

### Hierarchie, Pädagogik und Kontrolle

Anmerkungen zu drei Dilemmata im Rahmen  
institutionalisierter Sozialpädagogik  
(mit einer einleitenden Antwort an Fritz Hartl)

#### I. Zur Einleitung: Eine Antwort an Fritz Hartl

Die mannigfaltigen Reaktionen, die mir im Anschluß an meine Ausführungen zur Heimleiterproblematik zugekommen sind (vgl. Datler 1983a), haben mich ebenso überrascht wie erstaunt; denn als Universitätsangehöriger läuft man ohnehin Gefahr, nur allzu selten auch bei jenen auf Resonanz zu stoßen, die sozialpädagogische Probleme nicht bloß "wissenschaftlich" reflektieren, sondern im sozialpädagogischen Feld auch ganz unmittelbar zu bewältigen haben.

Allerdings haben meine Ausführungen auch Kritik erfahren. Diese hat am heftigsten Fritz Hartl (1984) formuliert, der mir in seiner Replik u.a. den doppelten Vorwurf macht,

- in meiner Arbeit seien (a) die "wirklichen Probleme, mit denen ein Heimleiter tagtäglich befaßt (sei)", bestenfalls gestreift und in ihrer Komplexität nicht annähernd angemessen beschrieben worden (S.30, 49-83);
- und ich hätte (b) mit der Behauptung, alle Heimerzieher und Heimleiter würden einem einheitlichen "narzißtischen" Persönlichkeitstypus angehören, eine Aussage getan, die in dieser unhaltbaren Vereinfachung nicht nur eine denunzierende Pathologisierung aller Betroffenen vorstelle, sondern auch wegen des dabei bemühten Narzißmuskonzepts höchst anfechtbar sei (S.27-48).

Diese Kritik wurde auch mit einigem Nachdruck vorgetragen (1); und deshalb möchte ich ihr - gleichsam als Einstieg und Überleitung zum eigentlichen Thema dieser Arbeit - zunächst folgendes entgegenhalten:

1. Der Vorwurf, einen bestimmten Problembereich nicht komplex genug dargestellt zu haben, trifft einen Autor wohl nur dann, wenn man ihm nachweisen kann, daß dieser Problembereich in einer seiner Arbeiten tatsächlich weit weniger "komplex" diskutiert worden ist, als er selbst es zunächst propagiert hat.

Nun habe ich aber schon auf den ersten Seiten meiner Heimleiter-Arbeit deutlich gemacht, daß es mir dort keineswegs um eine enzyklopädische Entfaltung weitreichender Heimleiter-Arbeit deutlich gemacht, daß es mir dort keineswegs um eine enzyklopädische Entfaltung weitreichender Heimleiterprobleme ging; versuchte ich doch "bloß"

- zu umreißen, daß auch Heimleiter immer wieder dazu tendieren dürften, in ihren Entscheidungsprozessen

"sachunangemessenen" unbewußten Motiven und Bedürfnissen folgen zu "wollen", obwohl sie doch gleichzeitig "sachlich" begründbare Entscheidungen treffen sollen;

- um dann angesichts der institutionellen Bedingungen, innerhalb derer jemand zum Heimleiter avanciert, zu fragen, ob man unter Heranziehung diverser Einzelbefunde vielleicht auch ganz bestimmte Formen von unbewußten Motiven und Bedürfnissen mutmaßen darf, denen aufzusitzen Heimleiter ganz besonders in Gefahr sein könnten.

Anspruch auf eine umfassendere Darstellung von Heimleiterproblemen habe ich damit von Beginn an nicht erhoben; und in diesem Sinn kann ich in den Hartel'schen Anmerkungen zur Vielschichtigkeit einschlägiger Heimleitertätigkeiten und -probleme auch nur weitergreifende Ergänzungen sehen, die meinen Kernaussagen als solchen noch keineswegs widersprechen.

2. Hinter der Kritik, Heimleiterprobleme nicht komplex genug erfaßt zu haben, könnte freilich auch der Vorwurf stehen, ich hätte in meiner Arbeit bloß exotische Details zur Sprache gebracht, mit denen sich Heimleiter nur in seltenen Ausnahmefällen konfrontiert fänden (vgl. Hartl 1984, S.30, 33f.). Doch klingt auch dieser Vorwurf verwunderlich, wenn er aus der Feder von Dir. Hartl kommt; denn immerhin werden ja viele der von mir beschriebenen Probleme auch in seiner Problemanalyse genannt. Und selbst die von mir angesprochene Narzißmusproblematik kann in Dir. Hartls Augen für die sozialpädagogische Alltagsarbeit so unbedeutend nicht sein; denn wenn er einräumt, daß in den einschlägigen Narzißmus-Arbeiten die berufsspezifischen Erfahrungen vieler Sozialpädagogen zum Ausdruck kämen, dann weist er ja selbst darauf hin, daß sich zumindest Erzieher alles andere als selten mit den von mir beschriebenen "narzißtischen Problemen" konfrontiert finden dürften.

3. Schwerwiegender scheinen hingegen die weiteren Einwände Direktor Hartls zu sein. Seine Überlegung, daß einschlägige Berichte von Sozialpädagogen weniger für ihre Persönlichkeitsstrukturen, sondern vielmehr für ihre Berufsideologien und Erfahrungen charakteristisch seien, bringt ihn zunächst zwar in das logische Dilemma, individuell referierte Erfahrungsberichte losgelöst von den Persönlichkeitsstrukturen der Berichtenden lesen zu wollen; doch kritisiert er ja darüber hinaus, ich hätte in meiner Arbeit auch die Vielschichtigkeit und Mannigfaltigkeit der zahlreichen Heimerzieher- und Heimleiterpersönlichkeiten auf einen einzigen (pathologischen) Begriff bringen wollen, der aber schon alleine wegen des dahinterstehenden Narzißmuskonzepts unhaltbar sei. Dir. Hartl beschwört statt dessen das Narzißmuskonzept Freuds (1914e) - und übersieht

- a) daß es gerade dieses Freud'sche Konzept ist, das sich im Zuge der letzten Jahre als immer weniger haltbar erwiesen hat (2). Gerade deswegen sind Joffe & Sandler (1967) auch zu jener Neufassung gelangt, auf die ich mich in meiner

Arbeit bezogen habe. Die Grundannahmen dieses Konzepts habe ich dort auf den Seiten 5ff. skizziert; wobei man hier vielleicht ergänzen sollte, daß dem Ansatz von Joffe & Sandler gemäß jeder Mensch immer wieder irgendwelche Abwehr- und Kompensationshilfen bemühen dürfte, um sich (im narzißtischen Sinn) als möglichst sicher, autonom, wertvoll... erleben zu können. Wenn ich mich in meiner Arbeit dann aber dennoch dazu aufgeschwungen habe, im Zusammenhang mit Sozialpädagogen von "narzißtisch strukturierten Persönlichkeiten eines ganz bestimmten 'Typs' " zu sprechen, so deshalb, weil mich

- b) Einige Untersuchungen zunächst darauf aufmerksam gemacht haben, daß viele Menschen aus sozial helfenden Berufen ganz bestimmte narzißtische Kompensationshilfen, die sich über die Ausgestaltung ihrer beruflichen Kontakte verfolgen lassen, geradezu "brauchen" dürften. Die daran anknüpfenden Aussagen über etwaige Persönlichkeitsstrukturen von Heimerziehern und Heimleitern haben sich damit aber bloß auf die "narzißtische" und somit bloß auf eine (!) Persönlichkeitsdimension unter vielen bezogen. Der Vorwurf, ich hätte in meiner Arbeit einen umfassenden Persönlichkeitstypus entworfen, den ich "wie einen schlecht sitzenden Hut einer bestimmten Berufsgruppe überstülpen (wollte)" (Hartl 1984, 48), muß daher
- c) ebenfalls ins Leere gehen; so wie man mir ja auch nur leichtfertig unterstellen kann, ich hätte in meiner Arbeit Einheitsdiagnosen vorstellen wollen (zumal ich ja an mehreren Stellen deutlich darauf hingewiesen habe, daß es mir in meiner Arbeit keineswegs um die Formulierung "abgesicherter" Diagnosen oder "Beurteilungen" sondern "lediglich" um den Hinweis auf beachtenswerte Handlungstendenzen gegangen ist, die es aus guten Gründen auch bei Heimleitern zu "vermuten" gelten dürfte) (4.) Gerade diese "guten Gründe" hat Dir. Hartl m.E.
- d) auch nicht widerlegt; denn auch der letzte seiner gewichtigen Einwände, deren zufolge Heimerzieher und Heimleiter in meiner Arbeit ebenso umfassend wie denunzierend pathologisiert würden, ist nicht aufrecht zu erhalten (4). Denn daß Sozialpädagogen "auch" unbewußte Wünsche zuzugestehen seien, das nimmt Dir. Hartl ebenso an wie ich (vgl. Hartl, S. 32 oder 82); und daß irgendwelche Sozialpädagogen "ausschließlich" von solchen Wünschen getrieben seien, habe ich ja nirgends behauptet. Im Gegenteil: Die Annahme, daß Heimleiter, wie mir Dir. Hartl (auf S.45 f.) mannend vorhält, stets auch um eine bewußt-kritische Erfüllung ihrer Aufgabe zu ringen pflegen, habe ich alleine schon mit der Unterscheidung zwischen "ichhaften Tendenzen" und "sachlichen Anforderungen" zwingender Weise gesetzt (da es ansonst ja keinen Sinn hätte zu meinen, Heimleiter "sollten" Entscheidungen möglichst "sachlich" treffen). Auch ist der Vorwurf, ich hätte Heimleitern eine Sündenbockrolle zugeschrieben (Hartl 1984, 31) nicht nachvollziehbar; habe ich doch darauf hingewiesen, daß auch andere

Personen (wie z.B. Erzieher) immer wieder unbewußten Handlungstendenzen folgen dürften, sodaß der Schluß, ich würde bloß Heimleiter für Unzulänglichkeiten verantwortlich machen wollen, schon alleine deshalb alles andere als sinnvoll sein kann.

Dieser letzten Anmerkung entsprechend wäre es daher auch völlig verfehlt, zur Lösung der von mir angesprochenen Problematik nun nach "Heilsbringern" oder "Narzißmus-Töttern" Ausschau halten zu wollen (so jedenfalls die Anfrage von Franz Jobst 1984). Und die Propagierung eines "Allheilmittels" wird man deshalb auch aus meinem Hinweis nicht herauslesen können, demzufolge die Aufnahme von Supervisionen auch für Heimleiter eine Möglichkeit abgebe, um unbewußten Handlungstendenzen gezielt nachspüren und sie gegebenenfalls unter Kontrolle bringen zu können (1983a,19),

- zumal es ja auch immer erst von den individuellen Möglichkeiten und Kompetenzen der jeweils Betroffenen und Beteiligten abhängt, welchen "Nutzen" sie aus der Aufnahme solcher Supervisionen ziehen können (sodaß Supervisoren auch deshalb nicht als "Narzißmus-Töter" apostrophiert werden können).
- Zweitens habe ich mit meinen Hinweisen auf Fragen der "Organisationsänderung" und "Leiterausildung" auch selbst schon angedeutet, daß es zur weitgreifenden Entschärfung der aufgezeigten Problematik wohl mehr als der bloßen Durchführung von Supervisionen bedarf;
- wobei drittens ein Blick in die entsprechende Fachliteratur zeigt, daß der in meiner Heimleiter-Arbeit aufgegriffene Problemzusammenhang bloß eine schmale Facette einer weit breiteren Problematik darstellen dürfte, die in zumindest drei, letztendlich kaum auflösbaren Dilemmata zu wurzeln scheint.

Allerdings dürften mit diesen drei Dilemmata nicht nur Heimleiter, sondern sämtliche pädagogischen Mitarbeiter einschlägiger Institutionen (und somit auch Erzieher) zu ringen haben. Aus diesem Grund sollen diese drei Dilemmata im folgenden näher umrissen und aufs Grundsätzliche gebracht werden. Dabei wird sich zeigen, daß diese Dilemmata (a) allesamt mit den Aspekten von "Hierarchie", "Kontrolle" und "Institutionalisierung von Pädagogik" aufs engste verwoben sind und sich (b) in ihrer Dreigestaltigkeit wohl immer dann stellen, wenn man versucht, Pädagogik oder Sozialpädagogik im Rahmen einer Institution (wie etwa der der MA 11) zu leisten (5). Auf welche Konsequenzen der Umstand verweist, daß diese Dilemmata kaum auflösbar bzw. "aus der Welt zu schaffen" sind, soll in einem letzten programmatischen Kapitel skizziert werden.

## II. Drei Dilemmata institutionalisierter Pädagogik und Sozialpädagogik

### 1. Dilemma: Die Begrenztheit des Wissens um die Psyche anderer.

Die Struktur einer späteren Falldarstellung August Aichhorns vorwegnehmend (6), hat schon Goethe in seiner Geschichte vom Zauberlehrling das angezogene Problem von Hierarchie, Kontrolle und Pädagogik in einer literarisch kaum überbietbaren Weise zur Darstellung gebracht. Dieser Zauberlehrling beginnt seinen Monolog mit den Worten:

"Hat der alte Hexenmeister  
Sich doch einmal wegbegeben!  
Und nun sollen seine Geister  
Auch nach meinem Willen leben";

Schon dies macht deutlich,

- daß beide Akteure, "Meister" und "Lehrling", in einem pädagogischen Bezug zueinander stehen;
- daß der Hexenmeister dabei der hierarchisch Übergeordnete ist;
- und daß sein Lehrling offensichtlich aufatmet, weil der abwesende Meister nun seine Kontrollfunktion nicht ausüben kann, und der Lehrling deshalb meint, endlich nach eigenem Gutdünken handeln zu können.

Welche unmittelbaren Folgen dieses Handeln auslöst, ist ebenso bekannt wie nachlesbar: Als der Zauberlehrling die leichtfertig gerufenen Geistermächte nicht mehr unter Kontrolle halten kann, wird die Situation für ihn immer fataler und bedrohlicher, bis er endlich laut rufend nach dem Meister verlangt, damit dieser wieder für Ruhe und Ordnung sorgt.

Warum der Hexenmeister zuvor allerdings das Haus verlassen hat, bleibt unklar. Goethe läßt offen, ob der Meister seine erzieherische Aufsichtspflicht unüberlegt verletzt und damit unbesonnen gehandelt hat. Denn wenn der Hexenmeister - Vers 88-89 gemäß - gleich dem ersten Hilferuf des Lehrlings Folge leisten und somit rettend in Erscheinung treten kann, dann läßt dies ebensogut auch vermuten, daß der Meister all dem Geschehen aus rettender Nähe beigewohnt und sein Fortgehen bloß vorgetäuscht hat, um seinem unbesonnenem Schüler einmal in durchaus pädagogischer Absicht vor Augen zu führen, welche Konsequenzen es zeitigt, wenn man Geister ruft, ohne sich vorher zu vergewissern, wie man diese dann auch wieder loswerden kann. Und letztendlich läßt der Dichter ja auch offen, welche weiteren Konsequenzen der Hexenmeister aus dieser Episode zu ziehen gedenkt und in welcher Weise er sich vornimmt, den Umgang mit seinem Zögling im weiteren zu gestalten.

Doch gerade diese Unsicherheit in der "Beurteilung" des von Goethe geschilderten Geschehens ist es, die das Problem von Hierarchie und Kontrolle in seinem ersten zentralen Punkt trifft. Denn ob der Meister fahrlässig gehandelt hat, kann am bloß offen zutage tretenden Ausgang des Geschehens nicht gemessen werden; so wie ja auch nicht am bloß beobachtbaren Handlungsverlauf entschieden werden kann, ob dem Hexenmeister ein ausgesprochen hohes Maß an kontrollierter Umsicht und pädagogischer Besonnenheit konstatiert werden muß. Denn um es nochmals zu präzisieren: Es wäre

- a) im oben skizzierten Sinn durchaus denkbar, daß der Hexenmeister seine pädagogische Kontrollfunktion in einer durchaus besonnenen und wohlüberlegten Weise wahrgenommen hat, um seinen Zaublerlehrling einmal drastisch auf die naheliegenden Konsequenzen seiner Unbedachtheit aufmerksam zu machen.
- b) Gleichzeitig wäre es aber auch durchaus vorstellbar, daß der Meister seinen Zögling immer schon zu eng am Gängelband geführt hat, sodaß der Zögling nie recht hat "lernen" können, Selbstverantwortung zu tragen, und genau deshalb auch völlig überfordert war, als er vom Meister - leichtfertig - verlassen worden ist.
- c) Und ebenso gut könnte man meinen, daß der Meister bislang vielleicht sogar ein bedenkliches Zuwenig an Fürsorge und "Kontrolle" ausgeübt hat, sodaß der Lehrling möglicherweise auch deswegen dem (unüberlegten) Weggehen des Hexenmeisters nicht gewachsen war.

Um kompetente Auskunft zu erhalten hätte man den Meister in seiner pädagogischen Funktion allerdings selbst befragen müssen. Doch um es gleich vorwegzunehmen: Auch er hätte die Frage, ob er seine Kontrollfunktion nun tatsächlich pädagogisch ausgeübt hat oder nicht, kaum endgültig beantworten können:

- Zwar hätt er im Moment seines Weggehens darauf verweisen können, daß Erzieher für das Tun und Lassen ihrer Zöglinge ja ganz grundsätzlich Verantwortung tragen und schon alleine deshalb immer wieder angehalten sind, Kontrollfunktionen wahrzunehmen;
- weiters hätte er betonen können, daß die Wahrnehmung dieser Kontrollfunktion auch systematisch zu reduzieren ist, wenn Zöglingen geholfen werden soll, Mündigkeit zu entfalten (wobei es wohl notwendig sein dürfte, daß Zöglinge dabei immer wieder die Möglichkeit des Alleine-handeln-müssens erfahren, um im Anschluß daran gerade beim Erzieher wieder den je nötigen Halt sowie die je nötige Gelegenheit zur Besinnung finden zu können) (vgl. Ruhloff 1981);
- der Meister hätte überdies darauf hinweisen können, daß die Wahrnehmung dieser erzieherischen Kontrollfunktionen in

sehr verschiedenartiger Weise erfolgen kann, und daß man jeweils nur unter Berücksichtigung der umfassenden Befindlichkeit eines Einzelfalles "wirklich" zu entscheiden vermag, in welcher spezifischer Weise Kontrolle ausgeübt, modifiziert, suspendiert ... werden soll (zumal es ja nur angesichts des Wissens um diese Befindlichkeit möglich ist zu entscheiden, ob diese oder jene Form von ausgeübter, modifizierter, suspendierter ... Kontrolle der weiteren Persönlichkeitsentfaltung dieses Zöglings nun auch tatsächlich förderlich sein würde - oder nicht);

- so wie er uns vermutlich auch hätte mitteilen können, ob und welche Überlegungen er selbst angestellt hat, als er eben beschloß, seinen Zauberlehrling alleine zurückzulassen. Und doch hätte er die Frage, ob und inwiefern sein Umgang mit Kontrolle nun tatsächlich pädagogisch angemessen war oder nicht, letztlich unentschieden lassen müssen. Denn um solch ein Problem unbezweifelbar eindeutig entscheiden zu können, müßte ein Erzieher zum Zeitpunkt seines Handelns nicht nur die Persönlichkeitsstruktur seines Zöglings bis ins Letzte ausgelotet haben (vgl. dazu die vorletzte der oben angeführten Anmerkungen), sondern überdies auch "wissen", wie der Zögling bestimmte anzubietende Grenzen und Freiräume dann auch wirklich nützen (können) würde. Gerade diese diagnostischen und prognostischen Anforderungen sind aber kaum einlösbar - und verweisen damit auf eine erste Gestalt des Dilemmas von Hierarchie, Pädagogik und Kontrolle, das - um es nochmals präzise zu fassen - darin besteht,
- daß es Erziehern bei der Wahrnehmung ihrer pädagogischen Kontrollfunktionen aufgegeben ist, jeweils nur jene Grenzen und Freiräume anzubieten, die der augenblicklichen Persönlichkeitsstruktur ihres Zöglings entsprechen und von ihm im höchstmöglichen Ausmaß zur weiteren Persönlichkeitsentfaltung genutzt werden können;
- obgleich es Erziehern gleichzeitig aber unmöglich sein dürfte, die Persönlichkeitsstruktur eines Zöglings tatsächlich (bis ins Letzte) auszuloten, und Erzieher schon alleine deshalb auch gar nicht in der Lage sein dürften zu antizipieren, welche Grenzsetzungen und Freiräume ein Zögling nun tatsächlich nötig hätte und inwiefern er in der Lage wäre, diese für seine weitere Persönlichkeitsentfaltung dann auch tatsächlich zu nützen.

Und indem es Erziehern auch kaum möglich sein dürfte, sich diesem Dilemma zu entziehen, vermag zunächst theseartig formuliert zu werden:

- These 1: Schon dann, wenn man den Bezug zwischen Erzieher und Zögling isoliert bedenkt, tritt einem das prinzipiell unauflösbare Dilemma von Hierarchie, Pädagogik und Kontrolle in einer ersten Gestalt entgegen;
- muß sich ein Erzieher in seiner hierarchischen Position doch stets dem Problem der Handhabung von Kontrolle stellen,

- ohne dieses Problem im Sinne seines pädagogischen Auftrages auch wirklich lösen zu können (denn dazu bräuchte ein Erzieher z.B. weit mehr "Wissen" um die Psyche seines Zöglings, als er im speziellen Fall je in Erfahrung bringen könnte).

2. Dilemma: Die Notwendigkeit, überindividuelle Entscheidungen treffen zu müssen.

Nun gibt es in pädagogischen bzw. sozialpädagogischen Institutionen aber nicht nur isolierte Erzieher-Zöglings-Bezüge zu bedenken. Denn wenn solche Institutionen hierarchisch-bürokratisch geordnet sind, dann haben dort auch Erzieher wiederum Vorgesetzte, und - um beim Beispiel der MA 11 zu bleiben - auch Heimleiter, Dezernenten, Obersenatorräte, Stadträte ... finden sich jeweils wieder mit Personen konfrontiert, die ihnen hierarchisch übergeordnet sind.

Dies verweist - zum ersten - auf den Umstand, daß auch diese Vorgesetzten für das Tun ihrer jeweils Untergebenen Verantwortung tragen und deshalb auch sie mit dem Problem der Handhabung von Kontrolle zu ringen haben. Auch Heimleiter, Dezernenten ... etc. müssen stets entscheiden, wieviele Handlungsfreiräume sie ihren jeweils untergebenen Mitarbeitern eröffnen sollen (7), obgleich doch auch sie die Persönlichkeitsstrukturen ihrer Mitarbeiter nie "wirklich" ausloten können und deshalb auch sie niemals "wirklich" wissen können, wieviel Halt, Förderung oder Handlungsspielraum solch ein Mitarbeiter im speziellen Einzelfall tatsächlich "braucht". Das in These 1 formulierte Dilemma von Hierarchie, Pädagogik und Kontrolle dürfte daher auf allen Ebenen einer Institution wiederkehren, die so wie die Magistratsabteilung 11 hierarchisch-bürokratisch geordnet ist; zumal das Dienstrecht der Stadt Wien von Vorgesetzten ja sogar ausdrücklich fordert, sie müßten im Zuge der Wahrnehmung ihrer Aufsichts- und Kontrollpflichten auch für die Verbesserung der beruflichen Qualifikationen ihrer Mitarbeiter Sorge tragen (vgl. Delarbo u.a. 1978, 105 und 261) (8).

Der Verweis auf die hierarchisch-bürokratische Organisation pädagogischer und sozialpädagogischer Institutionen macht - zum zweiten - aber auch darauf aufmerksam, daß einzelne Mitarbeiter solcher Institutionen zumeist mehrere Unterebene haben. Viele ihrer Entscheide, die der Gesamtaufgabe der jeweiligen Institution dienlich sein sollen, haben deshalb gleich für eine Mehrzahl von Mitarbeitern rechtliche Verbindlichkeit. Und zumindest aufs erste besehen scheint die Erteilung von solch überindividuell geltenden Weisungen und Vorschriften auch durchaus notwendig zu sein, damit im Rahmen einer so großen Institution, wie sie die Magistratsabteilung 11 darstellt, rasch und effizient gearbeitet werden kann:

- Denn wenn Entscheidungen, die von Erziehern, Heimleitern, Dezernenten etc. getroffen werden, gleich für mehrere

Kinder, Erzieher, Heimleiter etc. Verbindlichkeit haben, so erspart dies die aufwendige "Mühe, für jedes Problem und für jeden neuen Fall eine neue Lösung ... abzuleiten" (Etzioni 1967, 87).

- Über die Erteilung von überindividuell geltenden Weisungen und Vorschriften können Vorgesetzte überdies Richtlinien formulieren, die für neu dazugekommene, unbesonnene oder unsichere Kinder und Mitarbeiter wichtige Orientierungshilfen abgeben können;
- so wie Vorgesetzte und Verantwortungsträger über diesen Weg auch unmittelbar festlegen können, daß bestimmte institutionelle Errungenschaften beizubehalten sind und "Untergebene" an "bewährten" Umgangsformen und Arbeitsweisen auch dann festzuhalten haben, wenn sie die Sinnhaftigkeit dieser Umgangsformen selbst gar nicht ausmachen (können).
- Die Verbindlichkeit von Weisungen und Vorschriften, so könnte man meinen, eröffnet den Verantwortungsträgern einer Institution auch erst die Möglichkeit, Innovationen rasch und effizient durchzusetzen;
- und wenn Erzieher, Heimleiter und Dezernenten etc. überdies verantworten sollen, was die vielen, ihnen unterstellten Kinder, Erzieher, Heimleiter etc. tun und lassen, so könnte auch das die wiederholte Erteilung von überindividuell verbindlichen Weisungen und Vorschriften nötig machen.

Unbeschadet dieser Überlegungen, die es allerdings auch aus organisationstheoretischer Sicht erst zu diskutieren gelte (vgl. dazu weiter unten), ist es aber fraglich, ob mit der Vorgabe überindividuell geltender Weisungen und Vorschriften auch der - oben angesprochenen - pädagogischen Förderung von Kindern, Jugendlichen und Mitarbeitern gedient werden kann. Denn wenn die einzelnen Verantwortungsträger einer sozialpädagogischen Institution für diese pädagogische Förderung von Kindern, Jugendlichen und Mitarbeitern Sorge tragen sollen, obgleich sie als Mitglieder einer hierarchisch-bürokratischen Organisation immer wieder Beschlüsse und Entschiede von überindividueller Verbindlichkeit zu treffen und zu befolgen haben, so verweist dies auf ein neues Dilemma. Dieses zeigt sich darin, daß

- Erzieher, Heimleiter, Dezernenten ... immer wieder Entscheidungen zu treffen haben, die als pädagogische Hilfestellungen auf die individuellen Nöte des einzelnen Kindes, Erziehers, Heimleiters ... abzustimmen sind,
- ohne sie stets auf die individuellen Nöte dieser einzelnen Kinder, Erzieher, Heimleiter ... abstimmen zu können (da Entscheidungen ja immer wieder als überindividuell geltende Entscheidungen zu formulieren sind) (vgl. Thiersch 1977, 78; Vogel 1977, 76 ff; Datler 1984).

Daher These 2:

- These 2: Bedenkt man neben des isoliert gedachten Erzieher-Zögling-Bezugs auch die hierarchisch-bürokratische Ordnung, in die solche Bezüge im Rahmen sozialpädagogischer Institutionen (wie der Magistratsabteilung 11) eingebettet sind, so findet man
- a) das in These 1 skizzierte Dilemma von Hierarchie, Pädagogik und Kontrolle nicht nur wieder, sondern
  - b) auch um ein neues Moment bereichert: Wird doch von jedem Inhaber einer hierarchisch festmachbaren Position immer wieder verlangt, er solle pädagogisch hilfreiche Entscheidungen treffen, die auf die individuellen Nöte einzelner abgestimmt sind, obwohl er doch gleichzeitig immer wieder überindividuell geltende Entscheidungen zu treffen hat, die auf individuelle Nöte gerade nicht abgestimmt sein können.

### 3. Dilemma: Institutionelle Arbeitsbedingungen und zweckwidrige Handlungstendenzen

Die Tatsache, daß sozialpädagogische Institutionen (wie etwa die der Magistratsabteilung 11) hierarchisch-bürokratisch geordnet sind, scheint aber noch weitere Dilemmata zu eröffnen, welche die Problematik von Hierarchie, Pädagogik und Kontrolle noch komplizierter erscheinen lassen. Denn einerseits wurden diese Institutionen hierarchisch-bürokratisch geordnet, um sozialpädagogische Anliegen und Vorhaben möglichst gezielt und kontrolliert verwirklichen zu können; doch dürften viele Arbeitsbedingungen im Rahmen solcher hierarchisch-bürokratischer Institutionen gleichzeitig ein Aufbrechen und Verfolgen von Wünschen, Bedürfnissen und Handlungstendenzen provozieren, die der ursprünglichen Zwecksetzung dieser Institutionen geradezu entgegenstehen. Auf zwei Gruppen solcher Wünsche, Bedürfnisse und Handlungstendenzen sei im folgenden hingewiesen:

auf die Gruppe der "ichhaften Handlungstendenzen" sowie auf den Bereich der tendentiell "zweckwidrigen Strukturmerkmale hierarchisch-bürokratischer Organisationen und deren Konsequenzen":

Auf die erste Gruppe solcher Wünsche, Bedürfnisse, Handlungstendenzen verweisen insbesondere tiefenpsychologische Arbeiten jüngerer Datums. Ihnen zufolge bilden Heranwachsende ganz bestimmte (unbewußte) Wunsch- und Bedürfnisstrukturen aus, die auch in ihre Berufswahlmotive Eingang finden. Bei der Ausübung ihres Berufes verfolgen sie dann entsprechende Handlungstendenzen, die - bei genauerer Prüfung - eigenen Bedürfnissen oft mehr entsprechen als "sachlichen" Anforderungen. Ganz in diesem Sinn habe ich (1983 a) solche Handlungstendenzen als "ichhaft" bezeichnet (9); und wenn einschlägige Autoren (10) recht haben, dann ist es der sozialpädagogische Arbeitsbereich, der insbesondere auch in

seiner bürokratisch-institutionalisierten Form für Menschen mit bestimmten "ichhaften" Bedürfnisstrukturen attraktiv sein dürfte. Das mag

- damit zusammenhängen, daß es Sozialpädagogen mit "hilfsbedürftigen" Klienten in einem vergleichsweise wenig strukturierten Arbeitsfeld zu tun haben, was der Tendenz, ichhafte Bedürfnisse zu verfolgen, ganz grundsätzlich entgegenkommt (man denke etwa an das Bedürfnis nach Kontakt, nach einem Selbstgefühl der Stärke, nach der Herstellung sozialer Ordnung etc.);
- und dies dürfte im Speziellen nochmals eine Verschärfung dadurch erfahren, daß der bürokratisch-institutionelle Rahmen von Sozialpädagogik gleichzeitig auch ein wichtiges Gefühl der Sicherheit und Geborgenheit zu geben vermag (Hentig, 1979).

1983 habe ich das unter Bezugnahme auf Arbeiten über "narzißtische Bedürfnisstrukturen" illustriert und daran anknüpfend erläutert, inwiefern der hierarchisch-bürokratische Ordnungsrahmen sozialpädagogischer Institutionen auch dem hierarchischen Aufstieg von Menschen mit solchen Bedürfnisstrukturen förderlich sein dürfte. Die dort vorgestellten Ausführungen implizierten überdies, daß "ichhafte" Bedürfnisstrukturen nicht unverändert bleiben. Zu entsprechenden Modifikationen kann eine Vielzahl von Momenten führen: neben den Problemen, die aus der steten Arbeit mit Kindern, Jugendlichen, Dissozialen etc. resultieren, insbesondere auch die vielen Konfrontationen mit Vorgesetzten, Kollegen und Untergebenen sowie mit Phänomenen des hierarchischen Aufstiegs, der dienstrechtlichen Gegebenheiten u.ä.; und mitunter provozieren diese Momente auch erst das Aufbrechen "neuer" Bedürfnisstrukturen, die zum Zeitpunkt der Berufswahl noch gar nicht manifest waren.

Es ist daher eine Vielzahl von durchaus charakteristischen Momenten des sozialpädagogischen Arbeitsfeldes und seiner hierarchisch-bürokratischen Rahmenbedingungen, die immer wieder dazu führen, daß ichhaft-unbewußte Bedürfnisse und Handlungstendenzen aktuell werden, die es dem einzelnen erschweren, "sachlich" angemessen zu handeln. Doch stehen der möglichst gezielten und sachgemäßen Verfolgung sozialpädagogischer Arbeitsanforderungen nicht nur "ichhafte Bedürfnisstrukturen" entgegen, die in den Biographien der jeweiligen Erzieher, Heimleiter, Dezernenten... wurzeln, sondern auch bestimmte übergreifende Dynamismen, die gleichsam als Strukturmerkmale hierarchisch-bürokratisch geordneter Institutionen schlechthin anzusehen sind. Auch sie zeitigen Tendenzen, die ihren Niederschlag im unmittelbaren Handeln finden und sozialpädagogischen Sachanforderungen oft genug entgegenstehen:

- So steigen in hierarchisch geordneten Institutionen zu- meist "erfahrene" Mitarbeiter auf, sodaß es tendentieller

Weise Mitarbeiter mit weniger Erfahrung sind, welche die "eigentliche" sozialpädagogische Arbeit (mit Klienten) zu leisten haben.

- Demgegenüber führt die geringe Praxisarbeit von Vorgesetzten (tendentieller Weise) dazu, daß unmittelbare Praxisprobleme von diesen Vorgesetzten bald nur verzerrt wahrgenommen und eingeschätzt werden können, sodaß mitunter "die unteren Ränge... aufgrund ihrer größeren Praxisnähe über mehr Erfahrung und Sachverstand verfügen als die vorgesetzten Stellen" (Vogel 1977,123; auch Etzioni 1967,120ff.). Ganz in diesem Sinn haben dann vorgesetzte Personen mit geringerer Sachkompetenz immer wieder Entscheidungen zu treffen, die für Untergebene mit (mitunter) mehr aktueller Sachkompetenz verbindlich sind (11).
- Dies hat zur Folge, daß an Untergebene immer wieder Weisungen und Vorschriften etc. ergehen, die ihrer Einschätzung nach der sozialpädagogischen Förderung spezieller Klienten entgegenstehen und/oder auch anderen Notwendigkeiten nicht entsprechen. Doch verlangt die Ordnung hierarchisch-bürokratischer Institutionen, daß in solchen Konfliktfällen die Erwartungen der Vorgesetzten erfüllt werden: Im Zweifelsfall haben Mitarbeiter dann jene Vorhaben zu unterlassen, die aus ihrer Sicht für die Förderung "ihrer" Kinder und Jugendlichen nötig zu sein scheinen, obgleich ihr Tun doch die bestmögliche Förderung dieser Kinder und Jugendlichen gewährleisten soll (vgl. Dreisenbach 1973,46f.; Vogel 1977,111ff.).
- Die immer wieder beobachtbare Problematik hierarchisch-bürokratisch geordneter Entscheidungsprozeduren wird nochmals deutlich, wenn man bedenkt, daß an der Spitze solcher Institutionen in der Regel politische Funktionsträger stehen, die ihr Tun v.a. am Prinzip "der Sicherung und des Erhalts von politischer Macht" orientieren (Luhmann 1973,216ff.), sodaß an der Spitze sozialpädagogischer Institutionen - insbesondere im Zweifelsfall - weniger nach sozialpädagogischen, sondern vielmehr nach politischen Erwägungen entschieden wird.
- Und auf eine keineswegs zweckdienliche Paradoxie weist Luhmann (1973,79f.) auch dann hin, wenn er betont, daß es zur Erfüllung einschlägiger (und damit auch sozialpädagogischer) Aufgaben zumeist kreativer und innovationsbereiter Mitarbeiter bedarf, wohingegen die in hierarchisch-bürokratisch geordneten Institutionen gleichzeitig geforderte "vorbehaltslose Bereitschaft zur Ausführung von Weisungen" der Förderung von Kreativität und Innovationsbereitschaft gerade nicht dienlich sein dürfte.

Ebenso wie die Besprechung "ichhaft-unbewußter Handlungstendenzen" weist somit auch die Diskussion der erwähnten Strukturmerkmale bürokratischer Institutionen und deren Konsequenzen darauf hin, daß

- a) einzelne Mitarbeiter im Rahmen hierarchisch-bürokratisch geordneter Institutionen bestimmte (hierarchisch-bürokratisch eingebundene) Positionen, Tätigkeitsfelder und Entscheidungskompetenzen erhalten, damit sozialpädagogische Aufgaben möglichst gezielt und kontrolliert erfüllt werden können;
- b) doch erwachsen daraus immer wieder Tendenzen, die der kontrollierten Erreichung sozialpädagogischer Zielsetzungen geradezu entgegenstehen (und mitunter weit mehr der Befriedigung individueller Bedürfnisse dienen);

Diese Tendenzen verschärfen und erweitern damit die in These 1 und 2 formulierten Dilemmata um Hierarchie, Pädagogik und Kontrolle erheblich; wobei auch diese Verschärfung und Erweiterung von jenen Personen, die in hierarchisch-bürokratischen Institutionen tätig sind, in letzter Hinsicht kaum aufgelöst werden können. Denn unbewußte Handlungstendenzen (und damit auch ichhaft-unreflektierte Handlungstendenzen, wie sie oben beschrieben worden sind) dürften wohl nie gänzlich ausgelotet und bewußt kontrolliert werden können; und wollte man sich vor den zweckwidrigen Konsequenzen der eben beschriebenen Strukturmerkmale bürokratischer Institutionen gänzlich schützen, so gelänge dies nur dann, wenn man so geordnete sozialpädagogische Institutionen auflöste. Daher These 3:

- These 3: Die in These 1 und 2 skizzierten unauflösbaren Dilemmata erfahren in hierarchisch-bürokratisch geordneten sozialpädagogischen Institutionen eine nochmalige Verschärfung und Erweiterung,
- a) weil viele Arbeitsbedingungen im Rahmen solcher Institutionen das Aufbegehren und Verfolgen von zumindest zwei Gruppen von Wünschen, Bedürfnissen und Handlungstendenzen provozieren, die dem ursprünglichen Zweck solcher Institutionen zuwider laufen;
  - b) wobei die einzelnen hierarchisch eingebundenen Positionen, die zunächst zur kontrollierten Erfüllung sozialpädagogischer Aufgaben eingerichtet und besetzt werden, immer wieder der Durchsetzung dieser zweckwidrigen Tendenzen dienlich sein dürften.

### III. Die Frage nach den Konsequenzen

Die in den Thesen 1, 2 und 3 formulierten Dilemmata bezeichnen den Umstand, daß von Erziehungspädagogen, Erziehungsleitern, Heimleitern ... einerseits immer wieder gefordert wird, sie mögen ihre Arbeit im Rahmen hierarchisch-bürokratischer Institutionen sachlich-kontrolliert erfüllen, obwohl es doch andererseits unmöglich sein dürfte, dieser Forderung auch tatsächlich nachzukommen. Ausgehend vom Problem der Ausübung von Kontrolle wurde die Vielfalt und Vieldeutigkeit dieser drei Dilemmata angedeutet; wobei wohl sachlich geworden sein

dürfte, daß ich in meiner Heimleiter-Arbeit (1983) lediglich einen kleinen Ausschnitt aus einem breiten Problemfeld aufgezeigt habe, mit dem sich neben Heimleitern wohl auch Erzieher, Erziehungsleiter..., Dezernenten... konfrontiert finden.

Der Hinweis auf die grundsätzliche Unauflösbarkeit der aufgezeigten Dilemmata wäre aber falsch verstanden, wenn man meinte, aus den obigen Analysen könnten keine Konsequenzen abgeleitet werden; ging doch schon mein Hinweis auf Heimleiter-Supervisionen (1983,19) von der Idee aus, daß man mit einschlägigen Dilemmata jeweils mehr oder weniger naiv und unreflektiert (bzw. gezielt und besonnen) umgehen kann. Will man solchen Dilemmata gezielt begegnen, um unerwünschte Konsequenzen möglichst gering zu halten, so ist es sämtlichen Mitgliedern einschlägiger Institutionen aber stets aufgegeben, den Umgang mit solchen Dilemmata jeweils zu reflektieren sowie ständig zu verbessern. Sie hier zu diskutieren ist kaum möglich und bedürfte eigenständiger weiterführender Studien. Doch seien zum Abschluß wenigstens vier Aspekte genannt, deren Diskussion immer wieder zu zentralen Ansatzpunkten für nötige Verbesserungen führen dürfte:

1. Wenn man bedenkt, welche Aufgaben welche Mitarbeiter einer Institution (wie etwa der Magistratsabteilung 11) gezielt erfüllen sollten, so gelte es zunächst spezifisch zu fragen, inwiefern diese Mitarbeiter jeweils in Gefahr sind, den oben skizzierten Dilemmata aufzusitzen; d.h., es gelte zu fragen, welche individuellen und/oder institutionell verankerten Momente es dem jeweiligen Mitarbeiter schwierig machen dürften, einschlägigen Dilemmata möglichst kritisch und gezielt zu begegnen, und welche Momente diesbezüglich hilfreich zu sein scheinen.
2. Um als Mitarbeiter in einer sozialpädagogischen Institution in der Lage zu sein, diese erste Frage gezielt zu verhandeln, und um in Anknüpfung daran auch die nötigen Konsequenzen und Veränderungen einleiten zu können, dazu bedarf es einer entsprechenden Aus- und Fortbildung (12). Zu fragen ist daher zweitens, ob alle Mitglieder eine entsprechende Art der Aus- und Fortbildung erhalten und ob diese tatsächlich so gehalten ist, daß sie den einzelnen dazu verhilft, seine Arbeitsaufgaben sachlicher und gezielter wahrzunehmen. Zu überlegen ist daher überdies, wie solche Aus- und Fortbildungsprogramme zu verbessern sind.
3. Zu fragen ist aber auch, inwiefern es organisatorische und institutionsspezifische Momente sind, die es dem einzelnen erschweren, die genannten Dilemmata kritisch und besonnen handzuhaben, und inwiefern Veränderungen einzuleiten sind, um auch diese Momente einer nötigen Modifikation zuzuführen (13).

4. Und schließlich gilt es immer wieder kritisch zu beachten, in welcher spezifischer Weise die eben genannten Fragestellungen innerhalb einer hierarchisch-bürokratischen Institution aufgegriffen und vorangetrieben werden. Sämtliche Verantwortungsträger haben sich diesbezüglich zu fragen, wer in solch einschlägige Reflexions- und Entscheidungsprozesse einzubeziehen ist und einbezogen wird; sie haben zu fragen, ob man so manchen der oben genannten Dilemmata nicht eklatant aufsitzt, wenn man z.B. institutionsfremde Organisationsberater oder Mitarbeiter auf niedrigeren Positionen von solchen Reflexionsprozessen fernhält (14); und sie haben zu fragen, ob und inwiefern zum Vollzug solch kritischer und auf Verbesserung abzielender Reflexionsprozesse ermutigt wird und inwiefern auch Initiativen ergriffen werden, um aus den Ergebnissen solcher Reflexionsprozesse die entsprechenden Konsequenzen zu ziehen.

Diese Ansatzpunkte können hier nur in einer sehr allgemeinen Fassung vorgestellt werden; doch sei auf den letzten Punkt, in dem die Frage nach den Konsequenzen einschlägiger Reflexionsprozesse angesprochen wird, besonders verwiesen. Denn es geschieht nur zu oft, daß konkrete Gegebenheiten kritisch analysiert werden, ohne daß dabei auch Veränderungen oder Verbesserungen vorgeschlagen, geschweige denn gefordert oder eingeleitet würden. Und um nochmals auf die eingangs zitierte Arbeit von Dir.Hartl (1984) zurückzukommen: Sie ist ein Beispiel auch dafür.

(Überarbeitete und erweiterte Fassung eines Vortrages, gehalten vor dem Wiener Erzieherverein im Herbst 1984.)

#### Anmerkungen

(1) So kommt Dir.Hartl zu dem vernichtenden Urteil, meine Ausführungen seien "plakativ" (S.35) und endeten in der Nennung bloßer "Schlagwörter" (S.34); sie könnten wohl nur mit einiger "Forschheit" (S.35) und der "gehörige(n) Portion einer neuen Art von Kohantastischem Realismus" (S.48) vorgetragen werden; und an ihnen hätten auch Poeten mehr Freude als Fachleute (S.35), zumal ja auch die von mir bemühten Begriffe so weit (und damit so ungreifbar) seien, wie "physikalische Weltformel(n)" (S.35) oder "astrologische Voraussagen". - Ergänzend sei dazu bemerkt, daß Direktor Hartl dieselbe (1) Arbeit gleichzeitig aber auch als "intellektuell bestechend" (S.21) und "klar geschrieben" (S.28) bezeichnet, so wie er mir auch konstatiert, daß "meine Beschäftigung mit dem Thema eingehend und kenntnisreich (war)" (S.31), sodaß er mir oft sogar hätte zustimmen können (S.26). Wie dies mit den erstgenannten vernichtenden Urteilsprüchen

zusammenstimmen kann, bleibt allerdings unklar.

(2) Vgl. dazu die Überblicksarbeiten von Pulver (1972) sowie von Schlegel (1978, 123), der auf die widersprüchliche und uneinheitliche Verwendung des Narzißmus-Begriffs durch Freud selbst hinweist; von Mertens (1983), der die logische Unhaltbarkeit der Unterscheidung zwischen primärem und sekundärem Narzißmus hervorhebt; von Balint (1937), der gegen das Konzept des "primären Narzißmus" überdies methodische und empirisch fundierte Bedenken einbringt; sowie von Joffe & Sandler (1967), die auf die unüberwindlichen Probleme verweisen, die sich ergeben, wenn man so wie Freud versuchen möchte, narzißtische Phänomene mit Hilfe von libidinös-energetischen Begriffen zu erfassen (vgl. dazu auch Datler 1985).

(3) Dies habe ich schon zu Beginn meiner Arbeit festgehalten, wo ich betont habe, daß die von mir beschriebenen psychischen Dynamismen keineswegs "bei allen (!), sondern lediglich "bei manch anderen Personen zu erwarten bzw. zu vermuten sein dürften", und selbst da wiederum nur "mit gewisser Wahrscheinlichkeit" und "in je individueller Schattierung und Gewichtung" (Datler 1983a, 4).

Demgemäß habe ich auch in meinem letzten Satz von Abschnitt 2 darauf hingewiesen, wie schwierig es ist, solche unbewußten Strebungen im Einzelfall ausloten zu wollen, sodaß man mir auch angesichts dieser Passage bloß leichtfertig unterstellen kann, ich hätte mit meiner Arbeit auf die Erstellung grobschlächtiger Ferndiagnosen abgestellt. Daß ich den Ergebnissen meiner Analyse hypothetischen Charakter beigemessen habe, ist überdies auch dem Ende meiner Arbeit zu entnehmen, wo ich die Hoffnung geäußert habe, daß mit der Aufnahme von Heimleitersupervisionen auch die von mir angestellten Mutmaßungen über Leiterschwierigkeiten empirisch weiterdifferenziert und -korrigiert werden (könnten)".

(4) Sieht man von der Unterscheidung zwischen "Ichhaftigkeit" und "Sachlichkeit" ab (vgl. Fußnote 9), so finden sich in der Hartel'schen Arbeit in der Tat keine weiteren ernsthaften Gegenargumente zu dem von mir Gemeinten. Denn wenn Dir. Hartl postuliert, "daß eine tiefenpsychologische Interpretation nur in einer von Sympathie getragenen Beziehung ihre Wahrheit und ihren Sinn bekommt" (S.31), dann kann ich auch das kaum als Einwand gegen die Haltbarkeit meiner Argumentation begreifen; deutet Dir. Hartl doch selbst auf S. 36 an, daß gerade im Aufkommen von Gefühlen kein Kriterium dafür gesehen werden kann, ob eine Aussage als haltbar (oder nicht haltbar) anzusehen ist.

(5) Mit einzelnen Facetten dieser Dilemmata dürften sich nicht nur Sozialpädagogen sondern Pädagogen schlechthin konfrontiert finden (was wohl insbesondere für Dilemma 1 gilt), doch soll es hier um die Verdeutlichung der Problematik gehen, die sich v.a. aus der Verknüpfung der drei folgenden Dilemmata im Rahmen sozialpädagogischer Institutionen zu ergeben pflegt. - Überdies dürften Sozialarbeiter

auch mit dem weiteren fundamentalen Dilemma zu kämpfen haben, demgemäß sie einerseits immer bestimmten Normentscheidungen folgen müssen, ohne diese Normentscheidung je letztbegründen zu können. Dieser Problematik hat sich aber schon Ruhloff (1980) ausführlich zugewandt, sodaß darauf hier nicht weiters eingegangen wird (vgl. auch Datler 1984).

(6) Vgl. Aichhorn (1951, 138f.).

(7) Vgl. zur Kontrollpflicht von Beamten den Entscheid des Verwaltungsgerichtshofes vom 29. Jänner 1970, Zl. 1849/68: "Unterläßt ein Beamter die ihm obliegende Kontrolle anderer, so verstößt er gegen seine Dienstpflicht, auch wenn er glaubt, diese Beamten seien hervorragende Fachkräfte" (Delarbo u.a. 1978, 105). - Vgl. dazu weiters den § 39 der Geschäftsordnung für den Magistrat der Stadt Wien, wo festgehalten ist, daß "alle Bediensteten... verpflichtet (sind), die ihnen übertragenen Aufgaben in einer Weise zu besorgen, die Gesetzmäßigkeit, Ordnungsmäßigkeit, Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit gewährleistet", wobei es Aufgabe des "jeweils unmittelbaren Vorgesetzten" ist, die Einhaltung dieser Vorschrift zu überprüfen.

(8) D.h., daß im Dienstrecht der Stadt Wien sowohl auf die Kontrollaufgaben von Vorgesetzten hingewiesen wird als auch auf deren Verpflichtung, Mitarbeitern einschlägige "pädagogische Förderung" angedeihen zu lassen.

(9) Zur Unterscheidung zwischen "ichhaften" und "sachlichen" Entscheidungen hat Dir. Hartl (1984, 35) mit Recht bemerkt, daß wohl jede Entscheidung von einem "Ich" getroffen werde und daher "ichhaft" sei. Dennoch wird man aber unterscheiden müssen,

- ob eine Entscheidung eher von argumentierbaren Überlegungen getragen ist, die auch einer schärferen Prüfung standhalten,
- oder ob eine Entscheidung eher von unbedachten Momenten, individuell-zufälligen Launen oder der (unreflektierten) Hoffnung auf die Befriedigung eigener Bedürfnisse abhängig gemacht wird.

Wollte man diese Unterscheidung nämlich aufheben, dann könnte man von vornherein nicht mehr versuchen, haltbare Argumentationen von weniger haltbaren zu unterscheiden und jedes Ringen um haltbare Überlegungen läre dann von vornherein Ausdruck blanken Unsinn (was dann für meine Arbeit genauso gelten müßte wie für die von Dir. Hartl selbst).

(10) Vgl. dazu die entsprechenden Hinweise bei Richter (1976), Schmidbauer (1977), Leber (1972), Schraml (1968), Kos-Robes (1979), Fürstenau (1979).

(11) Vgl. dazu nicht nur die in § 49 des Dienstrechtes der Stadt Wien festgehaltene Passage, jeder Beamte habe "den Anordnungen seiner Vorgesetzten in Dienstsachen... Folge zu

leisten", sondern auch den im Kommentar angeführten Hinweis auf "mehrere Entscheidungen" des Obersten Gerichtshofes, demzufolge ein Beamter verpflichtet sei, "die ihm von seinem Vorgesetzten erteilten Aufträge zu befolgen. Es kann ihm, wenn er einen solchen Auftrag erhält, der sich offenbar auf die ihm übertragenen dienstlichen Obliegenheiten bezieht, nicht zugemutet und auch nicht gestattet werden, die Ursache und den Zweck des Auftrages zu prüfen und die Erledigung des ihm erteilten Auftrages von dieser Prüfung abhängig zu machen" (Delarbo u.a., 1978, 67).

(12) In diesem Zusammenhang schiene es dringlich, angehende Erzieher vom Beginn ihrer Ausbildung an mit regelmäßiger Praktikumsarbeit zu konfrontieren, die es im Rahmen eines Supervisionsprozesses begleitend zu reflektieren gelte. Die im Punkt 1 genannten Fragen könnten dann schon vor dem Abschluß der Erziehergrundausbildung bearbeitet werden (vgl. Leber, 1972; Eichmann & Seiser in: Grestenberger 1981, 123ff.).

(13) In diesem Zusammenhang sei auf Selvini-Palazzoli u.a. (1984) verwiesen, wo nachzulesen ist, welche differenzierte Kompetenzen im Umgang mit Organisationen ausgebildet sein müssen, um im Rahmen einschlägiger Institutionen zweckdienliche Veränderungen einleiten und durchsetzen zu können.

(14) So würde es z.B. von Vorteil sein, wenn sich die Mitarbeiter einer Dienststelle (also z.B. Erzieher, Erziehungsleiter, Heimleiter...) gemeinsam zur Erhöhung ihrer Kooperations- und Problemlösefähigkeit fortbilden würden. Einen entsprechenden Versuch aus dem Schulbereich beschreiben Garnitschnig (1983) und Diem-Wille (1983).

### Literatur

- AICHHORN, A. (1951): Verwaarloste Jugend. - Huber: Bern, 1951.
- BALINT, M. (1937): Frühe Entwicklungsstadien des Ichs. Primäre Objektliebe. - In: Balint, M.: Die Urformen der Liebe und die Technik der Psychoanalyse. - Ullstein: Frankfurt, 1981, 93-115.
- DATLER, W. (1983a): Der Heimleiter im (inneren) Instanzenkonflikt. Zu einigen Aspekten der Institutionalisierung von Sozialpädagogik und deren Konsequenzen. - In: Information zur Bildung und Fortbildung für Erzieher und Sozialarbeiter, 1983, Heft 4, 1-26.
- DATLER, W. (1983b): Was leistet die Psychoanalyse für die Pädagogik? Ein systematischer Aufriß. - Jugend & Volk: Wien, 1983.
- DATLER, W. (1984): Wo Pädagogik die Sonder-Pädagogik verliert. Zur Rechtfertigungsproblematik einer Pädagogik, die zur Absonderungs-Pädagogik degeneriert. - In: Kobi, E.E., Bürli, A. & Broch, E. (Hrsg.): Zum Verhältnis von Pädagogik und Sonderpädagogik. - Verlag d. Schweiz.Zentralstelle f. Heilpädagogik: Luzern, 1984, 96-101.

- DATLER, W. (1985): Libido- oder Selbstwerttheorie? Zur Diskussion um die anthropologischen Grundannahmen von Individualpsychologie und Psychoanalyse. - In: Z. f. Individualpsychol. 10, 1985, 106-117.
- DELARBO, F., SCHUBERT, W., RAUSCHER, F. & Löschnak, F. (1978): Das Dienstrecht der Beamten der Stadt Wien. - Verlag des Wiener Magistrates: Wien, 1978.
- DIEM-WILLE, G. (1983): Modell einer Schulreform von unten. Zur Verbesserung der Kooperations- und Problemlösungsfähigkeit in einem Lehrkörper. - In: Öst.Z.f.Politikwissenschaft, 1983, 87-104.
- DREISBACH, D. (1973): Zur bürokratischen Organisation der Sozialarbeit. - In: Otto, H.-U. & Schneider, S. (Hrsg.): Gesellschaftliche Perspektiven der Sozialarbeit, Bd.2. - Luchterhand: Neuwied und Berlin, 1973, 41-54.
- ETZIONI, A. (1967): Soziologie der Organisationen. - Juventa: München, 1967.
- FÜRSTENAU, P. (1979): Zur Psychoanalyse der Schule als Institution. - In: Fürstenau, P.: Zur Theorie psychoanalytischer Praxis. - Klett: Stuttgart, 1979, 186-200.
- GARNITSCHNIG, K. (1983): Kooperation im Schulalltag. Das Lernen sozialer und politischer Einstellungen durch schulinterne Lehrerfortbildung. - In: Erziehung und Unterricht 133, 1983, 305-313.
- GRESTENBERGER, J. (1981): Aktuelle Probleme der Heimerziehung. - Jugend & Volk: Wien, 1981.
- HARTL, F. (1984): Die Situation des Heimleiters. (Auch ein Diskussionsbeitrag zu dem Artikel von W. Datler: "Der Heimleiter im (inneren) Instanzenkonflikt). - In: Information zur Bildung und Fortbildung für Erzieher und Sozialarbeiter, 1984, Heft 2, 26-84.
- HENTIG, H.v. (1979): "Ich trage die Verantwortung für ..." Die Be-Amtung als psycho-soziales Problem. - In: psycho-sozial 2, 1979, 137-154.
- JOBST, F. (1984): Leserbrief. - In: Information zur Bildung und Fortbildung für Erzieher und Sozialarbeiter, 1984, Heft 1, S.69
- JOFFE, W.G. & Sandler, J. (1967a): Über einige begriffliche Probleme im Zusammenhang mit dem Studium narzißtischer Störungen. - In: Psyche 21, 1967, 152-165.
- KOS-ROBES, M. (1979): Erzieherausbildung - Erzieherpersönlichkeit. - In: Information zur Bildung und Fortbildung von Erziehern und Sozialarbeitern, 1979, Heft 4, 1-15.

- LEBER, A. (1972): Psychoanalytische Reflexion - Ein Weg zur Selbstbestimmung in Pädagogik und Sozialarbeit. - In: Leber, A & Reiser, H. (Hrsg.): Sozialpädagogik, Psychoanalyse und Sozialkritik. - Luchterhand: Neuwied & Berlin, 1972.
- LUHMANN, N. (1973): Zweckbegriff und Systemrationalität. - Suhrkamp: Frankfurt, 1973.
- MERTENS, W. (1983): Narzißmus-Theorie. - In: Mertens, W. (Hrsg.): Psychoanalyse. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen. - U & S: Wien, 1983, 18-25.
- PULVER, S.E. (1972): Narzißmus: Begriff und metapsychologische Konzeption. - In: Psyche 26, 1972, 34-57.
- RICHTER, H.-E. (1976): Flüchten oder Standhalten. - Rowohlt: Reinbeck, 1976.
- RUHLOFF, J. (1980): Das ungelöste Normenproblem in der Pädagogik. - Quelle und Meyer: Heidelberg, 1980.
- RUHLOFF, J. (1981): Über den Wagnischarakter der Erziehung. - In: Fischer, W., Löwisch, D.J., Ruhloff, J. (Hrsg.): Die Angst des Lehrers vor der Erziehung. - Walter Braun: Duisburg, 1981.
- SCHLEGEL, L. (1978): Grundriß der Tiefenpsychologie, Bd.III. - Francke: München, 1978.
- SCHMIDBAUER, W. (1977): Die hilflosen Helfer. - Rowohlt: Reinbeck, 1977.
- SCHRAML, W.J. (1968): Einführung in die Tiefenpsychologie. - Klett: Stuttgart, 1968.
- SELVINI-PALAZZOLI, M., u.a. (1984): Hinter den Kulissen der Organisation. - Klett: Stuttgart, 1984.
- THIERSCH, H. (1977): Kritik und Handeln. Interaktionistische Aspekte der Sozialpädagogik. - Luchterhand: Neuwied und Berlin, 1977.
- VOGEL, P. (1977): Die bürokratische Schule. Unterricht als Verwaltungshandeln und der pädagogische Auftrag der Schule. - Henn: Kastellaun, 1977.

Dr. Wilfried Datler  
Institut für Erziehungswissenschaften  
Garnisongasse 3/8  
1096 Wien