

177. In: Diem-Wille, G., Turner, A. (Hrsg.): Die Methode der psychoanalytischen Beobachtung. Über die Bedeutung von Containment, Identifikation, Abwehr und anderen Phänomenen in der psychoanalytischen Beobachtung. Facultas: Wien, 2012, 94-114

Lust und Leid im Erkunden der inneren Welt von Organisationen Über Organisationsbeobachtung, institutionalisierte Abwehr und den Alltag im Pflegeheim¹

Wilfried Datler, Ross Lazar und Kathrin Trunkenpolz

Ein erster Blick auf Herrn Hofer

Als Frau Schneider, eine 27-jährige Projektmitarbeiterin, an einem Novembermorgen zum siebenten Mal in das Pflegeheim C kommt, um den 83-jährigen Herrn Hofer zu sehen, beschreibt sie die Begrüßungssituation mit folgenden Worten:

„Herr Hofer liegt in seinem Bett. Er wirkt quietschvergnügt. Ich reiche ihm die Hand und grüße ihn freundlich. Er grinst übers ganze Gesicht und murmelt etwas vor sich hin. Ich möchte mich ihm wieder vorstellen und ihm den heutigen Ablauf der Beobachtung erklären, aber ich komme nicht zu Wort. Hr. Hofer liegt im Bett und fuchelt mit den Armen in der Luft herum, während er spricht und lacht. Ich versuche ein zweites Mal zu Wort zu kommen. Dieses Mal kommt Schwester Renata herein. Sie spricht Herrn Hofer mit den Worten ‚Grüß Gott, Herr Hofer, wie geht es Ihnen heute?‘ an, als sie das Zimmer betritt. Herr Hofer zieht seinen Kopf hoch und schaut zur Tür. Er deutet mit den Armen in meine Richtung und meint, bei so einem Besuch schon am Morgen, da kann es einem nur gut gehen. Schwester Renata lächelt ihn an. Sie sagt ihm, dass sie ihn nun waschen möchte. Herr Hofer ist damit beschäftigt, mich anzugrinsen, und murmelt irgendetwas vor sich hin, ohne der Schwester zuzuhören.“ (Schneider 2008, Beob. 7/37ff.)²

In einem später verfassten Bericht schreibt die Projektmitarbeiterin, dass ihr Herr Hofer in den ersten Begegnungen immer wieder „glücklich und zufrieden“ vorkam, häufig auf

1 Aus dem psychoanalytisch-pädagogischen Teil des Forschungsprojekts „Lebensqualität im Pflegeheim“, das von der Universität Wien finanziert sowie unter der Leitung von Anton Amann, Elisabeth Seidl und Wilfried Datler durchgeführt wurde. Der psychoanalytisch-pädagogische Teil des Projektes wurde in Kooperation mit 3s research lab (Wien) und Ross Lazar (München) realisiert sowie von Kathrin Trunkenpolz koordiniert.

2 Im Folgenden handelt es sich bei den eingerückten Textpassagen um wörtliche Wiedergaben aus Beobachtungsprotokollen. Die Namen aller beobachteten Personen wurden geändert. Die Zahlenangaben in den Klammerausdrücken am Ende der Textpassagen geben über die Nummern der Beobachtungsprotokolle sowie über die Nummer jener Zeile Auskunft, in welcher der zitierte Beobachtungsprotokollauschnitt beginnt: Der oben zitierte Beobachtungsprotokollauschnitt stammt somit aus dem 7. Beobachtungsprotokoll und beginnt mit der Zeile 37.

Späße aufgelegt und lachend, als würde er im Pflegeheim ein zufriedenes Dasein führen. Mit Fortdauer der Beobachtungen wurde dieses Bild durch andere Facetten des Alltags von Herrn Hofer bereichert und führte dazu, dass dieser erste Eindruck des zufriedenen und glücklichen Lebens von Herrn Hofer kritisch hinterfragt wurde. Bevor darauf näher eingegangen wird, wird ausgeführt, was die Projektmitarbeiterin in das Pflegeheim C führte und in welchem Kontext die Begegnungen der eben skizzierten Art stattfanden.

Das Forschungsprojekt „Lebensqualität im Pflegeheim“

Ein Schwerpunktprojekt der Universität Wien

Im Jahre 2006 hatte sich das Rektorat der Universität Wien dazu entschieden, fünf Forschungsschwerpunkte einzurichten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Universität aufzufordern, Projektvorschläge einzureichen. Gemeinsam mit Kolleginnen und Kollegen aus den Instituten für Soziologie und Pflegewissenschaft bewarben sich Mitglieder der Forschungseinheit „Psychoanalytische Pädagogik“ des Instituts für Bildungswissenschaft um die Finanzierung eines Projekts, das der Untersuchung der Lebensqualität von alten Menschen gewidmet sein sollte, die in Pflegeheimen betreut werden und an Demenz leiden. Der Projektantrag sah die Entwicklung von geeigneten Forschungsmethoden sowie die Durchführung von empirischer Forschung unter Einbeziehung dieser Forschungsmethoden vor.

Der bildungswissenschaftliche Projektteil mit seinem psychoanalytisch orientierten Forschungsdesign

Den Ausgangspunkt des bildungswissenschaftlichen Projektteils stellte die Annahme dar, dass die Lebensqualität der Pflegeheimbewohner in hohem Ausmaß davon abhängt, wie Pflegeheimbewohner Alltagssituationen erleben und in welcher Weise sie in diesem Zusammenhang die Erfahrung machen, dass all das, was ihrer „inneren Welt“ zuzurechnen ist, von wichtigen Bezugspersonen wahrgenommen und verstanden wird sowie in den jeweils stattfindenden Interaktionen Berücksichtigung findet. Mit dem Begriff der „inneren Welt“ bezeichnen wir den Bereich des „Innerpsychischen“, dem unter anderem Gefühle, Wünsche und Gedanken, aber auch Eindrücke, sinnliche Wahrnehmungen, Erinnerungen oder Phantasien zuzurechnen sind.

Dies führte zur Formulierung einer ersten Gruppe von Forschungsfragen und zur Auswahl darauf abgestimmter Forschungsmethoden:

1. Die erste Forschungsfrage lautete: *Wie erleben Pflegeheimbewohner, die an Demenz erkrankt sind, Alltagssituationen? Welche Art von Beziehungserfahrungen machen einzelne Pflegeheimbewohner mit anderen Personen?*

Um dieser Forschungsfrage nachgehen zu können, wurden Einzelbeobachtungen nach dem Tavistock-Konzept durchgeführt, das von Esther Bick in Gestalt von „Infant Observation“ entwickelt wurde und inzwischen in unterschiedlichen Kontexten zum Einsatz kommt (Lazar 1991; Datler 2009; Datler, Trunkenpolz 2009; Diem-Wille, Turner 2009). Der Einsatz dieser Beobachtungsmethode zeichnete sich im vorliegenden Projekt allerdings dadurch aus, dass mehrere Forschungsphasen durchlaufen wurden, die – unter Bezugnahme auf forschungsmethodische und forschungsmethodologische Überlegungen – bereits an anderer Stelle detailliert beschrieben wurden (Datler, Hover-Reisner, Steinhardt, Trunkenpolz 2008). Knapp gefasst kann das forschungsmethodische Vorgehen folgendermaßen skizziert werden:

Acht Pflegeheimbewohner aus zwei Pflegeheimen, die an der Studie teilnahmen, wurden nach dem Einholen ihres Einverständnisses über drei Monate hinweg wöchentlich eine Stunde lang in ihrem Lebensalltag beobachtet. Die Beobachtungsmethode kam zunächst so zum Einsatz, wie es aus anderen Kontexten bekannt ist (Lazar 2009; Lazar, Lehmann, Häußinger 1986; Davenhill 2007): Die Beobachterinnen nahmen während der Beobachtungsstunde eine freundlich-zurückhaltende Position ein, die es ihnen erlaubte, durch Zusehen und Hinhören das Geschehen in sich aufzunehmen. Im Anschluss an jede Beobachtungsstunde verfassten die Beobachterinnen möglichst detaillierte und deskriptive Protokolle, in denen das Beobachtete schriftlich festgehalten wurde. Während der Beobachtungsphase besuchten die Beobachterinnen Observation-Seminare, in denen ausgewählte Beobachtungsprotokolle im Kleingruppensetting gelesen und in Hinblick auf die Frage besprochen wurden, wie die beobachteten Personen die jeweils geschilderten Situationen erlebt haben dürften und in welcher Weise dieses Erleben mit den Beziehungserfahrungen zusammenhängen dürfte, welche die beobachteten Personen in diesen Situationen machten. Dabei galt es, solche Interpretationen zu erarbeiten, für die man in den deskriptiv gehaltenen Beobachtungen eine möglichst starke Abstützung finden konnte. Um den Blick auf das Erleben der Pflegeheimbewohner zunächst möglichst offen zu halten, wurde während der Beobachtungsphase in den Observation-Seminaren davon Abstand genommen, auf das Forschungsthema der Lebensqualität explizit Bezug zu nehmen.

Nach Abschluss der dreimonatigen Beobachtungsphase wurden Forschungsgruppen eingerichtet, der Personen angehörten, die bereits in der Observation-Gruppe mitgearbeitet hatten, aber auch Personen, denen das bisher Erarbeitete fremd war. Unter Bezugnahme auf Inhalte, die bereits im Observation-Seminar diskutiert worden waren, wurde das gesamte Beobachtungsmaterial in Hinblick auf die Fragen nach dem Erleben und den Beziehungserfahrungen der beobachteten Pflegeheimbewohner nochmals analysiert. Darüber hinaus wurde diskutiert, welche Antworten sich aus dem Bespro-

chenen in Hinblick auf die Beantwortung der Fragen nach der Lebensqualität der Heimbewohner ergaben. Dies führte zur Ausarbeitung von insgesamt acht Einzelfallstudien.

2. Angesichts der Tatsache, dass Pflegeheimbewohner den Großteil ihres Lebens im Pflegeheim verbringen, wurde davon ausgegangen, dass Pflegepersonen wichtige Bezugspersonen für die Bewohner darstellen und daher in besonders hohem Ausmaß Einfluss darauf nehmen, wie Pflegeheimbewohner ihren Alltag erleben und welche Beziehungserfahrungen sie dabei machen. In diesem Zusammenhang war das Projektteam an der Frage nach dem Zusammenhang zwischen der „innerpsychischen Welt“ der Pflegepersonen und der Art und Weise interessiert, in der die Pflegepersonen den Heimbewohnern begegnet. Die zweite Forschungsfrage lautete daher: *Welche praxisleitenden Momente beeinflussen die Art und Weise, in der Pflegepersonen ihre Beziehungen zu Pflegeheimbewohnern gestalten, die an Demenz leiden?*

Zur Untersuchung dieser Forschungsfrage wurden zum einen jene Beobachtungsprotokolle herangezogen, die auch in Hinblick auf die Beantwortung der ersten und dritten Forschungsfrage bearbeitet wurden. Darüber hinaus wurden Interviews mit Pflegepersonen geführt, die zuvor Pflegehandlungen durchgeführt hatten, die in Beobachtungsprotokollen beschrieben wurden. Die Analyse der Beobachtungsprotokolle eröffnete in Verschränkung mit der Analyse der Interviews spezifische Zugänge zu den Einstellungen und Haltungen, Wissens- und Erlebnisinhalten der Pflegepersonen, die letztendlich für die Art und Weise ausschlaggebend sind, in der Pflegepersonen bestimmte Pflegesituationen gestalten (Trunkenpolz 2009).

3. Studien, die dem Group-Relations-Ansatz folgen, haben gezeigt, in welchem hohem Ausmaß das Handeln in Organisationen sowie die Beziehungsgestaltung zwischen Organisationsmitgliedern von unbewussten Prozessen bestimmt werden, die für die jeweils gegebene Organisation charakteristisch sind (Obholzer, Roberts 2004; Cytrynbaum, Noumair 2004). Diese Prozesse stehen im Dienst der Linderung unangenehmer Affekte, welche Organisationen aufgrund ihrer Aufgaben und Strukturen bei ihren Mitgliedern wecken. Dem Group-Relations-Ansatz folgend ging das Projektteam daher davon aus, dass solche – weitgehend latenten – psychosozialen Prozesse auch im Pflegeheim zum Tragen kommen, auf die Beziehungsgestaltung zwischen Pflegeheimbewohnern und Pflegepersonen Einfluss nehmen und somit auch für die Lebensqualität von großer Bedeutung sind, welche die Pflegeheimbewohner verspüren (Kahn 2005). Unsere dritte Forschungsfrage lautete daher: *Welchen Einfluss haben organisationsspezifische Aspekte auf die Beziehungen zwischen Pflegeheimbewohnern und Pflegepersonen?*

Um tiefere Einblicke in die dynamischen Prozesse zu erhalten, die für die beiden Heime charakteristisch sind, in denen die insgesamt acht Einzelfallbeobachtungen durchgeführt wurden, kam es jeweils zwei Monate hindurch zu Organisations-

beobachtungen nach dem Tavistock-Konzept. Den Ausführungen von Hinshelwood und Skogstad (2006) sowie Lazar (2009) zufolge stellt diese Beobachtungsmethode eine Modifikation der zuvor skizzierten Einzelfallbeobachtung nach dem Tavistock-Konzept dar, wobei im Fall einer Organisationsbeobachtung jeweils für eine Stunde in unterschiedlichen Bereichen einer Einrichtung beobachtet wird (Datler, Trunkenpolz 2009; Trunkenpolz, Funder, Hover-Reisner 2010). Im Rahmen des Forschungsprojekts wurde in diesem Sinn etwa im Eingangsbereich, im Aufenthaltsbereich der Pflegestation, im Schwesternstützpunkt, während Dienstübergaben und Fallbesprechungen jeweils für eine Stunde beobachtet. Die insgesamt 22 Protokolle, die im Anschluss an die Beobachtungen entstanden, wurden wiederum in Observation- und Forschungsgruppen in Hinblick auf die Frage nach der Organisationsdynamik bearbeitet, die für beide Heime charakteristisch war. In Anknüpfung daran wurde der Frage nachgegangen, welchen Einfluss diese spezifischen organisationsdynamischen Prozesse auf die Beziehungserfahrungen haben dürften, welche den Lebensalltag der Heimbewohner auszeichnen und somit die Lebensqualität von Heimbewohnern empfindlich tangieren (Datler, Trunkenpolz, Lazar 2009; Datler, Lazar, Trunkenpolz 2011).

In Anknüpfung an die Bearbeitung der eben skizzierten Forschungsfragen befasste sich das bildungswissenschaftliche Projektteam mit *zwei weiteren Fragen*, welche den Gegenstandsbereich der wissenschaftlichen Pädagogik im engeren Sinn betreffen:

4. Das Projektteam ging von der Annahme aus, dass es all jenen Personen, die in professioneller Weise für das Geschehen in Pflegeheimen Verantwortung tragen, aufgegeben ist, für ein möglichst hohes Maß an Lebensqualität der Pflegeheimbewohner Sorge zu tragen. Überdies nahm die Projektgruppe an, dass es zur Wahrnehmung dieser Aufgabe bestimmter Kompetenzen bedarf, die es im Zuge von Aus- und Weiterbildungsprozessen auszubilden gilt, und dass der Untersuchung der oben genannten Forschungsfragen Hinweise darauf zu entnehmen sind, worauf in entsprechenden Aus- und Weiterbildungsprozessen Bedacht zu nehmen gilt. Unter Bezugnahme auf diese Annahmen lautete daher die vierte Forschungsfrage: *Welche Konsequenzen für die Aus- und Weiterbildung jener Personen, die für das Geschehen in Pflegeheimen Verantwortung tragen, legen die Forschungsergebnisse nahe, die aus der Untersuchung der oben skizzierten drei Forschungsfragen erwachsen?*
5. Schließlich nahm die bildungswissenschaftliche Projektgruppe zur Kenntnis, dass innerhalb der wissenschaftlichen Pädagogik die Auseinandersetzung mit der Frage rasant zugenommen hat, was unter „Bildung im hohen Alter“ zu verstehen ist. Die Projektgruppe wollte es in diesem Zusammenhang nicht verabsäumen, nach etwaigen Bezügen zwischen diesen bildungstheoretischen Diskussionen und den Ergebnissen der Forschungsbemühungen zu fragen, die im Projekt verfolgt wurden (Datler 2010:

Datler, Trunkenpolz 2011). Die fünfte Forschungsfrage lautete demnach: *Welche Beiträge zur Diskussion der Frage, was unter „Bildung im hohen Alter“ mit guten Gründen verstanden werden kann, erwachsen aus der Untersuchung der oben genannten Forschungsfragen?*

Projektteam und Seminarstruktur

Bereits vor dem Beginn des Projekts hatten sich Wilfried Datler als Leiter und Kathrin Trunkenpolz als Koordinatorin des bildungswissenschaftlichen Projektteils in unterschiedlichen Forschungskontexten intensiv mit der Methode des Beobachtens nach dem Tavistock-Konzept befasst und auch Kenntnis davon erhalten, dass am Londoner Tavistock Center bereits Erfahrungen mit der Beobachtung von alten Menschen in Heimen gesammelt worden waren (Davenhill 2007). Im Zuge der Auseinandersetzung mit dieser Methode des Beobachtens existierten überdies seit geraumer Zeit intensive Arbeitskontakte mit Ross Lazar, der sich bereit erklärte, zumindest einmal im Semester nach Wien zu kommen, um den Forschungsprozess beratend zu begleiten.

Allen drei Personen war von Anfang an klar, dass das Projektvorhaben nur realisiert werden konnte, wenn es gelang, eine Gruppe von engagierten Studierenden zu gewinnen, die bereit war, sich auf ein engmaschiges Netz von miteinander eng verbundenen Seminaren einzulassen, das über die dreijährige Projektlaufzeit hin bestand und einen stabilen Rahmen für die kontinuierliche Auseinandersetzung mit Theorie, für die Durchführung und Auswertung der Beobachtungen sowie für die Bearbeitung der – oft belastenden – emotionalen Erfahrungen abgeben konnte, die mit der Projektarbeit verbunden waren. Etwa 25 Studierende besuchten in diesem Sinn in jedem der sechs Semester zwei Seminare, die wöchentlich stattfanden, sowie ein Blockseminar. Acht dieser Studierenden führten überdies Einzelfallbeobachtungen durch³ und gehörten somit zusätzlich einer Observation- und einer Forschungsgruppe an, in denen Beobachtungsprotokolle analysiert und die Ausarbeitung von Einzelfallstudien vorbereitet wurden,⁴ die im Regelfall auch den Gegenstand einschlägiger Diplomarbeiten abgaben.⁴

Parallel dazu wurde für eine Gruppe von weiteren 25 Studierenden über vier Semester hindurch ein zusätzliches Seminar angeboten, in dem Studierende befähigt wurden, sich in die Theorie des Interviews einzuarbeiten und die oben erwähnten Interviews mit Mitgliedern des Pflegepersonals vorzubereiten, durchzuführen und auszuwerten.⁵

3 Die Einzelfallbeobachtungen wurden von Alexandra Bisanz, Ursula Bog, Vanessa Cerha, Xenia Cerha, Gabriele Heußler, Tanja Meindorfer, Stephanie Pfarr und Klaudia Schneider durchgeführt, bei denen wir uns für ihre Arbeit und ihr Engagement im Projekt herzlich bedanken möchten. Für die Durchführung von Organisationsbeobachtungen war Kathrin Trunkenpolz verantwortlich.

4 Die Seminare, die über sechs Semester wöchentlich abgehalten wurden, sowie die Observation- und Forschungsgruppen, die überdies ein Semester lang wöchentlich und ein Semester lang vierzehntägig stattfanden, wurden von Wilfried Datler und Kathrin Trunkenpolz geleitet. Unter der Leitung von Ross Lazar standen die Blockseminare, die wir zu dritt vorbereiteten, gemeinsam durchführten und zur intensiven Auseinandersetzung mit Fragen des Projektdesigns, der Beobachtungsarbeit, der Materialauswertung sowie der theoretischen Fundierung der Projektarbeit nutzten.

Der vorliegende Artikel

In den nächsten Abschnitten dieses Artikels werden einige zentrale Ergebnisse der Forschungsarbeit des bildungswissenschaftlichen Projektteams dargestellt. Dabei werden folgende inhaltliche Schwerpunktsetzungen vorgenommen:

- Zunächst wird darauf eingegangen, welche Beziehungserfahrungen für den Lebensalltag von Herrn Hofer charakteristisch waren.
- Anschließend werden in sehr knapper Form Parallelen zur Lebenssituation anderer Bewohner gezogen.
- Ausgehend von der Analyse der Beziehungsdynamik zwischen Bewohnern und wichtigen Bezugspersonen wird die Frage aufgegriffen, welcher Zusammenhang zwischen der Lebenssituation der Bewohner und der Organisationsdynamik bestehen dürfte, die in beiden Heimen ausgemacht werden konnte.
- Der Beitrag wird mit einigen Anmerkungen schließen, welche in denkbar knapper Weise das Thema „Bildung im hohen Alter“ und ein klein wenig ausführlicher die Bereiche der Forschung sowie der Aus- und Weiterbildung betreffen.

Manche Protokollauschnitte, auf die wir uns im Folgenden beziehen werden, wurden erstmals im Oktober 2008 im Rahmen der Tagung „From Baby to Boardroom: The Tavistock Method of Infant Observation and its Application to Organisations and in Consultancy“ am Tavistock Center in London vorgestellt (Datler, Trunkenpolz, Lazar 2009). Den Kolleginnen und Kollegen, die sich an der Diskussion beteiligten, sei an dieser Stelle für ihre weiterführenden Kommentare herzlich gedankt.

Zurück zu Herrn Hofer: Sein Kampf mit dem Altwerden als Mann

Bereits einleitend wurde angemerkt, dass der Eindruck der Beobachterin, Herr Hofer würde im Heim ein primär heiteres, zufriedenes oder gar glückliches Leben führen, bald von anderen Eindrücken überstrahlt wurde. Das setzte bereits in jenen Protokollbesprechungen ein, in denen sich die Gruppe vor Augen führte, in welchen objektiv gegebenen Lebensumständen sich Herr Hofer befand:

- Herr Hofer saß im Rollstuhl und war nicht mehr in der Lage, selbstständig zwischen Bett und Rollstuhl zu wechseln oder sich ohne fremde Hilfe im Rollstuhl umherzubewegen. Herr Hofer verfügte auch nicht mehr über die Fähigkeit, sich selbstständig

⁵ An dieser Stelle sei Karin Luomi-Messerer gedankt, die dieses Seminar in ihrer Funktion als Universitätslektorin konzipierte und durchführte.

anzukleiden, für seine Körperhygiene zu sorgen oder die Toilette zu benutzen. Schon dies machte ihn in einem hohen Ausmaß abhängig von der Unterstützung durch andere, was ihm in schmerzlicher Weise zu schaffen machte: Immer wieder erzählte er von vergangenen Zeiten, in denen er ein sportlicher, erfolgreicher junger Mann war, der als Fußballer in der Kampfmannschaft eines renommierten Vereins sogar international zum Einsatz kam.

- Den Protokollen war weiters zu entnehmen, dass er seine Frau verloren und auch sonst keine Angehörigen hatte – mit Ausnahme eines Bruders, der ihn aber kaum besuchte. Einmal in der Woche hatte Herr Hofer Kontakt mit einem Mann, der im Rahmen eines Besuchsdienstprojektes kam, um mit Herrn Hofer zu sprechen oder in der Zeitung zu lesen. Darüber hinaus beschränkte sich sein Kontakt auf den Austausch mit anderen Heimbewohnern, der nicht zuletzt wegen der demenziellen Erkrankung der Heimbewohner sehr karg war, sowie auf Situationen des Zusammenseins mit dem Personal. Diese kamen vornehmlich dann zustande, wenn es darum ging, innerhalb vorgegebener Zeiteinheiten therapeutische Aktivitäten – etwa psychotherapeutischer Art – oder Pflegehandlungen durchzuführen.
- Vor diesem Hintergrund war es verständlich, dass Herr Hofer auf die Frage, ob er sich in seinem Alltag beobachten lassen wolle, gerne zustimmend geantwortet hatte und dass er das – nahezu wöchentliche – Kommen der Beobachterin bald als ein Besuchwerden erlebte, auf das er sich freute und dem er mitunter entgegenzufiebern schien.
- Die Tatsache, dass er während der Beobachtungsstunden viel erzählte und die Beobachterin – nahezu permanent – in Gespräche und andere Interaktionen verstrickte, macht unter anderem darauf aufmerksam, dass die Projektmitarbeiterinnen in besonders intensiver Weise herausgefordert waren, der Aufgabe des Beobachtens nachzukommen, ohne dabei zu teilnahmslos wirkenden Anwesenden zu werden, die wie leblose Statuen das Geschehen verfolgen und zwangsläufig Gefahr laufen, wie gefühllose, verfolgende Objekte wahrgenommen zu werden. Dass sich die Beobachterinnen dieser Gefahr weitgehend entziehen konnten, hatte zur Folge, dass sie permanent mit Abgrenzungsproblemen kämpfen mussten, dadurch aber auch erfahren konnten, wie einsam sich beispielsweise Herr Hofer oft fühlen musste und mit welchen unerfüllten Sehnsüchten er zu kämpfen hatte, die durch das Zustandekommen der Beobachtungen spürbar wurden. Zu diesen Sehnsüchten zählte auch das Verlangen, sich nach wie vor als attraktiver, begehrter Mann erleben zu können, dem es möglich ist, sexuelle Gefühle zu zeigen und im Zusammensein mit einer Frau auch zu befriedigen.

Im weiteren Verlauf der Beobachtungen begann sich abzuzeichnen, dass Herr Hofer solche Gefühle und Wünsche auch der Beobachterin entgegenbrachte und dass der Aspekt des Sexuellen in der Beziehung zwischen Beobachterin und Herrn Hofer zunehmend

an Bedeutung gewann. Die Art und Weise, wie Herr Hofer Situationen mit der Beobachterin gestaltete, welche Themen er in Situationen aufbrachte, in denen er mit der Beobachterin allein war, und wie er mit Dritten über die Beobachterin sprach, wiesen zusehends darauf hin, dass Herr Hofer vom Wunsch erfüllt war, von der Beobachterin als attraktiver und begehrenswerter Mann wahrgenommen zu werden und sich als solcher auch erleben zu können. Der folgende Ausschnitt aus einem Beobachtungsprotokoll illustriert dies:

„Da heute ein heißer Tag ist, trage ich ein Trägertop und eine Weste darüber. Der Zipf meiner Weste ist offen. Herr Hofer schaut nun zu mir. Sein Blick gleitet an mir hinunter und bleibt auf meinem Ausschnitt hängen. Ich bemerke dies und schließe sofort meine Weste. Herr Hofer grinst und meint, ob mich das leicht⁶ störe. Ich bejahe. Herr Hofer schaut eine Runde durch den Raum. Sein Blick bleibt in der Nische hängen. Er entdeckt ganz hinten zwei Personen. Er kneift die Augen zusammen und fragt mich, ob da ein Mann und eine Frau sitzen.“ (Schneider 2008, Beob. 12/48ff.)

In solchen und ähnlichen Situationen macht Herr Hofer die Erfahrung, dass er von der Beobachterin zurückgewiesen wird und dass seine Wunschphantasie, als begehrenswerter und attraktiver Mann von der Beobachterin wahrgenommen zu werden, enttäuscht wird. Diese schmerzlichen Erfahrungen versucht er nicht zuletzt damit zu lindern, dass er sich der Phantasie hingibt, die Beobachterin zu heiraten, oder dass er – wie in der folgenden Szene – gemeinsam mit einem Pfleger sowie in Anwesenheit der Beobachterin genau über diese Phantasie zu scherzen versucht:

„Pfleger Thomas geht an uns vorbei Richtung Gang. Als Herr Hofer ihn sieht, reißt er abermals die Hand in die Höhe und ruft: ‚Hallo, i heirat morgen, des is mei Frau!‘ Herr Hofer deutet dabei in meine Richtung. Pfleger Thomas grinst und kommt in unsere Richtung. Er bleibt vor Herrn Hofer stehen und sagt: ‚Ich weiß, Herr Hofer. Ich habe es schon den anderen erzählt. Jeder ist darauf vorbereitet. Wir freuen uns alle für Sie. Das ist sehr schön, dass Sie heiraten.‘ Herr Hofer schaut Thomas mit aufgerissenen Augen und offen stehendem Mund an. Thomas grinst wieder. Herr Hofer ist still. Thomas sieht zu mir herüber und grinst mich an. Er zwinkert mir zu. Herr Hofer fragt Thomas, ob er mich heiraten wolle. Thomas meint, er habe schon drei Frauen zu Hause, das reicht. Thomas dreht sich um, um weiterzugehen. Herr Hofer reißt wieder die Augen und den Mund auf und fragt nach: ‚Drei Frauen?‘ Thomas dreht sich um und sagt: ‚Ja, drei Frauen.‘ Herr Hofer sitzt noch immer

⁶ Das Wort „leicht“ steht hier als umgangssprachliche österreichische Kurzform für „vielleicht“.

mit aufgerissenen Augen und offen stehendem Mund da. Er sagt zu Thomas: ‚Des muast ma erzähl, wie du des g’ mocht host!’ Thomas dreht sich nochmals um und grinst. Dann geht er weiter und verlässt den Aufenthaltsraum.“ (Schneider 2008, Beob. 12/69ff.)

Allem Anschein nach sucht Herr Hofer nach einer Möglichkeit, sein Begehren in dieser triadischen Situation dem Pfleger und vor allem auch der Beobachterin in einer Weise mitzuteilen, die vom unausgesprochenen Konsens lebt, dass alle Beteiligten den Wunsch als solchen erfassen – und zugleich anerkennen, dass sich auch Herr Hofer über die Un erfüllbarkeit des Wunsches im Klaren ist. Dieses Vorhaben bedarf allerdings des gemeinsamen Einstimmens in jene Art des Scherzens, die man in Wien als „Blödeln“ bezeichnet und die es erlaubt, sich auch mit Schmerzlich-Peinlichem so auseinanderzusetzen, dass Gefühle der Scham, der Hilflosigkeit oder der erlebten Minderwertigkeit ein Stück weit gezähmt oder geradezu ins Gegenteil verkehrt werden. Doch indem der Pfleger primär die Absicht verfolgt, Herrn Hofer zu verblüffen, und indem er damit die Ebene des gemeinsamen Blödelns verfehlt, findet sich Herr Hofer in der Situation des chancenlos Unterlegenen wieder, dem es in dieser Abschiedsstunde nicht gelingt, Angehörige des Pflegepersonals dafür zu gewinnen, ihm, Herrn Hofer, zu helfen, sein Verlangen nach Linderung seiner schmerzlichen Gefühle zu erfassen und zumindest ein spürbares Bemühen um jene Haltung an den Tag zu legen, die man mit dem Begriff eines „tröstenden Containments“ bezeichnen kann.

Dies wird auch in den allerletzten Minuten dieser letzten Beobachtung deutlich, in der die Beobachterin gerne mit Herrn Hofer etwas länger alleine wäre, um ihm zum Abschied sowie als Dank – und, so können wir vermuten, vermutlich auch zur Linderung ihrer Schuldgefühle – zwei kleine Geschenke in Gestalt eines Haar- und Rasierwassers zu überreichen. Die diensthabende Pflegerin scheint aber nicht zu erfassen, was diese Situation insbesondere für Herrn Hofer bedeutet, und kann ihm weder Verständnis noch Trost entgegenbringen. Im Protokoll ist zu lesen:

„Die Pflegerin schiebt Herrn Hofer in sein Zimmer. Dann verlässt sie das Zimmer wieder. Ich nutze den Moment und hole zwei kleine Packerl aus dem Papiersackerl⁷. Ich stelle beide auf den Tisch und drehe mich nun zu Herrn Hofer. Er blickt mich mit großen Augen an. Ich bücke mich zu ihm hinunter. Ich gebe ihm die Hand und sage, dass es mich sehr gefreut hat, dass ich ihn beobachten durfte, und ich mich sehr herzlich bei ihm bedanken möchte. Ich zeige auf die beiden Geschenke am Tisch und sage ihm, dass das ein kleines Dankeschön sein soll und ich hoffe, dass er Freude daran hat.

7 Österreichisch für „kleine Papiertüte“.

Herr Hofer zieht seine Mundwinkel hinunter, seine Augen werden rot und Tränen kullern ihm hinunter. Schluchzend fragt er, ob ich jemals wiederkommen werde. Die Pflegerin kommt herein. Ich schaue wieder zu Herrn Hofer. *Die Anwesenheit der Pflegerin irritiert mich*⁸. Ich sage Herrn Hofer, dass ich momentan sehr viel Arbeit habe und viel zu tun hätte mit dem Projekt, aber vielleicht irgendwann mal wieder auf einen Besuch kommen werde. Herr Hofer schluchzt. Die Pflegerin steht neben uns. Ich gebe Herrn Hofer nochmals die Hand. Ich verabschiede mich. Die Pflegerin steht neben mir und schaut zu. Herr Hofer schluchzt nur.

Ich verlasse das Zimmer. Herr Hofer schaut mir nach. Als ich beim Rausgehen bin, sehe ich, wie die Pflegerin Herrn Hofer den Pullover auszieht. Herr Hofer schreit laut: „Aua!“ Selbst als ich im Gang bin, höre ich ihn noch schreien.“ (Schneider 2008, Beob. 12/214ff.)

Es wäre falsch, wenn aufgrund des letzten Protokollausschnitts der Eindruck entstünde, die Pflegepersonen wären grundsätzlich mit Herrn Hofer primär rüde umgegangen. Den Beobachtungsprotokollen ist vielmehr zu entnehmen, dass Kontakte zwischen Herrn Hofer und verschiedenen Pflegepersonen nahezu durchgängig von Freundlichkeit getragen waren. Allerdings war keinen analysierten Szenen zu entnehmen, dass sich Pflegepersonen differenzierte Gedanken über Herrn Hofers innere Welt und somit differenzierte Gedanken über seine Wünsche, Gefühle und Phantasien machten. Ein Verlangen nach Situationen dieser Art, das wohl auch mit Herrn Hofers Wunsch nach einer spürbaren Linderung seines Gefühls der Einsamkeit einherging, zeichnete sich aber in Herrn Hofers Bemühen ab, mit der Beobachterin in Kontakt zu kommen und ihr von seinem Leben zu erzählen. Auch die Gegenübertragungstendenzen der Beobachterin, die sie immer wieder veranlassten, zumindest für kurze Momente ihre zurückhaltende Beobachterrolle zu verlassen (ohne freilich Pflegeaufgaben zu übernehmen), sind in diesem Kontext wohl als Reaktionen auf Herrn Hofers Sehnsüchte zu verstehen.

Zur Bedeutung der Organisationsdynamik in den Heimen A und C

Die besondere Art von Beziehungsdynamik zwischen Heimbewohnern und Pflegepersonen, die im Kapitel zuvor unter Bezugnahme auf einige Ausschnitte aus den Beobachtungen von Herrn Hofer skizziert wurde, lässt sich auch in Beobachtungsmaterialien ausmachen, in deren Mittelpunkt andere Pflegeheimbewohner standen (Datler, Trunkenpolz, Lazar 2009; Trunkenpolz, Datler, Funder, Hover-Reisner 2010; Datler, Trunkenpolz 2011). Sie kann in Gestalt einer Zusammenfassung folgendermaßen beschrieben werden:

⁸ In den Protokollen werden Textstellen, die erläuternden Charakter haben, sowie Passagen, in denen Gefühle, Eindrücke oder interpretierende Gedanken der Beobachter zum Ausdruck kommen, kursiv gesetzt.

- Generell erfahren die Heimbewohnerinnen und Heimbewohner in den Begegnungen mit dem Heimpersonal in hohem Ausmaß Freundlichkeit und fürsorgliche Zuwendung.
- Länger andauernde Kontakte mit dem Heimpersonal finden allerdings nur in Pflegesituationen im engeren Sinn sowie in deklarierten Zeiteinheiten (z.B. während physiotherapeutischer Behandlungen) statt.
- Dabei machen die Heimbewohner und Heimbewohnerinnen kaum die Erfahrung, dass sich das Pflegepersonal gezielt um das Erfassen ihrer „inneren Welt“ im Allgemeinen und um das Verstehen ihrer Gefühle im Speziellen bemüht. In den Beobachtungsprotokollen sind so gut wie keine Äußerungen des Heimpersonals auszumachen, in denen Gedanken darüber zum Ausdruck kommen, wie Heimbewohnerinnen und Heimbewohner Situationen erleben und wie diesem Erleben gezielt Rechnung getragen werden kann.

Im Folgenden möchten wir der Frage nachgehen, wie diese Art der Beziehungsgestaltung zu verstehen ist und welche Bedeutung dabei der Organisationsdynamik der Pflegeheime zukommt.

In diesem Zusammenhang ist daran zu erinnern, dass im Rahmen des Forschungsprojekts in zwei Pflegeheimen Organisationsbeobachtungen durchgeführt wurden. Die Bearbeitung des Beobachtungsmaterials beider Heime machte deutlich, dass der Alltag der Pflegeheimbewohner und Pflegepersonen in beiden Einrichtungen von ähnlichen Themen und Mustern geprägt war. Diese betrafen sowohl die Beziehungs- als auch die Organisationsdynamik beider Häuser, wenngleich in einigen Detailspekten auch standortspezifische Ausprägungen auszumachen waren. Im Folgenden möchten wir uns auf jene Aspekte der Organisationsdynamik konzentrieren, die für beide Häuser zutreffen.

Fokussierung der Pflegepersonen auf körperbezogene Pflegehandlungen

Für die Interaktionen zwischen Pflegepersonen und den Bewohnern ist die Art des Verhaltens von Schwester Susanne charakteristisch, das im folgenden Beobachtungsausschnitt beschrieben wird. Die Szene beginnt damit, dass Schwester Susanne, die im Haus C auf der Pflegestation arbeitet, damit beschäftigt ist, Herrn K. Nahrung zu verabreichen:

„Schwester Susanne geht nun zu Herrn K, der am unteren Ende des großen Tisches in einem Rollstuhl sitzt. Vor ihm stehen ein Plastikbecher mit Kaffee und eine kleine Schüssel. Schwester Susanne bleibt bei Herrn K stehen, beugt sich etwas nach unten, berührt ihn leicht am Oberarm und spricht ihn mit seinem Namen an. Der alte Herr hebt seinen Kopf leicht an. Schwester Susanne fragt ihn, ob er noch etwas frühstücken möchte. Herr K schüttelt den Kopf. Schwester Susanne meint darauf, dass er aber die Medikamente noch nehmen muss. Herr K nickt. Die Pflegerin legt nun

einen Dispenser mit Medikamenten auf den Tisch und setzt sich neben Herrn K an das Kopfende des Tisches.

Schwester Susanne füttert Herrn K mit einem Brei. Dabei liegt ihre Hand am Oberarm des alten Herrn. Bei jedem Löffel fragt sie ihn, ob sie ihm noch etwas geben darf. Herr K im Rollstuhl nickt entweder oder öffnet gleich den Mund, damit Schwester Susanne ihn füttern kann. Schwester Susanne wartet jedes Mal, bis der alte Herr heruntergeschluckt hat, und fragt ihn dann wieder.“ (Trunkenpolz 2008a, Beob. 2/285)

Schwester Susanne ist Herrn K. freundlich und einfühlsam zugewandt und versucht ihre Bemühungen auf die Befindlichkeit von Herrn K. abzustimmen. Sowohl im Haus A als auch im Haus C ist diese Art von Zugewandtheit insbesondere dann zu beobachten, wenn es um Körperliches geht: um die Pflege des Körpers, um Essen, um Kleidung oder um das Bettzeug, das den Körper umhüllt.

Nachdenken über die innere Welt der Pflegeheimbewohner und Pflegepersonen

Im Zuge der Bearbeitung vieler Beobachtungsprotokolle wird deutlich, dass sich Pfleger und Bewohner kaum in ernsthafter Weise über Aspekte austauschen, die nicht dem Bereich des Pflegerischen und somit dem Bereich des Körperlichen zuzurechnen sind.

Die Durchsicht der Protokolle zeigt, dass sich Pflegepersonen auch dann nicht näher mit der inneren Welt und den damit verbundenen Gefühlen der Bewohner befassen, wenn sie vom unmittelbaren Praxisdruck befreit sind: Auch während der Dienstübergabe oder in interdisziplinären Fallbesprechungen, in denen über die Bewohner gesprochen wird, ist nicht zu entdecken, dass die Pfleger in intensiver und differenzierter Weise an der „innere Welt“ der Bewohner interessiert wären. Bezeichnend dafür sind folgende Ausschnitte aus einer Beobachtung einer interdisziplinären Teambesprechung von Haus A und einer Dienstübergabe aus Haus C, in denen über einzelne Bewohner unter Einbeziehung diverser Unterlagen gesprochen wurde:

„Des Weiteren kommt das Gespräch auf eine Frau, die noch nicht aufgeklärt ist und nach wie vor hofft, endlich wieder entlassen zu werden. Die Ärztin berichtet, dass es der Mann nicht über das Herz bringt, ihr mitzuteilen, dass sie im Heim bleiben wird. Um die Aufklärung der Frau anzubahnen, gab es jetzt bereits ein Gespräch zwischen der klinischen Psychologin und dem Mann und es ist jetzt schon ein Termin geplant, an dem die klinische Psychologin, die Bewohnerin und deren Mann darüber sprechen werden, dass die Frau fix im Haus bleibt.“

Die Ärztin meint, dass bei dieser Dame derzeit keine Therapien angezeigt sind, da deren einziges Ziel, das sie noch hat, ist, wieder nach Hause zu ziehen. Die Ärztin gibt zu bedenken, dass die Bewohnerin sicher in eine Depression verfallen wird, wenn sie realisiert, dass sie hier bleibt und somit ihr einziges Ziel aufgeben muss. Sie müsse dann einmal ihren Weg finden, mit dem Verlust und dem Abschied umzugehen – so die Ärztin. Wenn sie dann aus dieser Depression heraus sei, werde man weitersehen.“ (Trunkenpolz 2008b, Beob. 4/385)

In dieser Passage gelingt es der Stationsärztin, Überlegungen dahingehend zu entwickeln, mit welchen schmerzlichen Themen eine Bewohnerin konfrontiert sein mag, wenn sie erfährt, dass sie für immer im Heim bleiben wird und damit ihr einziges Lebensziel – nämlich nach Hause zurückzukehren – aufgeben muss. Die Ärztin spricht in diesem Zusammenhang von Abschied und Verlust und zeigt sich in Ansätzen offen für jene Themen, die die Bewohnerin innerlich bewegen mögen.

Die weiteren Ausführungen der Stationsärztin lassen sich allerdings eher als Bemühen verstehen, persönlich nicht allzu sehr von dieser schwierigen Situation emotional berührt zu werden. Denn nun ändert sich ihr Nachdenken und Erzählen über diese Situation insofern, als die Ärztin sich tendenziell von den emotionalen Erfahrungen der Bewohnerin abgrenzt, distanziert und somit nicht mehr für das Erleben und die Erfahrungen der Bewohnerin offen zu sein scheint, um darüber in differenzierter Art und Weise nachzudenken:

- Die Gefühle, die mit diesen schmerzlichen Erfahrungen einhergehen mögen – wie Trauer, Wut, Verzweiflung oder Resignation –, werden von der Stationsärztin nicht explizit angesprochen. Lediglich ihr Hinweis auf eine Depression, die die Bewohnerin ihrer Meinung nach wahrscheinlich angesichts dieser schwierigen Lebenssituation ausbilden wird, verweist auf eine medizinisch-nüchterne Art und Weise auf die damit verbundenen emotionalen Belastungen. Dies mag auch Ausdruck einer gewissen Distanzierung von der inneren Welt der Bewohnerin sein, um persönlich nicht allzu sehr von diesen Gefühlen berührt zu werden.
- Darüber hinaus gelingt es der Stationsärztin in dieser Situation nicht, gemeinsam mit dem Team Überlegungen dahingehend zu entwickeln, auf welche Art und Weise das Betreuungs- und Pflegeteam der Station diese Bewohnerin durch diese schwierige Lebensphase begleiten und sie dabei unterstützen kann. Die Bewohnerin müsse ihren Weg erst finden und erst, wenn sie aus der „Depression heraus“ sei, so die Stationsärztin, könne man weitersehen, welche Angebote des Hauses für die Bewohnerin passend seien.

Im Haus C findet die Dienstübergabe täglich in der Zeit des Dienstwechsels in der Früh im Personalraum der Station statt. An dieser Dienstübergabe nehmen die Stationsleiterin

sowie jene Pflegepersonen teil, die bis dahin im Dienst waren und in Kürze ihren Dienst beenden. Folgender Ausschnitt beschreibt eine typische Sequenz einer solchen Besprechung:

„Schwester S. greift nun nach der gelben Mappe und blättert den ersten Patientenakt auf. Sie liest den Namen des Bewohners sowie die Pflegedokumentation des vergangenen Tages und der letzten Nacht. Es geht dabei um den Blutdruck des Bewohners, dass er am Vortag geduscht hat, am Nachmittag Besuch hatte und bei der Fußpflege war. Sie schließt mit: ‚Er ist zufrieden‘, und geht dann zum nächsten Bewohner weiter.“ (Trunkenpolz 2008a, Beob. 4/2)

Mit einer solchen Fokussierung auf pflegerisch-medizinische Aspekte wird in einer knappen Stunde über etwa fünfzig Bewohner gesprochen, ohne dass es zu einem differenzierteren Austausch über die emotionale Befindlichkeit der Bewohner käme. Dazu fällt auf, dass auch in jenen Protokollen, in denen private Gespräche zwischen Angehörigen des Pflegepersonals wiedergegeben werden, keine Passagen auszumachen sind, in denen über Gefühle gesprochen wurde. In diesem Sinn wird beispielsweise von einem Gespräch zwischen zwei Pflegepersonen berichtet, das vom bevorstehenden Krankenhausaufenthalt einer Pflegerin handelt und in dem es ausschließlich um die Wahl des Krankenhauses und die Art der bevorstehenden Untersuchungen geht, während kein Wort darüber fällt, welche Befürchtungen oder Erwartungen mit dem nahenden Krankenhausaufenthalt verbunden sind.

Diskussion dieser Analyseergebnisse vor dem Hintergrund des Group-Relations-Ansatzes

Als wir uns im Forschungsteam mit der Frage beschäftigten, wie das eben Beschriebene verstanden werden kann, sahen wir uns an die vielzitierte Untersuchung von Menzies-Lyth aus dem Jahre 1959 erinnert. Menzies-Lyth machte darauf aufmerksam, in welchem hohem Ausmaß Pfleger, die in einem Krankenhaus arbeiten, alltäglich mit bedrohlichen, beängstigenden und belastenden Gefühlen konfrontiert sind. Menzies-Lyth (1974, 186) fasst dies folgendermaßen zusammen:

Pflegepersonen sind „mit der Bedrohung und der Realität von Leiden und Tod konfrontiert, wie nur wenige Laien. Ihre Arbeit bringt die Durchführung von Aufgaben mit sich, die, an gewöhnlichen Situationen gemessen, Ekel, Abscheu und Furcht wecken. ... Die Arbeitssituation erzeugt bei den Schwestern sehr starke und komplexe Gefühle: Bedauern, Mitleid und Liebe; Schuld und Angst; Hass und Ressentiments gegenüber den Patienten, die ja diese heftigen Gefühle bei den Schwestern auslösen; Neid hinsichtlich der Pflege, die den Patienten zuteil wird.“

Wie stark diese Gefühle sind, konnten wir mitunter der Dynamik entnehmen, die sich in den Seminaren entwickelte, die im Kontext des Forschungsprojektes angeboten wurden (siehe dazu das Kapitel „Projektteam und Seminarstruktur“). So fiel es beispielsweise jenen Projektmitarbeitern, die im Haus C beobachteten, besonders schwer, über das Erleben der beobachteten Pflegeheimbewohner nachzudenken. Umso heftiger waren hingegen die Emotionen, die in den Blockseminaren aufkamen, die von Ross Lazar geleitet wurden. Manche Seminarteilnehmer, die selbst aus Pflegeberufen kamen, konnten kaum den Gedanken ertragen, dass es auch zu der Aufgabe der Pflegepersonen zählen könnte, sich ernsthaft für die Gefühle der Bewohner zu interessieren und diesen Rechnung zu tragen. Manche Seminarteilnehmer waren empört über die Ansprüche, die da an Pflegepersonen herangetragen werden; eine Seminarteilnehmerin begann zu weinen; und eine überlegte, die Seminarteilnahme nach einem Tag abzubrechen, und entschloss sich erst dann, zu bleiben, als es gelang, im Seminar ein Nachdenken über diese Semindynamik in Gang zu bringen.

Welch hohen emotionalen Belastungen die Angestellten der Heime ausgesetzt sind, konnten wir überdies manchen Protokollpassagen nahezu unmittelbar entnehmen. Ein Beispiel für solch eine Protokollpassage stellt die folgende Beschreibung einer Interaktionssequenz aus der Pflegestation des Hauses C dar, die am frühen Abend beobachtet wurde:

„Plötzlich höre ich die Reinigungskraft laut aufschreien und schimpfen, was mich aufschrecken lässt. Ich schaue zu den beiden Frauen hinüber, die etwa in meiner Höhe stehen. Die alte Frau steht mit dem Rücken zu mir und ich kann sehen, dass ihre Hose hinten mit Kot beschmutzt ist. Die Reinigungskraft schreit die alte Frau an: ‚Das darf ja nicht wahr sein, der ganze Gang und sie, überall ist ...‘ Sie holt tief Luft. ‚Alles ist dreckig, überall pickt ihr Dreck ... überall Kacki ...‘ Die Reinigungskraft ist außer sich: ‚Na, i wü nimma, i loss den Schaß pickn. Bis morgn, mir is wuascht ...‘ Die Reinigungskraft reißt es fast vor lauter Wut⁹. Selbst ich zucke fast zusammen, obwohl es mich nicht betrifft. Die alte Frau steht nur da und ist still. Schwester Renata kommt über den Gang herein. Die Reinigungskraft beschwert sich bei Schwester Renata. Schwester Renata bleibt gelassen. Sie holt den Rollator und nimmt die Frau am Arm und nimmt sich ihrer an. Sie verlassen den Raum. Die Putzfrau schimpft weiter. Sie schreit herum: ‚Des interessiert mi net, den gonzen Tog Scheiße putzen, des stimmt scho, Leut, de im Pflegeheim arbeif'n, putz'n den ganz Tog nur Scheiße weg ...‘ Sie schimpft laut vor sich hin. Sie wischt nun ein zweites Mal den Gang auf. Ich höre sie schreien: ‚Den ganzn Gang anscheißn, des darf do net wahr sein ...‘“ (Schneider 2008, Beob. 12/4)

9 Österreichisch für: „Die Reinigungskraft zuckt fast vor Wut.“

Menzies (1974) oben erwähnte Veröffentlichung zählt zu den ersten Publikationen, in denen in Verbindung mit organisationsdynamischen Analysen die These entfaltet wurde, dass die Mitglieder verschiedener Organisationen dazu neigen, in ihrem tagtäglichen unbewussten Zusammenspiel unter Berücksichtigung gegebener organisationsspezifischer Strukturen Abwehrprozesse zu verfolgen, die sie über weite Strecken davor schützen, im Bereich des bewusst Wahrnehmbaren mit bedrohlichen und belastenden Gefühlen in allzu intensiver Weise in Kontakt zu kommen. Dabei kommt es häufig zur Ausbildung institutionalisierter Abwehrprozesse, die auf nahezu allen Ebenen einer Organisation wirksam werden und sich oft als sehr stabil erweisen. Aus der Perspektive einer solchen Theorie unbewusster Abwehrprozesse liegt die Annahme nahe, dass die Art der Beziehungen, die in den untersuchten Pflegeheimen zwischen dem Pflegepersonal und den alten Menschen sowie zwischen den Angehörigen des Pflegepersonals untereinander existieren, im Dienst der institutionalisierten Abwehr der heftigen und nur schwer aushaltbaren Gefühle steht, die durch die Arbeit mit den dementen, alten Menschen in allen Beteiligten permanent hervorgerufen werden.

In diesem Sinn verfolgen die verschiedenen Personen und Personengruppen, die im Pflegebereich tätig sind, eine Vielzahl von unbewussten Aktivitäten, die dazu führen, dass der inneren Welt und den damit verbundenen Gefühlen der pflegebedürftigen Menschen, aber auch der inneren Welt und den damit verbundenen Gefühlen jener, die im Pflegebereich arbeiten, wenig Aufmerksamkeit und Interesse entgegengebracht wird. Diese im Dienst der Abwehr von bedrohlichen Gefühlen stehenden Prozesse haben zur Folge, dass alle Beteiligten nur in geringem Ausmaß Beziehungserfahrungen machen können, die man im Anschluss an Bion mit den Begriffen „Container-Contained“ bezeichnen könnte (Bion 1962, 145ff.; Lazar 1993).

Damit einher geht die Konzentration auf körperbezogene Pflegehandlungen. Dies scheint Pflegern zu helfen, sich auf Handlungsbereiche konzentrieren zu können, für die sie sich gut ausgebildet fühlen, und scheint sie zugleich davor zu bewahren, emotional in einem solch hohen Ausmaß berührt zu werden, dass die Arbeit im Pflegebereich nicht mehr geleistet werden kann. In diesem Sinn postuliert auch Foster (2001, 81) in ihrem Artikel „The duty to care and the need to split“ die paradox wirkende Hypothese, „that workers may need to split off part of their emotional experience in order to preserve their own mental health and provide reliable services to their clients. ... To retreat from emotional involvement with difficult clients is both a form of self-protection and a danger. In retreating we cease to hold the client in mind as a whole person and we become deadened to the unconscious communication, running the risk of not seeing what we need to see and consequently of not doing what we should be doing.“

Gegenstandsbereich lebendig bleiben, die auf die Generierung von tiefgehenden Kenntnissen über diesen Gegenstandsbereich abzielt und sich von jenen Aktivitäten unterscheidet, die auf die Aneignung von oberflächlichem Bescheidwissen abstellen.

Vor einer ähnlichen Herausforderung stehen allerdings auch jene, die – etwa im Feld der Pflege – für den Bereich der Aus- und Weiterbildung verantwortlich sind. Wenn die Annahme geteilt wird, dass bestimmte Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen der gezielten Förderung der Fähigkeit dienen sollen,

- zur „inneren Welt“ von Heimbewohnern Zugang zu finden und zu verstehen, wie Heimbewohner verschiedene Alltagssituationen erleben,
- um in der weiteren Arbeit auf deren „innere Welt“ verstärkt Bedacht nehmen zu können,

so bedarf es auch in diesem Zusammenhang der Fähigkeit, all jene Personen in Hinblick auf die Entfaltung von K-Aktivitäten zu unterstützen, die im Bereich Pflege Verantwortung tragen. Bedenkt man in diesem Kontext den Aspekt der Organisationsdynamik und somit auch den Stellenwert institutionalisierter Abwehr, so gilt es vor dem Hintergrund unserer Forschungsergebnisse allerdings zu beachten, dass es zu kurz greift, wenn sich entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen bloß an einzelne Mitglieder des Pflegepersonals wenden: Denn zum einen gilt es zu bedenken, dass entsprechende Fähigkeiten im Regelfall nur dann entwickelt werden und in breiterem Ausmaß zum Tragen kommen können, wenn es zu einer Lockerung institutionalisierter Abwehrprozesse sowie zur Einrichtung institutionalisierter Bereiche des gemeinsamen Nachdenkens über emotionale Prozesse kommt. In diesem Sinn hat Steven Briggs (1999) davon gesprochen, dass auf Seiten professionell Tätiger „mental space“ nur dann entwickelt werden und zum Tragen kommen kann, wenn es Organisationen in Verschränkung damit auch gelingt, in geeigneter Form „social space“ zu schaffen. Zweitens ist darauf hinzuweisen, dass solche Veränderungen zumeist nur dann gelingen, wenn in Weiterbildungsprozesse nicht nur Mitglieder des Pflegepersonals, sondern auch jene Personen eingebunden sind, die der Leitungsebene und der Verwaltung angehören (Steinhardt, Datler 2005).

Im Sinne dieser Bemerkungen war es für uns wiederholt hilfreich, dass wir zu dritt für die Leitung des bildungswissenschaftlichen Teiles unseres Forschungsprojekts verantwortlich waren und kontinuierlich Gelegenheit hatten, uns über den Fortgang des Projekts auszutauschen. Darüber hinaus wussten wir es zu schätzen, dass jenes System an Lehrveranstaltungen eingerichtet werden konnte, das wir im Kapitel „Projektteam und Seminarstruktur“ umrissen haben: Wenn davon ausgegangen werden kann, dass jene Personen, die Beobachtungen nach dem Tavistock-Konzept durchführen, eine Seminargruppe benötigen, die Container-Funktionen übernimmt und in diesem Sinn hilft, schwer Erträgliches zu verdauen und in Verbindung damit das Interesse am Ringen um Verstehen aufrechtzuerhalten (Lazar 2000), so kam diesem System von miteinander eng verschränkten Seminaren eine ähnliche Bedeutung für das Forschungsprojekt zu. An dieser Stelle sei der

Universität Wien dafür gedankt, dass es während der Projektlaufzeit möglich war, dieses Seminarsystem als eine besondere Form von Organisation einzurichten, auf die ein Projekt wie das hier skizzierte kaum verzichten kann.

Literatur

- Bion, W.R. (1962): *Lernen durch Erfahrung*. Frankfurt/M., Suhrkamp [deutsche Übersetzung 1990].
- Briggs, S. (1999): *Links between infant observation and reflective social work practice*. In: *Journal of Social Work Practice* 13(2): 147–156.
- Cytrynbaum, S., Noumair, D.A. (Ed.) (2004): *Group Dynamics, Organizational Irrationality and Social Complexity: Group Relations Reader*. 3. A.K. Rice Institute: Washington.
- Datler, W. (2009): *Von der akademischen Entwicklungspsychologie zur psychoanalytischen Säuglingsbeobachtung. Über Esther Bick, die Methode der Infant Observation und die Entwicklung von psychosozialer Kompetenz*. In: Diem-Wille, G., Turner, A. (Hrsg.): *Ein-Blicke in die Tiefe. Die psychoanalytische Säuglingsbeobachtung und ihre Anwendungen*. Stuttgart, Klett-Cotta, 41–66.
- Datler, W. (2010): *Die Singstunde. Zum Einsatz von Beobachtungen nach dem Tavistock-Konzept zur Untersuchung der Beziehungsdynamik in Alters- und Pflegeheimen aus der Perspektive von Psychoanalyse und Bildungswissenschaft*. In: Breinbauer, I.M., Ferring, D., Haller, M., Meyer-Wolters, H. (Hrsg.): *Transdisziplinäre Alter(n)studien – Gegenstände und Methoden*. Würzburg, Königshausen & Neumann, 153–175.
- Datler, W., Hover-Reisner, N., Steinhardt, K., Trunkenpolz, K. (2008): *Zweisamkeit vor Dreisamkeit? Infant Observation als Methode zur Untersuchung früher Triangulierungsprozesse*. In: Dammasch, F., Katzenbach, D., Ruth, J. (Hrsg.): *Triangulierung. Lernen, Denken und Handeln aus psychoanalytischer und pädagogischer Sicht*. Frankfurt, Brandes & Apsel, 85–109.
- Datler, W., Lazar, R.A., Trunkenpolz, K. (2011): *Observing in Nursing Homes: The Use of Single Case Studies and Organisational Observation as a Research Tool*. In: Urwin, C., Sternberg, J. (Eds.): *Infant Observation and Research. Emotional Processes in Everyday Lives*. London, Routledge (in print).
- Datler, W., Trunkenpolz, K. (2009): *Observation nach dem Tavistock-Konzept: Deutschsprachige Veröffentlichungen über Infant Observation und damit verbundene Varianten des psychoanalytischen Beobachtens. Eine kommentierte Bibliographie*. In: Diem-Wille, G., Turner, A. (Hrsg.): *Ein-Blicke in die Tiefe. Infant Observation und ihre Anwendungen*. Stuttgart, Klett-Cotta, 233–252.
- Datler, W., Trunkenpolz, K. (2011): *Trauerarbeit als Bildungsaufgabe im hohen Alter? Anmerkungen über Alter und Abwehr, Bildung und Forschung*. In: Dörr, M., Göppel, R., Funder, A. (Hrsg.): *Reifungsprozesse und Entwicklungsaufgaben im Lebenszyklus [Jahrbuch für Psychoanalytische Pädagogik 19]*. Gießen, Psychosozial-Verlag, 175–190.
- Datler, W., Trunkenpolz, K., Lazar, R.A. (2009): *An exploration of the quality of life in nursing homes: The use of single case and organisational observation in a research project*. In: *Infant Observation. The International Journal of Infant Observation and Its Applications* 12(1): 63–82.
- Davenhill, R. (2007): *Psychodynamic Observation and old age*. In: Davenhill, R. (Ed.): *Looking Into Later Life. A Psychoanalytic Approach to Depression and Dementia in Old Age*. London, Karnac Books, 129–144.
- Devereux, G. (1967): *Angst und Methode in den Verhaltenswissenschaften*. Frankfurt, Suhrkamp.
- Diem-Wille, G., Turner, A. (Hrsg.): *Ein-Blicke in die Tiefe. Die psychoanalytische Säuglingsbeobachtung und ihre Anwendungen*. Klett-Cotta: Stuttgart.

- Foster, A. (2001): *The duty to care and the need to split*. In: *Journal of social work practice* 15(1): 82–90.
- Hinshelwood, R. D. (1993): *Wörterbuch der kleinianischen Psychoanalyse*. Stuttgart, Verlag Internationale Psychoanalyse.
- Hinshelwood, R., Skogstad, W. (Hrsg.) (2006): *Organisationsbeobachtung [Herausgeber der deutschen Ausgabe: Burkard Sievers]. Psychodynamische Aspekte der Organisationskultur im Gesundheitswesen*. Gießen, Psychosozial-Verlag.
- Kahn, W. (2005): *Holding fast. The struggle to create resilient caregiving organizations*. London, Routledge.
- Lazar, R.A. (1993): „Container-Contained“ und die helfende Beziehung. In: Ermann, M. (Hrsg.): *Die hilfreiche Beziehung in der Psychoanalyse*. Göttingen, Vandenhoeck und Ruprecht, 68–91.
- Lazar, R.A. (2000): Erforschen und Erfahren: Teilnehmende Säuglingsbeobachtung – „Empathietraining“ oder empirische Forschungsmethode? In: *Analytische Kinder- und Jugendlichen Psychotherapie*, 31(108): 399–417.
- Lazar, R.A. (2009): Vom Kinderzimmer zum Konferenzraum: Die Beobachtungsmethode von Esther Bick und ihre Anwendungen bei Säuglingen und Institutionen. In: Diem-Wille, G., Turner, A. (Hrsg.): *Ein-Blicke in die Tiefe. Die psychoanalytische Babybeobachtung. Methode, Techniken, Anwendungen und Weiterentwicklungen*. Stuttgart, Klett-Cotta, 201–214.
- Lazar, R.A., Lehmann, N., Häußinger, G. (1986): Die psychoanalytische Beobachtung von Babys innerhalb der Familie. In: Stork, J. (Hrsg.): *Zur Psychologie und Psychopathologie des Säuglings – neue Ergebnisse in der psychoanalytischen Reflexion*. Stuttgart, Bad Cannstatt, frommann-holzboog, 185–211.
- Menzies-Lyth, I. (1959/1988): *The functioning of social systems as a defence against anxiety*. In: Menzies-Lyth, I. (Ed.): *Containing anxiety in institutions. Selected Essays Vol. I*. London, Free Association Books, 43–85.
- Obholzer, A., Roberts V.Z. (Eds.) (1994): *The unconscious at work. Individual and organizational stress in the human services*. London, Routledge.
- Schneider, K. (2008): *Einzelfallbeobachtungen des Pflegeheimbewohners Herr Hofer*. Unpubliziertes Projektmaterial.
- Steinhardt, K., Datler, W. (2005): *Organisation und Psychodynamik. Psychoanalytische Überlegungen zur Wahrnehmung von Leitungsaufgaben*. In: Fasching, H., Lange, R. (Hrsg.): *sozial managen. Grundlagen und Positionen des Sozialmanagements zwischen Bewahren und radikalem Verändern*. Bern u. a., Haupt Verlag, 213–231.
- Trunkenpolz, K. (2008a): *Organisationsbeobachtungen im Pflegeheim C*. Unpubliziertes Projektmaterial.
- Trunkenpolz, K. (2008b): *Organisationsbeobachtungen im Pflegeheim A*. Unpubliziertes Projektmaterial.
- Trunkenpolz, K. (2009): *Practice governing moments of professional staff members in nursing homes. Reflections on education and training*. Unpubliziertes Vortragsmanuskript.
- Trunkenpolz, K., Funder, A., Hover-Reisner, N. (2010): „If one wants to ‘see’ the unconscious, one can find it in the setting of Infant Observation ...“ Beiträge zum Einsatz des Beobachtens nach dem Tavistock-Konzept im Kontext von Forschung. In: Ahrbeck, B., Eggert-Schmid Noerr, A., Finger-Trescher, U., Gstach, J. (Hrsg.): *Psychoanalyse und Systemtheorie in Jugendhilfe und Pädagogik [Jahrbuch für Psychoanalytische Pädagogik 18]*. Gießen, Psychosozial-Verlag, 167–208.
- Trunkenpolz, K., Datler, W., Funder, A., Hover-Reisner, N. (2009): Von der Infant Observation zur Altersforschung: Die psychoanalytische Methode des Beobachtens nach dem Tavistock-Konzept im Kontext von Forschung. In: *Zeitschrift für Individualpsychologie* 34(3): 331–350.