit seiner Liebe zu ihr die Geliebte wieder weckt. Dies sind zwei alltägliche Regressionserfahrungen, wobei ich an dieser Stelle die bisherigen psychoanalytische Literatur um eine erfahrungsgestützte Behauptung erweitern möchte, nämlich insofern, als ich annehmen muss, dass jemals erfolgreiche Szenarien jederzeit dafür verwendet werden können, um damit in der Gegenwart handeln zu können, was eben oft nicht adäquat der Gegenwart ist, sondern mit Szenarien zu tun hat, die im Laufe des Lebens erfahren wurden. Regression könnte so ein Alltagsphänomen sein, mit dessen Hilfe man gänzlich neue und unbekannte Situationen zuerst einmal unbewusst innerlich vergleicht mit alten und bekannten, auf diese alte Weise auch reagiert, um dann schließlich langsam erkennen zu können, was das Neue an der Situation wirklich ist. Es braucht nur geringfügige Schuldgefühle z.B. des Mannes bezüglich seiner Sexualität, um an der Stelle der sichtbaren innigen und engen Kommunikation zwischen Mutter und Kind sich leicht ausgeschlossen zu fühlen, da die

Ebene von Mann und Frau samt dazugehöriger Sexualität schuldgefühlshafte Störungen beinhaltet. In leichterer Form kommen solche Regressionen vor z.B. beim Mann oder der Frau, wenn sie sich ihrer eigenen Geschlechtsidentität und des darin enthaltenen Kompliments an das jeweilige andere Geschlecht nicht ganz sicher sind, dass z.B. ein Mann, wenn er von der Arbeit nach Hause kommt, sich auf seine Frau freut, umgekehrt die Frau sich freut, wenn sie ihren Mann wieder sieht, sie aus rationalisierbaren äußeren Gründen dann nicht sofort sich ihrer sexuellen Begierde hingeben, sondern alles mögliche zuerst einmal machen müssen, die Begierde also zurück drängen zu Gunsten eines Verhaltens, das nicht so sehr der Beziehung von Mann und Frau entspricht, sondern eher dem von Bruder und Schwester in der frühen Pubertät. Die Regression ist somit ein Rückgriff auf früher gewohnte und erfolgreiche Verhaltensweisen, wenn man einigermaßen frei von neurotischen Schwierigkeiten ist. Sie dient dazu, im Neuen zuerst einmal Altes zu erkennen, mit Hilfe der alten Szenarien das neue zu verstehen, um dann das neue angesichts des Unterschieds zu den alten Dingen langsam herauszuarbeiten. Liegen mehr oder weniger große Störungen vor, wird die Regression stark, das Neue kann nicht mehr als solches gesehen oder erlebt werden, es wiederholt sich dann das alte. In allen möglichen zwischenmenschlichen Beziehungen verursacht dies deutliche Missverständnisse, die beteiligten Anderen reagieren zuerst irritiert, versuchen dann ihrerseits mit ihren verinnerlichten Szenarien die neue Situation zu verstehen, was aber um so weniger gelingt, je mehr an der Regression beteiligt sind. Es lässt sich gut behaupten, dass regressive Verhaltensweisen umso stärker ausgeprägt sind als die wirklichen Szenarien verdrängt werden müssen wegen zu großer Scham oder zu großen Schmerzen, die mit der Erinnerung verbunden wären. Die Regression hat die zwei Gesichter, einmal ist sie eine Notwendigkeit, um gänzlich Neues mit Hilfe alter Verständnismuster einigermaßen zu verstehen, um dann das Neue heraus zu arbeiten und andererseits ein Abwehrmechanismus neurotischer Art, bei dem es nicht mehr gelingt, im Neuen nicht das Alte zu sehen. Dies aber gänzlich ohne Bewusstsein, wie es bei all den genannten Abwehrmechanismen so ist. Man hat nur Anhaltspunkte dafür, dass solche Prozesse geschehen könnten, man muss mit ihnen jedenfalls immer rechnen, denn Neues ist als Solches dem Menschen nicht leicht erkennbar. Es dürften immer Vergleiche mit früheren Szenarien verschiedenster Art stattfinden, was durch das Unbewusste in extremer Geschwindigkeit geschieht, was von daher natürlich auch die Möglichkeit eröffnet, Neues blitzartig gut zu erfassen, andererseits aber, wie gesagt, bei Verhärtungen und dringend aufrecht erhaltenen Verdrängungen jegliche neue Erkenntnis unmöglich macht. In der analytischen Psychotherapie benutzt man diese Bereitschaft zur

Regression, da man hier die verborgenen Szenarien gut aufdecken kann, außer, wie oben schon gesagt, die Wiederholung hat sich längst in einen Wiederholungszwang verwandelt.

Ein kleines Beispiel aus einer durchaus guten Ehe:

Beide wissen um ihre Geschichte und deren Verarbeitung. Wenn der Mann vermeint, die Frau würde wieder einmal in eine Vaterübertragung ihm gegenüber rutschen, spricht er, wie er weiß, dass ihr Vater im Konflikt häufig sprach: Ich schlafe heute im Campingauto, das vor dem Hause steht. Umgekehrt, wenn die Frau vermeint, er würde in ihr wieder einmal die Mutter sehen, sagt sie Worte, von denen sie weiß, dass seine Mutter dies sagte, wenn sie sehr ärgerlich war: Ich bekomme gleich Migräne und Du bist schuld daran. Beide haben genügend Humor, um dann zu lachen – und die Konflikte sind wieder gelöst.

Es ist schlicht eine Tatsache, dass in jeglichen Beziehungen Wiederholungen stattfinden, die zuerst unbewusst sind und mit Hilfe des Partners oder der Partnerin, der oder die solche Wiederholungen spürt, aufgedeckt werden könnten, um wieder in die Gegenwart zu kommen. Schwierig wird es nur, wenn die Beteiligten gerade mal gleichzeitig in der Regression sich befinden. Dann braucht es Übung und reflektierte Erfahrung, um der Gegenwart wieder gerecht werden zu können.

4.2.15. Progression

Dein Kind ist aber altklug, sagt ein Gast zu seinem Gastgeber, nachdem er entdeckte, dass das Kind anscheinend versucht, sich wie ein Erwachsener zu bewegen. Wird also Progression eingesetzt, um der gegebenen Situation dadurch zu entfliehen, dass man sich so verhält als ob man schon viel älter und viel weiser wäre als man ist, handelt es sich um einen Abwehrvorgang. Dieser kann verschiedene Gründe haben, die in Verallgemeinerung damit zusammenhängen, dass die Gegenwart in irgend einer Weise äußerst unangenehm erscheint, so dass man über Identifikation mit den reif und weise erscheinenden Personen deren Verhalten nachahmt und dadurch die gegebene Situation erträglicher macht. Progression ist aber nicht nur ein neurotischer Abwehrmechanismus, sondern auch ein Mechanismus, der wesentlich dabei beteiligt ist, mit gewissem Mut Neuland zu betreten, das einem in dieser Weise nicht möglich war. In der Arbeitswelt gelingt es geschickten Vorgesetzten häufig, diesen Mut zum Betreten von Neuland bei den Mitarbeitern dadurch zu wecken, dass man ihre bisherigen Leistungen bestätigt und die Vermutung daran hängt, bisher geschehene Leistungen wiesen darauf hin, dass das zu betretende Neuland vom geschätzten Mitarbeiter durchaus erreichbar scheint. Arbeiten die Mitarbeiter im Sinne von Dienst nach Vorschrift, werden sie keine neuen Aufgaben wirklich gut bewältigen können. Arbeiten sie tendenziell regressiv, befinden sie sich schon im Konflikt mit dem Vorgesetzten, vermissen allzu dessen

Bestätigung oder Anerkennung. Progressive Entwicklungssprünge sind, wie schon in der Kindheit, durch erfahrbare Grenzen bewirkt, die zumindest den Anschein haben, als könnten sie in irgend einer Weise auch einmal bewältigt werden.

So erzählte mir ein erfahrener Leiter einer Strafvollzugsanstalt, dass es für die Gefangenen unbedingt eine Fantasie geben müsse, wenn sie sich nur genügend anstrengen würden, könnten sie vielleicht einen Fluchtweg ausspähen. Wird in einer Vollzugsanstalt alles dafür getan, dass jeglicher Gedanke an Flucht absolut unmöglich erscheint, droht sich geballte Aggression innerhalb der Vollzugsanstalt zu entladen, häufig kommt es dann zu lebensbedrohlichen Aufständen oder Geiselnahmen.

Das geschah, als ein im Strafvollzug unerfahrener Staatssekretär verlangte, ein Gefängnis absolut sicher zu machen, dann auch noch Nato-Stacheldraht um die Mauern zu ziehen, so dass jeglicher Gedanke an Fluchtmöglichkeit erstickt wurde. Binnen einer Woche nach Errichtung all dieser Sicherheitsmaßnahmen kam es zu einer mörderischen Geiselnahme innerhalb des Gefängnisses mit 6 Toten. Der Leiter des Gefängnisses hatte sich strikt dagegen gewehrt, solche extremen Sicherheitsmaßnahmen zu ergreifen, weil er von dieser Gesetzmäßigkeit wusste. Er konnte aber nichts machen, weil in der Hierarchie der Staatssekretär zu bestimmen hatte. Und dieser schob die Verantwortung dem Leiter des Gefängnisses zu.

Man kann aus diesem Beispiel auch folgern, das bestätigen auch Therapien, wenn es den einzelnen Menschen aufgrund äußerer Bedingungen absolut unmöglich gemacht wird, sich weiter zu entwickeln, weitere Freiheiten sich zu erobern, wendet sich die Aggression, die mit der Eroberung neuer Freiheiten zu tun hat, gegen entweder die eigene Person oder die Institution, in der solche extremen Progressionsverhinderungsinstrumente erdacht und vollzogen werden. Die Progression ist somit etwas, was dem Menschen inne wohnt und dafür sorgt, doch immer wieder trotz aller Grenzen, wenn diese nicht unüberwindbar sind, weitere Entwicklungen zu ermöglichen.

4.2.16. Verdrängung

Das Wort Verdrängung wird in der psycho- und gruppenanalytischen Literatur in zweifacher Weise gebraucht, einmal als Ausdruck jeglicher Abwehr und jeglicher Abwehrmechanismen, andererseits auch als ein spezifischer Mechanismus, der besagt, dass die Erinnerung an dem Selbstgefühl unerträglichen, peinlichen, schmerzauslösenden Ereignissen ein Riegel vorgeschoben wird, man weiß nichts mehr davon. Dank der Untersuchung von Menschen in psychoanalytischen Prozessen konnte man feststellen, dass auch die einem selbst als glaubwürdig erscheinende Erinnerung nicht nur einfach Erinnerung ist, sondern etwas bestätigen soll, was in der gegenwärtigen gesamten Lebenssituation einem am meisten gerade

zu prägen scheint. So entstehen in Therapie Erinnerungen z.B. an eine gute, hilfreiche und liebevolle Mutter, im Sinne der Gleichgültigkeit des Unbewussten gegenüber negativen und positiven Vorzeichen auch Erinnerungen an eine ebenso negative Mutter, wenn man sich gerade in einer Phase einer guten, zumindest intensiven und Ambivalenz zulassenden Partnerbeziehung befindet. Es ist dabei ziemlich gleichgültig, ob die scheinbar erinnerten Ereignisse wirklich stattgefunden haben, der Hauptzweck der Erinnerung ist die Bestätigung der Einschätzung der gegenwärtigen Situation, nebenbei eine Stütze der Identitätsentwicklung. Natürlich sind wohl die meisten Erinnerungen auch einigermaßen wirklich und real, verlassen darauf kann man sich aber nie. So lassen sich in Therapien häufig folgende Prozesse beobachten: Man könne sich aus seiner Kindheit an nichts erinnern, jedenfalls sei die Kindheit immer so gewesen, dass man sich da richtig wohl gefühlt habe. Wenn dann in der unbewussten Übertragung im therapeutischen Prozess Konflikte z.B. mit dem Vater auftauchen, entstehen Erinnerungen, in denen der Vater plötzlich gar nicht mehr so nett, sondern sogar in unangenehmer Weise den Patienten behandelt hat. Das wird aufgearbeitet, nicht lange dauert es, dann entstehen Erinnerungen an eine Mutter, von der man sich auf diese oder jene Weise extrem gut, extrem schlecht, aber immer so behandelt fühlte, dass man sich selbst in ihrer Behandlung nicht wirklich wiedererkennen konnte. Therapeuten werden hier oft verführt dazu, den Erinnerungen einfach zu glauben und die Patienten dann wegen ihrer geschilderten Kindheitssituationen zu bedauern, übersehen dabei gelegentlich, dass diese Erinnerungen nicht nur als Erinnerungen gedacht sind, sondern als Beleg für die jetzt gerade bestehende Beziehung zum Therapeuten, die aber als solche noch nicht ausgedrückt werden kann, vor allem dann nicht, wenn der Therapeut es vergisst, dass es immer die Gleichzeitigkeit zwischen dem Geschehenen und dem Jetzt gibt wegen der teilweise¹³¹ nicht vorhandenen Zeit im Unbewussten des Menschen. Es scheint manchmal so, als ob mit den Erinnerungen der Patienten gut von der Gegenwart der analytischen Situation abgelenkt werden könne. Es ist zwar etwas sehr verdichtet, wenn ein Therapeut auf die Aussage seines Patienten, sein Vater habe ihn geschlagen, so reagiert, dass er sagt, ah, sie haben Sorge, von mir verletzt zu werden. Tatsächlich aber, das zeigen Forschungen in der Kommunikationstherapie, gibt es immer eine analoge und eine digitale Kommunikation, wo in der analogen das beschrieben wird, was beschrieben wird, in der digitalen wird das gesprochene Ereignis bezogen auf die jetzige Situation und Beziehung. Im Alltag ist Solches

¹³¹ Freud sagte mit gewissem Recht, das Unbewusste kenne keine Zeit, weshalb man in gewisser Weise in der Therapieerfahrung nachträglich Früheres korrigieren könne. Andererseits glaube ich vielfach beobachtet zu haben, dass die, wie ich sage, Matrizen früherer Transaktionserfahrungen doch zeitlich geschichtet sind, zumindest für den teilnehmenden Beobachter, den Analytiker.

leicht zu erkennen, wenn z.B. ein junger Mann in ein Cafe geht, an einem Tisch eine attraktive junge Frau sitzen sieht, zu dieser hingeht, mit der Bemerkung, er würde gerne sich zu ihr setzen, weil es sich viel schöner neben einer attraktiven Frau sitzen lässt als allein an einem Tisch. Wenn dann diese Frau erzählt, sie habe gerade Schwierigkeiten in ihrer Beziehung, oder die letzte Partnerschaft, Ehe, sei schon längere Zeit vorbei, ist es auf der unbewussten Kommunikationsebene sofort klar, dass sie ihm damit ausdrückt, sie sei also mehr oder weniger frei für eine neue Beziehung, was natürlich noch nicht unbedingt heißt, auch für ihn. Sagen würde sie das wohl selten. Verdrängt wird hierbei die aktuell aufregende Situation, in der Wünsche wach werden, es wird über die Vergangenheit gesprochen, in der Dieses oder Jenes geschehen ist, was auf der Ebene der digitalen Kommunikation, wenn es möglich ist, dem auch zuzuhören, eine Aussage über die gerade bestehende und mögliche Beziehungsform ist. Verdrängung ist somit ein Mechanismus, der nicht nur in der Kindheit es ermöglicht, unangenehme und schwierige Situationen zu vergessen, sondern auch einer, der aus der Gegenwart Vergangenheit macht.

Wenn ein Lebensstil, ich verwende hier das Wort A. Adlers¹³² so gestaltet ist, dass man sich in seinem Leben immer als Opfer fühlte, dürften alle Ereignisse der Lebensgeschichte, die mit diesem Modell nicht übereinstimmen, verdrängt bleiben. Ist der Lebensstil ein anderer, z.B. der eines Menschen, der die Erfahrung gemacht zu haben glaubt, durch Mut immer alle Schwierigkeiten bewältigt zu haben, so wird dieser alle Szenarien, in denen er überhaupt nichts bewirken konnte, ausgeliefert war, wo der Mut nichts nutzte, verdrängen und nicht damit nicht mehr wissen.

Verdrängung ist aber auch ein absolut gesunder und notwendiger Mechanismus, da es keinem Menschen möglich ist, außer er ist psychotisch, gleichzeitig alle Dinge in gleicher Form und Weise wahrzunehmen und ins Gedächtnis einzuspeichern, die gerade geschehen. Die Wahrnehmungspsychologie deutet darauf hin, dass selten mehr als zwölf Dinge gleichzeitig als wichtig erachtet werden können. Verdrängung hat also auch etwas mit Konzentrationsfähigkeit zu tun, wenn man sich auf Dieses oder Jenes konzentriert, ist es notwendig, all das, was einem vielleicht ablenken könnte, vom Bewusstsein wegzuhalten, also zu verdrängen. In Träumen erscheinen diese verdrängten Ereignisse oder Räume oder

¹³² Alfred Adler war einer der Begründer der Sozialmedizin mit seinem Büchlein über die gesundheitlichen Folgen des Schneidergewerbes. Dann las er von Freud, seiner Traumdeutung und der Erkenntnis kindlicher Sexualität. So schloss er sich der Gruppe um Freud an, wurde bald wichtig mit seinem Begriff der Organminderwertigkeit, womit er erklären konnte, dass ein vorgeschädigtes Organ bei Unteilbarkeit des Individuums kompensatorische Leistungen des ganzen Menschen hervorbringe, ein frühes Argument für das Mit-Sein der Organe. Später trennte er sich wieder von Freud und begründete, weiterhin Freud hoch achtend, die „Individualpsychologie“, um durch diesen Begriff In-Dividuum (= Unterteiltes) das Ganze des Menschen zu erhalten. (siehe Gfäller 2002)

auch Situationen, die verdrängt wurden zum Zwecke der Ermöglichung genügender Konzentration, so, als würde man im Traume völlig unbekannte Räume, völlig unbekannte Gegenden usw. besuche, obwohl es nach meiner Erfahrung letztlich bei genauester Untersuchung immer möglich ist, diese Räume, Erfahrungen und Gegenden doch als solche zu bestimmen, die schon einmal erlebt wurden; es waren dann oft Überlagerungen zweier oder dreier Szenarien. Das Gehirn speichert die Dinge, auch wenn man sie im Sinne der Konzentration von sich schiebt und schließlich nichts mehr von ihnen weiß, sie also auch verdrängt hat.

So war es einem Therapeuten möglich, heftige Angstattacken seines Patienten im Zusammenhang mit Höhenangstanfällen auf einer Brücke dahingehend zu verstehen, dass dieser Patient, während er als Kind einmal auf einer Brücke stand, unten im Tale sah, wie ein schwerer Autounfall geschah. Er hatte damals heftige, bis zu Todeswünschen gehende Aggressionen auf seinen Vater, der aus der Sicht des Patienten seine Mutter immer schlecht behandelt hatte, der vielfach zu Baustellen fuhr, um dort als Architekt zu wirken, so dass er sich gut vorstellen konnte, es geschähe seinem Vater ein ähnliches Unglück wie er es da unten im Tale sah, wobei er auf der Brücke stand. Erschrocken über die scheinbare Realisierung seiner Todeswünsche gegenüber seinem Vater unten bei dem Autounfall verdrängte er diesen Unfall vollständig, hatte aber ab diesem Zeitpunkt Höhenangst auf Brücken. Schließlich wurde die Brücke selbst verdrängt, er wusste nichts mehr von ihr, hatte aber nun Angst, überhaupt Brücken zu betreten.

Es dürften hinter vielen Verdrängungen, wenn sie aus schuldgefühlsbetonten oder sonst dem Ich nicht zumutbaren Situationen bestanden, als Matrizen¹³³ zu benennende Transaktionsmuster stehen, wenn in Träumen Unbekanntes, hinter dem Bekanntes lauert, dargestellt wird. Da es also einerseits lebenswichtig ist, um sich auf wesentliche Dinge konzentrieren zu können, Unwesentliches zu verdrängen, dieses Verdrängte im Gehirn irgendwie abgespeichert wird, kann dieses Verdrängte durchaus Einfluss auf das Alltagsleben nehmen, dies umso mehr, je mehr die Verdrängungsabsicht war, äußerst Unangenehmes nicht mehr erleben zu wollen. Wie schon gesagt, ist somit die Verdrängung, wie alle anderen Abwehrmechanismen, einerseits notwendig für das Wachstum einer Persönlichkeit, andererseits auch ein Mechanismus, der Wahrnehmungsvorgänge in oft ungünstiger Weise beeinflusst, wo also das Verdrängte in verschleierter Form wiederkehrt.

¹³³ Die Wörter Matrix oder Matrizen verwende ich im Sinne von S. H. Foulkes (1975 [1978]), der damit so etwas wie den „Mutterboden“ oder die „Gebärmutter“ als Hintergrund für Dynamiken in menschlichen Gruppen meinte. Etwas weitergehend sah ich, dass solche Matrizen (jetzt auch im Sinne von Druckmatrizen) im Unbewussten als erste Verstehensmöglichkeit für gegebene neue Situationen bestehen, um von da aus das wirklich Neue langsam herausarbeiten zu können. Diese Matrix ist in der Wissenschaft die Frage, mit der man an

4.2.17. Verleugnung, Verneinung

Der Mechanismus der Verleugnung ist etwas enger gefasst als der der Verdrängung, das, was man verleugnet, hat schon einen genaueren Inhalt. Im Allgemeinen führt die gerade gegebene Lebenseinstellung oder der Lebensstil dazu, Erinnerungsketten zu entwickeln, in denen Bestätigung für das Jetzt gesucht wird. Alle anderen Ereignisse, die dem vielleicht widersprechen würden, werden, wie unter dem Punkt Verdrängung beschrieben, verdrängt, aber manchmal eben nicht verdrängt, sondern geleugnet. In der Verleugnung ist man dem verdrängten Ereignis etwas näher, man weiß dann zumindest das, was mit Sicherheit nicht geschehen ist. Freud beschrieb einmal den Gegensinn der Urworte (Freud 1910e), in dem er erhellte, dass frühere Bezeichnungen für Heilig das Gleiche bedeuteten wie das Gegenteil, Unheilig, Teuflich, wie im Lateinischen sacer, dass also das Gegenteil in alten Sprachen häufig enthalten war; es brauchte immer den Kontext, um diese Worte dann so zu verstehen, wie sie gemeint waren. Freud hatte auch die grundsätzliche Ambivalenz des Menschen vorgefunden, Liebe und Hass liegen eng beieinander. Wenn eine hübsche Frau in dem Cafe, von dem oben gesprochen wurde zum dazukommenden Mann sagt, ohne dass es dafür genügend äußere Gründe gibt, er brauche *nicht* zu meinen, wenn sie ihm erlaube, sich zu ihr zu setzen, dass sie zeigen wolle, sie habe Interesse an ihm. Der Mann, der über die Ambivalenz Bescheid weiß, ebenso über den Mechanismus der Verleugnung, kann in dem, was nicht sei, durchaus erkennen, dass dies eine heimliche Aufforderung sein könnte, sich doch mehr mit dieser Dame zu beschäftigen. Es ist zutiefst menschlich, auftauchende Impulse, mit denen man im Moment gerade nicht umgehen kann, zumindest in ihrer Verneinung (Freud 1925h) oder Verleugnung zu benennen. So wird ein gehemmter Mann bei einer solchen Äußerung der Frau sie darin bestätigen, dass er keinesfalls unlautere Absichten habe. Damit wiederum signalisiert er der Frau unbewusst, dass er gerade diese, an die er *nicht* denke, natürlich habe, beide können sich eine gewisse Zeit damit beschäftigen, sich mitzuteilen, was sie gerade nicht wollen und was sie nicht beabsichtigen. Wenn einer von Beiden etwas geschickter ist, lässt sich das umdrehen und es kommt zu einer wirklichen Begegnung, die zumindest für die Zeit des gemeinsamen Kaffeetrinkens eine angenehme, auch etwas erotische Situation schafft, die man genießen könnte.

Auch im Geschäftsleben¹³⁴ lässt sich dieser Mechanismus gut nachvollziehen, wenn Geschäftspartner ausführlich davon sprechen, was sie nicht beabsichtigen, was sie keinesfalls

ein Problem herangeht. Die Antworten und Ergebnisse sind dann meist recht klar, aber durch die Fragestellung schon eingeschränkt. Welche Fragen aber sind angemessen, das ist die Frage der Ethik der Wissenschaften.

¹³⁴ Dines (1996) untersuchte zum Zwecke der Beratung in Fragen der Geldanlage das Verhältnis des Menschen zum Geld und stellte da manche Tabus und Ängste gegenüber Eigenentscheidungen fest, die mit dem zu tun

wollen. Man kann dann immer davon ausgehen, dass das, was sie nicht wollen, wenn sie ehrlich sind, sie auch tatsächlich nicht wollen, wohl aber daran denken, es nun doch zu tun, wenn dieses Tun ihren eigenen inneren und äußeren Kontrollinstanzen möglich wäre. Es lohnt bei jeglichem Gespräch darauf genau hinzuhören, was die Gesprächspartner nicht beabsichtigen. Den Schluss daraus zu folgern, dass sie gerade dies tun wollen, wäre falsch, da zwischen dem verleugneten oder verneinten Wunsch und dem Bewusstsein der Widerstand steht, der es verhindert, dass solche Gedanken und Wünsche direkt erlebbar werden – ohne die Analyse der Widerstände. Für die Persönlichkeit des Gesprächspartners ist damit aber schon ausgesagt, Solches wäre durchaus möglich, wenn es nicht Gründe gäbe, dass das in dieser Weise nicht gewollt oder nicht getan wird. Es ist innerlich dabei die Ambivalenz am Werke, von der nur eine Seite an die Öffentlichkeit treten darf, die andere Seite wird verleugnet. In der Erziehung der Kinder machen Eltern oft den Fehler, das Kind zu fragen, was es „eigentlich“ will, denn eigentlich will das Kind Vieles, sogar Gegensätzliches. Wenn es Eltern gelingt, dieses Viele und dieses Gegensätzliche beim Kinde zu erlauben und mit ihm gemeinsam darauf hinzusteuern, wofür man sich nun entscheiden könne, also das Gegenteil und das Gegensätzliche mit zu akzeptieren, so wird da einer der wesentlichen Grundsteine für gesunde Entwicklung gelegt, da Widersprüchlichkeit und Ambivalenz wohl dem Menschen eigentümlich sind, nach Freud konnte dies kaum mehr jemand widerlegen. Adorno¹³⁵ sprach hier vom „Jargon des Eigentlichen“, womit er meinte, eigentlich d.h. abseits jeglicher Widersprüche sei nur der Tod, der Mensch sei im Wesen uneigentlich, nämlich widersprüchlich. Wenn Widersprüchlichkeit aus inneren oder äußeren Gründen nicht akzeptiert wird, man also auf das „Eigentliche“ reduziert wird, entfaltet das Gegenteil dynamische Wirkung, da es als verboten gilt. Das Leben ist wahrscheinlich wirklich uneigentlich, widersprüchlich und bezieht gerade daraus seine Freude, wenn dies akzeptiert wird, dann erst nämlich ist eine wirkliche Entscheidung für das Eine oder das Andere möglich. Es besteht immer die Gefahr bei Reduktion auf eine Seite, dass sich die andere Seite heimlich durchsetzt.

In der Diplomatie wird oft sehr genau mit diesem Mechanismus gearbeitet, wenn z.B. Nord-Korea behauptet, seine unterirdischen Atombombenversuche und die Starts der Kurz- oder Mittelstreckenraketen seien keinesfalls als Bedrohung Japans oder Südkoreas gedacht, sondern nur zur Stärkung der eigenen Verteidigungsmöglichkeiten, so wird durch die Benennung des Nicht-Ziels unabhängig von der Einschätzung durch Japan, die USA oder

haben, „was alle machen“, was „niemand machen sollte“ – ohne wirkliche Prüfung der Wirklichkeit, die auch dadurch geschehen könnte, darauf genau hinzuhören, was angeblich nicht beabsichtigt ist, auch bei sich selbst.

¹³⁵ Siehe Adorno (1979)

Südkorea die Sorge geweckt, letztlich doch Angriffsziel dieser Raketen oder Atombomben zu sein. Das überhaupt dabei Nicht-Genannte ist, dass Nordkorea sowohl Raketen- als auch Atomwaffentechnologie z.B. nach Iran exportiert und mit der Technologie dieses Landes seinerseits gut verbunden ist. Natürlich wissen das die Regierungen von Nord- und Südkorea, Iran, Japan, USA, Israel und wohl viele andere, sie benennen es aber gar nicht, wohl wissend, dass mit der Benennung dieses auf die internationale Bühne käme und zum Verhandlungsgegenstand würde. Klugerweise gibt auch Nordkorea dazu keine Stellungnahme ab.

Da Verleugnung und Verneinung so nahe dem ist, was verleugnet und verneint ist, kann es in der Analyse von Träumen von gutem Nutzen sein, sich zu fragen, was dieser Traum mit Sicherheit nicht bedeute, um dann darauf zu kommen, was er vielleicht doch bedeute.

So sagte z.B. ein junger Träumer, er habe von einer attraktiven jungen Frau geträumt, an die er sich heranwagen wollte, er habe sich aber nicht getraut. Der Grund für diese Ängstlichkeit sei gewesen, weil er annahm, zurückgewiesen zu werden. Auf die Frage, ob ihm einfiele, wer diese junge Frau sein könnte, antwortete er, meine Mutter ist es sicher nicht, die ist ja viel älter. Ganz klar ist es für den Zuhörer, dass er damit ausdrückt, es sei tatsächlich seine Mutter (wegen deren Jugendlichkeit die Mutter der frühen Kindheit) gewesen, er habe dies aber verneint. Vermutlich hatte der Träumer am Tag zuvor tatsächlich eine interessante Frau gesehen, die ihn in irgend einer Weise an seine, was aus der Lebensgeschichte bekannt war, immer wieder einmal abweisende Mutter erinnerte, weshalb er erst gar nicht den Versuch machte, diese Frau anzusprechen.

Verleugnung und Verneinung sind weit verbreitete Mechanismen, die im Alltagsleben eine nicht zu unterschätzende Rolle spielen.

4.2.18. Spaltung

Jegliche Selbstreflexion nutzt diesen Mechanismus, indem man sich, bildlich gesprochen, aufspaltet in den zu Beobachtenden und den Beobachter. Die analytische Psychotherapie spricht von therapeutischer Ich-Spaltung, womit das Gleiche gemeint ist, aber in den Rahmen einer Therapie gestellt wird. Der Begriff wurde über einige Jahre diskutiert, ob er nicht dazu auch dienen könne, Prozesse in einer Psychose zu beschreiben, oder in Grenzbereichen zwischen Neurose und Psychose, wo vielleicht so etwas wie zwei Welten nebeneinander existieren, einmal die Welt, die auch von anderen beobachtbar ist, dann die nach außen verlagerte innere Welt, wo man sich in einer psychotischen Reaktion verfolgt fühlt, ohne dass es für andere sichtbare äußere Gründe gibt, wie bei einem an Paranoia¹³⁶ erkrankten

¹³⁶ Verfolgungswahn, der wohl auch damit zusammenhängt, dass das eigene Mit-Sein in extremer Weise – ohne die auch hier notwendige leichte Verdrängung - wahrgenommen wird und sich schon durch „böse“ Gedanken

Menschen, oder diese aus der Sicht Anderer eingebildete Welt dann als die wirkliche erlebt wird, während die sonst wahrzunehmende teilweise bis weitgehend verschwindet. Dann ist gewissermaßen die eine Welt verschwunden und durch eine andere ersetzt, abgespalten. Von daher war man gelegentlich der Auffassung, Spaltung wäre ein in der äußerst frühen Kindheit, wohl den ersten Lebenswochen, entstehender Mechanismus, wo man korrekterweise nicht davon sprechen sollte, dass der Mechanismus erst entsteht, da anzunehmen ist, dass in diesen ersten Lebenswochen ohnehin keine klare Trennung zwischen innen und außen entwickelt ist, sondern man müsste vielmehr sagen, Spaltung ist erst dann eine solche, wenn es unmöglich ist, die Einheit zu erhalten, es gäbe also zwei oder mehr Welten nebeneinander¹³⁷. Da es, wie man es schon beim Begriff der Übertragung sehen konnte, notwendig ist für die Fähigkeit, Wirkliches zu erkennen, dass man dazu vorangegangene Erfahrungen verwendet, also innere Prozesse, wäre eine leichte Ununterscheidbarkeit von Wirklichkeit und das in sie Hineingesehene unter dem Blickwinkel des Begriffes Spaltung ein nur wenig verständnisfördernder Vorgang. Somit ist es wohl richtig, diesen Begriff hier zu erwähnen, einer längeren Ausführung bedarf er nicht.

4.3. Gruppenabwehrmechanismen, -Phantasien

Die bisher genannten Mechanismen bezogen sich mehr auf eine einzelne Person¹³⁸ in ihrer Kommunikation mit Anderen und ihren inneren Prozessen. Bei den Mechanismen in der Gruppe, in Institutionen, Organisationen, Firmen usw. können die für Einzelne geltende Mechanismen beobachtet werden; da eine Gruppe aber auch eigene Gesetzmäßigkeiten hat, in die die einzelnen Individuen hineinverwoben sind, ist die Betrachtung dieser spezifischen Vorgänge sinnvoll und erforderlich. Schließlich bewegen sich Menschen fast immer in Gruppen oder Gruppenzusammenhängen in mehr oder weniger hierarchisierter oder institutionalisierter Form, so dass aus meiner Sicht Führungsverantwortung eine einigermaßen gute Kenntnis solcher Mechanismen voraussetzt. Wenn nun von Gruppe gesprochen wird, ist auch aus der geschichtlichen Herleitung des Begriffs zuerst einmal an eine Gruppe von etwas zu denken (Gfäller 1996). Hier steht eine Gruppe von Bäumen, dort eine Gruppe von Menschen, dort eine mathematische Gruppe, auch in der Physik spricht man von Gruppen. Ab

anderer bedroht fühlt, wobei es gleichgültig ist, ob solche Gedanken bei den anderen tatsächlich vorhanden oder nur auf sie projiziert sind. Erikson (1971, 1974, 1977) untersuchte verschiedene Entwicklungsphasen der Kindheit und Jugend unter dem Gesichtspunkt der Identitätsbildung dazu in verschiedenen Kulturen. Leichtes Auftauchen paranoider Gedankengänge sieht er als kurzfristige Anpassungsvorgänge bei Unsicherheiten bei Entwicklungssprüngen.

¹³⁷ Vor einigen Jahren kursierte hierzu der Begriff der „multiplen Persönlichkeit“, Menschen mit vollständig wechselnden Identitäten und Lebensweisen. Solches dürfte aber weit weniger vorkommen, als es damals angenommen wurde.

wann ist eine Gruppe eine Gruppe, könnte eine gute Frage sein. Wenn man aber nun davon ausgeht, dass wahrscheinlich die *Conditio humana* sich den Menschen gar nicht ohne seine Gruppenbezüge vorstellen kann, der Mensch also ein Gruppenwesen ist¹³⁹, der Mensch ist im Mitsein mit Anderen und Anderem, stellt sich die Frage intensiver, ab wann und wo und wie vor allem ist der Mensch in der Gruppe, ein Gruppenwesen (Meyer-Abich 2008). In jedem Falle aber scheint es so zu sein, dass eine Gruppe auch von dem getragen wird, was man als gemeinsame Gruppenphantasie benennen könnte, die manchmal geradezu die Grundlage des Verständnisses für eine Gruppe ist und sich aufteilt, in eine Gruppenphantasie, die bewusst ist, man könnte dazu sagen auch manifest, wie im Traum, und eine unbewusste Gruppenphantasie, die latent darunter liegt. Doch zuerst zu den Mechanismen, wie eine Gruppe mit anscheinend schwierigen Problemen umgeht, welche unbewussten Mechanismen in der Gruppe regelhaft dann auftreten:

4.3.1. Lokalisierung, Personalisierung

Auch wenn Lokalisierung als Begriff in verschiedenen Wissenschaften verwendet wird, wie z.B. Ortsbestimmung in der Navigation, für die Feststellung eines Ortes, eines Transports in der Logistik, in der Physik die Konzentration einer Amplitude, einer Welle, einen bestimmten Ort usw., hatte Foulkes mit diesem Begriff Folgendes gemeint: Gruppen tendieren dazu, einen Konflikt, einen Widerspruch, bestimmte bewegende Dinge, die für viele Mitglieder einer Gruppe als unangenehm, unerträglich, unerreichbar angesehen werden, diese Dinge einen bestimmten Ort der Gruppe, hier ist es eine Person, deswegen spricht man auch von Personalisierung, festzulegen und unter Außer-Acht-Lassung der eigenen Involviertheit und Betroffenheit das Problem nur an diesem Ort oder nur bei dieser Person aufzufinden, dort festzulegen und zu bearbeiten. Abgewehrt wird also die eigene Verflochtenheit mit den dort verorteten Dingen. Das kann gewisse Zeit Erleichterung verschaffen. Für die Lokalisierung oder Personalisierung eignen sich Personen, deren lebensgeschichtlich erworbene oder gerade jetzt bestehenden Konflikte, Gefühle und Verhaltensweisen mit den an sie lokalisierten, damit auch delegierten Positionen, Dingen oder Widersprüchen usw. übereinstimmen. Es ist möglich, sich dies so vorzustellen, als würde die einzelne Position in einer Gruppe immer so etwas wie eine Schnittstelle darstellen zwischen individueller Entwicklung und deren Folgen und der Entwicklung der Gruppe und deren gegenwärtiger Situation. Man könnte in beiden Richtungen forschen, sowohl in Richtung der individuellen Geschichte als auch in der der gerade von der Gruppe abgewehrten und dorthin lokalisierten Problemen. Es sind aber eben

¹³⁸ personare (per-sonare), lat., steht für Durch-Scheinen oder Durch-Klingen

nicht nur Probleme, sondern auch die Dinge, die Neid erregen, die lokalisiert werden können. Es handelt sich um einen unbewussten Kommunikationsprozess, an dem alle in mehr oder weniger starker Weise beteiligt sind, die zu einer solchen Gruppe gehören. Eine Gruppe in diesem Sinne kann auch ein Betrieb sein, eine Abteilung, das geht bis zu Großgruppen wie den Staat oder der Gesellschaft. Ein Kennzeichen einer Lokalisierung ist, wie bei der Personalisierung, dass alle Beteiligten, oft auch eingeschlossen die Leitung, sich intensivst mit dem an dieser Stelle oder bei dieser Person auftretenden Situation beschäftigen, sie unbedingt dort auch lösen wollen, was meist scheitert.

In Gruppenpsychotherapien, wenn ich einmal mit einem therapeutischen Beispiel beginne, machen in dieser Methode wenig ausgebildete Therapeuten häufig den Fehler, dem Patienten, der gerade von einer äußerst schwierigen Situation berichtet, besonders ins Auge zu fassen und anhand dessen Lebensgeschichte Zusammenhänge mit dieser und dem jetzigen Konflikt festzustellen. Aus der Sicht der Gruppenanalyse ist dies ein Fehler, wenn nicht zuerst überprüft wird, welche anderen Gruppenteilnehmer, die sich ebenso darum bemühen, bei diesem Patienten seine Schwierigkeiten zu lösen, nicht mitberücksichtigen, ob nicht ein gerade bestehender Konflikt der Gruppe an diesem Ort oder an dieser Person des berichtenden Patienten festgemacht wird, um sich selbst von eben solchen Konflikten zu entlasten oder einen bestehenden Konflikt in der Gruppe nur dort zu sehen. Die Gefahr in der Therapie ist, wenn ein solcher Lokalisierungsprozess abläuft, alle daran mitwirken, dass der eine zu besprechende Patient überladen wird mit den auf ihn lokalisierten Schwierigkeiten, so dass es, wenn es zu einer scheinbaren Auflösung bei diesem kommt, oft eine Unterwerfungsreaktion ist, die tatsächlich keinen anhaltenden Erfolg, sondern vermutlich eher eine Verschlechterung bringt. In der Familientherapie hatte ich es als Prinzip aus England übernommen, das erkrankte Familienmitglied, wegen dessen die Familientherapie stattfindet, gar nicht zu den Sitzungen hinzuzunehmen mit der vielleicht etwas seltsamen Begründung, dieses sei ja schon krank, es müsse nicht auch noch behandelt werden, da man in Familien mit ziemlicher Sicherheit davon ausgehen kann, dass das erkrankte Familienmitglied vor allem dann, wenn es ein Kind ist, so etwas wie ein Index-Patient ist, also eines, durch dessen Behandlung ein insgesamt in der Familie bestehender Konflikt auf diesen hin lokalisiert würde, so dass die ungesunde Gesamtsituation der Familie nur scheinbar dadurch bereinigt wird, dass das Kind als Mittelpunkt einer Behandlung diene. Aus der Sicht der Gruppenanalyse ist nämlich jegliche Auffälligkeit an irgendeiner Stelle, irgendeiner Person, einer Gruppe, einer Familie usw. immer auch ein Ausdruck eines sich in Spannung befindlichen Netzwerkes, welche

¹³⁹ Siehe Heigl-Evers, Gfäller (1993), wo für die Gruppentherapie als eine Psychotherapie „sui generis“ plädiert

selbst der Betrachtung bedarf und dies, möglichst bevor man sich der individuellen Lebensgeschichte des Einzelnen zuwendet. In einem schon erwähnten Beispiel, dem Mobbing in einer Firma wurde ein Mitglied einer Abteilung gemobbt, dessen Verhalten Ausdruck eines Konflikts in der Abteilung war, man konzentrierte sich auf den auffällig agierenden Menschen, mobbte ihn in der Hoffnung, damit das Problem aus dem Wege zu schaffen. Da wurde ein Konflikt nicht nur lokalisiert, sondern auch personalisiert. Man sucht gerne einen Sündenbock, doch auf diesen Mechanismus möchte ich später eingehen. Lokalisierung und Personalisierung verlangen, damit sie stattfinden können, das Einverständnis der Leitung, die auf diesem Wege auch entlastet ist, da das Problem offensichtlich zu sein scheint an eben dieser Stelle.

Es ist damit eine wichtige Aufgabe der Leitung gleich welcher Gruppe, gleich welcher Größe, immer auch Firmen, Institutionen und Organisationen mitgedacht, Lokalisierungs- und Personalisierungsprozesse nicht zuzulassen, durch gemeinsame Suche mit den Beteiligten zu eruieren, um welchen Konflikt es sich handeln könnte, der das gesamte Netzwerk der Gruppe beträfe. Vom zeitlichen Ablauf her kann man fast mit Gewissheit davon ausgehen, dass der zu lokalisierende Konflikt zuerst untergründig in der Gruppe in unerkannter Weise nach einem Ventil oder einer Ausdrucksmöglichkeit sucht, schließlich findet sich eine Person oder eine Abteilung usw., die sich so auffällig verhält, dass man sich durch die Bearbeitung des Konflikts an dieser auffälligen Stelle, dieser auffälligen Person geradezu magisch angezogen fühlt, da es die genannte kurzfristige Entlastung bezüglich der eigenen Involviertheit bringt.

Konflikt-Lokalisierung in einer Behörde:

So hatte man in einer Behörde einerseits zur Beschleunigung der Vorgänge und andererseits, um Personal einzusparen, umstrukturiert, wie da so gesagt wurde. Die bisherigen Kommunikationsregeln der alten Struktur waren damit aufgehoben, einige Abteilungen wurden abgeschafft, andere Abteilungen neu geschaffen, man hatte sich ausgedacht, dass über die neuen Strukturierungen alles ein bisschen leichter und schneller gehen könne, zugleich spare man Personal ein. Die neue Abteilung für die Regelung der Gesamtfinanzen dieser Behörde, in der alten Struktur hatte jede einzelne Abteilung, Buchhaltung, den genauen Überblick über diese Abteilung, insgesamt waren statt der bisherigen beschäftigten Mitarbeiter für diese Verwaltungsaufgabe nun etwa 10 % weniger Mitarbeiter beschäftigt, man hatte zentralisiert, entwickelte sich langsam so etwas wie ein feindseliges, misstrauisches Klima in der neuen Abteilung, manche beschuldigten sich gegenseitig, nicht genug zu arbeiten, zu viel Freizeiten zu nehmen, sich nicht genügend zu engagieren, man hatte auch Konflikte mit dem Vorgesetzten, dem unterstellt wurde, die Arbeit nicht richtig zu koordinieren, so dass unsinnige Fehlerarbeiten an der Tagesordnung waren, die bei der ohnehin knappen Zeit und der

wurde – im Rahmen eines Gutachtens zum Psychotherapeutengesetz für die Bundesregierung.

geringen Personaldecke zur Überlastung fast aller führte. Bald erkrankten einige Mitarbeiter dieser Abteilung, was die Belastung der anderen noch erhöhte. Langsam begann der Lokalisierungsprozess in der Form, dass der Leiter dieser Abteilung sowohl von seinen Mitarbeitern als auch von oben vermehrt unter Druck gesetzt wurde. Von oben wurde angeordnet, er müsse seine Mitarbeiter strenger führen, man sagte dazu „enger“, von seinen Mitarbeitern erhielt er Vorwürfe vermehrten Ausmaßes, einzelne zu bevorzugen, andere mit Arbeit zu überhäufen und wieder andere völlig im Stich zu lassen. Der Leiter, selbst ein etwas unsicherer, auf Karriere bedachter Mann, reagierte seinerseits mit Vorwürfen zuerst allgemeiner Art, bis zwei inzwischen immer wieder einmal erkrankte Mitarbeiter sich aufrafften und sagten, sie verweigerten nun einfach jegliche zusätzliche Arbeit, das sei nicht zuzumuten. Diese Beiden machten nun ihrerseits, als der Leiter sie etwas entlasten wollte, zunehmend gröbere Fehler, begannen aber umso mehr aufzubegehren. Sie wandten sich an den Personalrat um Hilfe, bis es zu einem Eklat kam, wo die Beiden, vermeintlich vom Personalrat unterstützt, auf den Leiter wütend losgingen. Sie wurden abgemahnt. Daraufhin beruhigte sich das Klima in der Abteilung etwas, die Beiden erkrankten wieder, aber auch andere. Schließlich erkrankte der Leiter selbst. Konflikte flammten erneut auf, neue Mitarbeiter erkrankten, es begannen sich Berge von Arbeit bei den Einzelnen zu häufen. Als der Leiter wieder zurück kam, wurde er sofort von seinen Vorgesetzten zur Rede gestellt, was er nun zu machen gedenke, um die Situation, die inzwischen unerträglich geworden war, zu bereinigen. Von einem seiner Vorgesetzten, der mit den gesamten Umstrukturierungsmaßnahmen der Behörde nicht wirklich zufrieden war, andere Vorstellungen hatte, aber übergangen worden war, wurde angeregt, eine Beratung von außen sich zu holen.

Man kann bei diesem Bericht gut sehen, wie ein struktureller Konflikt der Firma, hier der Behörde, der damit zusammenhing, zwei Probleme gleichzeitig lösen zu wollen, nämlich die Firma zu verschlanken, d.h. Arbeitsplätze abzubauen, und über Zentralisierung höhere Effektivität zu erreichen, was aber anscheinend nicht wirklich gut durchdacht war, zu Lokalisierungsprozessen verschiedenster Art führen musste. Natürlich waren gleichzeitig die beteiligten auffälligen Personen, nämlich der Leiter und die zwei schließlich Protestierenden gut geeignet aufgrund ihrer eigenen Lebensgeschichte, sich als Objekte der Lokalisierung wieder zu finden. Die erste Organisationsberatungsfirma konzentrierte sich fälschlicherweise in Richtung von Schulung und Beratung des Leiters und der zwei auffällig gewordenen Mitarbeiter, was keinerlei Ergebnis brachte, wie man annehmen muss, wenn man von Prozessen von Lokalisierung und Personalisierung weiß.

Die zweite Beratungsfirma ging gänzlich anders vor, verlangte schon nach dem Erstgespräch mit dem Vorgesetzten des Leiters nach einer Untersuchung über die Notwendigkeiten und Hintergründe der Umstrukturierungsmaßnahmen. Dies wurde von oberer Stelle nicht gewährt, man wollte da nicht schon wieder zu weiteren Umorganisationsmaßnahmen verleitet werden, die jetzig bestehende Situation sollte sich erst einmal bewähren. Man solle etwas tun, um die

Abteilung wieder in Gang zu bekommen. Es sind dies oftmals vorzufindende Gegebenheiten, so dass die Organisationsberater sich damit erst einmal abfanden und dennoch selbst eine Analyse der Organisation vornahmen, woraus hervorging, dass die Umstrukturierung wirklich ungeschickt war zumindest in diesem Bereich, nun aber Realität sei, von der man ausgehen müsse. Dabei hatte die Organisationsanalyse gezeigt, dass die Behörde selbst insgesamt bei verminderter Personaldecke mit deutlich mehr Aufgaben belastet war durch Beschlüsse der Regierung, so dass schon von daher die erste Druckwelle anzunehmen war, die von den Leitern der Behörde nach unten weiter gegeben wurde. Die Eingaben des obersten Leiters der Behörde gegenüber der Regierung, die Behörde doch eher mit mehr Personal auszustatten angesichts der erweiterten Aufgaben, als sie auch noch zu Ausgaben-Einsparungen beim Personal zu zwingen, verliefen bei der unter Handlungszwang stehenden Regierung ohne Ergebnis. Man musste einfach sparen und noch mehr Aufgaben erledigen. Die Gespräche mit dem Abteilungsleiter ergaben, dass er sich mühevoll diese Stelle erarbeitet habe, er habe nebenberufliche Ausbildungsgänge gemacht, habe sich immer weiter qualifiziert, bis er an dieser Position angelangt war, ohne Studium, die ansonsten nur mit Absolventen von Hochschulen besetzt wurden. Natürlich gab es da auch andere Ausnahmen. Anstatt stolz zu sein, dass er über diesen Weg eine so hohe Position erreicht hatte, trug er in sich Zweifel, ausreichend qualifiziert zu sein. Das machte ihn zum geeigneten Lokalisierungs- und Personalisierungsobjekt sowohl seitens seiner Vorgesetzten als auch seitens seiner Mitarbeiter. Die Gespräche mit den Mitarbeitern ergaben, dass alle sich in der neuen Abteilung noch nicht wirklich eingefunden hatten, gleichzeitig überlastet waren von vielfältigsten Aufgaben, deren Zusammenhänge wie auch deren Rangordnung von Wichtigkeit sie nicht sehen konnten, die bisherigen Kommunikationskanäle mit anderen Mitarbeitern bei der früheren Struktur waren zerstört, weil diese ihrerseits an gänzlich anderen Aufgaben sich abarbeiteten. Die meisten waren ehrgeizig genug, um der neuen Aufgabe gerecht werden zu wollen, schafften es aber wegen der tatsächlich etwas undurchsichtigen Führung und Aufgabenverteilung durch den Leiter nicht. Neue Kommunikationskanäle waren noch nicht etabliert, die notwendige neue informelle Struktur, die immer notwendig ist, um formelle Strukturen abzustützen, war nicht entstanden. Wenn ich hier von notwendigen informellen Strukturen spreche, widerlegt dies das Argument nicht, dass bei lange bestehenden Strukturen die informellen manchmal sich so mächtig entwickeln, dass sie die formellen geradezu überlagern und dysfunktional machen können. Die Gespräche mit den beiden scheinbar durch den Personalrat gestützten auffälligen und protestierenden Mitarbeitern ergaben, aus der Sicht der Organisationsanalyse, dass diese gewissermaßen der

letzte Punkt des Widerstands der gesamten Behörde gegen die fast unzumutbare neue Aufgabenstellung bei Personalreduzierung waren. Auch sie eigneten sich zur Lokalisierung und Personalisierung, da sie von ihrer eigenen Berufsplanung her ohnehin nicht gerne in einer solchen Behörde arbeiteten, sich hier viel zu eingeschränkt fühlten. Der familiengeschichtliche Hintergrund wurde nicht beleuchtet, dennoch zeigte es sich, dass die gruppenanalytische Hypothese sich bestätigt, Auffälligkeiten an einem Ort oder an einer Person sind gewissermaßen Ausdruck der Schnittstelle individueller Geschichte und Organisationsproblematik, man könnte auch sagen, der unbewussten Dynamik der Gruppe. Es war, obwohl nicht viel an organisatorischer Veränderung erreicht wurde durch die Organisationsberatung, für die gesamte Abteilung eine Erleichterung zu spüren durch die Gespräche mit den Organisationsberatern, dass es sich um eine fast unlösbare Aufgabenmengen gehandelt hatte, die man ihnen gestellt hatte. Man konnte nun bewusst überlegen, in wie weit man eine gewisse Hierarchie der zu bearbeitenden Dinge einrichten könne, um Wichtiges zuerst und Unwichtiges etwas später abzuarbeiten, auch wenn sich dadurch die Türme der zu bearbeitenden Dinge weiter häuften¹⁴⁰. Dafür aber schlechtes Gewissen oder Konflikte in der Abteilung zu provozieren, wurde unnötig, zumindest eine gewisse Zeit lang. Der Krankenstand verminderte sich, auch der Leiter fühlte sich entlastet. Der Druck von außen blieb gleich, aber man konnte nun ohne zu lokalisieren oder personalisieren besser damit gemeinschaftlich umgehen.

Es dürfte notwendig geworden sein, den Prozess dieser beiden ziemlich ähnlichen Gruppenabwehrmechanismen an einem Beispiel ausführlich zu erörtern, da dieser Prozess in großem Ausmaße innerhalb von kleinen bis zu größten Gruppen stattfindet, gesellschaftliche und politische Prozesse eingeschlossen (siehe auch Kühl, S. 2007). Überlegenswert wäre, ob nicht auch internationale Konflikte der Staatengemeinschaft, der größten Gruppe überhaupt, in solcher Weise abliefen. Da kann man durchaus Staaten finden, die sich zur Lokalisierung eignen. Aber dies nur nebenbei.

4.3.2. Kondensator-Phänomen

Da gute Theorien über den Menschen sich nur dann als gut und richtig erweisen, wenn sie dem möglichst nahe kommen, was in beobachtbarer Weise wirklich ist, wobei Beobachtung allein nicht ausreicht, es muss auch Schlussfolgerungen geben darüber, was hinter dem

¹⁴⁰ Siehe hier Heintel (2007), wo ausführlich analysiert wird, wie es durch Entschleunigung zu mehr Ruhe und letztlich verbesserter Arbeitsleistung kommen kann. Heintel ist „praktischer Philosoph“, er sieht die Aufgabe der Philosophie in ihrer praktischen Anwendung in Industrie, Gesellschaft und Politik in ähnlicher Weise, wie ich hier die Aufgabe der Psycho- und Gruppenanalyse sehe.

Sichtbaren steht, sind auch die Theorien gezwungen, die Widersprüchlichkeit¹⁴¹ im Menschen anzuerkennen. Somit ist das jetzt zu beschreibende Kondensator-Phänomen ein möglicher Widerspruch zum vorher Besprochenen, der Lokalisation und der Personalisierung, nämlich insofern, als das Kondensator-Phänomen zumindest von außen her erst einmal so aussieht, als würde das den beiden genannten vorherigen Mechanismen entsprechen. Ein Gruppenleiter spricht und bezieht sich hier auf ein einzelnes Gruppenmitglied, untersucht individualgeschichtliche Bedeutungen dessen Handelns und Redens, aber gerade anders wie Personalisierung oder Lokalisierung so, dass dieser Einzelne oder dieser Ort, wenn man an eine Institution oder an einen Betrieb denkt, in gewisser Weise stellvertretend für andere untersucht wird, im Kopf des Leiters existiert eine Hypothese, dass sich durch die Betrachtung der einzelnen Situation diese wie ein Kondensator auf die gesamte Gruppe sich auswirken könnte. Ein solches Gespräch oder eine solche Transaktion dient nicht der Abwehr, sondern man erarbeitet mit Hilfe der Untersuchung dieser einen Person oder dieses einen Ortes Zusammenhänge, die den Gesamtprozess der Gruppe beleuchten, die an anderen Orten so nicht abgehandelt werden könnten. Die ganze Gruppe kondensiert sich an dieser einen Stelle, wäre die korrekte Aussage, nicht ohne vorher zu prüfen, in wie weit doch Abwehrmechanismen hierbei mitwirken. Es ist also nicht in jedem Falle falsch, ausschließlich auf einen Einzelnen oder einen einzelnen Ort im Betrieb oder eine Institution zu schauen, möglicherweise zeigt dieser einzelne Ort die gesamte Konfliktlage in guter Weise auch für die anderen nachvollziehbar auf. Wenn ein Gruppenleiter die Gefahr von Abwehrmechanismen im Auge hat, ist es durchaus möglich, sich eines solchen Kondensators zu bedienen. In therapeutischen Gruppen lässt es sich gut spüren, dass das korrekt angewandte Kondensator-Phänomen dazu beiträgt, dass der beispielhaft genommene Patient selbst mit viel größerem Interesse an der Aufklärung seiner Situation mitarbeitet, als hätte ein Lokalisierungsprozess stattgefunden, wo ein Patient sich eher bedrängt und bedroht fühlt. Ich möchte dazu ein Beispiel aus einer Beratung einer Firma nutzen:

Ein Fahrzeughersteller hat erkannt, dass seine Produktionsanlagen und die Art, wie produziert wird, nämlich fast durchgehend am Fließband, zu weit geringeren Stückzahlen führte pro eingesetzter Arbeitskraft als es bei einer hochmodernen Konkurrenzfirma der Fall war. Man hatte somit weit höhere Produktionskosten als jene. Irgendwann würde sich das auch auf den Verkaufszahlen niederschlagen. Man bat eine von außen kommende Beratungsfirma um Untersuchung der Möglichkeiten. Im Sinne des Kondensator-Phänomens wurde die Produktion des am meisten verkauften Wagentyps genau untersucht. Dabei stellte es sich heraus, dass bei bisherigem Betriebsablauf an der einen oder anderen Stelle deutliche Überforderungssituationen entstanden, an

¹⁴¹ Psycho- und Gruppenanalytiker sprechen da von Ambivalenz
Seite 195

anderen Stellen wieder leichte Leerläufe. Man musste da warten, bis das Auto ankam, um daran weiter zu arbeiten. An der Organisation der vielfältigen Nebenlinien der Produktion, wo von Seiten der Zulieferer einzubauende Produkte ankamen, schien es nicht zu liegen. Das klappte vorzüglich. So wurde der Produktionsablauf ausführlich mit den einzelnen Arbeitern, deren Vorgesetzten und der Gesamtleitung der Produktion dieses Autos durchgegangen, man überlegte zuerst, ob personelle Umbesetzungen die Leerläufe und auch die Überforderungen beheben könnten, sah dann aber bald, dass mittels hervorragender Vorschläge seitens der Mitarbeiter, die allerdings enorme Kosten zuerst einmal verursachen würden, vom Fließband in der jetzigen Form abgegangen werden musste, um einzelne Arbeitsgruppen zu bilden, die ganze Pakete, wie man da sagte, der Produktion, also ganze größere Einheiten anders gestalten müsste, die Beratungsfirma schlug Gruppenarbeit zu diesen Bereichen vor. Das war dann auch im Sinne der Mitarbeiter, die Geschäftsführung scheute zuerst die Umstellungskosten, bis man ihr klarmachen konnte, man könne dies doch einmal an einem Modell ausprobieren. Dies geschah, dieses Modell wurde dann nach den neuen Methoden produziert. Vorsichtshalber wollte die Geschäftsführung ein Modell, das nicht in so hohen Verkaufszahlen produziert wurde, also es auch bei der Umstellung zur neuen Produktion nicht so hohe Kosten verursachte. Man wollte an einem Beispiel testen, ob sich die neue Form rentiere, wollte zugleich die neue Methode an dieser Stelle auch verfeinern und dem Produkt adäquat machen. Die Firma stellte nach dem Erfolg dieses einen Modells die gesamte Produktion für alle Fahrzeuge in diesem Sinne um. Es war nämlich geschehen, dass das gewählte Modell kaum mehr Qualitätsmängel aufwies, schneller produziert wurde als bisher, aber auch schneller, als bei der Konkurrenzfirma. Das gab den Ausschlag für die Gesamtumstellung.

Wem dieses Beispiel als zu altmodisch klingen mag, kann ich darauf hinweisen, dass dieser Einsatz des von außen kommenden Organisationsbüros in den frühen 70er Jahren des letzten Jahrhunderts stattfand, inzwischen ist Gruppenarbeit längst in allen Firmen ein wichtiges Standbein jeglicher Produktion. Es war ein erster Versuch. Wie man aber auch an diesem Beispiel erkennen kann, handelte es sich nicht um die Konfliktverlagerung der gesamten Firma auf die Produktion, wie beim Prozess von Lokalisierung oder Personalisierung, sondern mit Hilfe der genauen Untersuchung im Sinne einer Einzelfallstudie und der dortigen Veränderung war ein Beispiel gegeben, wie Veränderungen insgesamt möglich wären. Die Organisationsberatungsfirma hatte letztlich auch vor Beginn ihrer Arbeit untersucht, ob es evtl. größere Konflikte in der Firmenhierarchie bis oben zum Vorstand hin gäbe, die im Sinne eines Abwehrmechanismus an der Stelle der Produktion Wirksamkeit zeigten, das konnte weitgehend ausgeschlossen werden, was wohl richtig war, wie das Ergebnis zeigte.

Die Beschäftigung mit einzelnen Orten oder einzelnen Personen einer Gruppe kann, wenn ein Abwehrmechanismus weitgehend auszuschließen ist, im Sinne des Kondensator-Phänomens

guten Nutzen bringen. Es ist nur wichtig, immer die gesamte Organisation, die gesamte Gruppe im Auge zu behalten.

4.3.3. Verschiebung

So, wie in Träumen, Affekte, Persönlichkeitsanteile und ganze Szenen von der im Wachbewusstsein bekannten Situation im Traumbewusstsein auf Andere und andere Bereiche verschoben werden kann, so ist es auch möglich in Gruppen, Institutionen und Firmen, diese sollten immer mitgedacht bleiben, wenn von Gruppen gesprochen wird, von einer Person auf die andere, von der Gesamtgruppe auf Einzelne oder Untergruppen verschoben werden kann. Besonders leicht und gerne werden konflikthafte Situationen, konflikthafte Affekte, wenn sie scheinbar an den Orten, an denen sie existieren, nicht gelöst werden können, auf andere Orte hin verschoben, geeignete Personen, Abteilungen usw. greifen diese dann auf ohne eigenes Wissen, versuchen sie an dieser anderen Stelle zu lösen, obwohl sie diese Konflikte zuerst einmal gar nicht haben. Es geht dann nach dem Motto, irgend etwas wird man schon finden, was sich dazu eignet, solche Spannungen, als solche tauchen sie dann nämlich auf, auch wirklich zu haben. Nötigenfalls stellt man sie dann selbst her, was aufgrund der Eignung des Verschobenen für diejenigen, die die Verschiebung aufnehmen, möglich wird. Gruppenteilnehmer sind eben immer an der Schnittstelle zwischen eigener Entwicklung und der gerade bestehenden Dynamik der Gruppe. In besonders deutlicher Weise zeigte sich ein solcher Verschiebungsmechanismus bei der Supervision zweier Gruppenleiter einer psychiatrischen Klinik, die mit schwer depressiven Patienten eine Gruppe machten, was als Experiment in der Klinik galt, da man hier insgesamt bis zur Leitung der Klinik nur widerwillig dem zugestimmt hatte, den Versuch einer analytischen und zugleich auch tiefenpsychologisch orientierten Gruppentherapie mit depressiven Patienten zumachen. Andererseits war die Klinik auch verpflichtet, Weiterbildungsmöglichkeit für Psychotherapie für die Ärzte anzubieten. So gab man diesen beiden Ärzten die Möglichkeit, eine solche Gruppe zu installieren und zu führen. Man hört hier schon heraus, dass dadurch, dass die Klinik selbst insgesamt nicht wirklich innerlich einverstanden war mit dieser neuen Methode, die aber angeboten werden musste wegen den Weiterbildungsrichtlinien, so dass man unbewusst den Widerspruch am Besten dadurch lösen konnte, dass man schwer depressive Patienten für eine solche Gruppe auswählte, wo man eigentlich sicher war, dass das nicht wirklich eine Hilfe für diese Patienten darstelle, sie sollten doch eher die nötigen Medikamente nehmen.

Nun waren auch die beiden Ärzte, die die Gruppe leiten sollten, zuerst einmal nicht so ganz überzeugt davon, dass Psychotherapie wirklich helfen könne, sie waren anders ausgebildet, hatten aber in ihrer

Seite 197

Weiterbildung von Psycho- und Gruppenanalyse gehört und sich für diese begeistert, so dass sie es doch einmal versuchen wollten. Ein weiterer Widerspruch. Man bildete also diese Gruppe, teilte den Patienten schon beim ersten Gruppengespräch mit, dass sie weiterhin ihre Medikamente nehmen sollten, dass man aber hoffe, mit Hilfe dieser Gruppentherapie noch ein bisschen mehr Lebensqualität zu ermöglichen. Die beiden Gruppenleiter begaben sich schon bei der Planung der Gruppe in Supervision, um hier die nötige Hilfe zu erhalten. In einer der späteren Supervisionssitzungen berichteten die Therapeuten, die Gruppe ver falle immer mehr in Schweigen, es würde immer mehr Angst geäußert, die Therapie würde zu viel Inneres aufwirbeln, dann müsse man wohl wieder mehr Medikamente nehmen, das wolle man aber nicht. Es handelte sich bei den ausgewählten Patienten nicht nur um schwer depressive, sondern auch um solche, deren Intelligenzgrad recht hoch war, also Personen aus dem höheren Management, Leiter/innen von Einrichtungen, Abteilungsleiter/innen, also durchwegs Personen, die ihrerseits in gewissen Führungspositionen waren. Die Gruppe war ambulant an der Klinik, die Teilnehmer waren normal berufstätig, hatten aber immer wieder einmal Ausfälle wegen neuen Schüben ihrer depressiven Erkrankung. Die Gruppe fand einmal pro Woche statt, schon ab etwa der 10. Woche gab es kaum mehr Krankheitstage in dieser Gruppe. Diese gingen schließlich bis auf Null zurück, mit Ausnahme natürlich möglicher Infekte, die, durchschnittlich gesehen, in geringerem Umfange auftraten als bei der Normalbevölkerung. Die Gruppenleiter sahen dies als großen Erfolg ihrer Arbeit an, konnten aber dennoch in der oben erwähnten Sitzungsperiode, in der die Teilnehmer immer weniger sprachen und sich auch gegen die Therapie wehrten, mit der Gruppe nur wenig anfangen, fielen selbst in Zweifel, ob sie die Gruppe überhaupt leiten könnten und ob das Projekt sinnvoll sei, obwohl es sich da schon andeutete, dass die Fehlzeiten wegen Krankheit zurückzugehen begannen.

Was war der Grund für das Schweigen und die Widerstände? Der Supervisor hatte die Supervision dieser beiden Gruppenleiter übernommen, obwohl er recht genau wusste, dass eine Gruppe mit nur einer einzigen Diagnose, vor allem eine, in der nur Personen mit schweren Depressionen waren, fast unmöglich ist, weshalb Solches in einer ambulanten Praxis nur in seltensten Fällen gemacht wird. Er hatte Bedenken überhaupt gegenüber homogenen Gruppen, sei es die Homogenität der Diagnosen, die des Alters, die der Geschlechterreihe, die der sozialen Kompetenz, usw., wusste aber, dass es für manche Patienten eine gewisse Zeit aber auch durchaus sinnvoll sein könne, in homogenen Gruppen eine Therapie zu beginnen, weil sie sich vielleicht gesellschaftlich zu sehr ausgeschlossen fühlten, wie z.B. Homosexuelle, es gab auch Frauengruppen oder Männergruppen, aber diese Homogenität habe vielleicht eher Sinn in Selbsthilfegruppen, die Menschen mit bestimmten Erkrankungen machen, aber nicht im Bereich analytischer oder tiefenpsychologisch orientierter Gruppen, wo man gerade durch die Heterogenität einer Gruppe die nötige Vielfalt menschlichen Lebens abbilden könne. Nun akzeptierte er diese Gruppe aus zwei Gründen

doch, der eine Grund war, diese Klinik darin zu unterstützen, dass psycho- und gruppenanalytische Arbeit überhaupt ein wenig Fuß fassen könne, zum anderen, um den zu supervidierenden Ärzten deutlich machen zu können, dass eine solche Gruppe niemals zur Ausheilung ausreichen könne, sondern nur zu so etwas wie einer leichten Besserung, vielleicht auch die nötige Motivation schaffen könne, nach dieser Gruppe weitere Therapie entweder einzeln oder in Gruppen aufzusuchen, wobei dann die Gruppen heterogen sein sollten. Mit diesem eingeschränkten Behandlungsziel war es auch dem Supervisor möglich, verantwortlich Supervision zu machen. Der Konflikt im Supervisor war damit bereinigt. Nochmals die Frage, warum wird in einer o.g. Gruppensequenz so viel geschwiegen und so viel Widerstand geleistet? Die Patienten, die zuvor längere Zeit stationär behandelt waren, hatten über diesen Weg natürlich auch kennen gelernt, welche Vorbehalte insgesamt an der Klinik bis hinauf zum ärztlichen Direktor gegenüber Psychotherapie bestand. Sie hatten schließlich Vertrauen zu ihren Ärzten, hatten also in sich selbst den Widerspruch, den einen Ärzten, die sie bisher behandelten, zu vertrauen oder den nun neuen, die sie jetzt in der Gruppe behandeln und dann auch noch ambulant, wenn auch in der Ambulanz der Klinik. Der Ansatz war zudem gegensätzlich, in der Gruppe wurde Konflikte aufgedeckt, mit den Medikamenten und in der stationären Behandlung eher zugedeckt. Die Patienten wussten, warum zugedeckt werden sollte in der stationären Behandlung, weil man eben fürchtete, durch Aufdeckung noch stärkere Depressionen oder andere Erkrankungen auszulösen. Die Patienten waren also geeignet dafür, den Konflikt der Klinik mit der notwendig gewordenen Psychotherapie und der damit verbundenen Weiterbildung in sich selbst zu tragen. Damit war der Klinikkonflikt in die Patientengruppe verschoben, auch in die Zweifel der Therapeuten, den Anforderungen nicht genügen zu können, vielleicht sogar etwas falsch zu machen. Da diese für die Klinik außergewöhnliche Gruppe natürlich auch Aufsehen und Interesse weckte, damit verbundene Ängste und Befürchtungen, war man gerade wegen der Zusammensetzung der Gruppe mit Personen, die im öffentlichen Leben durchaus etwas sagen konnten, die man deswegen ausgewählt hatte, weil sie eben solche Fähigkeiten zur Reflexion besaßen, in Furcht um die Reputation der Klinik, wenn das Projekt schief ging. Der Widerspruch und die Ängste der Klinik waren tatsächlich gänzlich auf diese Gruppe verschoben. In der Supervision (in der ambulanten Praxis des Supervisors) musste man dazu diese Zusammenhänge ausführlich erörtern, die Gruppe fand ja in den Räumen der Klinik statt, die Ärzte waren Angestellte der Klinik, so dass dem Verschiebungsprozess erst einmal kein Gegengewicht entgegengehalten werden konnte, bis man langsam nachvollzog, dass es solche Verschiebungsprozesse tatsächlich gäbe. Als den beiden Ärzten dies zunehmend klar wurde, waren sie wieder

sicherer in ihrer Leitungsfunktion geworden, was seitens ihrer Patienten dazu führte, dass diese nun ihrerseits mehr den neuen Ärzten vertrauten, ihre Medikamente zwar einnahmen, aber deutlich vermindert, und gänzlich neue Erfolge erzielten, die deutliche Linderung ihrer Erkrankung brachten. Die Gruppe sprach wieder. Nun waren es bald die Ärzte, die die Gruppe zu bremsen versuchte, wenn sie allzu tiefe und frühe Erinnerungen brachte, da man das dafür nötige gruppenanalytische Setting, nämlich eine heterogene Gruppe, nicht hatte, so dass es in dieser homogenen Gruppe immer die Gefahr gab, dass alle gleichzeitig in Verhaltensweisen sich bewegten, die erneut krankheitsauslösend oder krankheitsverstärkend wirken könnten. Es gab nicht das Gegengewicht anderer Patienten. Die Gruppenleiter waren also viel mehr gefordert als üblicherweise erfahrene Therapeuten mit heterogenen Gruppen. Aber auch dies konnte eingeordnet werden in den Verschiebungsmechanismus der Klinik, hier ein hoch ambivalentes Setting zu haben, das einerseits nachweisen sollte, dass psychotherapeutische Behandlung von Menschen, die an schweren Depressionen erkrankt sind, gar nicht gehen könne, andererseits aber, dass gerade diese Behandlung für solche Patienten besonders gut sei, womit die Klinik ihr Renommee hätte steigern können. Durch die Kenntnis der Verschiebungsvorgänge wurden diese in einigen Bereichen unschädlich gemacht, so dass der Konflikt langsam wieder bei der Klinikleitung war, was dazu führte, dass die Klinikleitung nun ihrerseits Kontakt mit dem Supervisor aufnahm, um nicht ein institutionelles Gegengewicht zu bekommen, ihn in die Klinik institutionell einzubinden, weshalb er zu einem Gespräch mit der Klinikleitung in die Klinik kommen sollte. Der weitere Vorgang ist hier für die beispielhafte Erörterung einer Verschiebung innerhalb einer Organisation nicht nur wichtig, es kann nur gesagt werden, dass diese Gruppe über Jahre hinweg in recht guter Weise funktionierte, eben als Möglichkeit der Besserung der Symptomatik als auch der Verminderung der Fehlzeiten in der Arbeit und zur Motivationsförderung für eine weitere Therapie außerhalb der Klinik.

4.3.4. Okkupation

Das Wort ist aus dem Englischen (occupation) in direkter Weise übernommen, da deutsche Übersetzungen wie beschäftigt sein mit oder befasst sein mit, belegt sein von nicht leicht möglich sind. Der Vorgang kann so beschrieben werden, dass eine Gruppe ein bewusst oder unbewusst definiertes Ziel oder eine Aufgabe verfolgt. Zum Beispiel sind therapeutische Gruppen oft davon okkupiert, nur Probleme berichten zu sollen, nur diese aufzuarbeiten, also gerade dem nicht zu folgen, was in den Vorgesprächen vereinbart wurde, nämlich der freien Assoziation. Die Okkupation ist dann ein Abwehrmechanismus, mit dem durch scheinbar

direkte Beschäftigung mit den Problemen gerade verhindert werden soll, dass die Probleme ausführlich und genügend beleuchtet werden. Letzteres ist aber die unbewusste Seite, in der sich der Widerstand ausdrückt. Arbeitsgruppen sollten im Gegenteil dazu geradezu nur von ihrem Ziel okkupiert sein, hier würde zu viel Persönliches und zu viel Zeit mit diesem beansprucht werden, der Arbeitsfähigkeit der Gruppe möglicherweise sogar schaden. Dennoch kann auch hier Okkupation als Abwehrmechanismus auftreten, da in assoziativen Zusammenhängen und dem gemeinsamen Austausch darüber Aufgaben oft leichter und schneller in ihrem gesamten Inhalt und den dazu nötigen Folgen besprochen werden könnten. Also ist der Begriff wieder einmal, wie schon so viele, ein gewisser Widerspruch, nämlich sowohl ein Abwehr- als auch ein zielführender Mechanismus. Für den Leiter einer Gruppe, vor allem in Arbeitsgruppen, ist es somit sinnvoll, auch den jeweiligen Abwehrcharakter der Okkupation in seiner Arbeitsgruppe zu beobachten und zu eruieren, damit die Arbeit wieder besser vorangehen kann. Wenn z.B. Spannungen zwischen Mitarbeitern bestehen, die diese aus irgend welchen Gründen nicht aushalten können, kann es gut sein, dass sich die ganze Gruppe von diesen Spannungen behindert und etwas gelähmt fühlt, bis die Spannungen, die nun zur neuen Okkupation wurden, einigermaßen aufgelöst wurden, wozu es oft der Intervention seitens der Leitung bedarf. Nun kann es auch leicht sein, dass ungünstige Arbeitsverhältnisse, widersprüchliche Anforderungen oder Widersprüche im Betrieb überhaupt auf gerade diese Arbeitsgruppe verschoben sind, so dass die Gruppe von sich aus dazu passende Spannungen aufbaut, sich damit in ihrer Arbeitsfähigkeit behindert, was die Verschiebung gut möglich macht. In Arbeitsgruppen ist somit das wesentliche Ziel der Arbeitsgruppe zu beachten, ohne dass dieses Ziel zu einer solchen Okkupation wird, dass gerade dadurch wieder Störmomente auftauchen, die nun die Arbeitsgruppe mit anderen Dingen okkupieren. Man kann Okkupation relativ gut daran erkennen, dass trotz Konzentration auf die Arbeit vermehrt Konzentrationsfehler auftreten, was nicht unbedingt an dem einen oder anderen Fehler machenden Mitarbeiter liegt, sondern möglicherweise an überstarker Okkupation oder auch der Beschäftigung mit gänzlich anderen Dingen, die aber noch nicht ausgesprochen sind und dadurch dynamisch in der Gruppe wirken.

4.3.5. Untergruppenbildung

Zum Zwecke der Arbeitsteilung empfiehlt es sich gelegentlich, aus einer größeren mehrere kleine Gruppen zu machen, damit die verschiedenen Aufgaben in optimierter Weise erledigt werden können. Die Aufgabe gleichmäßig über die gesamte Gruppe zu verteilen, erscheint als falsch, weil dadurch die vorhandene spezifische Fähigkeit einzelner Mitarbeiter angesichts der

großen Aufgabe nicht genügend Platz hat. Aus dieser Sicht ist dann umgekehrt die Untergruppenbildung auch ein Abwehrmechanismus dergestalt, dass eine Gruppe zu meinen scheint, die vorhandene Situation oder Aufgabe ließe sich hier nicht mehr lösen, es bilden sich Untergruppen, die dann aber entgegen ihrer bewussten Absicht die Probleme gar nicht lösen oder sie sogar noch verschärfen. Man kann das daran erkennen, dass die Kommunikation zwischen den Untergruppen kaum mehr stattfindet, außer in spannungsgeladenen Auseinandersetzungen und gegenseitigen Vorwürfen. Dann war die Untergruppenbildung keine Hilfe, sondern das Gegenteil, die Situation verschlechtert sich. Es hat dieser Mechanismus auch mit der Größe einer Gruppe zu tun, in der therapeutischen Praxis hat sich eine Gruppengröße von neun Teilnehmern plus Leiter sehr bewährt. Wenn es in einer solchen Situation zu einer Untergruppe kommt, handelt es sich immer um ein scheinbar absolut unlösbares, bislang nicht berichtetes Problem, wo sich möglicherweise das Problem in seinen Widersprüchen aufspaltet in die Untergruppen. Untergruppenbildung ist in einer solchen Situation immer ein Abwehrmechanismus, der vom Leiter aufzudecken ist, um die Arbeitsfähigkeit der gesamten Gruppe wieder herzustellen. In therapeutischen Gruppen gehört es aber schon zum Klima einer Gruppe, dass Gruppenmitglieder, die Untergruppenbildungen merken, von sich aus darauf hinweisen und mithelfen, den zugrunde liegenden scheinbar unlösbaren Konflikt aufzudecken. In Arbeitsgruppen kann es solche Phänomene ebenso geben, meist aber sind Untergruppen geplant zum Zwecke besserer Arbeitsleistungen, was allerdings voraussetzt, dass gelegentliche und informative Berichterstattung der einzelnen Gruppen untereinander und mit dem Leiter erfolgen. In Firmen unterteilt man z.B. eine Abteilung in zwei oder drei Untergruppen, denen dann wiederum ein Gruppenleiter koordinierend vorsteht. Die Firma selbst ist auch in Untergruppen gegliedert, es gibt den Vertrieb, die Produktion, die Entwicklung usw., all dies, um die für alle gemeinsam viel zu große Aufgabe in spezialisierter Weise in den einzelnen Untergruppen zu bewältigen. Für den Kommunikationsfluss zwischen diesen Untergruppen und den jeweiligen Leitern bis hinauf zur Direktion oder den Vorstand ist unbedingt zu sorgen, damit die Untergruppen sich nicht verselbständigen und damit langsam dem Abwehrmechanismus einer Untergruppenbildung verfallen, Widerstände gegenseitig aufbauen. Es braucht ein beständiges Abwägen, liegt hier ein Abwehrmechanismus vor oder eine konzentrierte spezialisierte Beschäftigung mit verschiedenen Teilen der zu bearbeitenden Aufgabe. Beides sollte ein Leiter im Auge behalten.

4.3.6. Sündenbock – sonstige Rollenfestlegungen

Gruppen, gleichgültig, ob Arbeitsgruppen oder sonstige Gruppen, Institutionen, Firmen usw. mitgedacht, legen oft zum Zwecke der Arbeitsteilung bestimmte Rollen für die einzelnen Mitarbeiter/innen fest. Es beginnt beim Chef, den Assistenten, Sachbearbeitern, Projektleitern usw., was durchaus eine sinnvolle Angelegenheit ist. Die Rollen bewirken Sicherheit, Rollenidentität, evtl. persönlich bestehende Schwierigkeiten können durch das Hineinschlüpfen in die Rolle teilweise aufgefangen werden. Die Rollen sind in sinnvoller Weise mit meist definierten Aufgabenstellungen verbunden, sie werden oft räumlich symbolisiert, so dass man auch als Fremder leicht ersehen kann, wer welche Position inne hat. Damit gibt es eine Hierarchie der Rollen, die sich gelegentlich auch in gewisser Uniformiertheit zeigen soll, so gibt es bei einer international arbeitenden Beratungsfirma recht klare Definitionen über die Art der Kleidung je nach Rolle, die Farbe und Machart der Accessoires, wie z.B. der Aktentaschen, große Autos dürfen nur von hohen Vorgesetzten gefahren werden, usw.. In England in den 70er Jahren war es weit verbreitet, dass unsere Angestellte eine ganz besonders formelle Kleidung tragen mussten, je höher die Rolle und Position, desto lockerer durfte man sich kleiden. So sagte man mir damals bei einem meiner Vorträge, ich sei so noch nicht so berühmt, dass ich den Vortrag schon in einem Anzug halten dürfe, ich müsse im Smoking auftreten. All dies mag seinen Sinn haben, dient also gewisser Orientierung, bedingt aber auch unbewusste Prozesse, die zumindest im Sinne der genannten Ebenen ablaufen. Darauf will ich nun nicht weiter eingehen, sondern mehr auf den Abwehrcharakter von Rollen und Rollenfestlegungen¹⁴² in Gruppen. Eine allgemein oft benutzte Redewendung bezüglich solcher Rollen ist der Begriff des Sündenbocks. Im Alltagsgebrauch wird als Sündenbock meist eine solche Person verstanden, die sich durch ihr Verhalten eignet, an ihr vielfältige Muster, Fehler, Verhaltensauffälligkeiten zu entdecken, so dass man das Gefühl hat, würde man diese Person aus der Gruppe entfernen, wären alle von einer Belastung befreit. In diesem Bild fehlt aber etwas, was nach dem Dafürhalten in der Gruppenanalyse mit entscheidend, manchmal sogar hauptsächlich entscheidend ist: Die Position des Leiters. In der jüdischen Mythologie wurde dann ein sog. Sündenbock gefunden, wenn das Volk heftige Kritik am König, also am Leiter hatte, diesen aber aus bestimmten Gründen nicht absetzen konnte. Man brauchte ihn entweder noch oder er hatte so viel Macht, dass Aufbegehren sinnlos erschien. Im guten Einverständnis mit dem Leiter oder König, um diesen zu entlasten, wurde nun alle Schuld und alle Wut auf den sog. Sündenbock geladen und dieser vertrieben. Der König konnte weiter regieren. Wenn also in irgend einer Gruppe ein Sündenbock entsteht, ist es dringende Aufgabe des Leiters herauszufinden, welche Kritik

¹⁴² Grinberg et al haben sich um die Erforschung der Rollen in Gruppen verdient gemacht (1960).

ihm gegenüber vorhanden ist, um es nicht zu so etwas wie einen gemeinsamen Abwehrbündnis¹⁴³ mit der Gruppe kommen zu lassen, einen Sündenbock zur scheinbaren Entlastung auszuschließen. Man konnte diese Form des Sündenbocks unter Einschluss des Leiters und der Kritik der Gruppe in vielfältigen Beobachtungen von Gruppenprozessen finden (siehe Slater 1978, Grinberg, Langer, Rodrigué, 1960). In therapeutischen Gruppen, wo auf möglichst freie Assoziation und freien Gedankenaustausch großer Wert gelegt wird, was es allerdings in vorsichtigerer Weise auch in Firmen als „Brain-Storming“ gibt, wenn man sich einfach einmal zu einem Thema alles, was einem einfällt, durch den Kopf gehen lässt und es auch ausspricht, wirken Rollenfestlegungen wie Verhärtungen einer Gruppenstruktur. Sündenböcke sollten in jedem Falle vermieden werden, bzw. das Auftreten von Sündenböcken immer im Zusammenhang mit dem Leiter sehen und eben prüfen, was nach Ansicht der Gruppe falsch gemacht würde. In Organisationen steht der Leiter dann auch oft stellvertretend da für die über ihm weiter bestehende Hierarchie, deren Ansichten er vielleicht vertreten muss. Aber auch in diesem Falle ist es sinnvoll, die mögliche Kritik zu untersuchen, denn es könnte ja darin durchaus ein richtiger Kern stecken, der für die bessere Gestaltung der Arbeitssituation nutzbar gemacht werden könnte. Im Folgenden werde ich nicht alle möglichen Rollenfestlegungen beschreiben, nur die wichtigen.

4.3.6.1. Radar

Säuglinge haben angeborenerweise eine gewisse Fähigkeit, das Verhalten der Bezugspersonen zu analysieren, wenn Störungen in der für sie nötigen Resonanz auftreten. So bekommen Säuglinge relativ schnell heraus, welche Art des Schreiens, Strampelns oder sonstigen Verhaltens bestimmte antwortende Verhaltensweisen der Bezugspersonen bewirken. Treten da Störungen auf, versuchen es Säuglinge mit anderen Methoden, alles geschieht meist etwas automatisch, aber doch mit der Wirkung, dass Säuglinge es sich merken können, welche eigenen Verhaltensweisen welche der Bezugspersonen auslösen. Da Bezugspersonen wegen auch eigener Bedürfnisse, Probleme oder sonstiger, wie oben gesagt, Okkupation, sie nicht immer in vollständiger Resonanz zum Säugling sein können, sind diese gezwungen, immer wieder neue Verhaltensweisen auszuprobieren, um die erspürten Unlust-

¹⁴³ Ein Begriff, den Bosse (1982) prägte, um das innere Zusammenwirken von Leiter und Gruppe im Sinne einer Abwehr zu beschreiben. Er konnte ein solches Abwehrbündnis auch in der ethno-gruppenanalytischen Feldforschung feststellen, wenn sowohl die Gruppenmitglieder wie die Leiter die unbewusste Angst vor den „Kolonisatoren“, diese Übertragung auf die Gruppenleiter, gemeinsam abwehrten, woraus die Gefahr sich entwickelte, dass einzelne Mitglieder der erforschten Gruppe nicht mehr kommen wollten oder konnten. (Bosse 1994). Auch der Psychoanalytiker und Organisationsberater Obholzer (2000), der viel mit Arbeitsgruppen zu tun hatte, sieht den engen Zusammenhang zwischen Gruppe und Leiter samt unbewusster Hintergründe. Im Begriff

Zustände mit Hilfe anderer aufzulösen. Das ist schon ein Teil der Reifung. Der Säugling lernt dabei auch Frustrationstoleranz, d.h., er lernt, auch ein wenig warten zu können, wenn er einigermaßen gewiss sein kann, dass sein Unlustzustand, wenn er nicht zu unangenehm ist, doch irgendwann eine schöne und gute Befriedigung erhält. Auch das gehört zur Reifung. So ist es nur natürlich, dass Eltern sich lieben, ihre Sexualität leben, so dass das Kind, wenn es sich meldet, manchmal erst einmal warten muss. Das Kind braucht da zur Reifung eine gewisse Balance zwischen sofortiger Befriedigung und einer gewissen Zeitdauer, wo dann vielleicht eine noch schönere Befriedigung erfolgen kann, weil die Bezugsperson sich wieder voll auf das Kind konzentrieren kann. Wenn Eltern auf die starke gegenseitige erotische Anziehungskraft samt ihrer Sexualität beginnen zu verzichten und meinen, gute Eltern seien sie nur, wenn sie in absolut andauernder Resonanzfähigkeit zum Kinde hin sich orientieren, drohen sie nicht nur ihre Eigenschaft als Liebespaar zu verlieren, sondern auch das Kind nicht den nötigen Reifungsprozessen zuzuführen. Ein Kind, das immer alles bekommt, braucht ja keine Reifung. Andererseits, wenn das Kind allzu sehr überfordert wird im Aushalten seines Unlust-Zustands, was man wohl nur emotional und instinktiv abschätzen kann, versinkt das Kind in resignative Zustände, nachdem es mit vielfältigen Versuchen, die nötigen Resonanz zu bekommen, gescheitert war. Ein Kind aber andererseits, das da unterfordert wird, weil die Eltern vergessen haben, dass sie auch ein Liebespaar sind, und somit die jeweiligen Bezugspersonen nur noch zu Eltern werden, ist da bald zusätzlich überfordert, weil es Einfluss darauf hat, wie die Eltern sich als Eltern fühlen. An der Grenze zur Überforderung können Kinder dann das Radar benutzen, um über ausgeforschte und geeignete Maßnahmen Aufmerksamkeit zu erreichen. Das Radar wird umso stärker ausgeprägt, je näher man sich an die Grenze der absoluten Überforderung hin bewegt. Sind solche mit gutem Radar ausgerüstete Kinder später als Erwachsene in einer Gruppe, sind diese diejenigen, die besonders schnell und früh erspüren können, was von ihnen erwartet wird. Das wäre an sich noch nicht schlecht. Die Schattenseite des Radars ist allerdings, dass ein solcher Mensch viel mehr auf das hört, was von außen kommen könnte, viel weniger auf das, was von innen kommt. Eine solche Person ist damit in der Gefahr, sich selbst und seine Interessen langsam gar nicht mehr zu spüren, da alle Aufmerksamkeit nach außen gerichtet ist. In Arbeitsgruppen erleichtert eine Person als Radar den Anleitungsprozess dadurch, dass man sich als Leiter gar nicht mehr sehr bemühen muss, um klare und deutliche Anweisungen zu geben, das Radar übersetzt alles ganz schnell und kann leicht so etwas wie eine Vermittlerfigur zwischen Leitung und Gruppe werden, was seinem eigenen Interesse oft wenig dient, außer vielleicht

einer narzisstischen Zufuhr im Sinne einer Anerkennung seitens der Leitung, immer alles gut zu verstehen im Gegensatz zu den anderen. Die anderen, deren Radar nicht so ausgeprägt ist, können sich zurückziehen und darauf warten, bis eine richtige Übersetzung kommt. Ein Radar kompensiert so sowohl Schwächen in der Kommunikation seitens der Leitung wie auch Unaufmerksamkeiten der Gruppe. Je mehr also das Radar gebraucht wird, desto mehr häufen sich Fehler sowohl seitens der Leitung als auch der Mitglieder der Gruppe. Somit ist eine Person, die sich als Radar wegen ihrer Lebensgeschichte gut eignet, in Gruppen auf längere Sicht hin ein deutlicher Störfaktor für kompetente und sinnvolle Arbeitsabläufe, verlangsamt diese geradezu. Dann kann sich eine Gruppe gut darauf einstimmen, sowieso nie das zu verstehen, was vom Leiter kommt, da sie ja das Radar hat, das schon alles irgendwie mal übersetzt. Wiederum ist die Rolle des Radars damit in Gefahr, zum gemeinsamen Abwehrbündnis von Gruppe und Leiter zu werden. Die Leitung braucht den Kommunikationsstil nicht zu verbessern, die Gruppe kann bei ihrer Unaufmerksamkeit bleiben. Eine Person, die als Radar in einer Gruppe fungiert, wird sich immer sehr anstrengen, dafür, dass sie immer weniger auf eigenes Inneres und eigene Kompetenzen vertraut und zunehmend nur den Außenblick wahrnimmt, eine Entlohnung besonderer Art durch von außen kommende Anerkennung, also narzisstische Zufuhr benötigt. Bleibt diese einmal aus, neigen solche Personen zu plötzlichen vollständigen Arbeitsausfällen und Krankheiten. Sie sind auch in ihrem Selbstgefühl leicht störbar, brauchen diese Gegenleistung dringend. Es ist also jedem Leiter einer Gruppe zu empfehlen, darauf zu achten, dass sich ein solches Radar in einer Gruppe nicht allzu sehr ausbildet.

4.3.6.2. Opfer

So wie sich manche Menschen zum Radar aufgrund ihrer Lebensgeschichte gut eignen, eignen sich andere gut als Opfer. Man erkennt sie schon daran, dass sie alles tun, um nicht Opfer zu werden. Die individuelle Opferbereitschaft fungiert an der Schnittstelle zur Gruppendynamik dann so, dass diese Person sich stellvertretend für andere in diese Rolle hineinbegibt, was die anderen entlastet. Man kann sogar dessen Opferhaltung bekämpfen, heimlich profitiert man davon. Eine Opferrolle entsteht leicht im Betrieb dann, wenn allzu viele Aufgaben, die in guter Weise gar nicht mehr bewältigt werden können, in die Gruppe hineingebracht werden, wodurch sich eine Gruppe gerne teilt in Untergruppen, diejenigen, die in gewisser Weise heroisch das riesige Pensum versuchen zu bewältigen, andere, die in ihrer Opferrolle schmachlich versagen. Opfer hatten ja immer den Sinn, die Götter zu beruhigen,

ihnen Dienst zu leisten, so dass bei erfolgter Entlastung der Heroen das Opfer ein umso schlimmeres Opfer bringen muss. Das beste Opfer ist dann die Selbstaufopferung. Da auch dies zu vermehrten Krankenstand führt, ist von der Leitung her zu prüfen, in wie weit man nicht die Belastung in der Gruppe etwas reduzieren könne. Ist die Opferhaltung bei einzelnen Personen zu sehr ausgeprägt, werden diese in oft beleidigender Weise andere anklagen, sie schlecht zu behandeln, obwohl außer ihnen selbst dies auch wegen der unbewussten psychischen Entlastung der anderen kaum jemand bemerkt oder nachvollziehen kann. Da tatsächlich auch durch Erkrankung oder Wegbleiben des Opfers die Situation sich nicht bessert, könnte bald ein neues Opfer gefunden werden, das sich dazu auch eignet. So stehen auch diese Rollen immer an den Schnittstellen zwischen individueller Geschichte, deren Verarbeitung und der jeweilig gerade gegebenen Dynamik innerhalb einer Gruppe, Leitung eingeschlossen. Opfer verlangen oft übertriebene Dankbarkeit und Aufmerksamkeit, was wiederum einem Gruppenmechanismus, nämlich dem der Verschiebung, entspricht, da sich dadurch andere davon abgrenzen können und vor sich selbst gut dastehen, sie machen halt einfach viel Arbeit, können gar nicht verstehen, weshalb das Opfer sich so aufführt und so in den Mittelpunkt sich drängt. Vershoben wird dabei das eigene Bedürfnis der Anderen nach Aufmerksamkeit, Zuwendung und dem Wunsch nach Gratifikation oder auch, im Mittelpunkt einmal zu stehen. Diese Wünsche erscheinen den Anderen als verpönt, werden verdrängt und dann im Sinne der Verschiebung beim Opfer wieder entdeckt und dort für schlecht gehalten.

4.3.6.3. Held

Dieser kann alles an sich reißen, übernimmt scheinbar viel Verantwortung, steht schwierigste Situationen gut durch, bis er endgültig zusammenbricht. Auch sie müssen von ihrer Lebensgeschichte her, wie alle Rollen, prädestiniert sein für diese Rolle. Sie dienen ebenfalls zur Entlastung der anderen, die sich dann zurückziehen können, da der Held schon alles durchkämpfen wird. Opfer und Held kommen oft gleichzeitig in einer Gruppe vor, bedingen sich manchmal gegenseitig. Manche Leiter eignen sich gut zum Helden, wenn sie sich völlig überfordern in ihrer Leitungsaufgabe, Verantwortung wenig abgeben, wenig delegieren und in gut meinender Weise die Gruppe von Einflüssen von Außen vollständig abschirmen wollen. In milder Form nennt man den Helden dann auch nicht mehr Held, sondern er übernimmt die gegebenen Aufgaben, schützt soweit es möglich ist, ist mit seinen Mitarbeitern gegenüber Angriffen von oben her solidarisch, allerdings, ohne sich selbst zu überfordern. Heldenhafte Leiter oder Vorgesetzte neigen zur völligen Überforderung und sind dadurch für schwere Krankheiten anfällig, d.h. sie fallen dann ganz aus. In dieser Sichtweise ist der Held ebenfalls

ein Abwehrmechanismus einer Gruppe, Leitung eingeschlossen, da langfristig eine solche Gruppe beim Ausfall des Helden dann so viel weniger leisten kann, viel weniger, als hätte die gesamte Gruppe ohne Held einfach die nötige Arbeit getan, die Aufgaben gut verteilt und auf eigene Gesundheit geachtet. Helden sind aber unbewusst manchmal auch Delegierte einer Gruppe, die mit Hilfe des Helden zeigen möchte, was für ein Versager oder Schwächling der Leiter ist. So wie Jener, der Held, sollte dieser, der Vorgesetzte, sein. Man hatte schon vorher unbewusst die Leitung für zu schwach erachtet, um sie sinnvoll zu kritisieren, dazu benutzt man die Figur des Helden, der Leiter merkt dies nicht. Schließlich ist die Arbeitsfähigkeit der Gruppe mit dem Ausfall des Helden, wie oben, gefährdet. Er hat viel zu viele Aufgaben übernommen, diese müssen erst neu verteilt werden, was viel Zeit beansprucht. Wenn der Held eine Abwehrfigur gegen den Leiter oder weiter oben angesiedelte Vorgesetzte darstellt, wird bald ein neuer Held gefunden. So schön und praktisch Helden für einen Leiter sein mögen, seine Aufgabe ist es, diesen wieder zu entlasten und Aufgaben korrekt zu verteilen.

4.3.6.4. Rationale/r, Irrationale/r

Eine andere Form unbewusster Abwehr und Konfliktbearbeitung in einer Gruppe kann die Aufteilung in besonders rationale und besonders irrationale Mitarbeiter oder Gruppenmitglieder werden. Je mehr sich die einen in ihrer Rationalität entwickeln, desto mehr Irrationalität entsteht an anderer Stelle einer Gruppe. Das kann bis zu zwei sich bildenden Untergruppen führen, manchmal bleibt es aber bei zwei oder drei Personen in diesen Gegensätzen stecken. Man könnte sagen, die noch in vielen Köpfen steckende Trennung Descartes (1637) zwischen „res extensa“ und „res cogitans“, zwischen der ausgedehnten Materie und dem Geist, zwischen Leib und Seele, Soma und Psyche schaffe sich hier Raum. So lässt sich gelegentlich in Gruppen beobachten, während einige sich äußerst konzentriert mit vielfältigsten rationalen Überlegungen mit einem Thema beschäftigen, dass dann andere sich gelangweilt, überfordert zurückziehen, müde werden, plötzliche Körperbedürfnisse entwickeln. Eine unerfahrene Leitung freut sich dann über das große Interesse der sich am konzentrierten Denkprozess Beteiligten, lässt die anderen eher außer acht, findet diese dumm, unpassend oder gar störend. Der Hintergrund ist in jedem Falle eine Überforderung der Gruppe, in der geeignete Personen mit der Überforderung so umgehen, als könnte man diese leicht bewältigen, die anderen übernehmen die Überforderung unbewusst und präsentieren in der einen oder anderen Weise Unlust und teilweise sogar Unfähigkeit. Entwickelt sich in einer Gruppe eine solche Aufteilung, ist wieder die Leitung gefragt danach zu suchen, was denn diese Gruppe so überfordere, was nicht unbedingt an

tatsächlicher Leistungsüberforderung liegen mag, sondern manchmal auch damit zusammenhängt, dass die Gruppe insgesamt vielleicht eine Abneigung gegen den gegebenen Raum, gegen gegebene Lichtverhältnisse, gegen sonstige Unannehmlichkeiten hat, diese nicht beheben kann und in den Widerspruch zwischen Rationalität und Irrationalität in der Gruppe in lokalisierbarer Weise hinführt. Es ist nicht unklug, in Firmen sowohl das Arbeits- wie das Sozialklima gleichzeitig zu beachten, beide haben Gewicht – bilden sich aber entsprechende Untergruppen, liegen meist diesbezügliche Leitungsfehler vor.

4.3.7. Gruppe als Individuum

In der gruppenanalytischen Theorie und Praxis nach Foulkes, wie sie hier weitgehend zur Grundlage genommen wird, besteht die Vorstellung, eine Gruppe sei sowohl eine Ganzheit als auch zusammengesetzt aus Individuen, so dass das, was immer in der Gruppe geschieht, immer an der Schnittstelle individueller Entwicklung und der gerade gegebenen Dynamik der Gruppe zu sehen ist. Auch die Position der Gruppenleitung ist sowohl innerhalb der Gruppe als Mitglied mit der besonderen Aufgabe der Leitung als auch nach außen hin gerichtet, um der Gruppe gewissen Schutz zu geben, die Gruppenleitung befindet sich ebenso an einer Grenze oder Schnittstelle, hier der Schnittstelle zwischen Gruppengeschehen und Außenwelt. Es dies wohl die wirklichkeitsgetreueste Theorie von Gruppen, wage ich zu behaupten. Dennoch kann es auch richtig sein, die Gruppe einmal als Ansammlung von Einzelwesen zu betrachten, damit ausschließlich deren einzelne Lebenssituation, als auch umgekehrt die Gruppe als ein einziges Individuum zu sehen. Unter diesem Gesichtspunkt kann man probehalber, vielleicht auch, um wiederum Abwehrmechanismen zu entdecken, die Gruppe z.B. wie einen einzigen Menschen betrachten oder als einzigen Körper oder einzigen Leib, es sind dies durchaus Anschauungsformen, die gegebenem Gruppengeschehen eine adäquate Beschreibung ermöglichen, wenn man im Hinterkopf behält, dass Gruppen zwar vor allem ein Ganzes, aber auch zusammengesetzt aus Einzelnen sind. Gruppenmitglieder zu Gunsten eines Gruppenganzes, das jetzt wie ein einziges Individuum gesehen wird, zu vernachlässigen ist eine der Möglichkeiten, wie alle anderen Abwehrmechanismen und Ebenen, Kommunikationsstörungen zu hinterfragen. Dazu gibt es verschiedene Ansätze:

4.3.7.1. Gruppen-Ich

Freud hatte in seiner mittleren Arbeitsperiode den Menschen versucht dadurch besser zu verstehen, dass er ihn, wohl wissend, dass er damit ein Ganzes zerstöre, aufteilte in sein Ich, die steuernde innere Instanz mitsamt dem Leib, der die Steuerung dann ausführt, dem Über-

Ich, das innerlich aufgeladen ist mit zuerst übernommenen, später selbst erarbeiteten Verboten, Geboten, Moralvorstellungen, Schuldvorwürfen, das seine Energie aus dem sog. Es bezieht, das zum Einen die angeborenen Triebe enthält, später Enthälter aller möglichen verdrängten Lebenssituationen, Transaktionssequenzen samt den dazugehörigen Affekten wird. Freud stellte sich das so vor, dass gewisse Triebenergie des Es vom Über-Ich verwendet wird, um dem Selbstgefühl unerträgliche oder einfach verbotene andere Triebkräfte, die aus dem Es kommen, mit aller Gewalt zu unterdrücken, was dann über die hier angesprochenen Abwehrmechanismen geschieht. Da nun dem Ich weder genügend Energie aus dem Es zur Verfügung steht, die da heraus will, noch die Energie, die dafür verwendet wird, um erstere zu unterdrücken, entsteht für das Ich so etwas wie ein Schwächegefühl, es fehlt ihm an Energie. Ich möchte hier die genaue Theorie des Freud'schen sog. psychischen Apparates, den er immer auch körperlich sah, nicht weiter entwickeln, diese Theorie kann jedoch auch zum Verständnis einer Gruppe führen, wenn diese gerade wie ein einziges Individuum sich benimmt. Freud (1921c) hatte diesen Versuch schon einmal unternommen bei der Untersuchung von Massenbewegungen, wo einzelne Mitglieder, meist die Führer, wie das Ich reagieren, dann gibt es bis zur Massenhysterie führende Triebanteile, die wiederum von anderen unterdrückt werden. Doch zu solchen Großgruppenprozessen später. Auch in kleineren Gruppen kann solche Aufteilung gesehen werden, dabei handelt es sich um einen innergruppalen Abwehrmechanismus, da die jeweilige Zuschreibung der Funktionen, bzw. die Übernahme solcher Funktionen immer auch bedeutet, dass nicht die wirklichen Fähigkeiten einer Gruppe im Zusammenspiel aller Kräfte zu Tage treten, sondern die Verhärtungen Prozesse zu verhindern drohen.

Die sich für das Gruppen-Ich eignenden Personen zeigen sich meist als gut orientiert, überlegt, sachdienlich, zielführend und sonst als äußerst kooperativ. Sie sind auch leiblich gut anwesend, spürbar und entsprechen viel von dem, was man von solch kooperativen guten Gruppenmitgliedern erwarten kann. Je weniger es in der Gruppe zu Auseinandersetzungen zwischen der Fraktion des Gruppen-Über-Ichs und der anderen, des Gruppen-Es, kommt, desto arbeitsfähiger zeigen sich diejenigen, die das Ich darstellen. Aber auch die anderen bleiben relativ gut arbeitsfähig. Beim einzelnen Menschen hat das Ich auch die Aufgabe, die Einflüsse und Notwendigkeiten der Außenwelt mit der eigenen Person so in Verbindung zu bringen, dass es entsprechend handlungsfähig bleibt, Aufgaben gut bewältigt und in guter Balance zwischen Außen- und Innenwelt ist. Sie funktionieren dann fast automatisch. Gelegentlich braucht das Ich dann narzisstische Bestätigung, übersetzt heißt dies Anerkennung oder Bewunderung, da das Ich sich gerne aufteilt in ein Ideal-Ich, wie man sein

sollte und ein Real-Ich, das um so schwächer wird, je höher das Ideal-Ich angesiedelt ist. Die Energie bezieht das Ich aus dem Es oder von Außen (Bestätigungen, Lob) und, wie gesagt, diese Energie wird umso weniger, je mehr die Fraktionen von Es, Ich und Über-Ich im Konflikt sich befinden. Sieht ein Vorgesetzter oder Leiter nicht den inneren Zusammenhang seiner Gruppe zwischen allen Drei, hier Fraktionen genannten Gruppenmitgliedern, kann er nie wirklich verstehen, weshalb die Leistungsfähigkeiten der scheinbar gut funktionierenden Personen so schwanken. Es sind diese seine liebsten Mitarbeiter gerade wegen des guten Funktionierens. Werden diese immer schwächer, kann er sie auch durch bestes Zureden nicht dazu bewegen, wieder aktiver und stärker zu werden, da ihre Stärke und Schwäche vom jeweiligen Konflikt der anderen direkt abhängig ist. Er müsste sich also um den anderen Konflikt kümmern, um seine lieben Mitarbeiter wieder zu stärken. Es ist dies natürlich auch eine gewisse Rollenfixierung, die zur Erstarrung einer Gruppe führen kann, da die jeweils Anderen auch tatsächlich ganze Menschen sind, also über alle drei Funktionsweisen verfügen, durch Delegation (Projektion) einzelner Anteile an Andere aber wesentliche Eigenschaften und Fähigkeiten verlieren.

Nun nannten Paul Parin et al (1963) „Gruppen-Ich“ als Ergebnis ihrer ethnoanalytischen Forschungen das individuelle „Ich“, weil darin das Mit-Sein des „Ichs“ in und mit der Gruppe (Kollektiv, Stamm) besser beschrieben sein könnte. Es ist dies aber kein Widerspruch, da bei Parin ein gegebener gruppaler Prozess des Mit-Seins gesehen wird, hier aber mehr Gewicht auf den Abwehrcharakter der Aufteilung einer Gruppe in solche, die das „Ich“ repräsentieren, andere, die das „Über-Ich“ oder das „Es“ darstellen, gelegt wird.

4.3.7.2. Gruppen-Über-Ich

Stellt sich in einer Gruppe heraus, dass einige in besonderer Weise kontrollierend, andere beschuldigend agieren, Fehler nur bei den anderen suchen, strengste Moralvorschriften predigen, dürfte sich bei diesen das Gruppen-Über-Ich herausgebildet haben. Sie sind so konzentriert in der Überwachung anderer, wobei das besondere Augenmerk auf solchen liegt, die Triebhaftigkeit, Unvernünftigkeit, fehlende Frustrationstoleranz und andere „üble“ Eigenschaften zu besitzen scheinen, lässt natürlich auch deren eigene Arbeitskraft deutlich nach, jedenfalls für die eigentliche Arbeit. Sie sind in der Regel selbstgefällig, oft überheblich, in jedem Falle aber genau kontrollierend. Natürlich ist auch die Leitung in besonderer Weise in Gefahr, Über-Ich-Positionen einzunehmen. In gesunden Gruppen wechseln sich diese Positionen ab, bei der einen Aufgabe sind es mehr die Einen, bei anderer Aufgabe wieder Andere, die in leichter Weise solche Funktionen einnehmen. Dann sind die

Funktionen überall vorhanden, nur geringfügig verstärkt in der einen oder anderen Weise. Es ist für Leiter (Manager usw.) sinnvoll, jemanden zu haben, dessen Rat man aufsuchen kann bezüglich möglicher eigener Fehler, es stört den Arbeitsablauf aber gewaltig, wenn die Positionen dazu tendieren, extrem zu werden, sich zu verfestigen.

4.3.7.3. Gruppen-Es

Für diese Funktion eignen sich besonders Personen, die nur über wenig innere Steuerung verfügen, die ihrerseits meist wegen eines eigenen extrem strengen Über-Ichs, um diesem entkommen, zu wilden Ausbrüchen neigen, vielfältigste Störungen verursachen. Sie werden dann zu Trägern von Kräften, die ursprünglich allen zugehörten, nun aber in explosiver Form vor allem bei diesen lauern und ausbrechen. Dabei ist es gleichgültig, ob es sich um den libidinösen Pol drehende Kräfte oder um den aggressiven Pol sich bewegende handelt. So können solche Personen das Arbeitsklima in einer so starken Weise erotisieren, was natürlich auf der anderen Seite dann genau so wie bei auftauchenden Aggressionen die Gegenkräfte der Personen auslösen, die das Über-Ich repräsentieren. Die Arbeitsfähigkeit Aller wird gemindert. Wiederum nutzt es wenig, diese zu beschwichtigen, ihnen Vernunft zu predigen, denn sie sind nur ein nach außen erscheinendes Phänomen einer Gruppendynamik, welches in Wechselwirkung mit den jeweils anderen beiden Funktionen, dem Über-Ich und dem Ich steht. Da die Gruppe so als Ganzes agiert, ist es auch erforderlich, diese so zu behandeln und dafür zu sorgen, dass die dort überschüssigen Kräfte sich wieder auf alle anderen gleichmäßig, je nach ihren individuellen Möglichkeiten, verteilen. Die zur Auflösung solcher ungünstigen Gruppenkonstellationen nötige Aufgabe ist für die Leitung, nicht nur, wenn diese selbst sehr involviert ist, mit Hilfe guter Gruppenkommunikation die Phänomene zu erhellen, zu benennen, ihren störenden Charakter herauszuarbeiten gemeinsam mit den Gruppenmitgliedern, so dass durch diese Öffnung die bestehende Konstellation sich wieder auflösen kann. Der Hintergrund für die Bildung einer solchen Gruppe, die sich in die drei Funktionen aufzuteilen beginnt, ist meist in allgemeiner Weise so etwas wie Stress, der aber solcher zu unspezifisch ist, es ist da schon sinnvoll, genauer nachzusehen, was die Gruppe so plagt, dass sie sich in dieser Weise aufgliedert.

4.3.7.4. Gruppen-Körper (Leib)

Da Menschen von ihrer Grundstruktur her im leiblichen Mit-Sein sich befinden, im Mit-Sein mit anderen und anderem, wie z.B. Natur, Gesellschaft, Kollektiv, Staat, Natur, um nur einiges dieses anderen zu benennen, ist die Betrachtung einer Gruppe als Leib oder als

beseelter Körper, wie unter 2.4. beschrieben, sinnvoll. Es ist dies nicht nur eine Metaphorik, sondern einerseits eine gut mögliche Betrachtungsweise einer Gruppe, die zu vernachlässigen vielfältige Probleme mit sich bringen kann, andererseits gegebener Wirklichkeit nahe kommt. Als Abwehrmechanismus in einer Gruppe kann sich eine Gruppe aufteilen in so etwas wie den Kopf der Gruppe, den Verdauungsapparat, den Ausscheidungsbereich, die arbeitenden Hände usw.. Es ist nicht selten, dass man, bewegen sich Gruppen auf diesem Abwehrmechanismus, bei den einzelnen Rollenträgern der Gruppe auch die entsprechenden organischen Veränderungen oder Erkrankungen erleben kann. Da manifestieren sich der Gruppenleib und seine Störungen an den einzelnen Orten, wiederum natürlich nur bei Personen oder Abteilungen, die sich dafür eignen. Wenn es durch gruppendynamische Prozesse dem sog. Kopf der Gruppe nicht mehr möglich ist, auch eines der anderen Organe oder Wesenheiten des Leibs zu sein, verliert er viel von seinen Fähigkeiten. Das gleiche gilt für alle anderen Funktionsträger. Ein Mensch ist eben nie nur der Kopf, er ist immer der ganze Körper oder Leib, im Abwehrmechanismus tendieren solche Gruppen doch dazu, die einzelnen Funktionsweisen von einander abzukoppeln und zu trennen, was ihre Arbeitsfähigkeit enorm beschädigt. Sorgt also die Leitung nicht für genügendes ganzheitliches leibliches Wohl der Gruppe, übersieht beginnende Trennungsprozesse, dürfte nicht nur die genannte Arbeitsfähigkeit der Gruppe nachlassen, sondern es entstehen der Funktion jeweils entsprechende Krankheiten, die zudem belasten. Der Gruppenleiter ist für die leibliche Gesundheit der Gruppe mit zuständig; inzwischen wird jeder, der als Leiter(in) oder Vorgesetzter diesen Text mit den unendlich vielen Aufgaben eines Leiters schon beginnen zu stöhnen, das sei alles nicht zu bewältigen. Da das Gruppengeschehen insgesamt schwer verständlich ist, da es sich neben den bewussten um vielfältigste unbewusste Prozesse handelt, sind solche Gesichtspunkte, wie die letzten genannten und alle anderen eine gewisse Hilfe, wenn Gruppen in der einen oder anderen Weise zu entgleiten oder zu entarten beginnen. Es ist mögliches Handwerkszeug, das nicht zu nennen unverantwortlich wäre. Da in Gruppen die Mitglieder unterschiedlich begabt, unterschiedliche Fähigkeiten haben, wäre es von Nutzen, gerade diese Unterschiedlichkeiten angesichts gegebener Aufgaben zu fördern ohne sie zu fixieren. Der Leib der Gruppe lebt geradezu von den Unterschieden.

4.3.8. Dynamische Rangverteilung

Es ist Raoul Schindler (1969, 1971) zu verdanken, die Soziobiologie, d.h. das Rangordnungsverhalten in seiner Bedeutung für menschliche Gruppen gesehen zu haben. Er wollte damit implizit und explizit, wie schon vor ihm Foulkes, ein Konzept entwickeln, wie

gesellschaftliche Prozesse von außen her in die Gruppe hineinwirken, wie diese gleichzeitig innerhalb der Gruppe samt ihren biologischen Hintergründen Bedeutung erlangen. Es ist auch diese Betrachtungsweise eine Möglichkeit, unklare Prozesse in Gruppen vielleicht etwas besser beschreiben und erfassen zu können, ein weiteres Handwerkszeug also. Gruppen tendieren dazu Hierarchien zu entwickeln, seien es Hierarchien im Sinne von wirklichen zugeschriebenen oder vertraglich geregelten abgestuften Macht- und Einflusspositionen, oder Hierarchien, die sich in natürlicher Weise in Gruppen sich entwickeln, Prestigehierarchien, die jedem Gruppenteilnehmer unterschiedliches Prestige zusprechen und schließlich informelle Hierarchien, die oft notwendiger Begleiter formeller Hierarchien sind, um diese zu stützen oder bei starker Ausprägung empfindlich zu stören. Schindler hatte die Idee, statt von Rollen nun von Positionen zu sprechen, wodurch es möglich ist, dass wechselnde Personen diese jeweiligen Positionen einnehmen. Die Positionen sind Alpha (häufig der Star, Liebling, Führer der Gruppe), Beta (häufig ein äußerst sachkundiger Spezialist), Gamma (das sind die einfachen Mitglieder, das Publikum, diejenigen, die die Arbeit machen), Omega (diese Position ist oft so etwas wie Prügelknabe, schwarzes Schaf, manchmal aber auch der direkte Gegner von Alpha und letztlich ein Repräsentant oder mehrere Repräsentanten anderer Gruppen, der Führungshierarchie, in die die Gruppe eingebunden ist). Da Gruppen leicht Dinge, die von außen kommen, als gegnerisch oder feindselig erleben, bezeichnet Schindler Repräsentanten des von Außen Kommenden innerhalb der Gruppe oder dieses Außen als Gegner (G.). G. als Gegner hat innerhalb der Gruppe noch eine andere Funktion, nämlich die Repräsentanz der Realität. Solche Gruppenmitglieder werden häufig darauf hinweisen, dass reale Bedingungen es möglich oder unmöglich machen, das, was man gerade machen möchte, zu verwirklichen. Sie sehen die Realität eher mehr als einschränkend als stützend. Die Aufgabe von Beta, dem Sachkundigen, ist es meist, in Abwägung von Außen- und Innenbedingungen optimale Ergebnisse zu erzielen. Dabei kümmert sich Beta wenig um die emotionalen Seiten sowohl des eigenen als auch des Handelns Anderer, ist ausschließlich sachorientiert. Die emotionale Seite wird eher von den Mitgliedern in der Position Gamma vertreten, die, psychoanalytisch gesprochen, das Lustprinzip repräsentieren. Wenn eine Gruppe aus der Position Beta geführt wird, kann sie eine gewisse Zeit lang sehr effektiv und funktional arbeiten, bis die dabei unterdrückten emotionalen Anteile so viel Gewicht bekommen, dass es zu so etwas wie einem Umschwung in der Gruppe kommt, Gamma die Führung übernimmt, was dann nach außen hin als recht chaotische Gruppe erscheint, die schon auch noch arbeitet, aber weit mehr persönliche Kontakte, Feste und sonstige Anlässe für ihre Emotionalität und deren Ausgestaltung nimmt.

Wird eine Gruppe aus der Position Alpha geleitet, ist zu erwarten, dass sie hier ihr maximales Selbstgefühl erreicht, da Alpha im Sinne eines soziologischen Gesetzes, dass der geeignetste Leiter einer Gruppe immer derjenige ist, der die Normen der Gruppe am besten darstellen kann, was heißt, dass er sowohl Sachbezogenheit, konzentriertes Arbeiten, Abwägung der Dinge, die von außen kommen im Verhältnis zu den Dingen, die von innen her kommen, gut ausbalanciert, der aber auch in der Gruppe Minderheiten berücksichtigt samt dem als förderlich empfundenen emotionalen Wachstum und der gemeinsamen Freude an geleisteter Arbeit. Die Leitung aus der Position Alpha ist wahrscheinlich immer dann sehr günstig, wenn sich die Gruppe in nicht allzu schwierigem Fahrwasser bewegt. Sind Entspannungsphasen angesagt, oder auch heftige persönliche Auseinandersetzungen innerhalb der Gruppe im Gange, übernimmt wahrscheinlich eher informell Gamma, bzw. die Personen, die Gamma repräsentieren, die Führung, da sie so etwas wie ungesteuertes Triebleben repräsentieren. Und dazu gehören sowohl Aggression als auch libidinöse Kräfte. Übernehmen die Außenkräfte als G (Gegner) die Führung in der Gruppe, ist der tatsächliche Gruppenleiter nicht mehr Leiter sondern nur noch Begleitfigur für G, G wird die Gruppe einerseits beständig dominieren mit allgemein gültigen Theorien, allgemeinen Sätzen, Normen, also mit Einschränkungen, da hier höchstens Beta in der Lage ist, kraft des Verstands aus allgemeinen Bedingungen Konkretes so um zu formulieren, dass die Gruppe wieder gut arbeitet. Die Omegafunktion ist in einer dialektischen Gegenbewegung zu Alpha, diese Position ist meistens eben gar kein Liebling, wirkt mehr oder weniger unsympathisch, ist also in einer grundsätzlich kritischen Position, die sich aber nicht nur gegen Alpha, sondern gegen alle anderen richtet, so dass die Position immer in der Sündenbock-Gefahr ist. Andererseits ist sie notwendig zum Ausgleich für allzu freudiges Darauflosmarschieren, was unter Führung von Gamma oder auch Alpha, bei Alpha etwas weniger, droht.

Die Rangordnungspositionen Alpha, Beta, Gamma, Omega und Gegner können in guter Weise der Reflexion eines Gruppenleiters dienen, um zu prüfen, an welcher Position er sich befindet, ob er diese Position wirklich haben möchte, da er nun weiß, welche Komplikationen sich dadurch ergeben könnten. Es ist gut, dieses dynamische Rangordnungsmodell dafür zu verwenden, um angesichts einer bestimmten Aufgabe, angesichts gegebener Umweltbedingungen und gegebener innerer Kräfteverhältnisse einer Gruppe die jeweils adäquate Position in der Leitung der Gruppe einzunehmen. So kann durchaus einmal eine Führung unter der Position Gamma wichtig und richtig sein, um angesichts einer absolut unlösbar erscheinenden Aufgabe, unbewusste Resonanzen im Sinne eines Brainstormings, im Sinne also freier Assoziation, einzukreisen, um dann mit Führung aus der Position Beta

sachgerecht die Aufgaben zu verteilen und, wenn die Gruppe dann arbeitet, in der Alpha-Funktion weiter zu arbeiten, da hier am wenigsten Komplikationen zu befürchten sind, wenn gleichzeitig Omega in seiner Kritikbereitschaft nicht unterdrückt wird. Die gute Widersprüchlichkeit auch dieses Gruppenmodells ist, dass alle Funktionen und Positionen einerseits für das Gruppengeschehen und ihre Arbeitsfähigkeit äußerst hilfreich sind, Reflexion vorausgesetzt, andererseits bei Erstarrung der Positionen auch in der Weise, dass die Gruppenmitglieder nicht mehr in der Lage sind, auch eine andere Position bei anderer Aufgabenstellung zu übernehmen, zum absoluten Widerstand dergestalt werden kann, dass die Gruppe in ihrer Arbeitsfähigkeit enorm beeinträchtigt wird. Flexibilität aber kann nur erreicht werden bei Reflexion über das Geschehen und die jeweils nötigen und richtigen Positionen.

In den Gesprächen mit Raoul Schindler¹⁴⁴ konnte ich die große Differenziertheit seines Modells erkennen, es ist eines, das sich in besonders guter Weise zur Reflexion von Arbeitsgruppen eignet, da es in großer Bandbreite menschliches Verhalten in Gruppen beschreiben kann. So kann in einer in solcher reflektierten Gruppe das Zusammenspiel von informeller und formeller Hierarchie und Institutionalisierung gesprochen werden, das Prestige ist unterschiedlich verteilt, das Modell entspricht aber auch sehr dem Naturell von R. Schindler, dem es tatsächlich möglich ist, alle diese verschiedenen Positionen in guter Weise einzunehmen, damit einerseits gut Verwirrung stiften, andererseits eine solche Gruppe auch optimieren kann.

4.3.9. Phasenentwicklung – Arbeitsgruppe

Wenn R. Schindler von Gruppen ausging, die in der Wirklichkeit häufig vorkommen, nämlich solchen mit gelegentlich wechselnden Teilnehmern und wechselnden Aufgaben, so untersuchte ein anderer Autor, nämlich W. R. Bion (1971) Gruppenprozesse in mehr oder weniger geschlossenen Gruppen, d.h. solchen, die über lange Zeit in gleicher Besetzung bleiben. Schindler war in seiner Konzeptualisierung der Gruppe ähnlich wie Foulkes und Heigl-Evers mit ihrem „Göttinger-Modell“ (Lindner 2006) der Auffassung, ein Gruppenleiter sei immer zugleich Mitglied der Gruppe, wechsele zwischen verschiedenen Positionen, einmal mehr im Zentrum der Gruppe, einmal mehr ganz außerhalb, regelhaft aber an dem Ort, den Foulkes die Grenze der Gruppe nannte. Bion blieb ein eher mehr von außen kommender Beobachter des Gruppenprozesses, sah aber auch die dadurch ausgelösten Übertragungsprozesse auf ihn. Es geschehen in geschlossenen Gruppen eher einheitliche

¹⁴⁴ Siehe auch Schindler, R. (1969, 1971)

Gruppenprozesse als in Gruppen, deren Teilnehmer wechseln. Da Arbeitsgruppen oder auch therapeutische Gruppen gelegentlich so arbeiten, dass sie, wie ein Projektgruppe, für eine bestimmte Aufgabe zusammengestellt werden, um sie danach wieder aufzulösen, ist das Modell von Bion mit seinen verschiedenen Phasen der Gruppenentwicklung analog bestimmten von Freud erkannten Phasenentwicklungen der Persönlichkeit ein weiteres Hilfsmittel, um Gruppenprozesse in ihrer Dynamik und auch in ihren Widerständen erkennen und darstellen zu können. Bion hatte sich, von der Psychoanalyse und einer psychosomatischen Klinik herkommend, gefragt, wie Gruppen unter Beobachtung bei möglichst wenig Eingriffen seitens der Leitung ihre Arbeit bewältigen. Er beobachtete, dass unbewusste Gruppendynamiken eine Gruppe in enormer Weise in ihrer Arbeit beeinträchtigen können, er beschrieb diese Dynamiken als unbewusste Gruppenphantasien, sog. „Grundannahmen“, die fast zwangsläufig in allen Gruppen in mehr oder weniger Ausprägtheit sich vorfinden, dann aber durch Verständnis dafür, weshalb eine Gruppe sich zunehmend mehr von solchen Phantasien als von ihrer tatsächlichen Aufgaben leiten lässt, die Gruppe die gute Möglichkeit bekommt, durch Deutung und auch Verständnis wieder zur reifen Arbeitsleistung zurück zu kehren. Er beobachtete drei wesentliche Phasen von Gruppenverläufen in geschlossenen Gruppen, die, wie schon zum wiederholten Male wiederholt, einerseits in milder und flexibler Ausprägung das Gruppengeschehen befruchten, verhärten sie sich, können sie das Geschehen blockieren im Sinne von Abwehrmechanismen. Ich will nun auf die einzelnen Phasen etwas eingehen:

4.3.9.1. Abhängigkeit

In den ersten Gesprächen einer Gruppe, wenn der Gruppenleiter nicht schon gleich mit konkreter Aufgabenverteilung und Benennung aller Aufgaben und Kompetenzen beginnt, was aber ebenfalls dem Mechanismus entspricht, tendiert eine Gruppe dahin, in so etwas wie vollständige Abhängigkeit vom Leiter zu geraten, Gruppenmitglieder scheinen plötzlich weniger Ahnung, weniger Selbstvertrauen, weniger Bereitschaft zu haben, auch nur irgend etwas von sich aus anzupacken. Ein Leiter, der intuitiv mit diesem Phänomen umgeht, ohne wirklich davon zu wissen, wird immer mehr und genauere Instruktionen geben, was häufig an der zunehmenden Lähmung einer Gruppe wenig ändert. Die Gruppe war in die unbewusste Phantasie (Grundannahme) von Abhängigkeit geraten, entsprechend der oralen Phase bei Freud, die ebenfalls einer weitgehend nonverbalen Zeit zugehört, in der wenig Verbalisierungsfähigkeit vorhanden ist; dahin war die Gruppe regrediert. Regression ist schon beschrieben unter 4.2.14., hier verlässt eine Gruppe scheinbar ohne größeren Grund die

eigenen Positionen und Fähigkeiten, wegen derer sie gerade zusammengestellt wurde. Man wartet auf den Leiter. Ist ein Leiter hier anfällig für eigene Notwendigkeiten narzisstischer Bestätigung, d.h. Anerkennung, Lob und Bestätigung seiner großartigen Fähigkeiten, wird er sich hier immer mehr in eine gewisse Leere hineinreden, Resonanz kommt kaum zurück. Weiß nun aber ein Leiter, dass diese Gruppenregression auf die Position der Abhängigkeit mit den dazu gehörigen unbewussten Gruppenphantasien, kann er sich sagen, aha, nun beginnt die Gruppenarbeit in guter Weise, wenn es mir gelingt, mit den Teilnehmern gemeinsam herauszubekommen, wovor sie sich fürchten. Natürlich genießen es manche Gruppenmitglieder, von einem erfahrenen Leiter in solch weitgehender Weise geleitet und beschützt zu werden, dass sie sich ausruhen und wohlfühlen können, wie in Mutters oder Vaters Schoß, der Leiter arbeitet und wird schon wissen, wo es dann lang zu gehen habe. Bion geht dabei zwangsläufig von der gleichen Axiomatik aus, die ich für richtig erachte: Jegliche innerlich strukturierte Transaktionssequenzen, wenn sie in emotional wichtigen Zusammenhängen geschehen sind, lassen sich im Laufe des späteren Lebens so wie Matrizen oder Schallplatten oder ähnliche Speicher angesichts einer neuen Situation hervorholen, manchmal richtig, manchmal vermeintlich, um gerade diese neue Situation auch emotional zu verstehen, die Phase der Abhängigkeit in einer Gruppe bedient sich also der Transaktionsmuster der oralen Phase mitsamt dem spezifischen Abwehrmechanismus dieser Zeit, der Wendung der Aggression gegen die eigene Person (4.2.1.), was zur zunehmenden Resonanzunfähigkeit der Gruppenmitglieder gegenüber dem Leiter beiträgt. Der Leiter muss hier schon „optimal“ reagieren, genau das richtige Gleichgewicht zwischen nötigen Anweisungen, Anforderungen, Arbeitsteilung und den emotionalen Bedürfnissen einer Gruppe nach Abhängigkeit in leichter, aber nicht zu starker Weise zu reagieren. Oft reicht bei beginnenden Gruppen nach gewisser Zeit schon der Hinweis, dass am Anfang einer Gruppe leicht so etwas wie das Phänomen von zu starker Abhängigkeit vom Leiter auftreten könne. Der Leiter benutzt dann das gruppenanalytische Gesetz, dass das, was kommuniziert wird, in der Öffentlichkeit der Gruppe, seinen dynamisch wirkenden Charakter unbewusster Art verliert. Normalerweise aber ist ein Leiter genötigt, in dieser Phase einer Gruppe auf diesen Prozess in der einen oder anderen Weise erneut hinzuweisen, bis das, wovor die Gruppe regrediert, sich ängstigt, nämlich meist die nun gänzlich neue Situation, anzugehen. Der Abwehrmechanismus (bei Bion¹⁴⁵: die Grundannahme, „basic assumption“) der Abhängigkeit kann allerdings auch in späteren Gruppenverläufen in Phasen auftreten, wenn der Kontakt

¹⁴⁵ Siehe hierzu: Grinberg, Sor, Tabak de Bianchedi (1993), 17-36

zwischen Leitung und Gruppe nicht mehr ausreichend ist, um die nötigen Resonanzen aufrecht zu erhalten, genau so, als würde man einen Säugling allzu lange allein lassen.

4.3.9.2. Kampf und Flucht

Konnte sich eine Gruppe im Rahmen verständnisvoller, klarer Führung und den nötigen Interpretationen über die Abhängigkeit langsam aus dieser depressiv getönten Grundannahme befreien und ist nun zur sinnvollen und effektiven Arbeit wieder übergegangen, kann eine Gruppe über längere Zeit problemlos, d.h. mit den üblichen, mit dem Arbeitsablauf zusammenhängenden Problemen, arbeiten. Psychoanalytisch gesprochen, erreicht die Gruppe die anale¹⁴⁶ Phase, in der gezielte Muskelkontraktionen¹⁴⁷, das Gehen, das sich selbständig Bewegen, zunehmend gezieltes Greifen, möglich wird. Treten in dieser Phase einer Gruppe aus irgend welchen Gründen größere Probleme auf, entwickeln sich Streitigkeiten in der Gruppe, die heftiger werden, ein oder mehrere Gruppenmitglieder deuten an, in diesem Klima so nicht arbeiten zu können, drohen vielleicht sogar mit Kündigung. Die Grundannahme von Kampf und Flucht breitet sich aus. Hinter den zunehmenden aggressiven Auseinandersetzungen, die auch in lokalisierbarer Weise bei zwei sich dann ganz besonders bekämpfenden Mitgliedern innerlich abgeladen werden können, sinkt erneut die Arbeitsfähigkeit. In gesunder Weise wäre Kampf und Flucht so etwas, dass eine schwierige Aufgabe kämpferisch angepackt und eine zu schwere an andere Stellen zurück verwiesen wird, so dass über den Leiter eine bessere neue Formulierung der Aufgabe möglich wird. Das wäre die bewusste Ebene; die Grundannahme von Kampf und Flucht ist aber, wie jede der drei Grundannahmen zuerst einmal unbewusst und lässt sich nur aus dem Verhalten der Mitarbeiter erschließen. Lässt sich der Leiter gewissermaßen einfangen und beteiligt sich selbst an diesem Mechanismus, sinkt die Arbeitsfähigkeit weiter, Krankheitsfälle treten auf, Streitigkeiten nehmen zu, bis sich vielleicht ein Sündenbock finden lässt, gemobbt wird, oder die Abteilung bzw. die Arbeitsgruppe in langsamer Auflösung sich befindet. Im schlimmsten Falle regrediert dann die Gruppe auf das Abhängigkeitsniveau und tut gar nichts mehr, beschäftigt sich in unproduktiver Weise mit sich selbst. Ein guter Leiter würde Lokalisierungs- und Personalisierungsprozesse nicht zulassen, würde wissen, dass die Grundannahme von Kampf und Flucht regelmäßiger Bestandteil einer Gruppenentwicklung ist, sich dafür geeignete Personen auswählt und so versuchen, gemeinsam mit der Gruppe das als so besonders schwierig angesehene Problem herauszufinden, um es im Sinne von

¹⁴⁶ Freud betonte mit solchen Begriffen wie oral, anal, dass psychische und körperliche Prozesse vom Grundsatz her immer leibliche sind.

¹⁴⁷ z.B. Spinktherkontrolle, Muskelkoordination, usw.

Engagement, der milden Form von Kampf dann doch zu bewältigen. Die andere Möglichkeit ist, wie gesagt, die unbewältigbare Aufgabe neu zu strukturieren, evtl. mit weiteren Vorgesetzten zu besprechen und dann in solch milderer Form in die Gruppe hineinzugeben. Es scheint also kein Problem des Gruppenleiters zu sein, zumindest zuerst einmal nicht, wenn Kampf und Flucht auftreten. Es zeigt eigentlich, die Gruppe könnte bei guter Arbeitsfähigkeit sein, kann aber etwas besonders Schwieriges nicht lösen. Hier könnte der Sachverstand von Beta (wie oben bei Schindler) hilfreich sein, oder auch Gamma, vielleicht ist die Arbeitssituation insgesamt dieser Gruppe zu unpersönlich und zu unlebendig geworden. Ein Leiter, der selbst in einer Beta-Funktion verharrt, allzu sehr nur Sachliches erwartet und darüber kontrollierend einwirkt, jemand, der in besonders leichter Weise aus dem Mechanismus von Kampf und Flucht Gewinn zieht, weil er sich mit den Kämpfenden identifizieren kann, ist nicht in der Lage, die Kräfte der Fliehenden wieder mit einzubeziehen. Gruppenregression auf die Grundannahme Kampf und Flucht verbraucht enorm viel Energie, die nicht genutzt wird, um realitätsgerechte Einschätzungen von Aufgaben und deren Bewältigungsmöglichkeit zu schaffen. Wenn ein Leiter aus Unkenntnis der überall vorhandenen Ambivalenz auch einer Gruppe oder aus Angst vor Konflikten die Gruppe dazu zwingt, Kampf und Flucht als Abwehrmechanismus (Grundannahme) zu entwickeln, wird er die Gruppe teilen in sich bekämpfende Untergruppen. Es streiten Andere und verhalten sich aggressiv und auffällig, von seinem Fehler ist er abgelenkt. Da es aber auch Leitern zugestanden werden muss, nicht nur eine eigene Persönlichkeit zu haben, sondern auch Schwankungen der eigenen Befindlichkeit ausgeliefert zu sein, private Dinge hat er schließlich auch zu bewältigen, wird es nicht immer leicht sein, schnell gegenüber einer zunehmenden Regression in Kampf und Flucht Position zu beziehen, die Fehler aufzudecken und die meist übermäßige Arbeitsbelastung zu reduzieren. Es ist dennoch wichtig, wenn solche Phänomene auftreten, sich als Leiter zu reflektieren, in wie weit man selbst dazu beiträgt, da alle Mechanismen immer auch in Bezug zum Leiter stehen. Vor welcher Aufgabe oder welchen Konflikten fürchtet sich die Gruppe möglicherweise mit Recht, oder vielleicht sogar der Leiter, ist nicht nur in dieser Phase die wichtige Frage.

3.9.3. Pairing (Paarbildung, Messias, Teufel)

War es gelungen, die Gruppe aus der Grundannahme Kampf und Flucht im Sinne eines Abwehrvorganges wieder heraus zu führen, so dass die Gruppe einige Zeit wieder effektiv, konzentriert und ergebnisorientiert arbeitet, kann die nächste Grundannahme sich langsam untergründig aktivieren. Diesmal handelt es sich nicht um zu schwere Aufgaben oder

ungünstige Aufgabenverteilung, unzureichende Berücksichtigung emotionaler Bedürfnisse oder solcher der persönlichen Entwicklung, sondern direkt um so etwas wie das Scheitern. Bion denkt hier wieder an die Erkenntnisse der psychoanalytischen Entwicklungspsychologie, in der die dritte Phase der Bearbeitung des sog. Ödipuskomplexes dient. In vereinfachter Form kann gesagt werden, dass der kleine Ödipus, auf Frauen übersetzt, die kleine Elektra, aufgrund seiner Reifung auch geschlechtlicher Art wie bei unseren Primatenvorgängern langsam, ist er heterosexuell, sich um Liebe und die Verführung der Mutter, beim Mädchen um die des Vaters, bemüht. Man möchte alle seine Reize ausprobieren und in der Resonanz des gegengeschlechtlichen Elternteils sehen, welche Wirkung man mit welcher Aktion oder welcher Haltung erzielt. Sind Väter oder Mütter da zu sehr erreichbar, da sie selbst kein ausgeglichenes Liebesleben führen, kann es zu einer schon neurotisch zu nennenden Phantasie eines Paares zwischen Mutter und Sohn oder Vater und Tochter kommen. Kinder werden da zum Partnerersatz. Die gesunde Entwicklung wäre, dass ein Kind alles ausprobieren kann, was ihm zur Verfügung steht, dass dann die elterliche Beziehung so stark ist, dass er daran letztlich scheitert und sich sagen muss, da habe ich eine große Niederlage erlitten, aber später einmal, wenn ich groß bin, habe ich auch solches Glück wie meine Eltern. Es ist dies sehr verkürzt, da die Bildung des Über-Ichs und verschiedenster Identifikationsvorgänge, narzisstische Bestätigungen usw. eine nicht gerade unbedeutende Rolle dabei spielen. Die Phantasie kann aber durchaus sein, dass das ödipale Paar, also Mutter und Sohn oder Vater und Tochter miteinander sogar so etwas wie ein Kind zeugen, wobei dieses „Kind“ ein symbolischer Ausdruck für das Ergebnis gemeinsamer liebevoller Beschäftigung ist, wenn z.B. ein Mädchen in diesem Alter stolz dem Vater zeigt, was es alles gebastelt hat, was darauf beruhte, dass der Vater ihr dabei half. In Situationen von missbräuchlichen und sexuellen Übergriffen seitens der Eltern oder auch bei absoluter Unerreichbarkeit dieser, kommt es zur Regression auf die anale Phase, in der Gruppe wäre das wieder Kampf und Flucht.

Innerhalb einer Gruppe entsteht der Prozess des Pairings, der Paarbildung, dann, wenn die Gruppe tatsächlich vom Scheitern jetzt bedroht ist, nachdem die anderen Phasen gut durchlaufen sind. Das ödipale Scheitern hat zudem etwas mit dem zu tun, was in der Psychoanalyse recht hart Kastrationsangst genannt wird. Das Durchlaufen der Kastrationsangst ist aber für die Entwicklung wichtig, da man durch das Bestehen und Durchstehen solcher Ängste enorme Reifungsschritte machen kann. Die jetzt anscheinend völlig kaputt machenden Anforderungen, an denen man nur scheitern kann, nicht aber über sie hinweg Stärke erreicht, führen bei dieser Gruppenentwicklung dann zu unbewussten

Phantasie, der Grundannahme, es möge sich doch ein Paar herausbilden in der Gruppe, das in ihrer gegenseitigen Liebe ein Kind erzeugt, das wie ein Messias dann die Gruppe vor diesen absolut überfordernden Aufgaben rettet.

Bion beobachtete das Pairing in Gruppen, in denen er sich nur als Beobachter, nicht aber auch als Gruppenmitglied sah. Da fand also das Pairing zwischen Gruppenmitgliedern statt. Aus der Sicht der Gruppenanalyse ist schon dies ein Abwehrmechanismus, denn die Erfahrung zeigte, dass Pairing als Gruppenphantasie zuerst einmal die Verbindung eines Gruppenmitglieds mit dem Leiter war, wurde dies abgewehrt, entstand das Pairing zwischen Gruppenmitgliedern, wobei beide, das ergaben Analysen, danach, im jeweils anderen Gruppenmitglied, das sie zu lieben vermeinten, auch Anteile vom Leiter sahen, dieser also untergründig mit dabei war. Gruppenmitglieder verlieben sich, das ist die stärkere Form, die schwächere ist, sie suchen paarweise engen Kontakt zueinander. Nun kann es aber gut sein, dass bei dieser gewünschten Vereinigung nicht ein Messias, wie bei der Vereinigung mit einem Abkömmling Gottes, sondern auch ein Teufel entsteht wie bei der Vereinigung mit z.B. Mephisto oder ähnlichen Gestalten. In beiden Fällen soll das Ergebnis jedenfalls die Gruppe erretten vor der grausamen Kastrationsdrohung wegen absoluten Scheiterns. Weiter ist in diesen Vereinigungen heftiges inzestuöses Material unbewusster Art, in der geliebten Partnerin oder dem geliebten Partner ist ein mehr oder weniger großer Anteil der Mutter, des Vaters oder auch eines Geschwisters und von diesen entlehnten Personen vorhanden. Nun gibt es Geschwisterinzeest in zumindest zwei alten Kulturen, im alten Ägypten oder bei den Inkas. Das mag hilfreich sein, wenn man vor solch inzestuösen Gedanken allzu sehr zurück schreckt und meint, von diesen frei zu sein. Denn das Inzestverbot gibt es wohl nur deshalb, weil innere Kräfte es gerne überschreiten würden. Manche amerikanische Firmen verbieten Heiraten innerhalb einer Firma, was mir aber als etwas zu strenge Vermeidung einer Inzestgefahr erscheint. Es ist nun in jeder Liebesbeziehung immer auch ein Anteil früherer wesentlicher Bezugspersonen enthalten, die es langsam heraus zu arbeiten gilt. In der Gruppe also ist Pairing zu verstehen als 1. Ausdruck eines Versuchs einer intensivsten Verbindung mit dem Leiter, dann tritt bei Ablehnung durch den Leiter oder bei Bestehen irgendwelcher solcher Verbote z.B. durch Gruppenkontrolle das Phänomen zwischen Gruppenmitgliedern auf. Die beiden Betroffenen werden immer versichern, dass ihre Gefühle echt seien. Es handelt sich um eine unbewusste Gruppenphantasie (eine Grundannahme), in der sie unbewusst beauftragt sind, entweder eben diesen Messias oder den Teufel zu gebären, der schließlich die Gruppe retten könnte. Ein Gruppenleiter oder eine Gruppenleiterin, der oder die in gewollter völliger Desexualisierung oder Deerotisierung eine Gruppe zu leiten versucht,

dürfte es in einer solchen Phase in der Gruppe leicht beobachten, wie Paarbildungsprozesse innerhalb der Gruppe stattfinden, was ihm oder ihr ein Alarmzeichensein sollte. Es geht schließlich darum, dass dieser Mechanismus einen Hinweis darauf gibt, dass es in der Gruppe die Phantasie des absoluten Scheiterns oder der Kastration gibt, die anders nicht überwunden werden könne. Schafft man in der Gruppe wieder ein Klima, in dem es durchaus bemerkbar sein darf, dass hier Männer und Frauen vorhanden sind, dass eine leichte Erotik den Arbeitsprozess geradezu beflügeln kann, dass es auch nicht verboten ist, eine innige Verbindung mit dem Leiter sich zu wünschen, so kann ein solcher Gruppenleiter beginnende Paarbildungsprozesse auffangen, so dass die Gruppe wieder zur vollen Arbeitsfähigkeit kommt. Wie immer bei diesen Mechanismen, kann Paarbildung in Ansätzen ein sehr produktiver Prozess in einer Gruppe sein, ausgeprägt ist sie ein Abwehrmechanismus, ein regressiver Versuch der Gruppe, in dieser Grundannahme wieder Halt zu finden. Wenn man das scheinbare notwendige Scheitern sich genauer mit der Gruppe ansieht als Leiter, ist die regelmäßige Folge, dass dann entsprechende Lösungen gefunden werden, die starke Neigung zu Paarbildung innerhalb der Gruppe hört langsam auf. Die Beiden, manchmal sind es auch zwei oder drei Paare, wissen oft dann gar nicht mehr danach, was sie so zu einander hingezogen hatte, als Gruppenleiter kann man aber durchaus darauf hinweisen, dass Paarbildung ein jeglicher Gruppe inhärenter möglicher Abwehrprozess ist. Damit sind die Beiden auch wieder entlastet. Die Gruppe kann wieder zu ihrer üblichen guten Arbeitsleistung zurückkehren.

Jahrzehntelange Erfahrung als Gruppenleiter, als Supervisor oder Coach von Leitern legt nahe, dass der Umgang mit dem Scheitern sowohl in der ödipalen Phase (mit ca. 3-6 Lebensjahren) als auch später eine für Leiter von Gruppen jeglicher Größe sehr wichtige Erfahrung sein sollte. Der gesunde Umgang wäre, nach einer gewissen Zeit von Trauer und Verzweiflung neue und noch stärkere Kräfte zu entwickeln. Psychoanalytisch gehört die sog. Kastrationsdrohung dazu. Praktisch bedeutet das, Situationen nicht zu vermeiden, in denen man jemandem ausgeliefert ist, dessen Urteil man in jedem Falle gerne – und mit gewisser Angst – anerkennen kann. Gruppenleiter, die die Erfahrung eigener Grenzen (Scheitern) nie, nur selten oder in Abwehr eigener Gefühle von Trauer und Verzweiflung, mit Entwertung des Urteilenden (Kastrator), gemacht haben, sind in der Regel auf längere Sicht wenig geeignete Leiter.

Die Grundannahmen Bions sind zwar aus Gruppensituationen entstanden, deren Setting so war, dass die Gruppenleitung die Gruppe nicht wirklich leitete, sondern nur – wie von außen – die Gruppe und deren Prozess beobachtete und interpretierte. Möglicherweise lässt sich

daraus ableiten, dass dann, wenn solche Grundannahmen in Gruppen geschehen, die Leitung ebenfalls so erlebt wird, als käme sie von außen und würde statt zu leiten nur beobachten. Diese Frage ist wohl nur aus der Erfahrung in der aufmerksamen Leitung von Gruppen zu beantworten, eigene Erfahrung samt die von in Supervision sich befindlichen jungen Gruppenanalytikern weisen eher darauf hin, dass sich Grundannahmen in fast allen Gruppen sighten lassen, wobei auch die Leitung in die Grundannahmen eingebunden ist, sie ist, wie es Foulkes sah, immer auch Bestandteil der Gruppe. Allerdings treten die Grundannahmen sehr verstärkt auf, wenn tatsächlich über längere Zeit versucht wird, die Gruppe nur von außen zu sehen und zu interpretieren.

4.3.10. Tabus¹⁴⁸ und Ritualisierungen

Phantasiert man sich eine möglichst optimale Gruppe, ohne irgendwelche Aufgaben, würden alle Gruppenmitglieder, Leitung eingeschlossen, völlig frei assoziieren, es gäbe ein großes Durcheinander, da alle sprechen würden. Die Lehre vom Gruppenunbewussten besagt, dass etwas, was in einer Gruppe nicht besprochen wird, also nicht die Qualität von Realität und Öffentlichkeit bekommt, die Gefahr beinhaltet, dynamisch innerhalb und unbewusst in der Gruppe zu wirken. Nun gibt es solche Gruppen wahrscheinlich nicht, denn es dürfte gerade wegen der Existenz des Unbewussten immer sehr viel geben, was nicht gesprochen wird. Man weiß es einfach nicht. Außerdem haben Gruppen Aufgaben, in der Therapie ist es die Aufgabe, mit Hilfe des Gruppenprozesses verkrustete und verdrängte innere Konflikte anzugehen, unterbrochene Persönlichkeitsentwicklungen wieder aufzunehmen, erkrankte Menschen zu behandeln. In Arbeitsgruppen hat man ein anderes Ziel, z.B. möglichst effektive Arbeitsbedingungen zu schaffen, wieder andere Ziele bei Organisationen, Institutionen, Firmen, Gesellschaften, bis hin zum Staat. Dennoch sind es immer Gruppenprozesse mit den gegebenen Gesetzmäßigkeiten und Anschauungsmöglichkeiten, wie schon beschrieben. Tabus und Ritualisierungen sind aus meiner Sicht zuerst einmal vereinfachte Transaktionsmuster, die Grundlagen für die Möglichkeit jeglicher Verständigung herstellen können. Im Kapitel 2.5. wurde diese Ebene als primordiale Ebene beschrieben, die in jeglicher Gruppe arbeitet. Gruppen entwickeln also ritualisierte Handlungsabläufe, die wie ein Stenogramm in kurzer Form Vieles erläutern, was nicht erst lange noch ausgesprochen werden muss. So gehört es zum Ritual, dass in Betrieben Personen, die Leitungsaufgaben größerer Art erfüllen, ein

¹⁴⁸ Siehe hierzu auch: Järventausta, Schröder (1997), Rothe, Schröder (2005), Schröder (1995, 1997, 2003, 2006, 2008). Hartmut Schröder ist ausgewiesener Tabuforscher, der einerseits auf die Notwendigkeit hinweist, bestimmte, kulturell eingebundene Tabus auch als solche zu erhalten, um Verletzungen zu vermeiden, andererseits mit Wachsamkeit Tabus dahingehend zu untersuchen, inwieweit sie in ihrer Erstarrung nötige Kreativität und Zwischenmenschlichkeit behindern.

eigenes Zimmer haben oder zumindest etwas abgegrenzt im Großraumbüro so sitzen, dass sie ihre Mitarbeiter einigermaßen überblicken können und selbst so etwas wie einen Rückzugsraum haben. Auch der Weg zum Vorgesetzten ist meist ritualisiert, manche Vorgesetzte brauchen es, dass mit ihnen zuerst ein Termin vereinbart werde, andere wiederum können selbst in ihrer Umgangsart, die wiederum so etwas wie einem Ritual entspricht, darstellen, in wie weit sie jetzt ansprechbar oder nicht ansprechbar sind. Die Sitzordnung bei Tisch, bei Besprechungen, bei größeren Anlässen oder gar Versammlungen ist in der Regel so, dass jede Teilnehmerin oder jeder Teilnehmer genau weiß, an welchem Platz man zu sein hat oder gerade eben nicht. Das Einhalten des sog. Dienstweges ist ein weiteres Ritual, von denen noch viele leicht nennbar wären. Wenn Männer und Frauen zusammen arbeiten, gehört es zur Schicklichkeit, zwar einerseits etwas Erotik zum Zwecke der erhöhten Freude an der Arbeit zuzulassen, andererseits zu starke Erotik am Arbeitsplatz zu unterbinden. So dürfte es häufig geschehen, dass die Assistentin des Leiters, junge Frauen, die vielleicht zu kurze Röcke gerne tragen, darauf hingewiesen werden, ihre Beine etwas mehr zu bedecken, auch sollte der Schnitt der Hosen der Männer nicht gerade Aufforderungscharakter tragen. Freud hatte in seiner Schrift „Totem und Tabu“¹⁴⁹ schon so etwas wie ein Berührungstabu gegenüber dem König oder Herrscher festgestellt, Berührung dürfe nur vom höher Gestellten gegenüber dem niedriger Gestellten ausgehen, allerdings auch nicht in der Form, die als missbräuchlich ausgelegt werden könnte. Geht die Berührung vom niedriger Gestellten aus, fühlt sich der höher Gestellte in der Regel belästigt und eingeengt. Die Tabus und Rituale werden aufgelöst bei Betriebsausflügen, bei denen man nach genügend Alkoholgenuss so tun kann, als gäbe es diese ritualisierten und teilweise tabuisierten Begegnungsformen nicht. Eine kluge Leitung einer Firma oder Abteilung wird es auch bei solchen Ausflügen dabei belassen, selbst hier nicht die Leitungsposition zu verlieren, das genannte Berührungstabu auch nicht aufzulösen. Die Leitung muss es eben aushalten, ein wenig mehr allein zu sein als die nächsten Untergebenen. Wenn somit Tabus und Ritualisierungen zuerst einmal gewisse Erleichterungen im Arbeitsprozess einer Gruppe, wie immer ist hier hinzu zu denken, Institution, Organisation, Firma usw., dienen, sind sie ebenfalls als Abwehrmechanismus einsetzbar. So kann es nützlich sein, Besprechungen nach dem immer gleichen Schema ablaufen zu lassen, wenn dies der Aufgabenstellung gut entspricht. Wenn solche Vorgänge allerdings nicht mehr adäquat die nötigen Arbeitsziele widerspiegeln, erstarren, wird in Besprechungen solcher Art natürlich gewisse Sicherheit herrschen, was in welcher Reihenfolge und mit welchen Personen abgehandelt wird, aber das Arbeitsziel wird dadurch

¹⁴⁹ Siehe Freud (1912-13) und dazu auch Gfäller (1985), wo Freuds Text gruppenanalytisch betrachtet wurde.

keineswegs mehr optimal erreichbar sein. Ritualisierte Abläufe sind immer wieder einmal zu prüfen in ihrer Sinnhaftigkeit und, ob sie tatsächlich dem Ziel der Gruppe dienen. Manche Rituale schleichen sich einfach ein, ebenso manche Tabus, eine effektiv arbeitende Gruppe sollte sich aber solcher Prozesse gewahr werden, letztlich ist es die Aufgabe des Leiters, dieses Gewährwerden zu ermöglichen.

4.3.11. Gruppen-Ich und Clan-Gewissen

Geht man, wie Argelander (1972) davon aus, dass eine ganze Gruppe wie ein Individuum behandelt werden könne, wie schon bei allen Punkten unter 4.3.7., so hat dies einen Hintergrund, der da noch nicht genügend reflektiert ist: Es muss Mechanismen geben, die zwischen den einzelnen Gruppenteilnehmern solche Wirkung entfalten, dass ein Gruppe zur Gruppe wird, weiter gedacht, muss es eine grundsätzliche Möglichkeit geben, dass Menschen Gruppen bilden. Es scheint sogar, als wäre Gruppenbildung, angefangen von der Familie bis hinauf zum Staat und einer möglichen internationalen Gemeinschaft etwas dem Menschen Adäquates. Die Freud'sche Psychoanalyse war in einem bürgerlichen Milieu Wiens Ende des 19. und Anfang des 20. Jahrhunderts entstanden, wo man in der Regel zu der Auffassung neigte, es sei die Aufgabe eines menschlichen Individuums, sich so weit zu individualisieren, dass es in relativer Unabhängigkeit von Außeneinflüssen oder Einflüssen anderer Menschen leben könne. Angesichts zunehmender Massengesellschaft fürchtete man Entindividualisierung durch Vermassung und wollte gerade dem entgegenreten, in der Ideologie des unabhängigen und autonomen Individuums. Freud hatte nun erkannt, dass das bewusst sein Leben gestaltende Individuum in enorm hohem Ausmaße von unbewussten Vorgängen beeinflusst ist, das geflügelte Wort war, nun ist man nicht einmal mehr Herr im eigenen Hause. Obwohl es damals schon soziologische Forschungen gab, die nachwiesen, dass der Mensch in seinen Grundlagen ein Gruppenwesen sei, wurde dies eher als Gefahr denn als Möglichkeit gesehen. Die Soziologie und deren Ergebnisse wurden in der Entwicklung der psychoanalytischen Wissenschaft wenig rezipiert, obwohl gerade die Soziologie sich intensivst mit psychoanalytischen Gedankengängen beschäftigte. Auch der Begriff der Ich-Identität war damals eher einer eines abgegrenzten Ichs als eines solchen, wie man heute sagen würde, eines reflektierenden Ichs, das seine Identität gerade über die Verschiedenheiten seines Seins in verschiedensten Lebenssituationen rekonstruktiv ermittelt. Das blieb dem Denken der Psychoanalyse im Allgemeinen ziemlich fern. Es brauchte dazu erst sog. Ethnoanalytiker, die versuchten, das Wissen der Psychoanalyse anhand der Untersuchung fremder Kulturen zu überprüfen. Zudem hatten sich Psychoanalytiker immer

mehr auf die eine Anwendung der Krankenbehandlung bezogen, die Psychoanalyse also darauf reduziert, so dass der Blick auf die Gesellschaft zusätzlich etwas verloren ging, bis auf wenige Ausnahmen. Freud selbst hatte die Gesellschaft noch sehr im Blickpunkt. Paul Parin (1983) wagte sich mit seiner Frau Parin-Matthèy und Fritz Morgenthaler im Anschluss an Devereux (1974, 1976) und Erikson (1971) an diese Aufgabe ethnopschoanalytischer Forschung. Hier erkannten sie bei ihren Forschungen in Afrika bald, dass die innere Konstruktion des Menschen mit Ich, Es und Über-Ich, wie Freud sie sah, in dieser Form eines abgegrenzten Individuums nicht mehr aufrecht zu erhalten ist. In anderen Kulturen funktioniert dieses Ich fast nur als Gruppen-Ich, d.h., dass seine Funktionsweise vom engsten Austausch und in enger Verbindung mit dem, was die Soziologie Referenzkollektiv nennt, also einer Gruppe von Menschen, denen man sich zugehörig wähnt oder auch ist. Ebenso muss das Über-Ich ergänzt werden durch den Begriff des Clan-Gewissens, den allgemeinen Regeln der umgebenden Gemeinschaft und Gesellschaft, deren Tabus, Rituale und Wertvorstellungen. Niemand könnte heute mehr behaupten, dass er nur ganz individuell seine Wertvorstellungen ausbilde, man ist immer beeinflusst von dem, was die gegebene Gesellschaft vorgibt. Die Begriffe Gruppen-Ich und Clan-Gewissen, sagen auch aus, dass es in den Wechselwirkungsprozessen gruppaler Art zwischen den Menschen, im Mit-Sein, innere Bereitschaften gibt, die diesen Wechselwirkungen entsprechen. Philosophisch gesprochen ist das menschliche Sein ein inneres Mit-Sein, ein Mit-Sein mit anderen Menschen, in Kollektiven, Institutionen usw. bis hin zur Natur, mit der man sich wiederum im inneren und äußeren Mit-Sein bewegt. Ethnoanalytische Forschungen zeigen auch heute auf, wie viel mehr der einzelne Mensch nur in Verbindung mit anderen zu denken ist, als es die geläufige Ideologie des autonomen Selbst oder autonomen Ichs¹⁵⁰ gerne predigen würde. Alle genannten Gruppeneigenschaften des Menschen samt Abwehrmechanismen gruppaler und individueller Art haben etwas mit den Wechselwirkungen, die nur im Zwischenraum zwischen den Beteiligten, im Mit-Sein, bestehen, zu tun haben. Wie sollte sonst eine unbewusste Gruppenphantasie entstehen, wie eine Grundannahme, wie das gemeinsame Teilen von Anschauungen über Hierarchien, Normen, Rituale usw., wenn es da nicht etwas gäbe, was vielleicht sogar stärker wirkt als das, was man sich selbst zugesteht, nämlich Beziehung zwischen den Beteiligten. Die Psychoanalyse brauchte somit, da sie sich lange Zeit zu wenig mit transpersonellen Prozessen in Kollektiven, Gruppen oder Gesellschaften

¹⁵⁰ Siehe hierzu die Überlegungen von Döbert, J. Habermas, Nummer-Winkler (1980²), die im Wesentlichen davon ausgehen, dass die Ich-Identität so etwas wie eine beständig zu machende Reflexion über das ist, wer und wie man in den unterschiedlichen Lebenssituationen war – und durch die Reflexion erst die Kohärenz des Ichs immer erneut herstellt.

auseinandergesetzt hatte, die Ethnoanalyse, um sich wieder diesem vernachlässigten Gebiet zu nähern. Ein Ergebnis im Alltag z.B. für Leitungsfunktionen ist es, die individuelle Bereitschaft, sich nur aufgrund von Einsichten schon ändern zu können oder zu wollen, nicht zu überschätzen, da gruppale Verhältnisse eher den Rahmen geben für die Möglichkeit zu solchen Entscheidungsprozessen als die individuelle Einsicht. Natürlich ist Einsicht, Kognition und der Verstand nicht zu unterschätzen, aber auch nicht zu überschätzen. In der heutigen westlichen Gesellschaft besteht leider immer noch viel von der Ideologie des abgegrenzten, autonom sein sollenden Individuums, welches sich in dualen und gruppalen Verhältnissen so bewegt, als ob es selbst nicht mitbewegt würde. Es ist diese Mitbewegung einerseits eine weitere Kränkung hinsichtlich der Omnipotenz des Menschen, so war man nicht einzigartig, da man in irgend einer Weise evolutionär mit den Primaten zusammen hing, die Erde war nicht mehr Mittelpunkt der Welt, nicht einmal mehr unser Sonnensystem, und schließlich war man, wie Freud sagte, nicht einmal Herr im eigenen Hause, seinem Unbewussten also ausgeliefert, und nun kommen die Gruppentheoretiker daher und sagen, man ist auch noch vermehrt von den Gruppen und Gesellschaften abhängig, mit denen und in denen man in Beziehung sich befindet. Andererseits, entspräche dies der Wirklichkeit, ergeben sich daraus völlig neue Handlungsmöglichkeiten, denn, abgewehrt muss nicht mehr so viel werden, Energie wird frei. Wenn es also möglich ist, sich selbst seine Identität durch die Überprüfung seines Seins und Verhaltens in verschiedensten Lebenssituationen reflektiv sich zu erarbeiten, sich also als beeinflusst, beeinflussend und Umwelteinflüsse in seinem Mit-Sein verarbeitend wahrzunehmen, braucht es nicht mehr die unrealistische Konzeption einer abgegrenzten autonomen Person, die viel Energie nimmt. Das alles heißt nicht, keine Verantwortung für individuelles Handeln zu haben, eher anders, durch das Akzeptieren seiner Verflochtenheit mit Anderen und der Natur bekommt man geradezu neue und freiere Handlungsmöglichkeiten in Verantwortung.

Als ich einmal in einer Kommission mitarbeitete, die Missbräuche in Therapien untersuchte, war festzustellen, dass neben ganz Wenigen, die einfach haltlos waren, die meisten des Missbrauchs Beschuldigten Personen waren, die als in fast extremer Weise korrekt, abgegrenzt galten, von denen man nie hätte angenommen, dass sie eines solchen missbräuchlichen Handelns fähig sein könnten. Es ist dies so ähnlich wie bei der Erotik am Arbeitsplatz, gar keine Erotik tötet ab, zu viel Erotik verwirrt. Es gilt, wie immer, die Balance zu finden.

In der Analyse eines Mörders konnte der Analytiker (GRG) mit hoher Wahrscheinlichkeit feststellen, dass hier nicht ein absolut haltloser Mensch am Werke gewesen war, sondern einer, der in einer solch massiven Weise normiert, unterdrückt und mit dem dazu gehörigen extremst strengen Über-Ich

Seite 228

ausgestattet war, dass man sagen konnte, gerade dieses Einengende und Strenge suchte nach Befreiung, einerseits um ohnehin bestehende Schuldgefühle zu bestätigen, andererseits auch die Befreiung von all dem dranghaften inneren Prozessen. Natürlich war auch dieser Mann verantwortlich für das was er tat. Das war die Bedingung der Möglichkeit einer analytischen Aufarbeitung.

Die Bezugnahme und die Erkenntnis, mit Anderen, der Gesellschaft und der Natur in lebendiger Verbindung zu sein, gerade dadurch wie eine schwankende Birke immer wieder das Gleichgewicht zwischen Innerem und Äußerem zu erreichen, bringt deutlich mehr Lebensfreude, verleitet weniger zur Verhärtung. Es könnte gar keine Untersuchung von Menschen in Gruppen oder von Gruppen geben, gäbe es nicht dieses Zwischen, welches Wesentliches ausmacht. In der Psychoanalyse hat letztlich die Ethnopsychanalyse¹⁵¹ in der Verbindung von Kultur- und Gesellschaftskritik der Psychoanalyse die Möglichkeit gegeben, wieder mehr im Kanon moderner Wissenschaften sich zu befinden. Allerdings droht das kritische Potential der Ethnoanalyse, da es ja auch die Psychoanalyse und ihre politische und gesellschaftliche Verantwortung (Richter 1996, Sandler 1994) samt einiger aus der medizinalisierten Psycho- und Gruppenanalyse kommender Annahmen hinterfragt, inzwischen wieder in Vergessenheit¹⁵² zu geraten. Es war gerade das kultur- und gesellschaftskritische Potential¹⁵³ von Psycho- und Gruppenanalyse, durch das sie undemokratischen Regierungen gefährlich und deswegen verboten wurde, durch das sie andererseits hohes Ansehen in offenen Gesellschaften hatten und vielleicht sogar noch haben. So war es auch nicht zufällig, dass Freud vom „Institut für geistige Zusammenarbeit“ in Paris 1932 als eine der herausragenden Persönlichkeiten seiner Zeit gebeten wurde, mit Einstein in einen Briefwechsel zu treten (Tögel 2009), um Möglichkeiten der Verhinderung eines weiteren Weltkriegs zu erörtern. Freud (1933b [1932]) antwortete und tauschte mit Einstein, der Freuds Werk hoch achtete und las, Briefe aus.

4.4. Großgruppenprozesse

Ab wann ist eine Gruppe eine Großgruppe, dürfte eine der ersten Fragen sein. Gruppenanalytische Untersuchungen mit Gruppen verschiedenster Größe ergaben, dass man sinnvoller Weise von einer Kleingruppe dann sprechen kann, wenn es sich um mehr als 2 und

¹⁵¹ Guten Überblick geben die beiden Bücher: Adler (1993) und Reichmayr, Wagner, Ouederrou, Pletzer (2003)

¹⁵² Jacoby (1985) sieht einen Zusammenhang zwischen zunehmendem Konformismus in westlichen Gesellschaften und der hier erneuten „Verdrängung der Psychoanalyse“.

¹⁵³ Plänklers et al (1996) untersuchen den Zusammenhang kritischer Philosophie mit der Psychoanalyse anhand der engen Zusammenarbeit von Psychoanalytikern und Gesellschaftswissenschaftlern in Frankfurt/Main in den Zeiten der Weimarer Republik – und, wie solches Denken gar langsam in den psychoanalytischen Diskurs zurückkehrt.

weniger als 13 Personen handelt, von einer mittelgroßen Gruppe bei einer Teilnehmerzahl bis etwa 50 Personen, von einer Großgruppe alles, was dann bei einer Zahl von 60 – 70 Personen beginnt. Man hat nämlich etwas unterschiedliche Dynamiken dabei festgestellt¹⁵⁴. Die inneren Phantasien von Gruppenmitgliedern z.B. sind bei Kleingruppen eher dem Familienmodell angelehnt, bei mittelgroßen Gruppen etwa dem einer Schule, bei Großgruppen gibt es ein Pendel zwischen Masse und Großveranstaltungen, die noch etwas strukturiert sind. Man kann aber auch die Gesellschaft als Ganzes als Großgruppe bezeichnen, einen Staat, wie es Volkan (2005) vorschlug. In der Regel bezeichnete man unstrukturierte Großgruppen als Massen, es gibt aber Untersuchungen gruppenanalytischer Art über Großgruppen von 100 – 200 Personen, deren einzige Strukturierung die war, dass alle in mehreren Kreisen um einen gemeinsamen Mittelpunkt herum saßen, eine benannte Zeitdauer und benannte Leiter hatten. Das Gespräch sollte auf dem beruhen, was einer freien Assoziation nahe kam. Es waren dies interessante Experimente in London und in München, wobei die in München auf den Erfahrungen von London schon beruhten (siehe Fußnote unten). Die Großgruppe in München kam dadurch zustande, dass man von Großgruppenprozessen erwartete, dass hier bei Patienten, hier handelte es sich tatsächlich auch um Patienten, in der Zweier-Situation der Einzel-Therapie, der Kleingruppensituation sich die Gesellschaft nicht so abbilden könne wie in einer minimal strukturierten Großgruppe. Da man der Meinung war, auch gesellschaftliche Prozesse hätten etwas mit Erkrankungen zu tun, war der Versuch von Großgruppen nahe liegend. Zuerst befürchtete man in solch unstrukturierten Großgruppen, dass gerade wegen der Unübersichtlichkeit einer solchen Gruppe psychosenahe Prozesse entstehen und damit kranke Menschen noch kränker würden, bis man merkte, dass gerade solche, psychotisch zu nennende Prozesse, wenn sie im Rahmen einer Großgruppe durchlaufen werden, einzelne Teile der Großgruppe sogar mitreißen, schließlich zu deutlich stärkerer Stabilität der beteiligten Personen führten, viel mehr, als dies in Kleingruppen möglich gewesen wäre. Das war sehr überraschend, obwohl die diesbezüglichen Erfahrungen aus London vorlagen. Nun aber konnte man auf dieser Grundlage Großgruppen auch bei Ausbildungs-Workshops oder in Kliniken durchführen, diese Prozesse nutzen. Es ist aufschlussreich, wie Volkan es vorschlägt, auch Staaten und Gesellschaften unter Großgruppenaspekten untersuchen, wobei es sich hier beim Interpretieren nicht um einen Leiter solcher Großgruppen handelt, er

¹⁵⁴ Eine erste größere Untersuchung über Großgruppen aus gruppenanalytischer Sicht berichtet Kreeger (1975), wo in London mit Patienten und Freiwilligen Großgruppen (mit etwa 100 Teilnehmern) unter der Leitung von Gruppenanalytikern regelmäßige Sitzungen stattfanden. Das wurde später für einige Jahre nach München übertragen (siehe Gfäller 1982, Gfäller, Leutz 2006)

interpretiert aus dem Abstand heraus, allerdings involviert in bi- oder internationale Gespräche.

Zuerst aber werde ich zur besseren Veranschaulichung den Untersuchungen folgen, die in unstrukturierten analytischen Großgruppen, aber nicht nur mit Patienten, gemacht wurden, um da die großgruppen spezifischen Mechanismen aufzeigen zu können.

4.4.1. Dichotomisierung

Da Großgruppen unübersichtlich werden, wenn sie nicht strukturiert sind, ist es keineswegs sicher, ob ein Sprecher, der einen anderen Sprecher ansprechen möchte, auch von diesem eine Antwort bekommt, diese kann aus ganz anderer Stelle erfolgen, was wahrscheinlich und häufig ist. Es verstärken sich die Wechselwirkungsprozesse, was sich wegen der Widersprüchlichkeit auch von Wechselwirkungsprozessen in solchen unstrukturierten Großgruppen häufig so auswirkt, dass kaum mehr jemand wirklich gut formulierte Sätze bringen kann, sie werden leicht grammatikalisch falsch, brechen an offenen Stellen ab, wo dann andere sich wieder anschließen, gänzlich Anderes berichten, so dass schnell so etwas wie ein vollständiger Wirrwarr entsteht. Um diesem Wirrwarr zu begegnen, suchen die einzelnen Beteiligten unbewusst innerlich nach Modellen, die wieder Verständnismöglichkeiten eröffnen könnten. Ein sehr frühes Modell dafür sind sog. psychotische Prozesse der frühesten Kindheit, wahrscheinlich solche, die im ersten halben Jahr bestanden. In minimaler Form tauchen schizophrene, paranoide, also psychotische Gedankengänge auf, die aber im Schutz einer solch großen Gruppe durch die Leitung und des Setting produktiv verwandt werden können, um die unbewussten Geschehnisse in einer solchen Gruppe besser eruieren zu können, was dann zur Integration solcher psychotischen Prozesse bei geeigneter Leitung führt. Das Bedürfnis nach Verständnis von Prozessen wächst in der Gruppe, ein Mechanismus dabei ist, um dem allgemeinen Durcheinander zu begegnen, die sog. Dichotomisierung, d.h., man spricht dann verallgemeinert von ‚den Frauen‘, ‚den Männern‘, ‚den Jungen‘, ‚den Alten‘, also von Gegensatzpaaren, bei denen dann nicht mehr wirklich die Einzelnen sprechen, die Einzelnen werden wahrgenommen als Sprecher der jeweiligen gegensätzlichen Gruppierung. Die Gruppe versucht also eine Unterteilung in gegensätzliche Positionen, um scheinbar sich wieder auf etwas sicherem Niveau bewegen zu können. Alle anderen schon genannten Abwehrmechanismen der Kleingruppe und auch einzelner Personen finden natürlich hier auch statt, es geht nun aber um das Spezifikum und die gerade in Großgruppen stattfindenden Mechanismen. Von der triebhaften Seite drohen in Großgruppen sowohl die libidinösen Kräfte sich in ungebundener Form zu entwickeln, wie es

bei geeigneter „Führung“ in Sekten dazu kommen kann, Massenorgien zu veranstalten, andererseits entfaltet sich ungebundene Aggression in der Form von untergründigen Gewaltphantasien. Die strukturierende Ich-Steuerung der einzelnen Großgruppenmitglieder ist herabgesetzt. Es ist manchmal hier so, als würde so etwas wie eine Wolke von Gewalt in der Gruppe hin- und herwabern, die nur darauf wartet, sich wie ein Blitz irgendwo zu entladen. Solches macht Angst auch deswegen, weil es unbenannt, unkommuniziert, d.h. unbewusst in und mit der Gruppe stattfindet. Um nun frei flottierenden Trieben zu entgehen, ist die Dichotomisierung zuerst einmal eine geeignete Orientierung, wobei bei länger dauernder Dichotomisierung zunehmende Aggressionsbereitschaft der widersprüchlichen und benannten Gruppen auftaucht. Dann beginnen z.B. die Frauen die Männer zu hassen, und umgekehrt, die Arbeiter die Angestellten und umgekehrt, usw.. Ein erfahrener Großgruppenleiter, meistens ist es nicht nur ein Leiter, sondern mehrere, können dieser Dichotomisierung langsam dadurch begegnen, indem die möglichen Ängste einer Gruppe angesprochen werden – unter Zuhilfenahme bislang stattgefundener Aussagen -, die zu dieser Dichotomisierung führten. Man kann mit gutem Recht sagen, Dichotomisierungsprozesse, die sich in vielen Großgruppen beobachten lassen, sind Ausdruck von Ängsten, die zusammen hängen zum Einen mit den Ängsten vor Triebdurchbrüchen und zum Anderen mit Ängsten vor großen Gefahren von innen (Psychose) und von außen, z.B., dass die Großgruppe sich entdifferenziert zur Masse – oder umgekehrt, zu einem imaginären, alles gleichschaltenden Wir. Beim letzteren Vorgang kann sich eine Großgruppe dergestalt dichotomisieren, dass sie sich als eine Wir-Großgruppe empfindet, die alle in ihr wirkenden gefährlichen Trieb- und Persönlichkeitsanteile projektiv abwehrt auf die Anderen, eine andere Großgruppe, die gerade das Gegenteil von dem ist, was hier stattfindet, zumindest in der Phantasie. Gesellschaftliche Dichotomisierungen zwischen den Eingeborenen und den Fremden, zwischen den Weißen und den Schwarzen, zwischen Nicht-Juden und Juden usw. entsprechen diesem Abwehrmechanismus, um wieder ein wenig mehr innere Orientierung zu bekommen angesichts des sonst befürchteten Durcheinanders, der Entfaltung von Gewalt oder Sexualität in der eigenen Gruppe samt möglicher Regression in psychotische Zustände¹⁵⁵, was alles unendlich Angst machen kann. Manchmal bilden Großgruppen Mythen aus, greifen dabei auf ohnehin bestehende Mythen zurück oder sie selbst fabrizierten neue Mythen, um im Sinne der primordialen Ebene hierüber Orientierung über das, was man vielleicht nicht wirklich verstehen, aber durchaus erleben kann, zu erhalten.

¹⁵⁵ siehe Turquet (1975)

4.4.2. Untergruppenbildung

Während in der Dichotomisierung Widersprüchlichkeiten ausgedrückt werden, ist Untergruppenbildung ein Prozess mehr in Richtung von Erarbeitung, wo die gefährlich erscheinende Großgruppe aufgeteilt wird in verschiedene Untergruppierungen, die durchaus auch dichotomen Charakter haben können, aber nicht müssen. Die Untergruppen regredieren dann auf einen Zustand des Eins-Seins aller ihrer Mitglieder, Differenzierung und zunehmend aggressiv werdende Abgrenzungen finden nur gegenüber den anderen Untergruppen statt. Organisationen, Firmen, Institutionen und auch Gesellschaften samt dem Staat nutzen Untergruppenbildungen, da diese Gefahrenabwehr versprechen. Untergruppenbildung ist somit eine Möglichkeit, eine Großgruppe zu differenzieren, damit Ängste abzuschwächen, andererseits ein Abwehrmechanismus spezifischer Art, der bald daran zu erkennen ist, dass diese Untergruppen sich als nicht wirklich arbeitsfähig erweisen, sondern sich eher damit beschäftigen, wie sie sich von anderen Untergruppen unterscheiden. Dann hat man es eindeutig mit Abwehr zu tun.

4.4.3. Großgruppenregression, -progression

Auch bestens strukturierte Großgruppen, wie z.B. eine Armee, die an sich nach z.B. den Regeln der Genfer Konvention kämpft, entwickeln bei häufiger werdenden Niederlagen oder heftigen Schlägen seitens des Feindes regressive Mechanismen, die sich daran zeigen, dass es zu einer völligen Entbindung aggressiver und libidinöser Impulse kommt, so dass sie sich als pur libidinös oder pur aggressiv zeigen, es geschehen äußerst brutale Vergewaltigungen, Erniedrigungen, Morde und Schlächtereien durch sonst „ganz normale“ Soldaten und Soldatinnen. Mangels Kommunikation mit den einzelnen Truppenteilen, die in solch schwierigen Situationen sind, ereignen sich diese Regressionen fast gesetzmäßig. In analytischen Großgruppen (nach dem londoner Modell der Gruppenanalyse) wird einer solch rapiden Regression (durch möglichst offene Kommunikation) vorgebeugt bzw. sie nur insofern zugelassen, als sie ein notwendiges Durchgangsstadium für spätere bessere Progression ist. Einzufügen ist hier, dass es die Vorstellung der Psychoanalyse ist, dass im Laufe der Entwicklung libidinöse und aggressive Impulse miteinander legiert werden, so dass es möglich ist, z.B. einem Liebenden, aktiv auf das geliebte Objekt zuzugehen, dass es aber auch möglich ist in einer Auseinandersetzung, die Aggression dadurch etwas zu binden, dass man im Anderen auch einen Menschen erkennt, der seinerseits mit Impulsen zu kämpfen hat. Die Regression verursacht die Entbindung. Es ist dann Tür und Tor geöffnet für alle Formen von Grausamkeit, seltener für alle Formen von Sexualität. Die Sexualität wird meist in die

Grausamkeit eingebunden, so dass sie als solche kaum mehr erscheint, sondern nur noch grausam ist. Man kann dies sehen als Folge der Kulturentwicklung, in der unbewusst davon ausgegangen wird, dass sich destruktive mörderische Impulse nicht wirklich zähmen lassen, sondern kultureller und kollektiver Regelung bedürfen, sei es das Monopol des Staates auf Gewalt oder sonstiger Sanktionsmechanismen, die für gewisse Zeit die wohl bestehende Destruktionsbereitschaft unterbinden. Jede „vernünftige“ Kulturentwicklung sollte davon ausgehen, dass die im Untergrund drängende Destruktionsbereitschaft nicht nur mit dem Verstand eingedämmt werden könne, sondern auch mit Sanktionen belegt werden müsse. So kann man sagen, die Institution des Krieges¹⁵⁶ müsse zuerst abgeschafft werden über die Vernunft der Nationen, um Kriege vermeiden zu helfen. Das dürfte eine Zukunftsaufgabe sein.

Die andere Seite der Regression ist die Progression. Großgruppen können bei geeigneter Führung progressive Entwicklungstendenzen ausbauen, die man an vermehrter Sozialität, an vermehrter Toleranz, freundlichem Umgang mit Fremden, Integrationsbereitschaft, friedlichem Austausch mit anderen Großgruppen erkennen kann. Dazu braucht es starke und besonnene¹⁵⁷ Führungspersonen, bzw. in der analytischen Großgruppe unstrukturierter Art klare Autorität der Gruppenleitung samt ebenso klarem Setting. Nun kann aber auch Progression über das Ziel hinausschießen und damit Omnipotenzphantasien dieser Großgruppe erwecken, dem nun wiederum zu begegnen ist, um die Großgruppe auf dem Niveau zu halten, was ihr tatsächlich möglich ist zu tun und was ihr in ihrer Umwelt angemessen ist. Von der Triebseite her gesehen, ist dies eine zunehmende Verbindung, Legierung zwischen den aggressiven und libidinösen Tendenzen. Jedenfalls sind manische, omnipotent sich erscheinende Großgruppen in besonders großer Gefahr zur späteren völligen Regression, so dass übertrieben beschleunigte Progression als gefahrbringende Abwehr gesehen werden kann.¹⁵⁸ Das ist die Gefahr nach innen; eine solche Großgruppe ist in diesen Zuständen auch eine große Gefahr für andere Großgruppen und nicht zuletzt für die Natur, ähnlich, wie Großgruppen in Verzweiflung. Besonnenheit und Angemessenheit sind die Kategorien, von denen beschleunigte Progression und Regression sich wegbewegen.

¹⁵⁶ Es ist dies das *ceterum censeo* von C. F. von Weizsäcker, das in fast allen seiner Schriften eine gewichtige Stelle einnimmt. Er glaubte nicht daran, dass der Mensch plötzlich nicht mehr kriegerisch sein würde, es braucht eine internationale Regelung über die Vernunft der Nationen, die auch H. Kissinger (1994) forderte.

¹⁵⁷ Über die Notwendigkeit der Besonnenheit von Führern dachte schon Platon im Charmides-Dialog nach.

¹⁵⁸ Die gefährliche Abwehr in Großgruppenprozessen sieht z.B. auch ein international tätiger Investment-Manager, J. Dines (1996), wenn er zur Beurteilung künftiger Wirtschaftsentwicklungen Großgruppen und deren Verhalten heranzieht, wobei er allerdings auf der kognitiven und eher phänomenologischen Ebene bleibt,

4.4.4. Konformismus, Entpersönlichung

Freud (1921) hatte in einer ersten Untersuchung über Massenphänomene festgestellt, dass in solchen Großgruppen, aber auch anderen organisierten Großgruppen, wie dem Militär oder der Kirche, gerne regressive Momente entstehen, dergestalt, dass es zu einer Identifikation mit dem Führer kommt, der gewissermaßen so etwas wie das Ich der Großgruppe dann darstellt. Gleichzeitig repräsentieren die Gruppenteilnehmer umso stärker, je weniger eine solche Großgruppe strukturiert oder organisiert ist, so etwas wie das Es, die Triebhaftigkeit, die nun vom Führer manipulativ gesteuert werden kann. Das Über-Ich wird ebenso zum Führer hin delegiert, was wegen herabgesetzter innerer Steuerung zu den bekannten Massenphänomenen wie Massenhysterie, Massenpanik usw. führen kann. Verwunderlich ist eine solche Gruppenregression sehr vieler auch vernünftiger Menschen nur dann, wenn man davon ausgeht, der „normale Mensch“ stünde nicht in beständiger Wechselwirkung, dem Mit-Sein mit anderen Menschen und der Situation, in der man sich befindet. Die dünne Schicht des Bewusstseins schützt vor der weitgehend unbewusst sich vollziehenden Formierung einer Gruppe besonders dann wenig, wenn man Energie dafür verwendet, sich sein Abgegrenzt-Sein von Gruppenprozessen vorzumachen.

Schon kleine Gruppen entwickeln so etwas wie einen Konformitätszwang, der nicht nur heißt, man müsse sich an die impliziten und expliziten Regeln der Gruppe halten, so, als hätte man darüber die freie Entscheidung, man müsse geradezu viel Kraft aufwenden, um nicht in einem gewissen Automatismus das zu machen, was in der Gruppe vorgegeben ist. Die Hauptsanktion gegen abweichendes Verhalten in einer Gruppe ist der Ausschluss von der Gruppe, der vom Bewusstsein her vielleicht als gar nicht so schlimm betrachtet wird, unbewusst aber an Ängste gemahnt, die auf der primordialen Ebene eines Gruppengeschehens mit ihrem Rückgriff auf lange zurück liegende Prozesse durchaus auch so etwas wie den Tod bedeuten könnte.

Ein Beispiel aus einer Schule – Mathematikunterricht:

Ein Mathematiklehrer an einem Gymnasium wollte den Konformitätszwang in seiner Schulklasse überprüfen, in dem er allen bis auf einen, nämlich seinem besten Schüler die gleiche nicht sehr schwierige Mathematikaufgabe stellte. Die Aufgabe des Letzteren war von der Struktur her gleich, hatte aber andere Bezugswerte zwischendurch. Nach einer gewissen Zeit, als die Schüler fertig waren, fragte der Lehrer nach den Ergebnissen, die meisten hatten das gleiche Ergebnis. Derjenige mit der etwas anderen Aufgabe hatte natürlich ein anderes. Nun ging der Lehrer von Einem zum Anderen, zeigte bei denen, die ein falsches Ergebnis rechneten, die Fehler auf, so dass schließlich alle

unbewusste Hintergründe wenig oder nur in ihren Auswirkungen betrachtet. Nach Auskunft eines international agierenden Anlageberatungsbüros ist dies die einzige Untersuchung unter Einbeziehung von Großgruppen.

bis auf den Einen zum gleichen Ergebnis kamen. Dieser Eine wurde zunehmend nervös, er verstand das Ganze nicht so recht, rechnete selbst noch einmal nach, kam wieder zu seinem Ergebnis, das von den anderen abwich, schließlich fragte ihn der Lehrer, was er denn habe. Nach einigen Momenten des Überlegens entdeckte dieser nun einen vermeintlichen Fehler, der es verhindert hatte, dass er das gleiche Ergebnis wie die anderen erzielte. Er war darüber sehr froh, denn er wusste zumindest, dass er der Besten in seiner Klasse sei, es dürfte nicht noch einmal vorkommen, dass er so falsch rechne, er geriet in Selbstzweifel, bis ihn der Lehrer aufklärte.

Es war ein uraltes gruppendynamisches Spiel, das aufzeigen sollte, wie stark Konformitätszwänge wirken. Man darf durchaus davon ausgehen, dass der Druck zur Konformität samt Verringerung eigener Urteilsfähigkeit in direkter Korrelation zur Zunahme einer Gruppengröße und vermeintlichen oder echten Drucksituationen von außen stehen. Die Gruppen-Soziologie und Gruppendynamik erforscht solche Vorgänge seit vielen Jahrzehnten. Wenn nun in der Überschrift zusätzlich von Entpersönlichung gesprochen wird, so beruht dies darauf, dass in Großgruppenprozessen so etwas wie individuelle Identität mit samt den dazugehörigen inneren Strukturen deutliche Auflösungserscheinungen haben. Gerade hier ist sehr deutlich zu erfahren, wie fragil die inneren Strukturen sind, wie sehr sie von Prozessen, die von außen kommen, an denen man im Sinne der Wechselwirkungen beteiligt ist, die gesamte Persönlichkeit beeinflussen.

Bei minimal strukturierten analytischen Großgruppen (Kreeger 1975, Gfäller 1982) war man in der Lage, bald auch die inneren Prozesse etwas genauer formulieren zu können, die in Großgruppen stattfinden, die durch den Begriff der Entpersönlichung nur äußerlich beschrieben sind. In England sagte man da gelegentlich etwas salopp, man reagiere in einer solchen analytischen minimal-strukturierten Großgruppe mit seinem „psychotischen Kern“. Man hatte Großgruppen auch zum Zwecke des Trainings für angehende Therapeuten angedacht und ausgeführt, wo man dann die Erfahrung machte, dass kurzfristige psychosenahe Reaktionsweisen und Gefühle und Zustände im Rahmen einer solchen Großgruppe durchlaufen werden können, ohne Schaden zu hinterlassen, im Gegenteil, man kam sogar zu der Auffassung, dass dieses Durchlaufen solcher Prozesse gerade unabdingbar sei für spätere Therapeuten, damit sie ohne Gefahr eigener Erkrankung psychotische und psychosenahe Prozesse bei ihren Patienten nicht nur behandeln, sondern diese dabei begleiten können. Die für jemanden, der gerne die Ideologie eines abgeschlossenen und autonomen Individuums pflegt, sehr seltsame Erfahrung, dass gerade das Beteiligt-Sein, das Mit-sein im chaotischen Großgruppenprozess neue Stärke dadurch verleiht, dass man sich nicht mehr mit viel Mühe den Prozessen verschließen muss, was viel unnötige Kraft fordert. Man konnte in diesen Großgruppenprozessen sehen, dass ein Teil der Persönlichkeit in solch starker Weise in

Wechselwirkungen mit der Großgruppe sich befindet, dass die Abwehr dagegen eher krankmachend ist, das Beteiligt-Sein möglicherweise kurzfristig Ängste auslöst, wenn man damit wenig Erfahrung hat, andererseits viele Kräfte frei setzt, nicht nur die, die vorher in der Abwehr gebunden waren, sondern auch solche, die man aus den Wechselwirkungen mit der Großgruppe geradezu schöpfen kann. So kann das Anfeuern von Sportlern, Szenenapplaus in der Oper, das gemeinsame Kampfgeschrei mit militärischen Angriffen Kräfte wachrufen, die vorher in dieser Weise nicht vorhanden waren. Diese Kraftübertragung kann sowohl im positiven wie im negativen erfolgen, wie jeder Mann oder jede Frau weiß, die einmal ausgebuht wurden. Die diesbezügliche Kraft einer Großgruppe kann von charismatischen Führungspersonen gut genutzt werden; erhalten sie Beifall, beziehen sie sich innerlich auf die gerade anwesende Großgruppe, vertreten sie etwas, was der anwesenden Großgruppe zuwider läuft, beziehen sie sich innerlich mit aller Kraft auf eine andere Großgruppe, von der sie sich getragen fühlen.

In den minimal strukturierten analytischen Großgruppen zeigte es sich, dass im Rahmen der Leitung solche Gruppen sich immer wieder einmal spontan Führungsgestalten herausbildeten, die die Großgruppe in die eine oder andere Richtung lenken wollten, was aber in der Regel dadurch misslang, dass man den dazugehörigen Prozess von Seiten der Leitung her interpretierte, nämlich als Abwehr der gesamten Gruppe gegenüber chaotischen Gefühlen, so dass solche Führer schnell wieder verschwanden oder so unzusammenhängend redeten, dass kaum mehr jemand auf sie hörte.

4.4.5. Neid¹⁵⁹

Neidisch zu sein gilt in der Regel nicht gerade als Kennzeichen für wünschenswerte Persönlichkeitseigenschaften. Doch hat der Neid in Großgruppen eine nicht zu unterschätzende Bedeutung¹⁶⁰. So ergaben Untersuchungen bei vielen indigenen Kulturen, dass der Neid eine sozial ausgleichende Funktion erfüllen könne¹⁶¹. Es ließ sich beobachten, dass solche, die im Laufe eines Jahres möglicherweise auch auf Kosten anderer zu gewissem Reichtum gelangt sind, diesen Reichtum dann auf großen Festen zumindest zu einem gewissen Teil wieder an die anderen verteilen. Sie machen dies nicht freiwillig, sie fürchten nämlich den Neid, der in solchen Kulturen durchaus tödliche Wirkung entfalten kann.

¹⁵⁹ Jüngst wies Helga Wildberger über eine Analyse der „Metamorphosen“ Ovids darauf hin, wie wichtig und zugleich gefährlich der Neid schon damals angesehen wurde, er wurde in der Frauengestalt Invidia personifiziert (Wildberger 2009).

¹⁶⁰ Diese Behauptung ist Ergebnis von Supervisionsprozessen mit Ethnologen über viele Jahre.

¹⁶¹ Siehe z.B. Bosse (1979, 1994). Er berichtete im Rahmen unserer Zusammenarbeit von diesen, teilweise von ihm selbst durchgeführten, aber auch von anderen Untersuchungen.

Kulturen, in denen der Neid über kollektive Rituale sowohl bestätigt als auch durch die eben genannte Rückverteilung erworbenen Gutes positiv sanktioniert ist, wo man also irgendwie weiß, dass ungesteuerter Neid demjenigen, der beneidet wird, äußerst gefährlich werden kann, nutzen den Neid zur Erhöhung des Reichtums oder der Verminderung der Armut aller. Wer sich da dem Neid zu entziehen versucht, wird zumindest mit dem sozialen Tod, also mit dem Ausschluss geächtet, wenn nicht gar durch besondere magische Kräfte, die dann von einzelnen der Großgruppe ausgeübt werden, krank gemacht oder gar vernichtet. Das in solchen indigenen Völkern vorhandene Gruppen-Ich samt dem Clan-Gewissen (siehe das entsprechende Kapitel) gestattet es kaum, sich den magischen Mechanismen des Neides gänzlich zu entziehen. Man kann gut davon ausgehen, dass auch in aufgeklärten westlichen Kulturen der Neid eine nicht gerade geringe Rolle spielt, um auch hier für gewisse Umverteilung ungerecht erscheinender Macht- und Besitzverhältnisse zu wirken.

Bei einem Versuch, in den der Vortragende eingeweiht war, wurde zuvor ein größerer Teil der Zuhörerschaft im Rollenspiel so ausgerichtet, dass diese während des Vortrags der festen Meinung waren, es gehöre sich nicht, dass dieser Vortragende vortrage, er sei dazu nicht geeignet, vielmehr sei jemand anderes, vielleicht man selbst, viel besser dafür geeignet. Schon nach kurzer Zeit kam der Vortragende trotz seines Versuches, einen Text vorzulesen, ins Stottern, er konnte seinen Text nicht mehr richtig lesen, an einen freien Vortrag war gar nicht mehr zu denken. Es hatte niemand irgendetwas gesagt aus dem Publikum. Dieses Beispiel zeigt, dass der Neid auch heute in westlichen Gesellschaften eine Rolle spielt, die darauf beruht, wie in indigenen Gesellschaften, allzu beneidenswerte Zustände wieder zu kollektivieren. Die Rollenanweisung der Neider war so, dass sie nach einer gewissen Zeit wieder aufmerksam zuhörten, da die Auffassung untergelegt wurde im Rollenspiel, der Redner habe doch Wichtiges zu sagen, man müsse ihm zuhören. Ab diesem Zeitpunkt konnte der Redner wieder sprechen, sogar seinen Vortrag teilweise frei weiter führen. Neid muss also nicht einmal geäußert werden, um seine Wirkung zu entfalten. Charismatische Führer können den Neid nutzen, um ihre wie auch immer berechtigten Ziele gegenüber anderen, die nun beneidenswert erscheinen, durchzusetzen. Die Rollenanweisung, den Redner für nicht geeignet zu halten, nahm die übliche innere Bearbeitung und Verdrängung des Neides vorweg, die Zuhörer waren sich des Ihnen unterschobenen Neides nicht bewusst, hatten nur die Formulierung, dass sie den Vortragenden für ungeeignet halten, was in der Rollenspielanweisung bewusst etwas schwammig begründet wurde, um dem üblichen Verarbeitungsmuster des als unanständig erlebten Neides zu folgen.

4.4.6. Großgruppenidentität, deren Symbole

Volkan (1999, 2005) ist es zu verdanken, Staaten und Gesellschaften mit einem spezifischen Konzept von Großgruppen eben als solche Großgruppen zu untersuchen. Er legte dafür 1999 die Grundlängen, in dem er Prozesse der Diplomatie untersuchte und dabei zunehmend feststellen musste, dass untergründige psychologische Prozesse in der Diplomatie eine nicht zu verachtende große Rolle spielen, was auch durch die besten Handbücher für Diplomaten kaum auszuschalten ist, da sie mit unbewussten, d.h. unkommunizierbaren oder nicht-kommunizierten historischen Ereignissen im Zusammenhange stehen. Politisch handelnde Großgruppen wie Gesellschaften, Nationen, Ethnien oder Staaten, Staatengemeinschaften, brauchen so etwas wie eine Identität, von der her man das gerechtfertigte Handeln ableiten kann. Er nannte die Identitätsbildung bedingenden Gesichtspunkte die „sieben Fäden der Großgruppenidentität“ (Volkan 2005, S. 38 ff). In moderner gruppenanalytischer Sprache ausgedrückt würde man wahrscheinlich eher nicht von „Fäden“ sprechen, sondern von einem in Wechselwirkung stehenden Netzwerk, das in Abgrenzung zu anderen Großgruppenidentitäten und auch mit ihnen in Wechselwirkung stehend sich entwickelt. Die genannten Punkte sind:

1. Gemeinsame greifbare Reservoirs für Bilder, die mit positiven Emotionen verbunden sind, meist Bilder von Ereignissen der Vergangenheit, die so etwas wie die Ursprungsgeschichte oder besser gesagt den Ursprungsmythos der Großgruppe darstellen. Solche gemeinsamen Reservoirs sind z.B. in Deutschland die Kaiserkrönung Karls, in Bayern König Ludwig, in Tirol Andreas Hofer als Befreier Tirols, in Serbien das Amselfeld usw..
2. Gemeinsame „gute“ Identifikationen, d.h. Zuschreibungen von guten Eigenschaften der zur Großgruppe gehörenden Mitglieder, z.B. der fleißige und ordentliche Deutsche.
3. Aufnahme der „schlechten“ Eigenschaften anderer, als feindlich oder gegnerisch gesehener Großgruppenmitglieder, womit gemeint ist, dass die bewusste Abgrenzung einer Großgruppe von der anderen auch durch projektive Mechanismen geprägt ist, in denen das, was für die ausschließlich guten Eigenschaften der eigenen Großgruppe unzutraglich ist, bei anderen einerseits abgeladen, also auf sie hin projiziert, was aber als Projektionsbild doch innerlich in der eigenen Großgruppe unerkannt erhalten bleibt. Die schwierige Aufgabe einer klugen Großgruppe ist es, die nach außen projizierten Eigenschaften, Haltungen, Verhaltensweisen immer wieder von Neuem der eigenen Identität der Großgruppe neu einzuverleiben, d.h. diese zu integrieren. Bleibt es bei der bloßen Projektion, schränkt eine Großgruppe ihre Handlungsfähigkeit

gegenüber den mit den Projektionen ausgestatteten anderen Großgruppen deswegen ein, weil man das Projizierte nicht wirklich vernichten darf, es ist schließlich Bestandteil des eigenen Selbst der Großgruppe. Durch die Re-Integration der bösen Anteile in die eigene Großgruppe verringert sich der Hass auf die anderen, die nun nicht mehr Träger des Projizierten sind, man erkennt in diesen das eigene Wesen in seiner Ganzheit wieder, bei allen gegebenen rationalen Unterschieden. Nur auf solche Weise kommt es zwischen Großgruppen statt zu Hass und Krieg zum nachvollziehbaren Kampf um die Durchsetzung jeweils eigener Interessen, also zu Kompromissen, friedlicher Klärung bestehender Konflikte¹⁶².

4. Aufnahme der inneren Welt revolutionärer, transformierend wirkender oder integrativ wirkender Führungsgestalten, womit gemeint ist, dass Großgruppen gerade wegen ihrer Tendenz zu regressiven Prozessen, wie sie Freud schon beschrieben hat, in besonderer Weise an den Führern kleben, die gewissermaßen das handelnde Ich der Großgruppe repräsentieren.
5. Großgruppen brauchen zu ihrer Identität Ruhmestaten, die ausgewählt sind, mit denen sich zu identifizieren eine Möglichkeit erwächst, solche und ähnliche Ruhmestaten wiederum verwirklichen zu können. Dabei zeigt sich bei der Untersuchung der Geschichte, die solchen Ruhmestaten zugrunde liegen, sehr häufig, dass diese Ruhmestaten genau in dieser Weise gar nicht stattgefunden haben, sie haben eher mythologischen Gehalt, der um so höher gewichtet wird, je weniger er der historischen Wirklichkeit entspricht.
6. Großgruppen wählen sich Traumatas aus, oft ebenso mythologische, mit denen man so argumentieren kann, dass gerade der geschehenen Traumatas jetzt endlich so etwas wie Vergeltung, Recht zur Strafe an anderen geschaffen wird.
7. Großgruppen wählen und bilden Symbole, die langsam eigene Autonomie erlangen, unabhängig von ihrer entstandenen Geschichte werden, die die Existenz und Kraft einer Großgruppe gut symbolisieren vermögen. Es sind dies nicht nur die Fahnen und die dort abgebildeten Symbole, manchmal auch andere Dinge, auf die noch einzugehen ist.

Zu 1.:

¹⁶² Ähnlich, wie es in jedem Menschen Ambivalenzen, aber auch innere Konflikte zwischen gegensätzlichen Triebregungen gibt, jedenfalls nach Aussage und Erfahrung der Psycho- und Gruppenanalyse, sind Konflikte zwischen Menschen, Menschengruppen, Großgruppen wohl unvermeidlich. Es gibt immer unterschiedliche Interessen. Das Menschenbild der Mediation geht ebenfalls von solchen Konflikten als gegebene aus, siehe Mähler, Mähler (1994, 2001, 2002).

Die gemeinsamen Reservoirs für positive Emotionen, ich nenne hier nur einige Beispiele, sind bei einer Untergruppe der 1. Gebirgsdivision im zweiten Weltkrieg die Hahnenspielfäger mit ihrem Symbol einer Birkhahnfeder am Hut, wo diese Hahnenspielfäger sich definierten als eine Kampfgruppe mit großer Wachsamkeit, als gute Jäger, da nur sie mit der seltenen Trophäe eines Birkhahns ausgestattet waren. In der Nationaltracht erscheinen solche Reservoirs, wie z.B. im Kilt der Schotten, aber auch in ihrem Dudelsack, mit dem sie in tiefer innerer Verbindung stehen. Bei der Intifada nahmen palästinensische Jugendliche Kieselsteine, die mit ihren eigenen Landesfarben bemalt waren, in der Hosentasche mit, nicht nur, um sie auf israelische Soldaten zu werfen, sondern vor allem, um mit diesen in der Tasche getragenen Steinen ihre palästinensische Identität in guter Weise mit sich tragen zu können. Ist man mit einem solchen Reservoir ausgestattet, bedeutet dies nicht nur einen äußeren, sondern auch einen inneren Beleg für die Verknüpfung mit der eigenen Großgruppe. In Finnland spielt für die finnische Identität die Idee eine nicht geringe Rolle, der Finne befinde sich gerne in seiner Sauna, teile diese mit anderen. Nordamerikanische Indianerstämme benutzten beim gegenseitigen Kampf besonders geschnitzte und ausgestattete Pfeile, die sie in ihrem Köcher trugen, mit denen sie sowohl nach innen als auch nach außen ihre Zugehörigkeit erlebten. Wenn man darüber genauer nachdenkt, dann lassen sich viele Beispiele für diese Reservoirs finden, mit denen eine Großgruppe ihre Identität und die Mitglieder ihre Zugehörigkeit zu dieser zum Teil zeigen, hier aber wichtiger als Zeichen der Zugehörigkeit mit sich tragen. Nationale, regionale Fahnen, Uniformen, Trachten sollten nicht unerwähnt bleiben. Es ist Volkan zu verdanken, das Augenmerk auf solche identitätsbildende äußere Merkmale gerichtet zu haben.

Zu 2.:

Die Widersprüchlichkeit der „guten“ Identität z.B. der Deutschen im Ausland berichtete mir eine Gruppe von Reiseführern, die einhellig der Meinung waren, Deutsche wünschten sich im Ausland beim Urlaub im Gegensatz zu früher jetzt dorthin geführt zu werden, wo ihrer Meinung nach die Deutschen nicht hingehen. So waren bestimmte sehr abgelegene und schwierig zu erreichende Täler oder Orte geradezu zum Sammelpunkt für solche Deutsche geworden, die eben gerade nicht da hin gehen wollten, wo die Deutschen sind. Eine weitere Eigenschaft der Deutschen im weiten Ausland sei, darauf etwas zu halten, sich mit den „Eingeborenen“ in bestem Kontakt zu befinden, also nicht wie Touristen zu wirken, was für Reiseführer oft ein gutes Extraentgelt brachte, wenn sie in Absprache mit den sog. „Eingeborenen“ Einladungen organisierten. Eine Gruppe von Ethnologen, die das Verhalten von Deutschen, die im Ausland arbeiteten, in der sog. Diaspora-Forschung untersuchten

berichtete – in der Supervision – dass man dann, wenn sich diese Volksgruppe eben wie in einer Diaspora fühlten, in für Außenstehende fast lächerlichen Weise nationale Symbole, Rituale pflegten, was allerdings auch für andere als der deutschen Großgruppe ebenfalls gilt. Es war durchwegs festzustellen, dass da die Deutschen in besonderer Weise Traditionen pflegten, die im Heimatland längst nicht mit solcher Intensität betrieben wurden. Der deutsche Weihnachtsbaum, eine Tanne oder Fichte, möglichst aus Deutschland, scheint den Deutschen in der Diaspora ein besonderes Heimatgefühl auch dann zu erlauben, wenn sie Weihnachten auf der Südhalbkugel, also mitten im Sommer, feiern. Die Diaspora-Forschung bei anderen Völkern ergab ähnliche Ergebnisse. Man bediente sich in der Diaspora immer in besonderer Weise nationaler kultureller Feiern, man trank dazu die importierten Getränke, holte oft so etwas wie die nationale Tracht hervor, um sich der nationalen Großgruppenidentität zu versichern. Dauerhafte Immigranten übernehmen nach gewissem Sträuben und notwendiger Trauerarbeit über den Verlust ihrer früheren Heimat so etwas wie eine bikulturelle Identität an, wenn sie sich nicht gegenüber dem neuen Land ab- oder verschließen wollen. Extreme Anpassungsbereitschaft ist eine andere Seite nicht verarbeiteter Immigration¹⁶³. Die Immigrationsprobleme westlicher Staaten, in denen sich die verschiedenen Gruppen von „Ausländern“, auch wenn sie längst die jeweilige Staatsbürgerschaft erlangt haben, nur schlecht integrieren lassen, hängen eng mit diesen Identifikationsmöglichkeiten mit den sog. guten Eigenschaften der immigrierten Großgruppe im Verhältnis zur umgebenden Gesellschaft zusammen. Eine multikulturelle Gesellschaft schaffen zu wollen, ohne die dabei entstehenden Identitätsprobleme der jeweiligen Großgruppen zu berücksichtigen, dürfte eine naive Angelegenheit sein.

Zu 3.:

Wenn eine Großgruppe darauf angewiesen ist, sich nur mit ihren „guten“ Eigenschaften zu identifizieren, ist sie in großer Gefahr, die „schlechten“ Eigenschaften ausschließlich in einer anderen oder den anderen Großgruppen zu sehen. So berichtete mir eine israelische Kollegin, die als Kind mit ihren Eltern während des zweiten Weltkriegs aus Osteuropa floh und nach Israel immigrierte, dass sie da in einem Dorf gut aufgewachsen war, in dem angenehme und hilfsbereite Nachbarschaft zwischen Kurden, jüdischen Immigranten aus verschiedenen Nationen, Arabern, Palästinensern bestand. Man half sich gegenseitig beim Aufbau. Als sich die israelisch/arabischen Konflikte zuzuspitzen begannen, veränderte sich das Dorfleben

¹⁶³ So waren im ländlichen Bayern nach dem zweiten Weltkrieg die „Flüchtlinge“, Menschen, die ihr Hab und Gut in der, wie es damals hieß, sowjetischen Zone, (z.B. Schlesien, Ostpreußen oder Sudetenland) verloren hatten und nach Bayern geflohen waren, manchmal gerade daran zu erkennen, dass sie bayerische Nationalsymbole wie Lederhosen oder Hüte mit Gamsbart zu jeder unpassenden Gelegenheit trugen.

drastisch, es entstanden schließlich im Dorf zwei Großgruppen, in der einen waren Juden, gleich welcher ursprünglichen Nationalität, versammelt, in der anderen die Araber, Palästinenser, die Kurden wurden verdrängt. Es dauerte nicht lange, bis die beiden Großgruppen (Palästinenser, Juden) gegenseitig sich alle möglichen schlechten Eigenschaften vorwarfen, die guten Eigenschaften behielt man bei sich. Für sie als junge Heranwachsende bzw. junge Frau war dies völlig verwirrend, weil plötzlich lange aufgebaute Freundschaften auseinander brachen, so dass sie sich da gar nicht mehr wohl fühlte und über Auslandsreisen versuchte, sich eine geschlossene Identität mit allen guten und schlechten Eigenschaften, letztere waren bei ihr längst integriert, zu erhalten. Ihre eigene neue Heimat wurde ihr zunehmend fremd, wobei auch sie bei sich langsam feststellte, sich nicht gänzlich freihalten zu können von der nun neuen jüdischen Großgruppenidentität, die alles Schlechte bei den anderen zu sehen glaubte. Da nun Projektionen die leidige Eigenschaft haben, besonders, wenn sie von größeren Gruppen ausgeübt werden, dass die von diesen Projektionen betroffene Gruppe in gewisser Weise auch manipuliert wird, die auf sie auf sie geworfenen bösen Eigenschaften auch zu leben, zumindest gegenüber der anderen Großgruppe, kommt es leicht zu gegenseitigen Bestätigungen der abgewehrten und auf die anderen projizierten Eigenschaften. Es benötigt einen längeren Prozess von Großgruppen aus einer solchen Regression, der Anwendung schon überwundener Transaktionsprozesse, wie die Psycho- und Gruppenanalyse es bezeichnen, wo eben diese Projektionen stattfinden, wieder heraus zu kommen zu einer langsamen Reintegration der sog. schlechten Eigenschaften bei der Großgruppe selbst, um diese langsam wieder integrieren zu können. Man kann es nicht einfach verlangen, dass solche Reintegration stattfindet, eine Großgruppe braucht gewisse Sicherheit¹⁶⁴ und kluge Führer, um langsam sowohl mit den eigenen unangenehmen „bösen“ wie auch den äußerst angenehmen „guten“ Eigenschaften innerlich umgehen zu können. Die Fähigkeit, innere Konflikte aushalten zu können, ist ein Zeichen von Wachstum und Stärke, bei der Großgruppe wie beim einzelnen Menschen.

Zu 4.:

Wie schon angedeutet, spielen Führergestalten sowohl bei der Desintegration als auch bei der Integration einer Großgruppe eine bedeutende Rolle. Eine sich sehr sicher und stabil sich empfindende Großgruppe neigt dazu, sich tolerante und demokratische Führungsgestalten zu wählen, eine unsichere und sich bedroht fühlende Großgruppe eher diktatorische, demagogische und undemokratische Führer. Wenn also ein Staat glaubt, durch Auswechseln oder Unterstützen z.B. von demokratischen Führungsgestalten die Dynamik einer Großgruppe

¹⁶⁴ Se-curitas (lat.) meinte eine angemessene, besonnene gute Sorge um sich und die eigenen Interessen – im
Seite 243

allzu sehr beeinflussen zu können, irrt sie, die Dynamik einer Großgruppe samt ihren Ängsten, Unsicherheiten muss zuerst einmal bereinigt werden, dennoch spielt die innere Welt von Führungsgestalten eine große Rolle bei Großgruppenprozessen, da Großgruppen dazu neigen, sich mit diesen zu identifizieren. Sie sind innerer und äußerer Repräsentant der Großgruppe, was keinesfalls nur für die äußerlich gezeigten Verhaltensweisen gilt, sondern auch, und dies in besonderer Weise, für die innere Welt solcher Führer. Man kann das durchaus vergleichen mit der individuellen Entwicklung, wo sich Kinder eben nicht nur mit den gezeigten äußeren Verhaltensweisen und Reden der Eltern identifizieren, sondern mindestens genau so stark, wenn nicht manchmal stärker, mit den Haltungen, Persönlichkeitsanteilen und Verhaltensweisen, die den Eltern selbst unangenehm wären, würden sie diese bei sich selbst entdecken. Wenn in der inneren Welt von solchen Führern, wie bei den Eltern von Individuen, großes Chaos, Destruktion neben purer Libido, Zuneigung liegt, wird auch eine Großgruppe langsam dieses Chaos, die innere Zerrissenheit samt den damit zusammen hängenden Abwehrmechanismen übernehmen. Transformierend wirkende, charismatische oder auch integrative Führer spiegeln in den Meinungen und Haltungen, die sie zum Ausdruck bringen, im öffentlichen Auftreten, in den Reden, in ihrer veröffentlichten Art, wie sie mit ihrer Familie umgehen, in ihren Vorlieben, Abneigungen und oft sogar in der Art, wie sie sich kleiden, die Gefühle der von ihrer geführten Großgruppe wieder. Sie beeinflussen die Großgruppe, lassen möglicherweise neue Ideologien entstehen, entfachen oder zähmen religiöse, nationale oder ethische Gefühle. Ein vielleicht etwas banales Beispiel dafür ist ein früherer deutscher Bundeskanzler, der in einer Zeit, in der kaum mehr jemand in der Öffentlichkeit Zigarren rauchte, dieses tat, worauf hin der Verkauf von dicken Zigarren in Deutschland plötzlich enorm zunahm. In Filmen mit berühmten Schauspielern wird in der Regel jetzt nicht mehr geraucht, was ebenfalls dazu dienen soll, sich mit diesen zu identifizieren und das Rauchen zu beenden. Bis etwa 1925 trugen z.B. türkische Männer keine Hüte im westlichen Stil, da diese ihrer Meinung nach die Ungläubigen repräsentierten. Da die Türkei, sich in schwierigsten wirtschaftlichen Verhältnissen befindend, von verschiedensten Untergruppierungen beinahe zerrissen wurde, besann man sich auf eine alte hinter dem Islam liegende türkische Kultur, die nun leichter mit der Hoffnung gebietenden neuen westlichen Kultur in Verbindung zu bringen war, Atatürk, der damalige türkische Ministerpräsident, begann westliche Anzüge und westliche Hüte zu tragen, was bald von vielen, die sich als die wahren Türken bezeichnen wollten, nachgeahmt wurde. Man wandte sich vom Orient ab in Richtung Westen, formte auch die Sprache um, presste die Sprache in das westliche

Abgleich mit Interessen anderer. Konflikte sind da also immer mitgedacht.

europäische Buchstabenbild. Wäre die türkische Gesellschaft nicht in dieser Zeit in solcher Not und solcher Bedrohungssituation gewesen, sich aufzulösen, damit die Identität als Großgruppe zu verlieren, hätte sie wohl kaum Atatürk als Führer auserkoren, der mit seinem Charisma den Weg zum Westen eröffnete.

Zu 5.:

Hier, bei den gewählten Ruhmestaten und dem nächsten Absatz über Traumatas ist eine enge Zusammenarbeit zwischen Psychoanalytikern und Historikern gefordert, denn nur mit der genauen Untersuchung der Dokumente über solche Ruhmestaten oder auch Traumatas können die nötigen psychoanalytischen oder gruppenanalytischen Schlussfolgerungen gezogen werden. So wählen in schwierigen Zeiten oder unter kriegsähnlichen Bedingungen Führergestalten siegreiche historische Situationen, um die Identität ihrer Gruppe zu stärken. Volkan (2005, 52f), berichtet, dass Saddam Hussein im ersten Goldkrieg stark auf solche gewählten Ruhmestaten zurückgriff, um sich der Unterstützung des iraktischen Volkes zu versichern, er verglich sich mit Sultan Saladin, der im 12. Jahrhundert die christlichen Kreuzritter besiegt hatte. Saddam Hussein ließ also ein Ereignis der Vergangenheit und mit einem früheren Helden wieder aufleben, er versuchte damit die Illusion zu erzeugen, sein Volk erwarte ein ähnliches triumphales Schicksal, er sei dabei persönlich ein solcher Held wie Saladin. Unter den Tisch fallen ließ er dabei, dass Saladin keineswegs ein Araber war, sondern ein Kurde, sein Reich war von Ägypten und nicht vom Irak. Das interessierte Saddams Anhänger letztlich auch nicht, hervorgehoben wurde die religiöse Identität des alten Helden. Damit wurde suggeriert, dass der muslimische Saddam ebenso wie Saladin die „Ungläubigen“ aus den USA und ihre Verbündeten problemlos besiegen würde. Nun wissen wir, dass sich Saddams Hoffnungen nicht erfüllten. Führergestalten beziehen sich gerne auf solche gewählten Ruhmestaten, damit begeistern sie ihre Anhänger, in dem sie einen bereits existierenden gemeinsamen Marker für den Erfolg der Großgruppe reaktivieren. Hitler reaktivierte im zweiten Weltkrieg das Bild siegreicher Germanen, wie mit Hilfe einer speziellen Interpretation der ohnehin wenig vorhandenen Geschichte der Germanen als so siegreich dargestellt wurden wie Herman der Cherusker. In den USA wird das Thanksgiving-Fest so dargestellt, als wäre dies der siegreiche Beginn der amerikanischen Nation. Historiker können dagegen belegen, dass eine ohnehin weitgehend wegen Hungers und Krankheiten dezimierte Anzahl von Menschen den nächsten Winter kaum überlebt hätte, wenn ihnen nicht von Mitleid empfindenden Indianern geschossene Truthähne gebracht worden wären. Das historische Ereignis braucht dem zufolge nach gar nicht wirklich geschehen zu sein, man kann aus psychoanalytischer Sicht durchaus annehmen, je weniger

das bezogene Ereignis der historischen Wirklichkeit entspricht, desto mehr Wirkung kann es bei genügend demagogischem Gebrauch entfalten. Für Diplomaten ist es von großem Nutzen zu wissen, die sog. historischen Ruhmestaten der gegnerischen Partei nicht mit historischen Belegen zu widerlegen, sondern zu wissen, dass man die andere Partei gerade durch die Achtung ihrer historischen Ruhmestaten dazu bewegen kann, leichter und besser Kompromissen zuzustimmen. Dennoch ist es natürlich gut, über die wirklichen historischen Hintergründe der in den Medien dieser gegnerischen Partei veröffentlichten Ruhmestaten genau Bescheid zu wissen, um sich auch selbst hinterfragen zu können, mit welchen angeblichen historischen Ruhmestaten die eigene Großgruppe ausgestattet ist. Man darf nicht einfach an der Identität des anderen öffentlich zweifeln, ansonsten erntet man schnell Feindschaft und größte Missverständnisse. Weiter ist es gut, die Struktur solcher Ruhmestaten zu wissen, damit man in etwa vorher sagen kann, auf welche Mittel und Wege die gegnerische Partei untergründig sich stützt. Für Großgruppen und ihre Führer samt ihren Diplomaten wäre die Aufdeckung der tatsächlichen historischen Hintergründe durch andere Großgruppen oder Diplomaten so etwas wie eine schwere narzisstische Kränkung. Es würde die identitätsstiftende Geschichte in Frage gestellt werden, was so etwas wie narzisstische Wut auslösen würde, wobei man mit narzisstischer Wut meint, blindes Zerstören, Hass, endlose Wut, auch in Blindheit gegenüber der eigenen Verletzbarkeit auszulösen. Erinnerungen haben identitätsstiftenden Charakter. Dabei ist es unwichtig, ob die Erinnerungen der tatsächlichen damaligen historischen Situation entsprechen oder nicht. Ein wesentlicher Teil der Identität beruht darauf¹⁶⁵. Wenn die erwähnten historischen Hintergründe einer genauen historischen Überprüfung nicht standhalten, kommt es zu einem zumindest teilweisen Zusammenbruch der Identität, zu so etwas wie den Tod, wo es dann gleichgültig wird, was man bei der auftauchenden destruktiven Aggression gegenüber anderen alles vernichtet, sei es das eigene Selbst oder die eigene Person. Dies gilt auch für Großgruppen. Die gewählten identitätsstiftenden Ruhmestaten dürfen erst dann hinterfragt werden, wenn aus Gegensätzen, Kriegen oder sonstigen feindlichen Auseinandersetzungen von Großgruppen so etwas entstanden ist wie ein gemeinsam gewollter Friede, in dem zwar immer noch Interessensgegensätze bestehen, nicht aber durch narzisstische Kränkungen verursachte blinde Aggression. Hier wäre ein enger interdisziplinärer Austausch zwischen Diplomaten, Außenpolitikern, Historikern, Theologen (wegen der immer noch großen Bedeutung der Religionen), Ethnologen, Kulturforschern und Psycho- und Gruppenanalytikern gefragt, um nicht durch ungewollte Provokationen Konflikte noch zu verschärfen.

¹⁶⁵ Siehe hierzu Döbert, J. Habermas, Nummer-Winkler (1980²)

Zu 6.:

Eine ähnlich identitätsstiftende und daher ebenfalls zu achtende Bedeutung haben die gewählten Traumatas einer Großgruppe. Mit Hilfe solcher Traumatas können Großgruppen, die sich in Gefahr wähnen, unter Nutzung des Notwehrrechts, das in vielen Kulturen verbreitet ist, dazu gewonnen werden, grausamste Aggressionen an denen zu verüben, die man für solche traumatischen Erlebnisse verantwortlich machen kann. Traumatas dieser Art mobilisieren verzweifelten Widerstand und verzweifelte Kampfbereitschaft. Die Erniedrigung der Großgruppe der Deutschen in den Versailler Verträgen samt den unmöglich zu finanzierenden Reparationsleistungen boten eine gute Grundlage für Hitler und seine Partei, den Volkszorn eben wegen der damit verbundenen narzisstischen Kränkung der Großgruppe gegen die damaligen Siegermächte zu wecken. Damit konnte die berechnete, viel zu spät gekommene Niederlage Deutschlands im ersten Weltkrieg wegen des Versuches, auch wie die anderen eine koloniale Weltmacht zu werden, so umgedeutet werden, dass diese Niederlage als unberechtigt erschien samt den der deutschen Großgruppe auferlegten Reparationszahlungen. Traumatische Ereignisse, das zeigt die Traumaforschung¹⁶⁶, bewirken immer von Neuem, wenn sie erwähnt werden, massive Destruktion, da hier ein Angriff auf die gesunde Identität einer Großgruppe, ähnlich wie beim einzelnen Individuen, gemacht wird. Die entstehende narzisstische und zerstörerische Wut findet ihre Berechtigung im Sinne der Notwehr, mit der man jegliche Aggression als erlaubt und für notwendig erklären kann. Gewählte Traumatas ermöglichen wegen der damit verbundenen narzisstischen Kränkung brutalste Aggression gegenüber einer anderen als feindlich gesehener Großgruppe. Manchmal wirken gewählte Traumatas noch stärker als gewählte Ruhmestaten, da die traumatischen Ereignisse meist in konkreter narrativer Form, in Erzählungen der Opfer wegen der damit erlittenen Scham nicht weiter erzählt werden, also nicht bewusst tradiert werden, sondern über unbewusste Kommunikation an die nächste Generation weiter vermittelt werden. Das Endresultat der meist nicht erzählten und damit unbewussten psychischen Prozesse durch die Überlebenden ist, dass sie ihre eigenen beschädigten Selbstbilder infolge traumatischer Ereignisse in der Kernidentität ihrer Nachkommenschaft deponieren¹⁶⁷. Da dieser Prozess gänzlich unbewusst, weil nicht kommuniziert, verläuft, entfaltet er umso heftigere und für die Betroffenen kaum nachvollziehbare Triebimpulse. Es möge dies ein Beispiel belegen: Nach dem zweiten Weltkrieg war es für einige Jahre für Kinder und junge Jugendliche geradezu eine Mutprobe, an Grenzsteinen zwischen Bayern und Tirol von der Seite Bayerns auf die

¹⁶⁶ Siehe den kritischen Überblick über die Traumaforschung und -behandlung von Buchholz (2009)

¹⁶⁷ Das ist eines der Ergebnisse der Forschungen und Erfahrungen von Volkan (2004, 2005), die mit den Ergebnissen psycho- und gruppenanalytischer Erfahrungen über unbewusst Tradiertes übereinstimmen.

Tirols zu springen, man brauchte dazu viel Mut. Bei der analytischen Untersuchung solcher Kinder und junger Jugendlichen ergab sich, dass sie es schon irgend wie wussten, dass ihnen auf der tiroler Seite größte Gefahr drohe, ohne zu wissen, warum eigentlich. Der historische Hintergrund war, dass in den napoleonischen Kriegen Bayern auf der Seite Napoleons in grausamer Weise die Großgruppe der Tiroler beschädigte, Frauen und Kinder, nicht nur Männer ermordete. Umgekehrt geschah Ähnliches. Diejenigen, die die Mordanschläge überlebten, schwer traumatisiert waren, berichteten der Nachfolgegeneration aus Scham nicht darüber, was wirklich geschehen war. Es ist beschämend, Folterungen, Morden, Erniedrigungen ausgeliefert zu sein, ohne Gegenwehr üben zu können. Das Nicht-Berichtete entfaltet in der nachfolgenden Generation die gleichen Gefühle wie in der vorhergehenden, die die Folterungen und Niederlagen erlebte. Diese geben es wieder an die nächste Generation weiter, ohne davon ein Bewusstsein zu haben. Die seltsamen Gefühle an den tiroler/bayerischen Grenzsteinen, die angstaussendend waren, konnten damit aufgeladen werden, dass Grenzen oder Grenzsteine einfach gefährlich waren. In rationalisierender Weise berichtete man sich dann unter diesen jungen Menschen, dass bayerische oder tiroler Grenzpolizisten Grenzüberschreitungen mit gnadenloser Härte bestrafen würden. Es fand Letzteres tatsächlich gar nicht statt, wurde auch nicht überprüft, die Kinder waren Deponien von nicht tradierten Geschichten aus der napoleonischen Zeit – über mehrere Generationen. In psychoanalytischen Prozessen mit solchen Kindern oder jungen Jugendlichen, die dann in ihrem Erwachsenenalter stattfanden, bewirkte die Untersuchung der tatsächlichen Geschichte zwischen Bayern und Tirol eine enorme Entlastung dahingehend, dass nun plötzlich diese Grenzsteine gar nicht mehr angstvoll betreten werden konnten, man hatte Freiheit gewonnen. Würde ein demagogischer Führer in Krisenzeiten die traumatischen Ereignisse zwischen Bayern und Tirol dazu benutzen, um Feindschaft und Verteidigungsbereitschaft oder auch Lust zum Angriff zwischen diesen beiden Großgruppen zu wecken, könnte er auf die traumatischen Ereignisse in den genannten napoleonischen Kriegen zurück greifen. Es würde dies sofort in die Großgruppenidentität sowohl der Tiroler als auch der Bayern eingehen, da gerade die nicht-tradierte und damit nicht erzählte Geschichte tatsächlicher Geschehnisse in viel stärkerem Maße wirkt, als hätte man von einer Generation auf die andere die Ereignisse erzählt. Es bestände die Gefahr, ebenfalls über Generationen entstanden Bindungen zwischen grenznahen Bayern und grenznahen Tirolern sofort zu zerstören, wenn auf der einen oder anderen Seite ein gewählter Führer demagogischen Charakters auf die Traumata zurück griffe und damit auslöste heftige Feindschaft zwischen beiden Großgruppen.¹⁶⁸

¹⁶⁸ Es war dies ein Grund für Heigl-Evers und mich, bei der Konzeption eines Buches über die Geschichte der
Seite 248

Zu 7.:

Ein weiterer wesentlicher Gesichtspunkt der Identität einer Großgruppe ist das Symbol, das einige der anderen Gesichtspunkte, möglicherweise auch alle mit einander verbindet. Zuerst wird ein solches Symbol gewählt, schließlich existiert es langsam unabhängig von den gewählten. Es repräsentiert etwas Unzerstörbares, was davon ablenkt, dass die beteiligten Großgruppenmitglieder in Wirklichkeit sehr zerstörbar sind. In vielen Kriegen spielten solche Symbole eine große Rolle, der Feind war erst dann geschlagen, wenn man seine Fahne in Besitz nahm und sie zerstörte. Das geschah manchmal unabhängig davon, ob man tatsächlich die feindlichen Truppen ausreichend besiegt hatte. Solche Symbole der Großgruppenidentität beginnen ein so hohes Gewicht zu erhalten wie die Großgruppe selbst. Jede Großgruppe wählt andere Symbole, manche Fahnen, manche historische Kunstgegenstände, manche historische Bauten usw.. Die Symbole bedeuten, auch wenn sie gleich erscheinen, in vielen Kulturen und Großgruppen Unterschiedliches. Viele Großgruppen verwenden z.B. Sterne in ihrer Flagge. Die spezifische Bedeutung dieser Sterne als Symbole der Großgruppenidentität ist von jeder Großgruppe anders besetzt. So steht z.B. der David-Stern ausschließlich für das Judentum. In vielen Kulturen gilt dieser Stern mit sechs Spitzen als Repräsentant des männlichen und weiblichen Körpers in Vereinigung. Juden assoziieren dieses Symbol jedoch mit dem biblischen König Salomon, dem Sohn von David und Bathseba. Mit Hilfe dieses Symbols soll Salomon Dämonen ausgetrieben und Engel herbei gerufen haben. Dann wurde es schließlich als Repräsentant des jüdischen Gottes (YHWH, Yahveh oder Gott) verstanden. Der Stern wurde schließlich das Zeichen der beiden übereinander gelegten Dreiecke für das Siegel Salomons und das Schild Davids. Es wird heute allgemein als Davidsstern bezeichnet.

Als Symbol serbischer Identität galt lange Zeit das Bild von Prinz Lazar vom Amselfeld. Dieses Bild wurde zu einem Element, das verschiedene Gesichtspunkte der ethnischen Identität der Serben miteinander verknüpfte. Das Bild wurde so nicht nur zu einem geeigneten Reservoir für die nicht integrierten guten Bilder und projizierten Idealisierungen serbischer Kinder, sondern ließ das gewählte Trauma der Serben wieder aufleben, das in den Schlachten des 19. und 20. Jahrhunderts in eine gewählte Ruhmestat umgewandelt wurde. Die Niederlage Lazars im Krieg gegen die Türken wurde verleugnet und umgedeutet zu einem Sieg, so dass das Bild Lazars in den Taschen der Soldaten Serbiens in den Kriegen gegen Kroatien, Mazedonien und andere ehemals jugoslawische Völker eine große identitätsstiftende Rolle spielte. Lazar war plötzlich der Sieger, mit dem man sich identifizierte, der ein Stück der nationalen Identität war. Dabei war es völlig gleichgültig,

welche historische Hintergründe für Lazars Tätigkeit bestanden. Faktisch war Lazar in völliger Überschätzung der eigenen Rolle in die türkischen Truppen mit einigen wenigen Getreuen hineingeritten, er mordete den türkischen Führer, wurde selbst dabei getötet, so dass die türkischen Truppen, die zuerst eher unterlegen waren, die Führungslosigkeit der serbischen Truppen ausnutzen konnten und einen gewaltigen Sieg errangen. Lazar wäre also, historisch genau genommen, ein verwegener und unfähiger Feldherr. All dies wurde umgedeutet und Lazar zum Symbol heroischer Kampfkraft serbischer Truppen stilisiert. In der Psychoanalyse nennt man Symbole, die sich von dem, was sie symbolisieren, langsam entfernen, zu Symbolen werden, die in eigener Weise die Identität einer Großgruppe repräsentieren, Protosymbole genannt, nicht mehr ein Symbol, das die Gruppenidentität repräsentiert sondern zur Gruppe selbst werden. So kann es gut geschehen, dass man durch die Vernichtung oder Wegnahme eines solchen Protosymbols einer gegnerischen Gruppe die sofortige Niederlage dieser erreichen kann. Sowohl die Mitglieder als auch diejenigen, die Großgruppen anführen, sind ständig bemüht, die gemeinsame Identität zu schützen und dafür zu sorgen, dass diese genannten sieben Gesichtspunkte in guter Weise mit einander verbunden bleiben. Oft sind sich die Großgruppen dieser Arbeit nicht einmal bewusst, sie ist ein fester Bestandteil des Alltagslebens einer Großgruppe. Erst, wenn durch einen Konflikt oder durch eine schwere Demütigung die Großgruppe selbst erschüttert wird, werden sich die Mitglieder der Großgruppe mithilfe gewählter Führer und deren Erinnern an identitätsstiftende Ereignisse ihrer Identität und ihrer gemeinschaftlichen Bemühungen, die Gesamtidentität wieder herzustellen, bewusst. Der auch sonst beständigen Arbeit an der Identität sind Großgruppen sich oft nicht bewusst, sie ist Bestandteil des Alltagslebens einer Großgruppe. In Krisenfällen oder Demütigungen von Großgruppen wird immer etwas an diesem Netzwerk identitätsstiftender Faktoren verändert, was in der Großgruppe Reparaturaufgaben auslöst; gleichzeitig, da die Identität auch mit narzisstischen Konflikten (Selbstwert) im Zusammenhang steht, entstehen heftige aggressive Ausbrüche. Die Versuche, die Großgruppenidentität zu erhalten, benötigen immer auch gewisse Rituale, die in einer Großgruppe vereinbart sind. Politische Propaganda und politische Entscheidungsfindungen unterliegen den Aufgaben der Reparatur der grandiosen Großgruppenidentität, geeignete Führer können dies ausnutzen, um die Großgruppe aufzuheizen. Umgekehrt können ebenso geeignete besonnene Führer ihre Macht doch zu heilenden und progressiven Zwecken innerhalb der Großgruppe ausüben, wenn die Großgruppe als solche nicht wirklich schwer bedroht ist.

4.4.7. Großgruppe als Gesellschaft

Die Idee Freuds, gesellschaftliche Prozesse wie die Kulturentwicklung psychoanalytisch zu untersuchen, gleiches zu unternehmen in der Untersuchung von Massen, man würde heute genauer sagen, von Großgruppen, beruhte auf seinen Erfahrungen mit Patienten/innen, mit denen er lernte, dass nicht nur Anlagen, individuelle Vorgeschichte und deren Verarbeitung, sondern auch kulturelle Prozesse, Symbole, Geschichte, Mythologien, gesellschaftliche und politische Ereignisse in das Bewusstsein eingehen, und, wenn sie aus der Kommunikation ausgeschlossen, damit verdrängt sind, zusätzlich im Unbewussten eine ähnliche Rolle spielen wie das sonst Verdrängte, also dynamische Wirkung entfalten. Freud hatte nur die individuelle Psychoanalyse seiner damaligen Zeit als Möglichkeit. Heute aber verfügen wir über vielfältigste Kenntnisse von Gruppenprozessen, so dass es naheliegend ist, wie hier geschehen, gruppenanalytische Erfahrungen und Kenntnisse auch auf Großgruppen zu beziehen, Erfahrungen in analytischen (minimal strukturierten) Großgruppen liegen über Jahrzehnte vor. Eine der psychoanalytischen Grundkonzeptionen ist, da man Psychoanalyse als Erfahrungswissenschaft versteht, dass persönlichkeitsstrukturierende Erfahrungen und ihre Verarbeitung nicht ausreichend kognitiv verstanden werden können, sondern einer kontrollierten (psycho- oder gruppenanalytischen) Situation bedürfen, in der sie sich wiederholen können bei möglicher gleichzeitiger Reflexion und Distanz zum Wiederholten. Wenn sich in der Einzeltherapie vom Setting her Zweiersituationen gut wiederholen lassen, so in der Kleingruppe Situationen der Familie, vielleicht schon ein wenig auch des Kindergartens, der Schule, der Haus- oder Hofgemeinschaft, so dürften erwartungsgemäß in einer Großgruppe die Referenzkollektive, die Kirche, die Gesellschaft bis hin zum Staat reaktiviert werden. Wenn es von Seiten der Gesetzgebung bzw. der Richtlinien und Vereinbarungen zur Psychotherapie möglich wäre, würde man aus der Sicht der Gruppenanalyse, meiner Sichtweise, bei Patienten die entsprechende Behandlungssituation, z.B. auch eine Großgruppe, wählen. Doch diese freie Wahl besteht zur Zeit in Deutschland nicht, zumindest findet sie in dieser Bandbreite keine Krankenkassenfinanzierung. Zugelassen sind nur Einzel- und Gruppentherapie, beide, wenn eine sozialrechtlich anerkannte Qualifikation diesbezüglicher Art beim Therapeuten gegeben ist, die berufsrechtliche Anerkennung reicht da nicht. Solche diagnostische Überlegungen, ob Einzel-Beratung, Coaching, Gruppentraining (Teambuilding) oder gar Großgruppe, mehr oder weniger strukturiert, sinnvoll sein könnte, gelten in allen Anwendungsbereichen – somit in Betrieben, Institutionen, Konzernen, Politik. Ein Beispiel aus einem Betriebsrat:

Ein stellvertretender Betriebsratsvorsitzender eines Konzerns berichtet in einer Supervisionssitzung über zunehmende Konflikte mit einem Abteilungsleiter seiner Firma, es gingen immer mehr Beschwerden über ihn ein, er führe nicht richtig, verteile die Arbeit ungerecht, verhalte sich unberechenbar, manchmal plötzlich sehr autoritär, dann wieder völlig kumpelhaft. Auf den ersten Blick sah es so aus, als ob tatsächlich der Abteilungsleiter der Kern des Problems sei, da er sich auch gegenüber dem Betriebsrat ruppig, zurückweisend und seiner Bitte um ein Gespräch nur angeblich nachkommen wollte, die vereinbarten Termine aber immer und sehr kurzfristig verschob. Die erste Frage bei einer solchen Situation ist, inwieweit man Personalisierungs- und Lokalisierungsprozesse ausschließen könne – durch so etwas wie ein freies Assoziieren der Mitglieder der Supervisionsgruppe (oder eine andere zu diesem Zwecke einzuberufende Gruppe, die möglichst interdisziplinär zusammengesetzt ist). Dabei erfuhr man, dass die Firma, um sich für die üblicherweise steigende Nachfrage im Frühjahr und Sommer gut auszurüsten, einen großen Lagerbestand produziert hatte, wegen Rückgangs der Auftragslage aufgrund allgemein schwieriger Wirtschaftsverhältnisse, die man vorher nicht wusste, ein völlig überdimensioniertes Lager hatte. Der oben genannte Abteilungsleiter war nun zuständig für den Vertrieb zu Großkunden, die ihrerseits inzwischen andauernd ihr Auftragsvolumen kürzten, ebenfalls in der Erwartung zunehmend schwieriger werdender Verkaufsmöglichkeiten. Seine Chefs aber wollten mindestens die Absatzzahlen des letzten Jahres und setzten ihn unter größten Druck. Er hatte somit keine Ausweichmöglichkeiten mehr, Druck von Oben und keine Möglichkeit, den Verkauf mithilfe seiner in der Regel guten Mitarbeiter noch zu steigern. So war er in mehr oder weniger blinden Aktionismus hineingeraten, der sich in seinem unsteten und ungerechten Verhalten auswirkte. An dieser Stelle war nun klar, dass seine Position sich wohl gut eigne für Lokalisierung und Personalisierung, seine Persönlichkeit dürfte sich ebenso gut dafür eignen. Die Beratung der Firma musste aus dieser Sicht in zwei Richtungen angedacht werden: a) Klärung der Gesamtsituation der Firma in der gegebenen schwierigeren wirtschaftlichen Situation, vielleicht billigere Neuentwicklungen, vielleicht Werbung mit den spezifischen Qualitätsmerkmalen wie Langlebigkeit, wenig Energieverbrauch – jedenfalls Rücknahme des extremen Drucks auf den Abteilungsleiter, und b) Gespräche mit dem Abteilungsleiter, wie es ihm möglich werden könnte, seine Situation mit den Mitarbeitern so zu kommunizieren, dass die bislang entstandenen Konflikte wieder weitgehend rückgängig gemacht werden. Nun blieb aber der Abteilungsleiter recht stur bei seiner Position, alles richtig gemacht zu haben, was erneut hätte bewirken können, dass der Firmenkonflikt bei ihm zu lokalisieren gewesen wäre. Da es nun aber tatsächlich nicht hauptsächlich um einen Konflikt zwischen Abteilungsleiter und seinen Mitarbeitern ging, sondern darum, dass sich die ganze Firma noch nicht auf die neue Marktsituation eingestellt hatte, empfahl man der Firma eine Großgruppe im Sinne einer gut vorbereiteten Betriebsversammlung unter der Leitung eines externen Beraters. Die Firma musste sich angesichts der neuen Situation überall etwas ändern und sich neu positionieren, das geht nur über das Mit-Einverständnis der Mitarbeiter allgemein. In insgesamt 4 Großgruppensitzungen konnte die Gemeinsamkeit zwischen Leitung und Mitarbeitern der Firma gut hergestellt werden, man hatte nun viele neue Vorschläge, die die Produkte so veränderten, dass das

Ziel, zumindest keine Umsatzverkleinerung, erreicht bzw. übererfüllt wurde. Der schwierige Abteilungsleiter konnte, aus dem Druck von oben entlassen, sich ein eigenes Coaching zur Verbesserung seiner Kommunikationsfähigkeiten organisieren – in der ihn entlastenden Situation der Großgruppe konnte er eigene Fehler im Umgang mit seinen Mitarbeitern erkennen und schließlich so benennen, dass seine Führungskompetenz auch nach außen hin sichtbar wuchs.

4.4.8. Der Staat als Großgruppe

Macht, Gewalt, Marginalisierung, Gewaltenteilung, Entmündigung, Bindung und Freiheit¹⁶⁹

Schon unter 4.4.6., der Großgruppenidentität, wurde vorweg genommen, dass es möglich und berechtigt ist, ganze Gesellschaften und Staaten nach ihren Großgruppenmechanismen hin zu untersuchen. Staaten und Gesellschaften sind hoch komplexe und hoch strukturierte Großgruppen, so dass man, um aus der Sicht der Gruppenanalyse hier etwas mehr zu verstehen, zurückgreifen kann auf alle die Mechanismen, die als Abwehrmechanismen dienen, da sie gleichzeitig auch Strukturierungsmechanismen sind. Es sind dies die Gesichtspunkte, die unter Punkt 2 – 4.3. genannt sind, ebenso Großgruppenprozesse von 4.4.1. – 4.4.6. Damit ist angedeutet, dass eine solche Betrachtungsweise eines Staates oder einer Gesellschaft, einer Ethnie, einer Nation, möglicherweise sogar eines Staatenbundes, sowohl innere Mechanismen aufzeigen kann, mit und in denen sich die Prozesse entwickeln, als auch Mechanismen, die der spezifischen Strukturiertheit der Großgruppen entsprechen. Enge Kooperation mit Politikwissenschaftlern ist da dienlich. Es dürfte empfehlenswert sein, wenn man von der Großgruppe Staat spricht, zumindest bei Platon¹⁷⁰ und seiner Politeia (πολιτεία) zu beginnen. In der Politikwissenschaft beginnt man für gewöhnlich früher, da die Schrift Platons schon eine kritische Zusammenfassung dessen beinhaltet, was vor ihm gedacht wurde. Es wäre auch möglich, in noch älteren Kulturen zu suchen, wie etwa der chinesischen, der ägyptischen, der sumerischen, der persischen usw.. Der Codex von Hammurabi (Hammurapi) von ca. 1750 v. Chr. (Hengstl 1999, Elsen-Novák, Novák 2006, 131-156) gibt gutes Zeugnis für die damals in verschiedenen Kulturen gültigen Gesetze, die in den jeweiligen Staaten erlassen waren und durch staatliche Organe sanktioniert wurden. Es war immer schon so, dass Menschen nicht alles tun sollten, was sie tun könnten. Alle diese Staaten waren Sklavenhaltergesellschaften, die sog. freien Bürger unterlagen strengen bis strengsten Aufsichten, was sie je ihrem Stand nach zu tun hatten. Das Bruttosozialprodukt,

¹⁶⁹ Siehe hierzu auch Gfäller (2002a)

¹⁷⁰ Auch wenn ich Platon (1982) explizit nicht zitiere, ist er dennoch einer der Großen der Philosophie, dessen Denken im Hintergrund meiner Ausführungen wirkt. Platon hatte vieles vorausgedacht, was heute als scheinbar Neues erscheint.

wie man es heute nennen würde, erwirtschafteten fast ausschließlich die Sklaven. Ihren Herren war es vorbehalten, Handel zu treiben und bei den Staatsgeschäften mit zu wirken. Die Sklaven hatten keinerlei Rechte, sich zusammen zu schließen. Sie waren Eigentum und Befehlsempfänger ihrer jeweiligen Herren. Ähnlich wie im alten Griechenland zur Zeit Platons waren etwa 90 % der Bewohner des Landes Sklaven. Dennoch hat es einen gewissen Sinn, den Begriff der Großgruppe auch auf diese damaligen griechischen Verhältnisse anzuwenden. Der Staat sollte gesund sein, d.h. es sollten die im Staate vorhandenen verschiedenen und im Konflikt stehenden Kräfte ein Gleichgewicht annehmen und bekommen, die ihren jeweiligen Aufgaben und ihrer jeweiligen Stellung entspräche. Tyrannie lehnte man ebenso ab wie völlige Unstrukturiertheit, es sollte im Staate zu einer hierarchisch gegliederten Aufgabenverteilung kommen. Platon konnte in seiner Konstruktion des Staates die Sklaven außer acht lassen, weil diese in vollständiger Abhängigkeit zu ihren Besitzern standen, seine Staatstheorie beginnt mit den Bürgern, die, das war als selbstverständlich vorausgesetzt, Sklaven hatten. Da als Staat organisierte Großgruppen, um so etwas wie eine Einheit darzustellen, einer Identität bedurften, die aus den o.g. (unter 4.4.6.) sieben vernetzten Netzwerkteilen besteht, die auch eine gemeinsame Ökonomie hatten, im Falle Platons waren es Stadtstaaten wie z.B. Athen und Sparta, war die Anzahl der Beteiligten noch etwas überschaubar, wenn man von einem gesunden Staat sprach. Man definierte da die Gesundheit vom Individuum her, dem Gleichgewicht zwischen gegebenen inneren Kräften im Rahmen einer Vorstellung, was die Natur des Einzelnen sei. Es war Aufgabe des Staates, durch seine eigene Gesundheit und Ausgewogenheit eine gesunde Lebensführung der am Staat beteiligten Individuen zu ermöglichen, damit niemand deswegen in gesunder Weise krank werden müsse, weil der Staat als solcher erkrankt war. Der Staat war also in gewisser Weise nach dem Bild eines Körpers geformt, wo als Kopf die Weisen, die Philosophen, gedacht waren, denen dann diejenigen unterstellt waren, die für die Aufrechterhaltung der Ordnung und die Führung des Gemeinwesens zuständig waren, den übrigen Leib stellten die Bürger dar. Wesentliche Entscheidungen wurden entweder öffentlich getroffen oder zumindest öffentlich verkündet. Damit waren schon zwei der gruppenanalytischen Ebenen genannt, nämlich Öffentlichkeit und Körper. Man hatte aber auch daran schon gedacht, den Staat wie eine Familie zu sehen, d.h. die Übertragungsebene war ebenso mit gedacht. Die Arbeitsteilung im Staate verlief entsprechend der zweiten Übertragungsebene, da nicht alle für alle Aufgaben zuständig waren, sondern in recht genauer Strukturiertheit einzelne Aufgaben jeweils anderen Gruppen der Gesellschaft übertragen waren. Zum Zwecke der Identitätsbildung griff man auf das zurück, was man im Sinne der Gruppenanalyse die primordiale Ebene nennen würde, nämlich

auf Gründungsmythologien, auf allgemeine Mythen und Geschichten, die aber auch differenziert werden könnten noch nach den Gesichtspunkten, die oben von Volkan unter dem Begriff der Identität einer Großgruppe genannt wurden. Ebenso wie in der Gruppenanalyse wurde großer Wert auf den Faktor der Kommunikation gelegt, denn ohne Kommunikation zwischen den verschiedenen Trägern des Staates und denen, die ausführend tätig waren, konnte ein Staatsgebilde nicht wirklich existieren. Bei immer größer werdenden Staaten wird somit zwangsläufig die Macht derjenigen, die Kommunikationsmittel und –wege besitzen, größer¹⁷¹. Findet ungenügende Kommunikation statt, erkrankt der ganze Körper des Staates, das wusste schon Platon. Man mag jetzt einwenden, in einem Staate sind, wie in heutigen westlichen Demokratien, die Gewaltenteilung oder die Demokratie wie die Pressefreiheit viel wichtiger, so ist dazu zu sagen, dass dies schon richtig sei, aber an dem grundsätzlichen Aufbau zuerst einmal nicht viel ändert. Dennoch ist es notwendig, nun auf heute wirkende Mechanismen in der Großgruppe des Staates genauer einzugehen:

Macht:

Die Großgruppe des Staates braucht nach außen hin die Macht, sich gegen Angriffe wirkungsvoll verteidigen zu können. Zu diesem Zwecke muss man sich nötigenfalls mit anderen staatlichen Großgruppen zusammen schließen, um die eigene Sicherheit zu gewährleisten. Diese Macht muss nicht unbedingt in direkter Weise ausgeübt werden z.B. durch kämpfende Truppen, sie kann auch als potentielle Macht genutzt werden, man besitzt eben Potentiale, die genügend mächtig sind, um den Staat und seine Integrität zu verteidigen. Innerhalb der Großgruppe ist in hierarchisch abgestufter Form ebenso Macht notwendig, um die Großgruppe zusammen zu halten, um die Gesetze durch zu setzen, um zu erreichen, dass Menschen eben nicht all das tun, wozu sie in der Lage sein könnten. Um dies umzusetzen, braucht die Macht Gewaltpotentiale, die in der Lage sind, nötigenfalls auch gewaltsam die in sich ruhende und doch immer konflikthafte und von Interessengegensätzen geprägte Großgruppe in ihrer Ganzheit zu bewahren.

Marginalisierung:

Macht und Gewalt erscheinen in destruktiver Form bei in sich ruhenden und sicheren Großgruppen selten beim einzelnen Bürger, wenn ausreichend deren Wohlergehen gesichert

¹⁷¹ Siehe z.B. den in vielen Westernfilmen gezeigten Aufstieg der „Eisenbahnbarone“ oder in deutschen Landen den Aufstieg der Fürsten von Thurn und Taxis, die das Postwesen und die dazu gehörigen Postkutschen samt der dazu gehörigen Infrastruktur revolutionierten. Auch die späteren Nationalsozialisten wussten schon früh um die Bedeutung von Massenkommunikationsmitteln wie dem von ihnen sehr geförderten Radio.

ist. Die Destruktivität steht dennoch bereit und verlangt einerseits die Notwendigkeit, sie mittels Vernunft und unbewusst über das Über-Ich zu unterdrücken oder in Handlungsweisen umzusetzen, die nichts Wichtiges zerstören, andererseits braucht es seitens der Kultur der Großgruppe die Drohung, staatlich sanktionierte Destruktivität gegen die einzusetzen, die in ihrer Destruktivität anderen gefährlich werden könnten. Doch dies erreicht nur Gruppen der Gesellschaft, die von ihrer Teilnahme an der Großgruppe Staat einen gewissen Gewinn davontragen. Gruppen der Gesellschaft, auf deren Kosten Vieles geschieht, oder die überhaupt keinerlei Entfaltungsmöglichkeiten innerhalb ihres Staatswesens oder ihrer Großgruppe sehen, erhalten durch den Staat oder die Kultur kaum Schutz vor dem Ausbruch eigener Destruktivität. Es sind dies die sog. marginalisierten Gruppen von Gesellschaften, die für sich selbst in ihrem Gemeinwesen keine sinnvolle und lebenswerte Zukunft erblicken können. Um diesem gesellschaftlichen Tod zu entgehen, werden sie selbst gegenüber dem Staat oder anderen aus ihrer Sicht Privilegierten oder auch innerhalb ihrer eigenen Gruppe, wenn sie absolut ohnmächtig sich wähnen, in mehr oder weniger großer Weise tödlich destruktiv. Wie Freud schon erkannte, ist Destruktivität menschlicher Art nur über eine gewisse Zeit im Rahmen einer sog. kulturellen Entwicklung einzudämmen und in sinnvolle Tätigkeiten umzuwandeln. Mit der Entwicklung der Prozesse von Lokalisierung und Personalisierung eignen sich dann solche Gruppen ohne wirklich lebenswerte Zukunft dazu, all das auszuleben, was den anderen als verboten, als zu primitiv erscheint. Reicht Lokalisierung und Personalisierung nicht aus, greift die Großgruppe zum Mechanismus der Dichotomisierung, der Entwicklung, in der eine größere Gruppe eine kleinere Gruppe mit all den schlechten Persönlichkeitsmerkmalen ausstattet, die man bei sich selbst nun plötzlich nicht mehr vorfindet. Geschickte, populistische, antidemokratische und demagogische Führungsgestalten können dies bei Nutzung moderner Kommunikationsmedien gut verwenden, um sich selbst in Machtpositionen zu bringen. Für die staatliche Großgruppe dürfte es genügend Anlässe geben, unerwünschte und kaum kontrollierbare Triebanteile zuerst in marginalisierten Gruppen gewissermaßen zu deponieren; gelingt dies nicht ausreichend, wird der Mechanismus der Dichotomisierung¹⁷² verwendet. Aus der Sicht der Gruppenanalyse würde man sich nun wünschen, dass es integrative Führungsgestalten und Mehrheiten in der Gesellschaft gibt, die durch gute Beobachtung dessen, was in marginalisierten Gruppen

¹⁷² Ein Großgruppenmechanismus, dem oben ein eigener Absatz gewidmet wurde; hier beruht er auf dem „divide et impera“ (lat.), teile und herrsche, des römischen Reiches, wo man gezielt die unterworfenen Völker nicht gleich behandelte, unterstützte, wodurch sich diese gegenseitig misstrauten, sich nicht solidarisierten und ihre Kräfte nicht gegen Rom, sondern gegeneinander einsetzten. England machte Ähnliches mit seinen Kolonien. Siehe dazu Kissinger (1994).

geschieht, sich selbst darin wieder erkennen und nach nun neuen und geeigneten Lösungen suchen, d.h., all dies abgewehrte und auf andere Projizierte in sich selbst zu integrieren.

Destruktivität:

Nun gibt es das Argument, die von Freud postulierte Destruktivität des Menschen sei möglicherweise falsch, zumindest nicht zwingend notwendig, um Ausbrüche von destruktiver Gewalt innerhalb einer Großgruppe oder gegenüber anderen Großgruppen zu verstehen. Der Mensch habe in sich vor allem gute Potentiale, die erst dann zu negativen und destruktiven würden, wenn man ihm nicht den nötigen Lebensraum lasse. Zweifellos kann man mit Hilfe dieser reaktiven Gewalt vieles erklären. Auch Psycho- und Gruppenanalytiker würden dem nur gerne zustimmen, wenn nicht die alltäglichen Erfahrungen nicht nur bei Patientenbehandlungen, sondern auch bei Organisationsberatungen und sonstigen Anwendungen der Psycho- und Gruppenanalyse nichts anderes lehren würden. Leider zeigt sich bei der genauen Untersuchung destruktiver Handlungen fast immer, dass diese tatsächlich nicht allein daraus erklärt werden können, dass äußere und auch innere Bedingungen, z.B. seitens des Über-Ichs, oder innere narzisstische Konflikte, die ausgeführten destruktiven Handlungen zureichend erklären. Man konnte feststellen, dass schon lange vor der äußeren oder inneren Einschränkung Potentiale bestanden, die nach Abfuhr drängten, so dass die Erklärungen, äußere Bedingungen bewirkten reaktiv die destruktiven Handlungen, nun eher so behauptet werden müssten: Das innere Potential zur Destruktion wartet, bis sich endlich ein guter Grund findet, sie ausleben zu können. Nun könnte man wiederum einschränken und sagen, dass das darauf Warten schon darin ausreichend begründet sei, dass immer irgend welche einschränkenden Bedingungen bestanden, dass der Mensch nicht alles tun dürfe, was er tun könne, so dass auch das Warten im Sinne einer reaktiven Handlung zu sehen sei. Hier mag man zugeben, dass dies vielleicht letztlich nicht entscheidbar ist, obwohl aus meiner Erfahrung und Sicht heraus etwas mehr dafür spricht, dass destruktive Potentiale gegeben sind, als dass sie erst reaktiv erworben wurden. Konrad Lorenz meinte dazu in einem Gespräch (pers. Mitteilg.), er nehme an, der Mensch sei ein Allesfresser, also kein Raubtier, infolge dessen habe der Mensch innerhalb seiner Spezies keine Tötungshemmung. Es sei, wie Freud sagte, Aufgabe der Kultur, diese nicht vorhandene Tötungshemmung gesellschaftlich durchzusetzen. Doch auch er meinte, letztlich lasse sich das Nicht-Vorhanden-Sein der Tötungshemmung wohl nicht gänzlich beherrschen.

Gleichgültig nun, ob angeboren oder reaktiv erworben, die destruktiven Potentiale bestehen, und brauchen in der Großgruppe Staat Mechanismen der Bändigung.

Gewaltenteilung:

Einer der Mechanismen zur Bändigung ist die Teilung der Gewalt zwischen verschiedenen Instanzen der Gesellschaft. Die Voraussetzung dafür aber ist das, was man in moderner Sprache das Monopol des Staates auf Gewalt nennt. D.h., Gewaltausübung, außer zum Zwecke der Notwehr, ist nur dem Staat, der Großgruppe also und den dafür zur Verfügung stehenden Instanzen erlaubt. Alles andere wird staatlich sanktioniert, nötigenfalls mit Gewalt. Die klassische Gewaltenteilung ist die zwischen Legislative, Judikative und Exekutive, zumindest in modernen westlichen Gesellschaften. In westlichen Demokratien soll alle Gewalt vom Volke ausgehen, an den Staat übertragen werden in eben diese Institutionen. Judikative, die Gesetze umsetzende Gewalt, sie obliegt den Gerichten; die Legislative, d.h. die gesetzgebende Gewalt, ist das Parlament, die Exekutive, d.h. die ausführende Gewalt, ist die Regierung und mit ihr das Militär, die Polizei. Dabei sollte das Militär Gewalt nach außen im Sinne der Verteidigung ausüben, die Polizei die Gewalt nach innen repräsentieren. Staatliche Großgruppen haben hiermit eine gewisse Schwerfälligkeit erreicht, die in Bedrohungs- oder Ausnahmesituationen durch Zentralisierung der Gewalt rückgängig gemacht werden muss, um schnellstens und zielgenau schlagkräftig zu bleiben, um die gesamte Großgruppe zu schützen. Es bedarf also Gesetzen zum Notstand. Diese müssen genauestens eingegrenzt werden, damit die wohl bestehende Lust herrschender Kräfte an der Gewaltausübung begrenzt wird, zumindest zeitlich. Eine demokratische Militärführung in Kriegszeiten hat sich als wenig sinnvoll erwiesen, da dann zu lange Diskussions- und Ausgleichsbedürfnisse bremsen. In ruhigen Zeiten aber ist man auch beim Militär in demokratischen Gesellschaften geneigt, Einsichten und Bedürfnisse der Soldaten ernst zu nehmen.

Entmündigung:

Das staatliche Gewaltmonopol bedeutet eine gewisse Entmündigung der Bürger, die sich in Großgruppen wie der USA noch heute heftig dagegen wehren, keine Waffen tragen zu dürfen. Sie wollen diese Entmündigung des freien Bürgers nicht hinnehmen. In Deutschland scheint man das Verbot des Waffentragens im Allgemeinen nicht als Entmündigung wahrzunehmen, da sich hier eine gewisse Kultur entwickelt hat, die Austragung von Streitigkeiten gerne staatlichen Organen, dem Gericht, zu überlassen. Dies hat zur Folge, dass die Rechtssprechung einerseits immer mehr verfeinert werden musste, andererseits aber genügend

allgemein richtig bleiben sollte, so dass das allgemeine Recht für die einzelnen streitenden Parteien gerade wegen seiner weiteren Entwicklung immer weniger Möglichkeiten lässt, unter Nutzung des Rechts und seiner Spielräume eigene Entscheidungen zu treffen. Auch hier ist ein gewisser Entmündigungsprozess eingetreten, da die immer individueller werdenden Streitigkeiten letztlich nicht mit immer individuelleren Gesetzen und Vorschriften so beantwortet werden können, dass dabei das Gerechtigkeitsgefühl der Beteiligten nicht leiden würde. Man kann durchaus von einem dialektischen Prozess hier sprechen, je mehr staatliche Vorschriften entstehen, desto weniger werden sie dem Einzelnen wirklich gerecht. Denn die staatlichen Vorschriften müssen der Allgemeinheit und gerade nicht so sehr dem Einzelnen gerecht werden. Hochdifferenzierte staatliche Großgruppen benötigen, das zeigen Bewegungen in der letzten Zeit, wieder vermehrte Mündigkeit der Bürger¹⁷³ in den Fragen der Auseinandersetzung mit anderen. Die unter 5.1. bis 5.3. genannten Verfahren außergerichtlicher Konfliktlösung sind ein Anzeichen für die nun vermehrt notwendige Mündigkeit der Bürger, im Rahmen des gegebenen Rechts ganz individuelle auf sie zugeschnittene Konfliktlösungsmöglichkeiten innerhalb gegebenen Rechts zu suchen und zu finden. Verstärkte Mündigkeit des Bürgers ist somit in solch hoch entwickelten Staaten mit langer Rechtsgeschichte wieder erforderlich. Die Balance zwischen staatlicher Durchsetzung des Rechts und individueller Durchsetzung im Rahmen von rechtlich akzeptierten Verhandlungsmöglichkeiten geht nun wieder mehr in Richtung der Bürger, wie die neuerdings zunehmende Bedeutung außergerichtlicher Konfliktlösungsverfahren wie z.B. Mediation zeigt.

Bindung und Freiheit:

Großgruppenprozesse, auch solche staatlicher oder gesellschaftlicher Art tendieren dazu, sich zum einen in die Richtung von verstärkter Bindung und Unfreiheit der einzelnen beteiligten Großgruppenmitglieder zu entwickeln, andererseits in der Richtung von mehr Freiheit der einzelnen von einander. Wird die Freiheit zu groß, zerfällt die Großgruppe, wird die Bindung zu groß, schrumpft die Großgruppe gewissermaßen auf eine einzige Person zusammen, wodurch so viele Gegenkräfte entstehen, dass dann die Zerstörung der Großgruppe von innen heraus möglich oder sogar wahrscheinlich wird. Man kann also von einer gewissen Balance zwischen Bindung und Freiheit in einer Großgruppe ausgehen, einmal ist die eine Richtung

¹⁷³ Siehe Beckenbach (2005, 2009), der im Einklang mit meinen Thesen (Gfäller 1998, 2002a, 2004) das in Deutschland wegen nicht stattgefundener erfolgreicher bürgerlicher Revolution noch bestehende „obrigkeitsstaatliche Denken“ konstatiert mitsamt damit zusammenhängender Bereitschaft zur Delegation vieler Verantwortungsbereiche an „die da Oben“, wie Elias (1989).

verstärkt, einmal die andere. Mit der Bindung ist u.a. das Zugehörigkeitsgefühl gemeint, aber auch, und dies im Wesentlichen, der Verlust der Differenzierung zwischen den einzelnen Beteiligten. Zu große Bindung vermindert die Fähigkeit zu vernunftgeleitetem Handeln, so dass hier regressive, d.h. von der Entwicklung her gesehen rückschrittliche, Prozesse eintreten, wo sich auch die gegenseitige Bindung von Aggression und libidinösen Kräften zunehmend aufhebt, so dass beide Triebrichtungen in ungebremster Form sich durchsetzen können. Dies besonders bei narzisstischen Kränkungen der nun fast auf ein Individuum zusammengeschrumpften Großgruppe. Das kann absolute Destruktivität auslösen, die nur durch Wiederherstellung des narzisstischen Gleichgewichts, also der integrierten Identität der Großgruppe begegnet werden kann.

Es sind hier nur wenige Mechanismen genannt, die klugen Staatsführern, ihren Parteien, von Seiten der Gruppenanalyse nahe gelegt werden können. In kleineren Großgruppen wie Firmen oder Konzernen oder sonstigen Organisationen treten solche Prozesse ebenfalls auf, sie können da, wenn sie bewusst gemacht sind, genutzt werden. Auch wenn ich mich hier wiederhole, das Phänomen des verstärkten Mobbing bei zu großem Abbau klarer hierarchischer Strukturen ist eine der Folgen von allzu großer und nur scheinbarer Demokratisierung bei erhöhtem Druck zu Effektivität und Erfolg. Damit ist nicht der demokratische Führungsstil nach Lewin gemeint, bei dem die Verantwortung für wesentliche Entscheidungen – nach ernsthafter Anhörung der Meinungen und Vorschläge der Mitarbeiter - beim Gruppenleiter bleibt. So mag die Aufteilung der Führung z.B. im Projektmanagement zwischen allgemeiner Personalführung und sachorientierter Führung durchaus ihre Vorteile haben, geht aber einher mit einer gewissen Desorientierung der beteiligten Gruppenmitglieder, was in Bezug der Entfaltung der Destruktivität und ihrer Eindämmung manchmal die zwangsläufige Folge hat, dass die Destruktion dann im Sinne des Mobbing innerhalb der Gruppe ausbricht.

Zur deutschen Großgruppe stellte G. Jerouschek (2005) eine ganz andere Frage, nämlich die, warum hier anale Beschämungsformeln¹⁷⁴ ein besonders beleidigendes Gewicht haben, auch strafrechtlich stärker als z.B. genitale Beschämungen (z.B. Hurensohn, Nutte) verfolgt werden. Er vermutet einen eher analen Habitus der Deutschen, einerseits im Sinne von Leistung, Konzentration, Erfolg, andererseits als Schattenseite die Beschmutzung, Verwendung von Fäkalausdrücken. Die genitale Metaphorik speise sich in Mittelmeerländern

¹⁷⁴ „Er aber, sag's ihm, er kann mich im Arsch lecken“, Jerouschek untersuchte die Geschichte dieses Götz-Zitats (Goethe) und fragte sich, warum in Deutschland anale Beschimpfungen im deutlichen Unterschied zu z.B. mediterranen Ländern als schlimmer gelten als genitale, wie z.B. Du Sohn einer Hure. „...die Prädominanz des analen Beschämungsmodus (ist) im nord- und westgermanischen Bereich gar nicht zu leugnen“ (S. 94)

„geschlechtsspezifisch aus einem phallischen Überwältigungsgestus.“ (S. 88). Die Anregung zu einer kulturvergleichenden Psychologie der Verwerfung könnte gut aufgegriffen werden, um innerlich steuernde narzisstische (im Zusammenhang mit großgruppen-spezifischen Selbstwert-Idealen) Prozesse solcher nationalen Großgruppen leichter erfassen zu können, damit man z.B. in der Diplomatie nicht einfach den eigenen Großgruppen-Habitus samt den dazugehörigen Beschämungsformeln auf andere Großgruppen ununtersucht überträgt und damit unnötig beleidigt.

Dazu ein Beispiel aus einer international zusammengesetzten Arbeitsgruppe:

Ein deutsches Gruppenmitglied wollte die ihm unangenehme Dominanz eines spanischen Mitglieds etwas bremsen und sagte, es solle doch sehen, dass es hier mehr Raum einnehme als andere. Der Spanier empfand dies als Kompliment im Sinne seiner Männlichkeit und Kraft, fühlte sich ermutigt, noch mehr Raum einzunehmen. Schließlich mahnte der Deutsche ihn zu mehr Bescheidenheit, bekam zur Antwort, wie solle er bescheiden die spanischen Interessen vertreten ohne in Nachteil zu geraten. Bescheidenheit sei etwas für Schwächlinge. – Es ist hier ins Deutsche übersetzt – „Nachteil“ oder „ins Hintertreffen geraten“ sind schon Annäherungen an „Hintern“, an „Arschkriecher“.

4.4.9. Ethnisierung und Politik

Nach dem Zweiten Weltkrieg, der darauf folgenden Machtbalance zwischen den beiden Supermächten USA und UDSSR und dem Niedergang der letzteren entwickelten sich immer mehr regionale Kriege. Man könnte da etwas böse der Meinung sein, Menschen brauchen einfach immer eine etwa gleiche Anzahl von Menschen im Kriege. Es dürfte dies aber ein wenig stichhaltiges Argument sein. Die Machtbalance zwischen USA und der UDSSR war aufgehoben, die UDSSR verfiel zunehmend, bis es zur Aufhebung des sog. Eisernen Vorhangs kam, im Zusammenhang damit zur Wiedervereinigung Deutschlands. Viele Nationen, Staaten und Völker waren im Rahmen der damaligen Machtbalance zwischen den USA und der UDSSR von der einen oder anderen Seite mit modernster Bewaffnung versehen worden, die nun zur Verfügung stand. Es war das geschehen, was am damaligen Starnberger Max-Planck-Institut zur Erforschung der Lebensbedingungen der technisch-wissenschaftlichen Welt (1970 – 1980) unter der Leitung von Carl-Friedrich von Weizsäcker und Jürgen Habermas¹⁷⁵ schon von der Gruppe um Fröbel, Heinrichs und Kreye (1977) vorausgedacht wurde, die Globalisierung. Sowohl die USA als auch die UDSSR hatten zum Zwecke der Machtbalance bei den von ihnen unterstützten Staaten¹⁷⁶ keineswegs darauf

¹⁷⁵ Habermas (1968, 1981, 1984) vertrat die Auffassung, viele der nationalen und internationalen Konflikte hängen mit Problemen der Kommunikation zusammen, wo sein Beitrag die Kommunikationsforschung sei.

¹⁷⁶ Im Sinne globaler Machtbalance, wie deren Notwendigkeit für den Weltfrieden ein Außenminister der USA, Kissinger (1994), beschrieb. Er vertrat die Auffassung, eine Vernunft der Nationen sei im Sinne der Abschaffung

geachtet, ob diese demokratisch oder sonst regiert wurden, es war vielmehr ganz praktisch, wenn diese Staaten mehr oder weniger Diktaturen waren. So konnte man sie besser im Griff behalten. Die Diktatoren in den Ländern der Dritten Welt waren in der Mehrzahl Angehörige eines Volksstamms, einer Volksgruppe, die zum gegebenen Zeitpunkt fast zufällig gerade einmal an der Macht war und diese Macht durch die Unterstützung der beiden Großmächte ausbauen konnten. Sie bauten damit aber nicht nur ihre eigene persönliche Macht aus, sondern auch die ihrer Herkunftsnation oder ihres Herkunftstammes. Mit dem Ende des Kalten Kriegs, dem Zusammenbruch der UDSSR und den verschiedenen Niederlagen der USA, die dort als solche nicht anerkannt waren, entstand ein internationales Machtvakuum, das die zur Macht gekommenen Führergestalten der verschiedenen Staaten nun zur Durchsetzung nicht nur ihrer eigenen Machtbedürfnisse, sondern auch zur Durchsetzung ethnischer Vorteile gegenüber den anderen Ethnien im eigenen Lande nutzten. Es kam zu dem, was Paul Parin die Ethnisierung der Politik¹⁷⁷ nannte, da nun beide Großmächte zunehmend weniger Einfluss hatten. Die Ethnisierung hatte für die Großmächte auch den Vorteil, dass damit internationale Interessen kam mehr berührt wurden, so dass sich die beiden Großmächte langsam wieder erholen konnten, was bis zum jetzigen Zeitpunkt zur Vormachtstellung der USA führte. Ein grobes und grausames Beispiel für eine solche Ethnisierung lief in Mitteleuropa ab, in den Kriegen des zerfallenden jugoslawischen Staates, der sich auflöste in die Serben, die Kroaten, die Slowenen, die Montenegriner und schließlich die Albaner. In diesem Gebiet hatte vor allem die UDSSR und im Süden etwas Albanien für genügend Waffen gesorgt. In den Auseinandersetzungen besann man sich dann auf historische Ereignisse, die Serben erinnerten sich an eine vermeintlich siegreiche, in Wirklichkeit aber totale Niederlage am Amselfeld gegen türkische Truppen, um ihre Identität aufzubauen, die Kroaten an ihre Verbindungen zum Nazideutschland, die Slowenen an Österreich, die Albaner an Albanien, Montenegro konnte sich in dieser Zeit etwas heraushalten, die anwesenden Serben, Kroaten und Albaner begannen sich aber auch auf ihren jeweiligen Ethnien und deren Großgruppenidentität hin zu orientieren. Die europäische Union fand sich noch zu schwach, um hier einzuschreiten, überließ dies amerikanischen Einheiten, die, wie im Golfkrieg, hauptsächlich von Flugzeugen aus operierten. Landtruppen entsandte keine Großmacht. Man war zwiespältig mit dieser Ethnisierung einverstanden, da das internationale Machtgefüge durch solche

der Institution des Krieges heute nicht zu erreichen, somit sei es besser, ein gewisses Gleichgewicht der Kräfte zu erreichen, um unter diesem Schutz Friede und Demokratie langsam weltweit durchsetzen zu können, obwohl er dabei wenig optimistisch war.

¹⁷⁷ Im Zusammenhang mit den mörderischen Kriegen im ehemaligen Jugoslawien entwickelte Parin (persönl. Mitteilung) die Theorie, dass durch die „Ethnisierung“ des Krieges davon abgelenkt werden könnte, welche wirtschaftlichen Interessen der Großmächte dadurch kaschiert werden.

Ethnisierungsprozesse kaum beeinträchtigt wurde, wohl aber das Ansehen der jeweils stützenden Staaten, das empfindlich litt durch die verschiedenen an Völkermord grenzenden Aktionen aller beteiligten Ethnien. Es zerbrach alles, was unter Tito mit den dortigen sich auf dem Partisanenkrieg berufenden (gewählte Ruhmestaten und Niederlagen) Ethnien zusammengebracht wurde. Der damalige Feind waren die nationalsozialistischen deutschen Truppen, mit denen die Kroaten immer schon sympathisierten. Man kann somit durchaus die Meinung teilen, die Ethnisierung der Politik erhalte das Gleichgewicht der bestehenden Großmächte, weil die Kriege untereinander geführt wurden, damit auch die Waffen verbraucht wurden, die man zuvor den rivalisierenden Ethnien gab. Da diese Kriege nun selbst zur Destabilisierung gewisser großer Bereiche auf dieser Welt führten, mussten Großmächte wieder eingreifen, in diesem Falle die sich als Weltpolizist verstehende Großmacht USA. Russland hatte dem zuerst wenig entgegen zu setzen, erstarkte langsam aber wieder. Nachdem inzwischen die USA etwas friedfertiger geworden ist, trotz des Irak-Kriegs, des Kriegs in Afghanistan, Russland, genauso wie China erstarkt ist, der Welthandel fordert, dass Grenzen weitestgehend geöffnet bleiben, dürfte diese Ethnisierung eine gewisse Phase bleiben, die sich nur dann wiederholen wird, wenn die dann bestehenden Großmächte wieder ihre weltumspannende Kraft verlieren. Ethnisierungsprozesse haben in allen Staaten eine gewisse Bedeutung, wenn man den in diesen Staaten lebenden Ethnien nicht genügend Rechte bezüglich der Ausübung ihrer Traditionen und Bedeutung ermöglicht. Die Ethnisierung ist damit immer eine Möglichkeit, Unfrieden auch innerhalb von Nationen zu stiften. Gruppenanalytisch gesehen ist Ethnisierung eine Abwandlung des Mechanismus der Dichotomisierung (siehe Kapitel 4.4.1.).

4.4.10. Großgruppenführer

In analytischen Großgruppen minimal strukturierter Art braucht es einen oder mehrere Großgruppenleiter, die in besonderer Weise auf das Setting, d.h. auf die Zeitdauer, den Ort, die Art der Auseinandersetzung (nur sprechen statt handeln) achten und diese durchsetzen. In strukturierten Großgruppen werden die Leiter zunehmend zu Führern. Großgruppenführern kommt auch deshalb eine so besonders herausragende Rolle zu, weil die Mitglieder der Großgruppe sich in der Regel¹⁷⁸ mit den Eigenschaften dieses Führers identifizieren, ihn sich zum Vorbild nehmen. Oder sich von ihm teilweise abgrenzen, seine Führungsfunktion

¹⁷⁸ Mit Regel meine ich hier die Untersuchungen Volkans (1999, 2004, 2005), die in etwa ergaben, dass Großgruppen in friedlichen und sicheren Zeiten den Führer oder die Regierung mehr oder weniger achten, je bedrohlicher die Situation für eine Großgruppe wird, treten die regressiven Phänomene in stärkerer Weise auf, in denen Ich-Funktionen zunehmend auf den Führer übertragen werden bei gleichzeitiger verstärkter Identifikation mit ihm – und Gegenidentifikation bei mit ihm rivalisierenden potentiellen Führern und deren Anhängerschaft.

dennoch akzeptieren. Großgruppen wählen sich ihre Führer, je nach dem sie sich in der Zeit einer Ruhephase oder in einer solchen der Bedrohung befinden. Deutschland war nach dem Ende des Ersten Weltkriegs mit den darauf folgenden extremen Reparationszahlungen an die Siegermächte nahe daran, in ein Chaos abzustürzen. Verschiedene Untergruppen mit ihren jeweiligen Führern bildeten sich heraus, die Sozialdemokraten, die Sozialisten, Kommunisten, aber auch nationale rückschrittliche Kräfte, die um die Vorherrschaft rivalisierten. Besonders Letztere erkannten bald die Wichtigkeit moderner Massenmedien, wie damals dem beginnenden Rundfunk, um über diesen Weg noch mehr Einfluss auszuüben. Die Weltwirtschaftskrise von 1929 verschärfte die Situation besonders der Armen und Ärmsten der Gesellschaft. Trotz seiner ersten Niederlage und dem darauf folgenden Gefängnisaufenthalt, wo er das Buch „Mein Kampf“ schrieb, wurde Hitler bald zu einer Symbolfigur für breitere Massen, die versprach, Deutschland aus dem Elend zu erlösen. Er konnte dazu nicht nur Massenveranstaltungen sondern auch das Medium des Rundfunks gut nutzen. Es galt, die deutsche Großgruppe sowohl von der narzisstischen Kränkung des verlorenen Kriegs als auch den Zwängen der Versailler Verträge zu befreien, die Wirtschaftskrise zu beenden. Kommunisten und Sozialdemokraten konnten sich nicht einigen, waren untereinander zu uneins, um wirksam und gemeinsam ausreichend Gegenkräfte zu mobilisieren. Obrigkeitsstaatliches Denken war, wie Norbert Elias (1989) ausführte, eine der Grundlagen dafür, dass man in der deutschen Großgruppe über wenig gewachsenes demokratisches Verständnis verfügte. Seine Diagnose beruhte darauf, dass sich der Habitus aufstrebender Stände oder Schichten an dem Stand oder der Schicht der Mächtigeren orientierten. Es wurden höfische Sitten und Gebräuche bis hin zur Kindererziehung übernommen, der Adel beherrschte das Militär. Es war in Deutschland nicht zu einer erfolgreichen bürgerlichen Revolution gekommen, so dass immer noch im Sinne einer Prestigehierarchie der Adel und sein Habitus an höchster Stelle blieben. Demokratisches Denken konnte sich so nicht durchsetzen. Sogar die sozialistischen Parteien und die Gewerkschaften waren sehr hierarchisch und wenig demokratisch organisiert. In der zusätzlichen Not der Wirtschaftskrise 1929 mit massenhafter Armut und Arbeitslosigkeit entwickelte sich die Grundlage dafür, einem „charismatischen Führer“ alle Macht zu geben, um das zerrissene Land zu festigen und alle „Schuld“ am Elend den „Fremden“, seien es die Juden, Sinti, Homosexuelle, Russen, Engländer, Franzosen, Slawen oder sogar Amerikaner zu geben. Hitler und seine Mitstreiter erfanden eine manipulativ zurecht gemachte Geschichte des Sieges der Germanen über die römische Fremdherrschaft. Viele Bevölkerungsschichten übernahmen kompensatorisch diese Pseudo-Identität, um die jahrhundertlang erlebten

Unterwerfungen bis zur Niederlage im Ersten Weltkrieg und den Folgen zu verdrängen, die man nun als Ergebnis von Verrat aus eigenen Reihen heraus rationalisieren konnte. Besonders schuldig machte man da die Juden. Hitler konnte so mit seiner Demagogie und der seiner Mitstreiter auch aufgrund seiner Persönlichkeit, die vielfach durchleuchtet¹⁷⁹ schon wurde, die Führung übernehmen und Deutschland mit einer neuen Identität ausstatten, wozu auch der Abbau der Arbeitslosigkeit z.B. durch den Bau der Autobahnen beitrug.

Ein anderer Führer, Mahatma Gandhi, führte seine indische Großgruppe auf eine eher integrative Art und Weise aus der Kolonialsituation in eine Demokratie. Dabei ging allerdings Pakistan als mehr muslimisch orientierter Staat verloren. Nelson Mandela konnte sogar aus dem Gefängnis heraus zum Führer der südafrikanischen Großgruppe werden, um sich aus dem englischen Kolonialismus zu befreien. Gandhi und Mandela hatten nicht die Machtbesessenheit Hitlers, dafür Besonnenheit und größtes Charisma.

4.4.11. Professionalisierungsschübe

In modernen westlichen Gesellschaften, die im Sinne internationaler Arbeitsteilung¹⁸⁰ nicht nur selbst, sondern auch mit dem Osten und den Ländern der Dritten Welt enger zusammenrücken, das Wort der Globalisierung wird dazu oft verwendet, zeigt sich innerhalb der Gesellschaften ein Phänomen, dass immer mehr Lebensbereiche von einander abgetrennt werden, für die es zunehmend organisierter professioneller Hilfe bedarf¹⁸¹. Es gibt solche professionellen Beratungsangebote bezüglich des Berufs, der Ehe, der Familien, bei Scheidungen, die Eltern werden beraten, die Kinder, Jugendliche, die Unternehmen, das Management, Organisationen, das Personal, Flüchtlinge, Emigranten und Immigranten, Süchtige usw., alles wird beraten. Dann gibt es unendlich viele Therapieeinrichtungen und spezielle Therapien für sexuelle Störungen, für Liebessüchtige, für Kinder, Erwachsene, Alternde, Homosexuelle usw.. Auch intimste Bereiche bedürfen anscheinend dringend weiterer professioneller Hilfe. Kostenexplosionen im Gesundheitsbereich, der Sozialfürsorge sind festzustellen. In der Soziologie beobachtete man dies aufmerksam und benannte diese Prozesse als Professionalisierungsschübe¹⁸². Die Lebenswirklichkeit in solchen Gesellschaften scheint in einem solchen Ausmaße undurchschaubar, überkomplex geworden zu sein, dass die einzelnen Mitglieder der Großgruppe anscheinend immer weniger

¹⁷⁹ Z.B. Erikson (1977), Volkan (2005)

¹⁸⁰ Die wohl erste größere Untersuchung dazu fand am damaligen Max-Planck-Institut in Starnberg (Direktoren C. F. von Weizsäcker und J. Habermas) im Bereich Weizsäcker statt: Fröbel, Heinrichs, Kreye (1977)

¹⁸¹ Siehe Gfäller (1997), wo zur „Professionalisierung der Liebe“ in Psychotherapien Stellung genommen wird.

¹⁸² Siehe Beckenbach (2009), der da ein Podiumsgespräch (Niels Beckenbach, Dieter Ohlmeier, Georg Gfäller) zur Frage einer soziologisch-psychoanalytischen Zeitdiagnose auswertete.

Möglichkeiten haben, ihre einzelnen Lebensbereiche noch sinnvoll und gut zu gestalten, ohne sich dafür professionelle Hilfe zu holen. Auch die Psychoanalyse ist aus meiner Sicht dieser Professionalisierung nicht entgangen, sie wurde weitgehend reduziert auf psychotherapeutische Behandlung, ihr gesellschafts- und kulturkritisches Potential wird an den meisten psychoanalytischen Aus- und Weiterbildungsinstituten kaum mehr gelehrt. Es gibt fast nur noch ein Anwendungsgebiet, nämlich die Therapie. Es scheint für Therapeuten und ihre Patienten einfacher zu sein, gesellschaftliche, ökonomische und politische Ereignisse samt ihren Folgen zu personalisieren und zu lokalisieren auf Probleme mit Eltern, Vorgesetzten, Ehepartnern, Kinder usw., wodurch sie dem gesellschaftlichen Kontext entrissen werden, was schließlich auch dazu führt, nicht mehr die Menschen zu behandeln, sondern ihre Krankheiten. Dabei wäre es für Therapeuten im Alltag ausgezeichnet sichtbar, wie gesellschaftliche Bedingungen wie zunehmende Sorge um den Arbeitsplatz, Sorge um die Familie, allgemeine Zukunftsängste sich in den Problemen und Erkrankungen der zu behandelnden Menschen niederschlagen, dann müsste man allerdings seinen eigenen gesellschaftlichen Standort hinterfragen, ob man sich ausschließlich als Reparaturbetrieb verstehen möchte oder als jemand, der die Folgen gesellschaftlicher Prozesse an den einzelnen zu behandelnden Individuen sieht und im Rahmen seiner politischen Verantwortung sich zur Aufgabe macht, solche Umstände auch auf politischer Ebene zu verändern zu versuchen. Man kann es in der Psychoanalyse gut aufweisen, wie eine Wissenschaft, die auf das Genaueste menschliche Verarbeitungsprozesse darlegen kann, schließlich im Rahmen dieser Professionalisierungsschübe zu einer der vielen therapeutischen Methoden wird, die in Konkurrenz zu anderen von der Gesellschaft und dem einzelnen Menschen isolierte Krankheiten versucht zu bessern. Gerade die Psychoanalyse könnte einen anderen Professionalisierungsbegriff hoch halten, nämlich den, den behandelten Menschen zu helfen, die eigenen Selbsthilfepotentiale neu zu wecken und auszubauen, sich als Profession überflüssig zu machen. Andererseits gehörte es zu dieser Profession, da sie tagtäglich mit den Auswirkungen gesellschaftlicher Prozesse befasst ist, diese auch rück zu melden an die Gesellschaft und die Politik, um einen Beitrag dafür zu leisten, insgesamt mehr Gesundheit in der Gesellschaft zu verankern. Das Revolutionäre bei Freud war nicht nur, dass er die vielfältigen Wirkungen des Unbewussten zugänglich machte, sondern auch, dass er jegliche neurotische oder psychosomatische oder auch, wie man heute sagen würde, Erkrankung der Persönlichkeit zuerst einmal als einen gesunden und guten Lösungsversuch in einer gewissen Zeit des meist kindlichen Lebens darstellte, die jetzt im Erwachsenenalter eine inadäquate Lösung darstellt. Man dürfe Jemandem seine ursprünglichen Lösungsmechanismen nicht

einfach wegnehmen, ohne andere Lösungen parat zu haben. Da aber niemand mehr als der Patient selbst über seine inneren Potentiale weiß, auch wenn es ihm zunächst verschlossen ist, geht es in der Psychoanalyse nicht darum, ihn irgend wo hinzuführen, sondern eine Situation anzubieten, in der er seine für ihn jeweils adäquaten neuen Lösungen aufgrund des Anwachsens von Selbsthilfepotentialen selbst erarbeiten kann. Psychoanalyse wäre dann die Profession zur Rückführung in die Gesundheit unter Untersuchung seiner Resonanzen auf Lebensbedingungen, die ihn krank gemacht haben. Ein solches Potential zu verschwenden und nur noch auf Krankenbehandlung bzw. Behandlung von Krankheiten zu reduzieren bewirkt meines Erachtens die Gefahr, als Psychoanalyse gänzlich zu verschwinden. Dem entgegen zu wirken dürfte sinnvoll sein.

5. Weitere Anwendungsgebiete (beispielhaft, siehe auch Beispiele im Text)

Psycho- und Gruppenanalyse, wenn sie nicht nur auf Krankenbehandlung, heute eher Krankheitsbehandlung, reduziert werden sollen, haben vielfältige Anwendungsgebiete, die im Rahmen dieses Textes, vor allem in den Beispielen, schon mehrfach genannt sind. Eines dieser Gebiete ist die

5.1. Mediation

Es handelt sich hier um ein Konfliktbearbeitungs- und –lösungsverfahren, das sich von den USA aus langsam weltweit verbreitete, Hans-Georg und Gisela Mähler (Mähler, u.a. 1984, Mähler, Mähler 2001, 2002) sind als zwei der deutschen Pioniere dieses Verfahrens anzusehen. Das Grundmodell der Mediation beruht auf der Scheidungs-, Trennungs- und Familienmediation¹⁸³. Man hatte gesehen, dass der gerichtliche Weg zur Trennung und Scheidung nicht nur wegen der Überlastung der Richter, sondern auch deswegen für die Beteiligten fast unkalkulierbar wurde, da die gesetzlichen Bestimmungen und richterlichen Entscheidungen in deren Interpretation des Rechts dem Gerechtigkeitsgefühl der beteiligten Konfliktpartner oft wenig nahe kamen. Man wollte wieder mehr Selbstverantwortung im Rahmen des gegebenen Rechts, Selbstgestaltung und neue Konfliktkreativität erreichen. Auch psychologische Hintergründe konnten vor Gericht nicht ausreichend berücksichtigt werden, weshalb Mediation nicht nur aus meiner Sicht immer auch eine psycho- und gruppensdynamische Prozesse berücksichtigen, teilweise auch aufgreifen sollte.

¹⁸³ „Der Ausbildung anhand familiärer Konflikte kommt wegen der Nähe zu den immer wieder auftretenden Gesetzmäßigkeiten der zwischenmenschlichen Kommunikation und Beziehungsdynamik eine grundlegende Funktion zu. Es ist die Ausbildung, die – mit entsprechenden Zusatzelementen – am ehesten auf andere privatrechtlich geordnete Gebiete übersetzt werden kann.“ (Mähler, Mähler 2001, S. 1210)

Das Verfahren selbst gliedert sich in fünf Schritte, im ersten Schritt wird ein Mediationsvertrag im Sinne eines Arbeitsbündnisses erarbeitet, in dem festgelegt wird, dass der oder die Mediatoren samt evtl. im Mediationsprozess hinzugezogener Sachverständiger der Schweigepflicht unterliegen und nicht bei einem evtl. Scheitern der Mediation vor einem Gericht als Zeugen aussagen können. Das Mediationsverfahren wird ausführlich erklärt.

Der zweite Schritt ist die Sammlung der zu besprechenden Themen, zudem wird Bestandsaufnahme gemacht über z.B. das verteilende Vermögen, den Zugewinn oder auch die Rentenansprüche. Es geht um den Ist-Zustand und dabei auch um die jeweiligen Erwartungen, Positionen der Konfliktpartner.

Nach der Bestandsaufnahme kommt es zum dritten Schritt, der Konfliktbearbeitung. Hinter den geäußerten Positionen bezüglich Unterhalt, Zugewinn, Vermögensaufteilung, Haushaltsaufteilung usw., die zuerst einmal durchaus unvereinbar und widersprüchlich sind, stehen oft persönliche Interessen, die als solche vielleicht nicht wirklich schon bekannt sind, sie liegen teilweise im Unbewussten der Beteiligten. Um solche hinter den geäußerten Positionen liegenden Interessen zu erforschen, benötigt der Mediator eine gewisse Fähigkeit, auch bislang unbewusst wirkende Hintergründe gemeinsam mit den Medianten zu erforschen und erkennen zu können. Häufig kommt es zu Positionen im Sinne von später Rache, manchmal zu Positionen deswegen, weil man sich schon in der Ehe nicht wirklich ernst genommen fühlte und deshalb auf das angebliche Recht pocht, vielfältige Verletzungen während der Ehe erschweren das Verfahren. Man spricht in der Mediation nicht von „Konfliktparteien“, da man bei der üblichen anwaltschaftlichen Tätigkeit parteilicher Anwalt ist, also nur für die Interessen der eigenen Partei sorgt, die Entscheidung wird dem Richter übertragen, an ihn delegiert. Man spricht von „Konfliktpartnern“, um damit auszudrücken, dass das Mediationsverfahren als solches schon einigermaßen partnerschaftlichen Umgang im Konflikt wieder mit einander ermöglicht. Gerade im Falle von Kindern ist es absolut notwendig, dass einerseits das Paar eine gute Trennung erfährt und gleichzeitig die gemeinsame Elternschaft aufrecht erhalten bleibt. Somit fordert der Bereich der Konfliktbearbeitung Fingerspitzengefühl, Einfühlungsvermögen und gewisse Fähigkeit und Übung im Umgang mit unbewussten Prozessen. In solchen Situationen wird der Mediator unbewusst gerne in eine parteiliche Situation gebracht, dieser Position dann verdächtigt, er kann dem nur dadurch gut entkommen, indem er seine eigene auch unbewusste Mit-Beteiligung am Prozess zuerst einmal voraussetzt und dann auch erkennen bzw. erraten kann. Aus diesem Grunde spricht man da auch nicht von Neutralität, sondern von Allparteilichkeit

(Breidenbach 1995, 2001). Aus der Sicht der Psychoanalyse würde man hier von konkordanter und komplementärer Identifikation mit den Konfliktpartner sprechen. Konkordante Identifikation meint das sich Hineinfühlen in die eigene Sichtweise eines der Konfliktpartner, mit der komplementären Identifikation das sich Hineinfühlen in die des betroffenen Anderen, während einer der Konfliktpartner spricht. Die Frage danach, in wie weit bin ich wirklich all-parteilich, ist bei der Untersuchung der eigenen unbewussten Anteile eine gewisse Hilfe. Eine in sich ruhende und ruhige Gesamteinstellung (Heintel 2007) bringt meist auch etwas Ruhe im Verfahren, Psychoanalytiker sprechen von gleichschwebender Aufmerksamkeit, um möglichst viel und scheinbar Unwichtiges mit einbeziehen zu können. Das Recht spielt bei dieser Konfliktbearbeitung zuerst einmal kaum eine Rolle, es wird erst später wieder eingeführt, wenn es um mögliche Lösungen geht. Die Untersuchung der hinter den Positionen liegenden Interessen, seien sie bewusst oder unbewusst, ist ein wesentlicher Baustein dafür, dass das Verfahren zu einem nachhaltigen wird, dass man das Ergebnis der Mediation auch wirklich als selbst erarbeitet und damit verträglich und gerecht hält.

Im vierten Schritt, der Lösung oder Einigung, werden verschiedene Lösungsmöglichkeiten erarbeitet, wobei man wohl aus Erfahrung heraus gelegentlich auf den vorangegangenen Schritt der Positionen und Interessen zurückkehren muss, um eine verträgliche Einigung erreichen zu können. Hier werden auch Optionen herausgearbeitet, wo neue Ressourcen gesehen werden, divergierende Interessen werden versucht auszugleichen, es geht letztlich um eine Erweiterung der gegebenen Möglichkeiten unter dem Gesichtspunkt von Gerechtigkeitsmerkmalen. Werden hier die Schwierigkeiten zu groß, kann der Mediator mit den Medianten auch erarbeiten, welche Nicht-Einigungsalternativen möglich sind, ebenso die Folgen davon. Das führt dann oft wieder zurück zum Prozess möglicher Einigung.

Im fünften und letzten Schritt wird das, worauf man sich bisher geeinigt hat, in rechtliches Gefüge, den Vertrag, eingearbeitet. Dazu ist es oft nötig, dass die Konfliktpartner ihre eigenen Anwälte noch einmal zur Beratung heranziehen, ob nichts übersehen ist, ob somit dem Recht auch wirklich Genüge getan wird und da, wo mittels der zu treffenden Vereinbarung sogar das Recht in gewisser Weise überschritten wird, um der Gerechtigkeit und dem Gerechtigkeitsgefühl beider Konfliktparteien Genüge zu tun. Mit der Ausgestaltung des Vertrags und der Unterschrift darunter kann die Mediation beendet werden.

Mediation ist somit ein zielgerichtetes Verfahren, um am Abschluss eine bindende rechtliche Vereinbarung zu bewirken. Die Konfliktpartner können schließlich zum Notar oder auch zum Richter gehen und diesen Vertrag im Sinne einer Scheidung umsetzen.

Beispiel: Behinderung einer Mediation durch unbewusste innere Konflikte:

Ein wohl der Mediation zugetaner Richter lehnte die Entscheidung bezüglich der Scheidung ab. Er empfahl den beiden schon getrennt lebenden Eheleuten erst einmal Mediation, was deren Anwälte und sie selbst auch aufgriffen, nachdem alle Beteiligten sahen, dass hier in Bezug auf die Frage des Umgangs mit den Kindern absolut keine Lösung zu erzielen sei, zumindest nicht über das Gericht. Man wollte sich außergerichtlich einigen, um durch Umgangsstreitigkeiten den Kindern nicht nachhaltig zu schaden. Sie kamen also zum Mediator. Dort erläuterten sie ihre strittigen Positionen: Die Ehefrau wollte, dass die beiden 2 und 5 Jahre alten Kinder nur alle 14 Tage von Freitag Nachmittag bis Sonntag Abend zum Ehemann kommen dürfen, die Frau lebt mit den Kindern schon in einer eigenen Wohnung. Der Ehemann seinerseits wünschte, dass die Kinder auch dann zu ihm kommen können, wenn sie es wollen und er dafür Zeit habe, nicht nur an diesen 14-tägigen Wochenenden. Die Ehefrau begründete ihre Position damit, dass sie ihren früheren Mann verdächtige, dies auch von den Kindern und anderen schon erfahren habe, dass er die Kinder tatsächlich nicht selbst beaufsichtige, sondern sie zu seiner im gleichen Gebäude liegenden Wohnung seiner Mutter bringe, wo sie also eigentlich nur bei der Mutter seien, die schon immer etwas gegen die Ehe ihres Sohnes mit der Frau hatte. Da müssten diese 14tägigen Wochenenden absolut reichen, sonst würden die Kinder schlecht beeinflusst. Nun reagierte der Ehemann wütend und erklärt, das alles stimme nicht, er Sorge immer für das Wohl der Kinder, habe dies auch immer schon getan, er habe seine Firma so im Griff, dass er da genügend Zeit heraus holen könne, um mit den Kindern zu spielen oder Aufgaben zu machen usw.. Die Kinder sollten da selbst entscheiden können. Seinerseits wisse er wohl, die Ehefrau mische sich bei den Kindern immer so ein, dass diese nur ganz ungern kommen, er habe seinerseits oft mit den Kindern Schwierigkeiten bekommen, wenn er sie wieder zu ihrer Mutter bringe, sie wollten da oft gar nicht mehr zurück gehen. Beide behaupteten also, zu lange Zeit mit dem jeweils Anderen sei für die Kinder schädlich, bringe sie nur durcheinander. Beide berichteten dann über Ereignisse und Erzählungen von sowohl den Kindern als auch anderen Erwachsenen, mit dem sich das, was behauptet wurde, alles belegen lasse. Von der Mediationstechnik her war vereinbart worden, dass das Gespräch so gestaltet werde, dass die Konfliktpartner einzeln direkt zum Mediator hinsprechen und der andere dann zuhöre, ohne zu unterbrechen. Wenn allerdings das Gesagte so verletzend sei, dass man sich unbedingt verteidigen müsse, solle man sich melden. Das Gespräch sollte unter dieser Bedingung stattfinden. Dies war aber nicht möglich, beide waren emotional so geladen, steigerten sich in ihre gegenseitigen Vorwürfe hinein, dass nicht einmal strenge Ermahnungen seitens des Mediators, sich an die Regeln zu halten, so richtig noch wahrgenommen wurden. Die Mediation war in wohl ähnlicher Gefahr zu scheitern wie schon das bisherige Vorgehen. Es musste unbewusste Hintergründe geben, die das lautstarke und verletzende Reden und Unterbrechen bewirkten. Also mischte sich der Mediator ebenso lautstark ein und sagte, hier müsse man aufhören zu sprechen, denn anscheinend geschähe über das Sprechen nichts von dem, was sie nun wollten, die Positionen kenne man nun, es müsse Hintergründe geben, die man gemeinsam

erforschen könne. Wahrscheinlich müsse das erst einmal geschehen, damit die einzelnen Positionen wirklich verstanden werden können. Die beiden Konfliktpartner beruhigten sich, der Mediator bat noch einmal um die Einhaltung der Gesprächsregeln, beide stimmten zu.

Nun fragte er die Frau, was an den Vorwürfen des Mannes sie so verletze. Sie erklärte, wieder mit weitschweifiger Erörterung verschiedenster Aussagen der Kinder, der Erzieherin des Kindergartens, des Richters und auch der Anwälte, dass seine Vorwürfe doch alle gänzlich unbegründet seien. Sie habe nie den Fehler begangen, die Kinder gegen den Mann oder dessen Mutter aufzuhetzen, sie wisse als belesene Mutter, dass man dies nicht tun solle. Dem Mediator war spürbar, dass die Frau peinlich darum bemüht war, sich als gute Mutter darzustellen, die, um die Kinder gut zu versorgen, die eigene Berufstätigkeit etwas zurückgestellt, vielfältigste Anstrengungen unternommen hatte, um das Beste für ihre Kinder tun zu können. Das Spürbare daran war, alles zu vermeiden, was als negative Tendenz im Sinne ihres eigenen inneren Koordinatensystems gewertet werden könne. Sie hatte, psychoanalytisch gesprochen, ein extrem einengendes Über-Ich, das sie gerade dazu zwang, nur gute Seiten zu haben. Wahrscheinlich war ihr Über-Ich so extrem einengend, dass sie deswegen sogar einer Therapie bedurft hätte. Negative Einstellungen waren also tabu. So fragte der Mediator, um einmal ein Tabu anzusprechen, was sie denn tun würde, wenn die Kinder ihr erzählten, der Mann habe sie geschlagen. Es stellte sich heraus, das war kein Tabu, denn beiden lachten da und sagten, die Kinder seien schon manchmal so aufreizend und frech, dass ein gelegentlicher Klaps auf den Hintern oder eine Ohrfeige, wenn sie es schlimmer trieben, von Beiden als notwendige und sinnvolle Erziehungsmaßnahmen gesehen wurden. Es war also eher ein Tabu für den Mediator als für die Medianten. Nun sprach der Mediator ein vielleicht schlimmeres Tabu an, nämlich das, die Kinder überhaupt nicht haben zu wollen und sie mit Vergnügen dem jeweils anderen überlassen zu wollen, um einmal ein paar Abende oder Nachmittage damit zu verbringen, wieder auf die Suche nach einem möglichen neuen Partner oder einer neuen Partnerin zu gehen. Hier wurde die Frau sehr still und begann zu weinen, als wäre das eine absolut schreckliche Unterstellung. Doch, nach kurzer Unterbrechung, sagte sie dann, ja, das wäre ihr schon gelegentlich passiert, solche Gedanken zu haben, wenn sie der Kinder überhaupt nicht mehr Herr werde. Wieder hatte das Über-Ich zugeschlagen und für diese schlechten Gedanken aus ihrer Sicht dann wenigstens eine gute Begründung zu haben, die nichts mit eigenen Wünschen nach Selbstentfaltung zu tun haben. Doch der Mediator insistierte und fragte noch einmal, ob sie sich nicht manchmal in ihrer eigenen Lebensgestaltung, die sie sich wünsche, durch die Kinder eingeengt fühle. Dann wäre es doch ganz gut, wenn die Kinder dann beim Mann sein könnten. Habe sie denn überhaupt keine Träume, wie ein Leben auch ohne die Kinder aussehen könne, fragte der Mediator, worauf sie fast schluchzend sagte, ja manchmal eben schon, aber das seien schlechte Gedanken. Weiter insistierte der Mediator in der Richtung, die Kinder weg zu wünschen, sie vielleicht gar nicht haben zu wollen. Er fügte zur Erklärung hinzu, dass es jetzt darum gehe, eventuell kommenden Vorwürfen, die anscheinend ohnehin auf vorhandene innere Vorwürfe bei ihr treffen, besonders ausgeliefert zu sein und sie deswegen mit Vehemenz zurückweisen zu müssen. Es sei eine Verdoppelung eines Konflikts, der von außen komme und Inneres wach rüttle, was vorhanden sei.

Nun wandte sich der Mediator dem Mann zu, fragte ihn, wie er innerlich darauf reagiere, wenn die Frau ihn verdächtige, die Kinder nicht haben zu wollen und sie nur zur Mutter zu schicken. Er sagte, er sei da ganz cool und wisse einfach, das stimme nicht, sage dies auch. Es gäbe schließlich auch eine Realität. Er führte dies seinerseits länger aus, wobei bei ihm dann spürbar wurde, dass sein Über-Ich, also seine innere Kritikinstanz, ihn zwingt, nur Realitäten zu akzeptieren, nicht aber Gefühle. Man konnte mit ihm heraus arbeiten, dass er schon fast immer in seiner Familie daran gemessen wurde, was real geschah, auf seine Gefühle habe man nie Rücksicht genommen. Er merkte, dass er Solches nun selbst tue, nämlich das, worunter er eigentlich extrem als Kind gelitten habe. Auch er lockerte sich etwas und konnte dann zugestehen, dass z.B. sein Vorwurf, seine Frau würde die Kinder gegen ihn und seine Mutter aufhetzen, deswegen für ihn ein so wichtiger Vorwurf war, weil er bei sich solche Gefühle überhaupt nicht zulassen konnte, er hatte sie auf die Frau verschoben, denn tatsächlich, wenn er einmal ein Gefühl zulasse, fühlte er sich wie schon in der Ehe mit der Frau von den Kindern weg geschoben. Seine Bemühungen darum, mit den Kindern möglichst viel Zeit zu verbringen, wären nie wahrgenommen oder akzeptiert worden. Da er dies auch bei seiner Mutter zunehmend bemerke, habe sich das Verhältnis zu ihr in der letzten Zeit deutlich abgekühlt, er reagiere bei ihr ziemlich wütend, wenn diese seine Realitätswahrnehmung für falsch erkläre, ihre eigene Realität, die meist verletzend sei, ihm überstülpen wollte. Nun getraute auch er sich von negativen Impulsen gegenüber den Kindern zu sprechen, er könne sich, dafür schäme er sich sehr, auch ein Leben manchmal ohne die Kinder vorstellen, ohne all die Belastung, wolle am liebsten die Zeit zurück drehen, diese Frau nicht geheiratet haben, um mit einer anderen Frau vielleicht andere Kinder haben zu können. Doch dies seien Gedanken, die er absolut an sich selbst unmöglich finde. Nun wurde ihm klar, wenn seine Frau ihm eben solche Vorwürfe mache, er kümmere sich eigentlich gar nicht um die Kinder, schiebe sie ab an seine Mutter, die sich ohnehin immer in die Ehe negativer Weise eingemischt habe, dass er dann besonders explosiv reagiere, es seien letztlich eigene Gedanken.

Es dauerte über zwei Mediationssitzungen, bis der Mediator mit seinen Klienten die möglichen Vorwürfe, deren Verknüpfung mit eigenen verbotenen Gedanken und Wünschen so ausreichend durch besprechen konnten, dass Beide sagten, sie wollen gerne einmal trainieren, sich schlimmste Vorwürfe auszudenken und darüber es möglich zu machen, dass sie jeweils selbst dem anderen gegenüber dann nicht mehr so explosiv reagierten, weil eigene Gedanken darin zu erkennen waren, auch wenn sie noch so verpönt sind. Zudem konnte heraus gearbeitet werden, dass die Kinder keinesfalls als Bote zwischen den Beiden dienen dürften, d.h., wenn Kinder irgend welche Aussagen über den jeweils Anderen machen, dann sind solche Aussagen erst einmal in einem Telefonat mit dem oder der anderen zu überprüfen. Es konnte klar gemacht werden, dass die Kinder bislang eine solche Botenrolle eingenommen hatten, in bestimmter Weise dann zu Trägern der Verletzungen und Aggressionen beider ehemaligen Ehepartner wurden. Das müsse absolut beendet werden. Der Mediator fügte zur Aufklärung hinzu, dass Kinder, wenn sie es schon nicht erreichen, dass die Eltern wieder zusammen kommen, deswegen auch Schuldgefühle heftigster Art entwickeln, zumindest immer versuchen, die Nähe der Eltern dadurch wieder herzustellen, dass sie über negative Aussagen, von denen sie wissen, Seite 272

welche Wirkung sie haben, die Nähe der Eltern im Sinne negativer Reibung wieder herstellen. Hier konnten beide Konfliktpartner berichten, wie sie selbst in ihrer Kindheit bei Streitigkeiten zwischen den Eltern reagiert hatten. Sie hatten das ganz vergessen.

Die Fortführung der Mediation benötigte zwei entscheidende Dinge, nämlich erstens die Ermöglichung konfliktfreierer Kommunikation zwischen den Partnern dadurch, dass die jeweils eigenen Über-Ich-Ansprüche genauer untersucht wurden und zweitens, dass die Kinder aus ihrer Funktion als Bote entlassen würden.

Es zeigte sich an diesem Beispiel sehr deutlich, dass unbewusste Prozesse in einer Mediation eine möglicherweise entscheidende Rolle spielen können, die zumindest teilweise aufgegriffen werden müssen, damit das Gespräch und die Mediation überhaupt weiter gehen können.

Das Ergebnis der Mediation war nach weiteren Sitzungen, dass man im Vertrag vereinbarte, die Kinder kämen 14-tägig von Freitag bis Sonntag Abend zum Vater, ein weiterer Tag in der Woche sei eine Option, die beide Eltern mit einander absprechen und den Zeitplan des Vaters mit berücksichtigen. Möglicherweise dann noch ein Tag, das wurde aber schriftlich nicht festgehalten, da man inzwischen davon ausgehen konnte, dass die ehemaligen Eheleute genügend Einsicht und Kommunikationsfähigkeiten erworben haben, um sich da in freierer Weise mit einander zu einigen. Die juristische Festlegung sei eher eine Linie, die für den Fall bestehe, wenn man sich einmal nicht einigen könne.

Weiteres Beispiel: Mediation und unbewusste zwischenmenschliche Konflikte (Übertragung)

In einer anderen Scheidungsmediation war man schon mehrfach in der Phase möglicher Lösungen angekommen, aber die Medianten gerieten immer wieder in solch emotional aufgeladene Streitigkeiten, so dass es erforderlich wurde, noch einmal, es war dann schon das vierte Mal, in die Phase der Klärung der hinter den erneut in Frage gestellten Positionen liegenden Interessen zurückzukehren. Man konnte annehmen, dass da ein unbewusster Widerstand gegen die Mediation bei bewussten und geäußerten Wünschen, die Mediation gut weiter zu führen, wirksam war. Was konnte das sein? Man fing in gewisser Weise noch einmal von vorne an und untersuchte erneut die Geschichte der Ehe. Bekannt war, dass die Ehefrau wegen der schon vor der Ehe eingetretenen Schwangerschaft vom Wunsche Abstand nahm, noch eine Ausbildung zur Fachkrankenschwester zu machen, um dem späteren Mann sein Medizinstudium mit finanzieren zu können. Als nach etwa 10 Ehejahren die beiden Kinder schon in die Schule gingen, der Mann dabei war, seine Facharztweiterbildung abzuschließen – die Frau arbeitete nach der Geburt des zweiten Kindes nicht mehr – wollte sie, um wieder in den Beruf zurückzukehren, die damals geplante Ausbildung nachholen. Dabei erfuhr sie, dass sie sich zuerst wieder im alten Beruf (Krankenschwester) bewähren solle, außerdem sei für ihre Weiterbildung jetzt mindestens die Mittlere Reife, wenn nicht das Abitur erforderlich, zudem eine Zeit als Stationsleiterin. Sie sagte sich damals, das mache nichts, sie seien ja

finanziell gut gestellt – und so könne sie weiterhin gut für die Kinder sorgen. Zudem war der Mann dabei, eine Chefarztposition zu bekommen, wenn er sich weiter bewähre. Beide planten nun, dass er sich noch einmal seiner Karriere widmen solle, sie werde ihn dabei unterstützen. Das geschah so. Zur Trennung führte, dass er, inzwischen Chefarzt, wieder Jahre später sich in eine junge Assistenzärztin verliebte und diese schnell schwanger wurde. Er habe eigentlich bei seiner Frau bleiben wollen, es sei nur eine kurze Affäre gewesen, aber durch die Schwangerschaft und das Kind sei er in neue Verantwortung geraten. Die Frau war durch diese Affäre so gekränkt, dass kein Zusammenleben mit ihm mehr möglich war. Er zog aus, wohnte dann etwa zwei Jahre allein, besuchte seine Kinder, wollte zur Ehefrau zurück, die immer sicherer um Scheidung nachsuchte. Die Assistenzärztin war mit dem Kind an einen anderen Ort gezogen und inzwischen anderweitig verheiratet. Alles das war schon bekannt und früher durchgesprochen. Wo war da der unbewusste Hintergrund? Die Frau behauptete, sie möge ihren Mann schon noch, könne sich aber keine Gemeinsamkeit mehr mit ihm vorstellen. Er behauptete seinerseits, mit der Scheidung schon einverstanden zu sein, da er die Kränkung seiner Frau verstehen könne. Woher kamen dann die extremen Affekte, die Gespräche so häufig völlig unmöglich machten? Der Mediator nutzte seine Gegenübertragung, das heißt, er ging seinen Gefühlen nach mit der Überlegung, was er mit diesen Gefühlen abwehren könnte. Gegenübertragung ist wie Übertragung (siehe entsprechendes Kapitel) ein unbewusster Prozess. Die bewussten Gefühle gegenüber der Frau waren einerseits freundlich und verständnisvoll, andererseits aber auch von unklaren etwas verwirrten Gedanken geprägt. Aus seiner eigenen Psychoanalyse musste nun der Mediator annehmen, dass er mit solchen Gefühlen und Gedanken heftige Ambivalenzen abwehrte. Daraufhin fragte er die Frau nach ihrem Verhältnis zu ihrem Vater in der Annahme, die Ambivalenzen gehörten vielleicht zum Vater. Schnell konnte die Frau berichten, die Mutter habe immer alles getan, um dem Vater eine Hilfe zu sein, er arbeitete seinerseits neben seinem Beruf (Polizist) noch als Mechaniker, reparierte alles Mögliche, war fast nie zuhause. Sie habe dennoch eine sehr enge Beziehung zu ihm gehabt, wenn er da war, sie sei aber entsetzlich enttäuscht gewesen, als er immer noch seltener nach Hause kam und schließlich mitteilte, sie war da 14 Jahre alt, er ziehe nun zu seiner Freundin. Da habe er völlig den Kontakt abgebrochen und bei ihren zweimaligen Versuchen, ihn aufzusuchen, sie abgewiesen, sie solle doch bei ihrer blöden Mutter bleiben und ihn in Ruhe lassen. Er habe dann auch nichts mehr bezahlt und wenn doch, dann nur über Anwälte und Gericht. Es wurde klar, dass das bei ihr ein so einschneidendes Erlebnis war, das sie vergessen zu haben glaubte, dass es wohl jetzt bei der Abwendung ihres Mannes mit dem Seitensprung in vollem Umfange wieder hervortrat. Sie sah also in Ihrem Mann das Verhalten des Vaters, das war die Übertragung auf ihn. Da sie nie so sein wollte wie die Mutter, und jetzt doch entdecken musste, dass ihr Verhalten in der Unterstützung der Karriere des Mannes genau das Gleiche war, konnte sie langsam ihre Affekte verstehen und – das zeigte der weitere Verlauf – damit besser umgehen. Der Mann hatte eine ganz andere Geschichte, einen extrem autoritären Vater, von dem er sich abgewandt hatte, eine Mutter, die meist depressiv und ängstlich litt. Mit ihr fühlte er sich verbunden, wollte seiner Frau nie das antun, was der Vater tat – schon gar nicht im Bereich des Sexuellen. Er hatte also, was nicht selten ist, eine

Mutterübertragung in der Form, seine Frau nie sexuell belästigen zu dürfen, sie immer zu verwöhnen, ihr dankbar sein zu sollen, wenn sie sich für ihn und die Kinder zurückstellte. Die Sexualität sei für ihn erst bei seinem Seitensprung so richtig möglich gewesen, wofür er sich noch heute schäme. Nun wurde deutlich, dass die eheliche Sexualität für keinen der Partner besonders schön gewesen sei, wechselseitig hatten die Vater- und Mutterübertragung sich in der Ehe durchgesetzt, noch jetzt die Mediation behindert. Nun wurde es möglich, auch am Mediator Kritik zu äußern, der Mann hätte mehr „Durchgreifen“ sich gewünscht, die Frau mehr Zugewandtheit, wo man sehen konnte, er war auch schon ein wenig einer väterlichen Übertragung ausgesetzt. Andererseits war er unbewusst wie die jeweilige Mutter, die Frau sah seine vielfältigen Bemühungen, der Mann glaubte die leidende Mutter zu erkennen, wenn der Mediator sich offensichtlich sehr bemühte. Nachdem diese Übertragungsprozesse (die Gefühle des Mediators und deren genauere Analyse im Sinne der Gegenübertragung lasse ich hier aus Platzgründen weg) zumindest in ihren Grundzügen angesprochen und damit etwas beruhigt wurden, konnte der Mediationsprozess in deutlich klarerer Weise fortgesetzt werden und mündete langsam in den Scheidungsvertrag.

Diese Form (Mediation) der außergerichtlichen Konfliktgestaltung und –lösung bewährt sich nun nicht nur bei Trennungen und Scheidungen, sondern auch in der Industrie, zwischen Firmen, innerhalb von Firmen, Organisationen und Institutionen, es gibt die Wirtschaftsmediation, dann die Mediation zwischen und in Städten, Gemeinden, Parteien usw., auch die Mediation bei Umweltkonflikten (Geißler 2004)¹⁸⁴. Mediation ist vom Grundsatz her ein interdisziplinäres Verfahren, die Mediatoren sind Anwälte, Steuerberater, Betriebs- und Volkswirtschaftler, Wirtschaftsprüfer, auch Richter (bei der gerichtsnahen Gerichtsmediation), aber auch Berufe aus dem psychosozialen Bereich. Bei letzteren Berufsgruppen, vor allem bei Psychoanalytikern, zeigte es sich bei der Ausbildung, dass diejenigen, die von Berufswegen nur mit Einzelkontakten betraut waren wie z.B. Einzel-Psychotherapeuten, es recht schwer hatten, sich umzustellen auf eine Situation mit mehreren Beteiligten. Leichter hingegen hatten es solche, die schon vom Beruf her es mit mehreren Beteiligten zu tun hatten, also Paar-, Familien-Therapeuten, Gruppenanalytiker, psychodynamisch orientierte Organisationsberater oder auch solche, die im Bereich der Sozialtherapie tätig waren. Schon in der Familien- oder Scheidungsmediation hat man es mit mehreren Personen zu tun, das dafür nötige Handwerkszeug ist eine deutliche Hilfe¹⁸⁵.

¹⁸⁴ Unter der Leitung von Peter Heintel wurde das Mediationsverfahren zwischen Umweltgruppen, Regierung, der Stadt Wien, Flughafengesellschaft und anderen Interessengruppen ausführlich dokumentiert: Falk, Heintel, Krainer (2006)

¹⁸⁵ Im Rahmen meiner Vorstandstätigkeit in der DGPT (Deutsche Gesellschaft für Psychoanalyse, Psychotherapie, Psychosomatik und Tiefenpsychologie e.V.) begründete ich gemeinsam mit G. Jerouschek ein Institut für Psychodynamische Mediation in München, das in Kooperation mit G. und H.-G. Mähler (1994) und

Der schon im Beruf geübte Umgang mit unbewussten Prozessen war für die psychodynamisch orientierten Mediatoren eine große Hilfe, diese Hilfe bewährte sich schon in der Mediationsausbildung, wo die anderen Berufe wie z.B. Anwälte im interdisziplinären Austausch viel über die Möglichkeiten eines solchen Umgangs mit unbewussten Prozessen lernen konnten. Umgekehrt lernten die psychosozialen Berufsgruppen viel über das Recht, wobei gerade durch die Spezialisten des Rechts deutlich gemacht wurde, wie entmündigend die Delegation des Rechts an Gerichte wirken kann. Zudem besteht die Erfahrung, dass Beteiligte in Rechtsverfahren unbeweglich werden und gerne starr an ihren Positionen festhalten¹⁸⁶.

Mediation ist somit ein Verfahren außergerichtlicher Art, das in erfolgreicher Weise, ausgehend von der Familien- und Scheidungsmediation bis hin zur Mediation von ganzen Staaten und Ethnien (Volkan 1994), reichen kann. Psychodynamische Prozesse spielen auch hier eine nicht zu unterschätzende Rolle (Gfäller 2007). In den hier von mir berichteten Fällen von Mediationsprozessen in Organisationen wirkten die unbewussten Prozesse sowohl bei den einzelnen Beteiligten als auch bei den beteiligten Organisationen in deutlicher Weise, die aufzuklären notwendig waren, um zu befriedigenden und nachhaltigen Abschlüssen zu kommen. Ich möchte hier, neben dem schon genannten Beispiel oben über eine Familienmediation nicht näher auf die Prozesse im Einzelnen eingehen. Zu sagen ist nur, dass im Hintergrund sowohl Freud als auch die Aussagen von Norbert Elias über unbewusste Prozesse in der Kulturentwicklung Einfluss hatten. Immer spielen Tabus (siehe Schröder¹⁸⁷) in sofern eine Rolle, als Tabus als solche zuerst einmal gar nicht leicht erkennbar sind, sondern langsam herausgearbeitet werden müssen. Mediation, Psycho- und Gruppenanalyse sind auf mehreren Ebenen miteinander verbunden: Man teilt die Anschauung, es gibt verschiedene Wirklichkeiten der am Prozess Beteiligten, jede dieser Wirklichkeiten, die manchmal zudem als Wahrheiten empfunden werden, steht gleichberechtigt neben den anderen, die Hintergründe dieser Anschauungen werden hinterfragt. Die nächste Überschneidung liegt in der Auffassung, dass Konflikte ubiquitär sind, Konflikte innerhalb des Menschen (auch Ambivalenzen), zwischen den Menschen und zwischen menschlichen Gruppierungen. Konflikte sind keineswegs grundsätzlich schlecht, man geht davon aus, dass

ihrem Institut (Eidos Projekt Mediation) Psychoanalytiker/innen neben anderen Berufen zu Mediatoren/innen ausgebildet. Das ist die Erfahrungsgrundlage für die oben geäußerten Gesichtspunkte.

¹⁸⁶ P. Heintel (2006, S. 211) zur Mediation Flughafen Wien-Schwechat: „Internationale Beispiele haben längst gezeigt, dass in ähnlichen Konfliktfällen zwar Rechtsrahmen existieren, die für Lösungen zuständig gemacht werden können, dass aber die gewählten Verfahren nicht befriedigen. Der Hauptgrund dafür liegt nicht so sehr in der Unterbewertung von Initiativen, die nicht juristische Parteienstellung erhalten, sondern,, überhaupt in der Delegation an das Rechtssystem, das vielfach mit dem Verlust eigener Konfliktkompetenz einhergeht.“

es wegen ihres Vorhanden-Seins nötig ist, einen Umgang damit sich zu erarbeiten, kreative Konfliktgestaltung zu entwickeln. Konflikte und Widersprüche werden als dem Leben zugehörig gesehen¹⁸⁸. Eine weitere Gemeinsamkeit liegt darin, dass der Mediator, wie der Psycho- und Gruppenanalytiker, als in den Prozess einbezogen mitgedacht wird, er ist als Leiter des Prozesses zugleich Mitglied dieses unter den von ihm mitgestalteten Umständen, z.B. der Regeln und des Settings.

5.2. Collaborative Practice (Kooperative Praxis)

Neben der Mediation hatte sich in den USA ein weiteres außergerichtliches, der Mediation ähnliches Verfahren, entwickelt, gewissermaßen eine Mediation ohne Mediator. Auch dieses Verfahren ist inzwischen in der Bundesrepublik angekommen, es zeichnet sich dadurch aus, dass es statt eines Mediators nun eine Gruppe von Fachleuten gibt, die sich wie folgt strukturiert¹⁸⁹: Die Konfliktpartner haben hier jeweils eigene beratende Anwälte, Sachverständige und Coaches, die allesamt dem Verfahren angehören und per Vertrag abgesichert sind, nicht bei einem evtl. Scheitern vor Gericht z.B. als Zeugen auftreten zu können. Das Verfahren läuft so ab: Die Gruppe der Fachleute setzt sich nach den Gesprächen mit den Konfliktpartnern (manchmal getrennt, manchmal gemeinsam) selbst zusammen, um Optionen für das weitere Vorgehen zu erarbeiten, dann kommen wieder Gespräche mit den Konfliktpartnern einzeln oder gemeinsam, dann weitere Gespräche der Gruppe der Fachleute oder der Professionellen usw.. Dabei werden Psycho- und Gruppendynamiken zur Erforschung der Konfliktlagen genutzt, sofern man sich damit etwas auskennt. Das Ziel ist wie in der Mediation über ähnliche fünf Schritte die Erweiterung eigener Konfliktlösungspotentiale, Selbstverantwortung und schließlich eine nachhaltige Lösung samt Vertrag, wiederum außerhalb der Gerichte.

Bricht man das Verfahren auf die Scheidungs-Problematik herunter, so hat der Ehemann sowohl seinen Anwalt als auch seinen Couch, wie auch die Ehefrau. Die Anwälte beraten im rechtlichen Sinne, die Coaches versuchen, die hinter den Positionen liegenden Interessen so

¹⁸⁷ Järventausta, M., Schröder, H. (1997), Keck, R. W., Kirk, S., Schröder, H. (Hrsg.) (2006), Rothe, M., Schröder, H. (2005), Schröder, H. (1995, 1997, 2003, 2006)

¹⁸⁸ C. F. von Weizsäcker geht hier noch weiter, binäre Entscheidungen, sog. Uralternativen, sind Bestandteil seiner Ure, der Grundbausteine unseres Universums. Wenn ich es richtig verstanden habe, sind Ure 10^{-27} Quarks, die ihrerseits die Größe von 10^{-27} der Größe eines Atoms haben. Ure treffen ihre „Entscheidungen“ in Gruppenprozessen. Da ich kein Physiker bin, kann ich nur die Meinung Weizsäckers (siehe die angegebene Literatur) wiedergeben, soweit ich glaube, sie verstanden zu haben.

¹⁸⁹ Ausführlich bei Mähler, Mähler (2009)

mit den jeweiligen Konfliktpartnern heraus zu arbeiten, dass auch auf diese Art und Weise die Möglichkeit zu einer nachhaltig wirkenden Einigung entstehen kann. Im Gruppengespräch mit allen Beteiligten wird von den Professionellen ermutigt, offen zu sprechen. Das Verfahren selbst ist in Deutschland noch wenig geübt, so dass noch nicht genügend Erfahrungen vorliegen, es ist ein neues Verfahren, in dem dann vor allem die Gruppenanalyse einen wesentlichen Beitrag leisten kann, da es hier um Gruppenprozesse geht, die ihre eigene Dynamik entfalten und von den Professionellen erkannt werden sollten, damit sie einerseits genutzt, andererseits in ihrem schädlichen Gehalt behindert werden. Wiederum sind unbewusste Hintergründe am Wirken, ohne dass jetzt schon allzu viel darüber auszusagen ist. Zu erwarten ist allerdings, dass sich in der Gruppe der Professionellen die Konfliktszenarien der verschiedenen Konfliktpartner neu inszenieren, wodurch sie mit ihren unbewussten Hintergründen vielleicht leichter erkennbar sind. In der Gruppenanalyse nennt man dies Spiegelung, mit der umzugehen und sie überhaupt zu erfassen gewisses gruppenanalytisches Handwerkszeug hilfreich sein dürfte.

5.3. Schlichtung – andere Konfliktbearbeitungs- und Konfliktlösungsmethoden

Es dürfte kaum eine Zeit gegeben haben, in der nicht gewählte Schlichter zwischen Konfliktparteien ihre Tätigkeit ausgeführt haben. Ein bekannter Schlichter, Dr. Hans-Jochen Vogel, berichtete mir über sehr angestrengte Schlichtungsverfahren¹⁹⁰, z.B. zwischen Gewerkschaftsvertretern und Vertretern der Industrie, wo er enormen Verantwortungsdruck verspürte. Im Gegensatz zum Mediator wird heute der Schlichter oft mit Stimmrecht ausgestattet, weswegen man besonders herausgehobene Persönlichkeiten mit ebenso bekannter Integrität zum Schlichter wählt, der im Entscheidungsprozess eine gewichtige Rolle spielen soll. Es sind zwar mediatorische Fähigkeiten gefragt, wie z.B. das Herausarbeiten von Interessen hinter den zuerst geäußerten Positionen, der Schlichter aber trägt die letztlichen Entscheidungen mit, es geht nicht um ausschließliche Selbstverantwortung der Konfliktpartner. Er verkündet die Entscheidung schließlich auch. Natürlich muss die Entscheidung von den Konfliktparteien mit getragen werden, was aber schon mehr oder weniger vorausgesetzt wird, wenn solche Konfliktparteien ihren Schlichter sich auswählen. Man benötigt großes Verhandlungsgeschick, Diplomatie und viel Erfahrung im Umgang mit schweren Konflikten. In wie weit hierbei unbewusste Prozesse eine Rolle spielen, würde Vogel schon interessieren, obwohl er meint, eine gewisse Allparteilichkeit, wie in der Mediation, müsse doch meist genügen. Wird man allerdings als Schlichter bei einem

¹⁹⁰

ethnisch/nationalen Konflikt, wie im ehemaligen Jugoslawien es Herr Koschnik erfahren musste, eingesetzt, benötigt dies doch großes Wissen über die Geschichten und Mythologien der daran beteiligten Ethnien und Staaten. Das geht schon viel näher an die Mediation heran, weshalb Herr Koschnik auch von der Centrale für Mediation und der Stiftung Apfelbaum für seine mediative Tätigkeit im ehemaligen Jugoslawien den Soharts-Preis erhielt¹⁹¹. Da ich selbst keine persönlichen Erfahrungen mit Schlichtungen habe, möchte ich mich hier nicht weiter äußern.

Die ansonsten und meist gebräuchlichen Verfahren zur Konfliktlösung sind in demokratischen Staaten die Prozesse im Gericht. Hier wird das Recht und auch die Entscheidung an das Gericht delegiert, die beteiligten Konfliktparteien werden von Anwälten vertreten, die mit ihrer jeweiligen Interpretation des Rechts die gegebenen Positionen versuchen gegenseitig durchzusetzen, die Entscheidung aber trifft das Gericht.

Konflikte zwischen Unternehmen werden aber sehr selten vor ein Gericht gebracht, da diese diesbezüglichen Verfahren öffentlich sind und keinerlei Bedürfnis besteht, der Öffentlichkeit oder Konkurrenten firmeninterne Daten, Prozesse und sonstiges Wissen über die Firmenstruktur mitzuteilen, so dass hier fast immer ein Verfahren gewählt wird, das in der einen oder anderen Weise der Mediation nahe kommt. Wirtschaftsmediatoren haben hier ein großes Betätigungsfeld¹⁹².

So meldete sich ein Richter eines Sozialgerichts, um heutzutage immer häufiger werdende Konflikte z.B. zwischen Arbeitnehmern und ihren Berufsgenossenschaften mit Hilfe der Mediation zu schlichten. Der Vertreter einer Berufsgenossenschaft berichtete, dass in Zeiten zunehmender Wirtschaftskrise Versicherte in der Berufsgenossenschaft vermehrt Klagen bei den Sozialgerichten gegenüber ihren Berufsgenossenschaften anstreben, um diese zu zwingen, hohe Zahlungen zu leisten. Dabei spielten nicht selten psychische Probleme wie z.B. andauerndes Gefühl, ungerecht behandelt worden zu sein, die sog. Rentenneurose (V. v. Weizsäcker 1986 ff) eine nicht unbedeutende Rolle, die juristisch nicht zu fassen sind. Die Sozialgerichte arbeiten in Deutschland unentgeltlich, so dass man problemlos auf diese zugreifen kann. Von daher haben eben solche Berufsgenossenschaften ein großes Interesse daran, außergerichtlich sich zu einigen, da erstens die Prozesse vor Sozialgerichten lange Zeit, meist mehrere Jahre dauern, bis sie überhaupt begonnen werden, dann auch noch lange Zeit und kostenintensiv (wegen beteiligter Anwälte) andauern, bis sie entschieden sind. Von daher besteht größtes Interesse an außergerichtlichen Lösungsmöglichkeiten. Im Zweifel aber muss doch auf die

¹⁹¹ Pers. Mittlg. von G. Mähler, die Jurymitglied war und Koschnik nach der Preisverleihung interviewte (abgedruckt in Zeitschrift für Konfliktmediation).

¹⁹² Siehe Breidenbach (1995, 2001), dann Falk, Heintel, Krainer (2006) zur Umweltkonfliktstrategie und Lösung durch Mediation wegen einer weiteren, dritten Startbahn des Flughafens Wien-Schwechat, Geißler (2006, 267-274) zur Konfliktlösung in einer Bankfiliale

Gerichte zugegriffen werden, wenn die Klagenden oder – hier selten - die Beklagten zu außergerichtlichen Verfahren nicht bereit sind.

5.4. Soziologische und ethnologische Forschung

In Zusammenarbeit mit Hans Bosse (1979, 1982, 1994) konnte ein Projekt in Papua-Neuguinea entwickelt werden zur Frage von Jugend und Gewalt. Aus Ergebnissen früherer Forschungsaufenthalte dort und in Kamerun hatten Bosse und ich die Hypothese entwickelt, dass Gewaltpotentiale auch eine entsprechende Gewaltsozialisation benötigen könnten. Mit Hilfe der Gruppenanalyse (Foulkes) sollten im Rahmen einer Feldforschung Jugendliche und Adoleszenten im Papua-Neuguinea beforscht werden, da man da annehmen konnte, dass die lange Geschichte der Kopffjägerei dort noch nicht lange beendet war, die als recht grausame Ausübung von Gewalt zuerst einmal gesehen wurde. Dazu sollten Bosse und ein Mitarbeiter (W. Knauss) reguläre gruppenanalytische Sitzungen mit diesen Jugendlichen über einen längeren Zeitraum, d.h. mehrere Monate durchführen, um an das Unbewusste dieser Kultur heranzukommen. In abgelegenen Dörfern gab es noch Initiationsrituale, die in mehreren Stufen abliefen. Eine Stufe davon war, dass etwa 7-11 jährige Jungen voller Angst von ihren älteren Brüdern, bei deren Fehlen von anderen älteren Jungen in das Männerhaus geführt wurden, nackt, wo sie mittels einer Maske, mehr Schwein, weniger Krokodil, mit scharfen Zähnen, durch die hinter der Maske versteckten älteren Männern in den Penis gebissen wurden. In der bisherigen Ethnologie war es ein Rätsel, weshalb die kleinen vorpubertären Jungen angesichts der schreckenserregenden Maske eine Erektion hatten. Aufgrund der vorliegenden Literatur und den Forschungen hatten wir die Hypothese, dass diese Erektion damit zusammenhing, dass die SchweinekopfmMaske u.a. die mit Zähnen bewehrte Vagina der Mutter¹⁹³ und damit unbewusst den Verkehr samt seines Verbots mit der Mutter oder einer anderen attraktiven Frau symbolisieren könnte. In der Umgangssprache sagte man in dieser Kultur zum Geschlechtsverkehr, wenn Männer oder männliche Jugendliche darüber sprachen, „kill-a-pig“ (Pidgin-Englisch), es bedeutet, ein Schwein zu töten. Das Schwein stand also symbolisch für den gefährlichen, gleichzeitig verbotenen, Geschlechtsverkehr mit der Mutter. So, wie in der alt-finnischen Kalevala¹⁹⁴ das Töten eines Bären dargestellt wird wie die Vermählung des Bräutigams mit seiner Braut, dachten wir, könnte dieses in Papua Neuguinea ähnlich sein, wobei uns die Märchen und Mythen des Landes diese Verbindungslinie

¹⁹³ Siehe hierzu Devereux (1981), der ebenfalls von der „vagina dentata“ (der mit Zähne bewehrten Vagina) als einer uralten männlichen Phantasie und Angst spricht, andererseits die Auflösung der Erstarrung Demeters durch das im Tanzen Vorzeigen und Bloßstellen ihrer Vagina durch Baubo, Halb-Mensch, Halb-Gott untersucht.

¹⁹⁴ Kalevala (2005) ist ein uralter finnischer Mythos – ich verwende hier die von H. Fromm kommentierte Ausgabe.

nahelegten¹⁹⁵. Auch dies sollte in den Gruppengesprächen mit untersucht werden. Hinzu kam als Information, dass die nun blutenden Jungen nach diesen Bissen beim Hinauslaufen aus dem Männerhaus und dem anschließenden Baden im Fluss vor sich hin sagten, wir werden nun Männer, weil wir gleichzeitig Frauen, die bluten, sind. Wie in der Kalevala schien es eine enge Verbindung zwischen dem Akt der Sexualität und dem Töten zu geben. Zudem war bekannt, dass in den abgelegenen Dörfern die Mädchen zu ihrem eigenen Schutze vor Vergewaltigung so etwas wie einen Vaginalkrampf, das Zusammenkrampfen der äußeren Vaginalmuskulatur, von ihrem Müttern erlernten, was die Männer wussten, und es für sie bedeutete, äußerst vorsichtig im Umgang mit den Frauen sein zu müssen. Die Untersuchungen ergaben nun (Bosse 1994), dass tatsächlich bei den Jungen die genannte Form der Initiation als sexuell hoch erregend empfunden wurde, dass es einen deutlichen Zusammenhang zwischen Töten, Getötet-Werden und Sexualität gab (wie es die Mythen schon nahelegten). Zur Frage der männlichen Gewalt konnte man einen deutlichen Unterschied erkennen zwischen den Adoleszenten, die initiiert waren und denen, die die Initiation nicht hatten erleben müssen oder können. Die Initiierten waren deutlich männlicher, mit klarerer männlicher Identität ausgestattet, hatten auch zur Gewalt ein gelasseneres Verhältnis. Die Jugendlichen und Adoleszenten berichteten in den Gruppensitzungen über die Geschichten, die sie von ihren Vätern und Großvätern gehört hatten, wie man mit Gewalt umgehe. Es hatte mehrere Eskalationsstufen der Auseinandersetzung gegeben. Wenn der eine Stamm Grenzprobleme mit dem Nachbarstamm hatte, wurden in der ersten Eskalationsstufe von ausgewählten Rednern ausgefeilte Reden gehalten, die das Recht des einen oder anderen Stammes aus der Geschichte, manchmal auch aus Mythen herleitete. Reichten diese Rededuelle nicht aus, um die Situation zu entschärfen, sei die nächste Eskalationsstufe der Kampf (meist ein nicht tödlicher Ringkampf) zwischen zwei Ausgewählten der jeweiligen Konfliktpartner gewesen. Habe auch diese Eskalationsstufe nicht gereicht, sei es zur höchsten gekommen, nämlich dazu, dass sich die Krieger des einen Stammes parallel zu den Kriegern des anderen Stammes gegenüber aufstellten, in der Mitte war ein Strich gezogen. Nach gewissen Regeln warf nun einer des einen Stammes einen Speer, dann einer des anderen Stammes usw., bis einer verletzt wurde. Dieser Stamm hatte dann verloren. So habe es nie Kriege gegeben, die Literaturstudien bestätigten dies. Unsere Hypothese bestätigte sich, dass dann, wenn der Umgang mit Gewalt gelernt würde, wenn also spezifische sozialisatorische Prozesse zur Gewaltsteuerung bestünden, gäbe es wohl viel weniger wirkliche Gewalt. Zur Kopfjägerei konnte man feststellen, dass diese häufig so etwas war wie ein Handel zwischen

¹⁹⁵ Siehe Schild, U. (1977), Märchen aus Papua-Neuguinea und Löffler, A. (1981), Märchen aus Australien

zwei Stämmen. Hatte nämlich ein Stamm ein Mitglied, das trotz vielfältigster Ermahnungen Dinge nicht unterließ, die als kriminell galten, bot man diesen in Verhandlungen dem Nachbarstamm an. Der Preis dafür war meist auch jemand, der genannt wurde, der in diesem Stamm dann seine kriminellen Aktivitäten nicht einschränken wollte. Nun versuchten die jungen Männer des einen Stammes, diesen Kopf zu erbeuten, die des anderen jenen. Man stellte dies meist sehr geschickt an, so dass kaum jemand anderes darunter leiden musste. Kopffjägerei war also eingebunden in Handelsbeziehungen. Wer als junger Mann einen Kopf erbeutet hatte, durfte sich zwei weiße Streifen in das Gesicht malen, wurde damit heiratsfähig. Natürlich entstand auf diese Art und Weise eine recht kämpferische Kultur, dennoch sorgten die Handelsbeziehungen und obige Regeln dafür, dass dies nur seltenst in größere Kämpfe ausartete. In den gruppenanalytischen Sitzungen mit den Jugendlichen und Adoleszenten war dieses Material zuerst einmal verdrängt, tauchte erst im Rahmen der Analyse der Widerstände auf. H. Bosse hatte damit die Ethno-Gruppenanalyse begründet.

Wir untersuchten dann zwar noch eine Vergleichsgruppe in Westdeutschland, wo die Auswertung der Tonbandprotokolle und der Verschriftung leider nicht mehr finanzierbar war. Es waren dies Adoleszente, die im Rahmen ihrer Ausbildung zum Musiktherapeuten gruppenanalytische Selbsterfahrung über einen ähnlichen Zeitraum machten. Da es hierüber keine verschrifteten und ausgewerteten Protokolle gibt, kann ich nur aus der Erfahrung berichten. Diese von Bosse und mir gemeinsam geleitete Gruppe untersuchte auch die Frage des Umgangs mit Gewaltpotentialen. Die jungen Musiktherapeuten erschienen zuerst einmal als ganz besonders friedfertige Menschen, denen ihr eigenes Gewaltpotential entweder nicht zugänglich oder dieses vielleicht auch gar nicht vorhanden war. Die in der Gruppe berichteten Träume samt darauf folgenden Assoziationsketten belegten aber deutlich, dass auch hier von ausgesprochen heftigen Gewaltpotentialen zu sprechen war. Natürlich erschreckte diese Erkenntnis diese jungen Menschen, es erschreckte sie auch, dass diese Potentiale nicht nur bei den männlichen, sondern auch bei den weiblichen Gruppenmitgliedern vorhanden waren. Nun hatte es hier in Deutschland keine wirkliche Sozialisation in der Frage von Gewalt gegeben. Es hatte dies zur Folge, dass sowohl männliche als auch weibliche Gewaltbereitschaft in starker Weise verdrängt werden musste, da weder die Gesellschaft noch die Einzelnen gut mit ihr nicht umgehen konnte. Unsere Hypothese, Gewaltsozialisation sei in jeglicher Gesellschaft notwendig, um Umgang mit Gewaltpotentialen zu lernen, wurde bestätigt. Die Hypothese verstärkte sich in der Weise, dass man nun sagen konnte, wenn eine Gesellschaft keine wirklich durchdachte sozialisatorischen Möglichkeiten anbietet, Gewalt zu sozialisieren, diese nur tabuisiert, als wäre sie gar nicht vorhanden, dürfte es aus dieser Sicht

heraus fast zwangsläufig sein, dass marginalisierte Gruppen einer solchen Gesellschaft in besonders grausamer Weise Gewalt dann ausüben, ohne Halt und ohne die Regel, wenn jemand als besiegt sich zeigt, dann aufzuhören mit dem Schlagen. Man hat eben nicht gelernt damit umzugehen. Ein erschreckender Beleg für unsere Hypothese der Notwendigkeit von Gewaltsozialisation ist die extreme Zunahme von mörderischen Gewalttaten in der Hauptstadt von Papua-Neuguinea durch junge Papuas, die nicht nur keinerlei Initiation erlebt hatten, sondern zudem von grassierender Arbeitslosigkeit betroffen waren, also in ihrem eigenen Land marginalisiert waren. Wenn traditionelle gruppale Bindungen und Verbindungen reißen, Gewaltsozialisation nicht stattfindet, dreht sich die Spirale Gewalt vor allem bei Jugendlichen, die keine Zukunftsaussichten mehr haben und ihrer eigenen Kultur entfremdet wurden. Diese Hypothese konnte ich noch einmal bestätigt finden durch die Supervision eines jüngeren Kollegen, der in Neuseeland die zunehmende Gewaltbereitschaft bei den Eingeborenen, den Maoris, untersuchte. Er kam zum nämlichen Ergebnis.

In der Frage der Zeitdiagnose¹⁹⁶ kam es zu einer fruchtbaren Diskussion zwischen Soziologie und Psycho- und Gruppenanalyse bei begleitender intensiver empirischer Sozialforschung, die unter Führung von Niels Beckenbach (2005, 2007) geführt und veröffentlicht wurde. Es ging und geht uns dabei um die Frage der Gewalt in der Bundesrepublik der 70er Jahre (Bader-Meinhof) und dann in der Zeit nach der Maueröffnung, der Wiedervereinigung. Ein wesentlicher Begriff wurde da sondiert, der der Avantgarde und deren Zusammenhang mit Gewalt. Beckenbach untersuchte dafür zuerst einmal die Theorie von Karl Marx, die bei der Aufbruchsbewegung der 68er Jahre eine große Rolle spielte (Beckenbach 2007a), um von da herleiten zu können, wie es möglich wurde, diese Theorie im damaligen Westdeutschland zu verwenden, um schließlich zu den Terroranschlägen zu kommen. *„Die kommunistische Avantgarde lässt sich ... durch eine eigentümliche und widersprüchliche Gleichzeitigkeit von universalistischem Anspruch und partikularistischer Praxis kennzeichnen. Hier liegt die Ursache für den ausgeprägten Hang zur Ideologiebildung und auch zur Manipulation der Sprache“* (Beckenbach 2007a, S. 89). Klotter (2007) beschrieb dazu die „Avantgardementalität“, wie solche schon in früheren Jahrhunderten sich entwickelte, z.B. in kämpferischen Orden und Geheimbünden. In Weberscher Soziologie passt zum Habitus der Avantgarde der Begriff der Gesinnungsethik, eine Haltung zwischen religiösem Absolutheits- und Erlösungsglauben und innerweltlicher Vernunft. Man ist rückhaltlos von der absoluten Richtigkeit der eigenen Anschauungen überzeugt, kennt keine mögliche Legitimität der Haltungen anderer. Die Brücke zu schlagen zwischen meiner Theorie der Marginalität

gewalttätiger Gruppen und dieser Avantgardementalität, zwischen Gewalt aus Aussichtslosigkeit und Gewalt durch edle Helden mit ihrer Selbsttheroisierung – schließlich zu den Phänomenen des Terrorismus samt Einschluss unbewusster gesellschaftlicher Prozesse ist die gegebene Aufgabe dieser Forschung heute. Zu berücksichtigen dabei ist auch, dass sich Avantgarden in demokratischen Gesellschaften dafür einsetzten, durch Satire, Übertreibung und Provokation die Latenzen des Zeitgeistes (Beckenbach 2007, S. 155) sichtbar zu machen, also Gewalt und Avantgarde nicht gleichzusetzen sind.

Das Ergebnis bezüglich der Sinnhaftigkeit, in soziologischen und ethnologischen Feldforschungen die Methoden der Psycho- und Gruppenanalyse zu verwenden, d.h., eine Hilfe zu haben, Latentes, Verdrängtes in Gruppenzusammenhängen wie der Großgruppe der Gesellschaft zu erforschen, wieder neu zu erinnern und dann verarbeiten zu können, dürfte recht eindeutig sein; mit diesen Methoden ist für die Forschung ein unschätzbare Gewinn verbunden.

5.5. Gesundheit

Es dürfte an dieser Stelle erlaubt sein, Zweifel zu hegen am Erfolg der vielen Versuche, die immensen Ausgaben für das sog. Gesundheitssystem zu verringern. Möglicherweise kann man anstelle von Gesundheitsreform von Krankheitsverwaltungsreform sprechen. Es scheint darum zu gehen, die gesellschaftlichen Folgekosten von Erkrankungen einzudämmen, da die Kosten zu explodieren beginnen. Die sog. naturwissenschaftlichen Forschungsmethoden, um zu überprüfen, mit welcher Methodik man welche Krankheit man am besten behandelt, sehen völlig vorbei daran, wie intensiv ein guter zwischenmenschlicher Kontakt zwischen konkretem Arzt, Psychotherapeuten und dem jeweiligen Patienten wirkt. Die Forschung geht von austauschbaren Medizinerinnen und ebenso austauschbaren Kranken aus, es geht um die Frage der Methode und die der Krankheit, nicht darum, wie die persönliche Beziehung zwischen Arzt und Patient zu gestalten sei. Heutzutage *ist* der Patient nicht mehr krank, er *hat* eine Krankheit. Und diese Krankheit steht ihm potentiell feindlich gegenüber und ist als solche mit ausgewählter Methodik zu bekämpfen. Meier-Abich (2008) berichtet von zwei verschiedenen Gruppen von Ärzten, die einen Ärzte waren im alten Griechenland dafür zuständig, die Kranken möglichst schnell gesund zu machen, damit sie wieder arbeits- und leistungsfähig wurden. Die andere Gruppe der Ärzte untersuchte mit den Kranken gemeinsam die Frage, unter welchen Lebensbedingungen sie erkrankt sind, ob sie ungesund gelebt hatten oder ob vielleicht die Gesellschaft in der sie leben, krank sei, so dass das Krankwerden

¹⁹⁶ Siehe Beckenbach (2009), wo er eine Diskussion zwischen ihm, D. Ohlmeier und mir zusammenfasst, die Seite 284

vielleicht eine gesunde Antwort darauf sei. Diese Ärzte waren auch dafür zuständig, im Rahmen politischen Handelns dafür zu sorgen, dass Gesellschaften als solche wieder gesund wurden, damit man an ihnen gar nicht erst erkrankte. Die eine Gruppe der Ärzte, die für das Gesundwerden möglichst schnell zuständig war, waren die Ärzte für die Sklaven, die anderen Ärzte waren für die Bürger Athens zuständig. Böse formuliert, könnte man sagen, die heutigen Mediziner sind die Ärzte für die Sklaven. Aus diesem Grunde könnte man fordern, dass aus Medizinern heute wieder Ärzte werden, nämlich solche, die sich darum kümmern, wie Menschen ihr Leben führen, so dass sie vielleicht daran erkranken und wie sie im Sinne politischer Medizin ihre Aufgabe verstünden, wie aufgrund der Kenntnisse der Erkrankungen und der Erkrankten Gesellschaften anders organisiert werden könnten, so dass auch in diesem jetzigen neuen Sinne Bedingungen entstünden, an denen man gar nicht erkrankte. Natürlich gibt es immer auch Erbkrankheiten, Unfälle, Infektionskrankheiten und Erkrankungen, wie Krebs, die zum Tode führen. In der Sprache der Physik würde dies bedeuten, dem zweiten thermodynamischen Hauptsatz, „zunehmende Entropie ist gleich Zeit“, auch hier Raum zu lassen. Das Sterben und der Tod gehört zum Leben dazu. Dennoch gibt es diesen thermodynamischen Hauptsatz auch in der Form, dass sein Gegenteil eintritt, zumindest zeitweise, Neues wird geschaffen, neue Gestalten entwickeln sich, das Leben also¹⁹⁷. Schließlich kehrt das Leben wieder in die zunehmende Auflösung zurück. Sieht man Krankheiten ausschließlich als Feinde an, die es zu bekämpfen gilt, wie es die heutigen Mediziner im Üblichen tun, worauf auch die unzweifelhaften Erfolge der heutigen Medizin beruhen, so sieht man nur Krankheiten und die dazu passende Methodik, nicht mehr den kranken Menschen samt dem behandelnden Arzt. Dabei hat die Frage, wie gesund wir sind, nach den von Meier-Abich vorgelegten Untersuchungen nur sehr partiell etwas mit Medizin zu tun. So scheint die Öffentlichkeit anzunehmen, dass Krebs und Herzkrankheiten Hauptursachen vorzeitigen Sterbens sind, dass man sie überwinden könnte, wenn noch viel mehr Geld in die medizinische Versorgung investiert werden würde. Die heutigen sozialmedizinischen Befunde aber zeigen, dass die Hauptursachen vorzeitigen Sterbens der Mangel an mitmenschlichem Rückhalt, mangelhafte Bildung und wirtschaftliche Erfolglosigkeit sind und dass das, was man dagegen tun kann, nichts oder fast nichts mit medizinischer Versorgung zu tun hat (Seite 76). Eine Gesundheit, die Krankheiten nicht zulässt, trägt wohl die Krankheit schon in sich. In einem Selbstverständnis, einen Körper nur

noch nicht veröffentlicht ist.

¹⁹⁷ Siehe hierzu Weizsäcker, C. F. (1971, 1977, 1988, 1991, 1992, 1994⁵), Zimmermann (2002, 2007) und Meyer-Abich (2009). Die Autoren, allesamt Physiker und Philosophen, können in berechtigter Weise die Kenntnis des zweiten thermodynamischen Hauptsatzes umsetzen auf das Leben und den Menschen.

zu haben nicht aber selbst Leib zu sein, kann man Krankheiten aus dem leiblichen Allgemeinen und der leiblichen Ganzheit samt dem Mit-Sein entfernen. Nach Viktor von Weizsäcker (1986 ff) tritt oft an die Stelle des nicht gelebten Lebens Krankheit. Ein nicht mehr krankheitsorientiertes Gesundheitswesen dürfte heute die zentrale Aufgabe einer Gesundheitspolitik sein, die die Frage der Gesundheit ernst nimmt. Vermutlich hat es eine solche Gesundheitspolitik bis jetzt kaum gegeben.

„Das Gute an der Krise der Medizin ist, dass die Kostensteigerungen dem Irrweg wohl eine Grenze setzen werden. Froh werden wir dessen aber nur dann, wenn wir den falschen Weg nicht mehr für den richtigen halten und einsehen, dass es schon längst einen besseren gegeben hätte. Wir können dankbar dafür sein, dass uns die großen Wegweiser der Vergangenheit – von Goethe bis Alexander von Humboldt bis zu Viktor von Weizsäcker – zu dieser Einsicht verhelfen, wenn wir danach suchen.“ (Meier-Abich 2008 S. 84)

Zum gesunden Leben gehören die Formen der Verarbeitung gegebener Lebensbedingungen auf der Grundlage der Anlagen und bisheriger Verarbeitung. Fühlt man sich den äußeren Gegebenheiten nur ausgeliefert, ohne Möglichkeit des Eingreifens zur Veränderung, dürften Anfälligkeiten für alle möglichen Erkrankungen ausgebildet werden¹⁹⁸.

Aus meiner Sicht heißt, den zweiten thermodynamischen Hauptsatz der Physik ernst zu nehmen, auch, der Destruktivität den Raum zu lassen, der ihr gebührt. Wenn Freud (1915 b) sich die Frage stellte, weshalb es das Gesetz gäbe, „Du sollst nicht töten“, so musste er davon ausgehen, dass es dieses Gesetzes nur bedürfe, wenn im Menschen eine gegenteilige Bereitschaft bestünde. Einen anderen Menschen zu töten schien wohl gewisse Freude zu bereiten. Man könnte hier sagen, dass die sog. Naturvölker ihre Nahrungsmittelkette dadurch aufrecht erhielten, dass sie ihre Nahrungskonkurrenten vernichteten. Gibt es weniger Ernährungsbedürftige, so bleiben die Natur und damit die Ernährung erhalten. Wie nun also ist das Gesetz, du sollst nicht töten, entstanden? Freud meinte, es sei am Grabe der geliebtesten Person entstanden, die aus ähnlichem Grunde von Nachbarstämmen getötet wurde. Der enorme Schmerz über die geliebte getötete Person könnte nun über die Vernunft den Menschen veranlassen haben, da dieser Schmerz auch den anderen widerfahren ist, das Gesetz einzuführen. In radikaler Weise geht Freud nun weiter und überlegt, wodurch dieser

¹⁹⁸ So träumte ein schwer erkrankter Patient, er stünde auf einem Hügel und sähe die Bombardierung Dresdens, überall Blitze von explodierenden Bomben, das Dröhnen der Flugzeuge. Der Hügel, es war inzwischen ein Hausdach geworden, begann zusammenzubrechen und ihn mitzureißen. Er wachte auf. In der Erinnerung hatte er als Kind tatsächlich diese Bombardierung gesehen, in der seine Eltern samt der jüngeren Schwester umkamen. Neben anderen Ergebnissen brachte dieser Traum seine ängstliche, vermeidende Lebenseinstellung zutage, wo er sich allein allen möglichen feindlichen Umwelten ausgeliefert fühlte, schließlich in der Krankheit zusammenbrach. Die Wende in der Therapie kam, als er vermehrt Möglichkeiten entdeckte, sich selbst

Schmerz am Tode der geliebten Person entstanden sei. Die Antwort darauf war für ihn, die Intensität des Schmerzes entspräche den vorangegangenen meist schnell verdrängten und damit unbewussten Todeswünschen gegenüber dieser geliebten Person. Der Mensch ist nun einmal zutiefst ambivalent, widersprüchlich. Es ist dies eine kaum erträgliche Vermutung, die aber seit Freud in vielen analytischen Psychotherapien bestätigt wurde. Freud wusste damals keine Lösung, menschlicher Destruktion wirksam zu begegnen, auch heute dürfte eine solche Lösung kaum wissbar sein. Die vorgeschlagene Lösung, Kulturentwicklungen in bewusster und vernünftiger Weise so voran zu bringen, dass auch die destruktiven Potentiale, seien sie gegen andere oder gegen sich selbst gerichtet, in sinnvoller Weise eingebunden werden könnten, ist noch nicht verwirklicht.

Bei einem Patienten, der nach der Geburt seiner Tochter plötzlich erektive Impotenz erfuhr, ergab die Analyse, dass er noch in einer solchen Weise an seine Mutter gebunden war, dass er in der Frau mit der Geburt der Tochter plötzlich auch eine Mutter sah, die sexuell zu begehren zwar möglich, das sexuelle Begehren aber umzusetzen wegen der Mutterübertragung auf seine Frau unmöglich wurde. Seine geliebte Ehefrau war unbewusst zur Mutter geworden, die sexuell zu bedrängen eine ähnliche Schande bedeutete hätte wie das im Rahmen des Ödipus-Komplexes erwachende sexuelle Begehren gegenüber seiner Mutter. Aus seiner Lebensgeschichte wurde deutlich, dass er eine Mutter hatte, die die Sexualität mit ihrem Mann eher leidvoll als freudig erfuhr. Als „Sohn“ (obwohl jetzt Ehemann) hatte er unbewusst die Entscheidung getroffen, männliche Sexualität einer Frau die man liebt, niemals antun zu dürfen, da das Sexuelle selbst und dann die Schmerzen bei der Geburt eines Kindes dem Manne schuldhaft zuzurechnen sei; Solches durfte er seiner Frau nicht nochmals antun, hatte es aber getan, weshalb er sich dadurch bestrafen musste, keine Erektion mehr zustande bringen zu können, das ergab die Analyse. Die Verknüpfung von Sexualität und Leid, also die Verknüpfung von Sexualität und Destruktion oder gar Gewalt war ihm zutiefst unbewusst, verdrängt und durfte niemals an die Oberfläche kommen. Er hatte in seiner Kindheit nicht erfahren, dass männliche Sexualität gerade eine Bedingung für das Glück weiblicher Sexualität sei, dass Frauen überhaupt so etwas wie Lust an der Sexualität empfinden könnten, außer vielleicht „schlechte Frauen“, Prostituierte, entsprechend dem christlichen Bild der heiligen Maria und der Hure Magdalena.

Aus somit guter alter und wie so oft schwer erträglicher psychoanalytischer Sicht ist das, was oben mit „kill-a-pig“ in Papua Neu-Guinea beschrieben wurde, dass also Destruktion und Leben in engem Verhältnis zueinander stehen, zwar nicht leicht auszuhalten, vermutlich aber dennoch wahr ist. Gesundheit braucht damit auch richtigen Umgang mit Destruktion. Voraussetzung ist die Möglichkeit, solche Gedankengänge bei sich selbst überprüfen zu können. Die von Freud erarbeitete Einsicht in den Zusammenhang zwischen Liebe und

gestaltend an seiner Umwelt mitzuwirken, wodurch er aus der mehr passiv-ausgelieferten Position in eine mehr aktiv-gestaltende kam.

Hass, Leben und Sterben (Freud 1915b) ist von der Psychoanalyse her gefordert. Dies ist allerdings nicht nur eine Forderung der Psychoanalyse, sondern auch die bescheidene Annahme der Richtigkeit dieses oben erwähnten zweiten thermodynamischen Hauptsatzes mit dem Leben als Gegenbewegung und neu sich entwickelnder Gestalten wie dem Bewusstsein, dem beseelten Leib, das sich dann wieder eingliedert in die Entropie und sich auflöst oder zerstört wird. Eine Bedingung der zunehmenden Entropie ist, dass in ihr Entgegengesetztes enthalten ist, welches sich dem Gesetz langsam wieder eingliedert. Eine nun zu fordernde „gute“ Kultur könnte diesem immanenten Zerstörungspotential vielleicht eine gewisse aufschiebende und leichter erträgliche Wirkung ermöglichen. Das ist die Hoffnung, die Freud (1933b [1932])) teilte mit anderen, die man auch heute noch teilen könnte, wenn es gelänge, eine solche Kultur zu schaffen, in der z.B. nicht Krankheit, sondern Gesundheit unter Einschluss des Wissens um die Destruktion im Zentrum der Betrachtung eines Gesundheitsprogramms oder einer Gesundheitsreform stände. Bezüglich des Krieges ist es wohl so, wie C. F. von Weizsäcker forderte in vielen seiner Schriften, es braucht einen Bewusstseinswandel (z.B. 1988) und die Vernunft des Menschen, die Institution des Krieges gemeinsam abzuschaffen, so schwer das auch immer ist. Die weltweite Abschaffung atomarer Waffensysteme samt dem Verzicht, neue zu produzieren, ist ein kleiner Schritt.

Da es aus der Sicht von K. Meyer-Abich (2009), der ich mich anschließe, durchaus zur Gesundheit gehört, dass auch die menschliche Gemeinschaft und der Staat gesund sei, wie es schon Platon¹⁹⁹ in seinem hippokratischen, durch die thrakischen Ärzte erweiterten Gesundheitsbegriff forderte, dürfte das beständig neu zu erwerbende innere Gleichgewicht von innerer und äußerer Natur, im Zusammenhang mit den dynamischen Gleichgewichten von Familie, Bezugsgruppe, Referenzgruppe, Gesellschaft und Staat nicht nur durch Krankheitsbekämpfung, sondern auch durch konkreten Einsatz für eine ebensolche gesunde Gesellschaft Aufgabe einer sich in politischer Verantwortung fühlenden Ärzte- und Therapeutenschaft sein. Aus Medizinern sollten wieder Ärzte werden. C. F. von Weizsäcker forderte diese politische Verantwortung für jeglichen wissenschaftlich Tätigen. Einen medizinischen Reparaturbetrieb zu organisieren, wie es die jetzige²⁰⁰ von mir so genannte Krankheitsverwaltungspolitik betreibt, die sich Gesundheitspolitik nur nennt, wird zur gesellschaftlichen Alibifunktion, um nichts verändern zu müssen. Da die Organisation dessen, was man tut, unbewusst eingreift in die eigene Wahrnehmung, man ist in Wechselwirkung Teilnehmer der Organisation, es verändert dies auch das Bewusstsein des eigenen Tuns, wie es sich leider die organisierte Psychoanalyse gefallen ließe, wäre sie nur noch reduziert auf

¹⁹⁹ Zitiert nach Meyer-Abich 2009

Behandlung. Gesundheit ist nicht nur mehr als Abwesenheit von Krankheit, sondern im positiven Sinne ein ausgewogenes, Konflikte einbeziehendes Mit-Sein in innerer und äußerer Natur, Arbeit, Gesellschaft und Staat, ein weltliches Mit-Sein, wozu gewisse Krankheiten zur leiblichen Neu-Organisation gehören können, wie auch die bescheidene Haltung, auch einmal sterben zu können. Die politische Verantwortung des Arztes/Psychotherapeuten wäre aus dieser Sicht die Einmischung in die Gesellschaft oder Politik, um Bedingungen mit zu verändern, die krank machen.

6. Zusammenfassung und Ausblick

Der Astrophysiker G. Börner²⁰¹ erklärte auf einem Vortrag, man wisse von unserem Universum nur etwa 3 – 7 %, alles Andere sei noch nicht direkt zu erkennen, man könne darüber nur Vermutungen und Theorien aufstellen. Auf die Frage, wenn dieses auch für den Menschen gälte, meinte er, dafür seien doch die Psychoanalytiker, vielleicht auch die Hirnforscher, zuständig. Es trifft diese Aussage das, was in der heutigen Gehirnforschung vermutet wird, auch da könne man davon ausgehen, dass die Bewusstheit nur einen ähnlichen Prozentsatz etwa erreiche. Das Unbewusste bestimmt also nicht nur, wie Freud im Bild des Eisbergs vermutete, dass nur etwa 1/7 aus dem Wasser herauschaue, zu 6/7 menschliches Verhalten, sondern wohl noch etwas mehr.

Mit der Psychoanalyse reihte sich Freud in die Reihe großer Persönlichkeiten ein, die den Menschen nicht als den Mittelpunkt der Welt ansahen. Darwin hatte ihn eine Abstammungsreihe gestellt, Freud sagte nun, er sei nicht einmal mehr Herr im eigenen Hause, die Gruppenanalyse fügt dem hinzu, er sei im eigentlichen Sinne ein Gruppenwesen, also bestimmten unbewussten (auch gruppalen) Prozessen in sehr hohem Ausmaße ausgeliefert trotz allem Wissen und aller Bewusstheit über eigenes menschliches Verhalten. Das heißt natürlich nicht, dass die Vernunft da keinen Platz habe. Vieles kann über Vernunft geregelt werden, dennoch ist wohl hinter jeder Vernunft ein großes Stück Unbewusstheit.

Möchte man den Menschen in seinen kulturellen und gesellschaftlichen Prozessen genauer untersuchen, dürfte es ein geradezu notwendiges Unterfangen sein, die Wirkungen unbewusster Vorgänge, die Wirkung des Verborgenen in seinen jetzt schon wissbaren Mechanismen, wie sie hier dargestellt sind, zu untersuchen. Es ist eine ethische Aufgabe der Psycho- und Gruppenanalyse, mit Hilfe ihres Wissens in alle möglichen gesellschaftlichen

²⁰⁰ ich spreche hier von den Jahren bis mindestens 2009, Gutes scheint weiterhin nicht zu erwarten zu sein.

Bereiche hinein zu wirken, um da unnötigen Schaden zu vermeiden. Angesichts der Anschauung Freuds, Kulturentwicklung sei immer auch Einschränkung der freien Äußerung der angeborenen Triebe, dürfte Kulturwissenschaft ohne Psycho- und Gruppenanalyse etwas schwer fallen, wenn man bedenkt, wie viele unbewusste Anteile da mitwirken. Dabei scheint es, als würden dies die Kultur- und Gesellschaftswissenschaftler mehr wissen als die Psychoanalytiker selbst, die wohl die zunehmende Tendenz aufweisen, sich auf den Bereich der Krankenbehandlung zurückzuziehen.

Psychoanalyse und Gruppenanalyse stehen im Zeichen der Aufklärung (Heinrich 2007) und sind von daher immer auch kritische Einstellungen gegenüber der gerade gegebenen Kultur und Gesellschaft. Wo anders als in Psycho- und Gruppenanalyse kann man mehr über die negativen Auswirkungen und Folgen von Gesellschaften lernen, vielleicht noch in der Sozialmedizin, dieses Wissen gehört zurück in den gesellschaftlichen Diskurs.

In bescheidener Weise steht dieses Buch in der Tradition Carl-Friedrich von Weizsäcker's, dessen Mitarbeiter und späterer Gesprächspartner ich sein durfte. Wissenschaft und politische Verantwortung gehören zusammen. Für die Wissenschaft führte C. F. von Weizsäcker das Kriterium der „semantischen Konsistenz“²⁰² ein, dem ich hoffe, hier etwas gefolgt zu sein. Wenn Thomas von Aquin formulierte, die wahre Kirche entstehe nicht durch äußere Unterordnung, sondern durch innere Wahrnehmung, so könnte man heute formulieren – mit der Psychoanalyse Freud's und der Gruppenanalyse nach Foulkes – es gälte das Über-Ich des einzelnen Menschen in seinem Mit-Sein mit Kultur, Natur und Gesellschaft vernunftgemäß so einzurichten, dass trotz aller Destruktivität (im Sinne des 2. thermodynamischen Hauptsatzes und der tristen Vermutungen der Psychoanalyse) Friede durch Abschaffung der Institution des Krieges einmal möglich würde. Wahrscheinlich kann kein einzelner Mensch seiner Destruktivität, seinen Trieben, wirklich Herr werden. Er benötigt der Unterstützung seiner Mitmenschen, um dem gerecht zu werden, das tun zu können, was im Mit-Sein Gutes ist, um das unbewusst Gewollte, das Schlechte, nicht tun zu müssen. Es geht um eine Welt, die dadurch besser wird, dass es Menschen gibt, nicht eine Welt oder Natur, die unter den Menschen leidet.

Vermehrte Freiheit könnte sein, Gesolltes angesichts des Horizonts des Möglichen (des Ganzen, der Natur) tun zu können, das, was dem Menschen in seinem Mitsein (in und mit sich selbst und Anderen, der Gesellschaft, dem Staat, der globalisierten Welt, der inneren und

²⁰¹ Max-Planck-Institut für Astrophysik, Pers. Mittlg. Juni 2006

²⁰² Dieses Kriterium verlangt einen Einklang zwischen Beobachtungen, der Art ihrer Feststellung und der Formulierung der Theorie.

äußeren Natur) ansteht und seinem Wollen-Können entspricht²⁰³. Dazu gehört das Wissen um die Wirkung unbewusster Prozesse in der Kommunikation, in Organisationen, Institutionen, Firmen, in Gesellschaft und Politik und nicht zuletzt in der Wissenschaft, das nötig ist, um mehr Gewaltfreiheit, gewaltfreie Kommunikation und die von der Vernunft gebotene Abschaffung der Institution des Krieges möglich zu machen. Ob Solches heute möglich ist, mag zu bezweifeln sein, ein Ansatz dazu ist gegeben. Ohne Akzeptanz unbewusster Vorgänge und erlerntem Umgang damit dürfte dies schwer möglich sein. Dieses Wissen ist allerdings neben aller theoretischen Erkenntnis zutiefst auch Erfahrungswissen samt nötiger Reflexion. In besonderer Weise gilt dies für Leiter oder Leiterinnen (Manager, Moderatoren) kommunikativer Prozesse jeglicher Provenienz, ob in Wirtschaft und Politik, in Unternehmen, als Therapeuten, Coaches, Berater, Schlichter, Mediator; diese Liste kann beliebig erweitert werden. Nicht zuletzt profitiert das Privatleben davon.

²⁰³ Zur Erklärung dieses Satzes: Die wohl größte Einschränkung im Handeln-Können ist – außer äußeren Einschränkungen – die Errichtung Triebverzicht fordernder innerer Gebote, also das Über-Ich, das weitgehend unbewusst arbeitet. Gelänge es, dieses Über-Ich (oder Clan-Gewissen, wie es Parin erweiterte) in den Einklang mit der Natur und Kultur so zu bringen, dass wir wollen können, wofür wir gut sind (Meyer-Abich 1997, S. 351-434), Mit-Sein leben zu können – nun unter der Zuhilfe-Nahme des Unbewussten und der Aufdeckung seiner Wirkungen, wäre wohl Angemessenheit, Besonnenheit und mehr (innere und äußere) Freiheit möglich.

Literatur

- Adler, M. (1993): Ethnopschoanalyse: Das Unbewusste in Wissenschaft und Kultur. Stuttgart, New York: Schattauer
- Adorno, Th. W. (1979): Jargon der Eigentlichkeit. In: Ebeling (1979), 116-131
- Ardjomandi, M.E. (Hrsg.) (2009): Jahrbuch für Gruppenanalyse, Band 14, 2008. Heidelberg: Mattes
- Arendt, H. (1960 [2002]): Vita activa oder Vom tätigen Leben. München: Piper (2002)
- Argelander, H. (1972): Gruppenprozesse. Wege zur Anwendung der Psychoanalyse in Behandlung, Lehre und Forschung. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt
- Baudrillard, J. (2007): Warum ist nicht alles schon verschwunden? Lettre International 77 (dt.), 30-35
- Bauer, A., Gröning, K. (Hrsg.) (1995): Institutionsgeschichten, Institutionsanalysen: Sozialwissenschaftliche Einmischungen in Etagen und Schichten ihrer Regelwerke. Tübingen: edition diskord
- Beckenbach, N. (Hrsg.) (2005): Wege zur Bürgergesellschaft. Gewalt und Zivilisation in Deutschland Mitte des 20. Jahrhunderts. Berlin: Duncker & Humblot
- Beckenbach, N. (Hrsg.) (2007): Avant Garde und Gewalt. Gratwanderungen zwischen Moderne und Antimoderne im 20. Jahrhundert. Hamburg; Merus
- Beckenbach, N. (2007a): Utopie und Eschatologie bei Karl Marx. In: Beckenbach 2007, 63-92
- Beckenbach, N. (2007b): Das *feast of fools*. Vom kurzen Sommer der Anarchie. In: Beckenbach 2007, 153-197
- Beckenbach, N. (2009): Soziologische und psychoanalytische Zeitdiagnose. DGPT-Tagung vom 26.-27. September 2002 mit ergänzenden Bemerkungen (April 2009). Unveröffentl. Manuskript
- Behr, H., Hearst, L. (2005): Group-Analytic Psychotherapy. A Meeting of Minds. London, Philadelphia: Whurr Publ.
- Belgrad, J., Görlich, B., König, H.-D., Schmid Noerr, G. (Hrsg.) (1987): Zur Idee einer psychoanalytischen Sozialforschung. Dimensionen szenischen

Verstehens. Alfred Lorenzer zum 65. Geburtstag. Frankfurt/Main:
S. Fischer

Bieri, P. (Hrsg.) (1981): Analytische Philosophie des Geistes. Königstein/Ts.: Anton Hain
Meisenheim

Bilz, R. (1971): Paläoanthropologie. Frankfurt/Main: Suhrkamp

Bion, W.R. (1971): Erfahrungen in Gruppen und andere Schriften. Stuttgart: Klett

Böhme, H., Böhme, G. (1996³): Das Andere der Vernunft. Zur Entwicklung von
Rationalitätsstrukturen am Beispiel Kants. Frankfurt/Main:
Suhrkamp Tb 542

Bohleber, W. (Hrsg.) (2009): Alexander Mitscherlich. Verehrt-Vergessen-Erinnert. Mit
Beiträgen von W. Bohleber, H. Thomä, G. Bruns, T. Hoyer, M.
Leuzinger-Bohleber, T. Fischmann, N. Pfenning, K. L. Lärer, S.
Bley, M. Brumlik, L. Lütgehaus. Psyche – Z. Psychoanal 63, 2009,
99-236

Bosse, H. (1979): Diebe, Lügner, Faulenzer: Zur Ethno-Hermeneutik von
Abhängigkeit und Verweigerung in der Dritten Welt. Mit einem
Geleitwort von Paul Parin. Frankfurt/Main: Syndikat

Bosse, H. (1982): Defence Alliances. From Anxiety to Method in the Analytical
Group. Group Analysis 15: 24-37

Bosse, H. (1994): Der fremde Mann. Jugend, Männlichkeit, Macht. Eine
Ethnoanalyse. Unter Mitarbeit von Werner Knauss. Fischer:
Frankfurt/Main

Bowlby, J. (1975): Bindung. Eine Analyse der MutterKind-Beziehung. München:
Kindler

Bowlby, J. (1999): Psychoanalyse als eine Naturwissenschaft. In Sandler 1999: 106-
127

Bräutigam, W. (1969²): Reaktionen, Neurosen, Psychopathien. Stuttgart: Thieme

Brede, K. (Hrsg.) (1974): Einführung in die psychosomatische Medizin. Frankfurt/Main:
Syndikat

Breidenbach, St. (1995): Mediation. Struktur, Chancen und Risiken von Vermittlung im
Konflikt. Köln: O. Schmidt

- Breidenbach, St. (2001): Konsensuale Streitbeilegung. Bielefeld: Giesecking
- Britton, R., Feldman, M., Steiner, J. (1998): Identifikation als Abwehr. Beiträge der Westlodge-Konferenz II, Hrsg. von C. Frank und H. Weiß. Tübingen: edition diskord
- Brown, D., Zinkin, L. (Ed.) (1994): The Psyche and the Social World. Developments in Group-Analytic Theory. London, New York: Routhledge
- Bruns, G. (2009): Alexander Mitscherlich und seine Beziehung zur DPV. Psyche – Z Psychoanal 63, 153-167
- Buchholz, M.B. (2003): Metaphern der „Kur“. Eine qualitative Studie zum psychotherapeutischen Prozess. Gießen: Psychosozial
- Buchholz, M.B. (2009): Trauma – Was ich aus meinen Erfahrungen zu lernen versuche. In: Ardjomandi (2009), 171-190
- Descartes, R. (1637): Discours de la Methode. Übersetzt von Artur Buchenau: Abhandlung über die Methode. Leipzig: Meiner PhB 26, 1911
- Devereux, G. ((1974): Normal und Anormal. Aufsätze zur allgemeinen Ethnopsychiatrie. Frankfurt/Main: Suhrkamp
- Devereux, G. (1976): Angst und Methode in den Sozialwissenschaften. München: Hanser
- Devereux, G. (1981): Baubo. Die mythische Vulva. Frankfurt/Main: Syndikat
- Devereux, G. (1985): Realität und Traum. Psychotherapie eines Prärie-Indianers. Mit einem Vorwort von Margaret Mead. Frankfurt/Main: Suhrkamp
- Dines, J. (1996): How Investors can MAKE MONEY using MASS-PSYCHOLOGY. A guide to your relationship to money. Belvedere, California 94920: James Dines & Company
- Döbert, R., Habermas, J., Nunner-Winkler, G. (Hrsg.) (1980²): Entwicklung des Ichs. Königstein: Athenäum, Hain, Scriptor, Hanstein
- Doppler, K., Lauterburg, Chr. (1994): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt/Main: Campus
- Drieschner, M. (1979): Voraussage – Wahrscheinlichkeit – Objekt. Über die begrifflichen Grundlagen der Quantenmechanik. Lecture Notes in Physics 99. Berlin: Springer

- Ebeling, H. (Hrsg.) (1979): Der Tod in der Moderne. Königstein/Ts.: Anton Hain. Hier 4. Auflage 1997
- Einstein, A., Podolsky, B., and Rosen, N. (1935): Can Quantum-Mechanical Description of Physical Reality be Considered Complete? In: The Physical Review, Bd. 47, 1935, 777-780
- Elias, N. (1936[1969]): Über den Prozess der Zivilisation. Bern: Francke. Neuauflage: Frankfurt/Main: Suhrkamp, Tschb. Wiss. 158 (1976)
- Elias, N. (1987): Über die Zeit. Frankfurt/Main: Suhrkamp
- Elias, N. (1989): Studien über die Deutschen. Machtkämpfe und Habitusentwicklung im 19. und 20. Jahrhundert, hrsg. v. M. Schröter. Frankfurt/Main: Suhrkamp
- Elias, N. (1990): Norbert Elias über sich selbst. Frankfurt/Main: Suhrkamp
- Elsen-Novák, G., Novák, M. (2006): Der „König der Gerechtigkeit“. Zur Ikonologie und Teleologie des „Codex“ Hammurapi. In: Baghdader Mitteilungen 37, 131-156
- Erikson, E.H. (1971): Kindheit und Gesellschaft. Stuttgart: Klett
- Erikson, E. H. (1974): Jugend und Krise. Die Psychodynamik im sozialen Wandel. Stuttgart: Klett
- Erikson, E. H. (1977): Lebensgeschichte und historischer Augenblick. Frankfurt/Main: Suhrkamp
- Falk, G., Heintel, P., Krainer, L. (2006): Das Mediationsverfahren am Flughafen Wien-Schwechat. Dokumentation, Analyse, Hintergrundtheorien. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag
- Foucault, M. (1977): Der Wille zum Wissen. Sexualität und Wahrheit I. Frankfurt/Main: Suhrkamp
- Foucault, M. (1986): Der Gebrauch der Lüste. Sexualität und Wahrheit II. Frankfurt/Main: Suhrkamp
- Foucault, M. (1986a): Die Sorge um sich. Sexualität und Wahrheit III. Frankfurt/Main: Suhrkamp
- Foulkes, S. H. (1948): Introduction to Group Analytic Psychotherapy. London: W. Heinemann

- Foulkes, S. H. (1964 [1992]): Therapeutic Group Analysis. London: Allen & Unwin. (dt.: Gruppenanalytische Psychotherapie: München: Kindler (1974), München: Pfeiffer (1992) (mit einem Nachwort und Zusammenfassung nicht übersetzter Artikel von G.R. Gfäller)
- Foulkes, S.H. (1971): Dynamische Prozesse in der gruppenanalytischen Situation. In: Heigl-Evers, A. (Hrsg.) (1971): Psychoanalyse und Gruppe. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Foulkes, S.H. (1975 [1978]): Group Analytic Psychotherapy. London: Gordon Breach. Dt.: Praxis der gruppenanalytischen Psychotherapie. München: Reinhardt (1978)
- Foulkes, S. H. / Anthony, E. J. (1957 [1984]): Group Psychotherapy. The Psychoanalytical Approach. London: Karnac, London: Maresfields Reprints, 1984
- Frank, C., Hermanns, L.M., Löchel, E. (Hrsg.) (2009): Jahrbuch der Psychoanalyse. Beiträge zur Theorie, Praxis und Geschichte. Stuttgart-Bad Cannstatt: frommann-holzboog
- Freud, S. (mit Breuer)(1895d)²⁰⁴: Studien über Hysterie. GW 1, Frankfurt/Main: S. Fischer (ohne die Beiträge Breuers)
- Freud, S. (1910e): Über den Gegensinn der Urworte. GW 8, 213-221. Frankfurt/Main: S. Fischer
- Freud, S. (1912-13): Totem und Tabu. GW 9. Frankfurt/Main: S. Fischer
- Freud, S. (1915b): Zeitgemäßes über Krieg und Tod. GW 10, 324 ff. Frankfurt/Main: S. Fischer
- Freud, S. (1916-17): Vorlesungen zur Einführung in die Psychoanalyse: XXVI: Die Libidotheorie und der Narzissmus. GW 11, 427-446. Frankfurt/Main: S. Fischer
- Freud, S. (1921c): Massenpsychologie und Ich-Analyse. GW 13, 70-161 Frankfurt/Main: S. Fischer
- Freud, S. (1923a [1922]): „Psychoanalyse“ und „Libidotheorie“. GW 13, 211 ff, Frankfurt/Main: S. Fischer

²⁰⁴ Die Zitierweise von S. Freud folgt der international gebräuchlichen Form (Int. J. Psychoanalysis)

- Freud, S. (1923b): Das Ich und das Es. GW 13, 237 ff, Frankfurt/Main: S. Fischer
- Freud, S. (1924d): Der Untergang des Ödipuskomplexes. GW 13, 395 ff, Frankfurt/Main: S. Fischer
- Freud, S. (1925d [1924]): Selbstdarstellung. GW 14, 33-96, Frankfurt/Main: S. Fischer
- Freud, S. (1925h): Die Verneinung. GW 14, 11-15. Frankfurt/Main: S. Fischer
- Freud, S. (1926e): Die Frage der Laienanalyse. GW 14, 209 ff, Frankfurt/Main: S. Fischer
- Freud, S. (1926f): Psycho-Analysis. GW 14, 299-307. Frankfurt/Main: S. Fischer
- Freud, S. (1927a): Nachwort zur >Frage der Laienanalyse<. GW 14, 287-296. Frankfurt/Main: S. Fischer
- Freud, S. (1930a [1929]): Das Unbehagen in der Kultur, GW 14, 421 ff, Frankfurt/Main: S. Fischer
- Freud, S. (1933a): Neue Folge der Vorlesungen zur Einführung in die Psychoanalyse. GW 15. Frankfurt/Main: S. Fischer
- Freud, S. (1933b [1932]): Warum Krieg? GW 16, 13 ff. Frankfurt/Main: S. Fischer
- Freud, S. (1940a [1938]): Abriss der Psychoanalyse. GW 17. Frankfurt/Main: S. Fischer
- Freud, S. (1940b [1938]): Some Elementary Lessons in Psycho-Analysis. GW17. Frankfurt/Main: S. Fischer
- Fröbel, F., Heinrichs, J., Kreye, O. (1977): Die neue internationale Arbeitsteilung. München: Hanser
- Geißler, P. (Hrsg.) (2004): Mediation – Theorie und Praxis. Neue Beiträge zur Konfliktregelung. Gießen: Psychosozial
- Gfäller, G.R. (1982): Therapeutic Group Analysis in the Large Group. An Experiment. In: Group Analysis XV/3, 278-288
- Gfäller, G.R. (1985): Von Freud zu Foulkes. Eine gruppenanalytische Interpretation von „Totem und Tabu“. Gruppenpsychother. Gruppendynamik 20: 383-398
- Gfäller, G.R. (1986): Welterfahrung und Ich-Entwicklung. Gruppenpsychother. Gruppendynamik 22: 58-75

- Gfäller, G.R. (1986²): Team-Supervision nach dem Modell von S.H. Foulkes. In: Pühl, H., Schmidbauer, W. (Hrsg.): Supervision und Psychoanalyse. München: Kösel, 69-110
- Gfäller, G.R. (1992): Nachwort. Und: Teamarbeit und klinische Institution aus der Sicht der Gruppenanalyse. In: Foulkes, S.H. 1992, 260–270 und 271-284
- Gfäller, G.R. (1994): Strafvollzug und Gruppenanalyse – ein unlösbarer Widerspruch? Bericht über 4 Jahre Fortbildung von Führungskräften aus Justizvollzugsanstalten. In: Knauss, Keller (1994), 205-212
- Gfäller, G.R. (1995): Konvergenzen der anthropologischen Medizin von Viktor von Weizsäcker und der Gruppenanalyse nach S. H. Foulkes. Gruppenpsychother. Gruppendynamik 31: 212-241
- Gfäller, G.R. (1996): Beziehungen von Soziologie und Gruppenanalyse. Gruppenpsychother. Gruppendynamik 32: 42-66
- Gfäller, G.R. (1996a): Kindererziehung als unbewusste Reproduktion kollektiver Ziele. In: Gottschalk-Batschkus, Schuler 1996: 363-380
- Gfäller, G.R. (1997): Professionalisierte Liebe in der Psychoanalyse. In: Höfeld, K., Schlösser, A.-M. (Hrsg.): Psychoanalyse der Liebe. Giessen: Psychosozial, 315-324
- Gfäller, G.R. (1997a): Die Gruppenleitung in der Gruppenanalyse (Foulkes) – spezifisch männliche Stile. In: Ardjomandi, M.E., Berghaus, A., Knauss, W. (Hrsg.): Leitung und Autorität im gruppenanalytischen Prozess. Jahrbuch für Gruppenanalyse und ihre Anwendungen Band 3. Heidelberg: Mattes. 43-64
- Gfäller, G.R. (1998): Fremde Invasoren. Verdrängte Geschichte und die Folgen. Gruppenpsychother. Gruppendynamik 34: 37-53
- Gfäller, G.R. (2001): Tabus in der Strategie gegen den Terrorismus. Aktuelle Stellungnahme. Gruppenanalyse 11, Heft 2, 103-108
- Gfäller, G.R. (2002): Theoretische Grundlagen und Begriffsrahmen. Und: Beziehungen zu anderen analytischen Gruppenkonzepten. In: Lehmkuhl (2002), 19-37 und 50-64
- Gfäller, G.R. (2002a): Staatliches Gewaltmonopol, Gewaltenteilung, Notwehr und Unterdrückung der Geschichte von Gewalterfahrungen – eine mögliche Ursache für Gewalt gegen „Fremde“ durch

- marginalisierte Gruppen? In: Schlösser, A.-M., Gerlach, A. (Hrsg.) (2002): Gewalt und Zivilisation. Gießen: Psychosozial
- Gfäller, G.R. (2004): Fremdenfeindlichkeit und verdrängte historische Erfahrungen mit fremden Invasoren. Z. f. Individualpsychol. 29,1, 20-37
- Gfäller, G.R. (2007): Organisationsentwicklung und Gruppenanalyse: Ein Widerspruch, eine Ergänzung? In: Franke, C., Höller-Trauth (Hrsg.): Gruppenkompetenz in der Supervision – Es geht nicht ohne! Opladen & Farmington Hills: Barbara Budrich, 25-43
- Gfäller, G.R., Leutz, G. (2006²): Gruppenanalyse, Gruppendynamik, Psychodrama. Quellen und Traditionen – Zeitzeugen berichten. Der Umgang mit Gruppenphänomenen in den deutschsprachigen Ländern. Heidelberg: Mattes
- Gill, M. M. (1982): Analysis of Transference, Vol. I, Vol. II. New York: Int. Univ. Press
- Gödde, G. (2009): Traditionslinien des „Unbewussten“. Schopenhauer – Nietzsche – Freud. Gießen: Psychosozial
- Görnitz, Th. (1999): Quanten sind anders. Die verborgene Einheit der Welt. Mit einem Vorwort von Carl Friedrich von Weizsäcker. Heidelberg, Berlin: Spektrum
- Görnitz, Th., Görnitz, B. (2002): Der kreative Kosmos: Geist und Materie aus Information. Heidelberg, Berlin: Spektrum
- Goldstein, K. (1939): The Organism: A Holistic Approach to Biology. New York: American Book Comp. Dt: Goldstein, K. (1934): Der Aufbau des Organismus. Einführung in die Biologie unter besonderer Berücksichtigung der Erfahrungen am kranken Menschen. Den Haag: Nijhoff.
- Gottschalk-Batschkus, Chr., Schuler, J. (Hrsg.) (1996): Ethnomedizinische Perspektiven zur frühen Kindheit. Berlin: VWB, Verlag für Wiss. und Bildung
- Green, A. (1996): Der Kastrationskomplex. Tübingen: edition diskord
- Grinberg, L., Langer, M., Rodrigué, E. (1960): Psychoanalytische Gruppentherapie. Praxis und theoretische Grundlagen. Herausgegeben und eingeleitet von Werner W. Kemper. München: Kindler

- Grinberg, L., Sor, D., Tabak de Bianchi, E. (1973): W. R. Bion. Eine Einführung. Stuttgart-Bad Cannstadt: frommann-holzboog
- Groddeck, G. (1979 [1923]): Das Buch vom Es. Psychoanalytische Briefe an eine Freundin. Frankfurt/Main: S. Fischer
- Gysling, A. (1995): Die analytische Antwort: Eine Geschichte der Gegenübertragung in Form von Autorenportraits. Tübingen: ed. diskord
- Habermas, J. (1968): Erkenntnis und Interesse. Frankfurt/Main: Suhrkamp
- Habermas, J. (1981): Theorie des kommunikativen Handelns. Bd. I und II, Frankfurt/Main: Suhrkamp
- Habermas, J. (1984): Vorstudien und Ergänzungen zur Theorie des kommunikativen Handelns. Frankfurt/Main: Suhrkamp
- Hamm-Brücher, H. (1990): Der freie Volksvertreter – eine Legende? München: Piper
- Haubl, R. (2008): Die Angst, persönlich zu versagen oder sogar nutzlos zu sein – Leistungsethos und Biopolitik. Forum Psychoanal 24: 317-329
- Heigl-Evers, A. (Hrsg.) (1971): Psychoanalyse und Gruppe. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Heigl-Evers, A. (1978²): Konzepte der analytischen Gruppenpsychotherapie. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Heigl-Evers, A., Gfäller, G.R. (1993): Gruppenpsychotherapie – eine Psychotherapie sui generis?! Gruppenpsychother. Gruppendynamik 29, 333-358
- Heigl-Evers, A., Ott, J. (2001): Entwicklung und Konzepte der analytischen Gruppenpsychotherapie. In: Tschuschke, V. (Hrsg.): Praxis der Gruppenpsychotherapie. Stuttgart: Klett-Cotta. 328-334
- Heinrich, K. (2007): Festhalten an Freud. Lettre International 78 (dt.). 26-32
- Heintel, P. (2006): Mediation als Widerspruchsmanagement (ihre Möglichkeiten – ihre Grenzen). Und: Mediation und Politik. In: Falk u.A. 2006, 93-164, 191-224
- Heintel, P. (2007): Innehalten. Gegen die Beschleunigung, für eine andere Zeitkultur. Freiburg i. Breisgau: Herder

- Hempel, C. G. (1980): Typologische Methoden in den Sozialwissenschaften. In: Topitsch 1980¹⁰: 85-103
- Hempel, C. G. (2003): Machbarkeitswahn und Daseinsgefährlichkeit im Biotechnischen Zeitalter. Berlin, Wien: Philo
- Hengstl, J. (1999): Der „Codex“ Hammurapi und die Erforschung des babylonischen Rechts und seine Bedeutung für die vergleichende Rechtsgeschichte. In: Renger, J., Dt. Orient-Gesellschaft (Hrsg.): Babylon. Focus mesopotamischer Geschichte, Wiege früher Gelehrsamkeit, Mythos der Moderne. 2. Internationales Colloquium der deutschen Orient-Gesellschaft 24.-26. März 1998 in Berlin. Saarbrücken: Harrassowitz
- Hermanns, L. (2009): Über die Wurzeln der Gruppenanalyse in Nachkriegsdeutschland – ihre Rezeptionsgeschichte und Traditionsbildungen. In: Ardjomandi (2009), 5-31
- Hiebsch, H., Vorweg, M. (1969⁴): Einführung in die marxistische Sozialpsychologie. Berlin: Deutscher Verlag der Wissenschaften
- Hirschhorn, L. (2000): Das primäre Risiko. In: Lohmer (2000), 98-118
- Horkheimer, M., Fromm, E., Marcuse, H., u. A. (1936 [1987²]): Studien über Autorität und Familie. Lüneburg: zu Klampen
- Horn, K., Beier, Ch., Kraft-Krumm, D. (1984): Gesundheitsverhalten und Krankheitsgewinn. Zur Logik von Widerständen gegen die gesundheitliche Aufklärung. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Jacoby, R. (1985): Die Verdrängung der Psychoanalyse oder Der Triumph des Konformismus. Frankfurt/Main: S. Fischer
- Järventausta, M., Schröder, H. (1997): Nominalstil und Fachkommunikation: Analyse komplexer Nominalphrasen in deutsch- und finnischsprachigen philologischen Fachtexten. Frankfurt/Main, Berlin, Bern, New York, Paris, Wien: Lang
- Janssen, P.L., Joraschky, P., Tress, W. (Hrsg.) (2006): Leitfaden Psychosomatische Medizin und Psychotherapie. Orientiert an den Weiterbildungsrichtlinien der Bundesärztekammer. Köln: Deutscher Ärzte-Verlag
- Jerouschek, G. (2005): „Er aber, sag's ihm, er kann mich im Arsch lecken. Psychoanalytische Überlegungen zu einer Beschämungsformel und ihrer Geschichte. Gießen: Psychosozial

- Jung, C. G. (1971): Mysterium Conjunctionis, 3 Bände. Olten: Walter
- Kaës, R. (2009): Innere Gruppen und psychische Gruppalität: Entstehung und Hintergründe eines Konzepts. *Psyche – Z Psychoanal* 63, 2009, 281-305
- Kalevala, Das finnische Epos des Elias Lönnrot. Kommentiert von Hans Fromm: (2005). Wiesbaden: Marixverlag
- Keck, R. W., Kirk, S., Schröder, H. (Hrsg.) (2006): Bildungs- und kulturgeschichtliche Bildforschung. Tagungsergebnisse – Erschließungshorizonte. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren
- Kissinger, H. A. (1994): Die Vernunft der Nationen: Über das Wesen der Außenpolitik. Berlin: Siedler
- Klotter, Chr. (2007): Avantgardementalität. In: Beckenbach 2005, 25-62
- Knauss, W., Keller, U. (Hrsg.) (1994): 9th European Symposium in Group Analysis: „Boundaries and Barriers“. Heidelberg, 29. August – 4. September 1993. Proceedings. Heidelberg: Mattes
- Krause, R. (2002): Persönliche Mitteilung
- Krause, R. (2008): Die Nazizeit als „chosen trauma“. Über die Ambivalenz der Erinnerungsarbeit in den Medien. *Forum Psychoanal.* 24: 341-349
- Kreeger, L. (ed.) (1975): The Large Group. London: Constable & Co. Ltd. Dt.: Die Großgruppe. Stuttgart: Klett (1977)
- Kristeva, J. (2001): Das weibliche Genie. Hannah Arendt. Berlin, Wien: Philo
- Krovoza, A., Schneider, Chr. (1987): Freuds Kulturtheorie und die Frage der Laienanalyse. In: Belgrad, J. u.A.: 1987
- Kühl, S. (2007): Psychiatisierung, Personifizierung und Personalisierung. Eine funktionale Analyse personenzentrierter Beratungen in Organisationen. In: Franke, C, Höller-Trauth, G. (Hrsg.): Gruppenkompetenz in der Supervision – es geht nicht ohne! Opladen & Farmington Hills: Barbara Budrich
- Laplanche, J., Pontialis, J.B. (1972): Das Vokabular der Psychoanalyse. Frankfurt/Main: Suhrkamp

- Leclaire, S. (1976): Das Reale entlarven. Das Objekt in der Psychoanalyse. Olten: Walter
- Lehmkuhl, G. (Hrsg.) (2002): Theorie und Praxis individualpsychologischer Gruppenpsychotherapie. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Lewin, K. (1947): Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science: Social Equilibria and Social Change. Human Relation 5
- Lewin, K. (1951): Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Ausgewählte theoretische Schriften. In: Cartwright, D. (Hrsg.): Lewin Band 4, Feldtheorie. (Werkausgabe), Bern 1983: Stuttgart: Klett und Bern: Huber
- Lindner, W.-V. (2006): Das Göttinger Modell der psychoanalytischen Gruppentherapie. In: Gfäller, Leutz (2006), 82-100
- Löffler, A. (Hrsg.) (1981): Märchen aus Australien. Düsseldorf, Köln: Diederichs
- Lohmer, M. (Hrsg.) (2000): Psychodynamische Organisationsberatung. Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen. Stuttgart: Klett-Cotta
- Lorenzer, A. (1973): Sprachzerstörung und Rekonstruktion. Frankfurt/Main: Suhrkamp
- Lorenzer, A. (1973a): Über den Gegenstand der Psychoanalyse oder: Sprache und Interaktion. Frankfurt/Main: Suhrkamp
- Lorenzer, A. (1974): Sprachspiel und Interaktionsformen. Frankfurt/Main: Suhrkamp
- Lorenzer, A. (1974a): Die Wahrheit der psychoanalytischen Erkenntnis. Ein historisch-materialistischer Entwurf. Frankfurt/Main: Suhrkamp
- Lyre, H. (1998): Quantentheorie der Information. Mit einem Geleitwort von C. F. von Weizsäcker. Wien, New York: Springer
- Mähler, H.-G., Mähler, G., Duss-von Werth (1994): Faire Scheidung durch Mediation. Ein neuer Weg bei Trennung und Scheidung. München: Gräfe und Unzer
- Mähler, G., Mähler, H.-G. (2001): Mediation. In: Büchting, H.-U., Heussen, B. (Hrsg.) (2001): Beck'sches Rechtsanwalts-Handbuch. München: C. H. Beck, 1186-1215
- Mähler, H.-G., Mähler, G. (2002): Familienmediation. In: Haft, F., v. Schlieffen, K. (Hrsg.): Handbuch der Mediation. München: C.H. Beck, 891-928

- Mähler, H.-G., Mähler, G. (2009): Cooperative Praxis. –Collaborative practice/collaborative law -. In: ZKM – Zeitschr. f. Konfliktmanagement 3/2009: 1-4
- Mertens, W. (2008): Psychoanalytische Erkenntnishaltungen und Interventionen. Schlüsselbegriffe für Studium, Weiterbildung und Praxis. Stuttgart: Kohlhammer
- Meyer-Abich, K. M. (1965): Korrespondenz, Individualität und Komplementarität. Wiesbaden. Zit. aus Weizsäcker, C.F. v. Weizsäcker: 1992
- Meyer-Abich, K. M. (1997): Praktische Naturphilosophie. Erinnerung an einen vergessenen Traum. München: C.H. Beck
- Meyer-Abich, K.M. (2008): Natur und Freiheit. Goethe, Alexander von Humboldt und Viktor von Weizsäcker als Wegweiser einer gesundheitsorientierten Medizin. In: Gahl, K., Achilles, P., Jakobi, R-M.E. (Hrsg.): Gegenseitigkeit. Grundfragen medizinischer Ethik. Würzburg: Königshausen & Neumann, 65-85
- Meyer-Abich, K.M. (2009): Philosophie der Medizin und der Gesundheit. Unveröffentl. Manuskript. Erscheint im Herbst 2009. München: Hanser
- Meyer-Abich, K.M. (2009a): pers. Mitteilung, 22.04.2009
- Mitscherlich, A. (1972): Die psychosomatische und die konventionelle Medizin. In: Mitscherlich u. A. 1972, 140-154
- Mitscherlich, A., Brocher, T., Mering, von, O., Horn, K. (Hrsg.) (1972⁴): Der Kranke in der modernen Gesellschaft. Köln: Kiepenheuer & Witsch
- Morgenthaler, F. (1978): Technik. Zur Dialektik der psychoanalytischen Praxis. Frankfurt/Main: Syndikat
- Morgenthaler, F., Weiss, F., Morgenthaler, M. (1984): Gespräche am sterbenden Fluss. Ethnopschoanalyse bei den Iatmul in Papua-Neuguinea. Frankfurt/Main: S. Fischer
- Nagera, H. (1977): Psychoanalytische Grundbegriffe. Eine Einführung in Sigmund Freuds Terminologie und Theoriebildung. Frankfurt/Main: Fischer
- Neyraut, M. (1976): Die Übertragung. Frankfurt/Main: Suhrkamp
- Nietzsche, F. (1884): Also sprach Zarathustra. Kritische Studienausgabe, hrsg. von Colli, G., Montinari, M., München 1980: dtv. Band 4

- Obholzer, A. (2000): Führung, Organisationsmanagement und das Unbewusste. In: Lohmer (2000), 79-97
- Ogden, T. H. (1982): Projective Identification & Psychotherapeutic Technique. New York: Jason Aronson
- Ogden, T. H. (2009): Das intersubjektive Subjekt der Psychoanalyse bei Klein und Winnikott. In: Frank et al. 2009, 139-170
- Parin, P., Morgenthaler, F., Parin-Matthèy (1963): Die weißen denken zuviel. Psychoanalytische Untersuchungen bei den Dogon in Westafrika. Zürich: Atlantis. München (1972): Kindler
- Parin, P. (1978): Der Widerspruch im Subjekt. Ethnopsychanalytische Studien. Frankfurt/Main: Syndikat
- Parin, P. (1978a): Warum die Psychoanalytiker so ungern zu brennenden Zeitproblemen Stellung nehmen. Eine ethnologische Betrachtung. Psyche 32, Heft 5/6, 385-399
- Parin, P. (2003): Die Leidenschaft des Jägers. Hamburg: Europäische Verlagsanstalt
- Parin, P. (2006): Lesereise. 1955 bis 2005. Berlin: Edition Freitag
- Parin, P., Morgenthaler, F., Parin-Matthèy (1971): Fürchte Deinen Nächsten wie Dich selbst. Psychoanalyse und Gesellschaft am Modell der Agni in Westafrika. Frankfurt/Main: Suhrkamp
- Pauli, W. (1952): Der Einfluss archetypischer Vorstellungen auf die Bildung naturwissenschaftlicher Theorien bei Kepler. In: Jung, C.G., Pauli, W.: Naturerklärung und Psyche. Zürich: Rascher. 109-194 (zit. aus Meyer-Abich 1997)
- Pehle, C. (2007): Das Ebenenmodell nach Foulkes. In: Franke, C, Höller-Trauth (Hrsg.): Gruppenkompetenz in der Supervision – es geht nicht ohne! Opladen & Farmington Hills: Barbara Budrich
- Pflanz, M. (1972): Gesundheitsverhalten. In Mitscherlich u. A. 1972, 283-289
- Picht, G. (1989): Der Begriff der Natur und seine Geschichte. Vorlesungen und Schriften (Hrsg. von Constanze Eisenbart). Stuttgart: Klett-Cotta

- Plänkers, T., Laier, M., Otto, H.-H., Rothe, H.-J., Siefert, H. (Hrsg.) (1996): Psychoanalyse in Frankfurt am Main: zerstörte Anfänge, Wiederannäherung, Entwicklungen. Tübingen: edition diskord
- Platon (1982): Sämtliche Werke. Herausgegeben von Erich Loewenthal. 8. Durchgesehene Auflage der Berliner Ausgabe von 1940. Mit einem bio-bibliographischen Bericht von Bernd Henninger und einem editorischen Nachwort von Michael Assmann. Heidelberg: Lambert Schneider
- Popper, K. R. (1963): Conjectures and Refutations. London: Routhledge and Kegan Paul
- Popper, K. R. (1980¹⁰): Prognose und Prophetie in den Sozialwissenschaften. In: Topitsch, E.: 1980¹⁰, 113-125
- Pribram, K.H. (1999): Psychoanalyse und Naturwissenschaften: Die Beziehung zwischen Gehirn und Verhalten von Freud bis zur Gegenwart. In: Sandler 1999: 144-166
- Reichmayr, J., Wagner, U., Ouederrou, C., Pletzer, B. (2003): Psychoanalyse und Ethnologie. Biographisches Lexikon der psychoanalytischen Ethnologie, Ethnopsychanalyse und interkulturellen Therapie. Gießen: Psychosozial
- Richter, H.-E. (1996): Zur Psychologie des Friedens. Mit einem aktuellen Vorwort zur Neuauflage 1996. Gießen: Psychosozial
- Ricoeur, P. (1969): Die Interpretation. Ein Versuch über Freud. Frankfurt/Main: Suhrkamp
- Ricoeur, P. (1974): Hermeneutik und Psychoanalyse. München: Kösel
- Röllere, H. (Hrsg.) (1982): Brüder Grimm: Kinder und Hausmärchen, 2 Bde., Nach der 2. Auflage von 1819, Textkritisch revidiert. Düsseldorf, Köln: Diederichs
- Rohde-Dachser, C. (1998): Verknüpfungen. Psychoanalyse im interdisziplinären Gespräch. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Rohde-Dachser, C. (2001): Expedition in den dunklen Kontinent: Weiblichkeit im Diskurs der Psychoanalyse. Gießen: Psychosozial
- Rothe, M., Schröder, H. (2005): Körpertabus und Umgehungsstrategien. Berlin: Weidler
- Sandler, J. (Hrsg.) (1994): Dimensionen der Psychoanalyse. Stuttgart: Klett-Cotta

- Sandler, J., Dreher, A.U. (1999): Was wollen die Psychoanalytiker? Das Problem der Ziele in der psychoanalytischen Behandlung. Stuttgart: Klett-Cotta
- Schild, U. (Hrsg.) (1977): Märchen aus Papua-Neuguinea. Düsseldorf, Köln: Diederichs
- Schindler, R. (1969): Das Verhältnis von Soziometrie und Rangordnungsdynamik. Gruppenpsychother. Gruppendynamik 3: 31-37
- Schindler, R. (1971): Die Soziodynamik in der therapeutischen Gruppe. In: Heigl-Evers (1971), 21-32
- Schmahl, F.W., Brehme, U., Hanke, H., Krueger, H., Rettenmeier, A.W. (Hrsg.) (1997): Gefährdungen des Menschen in der heutigen Arbeitswelt. Berlin: Ernst Schmidt
- Schöpf, A. (1982): Sigmund Freud. München: C. H. Beck
- Schöpf, A. (1998): Sigmund Freud und die Philosophie der Gegenwart. Würzburg: Königshausen & Neumann
- Schröder, H. (1995): Tabuforschung als Aufgabe interkultureller Germanistik. In: Jahrbuch Deutsch als Fremdsprache 21, 15-35
- Schröder, H. (1997): „Ich sage das einmal ganz ungeschützt“ – Hedging und wissenschaftlicher Diskurs. In: Danneberg, Lutz/Niederhauser, J. (Hrsg.): Darstellungsformen der Wissenschaften im Kontrast. Tübingen: Gunter Narr
- Schröder, H. (2003): Tabu. In: Wierlacher A., Bogner, A. (Hrsg.): Handbuch interkulturelle Germanistik. Stuttgart, Weimar: J. B. Metzler
- Schröder, H. (2006): Das real erhobene Bildarchiv der Universität Hildesheim. In: Keck u.A. 2006, 76-84
- Schröder, H. (2008): Diagnose Tabu. Zum Stil der temporären Tabuaufhebung in der Arzt-Patienten-Kommunikation. In: Rothe, M., Schröder, H. 2008, 166-180
- Schur, M. (1973): Das Es und die Regulationsprinzipien des psychischen Geschehens. Frankfurt/Main: S. Fischer
- Segal, H. (1994): Psychoanalyse und die Freiheit des Denkens. In Sandler 1994: 62-73

- Slater, Ph. E. (1970): Mikrokosmos: eine Studie über Gruppendynamik. Frankfurt/Main: S. Fischer
- Spinoza (1967): Ethica – Ethik. Hrsg. von Konrad Blumenstock. In: Opera – Werke. Lateinisch und Deutsch. Bd. II. Darmstadt: Wiss. Buchgesellschaft, 84-557
- Thiele, J. (Hrsg.) (1988): Mein Herz schmilzt wie Eis am Feuer: Die religiöse Frauenbewegung des Mittelalters in Portraits. Stuttgart: Kreuz Verlag
- Thomä, H., Kächele, H. (1989²): Lehrbuch der psychoanalytischen Therapie. 2 Bände. Berlin, Heidelberg, New York, Paris, London, Tokyo: Springer
- Thomä, H. (2009): Die Einführung des Subjekts in die Medizin und Alexander Mitscherlichs Wiederbelebung der Psychoanalyse in Westdeutschland. Psyche – Z Psychoanal 63, 129-152
- Tögel, C. (2009): Freud, Einstein und das Institut für geistige Zusammenarbeit in Paris. Kommentierte Briefe zur Vorgeschichte des Briefwechsels *Warum Krieg?*. In: Frank et al. 2009, 81-112
- Topitsch, E. (Hrsg.) (1980¹⁰): Logik der Sozialwissenschaften. Königstein/Ts.: Anton Hain Meisenheim
- Turquet, P. (1975): Bedrohung der Identität in der großen Gruppe. In: Kreeger (1975), deutsch [1977], 81-139
- Volkan, V.D. (1999): Das Versagen der Diplomatie. Zur Psychoanalyse nationaler, ethnischer und religiöser Konflikte. Gießen: Psychosozial
- Volkan, V.D. (2004): Das Baum Modell. Eine psycho-politische Herangehensweise zur Verminderung ethnischer oder anderer Spannungen zwischen Großgruppen. In: Geißler 2004, 69-96
- Volkan, V.D. (2005): Blindes Vertrauen. Großgruppen und ihre Führer in Krisenzeiten. Gießen: Psychosozial
- Weizsäcker, C. F. v. (1971): Die Einheit der Natur. München: Hanser
- Weizsäcker, C. F. v. (1977): Der Garten des Menschlichen. Beiträge zur geschichtlichen Anthropologie. München: Hanser
- Weizsäcker, C. F. v. (1983): Wahrnehmung der Neuzeit. München: Hanser

- Weizsäcker, C. F. v. (1985): Aufbau der Physik. München: Hanser
- Weizsäcker, C. F. v. (1987): Das Ende der Geduld. Carl Friedrich von Weizsäckers „Die Zeit drängt“ in der Diskussion. München: Hanser
- Weizsäcker, C. F. v. (1988): Bewusstseinswandel. München, Wien: Hanser
- Weizsäcker, C. F. v. (1990¹³): Zum Weltbild der Physik. Mit neuem Vorwort: Rückblick nach 46 Jahren. Stuttgart: S. Hirzel
- Weizsäcker, C. F. v. (1991): Der Mensch in seiner Geschichte. München, Wien: Hanser
- Weizsäcker, C. F. v. (1992): Zeit und Wissen. München-Wien: Hanser
- Weizsäcker, C. F. v. (1994⁵): Der bedrohte Friede – heute. München-Wien: Hanser
- Weizsäcker, C. F. v. (1997): Wohin gehen wir? Der Gang der Politik, der Weg der Religion, der Schritt der Wissenschaft, was sollen wir tun? München, Wien: Hanser
- Weizsäcker, V. von (1986 ff.): Gesammelte Schriften in 10 Bänden, herausgegeben von Peter Achilles, Dieter Jans, Martin Schreck, C.F. von Weizsäcker. Frankfurt/Main: Suhrkamp
- Wengenmayr, R. (2008): Die Formeln des Sprunghaften. Max Planck Forschung 1/2008, 68-73
- Wengenmayr, R. (2008a): Spuk mit Spiegeln. Max Planck Forschung 4/2008, 26-31
- Wildberger, H. (2009): Invidia – der Neid. Eine Psychoanalytikerin liest eine Episode aus Ovids *Metamorphosen*. In: Frank, Hermanns, Löchel (2009), 171-212
- Zimmermann, R.E. (2002): Der totale Sinn seiner selbst. Literatur und Biographie bei Sartre oder Zur anthropologischen Grundlegung der Psychologie. J. f. Psych., 10, 2 (2002): 177-199
- Zimmermann, R.E. (2007): Was heißt und zu welchem Ende studiert man Design Science? Aachen: Shaker
- Zimmermann, R.E. (2009): Die Raumdeutung. Rekonstruktion der Psychoanalyse als kognitiver Metatheorie. Pers. Mittlg., Brief v. 6.5.2009