SSOAR

Open Access Repository
www.ssoar.info

Institutionen als Orte der Angstbindung und -mobilisierung

Pühl, Harald

Veröffentlichungsversion / Published Version
Zeitschriftenartikel / journal article

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:
Pühl, H. (2007). Institutionen als Orte der Angstbindung und -mobilisierung. *Psychologie und Gesellschaftskritik*, *31*(1), 35-49. https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-289141

Nutzungsbedingungen:
Dieser Text wird unter einer CC BY-NC-ND Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:
https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de

Terms of use:
This document is made available under a CC BY-NC-ND Licence (Attribution-Non Comercial-NoDerivatives). For more Information see:
https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0

gesis
Leibniz-Institut
für Sozialwissenschaften

Mitglied der
Leibniz-Gemeinschaft

Psychologie & Gesellschaftskritik, 31 (1), 35-49.

Harald Pühl

Institutionen als Orte der Angstbindung und -mobilisierung

Ausgehend von meiner bekannten These, dass Angstbindung in Institutionen wesentlich durch Strukturen gebunden wird, stelle ich unter diesem Gesichtspunkt eine idealtypische Charakterisierung von drei Organisationstypen vor. Institutionellen Mythen kommt m. E. eine herausragende Bedeutung bei der Angstbewältigung in Institutionen zu, ein Beispiel aus der Praxis wird dies veranschaulichen. Abschließend streife ich die Aggressionsthematik unter dem Aspekt der Angstverarbeitung.

Schlüsselbegriffe: Angstbindung, institutionelle Mythen, Institutionssupervision, Institutionstypen, Organisationsstruktur

Einleitung

Als ich mich vor 20 Jahren erstmals mit der Thematik befasste, sah die gesamtgesellschaftliche Situation noch ganz anders aus. Globalisierung und Verlagerung von Unternehmensteilen oder gar ganzen Unternehmen *east* oder *far east* waren noch Fremdwörter, genauso wie die scheinbar einzige Lösung ›Personalabbau‹ zur Profitsteigerung bzw. zur Reduzierung der öffentlichen Ausgaben.

Meiner alten These bin ich treu geblieben: Organisationen können Orte der Angstbindung sein wie auch Orte der Angstproduktion. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage: was macht es – neben dem nötigen Gelderwerb – eigentlich attraktiv, Mitglied einer Organisation zu sein?

Auch, wenn dies etwas abstrakt klingen mag, so weist es doch daraufhin, dass wir als Menschen nicht ohne soziale Bezüge und Eingebundenheit leben können. Durch diese Form des Dazugehörens entsteht erst das, was wir Identität nennen. Verständlich werden so zumindest

einige der Ängste der Beschäftigten, wenn ihnen Entlassung und damit u. U. Arbeitslosigkeit drohen. Es gibt noch keine gesellschaftlichen Modelle hier Ersatz zu schaffen. Das Problem des organisationsungebundenen Menschen wird sich in Zukunft enorm erhöhen. Bereits heute verfügen nur noch 25% aller 25jährigen über feste Arbeitsverträge. Die Soziologie hat für den kommenden Typus bereits den Begriff des Arbeitskraftunternehmers geprägt. Nicht mehr die Rollenzugehörigkeit zu einer Berufsgruppe (durch entsprechende Ausbildungen) wird das Bild von morgen für viele prägen, sondern die wachsende Mobilität für ständig wechselnde Arbeitsanforderungen. Rollenidentität wird dann zu einem anachronistischen Begriff – auch ein Angstfaktor.

Damit möchte ich keinesfalls eine Debatte wiedereröffnen, die der Spiegel (1981) vor Jahren die *Deutsche Depression* nannte. Ich weiß nicht, ob es ein typisch deutsches Phänomen ist: das Jammern in Organisationen. Der Zukunftsforscher Matthias Horx spricht in diesem Zusammenhang von Deutschland als dem *Land der Miesmacher* (Tagespiegel vom 31. Juli 2005). Jeder, der mit oder in Organisationen arbeitet, wird auf dieses institutionelle Grundjammern gestoßen sein. Dabei spielt es keine Rolle, auf welche Funktionsgruppe wir schauen. Aber in ihrer Bedeutung lassen sich gravierende Unterschiede beobachten. Während die Führungsebene Einsparungen durch ihr Jammern zu legitimieren versucht, verhindern die Mitarbeiter in den Teams mit dem Jammern jede Auseinandersetzung über Veränderungen und entziehen sich so ihrer Verantwortung. Ich erinnere mich besonders an die Supervision eines Krankenhausteams. Stunde um Stunde wurde geklagt wie schlimm die Verhältnisse sind, wie entsetzlich die neue Chefärztin ist, dass der Oberarzt nicht erreichbar ist und Veränderungen nur Verschlechterungen bringen. Ich kannte den Oberarzt und konnte die Klagen verstehen, von der Chefärztin hatte ich auch nicht das Beste gehört. Aber was nützte das? Das Verstehen führte zu keiner Veränderung, vielleicht bestärkte es die Mitarbeiter sogar in ihren Klagen. Eines Tages wurde es mir zuviel und ich sagte, dass uns die Situation hinreichend bekannt ist und sich wohl auch nicht ändern lässt. Ich stellte das Team vor die Alternative, die Supervision zu beenden oder zu schauen, wie sie unter den gegebenen

Bedingungen trotzdem noch Gestaltungsmöglichkeiten nutzen können. Als einige Sitzungen später wieder das Jammern die Runde machte, sagte eine Mitarbeiterin, »Herr Pühl hat doch gesagt, dass mit dem Jammern jetzt Schluss ist.« Befreiendes Lachen machte die Runde und wir konnten mit Energie an ihren Themen arbeiten.

Soviel als kleiner Einstieg. Ich werde jetzt mit etwas grundsätzlicheren Überlegungen fortfahren. Aufgrund meiner langjährigen Erfahrungen als Supervisor von Arbeitsteams, als Coach von Leitungskräften des mittleren Management und als Organisationsberater bin ich dazu gekommen, drei Formen von Organisationen idealtypisch zu unterscheiden, und zwar nach ihrem spezifischen Umgang mit Angst. Dabei kommt meine alte These zum Tragen: Über die je spezifische Organisationsstruktur wird Angst kanalisiert.

Institutionstypen

In einem ersten Schritt unterscheide ich zwei polare Institutionstypen, und zwar:

a) hierarchisch-strukturierte Institutionen mit ausgewiesener Leitung

- Die institutionelle Struktur zeichnet sich durch eine ausgewiesene Leitungshierarchie aus, wo bei die Vorgesetzten Weisungs- und
- Kontrollfunktionen ausüben. Diese hierarchisch eingebundenen Leitergruppen vermitteln den Mitarbeitern durch den strukturierten
- Aufbau so viel Halt und formale Orientierung, dass Ängste dadurch kanalisiert werden.

b) kollektiv-strukturierte Institutionen ohne ausgewiesene Leitung

- Hierbei handelt es sich meist um Kollektive und Projekte aus dem so genannten Alternativbereich. Bestimmend sind hier weitgehend solidarische Kooperationsansprüche und oftmals Versuche entfremdete Arbeitsformen zu überwinden.
- Die kollektive, leiterlose Institution ist strukturell ständig in Bewegung: Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sind oft nicht direkt

abfragbar, da alle den Anspruch haben, alles machen zu können und zu sollen, um der Machtanhäufung und dem -missbrauch traditioneller Institutionen zu begegnen.
- Angst kreist hier in hohem Maße in der Gruppe, weil Beziehungen emotionaler und arbeitstechnischer Art ständig neu ausgehandelt werden müssen.
- Deshalb suchen solch leiterlose Institutionen unbewusst nach Formen der Angstbewältigung durch eine spezifische Gruppenstruktur.
- Diese Struktur bleibt meist unsichtbar und zeigt sich m. E. in Mythenbildungen oder Ideologisierungen.

Ich bin zu dieser ersten Einteilung gekommen, weil mir als Supervisor die institutionell eingebundenen Arbeitsteams, also die hierarchischen, durch ein hohes Maß an äußerer Harmonie auffielen. Vorherrschend war hier ein einladend-freundliches Klima, das sich auch auf mich als Supervisor übertrug. Währenddessen zeigten die kollektiv-nichthierarchischen Arbeitsteams/Institutionen mir als Supervisor gegenüber oftmals gleich zu Beginn ein aggressiv-skeptisches Verhalten. Bei mir mobilisierte dies Ängste. Innerhalb der Mitarbeiter und -innen in den kollektiven Institutionen war der Umgangston meist deutlich rauer. Konflikte und Unstimmigkeiten wurden viel direkter angesprochen, auch wenn die Kritik oft Kränkungen und Verletzungen zur Folge hatte.

Mein unterschiedliches Angsterleben sehe ich als Spiegel der unbewussten Angstdynamik der jeweiligen Institution. Besonders im ersten Kontakt mit einer Institution dienen mir mein Angsterleben, die Stimmung unter den Mitarbeiter und -innen und diejenige zu mir als Indikator für die Aufgeklärtheit über die institutionelle Leitungsstruktur. Ist die Leiterfrage ungelöst oder diffus – unabhängig davon, ob es sich um eine kollektive oder hierarchische Institution handelt –, beobachte ich das aggressiv-skeptische Verhalten.

Kollektiv-Institutionen ohne ausgewiesene Leitung

Wie in allen Gruppen und Institutionen bilden sich auch in Kollektiven (dazu können auch psychologische Praxen gehören) bestimmte Strukturen heraus, die manchmal denen hierarchischer Institutionen ähnlich zu sein scheinen. Der Kollektivanspruch verhindert aber meist, sich die eigenen Normen bewusst zu machen, die diese Hierarchie begünstigen. Ich glaube, dass Kollektivmythen eine Auseinandersetzung darüber erschweren und verhindern, wie ich am Beispiel einer Supervision zeigen werde. So viel aber hier vorweg: Es gibt keine Gruppe bzw. Institution ohne Struktur. Das würde der Bedeutung von Gruppen bzw. Institutionen vollkommen widersprechen, denn Gruppen hatten entwicklungsgeschichtlich gesehen immer schon die Aufgabe, den Einzelnen zu schützen, ihm Halt und Orientierung zu geben (vgl. Pühl, 2005). Dieses Schutzbedürfnis finden wir deshalb natürlich auch in kollektiven Institutionen vor. Da aber die Strukturen hier besonders offen sind, kreist Angst in hohem Maße in der Institution, weil Beziehungen emotionaler und arbeitstechnischer Art ständig neu ausgehandelt werden müssen. Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sind oft nicht direkt abfragbar, da alle den Anspruch haben, über alles mit zu entscheiden und alles machen zu können und zu müssen.

Deshalb setzen sich nach meinen Beobachtungen in leiterlosen Kollektiv-Institutionen unsichtbare Strukturen durch, die diese Schutz- und Orientierungsfunktion für den Einzelnen und die Institution als Ganze übernehmen. Diese Strukturen bleiben aber meist unsichtbar und zeigen sich m. E. in Form von Mythenbildung oder Ideologisierung. Ein häufig anzutreffender Gruppenmythos in Kollektiven lautet etwa: ›Wir sind alle gleich‹ oder ein anderer ›Wir treffen unsere Entscheidungen demokratisch – also basisdemokratisch‹. Solche Gruppenmythen übernehmen für das Kollektiv eine strukturierende Orientierung und binden dadurch Ängste.[1]

Die unbewusste Mythenbildung ist häufig eingebunden in die bzw. wechselt sich ab mit der Etablierung eines ›Außenfeindes‹. Nach meinen Erfahrungen sind dies oft Stellen der staatlichen Bürokratie. Diese stellen

für das Kollektiv ein sicheres Feindbild dar, über das sich die Kollektiv-Institution nach Innen stabilisieren und solidarisieren kann.

Verhängnisvoll ist dieser Vorgang insofern, als die bürokratischen Einrichtungen sich oftmals durch ihre repressiven Maßnahmen als Feindbild real anbieten. Sobald der äußere Druck – und damit die Wirkung des solidarisierenden Feindbildes – wegfällt, entflammen die Auseinandersetzungen im Kollektiv. Dies geschieht mehr oder weniger offen, mehr oder weniger aggressiv. In diesem bedrohlichen, weil labilisierenden Prozess gewinnen die Kollektivmythen neue Aktualität.

Überall dort, wo Auseinandersetzungen nicht geführt werden können, wird an die Gruppenseele bzw. an den Kollektivgedanken appelliert. (Diesen Appell gibt es zur Durchsetzung bestimmter Interessen in traditionellen Institutionen ebenfalls: entweder wird das Wohl der Klienten ins Feld geführt oder die Qualität der Produkte.) Unterschiedliche Einstellungen und Erwartungen sowie entstandene Machtpositionen werden so zugedeckt, da die offene Auseinandersetzung als zu bedrohlich erlebt wird. Der Kollektivmythos kittet alles zusammen und überdeckt die Unterschiede. Klärungen und damit notwendige Veränderungen im Kollektiv werden somit schwierig.

Zwitter-Institutionen

Wenn ich im vorherigen Absatz Institutionen mit kollektiver und hierarchischer Struktur idealtypisch gegenübergestellt habe, möchte ich zur Vervollständigung eine dritte Variante einführen: Hierarchische Institutionen mit kooperativer Binnenstruktur (vgl. Pühl, 2005). Hierunter verstehe ich Zwitter-Institutionen, d. h. sie sind formal äußerst hierarchisch aufgebaut (in Großkliniken zum Beispiel trägt ein nur dreiköpfiges Leitungsteam die offizielle Verantwortung für die gesamte Institution). Da diese Struktur aber den pädagogisch-therapeutischen und pflegerischen Erfordernissen total zuwiderläuft, etablieren sich auf den Subebenen kooperativ bis kollektiv-gefärbte Arbeitsstrukturen, die institutionell aber nicht abgesichert sind.

So finden wir in diesen Zwitter-Institutionen zwei Strukturniveaus unverbunden nebeneinander vor: Nach außen eine starre, den Aufgaben entsprechend dysfunktionale Hierarchie, nach innen eine quasi kooperative, manchmal kollektiv getönte Struktur. In diesen Institutionen ist nach meinen Erfahrungen wegen dieser Widersprüchlichkeit die Supervisionsnachfrage besonders groß. Als Anlass zur Beratung werden Fallarbeit oder direkt Kooperationsprobleme im Team genannt. Der Supervisor ist in beiden Fällen mit einer schwierigen Aufgabe konfrontiert. Er wird gerufen – auch im Falle der gewünschten Fallarbeit zeigt sich dies bald –, weil die Leitungsfrage sich als dysfunktional erwiesen hat. Es gibt eine formale Leitung mit Unterleitungen, aber auch informelle Leiter. Beide erweisen sich jedoch für das entsprechende Team vor Ort als inkompetent: die formelle Leitung, weil sie emotional und fachlich zu weit vom Klientel entfernt ist, und die informelle Leitung, weil sie sich formal nicht ausweisen kann und keine diesbezüglichen Kompetenzen besitzt.

Auf diese Konstruktion trifft man häufiger, als man es von außen vermuten würde. Manchmal habe ich den Eindruck, je starrer und ausgeprägter die formale Hierarchie in der Institution mit sozialer Aufgabe ist, desto ausgeprägtere Kooperationsansprüche setzen sich auf den Subebenen durch. Ich denke zum Beispiel an Kliniken und Strafanstalten mit Sozialtrainingsstationen, an REHA-Einrichtungen usw.

Obwohl, wie gesagt, die Supervisionsnachfrage in diesen Institutionen besonders groß ist, hat es der Supervisor dort besonders schwer. Von Anfang an befindet er sich zwischen mindestens zwei unterschiedlichen Leitungsrepräsentanten. Der offizielle Leiter fühlt sich durch die Beratung oft bedroht, da er fürchtet, die Ineffektivität seiner Arbeit könnte offenbar werden und Anforderungen nach struktureller Veränderung könnten an ihn gerichtet werden. Ein häufiger Umgang mit dieser Befürchtung ist, dass er sich aus der Supervision heraushält, sich aber gleichzeitig aufgeschlossen zeigt und den Teams auf den Subebenen die Supervision großzügig gewährt. Der informelle Leiter oder die informellen Leiterin des jeweiligen Arbeitsteams vor Ort, also auf der konkreten Ebene der Klientenbetreuung, sehen den Supervisor als tatsächlichen Konkurrenten. Durch die Supervision könnte ihre informelle Leitungsmacht offenbar

werden. Leitung auf dieser Ebene ist aber in den sowieso schon hochgradig hierarchisch strukturierten Institutionen verpönt, zumal die kooperative Arbeitsform sich als Reflex auf die starre und fachliche Unangemessenheit herausgebildet hat.

Institutionelle Mythen

Mich interessieren die gewachsenen institutionellen Mythen unter dem Aspekt der Angstverarbeitung in Institutionen. Sie geben zum einen Aufschluss über die Geschichte der Institution, sind sozusagen ihr konzentrierter Ausdruck. Zum anderen sind sie ihrem Charakter nach konservativ, d. h. sie haben ein großes Beharrungsvermögen, sind von daher hochwirksam und erschweren – oder verhindern sogar – notwendige institutionelle Veränderungsprozesse. Institutionelle Mythen finden sich in allen Formen von Organisationen: Verwaltungen, Handwerksbetrieben, Aktiengesellschaften, Familienbetrieben und selbst organisierten Institutionen.

Das Besondere des Mythos scheint gerade darin zu liegen, extreme Spannungen, die angstmachend sind, zu vereinigen oder durch Spaltung zu reduzieren. Der Mythos ist den Beteiligten selten unbewusst. Unbewusst sind fast immer die im Mythos gebundenen Ängste. Deshalb stehen Mythen und Tabus in so engem Zusammenhang: Die im Mythos gebundenen Ängste und Themen dürfen von den Einzelnen nicht angesprochen werden. Ich verstehe den Mythos in diesem Zusammenhang wie ein neurotisches Symptom: Das Symptom ist dem Betroffenen auch bekannt, unbekannt und unbewusst hingegen ist der Sinn, den das Symptom zu einem solchen gemacht hat und erhält. Ähnlich einem Neurotiker, der einen Großteil seiner Energie und Lebenstätigkeit für ständige Verdrängungsarbeit investieren muss, bedarf es auch seitens der Institution enormer Anstrengungen, die Mythenbildung lebendig zu erhalten und das bindet Energie, die der Aufgabenerfüllung verloren geht.

Institutionelle Mythen stehen oft bereits am Beginn der jeweiligen Institutionsgeschichte. Auch wenn sie den Begründern als solche noch nicht deutlich sind, umreißen sie die Vorstellungen der neuen Institution.

Der institutionelle Mythos ist Programm, Idee und Ziel und entwickelt sich im Laufe der Zeit zu einer stabilen Einheit von Wahrheit und Illusion, deshalb ist er auch mit der Firmenideologie gleichzusetzen. Die Bedeutung des Mythos wird oft unterschätzt. Er ist hochwirksam, auch wenn er nicht direkt ersichtlich oder erschließbar ist. Eine tragende Bedeutung kommt ihm für die Institution zu, weil er ihr Identität und Orientierung vermittelt. Sicher ist, dass der Mythos für die Institution eine Angstabwehrfunktion übernimmt, die sich bei genauer Betrachtung allerdings in vielen Fällen als dysfunktional erweist.

Ein Beispiel

Anhand eines Mitarbeiterkonfliktes in einer gemeindenahen psychiatrischen Einrichtung werde ich die Bedeutung des institutionellen Mythos verdeutlichen. Bei der Gründung dieses Projektes hatten die Gründungsmitglieder sich vorgenommen, dass sie psychiatrischen Patienten eine echte Lebensalternative bieten möchten: ohne Ausgrenzung mit demokratischem Anspruch. Dazu gehörte vor allem die Vorstellung, dass Patienten möglichst nicht in die stationäre Psychiatrie zurückverlegt werden sollten. In der Praxis ließ sich dieses anspruchsvolle Vorhaben freilich nicht durchhalten. Immer wieder mussten schwer behandelbare Patienten in klassische psychiatrische Kliniken verlegt werden. Konzeptionell fand dies keinen Eingang, der Mythos der demokratischen Behandlung psychisch Kranker wurde unverändert aufrechterhalten.

Die Vorstellungen einer gerechten, demokratischen Lebensweise ohne Ausgrenzung setzt sich auch auf der institutionellen Ebene fort. In der Aufbauphase wurde das Projekt noch ehrenamtlich mit viel Enthusiasmus und Engagement getragen. Mit zunehmender gesellschaftlicher Akzeptanz wuchs das Projekt und wurde zu einer professionellen Institution. Daneben lebte aber der Kollektivgedanke aus der Gründungszeit weiter. Eine Kollektivvertretung diskutierte alle wichtigen Projektentscheidungen. Beide Strukturelemente standen nebeneinander, was bei allen Beteiligten zu regelmäßigen Unklarheiten und Konfusionen führte. Besonders bei zu treffenden Entscheidungen tauchte das Problem der

Entscheidungsbefugnis auf: Wer hatte zu entscheiden: der Leiter, der Geschäftsführer oder die Kollektivvertretung? Wie auch immer entschieden wurde, mindestens eine Fraktion war frustriert und fühlte sich nicht ausreichend berücksichtigt.

An einem Mitarbeiterproblem spitzte sich diese Unklarheit besonders deutlich zu. Bereits nach relativ kurzer Zeit stellte sich bei einem Mitarbeiter heraus, dass er große Kooperationsprobleme mit den unmittelbaren Kollegen hatte. Es gab auch Zweifel, ob die Art seiner Betreuung für die Patienten hilfreich ist. Über ein Jahr lang beschäftigte sich die Institution mit dem ›Fall‹. In endlosen internen Sitzungen wurde versucht, das Problem zu verstehen und zu lösen. Immer wieder wurde betont, niemanden ausgrenzen zu wollen. Eine Lösung war nicht in Sicht. Eine externe Supervision führte genauso wenig weiter wie eine externe Organisationsberatung. Der erste interne Supervisor gab seinen Posten nach kurzer Zeit auf. Auch er war an seine Grenzen gestoßen. Obwohl er sich eigentlich nicht in interne Entscheidungen einmischen wollte, empfahl er die Versetzung des Kollegen. Schließlich quittierte er seinen Dienst, als er mit dem Projektleiter keinen Konsens mehr fand. Der folgende interne Supervisor biss sich ebenfalls die Zähne aus, wollte den Konflikt verstehend bearbeiten, was nicht gelang.

Trotz der Kritik der unmittelbaren Kollegen und eines Votums des ersten internen Supervisors, wurde der Kollege weder in einen anderen Bereich versetzt noch wurde mit ihm über seine Grenzen gesprochen. Vielmehr zeichnete sich der Kollege durch eine überraschend starke Position innerhalb der Gesamt-Institution aus. Er stellte Forderungen, wie mit der Bearbeitung seines Konfliktes umgegangen werden sollte, und fand dafür auch Mehrheiten.

Wie lässt es sich erklären, dass eine Institution sich über ein Jahr so intensiv mit einem internen Problem beschäftigt und dabei das vorrangige Ziel – nämlich die Betreuung der Patienten – in Teilbereichen zu kurz kommt? Und wie lässt sich die sichere Position des kritisierten Kollegen erklären?

Ich glaube, hier hilft es, sich den institutionellen Mythos genauer anzuschauen. Dieser lautete verkürzt: Es darf niemand entlassen und ausge-

grenzt werden! Ich sagte bereits, dass sich diese Idealvorstellung eigentlich auf die Patienten bezog, hier aber nicht durchgehalten werden konnte. Nun konnte sich der kritisierte Kollege auf sie beziehen. Er stellte sich als hilfloses Mobbing-Opfer hin und machte so die kritisierenden Kollegen zu Tätern. Diese Dynamik fiel auf den Boden der institutionellen Mythenbildung. Diese wurde in erster Linie vom offiziellen Leiter und Gründungsmitglied getragen und immer wieder propagiert. Schuldgefühle gab es auf allen Seiten: Bei den Mitarbeitern und -innen, da sie das institutionelle Gebot nicht einhalten konnten und immer wieder schwierige Patienten entlassen mussten; beim Leiter, da er seinem ursprünglichen Demokratiegedanken nicht gerecht wurde und immer wieder Entscheidungen im Alleingang traf oder aus Zeitgründen treffen musste. Dies führte zu einem undurchsichtigen Brei nicht nur von Schuldgefühlen, sondern damit verbunden von gegenseitigen Erpressbarkeiten und Abhängigkeiten.

Der kritisierte Kollege verstand es – vermutlich unbewusst –, sich diese Dynamik zu Eigen zu machen. Eine Entscheidung gegen seine Mitarbeit in der bisherigen Form hätte auch den Institutionsmythos in Frage gestellt und die Verantwortlichen gezwungen zu handeln. Aber wer war verantwortlich? Der Leiter, der Geschäftsführer oder die Kollektivvertretung? Eine sanktionierende Entscheidung hätte den gesamten Kollektivmythos offenbart, denn die Kollektivvertretung war ambivalent und wollte sich nicht nachsagen lassen, unkollegial gehandelt zu haben. Ebenso ging es dem Leiter und dem Geschäftsführer. Hätte der Leiter eine Entscheidung gegen den Kollegen getroffen, hätte er gegen seine eigene Ideologie handeln müssen: Damit wäre bewiesen, dass man manchmal doch Menschen ausgrenzen muss, ihnen zumindest nicht an einem bestimmten Ort helfen kann.

Ich sagte schon, dass institutionellen Mythen die Funktion zukommt, Angst abzuwehren. In diesem Falle wurde ganz ›übersehen‹, dass der Kollege aktiv an dem Spaltungsgeschehen beteiligt war. Er beanspruchte für sich die Opferrolle und konnte sich so jeder Eigenverantwortung und -beteiligung entziehen. Und genau diese Spaltungsdynamik scheint in dem Institutionsmythos ausgeklammert zu sein. Denn der Anspruch allen

psychiatrischen Patienten in dieser Gesellschaft einen menschenwürdigen und entwicklungsfähigen Platz zu bieten, dürfte uneinlösbar sein und muss zu Widersprüchen führen. Diese Widersprüche sind aber so angstbesetzt, dass sie durch den institutionellen Mythos unter Kontrolle gehalten werden.

Im selben Zusammenhang spricht Künzler (1967) vom Tabu. Er sieht im »Tabu eine Angstbarriere zum Schutze der Gemeinschaft«, die sich in allen menschlichen Kulturen wieder finden lässt. Die Ausprägung der je spezifischen Gruppentabus bildet sich auf der Grundlage der entsprechenden Norm der Sozietät aus. In jedem Falle dienen sie dazu, den Gruppenzusammenhalt zu sichern und große, abweichende Äußerungen von der Gruppennorm auszuschließen oder zu sanktionieren. Mythenbildung und Hierarchie stellen somit zwei bevorzugte Systeme zur Angstbewältigung in sozialen Organisationen dar.

Aggression als ein Aspekt der Angstverarbeitung

Das leitet zu meinem letzten Punkt über. Der umstrittene deutsche Philosoph Arnold Gehlen (1956) misst Institutionen einen anthropologisch bedeutsamen Stellenwert zu. Seiner Meinung nach konnte sich der Mensch entwicklungsgeschichtlich erst durch die Schaffung von Institutionen effektiv organisieren, weil er erst so seine »Instinktentbundenheit« realisieren konnte. In diesem Sinne stellen Institutionen eine »wesenseigene Entlastungsfunktion« als Außenersatz für die verloren gegangene intuitive Innenleitung dar. Auch schon sehr frühe primitive Formen der Arbeitsteilung und Kooperation setzen demnach verlässliche, antizipierbare Verhaltensweisen voraus.

Hier fügt sich Max Pagés (1974) an. Dieser französische Sozioanalytiker ist bei uns relativ unbekannt. Ich schätze ihn, weil er im Allgemeinen versucht, Soziologie und Psychoanalyse zu verbinden. Im Besonderen hat er mir aber geholfen, komplizierte Beratungsprozesse besser zu verstehen, indem er eine Klärung für manifeste Aggressionen in Teams anbietet. Diese haben mir nachhaltig geholfen, eine andere Einstellung zu diesen schwierigen Dynamiken zu finden. In meinem Buch *Angst in*

Gruppen und Institutionen (2005) habe ich einen solch schwierigen Prozess beschrieben, der mich allzu oft hilflos gemacht hat. Pagés hat mir hier einen Weg im Verständnis geliefert, den ich Ihnen nicht vorenthalten möchte.

Auf einer angenommenen tieferen Ebene vermutet Pagés ein primäres Gefühl der Liebe. Dieses Gefühl bezeichnet er als »authentische Liebe«. Er charakterisiert sie folgendermaßen: »Sie ist wesentlich ein Mitfühlen mit dem menschlichen Getrenntsein; Wissen um den Trennungsschmerz und Teilnahme daran; aktives Verlangen, die Angst ertragen zu helfen.« Soweit Pagés wörtlich. Diese primäre Liebe ist also gekennzeichnet durch eine Dialektik der Verbundenheit mit dem Anderen und dem gleichzeitigen Wissen um das Getrenntsein.

Er weist damit auf ein zentrales Thema menschlichen Daseins hin: Nämlich dem Wunsch nach Zugehörigkeit und der gleichzeitigen Angst vor dem Getrenntsein.

Die Angst vor dem Getrenntsein bzw. vor Trennungen wird bevorzugt dadurch abgewehrt, dass die Menschen nach Liebe in völliger Verbundenheit streben. Diese Form der Liebe nennt Pagés »possessive Liebe«. Diese possessive Liebe klammert sich an und wird verfolgt von Trennungsangst. Diese Angst vor dem Getrenntsein ist stets gegenwärtig und muss deshalb auf das Heftigste abgewehrt und verneint werden. Ihr unterdrückter Teil äußert sich in Form von Hass und Feindseligkeit. Somit sind possessive Liebe und Hass zwei Seiten einer Medaille. Beide wehren die Angst vor dem Getrenntsein ab.

Durch den Hass ist die Trennung leichter zu ertragen, als die Trennung von denen, die man liebt. Pagés sagt dazu: »Die Feindseligkeit beseitigt die Angst durch Ausschaltung der Liebe, denn der Hass der anderen bzw. der eigene Hass gegen die anderen sind – so belastend sie auch sein mögen – in gewisser Hinsicht das geringste Übel. Die schmerzlichste Erfahrung ist es, sich von denen, die man liebt, getrennt zu wissen.«

Somit drücken sich in »possessiver Liebe« genauso wie in Hass und Feindseligkeit entfremdete Beziehungsformen aus. Beide wehren die Angst vor dem Getrenntsein bzw. den Wunsch nach Verbundenheit in je spezifischer Weise ab.

Pagés fokussiert auf Hass und Liebe und findet dadurch einen hilfreichen Zugang, um zuerst unverständliche Aggressionen zu verstehen: eben als Angstbewältigungsversuch die Ambivalenz zwischen Verschmelzung und Getrenntsein zu ›überwinden‹. Ich vermute, wir finden diese Dynamik regelmäßig auch in der Schamangst und entsprechenden Kränkungs- bzw. Aggressionsäußerungen. Der Ethnologe Duerr (1994/95) spricht vom »Auge des Dorfes« als Instanz gegenseitiger Kontrolle. Und institutionelle Subsysteme wie Abteilungen oder Teams haben durchaus Dorfcharakter. Das »Auge des Dorfes« kann der Vorgesetzte sein, der die Arbeit kontrolliert oder der Qualitätsbeauftragte, der die Leistungen evaluiert. Schließlich sind es die Kollegen und -innen selbst, die sich beobachten, ein- und abschätzen.

Einschätzung

Institutionen unter dem Aspekt der Angstbindung und -mobilisierung zu sehen, verfolgt keinen Defizitansatz, sondern deutlich werden sollte, dass es letztlich immer um die existentielle Angst vor dem Alleinsein, oder wie Pagés sagt, dem Getrenntsein geht. Institutionen der Arbeit sind Orte, die in all ihrer Gebrochenheit Zugehörigkeit und damit soziale Identität versprechen. Die inzwischen verstärkte Diskussion in Richtung ›Motivation der Mitarbeiter als soziales Kapital‹ hat zwar in erster Linie die Unternehmerinteressen im Auge, bewirkt auf der anderen Seite aber auch eine Hinwendung auf die Mitarbeiter und -innen. Die große gesellschaftliche Herausforderung sehe ich darin, für die Arbeitslosen alternative Institutionen zu kreieren, die die besagte Angstbewältigung leisten können. In der aktuellen Diskussion um die Spar- und Hartz-Programme – so berechtigt sie sind – fällt dieser Aspekt beständig heraus bzw. unter den Tisch und ich sehe bisher keine gesellschaftliche Gruppe, die hier aktiv wird. Der Blick auf scheinbar sinkende Arbeitslosenzahlen ist letztlich nur ein wirkungsloses Placebo.

Anmerkungen

1 Natürlich finden wir auch in traditionellen Institutionen Mythenbildungen, schließlich sind sie auch Träger des kulturellen Unbewussten. Sie haben aber bezogen auf die Leitungsstrukturen eine andere Bedeutung – zumindest dachte ich das bisher: Sievers (1989) stellt nämlich die provokante Frage, ob nicht auch die Leitung in traditionell-hierarchischen Institutionen von einem Mythos umgeben ist – und ich neige dazu, ihm Recht zu geben. Auffällig ist, dass diesem Thema in der Literatur bisher kaum Beachtung geschenkt wurde (vgl. Thiel, 2000).

Literatur

Duerr, Hans-Peter (1994/95). *Der Mythos vom Zivilisationsprozess. 3 Bände*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Gehlen, Arnold (1956). *Urmensch und Spätkultur. Philosophische Ergebnisse und Aussagen*. Bonn: Athenäum.

Künzler, Erhard (1967). Angst und Angstabwehr in der menschlichen Gemeinschaft. In Heinz Wiesbrock (Hrsg.), *Die politische und gesellschaftliche Rolle der Angst.* Frankfurt am Main: Europäische Verlagsanstalt.

Pagés, Max (1974). *Das affektive Leben in Gruppen*. Stuttgart: Klett-Cotta.

Pühl, Harald (2005). *Angst in Gruppen und Institutionen.* Berlin: Ursel Busch.

Sievers, Burkard (1989). Führung als Perpetuierung von Unreife. *Gruppendynamik, 20*, 43-50.

Thiel, Heinz-Ulrich (2000). Der institutionelle Mythos als Abwehr. In Harald Pühl (Hrsg.), *Supervision und Organisationsentwicklung*. Opladen: Leske+Budrich.