

Der Heimleiter im (inneren) Instanzenkonflikt.

Zu einigen Aspekten der Institutionalisierung von Sozialpädagogik und deren Konsequenzen.

Von der Forschung vergessen?

1. Durchforstet man Arbeiten der (v.a.) jüngeren tiefenpsychologischen Fachliteratur, so stößt man auf viele Beiträge zu speziellen Fragen der Pädagogik. Ein Gutteil davon handelt dabei von ganz bestimmten "innerpsychischen Dynamismen", die es Eltern, Lehrern und Erziehern immer wieder erschweren, ihren pädagogischen Aufgaben gerecht zu werden:

Eltern, Lehrer und Erzieher - so verdeutlichen zahlreiche Autoren (1) - besäßen ebenso wie auch andere Menschen unbewußte Ängste, Konflikte und Wunschstreben.

Da viele dieser unbewußten Dynamismen aber zumeist gerade dann höchst aktuell seien, wenn es gelte, pädagogische Führung zu vollziehen, fänden sich Eltern, Lehrer, Erzieher immer wieder mit schier unlöslichen Aufgaben konfrontiert:

- Während von ihnen einerseits bloß "sachliche" Aktivitäten gefordert werden,
- fühlen sie sich gleichzeitig immer wieder veranlaßt, bei der Gestaltung diverser Eltern-Kind-, Lehrer-Schüler- oder Erzieher-Zöglings-Beziehungen auf ihre unbewußten Ängste und Spannungen Rücksicht zu nehmen.

Statt "sachlich" begründeten Handlungen treffen Eltern, Lehrer und Erzieher dann immer wieder "ichhafte" Entscheidungen. Diese dienen keineswegs der Umsetzung von pädagogischen Prinzipien in pädagogische Praxis, sondern vielmehr der Linderung von eigenen Ängsten und eigenen Konflikten. -

Eltern, Lehrern, Erziehern deshalb aber Vorhaltungen zu machen, sie zu rügen oder ihnen gar zu befehlen, sie sollten von nun an "störende" unbewußte Dynamismen besser unter Kontrolle halten, sei - so wird betont - letztlich zwecklos.

Wolle man den Einflüssen unbewußter Strebungen und Tendenzen auf die Gestaltung von "pädagogischen" Bezügen tatsächlich etwas Einhalt gebieten, so gelte es vielmehr

- a) endlich einmal zu akzeptieren und zu begreifen, daß es (auch bei Menschen mit "pädagogischen" Handlungsaufträgen) unbewußte Handlungsantriebe gebe, deren bewußte Wahrnehmung und Kontrolle oft kaum vollzogen werden könnten.
- b) Darüber hinaus müsse man sich aber auch aufraffen, Eltern, Lehrern und Erziehern Hilfestellungen anzubieten, die es ihnen ermöglicht, zumindest einige ihrer unbewußten Dynamismen zu ergründen, zu bearbeiten und beherrschen zu lernen.

Dabei gelte es gerade auch an jene Personen, die mit der Organisation und Administration pädagogischer Institutionen betraut sind, den Imperativ zu richten: "Betreut und führt eure Mitarbeiter in einer Weise, die es ihnen ermöglicht, ja die sie ermutigt, sich um ein Bewußtwerden und Durcharbeiten ihrer unbewußten psychischen Strukturen und Dynamismen zu bemühen."

Fährt man nun aber mit der Suche nach einschlägigen Arbeiten fort und hält man voller Hoffnung nach Beiträgen Ausschau, welche von den innerpsychischen Schwierigkeiten eben dieser "Organisatoren" und "Administratoren" handeln, so erfährt man bald herbe Enttäuschung: Zwar wird man bald einige Arbeiten zur Frage der Rechte und Pflichten von Schul- und Heimdirektoren aufstöbern können; kaum sind aber Beiträge oder gar spezielle Studien zu finden, in denen sich Autoren mit den unbewußt-konflikthaften Hemmnissen solcher Persönlichkeiten beschäftigen. V.a. die Personengruppe der Heimleiter ist es, deren Probleme dieser Art von zuständigen

Autoren und Wissenschaftlern kaum bearbeitet oder berücksichtigt zu werden scheinen (2).

2. Angesichts dieser Kargheit an Beiträgen zur Psychologie des Heimleiters könnte man nun meinen, daß all die bislang erarbeiteten Theorien kaum etwas beizutragen hätten, wenn es gelte aufzuklären, ob, wann und inwiefern auch Heimleiter dazu neigen, aus Anlaß unbewußter Strebungen "ichhafte" Entscheidungen zu treffen. Bei eingehender Betrachtung der heute vorfindbaren Fachliteratur zeigt sich aber:

- Neben einigen ganz hervorragenden Ausführungen, die im Zuge umfassender Abhandlungen zu der hier angezogenen Problematik angestellt wurden,
- gibt es auch einige organisations- und tiefenpsychologische Arbeiten, die allesamt auf die Erörterung unbewußter Konflikträchtigkeiten möglicher Heimleitersituationen und -persönlichkeiten anwendbar sein dürften (v.a. Richter 1976, Schmidbauer 1977, Schmidbauer 1981).

Unter Verweis auf diese Publikationen habe ich erst jüngst versucht, einige Mutmaßungen zur innerpsychischen Problematik des Heimleiterstandes zu skizzieren (Datler 1983/84). Diese Mutmaßungen sollen hier nun differenzierter fundiert und breiter ausgefaltet werden. Auf ausgewählte Bedingungen der Wiener Heimszene will dabei ebenso stärker Bezug genommen werden wie auf Inhalte einschlägiger Publikationen. Zur Diskussion sollen dazu folgende Fragestellungen kommen:

Heimleiter beginnen ihre Laufbahn zumeist als Heimerzieher. Sie durchlaufen dann eine spezifische Aufstiegshierarchie, um so in eine spezielle Position innerhalb eines ganz speziellen Sozialgefüges zu gelangen:

- a) Kann dies bei Heimleitern ganz bestimmte Ängste, Strebungen und Konflikte konservieren bzw. provozieren, die sie dann veranlassen mögen, "ichhafte" Entscheidungen zu treffen? Und wenn ja:
- b) Um welche Ängste, Konflikte und Handlungen könnte es

sich dabei handeln? Und:

- c) Wie könnte Heimleitern dann geholfen werden, diese ihre psychischen Dynamismen unter schärfere Kontrolle zu bringen, um so den Spielraum für sachliche Entscheidungen erweitern zu können?

Die dabei beachteten Theorien werden zum Großteil tiefenpsychologischer Natur sein; sie sind zahlreichen Untersuchungen von Individualhistorien entwachsen und beschreiben psychische Dynamismen, wie sie in vergleichbarer Weise bei vielen Einzelpersonen beobachtet und deshalb - mit gewisser Wahrscheinlichkeit sowie je individueller Schattierung und Gewichtung - zwar bei keineswegs allen (!), so aber doch manch anderen Personen zu erwarten bzw. zu vermuten sein dürften. Als unbewußte Dynamismen treten sie offen nicht zutage; ihr Vorkommen vermag daher bei oberflächlicher Betrachtung weder bei sich selbst, noch bei anderen diagnostiziert oder verneint zu werden.

#### Der Ausgang des hierarchischen Aufstiegs

These 1: Man darf vermuten, daß viele Heimerzieher narzißtische Persönlichkeitsstrukturen eines ganz bestimmten "Typs" besitzen. Die institutionellen Bedingungen, unter denen Heimerziehung stattfindet, begünstigen den hierarchischen Aufstieg genau solcher Heimerzieher zum Heimleiter.

3. 1976, 1977 sowie 1981 wurden von Horst-Eberhard Richter sowie von Wolfgang Schmidbauer Studien zur Tiefenpsychologie von Personen veröffentlicht, die in "sozial-helfenden Berufen" - und zu diesen zählt auch der des Erziehers - tätig sind. Die von ihnen ermittelten Ergebnisse, die zum einen Teil in selbst durchgeführten Einzel- und Gruppenanalysen gewonnen wurden und zum anderen Teil mit zahlreichen Resultaten anderer älterer Untersuchungen übereinzustimmen scheinen, lassen sich pointiert etwa folgender-

maßen fassen:

- Personen, die sozial-helfende Berufe ausüben, scheuen in auffällig hohem Ausmaß jegliches Isoliert- und Alleine-Sein; sie sind permanent bestrebt, zwischenmenschliche Kontakte einzugehen, aufzubauen oder zu stabilisieren.
- Die Gestaltung solcher Kontaktaufnahmen ist deutlich von der Tendenz geprägt, anderen "perfekt" helfen zu wollen, ja: helfen zu müssen; dabei führen sie diese "ändern" aber nur selten zur Erlangung tatsächlicher "Selbständigkeit", sondern drängen sie vielmehr zur Annahme bestimmter "aufgezwungener" Rollenverhalten.
- Werden sie in dieser ihrer Arbeit kritisiert oder wird die von ihnen angebotene Hilfeleistung abgelehnt, so reagieren sie häufig mit Aggressionen und/oder Gefühlen des Gekränktheits.
- Viele Vertreter dieser sozial-helfenden Berufsgruppen trachten im Gegensatz dazu, fremde Hilfe für sich selbst nach Möglichkeit nicht in Anspruch nehmen zu brauchen; statt dessen streben sie (nahezu) völlige Unabhängigkeit und Eigenständigkeit an (bzw. täuschen diese vor); in diesem Sinn sind sie daher oft nicht in der Lage, eigene Wünsche, Ängste oder Bedürfnisse ändern gegenüber mitzuteilen.

Zur Beantwortung der Frage, (a) welche psychischen Strukturen denn solchen Charaktereigenschaften zugrunde liegen und (b) in welcher Weise sie dann ausgebildet werden könnten, bemühen Richter und Schmidbauer tiefenpsychologische Konzepte, Schmidbauer insbesondere das des Narzißmus (3). Letzterem liegt die Vorstellung zugrunde, daß es sinnvoll sei, neben dem hinlänglich bekannten psychoanalytischen Prinzip der Lust-Unlust-Regulation von Triebenergie auch ein Prinzip der "Selbstwertregulation" anzunehmen; gemeint ist damit das Streben eines jeden Menschen, sich selbst als integer, eigenständig und wertvoll wissen und erleben zu wollen. In diesem Streben kann ein junger Mensch aber schnell irritiert werden:

Dies kann nach Richter etwa dann geschehen, wenn Eltern ihre

Kinder zu häufig alleine lassen oder sie mit Drohungen des "Isolierens", "Verlassens" oder "Nicht-mehr-gerne-Habens" konfrontieren; verdeutlichen sie ihren Kindern dann ja unmißverständlich, wie schwach und auf die Hilfe Größerer sie doch angewiesen sind. Und indem sie ihnen dabei auch mitteilen, daß sie sich dieser Hilfe gar nicht so sicher sein dürfen, machen sie es ihren Kindern kaum möglich, ein stabiles "Urvertrauen" in sich und ihre Umgebung auszubilden.

Nach Schmidbauer ist es dem Prinzip der "Selbstregulation" aber auch abträglich, wenn Eltern ihre Kinder etwa nach einem rigiden Prinzip des "Wenn-Dann" erziehen und bei ihnen damit die Vorstellung wecken, sie seien nur dann "wertvoll" und "geliebt", wenn sie gleichzeitig fremden Erwartungen in perfekter Weise nachzukommen versuchen (4).

Kann diesem narzißtischen Grundstreben jedenfalls nicht ausreichend Genüge getan werden, so vermag ein Selbstbild der Stärke, sicheren Unabhängigkeit und bedingungslos-personalen Hochwertigkeit nur in beschränktem Maße entfaltet zu werden. Die Konsequenz ist naheliegend: Um dem "Sicherheitsprinzip" dennoch genügen und so einer sehr beängstigend-schmerzlichen Kränkung entfliehen zu können, werden bestimmte (unbewußte) Abwehren und Kompensationen eingerichtet:

Persönlichkeiten des eben beschriebenen narzißtischen Typs tendieren dazu, etwaige Gefühle der Minderwertigkeit oder Schwäche zu verdrängen bzw. zu leugnen. Dazu geben sie sich gerne Größenphantasien hin und versuchen entlastende "soziale Arrangements" zu inszenieren. Um so ihre tiefsitzenden Gefühle der Minderwertigkeit zu kompensieren, können sie dann u.a. versuchen,

- Macht zu erlangen, (fiktive) Macht zu demonstrieren oder an Macht - in welcher Weise auch immer - zu partizipieren, um so Gefühle der Schwäche und Hilflosigkeit zu kompensieren;
- allzu strenge Überich-Anforderungen (die sie an sich selbst

- stellen) und allzu strenge Erwartungen (die sie als an sie gestellt mutmaßen) möglichst "perfekt" zu erfüllen, um sich so der Vollwertigkeit der eigenen Person immer wieder vergewissern zu können; oder sie trachten
- sich an andere Personen längerfristig "anzuklammern" bzw. mit vielen Personen immer wieder flüchtigen Kontakt aufzunehmen, um so Isolationen und Isolationsängsten zu entkommen.
  - Im Zuge solcher zwischenmenschlicher Kontaktaufnahmen können sie überdies versuchen, andere Personen zur Annahme ganz bestimmter "entlastender" Rollen zu nötigen, wie sie etwa von H.-E. Richter (1969) beschrieben worden sind: Narzißtische Personen drängen ihre Partner dann etwa in die Rolle
    - a) ihres "Abbildes" (damit sie sich durch die Gegenwart einer "Kopie ihrer selbst" bestätigt und bestärkt fühlen können);
    - b) ihres "idealen Selbst" (damit es ihnen möglich wird, zumindest an einem "Statthalter" jenes Idealbild zu verwirklichen, das zu erreichen ihnen selbst bislang verwehrt geblieben ist);
    - c) ihres "negativen Selbst" (damit sie eigene Unzulänglichkeiten - wie z.B. "Ängstlichkeit" - auf ihre Partner übertragen, an diesen sogar bestrafen und bei sich selbst vehementer leugnen können).

Daß nun Personen mit solchen narzißtischen Persönlichkeitsstrukturen in sozial-helfenden Berufen häufig anzutreffen sind, dafür lassen sich zumindest zwei Bündel an Gründen anführen.

Zum ersten gilt es hier die Arbeiten von Richter und Schmidbauer selbst zu nennen: Wenn sie zunächst feststellten, daß auffallend viele "soziale Helfer"

- Angst vor jeglicher Isolation haben,
- mit anderen Menschen unterstützenden, helfenden Kontakt suchen, um sie dabei auch in bestimmte Rollenklischees zu drängen.

- auf Ablehnung oder Kritik aggressiv und gekränkt reagieren,
- und Hilfe bzw. Unterstützung für sich selbst nicht in Anspruch nehmen möchten,

so konnten sie überdies in analytischen Untersuchungen finden: Diese weit verbreiteten Verhaltenstendenzen dürften in sozial-helfenden Berufsgruppen mit ebenso weit verbreiteten narzißtischen Persönlichkeitsstrukturen der vorhin beschriebenen Art korrespondieren, ja diesen entspringen. Denn in der Tat konnten Schmidbauer und Richter zeigen, daß auffallend viele "Helfer" narzißtisch strukturierte Persönlichkeiten vorstellen: Mit den eben nochmals angeführten Verhaltenstendenzen versuchen sie Isolationsängste und Minderwertigkeitsgefühle zu leugnen, zu vermeiden oder zu kompensieren; und ihr Hang zu Aggressivität und Gekränktsein dürfte als Reaktion auf entsprechende Enttäuschungen zu begreifen sein (vgl. Kohut 1973a).

Zum zweiten kann aber auch grundsätzlich argumentiert werden, daß sozial-helfende Institutionen narzißtisch fixierte Persönlichkeiten ganz prinzipiell anzuziehen scheinen:

a) In solchen Institutionen gilt es, schwachen und hilfsbedürftigen Personen beizustehen.

- Damit bietet sich die Möglichkeit, in die Rolle eines mächtigen Helfers oder Retters zu schlüpfen. Dabei können dann eigene (Überich-)Ansprüche ebenso erfüllt werden wie diverse Erwartungen von Vorgesetzten oder Klienten. Das Gefühl, für und vor anderen wertvoll und stark zu sein, kann entfaltet werden (5).
- Dabei "muß" immer wieder mit anderen Menschen in sehr engen Kontakt getreten werden. Helfer können so im Rahmen ihrer ordentlichen Dienste (!) eine Linderung ihrer eigenen Isolationsängste erwarten.
- Und indem sie mit hilfsbedürftigen Menschen zu tun haben, können sie im Zuge ihrer Betreuungstätigkeit nicht bloß Phantasien eigener Macht und Stärke stillen. Sie können ihre schwachen und ihrer Gunst weitgehend abhängigen "Klienten" überdies auch in die oben beschriebenen entlastenden Rollenklischees drängen (6).



b) Sozial helfende Institutionen dürften - wie die der Gemeinde Wien etwa - narzißtische Persönlichkeiten aber auch aus Gründen ihrer hierarchisch-strukturierten Organisiertheit anziehen:

- Soziale Institutionen sind meist bürokratisch organisiert. Ihre hierarchisierte Ordnung, ihre Unüberschaubarkeit, ihre "amtliche" Souveränität und ihre verwaltungstechnisch-fürsorgerische Kompetenz läßt sie (v.a. vor schwachen Personen) als unfafßbar "mächtig" und entrückt erscheinen, jenseits jeder schnellen Irritierbarkeit. Gehört man ihnen zu, so mag man sich gerade als narzißtische Persönlichkeit als besonders geschützt, machtvoll und gesichert fühlen (7).
- Gleichzeitig sind narzißtische Personen, wie sie oben beschrieben worden sind, aber auch für soziale Institutionen attraktiv. Indem sie sich gedrängt fühlen, helfende Tätigkeiten von sich aus mit totalem Einsatz auszuführen, scheinen sie für die Arbeit in sozialen Einrichtungen wie geschaffen zu sein (und dürften deshalb auch tatsächlich gerne eingestellt werden).

4. Hier wird nun aber nicht bloß postuliert, daß der Beruf des Heimerziehers - denn dieser ist den sozial-helfenden Berufen zuzurechnen - häufig von narzißtisch fixierten Persönlichkeiten ausgeübt wird; darüber hinaus wird vielmehr auch gemutmaßt:

Genau solche narzißtischen Persönlichkeiten sind überdies auch prädestiniert, zum Heimleiter aufzusteigen.

Dies mag aufs erste verwundern; aber selbst dann, wenn man von Erfahrungsberichten diverser Erzieher absieht (8), lassen sich noch immer zwei Überlegungen für das eben Behauptete ins Treffen führen:

Zum ersten kann die Vorstellung stark gemacht werden, daß (a) Institutionen mit hierarchisch-bürokratischen Ordnungen ganz grundsätzlich ein Streben nach Aufstieg

provozieren, und (b) genau solche Provokationen von narzißtisch strukturierten Persönlichkeiten besonders gerne befolgt werden dürften; im Detail:

Für die These, daß bürokratische Hierarchien sehr oft von sich aus den Wunsch nach Aufstieg provozieren, lassen sich zumindest folgende Argumente anführen:

- a) Bürokratischen Hierarchien wohnt zumeist das dynamische Prinzip der "Aufstiegsmöglichkeit" inne, dank welchem etwaige Spannungen zwischen dem "idealen Wert der grundsätzlich personalen Gleichheit von Menschen" und der "tatsächlich hierarchischen Ungleichheit von Menschen innerhalb einer bürokratischen Organisation" zu lösen versucht werden: Indem so bei Mitarbeitern oft die Ideologie geweckt wird, daß sich die Güte der erbrachten Arbeitsleistungen wohl auch in der Höhe der erreichten Rangposition widerzuspiegeln habe, verspüren Mitarbeiter häufig das Verlangen nach hierarchischem Aufstieg; müßten sie sonst doch den Eindruck gewinnen, sie würden bloß unzureichende, tadelnswerte Berufsleistungen erbringen (Fürstenberg 1962, Buchinger 1979).
- b) Das Hochklettern einer solchen Karriereleiter bringt Überdies auch reale Zuwächse an Macht, Geld, Sicherheit und Prestige (vgl. Lapassade 1972, 164ff., 182).
- c) Da narzißtische Persönlichkeiten ja Macht, Sicherheit und Anerkennung suchen, ist es naheliegend, daß gerade sie den Aufstieg in solch hierarchisch gegliederten Institutionen ganz grundsätzlich anstreben. Dabei dürfte v.a. die Erlangung eines Heimleiterpostens einen besonders großen Anreiz vorstellen; scheint sie doch die maßgebliche Leitung einer relativ großen, autonomen und nur schwer überschaubaren Einrichtung zu sichern und somit ein ganz besonders hohes Ausmaß an Handlungsfreiheit und Prestige zu eröffnen. Im Fall der Übernahme der Leitung eines Heimtes der Stadt Wien sieht dies dann so aus:  
- Als "Vorgesetzte" dürfen sich Heimleiter der Stadt Wien

auf § 19 (2) ihres Dienstrechtes berufen und von "ihren" Erziehern Gehorsam, Anstand und Achtung verlangen. Dabei wird die besondere Exklusivität des Heimleiters als "Vorgesetzter" unmittelbar hervorgehoben: Während die Nichteinhaltung von Beamtenpflichten im übrigen bloß Ordnungsstrafen nach sich zieht, wird "Ungehorsam, rohes oder beleidigendes Verhalten gegen die Vorgesetzten" (und somit auch gegen Heimleiter) mit strengeren Disziplinarmaßnahmen sanktioniert. (Weiß man, daß Disziplinarstrafen im gesamten Dienstrecht nur an ganz wenigen Stellen angedroht werden, so erkennt man, in welchem außerordentlich hohem Ausmaß die hierarchisch gehobene Stellung eines Leiters gesetzlich geschützt wird.)

- Unter Berufung auf § 28 dürfen Heimleiter weiters auf ihre gesetzlich verankerten Pflichten pochen. Dabei "müssen" sie (u.a.) den Dienstbetrieb überwachen und leiten, Arbeiten gerecht und entsprechend verteilen, Übelstände abstellen, Arbeitszeiteinhaltungen kontrollieren, die Tätigkeit der ihnen unterstellten Bediensteten "gewissenhaft und gerecht beurteilen" sowie gegebenenfalls Disziplinarvergehen anzeigen.
- Diese ihre Rechte und Pflichten machen es Heimleitern nun möglich, einen guten Teil ihrer Ideen und Vorstellungen in "ihrem" Heim auch tatsächlich zur Durchsetzung zu bringen: Weder ist die genauere Art und Weise, in der Heime geführt werden sollen, gesetzlich geregelt, noch mischen sich Vorgesetzte (zur Zeit) von sich aus häufig in "innere Angelegenheiten" diverser Heime ein.
- Und um einen vierten Punkt zu nennen: Wiener Heimleiter können auf die Budgetierung ihres Heimes unmittelbar Einfluß nehmen; dadurch gelingt es ihnen - beneidenswerterweise - immer wieder, sich innerhierarchisch-spezifische Statussymbole zuzulegen, wie sie ansonsten nur Beamten höherer Dienstklassen "zustehen" bzw. bewilligt werden (zu denken ist hier etwa an gepolsterte Sessel mit Armstützen, mächtige Schreibtische, ...).

Zum zweiten gibt es aber auch Anhaltspunkte dafür, daß narzißtisch strukturierte Erzieherpersönlichkeiten von einer Karriere bis hin zum Leiter eines Heimes der Stadt Wien keineswegs bloß zu träumen brauchen; vielmehr kann angesichts des Modus etwaiger Heimleiterernennungen durchaus argumentiert werden, warum viele solche Erzieher für einen tatsächlichen Aufstieg zum Heimleiter geradezu prädestiniert sein dürften:

In Wien werden Heimleiter zumeist aus dem Pool "bewährter" Heimerzieher bestellt. Ihre Ernennung erfolgt dabei nach § 11 "durch den Stadtsenat auf Grund des Vorschlages des Magistrates", d.h. auf Grund des Vorschlages genau jener Beamten, denen alle Wiener Heimerzieher (mehr oder weniger direkt) unterstellt sind. Bedenkt man nun, daß

- a) das Dienstrecht keinerlei spezielle Kriterien enthält, denen ein zukünftiger Heimleiter zu genügen hat, und deshalb
- b) zumeist jene Beamten zur Beförderung vorgeschlagen werden, welche den Vorstellungen ihrer Vorgesetzten am ehesten entsprechen,

so läßt sich folgern: Wenn die oben beschriebenen aufstiegsorientierten Erzieherpersönlichkeiten "narzißtischen Typs" tatsächlich tendieren, den Erwartungshaltungen ihrer Vorgesetzten gerecht zu werden, so ist es durchaus anzunehmen, daß Persönlichkeiten mit solchen Charakterstrukturen auch tatsächlich oft zum Heimleiter bestellt werden.

Die Erlangung der Heimleiterposition und deren Konfliktträchtigkeit.

These 2: Gelangen Heimerzieher mit narzißtischen Persönlichkeitsstrukturen in die Position eines Heimleiters,

so weckt dies ganz spezifische (unbewußte) Ängste und Konflikte. Zur Lösung oder Minderung dieser Ängste und Spannungen bietet sich nun die Einrichtung von "psycho-sozialen Abwehrmechanismen" an. Diese machen es Heimleitern im weiteren nahezu unmöglich, in bestimmten dienstlichen Belangen sachliche Entscheidungen zu treffen.

5. Bei vielen (ehemaligen) Heimerziehern bringt der Aufstieg zum Heimleiter eine Fülle von äußerlichen Veränderungen mit sich. Diese provozieren bzw. verschärfen v.a. bei narzißtisch strukturierten Persönlichkeiten bestimmte unbewußte Ängste, Konflikte und Spannungen:

a) Neu ernannte Heimleiter finden sich unversehens mit einem völlig neuen Aufgabenfeld konfrontiert: Ohne daß sie im Zuge eines eigenen Ausbildungsganges darauf vorbereitet worden wären, sollen sie plötzlich über ausreichende Fähigkeiten und Kenntnisse verfügen, um die Geschicke einer sehr komplex organisierten Einrichtung überschauen und lenken zu können.

Stellen sich dabei nun Ahnungen des Überfordert- sowie Gefühle des unwiderruflich Auf-sich-alleingestellt- bzw. Isoliert-Seins ein, so können diese beängstigende Emotionen

b) insofern eine Verschärfung erfahren, als neuernannte Heimleiter nunmehr auch auf ihre gewohnt enge Zusammenarbeit mit Zöglingen verzichten müssen: Haben narzißtische Erzieherpersönlichkeiten ihren Beruf oft ja gewählt, um u.a. Gefühle der Schwäche und Ängste des Verlassenwerdens durch die Aufnahme von Klientenkontakt kompensieren zu können, so macht es die Eigenart ihrer nunmehrigen Leitertätigkeit kaum mehr möglich, an dieser Kompensationshilfe festzuhalten.

c) (Zusätzliche) Gefühle des Verunsichert- und Isoliert-Seins kann weiters die Tatsache provozieren, daß neuernannte Heimleiter - zum einen - sehr plötzlich aus der vertrauten Gruppe der Heimerzieher herausgerissen

werden, ohne daß sie - zum anderen - schon in die Gruppe der Heimleiter hineingewachsen wären. Dabei müssen sie überdies oft feststellen, daß sich plötzlich viele Gruppen für ihr Tun interessieren, sie mit Argusaugen verfolgen und an sie - obendrein - zum Teil einander widersprechende Erwartungen herantragen:

- So mag ein Kollektiv von Heimleiterkollegen etwa "Anpassung an bisher gepflegte Konventionen" erwarten;
- im Gegensatz dazu verlangen Vorgesetzte vielleicht die Einrichtung einer strafferen Heimführung;
- und etwaige Erzieher mögen an ihren neuen Chef den wiederum kontroversen Wunsch nach mehr "Heimdemokratisierung" herantragen; (ein Konflikt, der sich auch insofern zuspitzt, als die Kommunikation zwischen Erziehern und neuem Heimleiter nur zu schnell an Offenheit zu verlieren droht, sodaß Erzieherwünsche und -kritiken oft nur vermutet und angstvoll-verzerrt phantasiert werden können).

d) Verlieren Heimleiter nun zusehens das - vergeblich - erhoffte Selbstgefühl der Sicherheit und Geborgenheit, so braucht dies aber keineswegs realer Grundlagen zu entbehren: Verbinden narzißtisch strukturierte Heimleiter mit ihrem Aufstieg nämlich die Vorstellung, nun unermesslich "mächtig" geworden zu sein, so erweist sich dies oft nur zu bald als Ergebnis einer "infantilen Projektion" (Richter): Zwar erhalten Heimleiter mit ihrer Ernennung eine wohl stattliche Anzahl machtrelevanter Kompetenzen (wie sie zum Teil schon oben beschrieben worden sind); etwaigen Allmachtsbestrebungen werden aber schon alleine von den gegebenen Hierarchiebedingungen massive Grenzen gesetzt:

- Zum ersten ist ein jeder Leiter seinen Vorgesetzten im Jugendamt der Stadt Wien weisungsgebunden. Da seine Rechte und Kompetenzen diesen Vorgesetzten gegenüber aber gesetzlich nicht geklärt sind, hängt der Freiraum, den er in "seinem" Heim nach eigenem Gutdünken nützen kann, wesentlich vom Wohlwollen eben dieser Vorgesetzten ab.

- Zum zweiten sind diese Vorgesetzten aber (laut § 12 (2) der Geschäftsordnung für den Magistrat der Stadt Wien) selbst wiederum dem jeweils amtierenden Stadtrat - d.h.: dem jeweils zuständigen Kommunalpolitiker - weisungsgebunden: Tagespolitische bzw. kommunale Ereignisse können so auf das Handeln-"Müssen" eines jeden Heimleiters massiv Einfluß nehmen (9).
  - Zum dritten kann ein jeder Heimleiter aber auch seitens diverser Heimerziehergruppen unter Druck gesetzt werden, indem diese etwa zwecks Durchsetzung eigener (kontroverser) Ideen gewerkschaftliche Aktionen planen und durchsetzen bzw. versuchen können, höhere Vorgesetzte für die von ihnen angepeilten Interessen zu gewinnen.
  - Zum vierten ist es aber auch das Kollektiv der "alteingesessenen" Heimleiter, das neuernannten Leitern oft verdeutlicht, wie beschränkt ihre Macht tatsächlich ist; müssen frisch bestellte Heimleiter zumeist doch bald erfahren, daß sie sich (a) bloß durch Einpassung in eben dieses Kollektiv jener kollegialen Hilfe und Unterstützung versichern können, auf welche sie (b) ja oft genug angewiesen sind, wenn es etwa gilt
    - Gefühle des Isoliertseins durch engere Kontaktaufnahme mit "Leidensgenossen" zu mildern;
    - Erneuerungswünsche (z.B.: Vorgesetzten gegenüber) durchzusetzen; oder
    - Konflikte mit mächtigen Personen oder Institutionen erfolgreich auszutragen.
    - Und von der freundlichen Geneigtheit der Leiterkollegen hängt es letztlich ja auch ab, ob vor Kollegen über Ängste, Sorgen oder Vorgesetzte geklagt werden darf, ohne daß man Angst haben müßte, daß davon nach "oben" oder "unten" weitererzählt würde.
6. Gerade bei Personen mit narzißtischen Persönlichkeitsstrukturen provozieren Konflikte und Belastungen der eben beschriebenen Art ein überdeutliches Maß an Unbehagen und

(v.a.) unbewußten Ängsten; wirken sie doch dem menschlichen Streben nach Aufrechterhaltung eines Selbstgefühls der Stärke, Sicherheit und Unabhängigkeit massiv entgegen. Narzißtische Personen verlangen dann daher nach einer Verbesserung ihres innerpsychischen Befindens; und da sie sich in der spezifischen Position eines "Heimleiters" befinden, bieten sich auch ganz bestimmte "soziale Arrangements" zu ihrer inneren Entlastung an:

o Um in ihrer Umgebung ausschließlich Wohlwollen und Beliebtheit zu wecken, dürften narzißtisch strukturierte Heimleiter häufig den starken (unbewußten) Drang verspüren, etwaige Mitarbeiter- und Vorgesetztenwünsche möglichst umfassend-vollkommen erfüllen zu "müssen". Damit versuchen sie ihre Arbeitskollegen freundlich zu stimmen, um daraus dann die Fiktion ableiten zu können, sie seien geschätzt und bräuchten nicht befürchten zu müssen, je angefeindet, in ihrer Amtsführung in Frage gestellt oder isoliert zu werden. Da manche solcher Wunschhaltungen jedoch des öfteren zu divergieren, dem Sicherheits- und Machtbedürfnis des betreffenden Heimleiters entgegentzulaufen und/oder dessen persönlichen Vorstellungen zu widersprechen scheinen, können soziale Arrangements der eben beschriebenen Art allerdings meist nur unzureichend realisiert werden. Damit wächst auch das Gefühl, verunsichert zu sein; und das Verlangen nach weiteren Abwehrkonstellationen nimmt (erst recht) zu:

o Um etwaigen ansteigenden Ahnungen um die Begrenztheit eigener Mächtigkeit und Stärke zu entkommen, dürften Heimleiter dann versuchen, (a) solche Ahnungen zu leugnen sowie (b) deren Gegenteil zu demonstrieren. Zur Sicherung ihres Sicherheits- und Geltungstrebens bieten sich dann etwa folgende Möglichkeiten an:

- die Möglichkeit, ihren gehobenen Leiterstatus vehement zu betonen (sei es durch die Ausgestaltung ihres Arbeitsplatzes oder durch die Ausgestaltung "wichtiger" sozialer Beziehungen);
- die Möglichkeit der Intrige gegen "gefährliche" Mitarbeiter, um so die eigene Position stärken zu können;



- die Möglichkeit, eigene Vorstellung bezüglich der Führung und Organisation "ihres" Heimes "brutal" durchzuziehen (was sowohl offen-autoritär als auch versteckt-manipulativ erfolgen kann);
- die Möglichkeit, Informationen gezielt-selektiv weiterzuleiten, um so stets im Besitz eines bestimmten Informationsvorsprunges zu sein;
- die Möglichkeit, sich permanent und in kleinlicher Weise in die Alltagsbelange diverser Erzieher einzumengen, um diese so unselbständig "psychisch infantil" (Richter) zu halten;
- oder die Möglichkeit, Mitarbeiter stets zu kontrollieren und zu kritisieren, um ihnen so das Gefühl der Schwäche, der Unvollkommenheit und des Ausgeliefertseins zu vermitteln.

o Des weiteren vermögen solche Heimleiter aber auch einzelne Mitarbeiter zur Annahme bestimmter entlastender "Partnerbeziehungen" zu nötigen (ein Streben, das dank der gehobenen und - wenngleich beschränkt, so aber doch - machtvollen Leiterposition mitunter durchaus von Erfolg gekrönt sein kann):

- Vermögen sie Erzieher etwa in die schon oben beschriebenen Richter'schen Rollen des "Abbildes", des "idealen Selbst" und des "negativen Selbst" zu drängen,
- so können sie sich aus dem Pool ihrer besondere ergebenen Mitarbeiter aber darüber auch "Lieblinge" auswählen, die sie dann wie Fans um sich scharen, um sich so das Gefühl der Großartigkeit, des Geborgenseins und des Geschätztwerdens zu sichern.
- Und da solche Leiter weiters in der Fiktion leben, sie müßten sich permanent auf Machtkämpfe vorbereiten bzw. solche auch tatsächlich ausüben, scheinen sie überdies zu versuchen, Mitarbeiter als "Bundesgenossen" (Richter) zu gewinnen; dürfen sie dann doch erwarten, in Auseinandersetzungen mit "Feinden" sicheren Beistand zu haben.

7. Treffen Heimleiter soziale Arrangements der eben beschriebenen Art, so mag dies aufs erste vielleicht wie "Psychohygiene in Eigenregie" anmuten. Und in der Tat fühlen sich Heimleiter bei der Verfolgung dieser Abwehren vielleicht sicherer, stärker und erfolgreicher. Allein - bei näherem Hinsehen entpuppt sich die gefundene Lösung bald als Scheinlösung. Die innerpsychischen "Ursachen" ihrer Schwierigkeiten bleiben unverändert; und unversehens schlittern sie auch in weitere Dilemmata:

a) Werden bei der Lösung von bestimmten Aufgabenstellungen eigene Bedürfnisse verfolgt, so gerät der "sachlich" notwendige Aspekt dieser Aufgabenstellung - zum ersten - nur allzu schnell ins Hintertreffen. Entspringt die Ausgestaltung einer Heimleitung "ichhaften Motiven", so verhindert sie sachliche Entscheidungen, die Aufnahme sachlicher Auseinandersetzungen sowie die Durchführung sachlicher Bewertungen; sie verfehlt somit die Aufgabe selbst.

b) Da die Tendenz zu solch ichhaften Handlungstendenzen überdies unbewußten Motiven entspringt, ist es Heimleitern - zum zweiten - aber auch kaum möglich, sich von diesen Tendenzen so ohne weiteres zu distanzieren:

- Weder ist es für Heimleiter in der Regel möglich, sich dieser Beweggründe und Strategien aus eigener Anstrengung bewußt zu werden (würde dies doch eine Aktualisierung jener Ängste und Spannungen mit sich bringen, zwecks deren Verdrängung und Kompensation ja gerade diese unbewußten Strategien verfolgt werden "müssen");
- noch gelingt es (üblicher Weise) Kollegen oder Erziehern, narzißtisch strukturierte Leiter auf die offensichtliche Ichhaftigkeit ihres Tuns aufmerksam zu machen (wird doch etwaige Kritik von narzißtischen Persönlichkeiten zumeist als verunsichernd-bedrohlich erlebt und somit entweder geleugnet oder aber mit Kontra-Aggression beantwortet; eine Reaktion, die v.a. immer dann extreme Ausmaße annehmen kann, wenn sich Leiter für "ihr" Heim aufzuopfern meinen, dafür Dankbarkeit und Bewunderung erwarten und sich im Falle etwaiger Kritik besonders

enttäuscht, gekränkt und ungerecht behandelt fühlen). Damit aber schlittern sie gemeinsam mit ihren Mitarbeitern und Zöglingen in immer gewaltigere Schwierigkeiten, aus denen zu befreien immer schwieriger wird ...

#### Supervision für Heimleiter

8. Man mag nun verleitet sein, Heimleiter mit einschlägigen Ratschlägen oder massiver Kritik zu konfrontieren. Von Leitern, so könnte man verlangen, ist doch wohl zu fordern, daß sie ichhafte Motive zurückstecken und ein denkbar hohes Ausmaß von Kooperationsgemeinschaft praktizieren. Aber so gerechtfertigt dieses Verlangen auch sein mag - da bei narzißtisch strukturierten Persönlichkeiten ja die maßgeblichen Motive für die oben beschriebenen Handlungstendenzen (zum Großteil) unbewußt-verdrängter Natur sind, fällt es vielen Heimleitern vermutlich ebenso schwer wie diversen Heimerziehern, sich von ihrem überkommenen Lebensstil zu trennen.

Es bedarf daher oft genug gezielterer Hilfestellungen, wenn die Rahmenbedingungen für die Ermöglichung einer "sachlicheren Heimleitungspraxis" verbessert werden sollen. Erste Anregungen dazu habe ich (v.a. in Anschluß an Richter 1976) schon andersorts zu skizzieren versucht (Datler 1983/84). Dabei habe ich v.a. auch Fragen der Organisationsänderung angerissen. Hier sei eine weitere Überlegung aber nochmals differenzierter aufgenommen:

Sollen nötige Hilfestellungen nicht erst in ferner Zukunft gewährt werden, so bietet sich - neben einschlägigen Leiterausbildungen - zunächst und aufs erste wohl die Aufnahme von Heimleitersupervisionen an. In Abhebung von Praxisanleitung wird Supervision dabei verstanden

als Interaktion zwischen mindestens einem Supervisor und mindestens einem Supervisanden. Supervision hat das Ziel, mindestens einen Supervisanden in die Lage zu verhelfen,

berufsspezifische, innerpsychische Dynamismen bei sich und anderen besser erkennen, verstehen und - zumindest bei sich - unter Kontrolle halten zu können (10).

Im Zuge solcher Supervisionen gelte es dann stets auch die Beziehungsproblematik "Heimleiter - Institution" zu analysieren. Mit der Aufnahme solcher Prozesse könnten somit nicht bloß die hier angestellten Mutmaßungen über Leiterschwierigkeiten empirisch weiterdifferenziert und -korrigiert werden; man dürfte im Anschluß daran sogar hoffen, daß dabei (bei Leitern) auch ein gewisses Maß an Sensibilität und Bereitschaft zur innovatorischen Reformierung jener institutionellen Bedingungen befördert werden, wie sie im oben beschriebenen Sinn immer wieder ichhafte Leitungsentscheide zu provozieren scheinen. Oder anders gewendet: Die Aufnahme von Heimleitersupervisionen könnte so auch einen Beitrag zur Verbesserung jener Arbeitsbedingungen erhoffen lassen, welche

- in der hier referierten Weise Heimleiterängste und -spannungen ebenso hervorrufen dürften wie deren Abwehr,
- und gerade deshalb deren immerwährende Neuaufgabe zu befördern scheinen (vgl. dazu v.a. Mentzos 1976, 89ff; Buchinger 1972; Lapassade 1972; Richter 1976, Kehrer 1983).

#### Anmerkungen:

1) Die hier im folgenden angeführten Aussagen finden sich u.a. bei Kraak (1958), Unruh (1962), Schraml (1968), Kos-Robes (1979, 1980), Chadwick (1964), Ekstein & Wallerstein (1972), Ringler & Jandl-Jäger (1980) oder Graupe (1980).

2) Zur Illustration: Während in den Reihen A und C der umfangreichsten pädagogischen Bibliographie des deutschsprachigen Raumes, der "Erziehungswissenschaftlichen Dokumentation" (s. Literaturverzeichnis), wohlweislich die Schlagworte "Schulleiter" und "Schulleiterin" aufscheinen, sucht man nach den Schlagworten "Heimleiter" bzw. "Heimleiterin" vergeblich.

Folgt man dann dem Verweis und sieht unter dem Schlagwort "Heimerzieher" nach, so findet man ganze 5 (!) Arbeiten, die (auch) dem Titel nach auf den Problembereich "Heimleitung" abzielen: In ihnen wird dann wohl berichtet

- von der rechtlichen Belangbarkeit sowie von den Aufgaben und Pflichten von Heimleitern (Kraak 1958; Unruh 1962; Weidermann 1972),
- vom Problem des Heimleiterwechsels (Lummert 1976)
- und von einer historischen Begebenheit (Hillig 1978).

Der Komplex innerpsychischer Schwierigkeiten kommt dabei allerdings an keiner Stelle zur Sprache.

3) Vgl. dazu Joffe & Sandler (1967). - Zum Konzept des Narzißmus haben in jüngerer Zeit v.a. Kohut, Kernberg, Mahler und Jacobson publiziert. Auf die Affinität zwischen diesen psychoanalytischen Konzeptionen und den individualpsychologischen Theorien wiesen zurecht Schmidbauer (1975), Bolterauer (1982) und Rittmannsberger (1983) hin.

4) Differenziertere Ausführungen dazu finden sich bei den in Fußnote (3) genannten Autoren.

5) Vgl. dazu auch Zern (1981): In einer faktorenanalytischen Untersuchung stellte er bei 156 Sozialpädagogikstudentinnen die deutliche Tendenz fest, auf die Frage nach den Motiven ihrer Berufswahl solche Antworten zu geben, welche (unerfüllbaren) eigenen Idealvorstellungen oder (unerfüllbaren) Idealvorstellungen etwaiger Vertreter einschlägiger Institutionen entsprechen dürften.

6) Vgl. zu (a), (b) und (c) auch Kraak (1970), der die Antworten von 125 angehenden Heimerziehern auf die Frage nach dem Warum ihrer Berufswahl analysierte und dabei ähnliche Motive wie die hier referierten ermittelte.

7) Vgl. Mentzos (1976, 89ff.) Hentig (1979) und Kohuts (1973b) Ausführungen zur "idealisierten Übertragungsbeziehung".

8) Solche Berichte könnten nur allzu schnell als "nicht repräsentativ" oder "tendentiös gehalten" disqualifiziert werden.

9) In welcher unmittelbarer Weise solche Politereignisse selbst auf das Tun ganz großer Leiterpersönlichkeiten Einfluß nehmen können, dazu vgl. die Studien von D. Osztoivits. Er konnte aufzeigen, daß August Aichhorns plötzliches Ausscheiden aus der Wiener Heimszene weitgehend auf kommunal- und parteipolitische Geschehnisse zurückgeführt werden muß.

10) Zum hier vorgeschlagenen Konzept von Supervision vgl. v.a. Ekstein & Wallerstein (1972) sowie Gaertner & Wittenberger (1979). - Grundsätzlich ist zwischen den (einander ergänzenden) Verfahren der Einzel- und Gruppensupervision zu unterscheiden: Während Supervision in der Gruppe den Vorteil bringt, daß "sich in ihr ein Interaktionskontext aktualisiert, in dem die tragenden Konfliktebenen realitätsnah inszeniert (und dementsprechend unmittelbar gesehen und aufgegriffen; Anm.) werden können" (Gaertner & Wittenberger, 1979, 32), kommen in Einzelsupervisions-sitzungen "tiefsitzendere" Konflikte und Ängste zumeist leichter zur Sprache; ein Umstand, der sich v.a. dann deutlich niederschlagen wird, wenn in Gruppensupervisionssitzungen vornehmlich solche Personen zusammentreffen, die in derselben (hierarchisch geordneten) Institution beschäftigt sind und somit in (mehr oder weniger) engem beruflichen Kontakt zueinander stehen.

#### Literatur

BOLTERAUER, L. (1982): Die narzißtisch gestörte Persönlichkeit im psychoanalytischen Aspekt von H. Kohut und im individual-psychologischen Aspekt von F. Künkel. - In: Z.f. Individualpsychol. 7, 1982, 76-84, 124-142.

- BUCHINGER, K. (1979): Über die Symptome des institutionellen Wahnsinns. - In: betrifft: Sozialarbeit 26, 1979, 8-9.
- CHADWICK, M. (1964): Die Erziehung des Erziehers. - In: Bittner, G. & Rehm, W.: Psychoanalyse und Erziehung. - Huber: Bern, 1964, 89-107.
- DATLER, W. (1983/84): Von den innerpsychischen Schwierigkeiten des Heimleiterdaseins. - Erscheint vermutl. in: Unsere Jugend 35/36, 1983 oder 1984.
- EKSTEIN, R. & WALLERSTEIN, R.S. (1972): The teaching and learning of psychotherapy. - Int.Univ.Press: New York, 1972.
- ERZIEHUNGSWISSENSCHAFTLICHE DOKUMENTATION. - Herausgeg.v. H.Schmidt, Duisburg. (In den Reihen A und C werden Artikel von pädagogisch bedeutsamen Zeitschriften seit dem Erscheinungsjahr 1945 sowie alle pädagogisch bedeutsamen Bücher seit dem Erscheinungsjahr 1968 erfaßt.)
- FÜRSTENBERG, F. (1962): Das Aufstiegsproblem in der modernen Gesellschaft. - Enke: Stuttgart, 1962.
- GAERTNER, A. & WITTENBERGER, G. (1979): Supervision und der institutionelle Diskurs. - In: Akad.f. Jugendfragen München: Supervision im Spannungsfeld zwischen Institution und Person. - Lambertus: Freiburg, 1979, 22-49.
- GRAUPE, S.R. (1980): Organisationsproblematik in einer Gruppensupervision für Erzieher. - In: Strotzka, H. (Hrsg.): Der Psychotherapeut im Spannungsfeld der Institutionen. Erfahrungen, Forderungen, Fallbeispiele. - U & S: Wien-München-Baltimore, 1980, 336-344.
- HENTIG, H.v. (1979): "Ich trage die Verantwortung für ..."  
Die Be-Amtung als psycho-soziales Problem. - In: psycho-sozial 2, 1979, 137-154.

- HILLIG, G. (1978): Makarenkos Plädoyer für einen Heimleiter. - In: Pädagogik und Schule in Ost und West 26, 1978, 109-116.
- JOFFE, W.G. & SANDLER, J. (1967): Über einige begriffliche Probleme im Zusammenhang mit dem Studium narzißtischer Störungen. - In: Psyche 21, 1967, 152-165.
- KEHRER, A. (1983): Organisationsforschung ohne Tiefenpsychologie? Beiträge der Individualpsychologie zum sozialwissenschaftlichen Organisationsverständnis. - In: Kehrer, A. & Scheer, P. (Hrsg.): Das weite Land der Individualpsychologie. - Liters: Wien, 1983, 41-70.
- KOHUT, H. (1973 a): Überlegungen zum Narzißmus und zur narzißtischen Wut. - In: Psyche 27, 1973, 513-554.
- KOHUT, H. (1973 b): Narzißmus. - Suhrkamp: Frankfurt, 1973.
- KOS-ROBES, M. (1979): Erzieherausbildung - Erzieherpersönlichkeit. - In: Information zur Bildung und Fortbildung für Erzieher und Sozialarbeiter, Hft.4, 1979, 1-15.
- KOS-ROBES, M. (1980): Tiefenpsychologie und Schule. - In: Strotzka, H. (Hrsg.): Der Psychotherapeut im Spannungsfeld der Institutionen. Erfahrungen, Forderungen, Fallbeispiele. - U & S: Wien-München-Baltimore, 1980, 385-391.
- KRAAK, B. (1958): Heimleiter und Gruppenerzieher. - In: Unsere Jugend 10, 1958, 214-220.
- KRAAK, B. (1970): Motive für den Entschluß Sozialpädagoge (Heimerzieher) zu werden. - In: Z.f.exp.u.angew.Psychol. 17, 1970, 69-122.
- LAPASSADE, G. (1972): Gruppen, Organisationen, Institutionen. - Klett: Stuttgart, 1972.
- LUMMERT, I. (1976): Wenn "alte Zöpfe" kurzerhand abgeschnitten werden. Schäden durch Heimleiterwechsel. - In: Unsere Jugend 28, 1976, 204-208.



- MENTZOS, St. (1976): Interpersonale und institutionalisierte Abwehr. - Suhrkamp: Frankfurt, 1976.
- RICHTER, H.E. (1969): Eltern, Kind und Neurose. - Rowohlt: Reinbek, 1969.
- RICHTER, H.E. (1976): Flüchten oder Standhalten. - Rowohlt: Reinbek, 1976.
- RINGLER, M. & JANDL-JAGER, E. (1980): Supervision in einem Heim. - In: Strotzka, H. (Hrsg.): Der Psychotherapeut im Spannungsfeld der Institutionen. Erfahrungen, Forderungen, Fallbeispiele. - U & S: Wien-München-Baltimore, 1980, 317-335.
- RITTMANNBERGER, H. (1983): Narzißmus und Individualpsychologie. - In: Kehrer, A. & Scheer, P. (Hrsg.): Das weite Land der Individualpsychologie. - Literas: Wien, 1983, 115-127.
- SCHMIDBAUER, W. (1975): Vom Es zum Ich. Paul List: München, 1975.
- SCHMIDBAUER, W. (1977): Die hilflosen Helfer. - Rowohlt: Reinbek, 1977.
- SCHMIDBAUER, W. (1981): Das Helfer-Syndrom in der Kinderbehandlung. - In: Biermann, G. (Hrsg.): Handbuch der Kinderpsychotherapie, Bd.IV. - Reinhardt: München, 1981, 871-883.
- SCHRAML, W.J. (1968): Einführung in die Tiefenpsychologie. - Klett: Stuttgart, 1968.
- UNRUH, S.v. (1962): Die Aufgaben der Leiterin in ihrem Mitarbeiterkreis. - In: Blätter des Pestalozzi-Fröbelverbandes 13, 1962, 69-82.
- WEIDERMANN, O. (1972): Rechtliche Dienststellung des Heimleiters. Unerlaubte Handlungen, Aufsichtspflichtverletzung, Amtspflichtverletzung. - In: Unsere Jugend 24, 1972, 8-15, 274-275.

ZERN, H. (1981) : Zum Problem "Sozialer Erwünschtheit" bei  
der Erfassung von Berufswahlmotiven angehender Erzieherinnen. -  
In: Praxis d. Kinderpsychol. 30, 1981, 214-217.

Dr. Wilfried Datler  
Inst. f. Erziehungswissenschaften  
d. Univ. Wien