

Prinzipien der Therapeutischen Gemeinschaft, angewandt auf die AEA Arxhof¹

von Andreas Manz

1 Ausgangslage

Der Arxhof besteht nun seit ca. zwei Jahren. Die Institution als Ganzes kann in einem gewissen Sinne als aufgebaut betrachtet werden. Wir dürfen aber nicht übersehen, dass während diesen zwei Jahren zu wenig Zeit übrig geblieben ist, gewisse Konzeptfragen genügend gründlich durch zu diskutieren. Das umfangreiche Feinkonzept, das seit einem Jahr vorliegt, musste unter grossem Zeitdruck entstehen, da die Aufsichtskommission, die Regierung und das Bundesamt für Justiz relativ rasch ein solches anforderten. Um diesem Bedürfnis nachzukommen, wurde das Feinkonzept in einer Patchwork-Arbeit von einigen Wenigen geschrieben. Vor allem haben wir kaum intensive Grundsatzdiskussionen geführt, bevor wir uns ans Werk gemacht haben. Es ist Zeit, uns auf gewisse grundlegende Fragen zurückzubedenken und zu versuchen, die Mängel, die beim Aufbau des jetzigen Konzeptes hingenommen werden mussten, zu beheben. Dass diese Diskussion in der gesamten Institution vertieft wird, ist unumgänglich. Wir verfügen nun über viele Mitarbeiter, die sich eingearbeitet und eine Vorstellung von der sich stellenden Problemlage haben. Am Workshop der ganzen Institution vom 11. bis 14.01.93 war denn auch die Arxhof-Konzeption das erste Mal Thema der Gesamtinstitution.

Dieses Papier soll vor allem die Grundprinzipien der Therapeutischen Gemeinschaft darlegen und deren Anwendung auf den Arxhof diskutieren. Im Weiteren werden, z. T. in unsystematischer Abfolge, einige Grundsatzthemen aufgegriffen.

2 Der Arxhof als Therapeutische Gemeinschaft

Eine der Auflagen des Basellandschaftlichen Regierungsrats an die Neueröffnung² des Arxhofes war, die Arbeitserziehungsanstalt in Form einer Therapeutischen Gemeinschaft zu gestalten. Genauer genommen war die Rede davon, die Institution als "therapeutisch-pädagogische" Institution zu konzipieren.

Die Grundidee der Therapeutischen Gemeinschaft kann als Schnittpunkt von therapeutischen und pädagogischen Arbeitsansätzen gesehen werden. Beide Richtungen decken ein breites Spektrum von Grundkonzeptionen ab. Auf der pädagogischen Seite sind die

¹ Dieser Artikel ist 1992 für eine Diskussion im Therapeutenteam der AEA Arxhof entstanden und wurde 1993 für eine Standortbestimmung der Direktion der AEA Arxhof erweitert.

Die Arbeitserziehungsanstalt (AEA) Arxhof ist ein Massnahmenzentrum für jugendliche Straftäter. Die Konzeption der Institution lehnt sich an die Grundideen einer Therapeutischen Gemeinschaft an, wie sie erstmals von Maxwell Jones formuliert und später vielfach u.a. von H. Petzold für die stationäre Drogentherapie weiterentwickelt wurde.

² Der Arxhof bestand von ca. 1977 bis 1988 bereits einmal als Therapeutische Gemeinschaft unter der Leitung von René Lötscher und Dr. Roberto Lobos.

Konzepte angesprochen, die während der Heimkampagne in der Schweiz gefordert wurden oder die zum Beispiel von Paolo Freire³ verkörpert wurden. Gemeint ist eine Pädagogik, die auf gegenseitigem Lernen und auf gegenseitiger Achtung aufgebaut ist. Die Rollen zwischen Schüler und Lehrer oder Zögling und Erzieher werden hinterfragt und aufgebrochen. Das pädagogische System wird als ein System von gegenseitig Lernenden definiert. Auch wenn Rollenunterschiede gegeben sind, so werden diese in einem fortlaufenden Prozess hinterfragt. Es sind nicht die Rollenunterschiede, die das pädagogische System definieren. Der Rollenunterschied besagt lediglich, von wem die Initiative der Hinterfragung der eigenen Rolle ausgehen soll, nämlich vom Lehrer oder Erzieher. Der Erzieher hat zu erkennen, dass er seiner Aufgabe dann am besten nachkommen kann, wenn er begreift, dass die angestrebte Entwicklung eine Entwicklung des ganzen Systems und all ihre Mitglieder fordert. Dabei wird grundlegend hinterfragt, ob es effizient möglich ist, dass der Lehrer in einer statischen Rolle ausserhalb des Systems der Erziehung verharren darf und lediglich die Forderung, sich zu entwickeln, an die Schüler weiterleiten kann.

Analog hat auch das therapeutische System vor allem in der Behandlung von Randgruppen eine Entwicklung in die gleiche Richtung durchlaufen. Therapeuten mussten erkennen, dass das System der therapeutischen Abstinenz, in dem die eigene Entwicklung des Therapeuten für den Patienten intransparent bleibt, in der Behandlung von Randgruppen starke Nachteile aufweist. Einerseits musste erkannt werden, dass die Patienten, die sich in Therapie auf einer Couch begeben, meistens derselben soziokulturellen Schicht wie derjenigen der Therapeuten angehören. Dies ermöglicht es den Therapeuten, die eigene innerpsychische Dynamik und die eigenen Lebenserfahrungen direkt in die Behandlung des Patienten einfließen zu lassen. Vom Moment an, wo Patienten aus einer ganz anderen soziokulturellen Schicht stammten und ganz andere Lebensweisen praktizierten, versagte dieses Modell. Therapeuten mussten begreifen lernen, dass sie selber zuerst überhaupt verstehen mussten, was diese Patienten bewegt. Therapeuten mussten sich auf einen Prozess einlassen, die Grundbedingungen der verschiedenartigen soziokulturellen Hintergründe auch bei sich zu entdecken. Das meist agierende Verhalten solcher Patienten ist derart andersartig als dasjenige der Therapeuten, dass eine zusätzliche Entdeckungsreise des Therapeuten in seinem Innern, aber auch und gerade im Dialog mit den Patienten notwendig ist, um überhaupt einen therapeutischen Prozess in Gang zu setzen. Da gegenseitig grosse Vorurteile bestehen, muss dieser Entdeckungsprozess transparent erfolgen. Beim Patienten existiert keine Vertrauensbasis zum Therapeuten, aus der er schliessen kann, dass dieser ihn versteht, was er selber nur undeutlich fühlt und das ihm so grosse Schwierigkeiten in seinem Leben eingebrockt hat. So wurden Arbeitsansätze entwickelt, die der gemeinsamen Entwicklung Vorrang vor der äusseren Abstinenz geben. Auf diesem Schnittpunkt zwischen pädagogischer und therapeutischer Konzeption ist das System der Therapeutischen Gemeinschaft aufgebaut. Im Feinkonzept des Arxhofes ist denn auch das System der Therapeutischen Gemeinschaft als Grundkonzeption genannt.

³ Paolo Freire: "Pädagogik der Unterdrückten", Reinbek 1973; "Erziehung als Praxis der Freiheit", Reinbek 1977

Es stellt sich nun die Frage, was damit eigentlich gemeint ist, sowohl in theoretischer als auch in praktischer Hinsicht. Ich habe anlässlich verschiedener Krisen, die im vergangenen Jahr auf dem Arxhof bewältigt werden mussten, realisiert, dass die Institution inzwischen über differenzierte Arbeitsinstrumente verfügt, dass sie aber noch kaum eine grundlegende Identität erworben hat. Insbesondere das Schlagwort "Therapeutische Gemeinschaft" ist in vielen Köpfen mehr ein Begriff als eine klare geistige Orientierung, aus der Handlungen abzuleiten sind. Vor allem bei der letzten Krise fiel mir auf, dass den Instrumenten, die die Therapeutische Gemeinschaft zur Verfügung stellt, nicht genügend vertraut wird. Bei genauerem Hinsehen fehlt dem Arxhof das Bewusstsein, welche Instrumente die übergeordnete Systematik der Therapeutischen Gemeinschaft zur Krisenbewältigung bereitstellen würde.

Dieses Papier soll mithelfen, die Diskussion über Grundlagen der Therapeutischen Gemeinschaft anzuregen mit dem Ziel, dass wir in dieser Hinsicht klarere Vorstellungen erwerben und die bestehende Konzeption des Arxhofes modifizieren können.

3 Das Grundprinzip der Therapeutischen Gemeinschaft

Wie oben ausgeführt postuliert die Therapeutische Gemeinschaft das Gesetz, dass eine Entwicklung des Einzelnen nur dann möglich ist, wenn sich sowohl der Einzelne als auch die verschiedenen dualen Beziehungen als auch die Gemeinschaft als Ganzes entwickeln. Folgende drei Sätze stehen gleichberechtigt und in gegenseitiger Bedingtheit nebeneinander:

1. Es geht um mich.
2. Damit es mir gut gehen kann, muss ich mich mit meinen Partnern auseinandersetzen und mich um deren Wohl kümmern. Alle Mitglieder der Therapeutischen Gemeinschaft sind meine Partner.
3. Für diesen Prozess brauchen wir eine Gemeinschaft. Für diese müssen wir Sorge tragen. Jeder, der in diese Gemeinschaft eintritt, ist in einem Masse für die Gemeinschaft verantwortlich als wäre er alleine verantwortlich. Das heisst: Jeder, der in der Gemeinschaft lebt, ist für diese Gemeinschaft von zentraler Bedeutung. Es gibt in dieser Bedeutung keine Hierarchie zwischen den einzelnen Mitgliedern. Bestehende Hierarchien beschränken sich auf funktionale Gegebenheiten, nicht aber auf die Wichtigkeit für das Gedeihen der ganzen Gemeinschaft.

Die Aufzählung ist zufällig. Es kann jede beliebige andere Reihenfolge gewählt werden. Damit soll ausgedrückt werden, dass alle drei Aussagen von einander abhängen und auf gleicher Hierarchiestufe miteinander stehen. Die Therapeutische Gemeinschaft wendet sich gegen den Egoismus oder selektiven Narzissmus, der das ICH an erste Stelle stellt,

ohne seine Bedingtheit mit dem DU und der Gemeinschaft anzuerkennen. Sie stellt sich entschieden gegen manipulative Beziehungen, die eine Beziehung lediglich zum Nutzen des eigenen selektiven Vorteils versteht. Die Therapeutische Gemeinschaft ist das Gegenteil einer arroganten Institution, die in bürokratischer Weise ihre Eigendynamik verteidigt und damit zum Machtinstrument einer herrschenden Schicht benutzt werden kann.

Unter dem Gesichtspunkt der Grundprinzipien der Therapeutischen Gemeinschaft gibt es keinen prinzipiellen Unterschied zwischen Eingewiesenen und Mitarbeitern. Auch ein Mitarbeiter, der in einer Therapeutischen Gemeinschaft seinen Lebensunterhalt verdient, ist gleich wie der Eingewiesene aufgefordert, einerseits sich selber wichtig zu nehmen, seine eigene Entwicklungsbedürftigkeit anzuerkennen, einzusehen, dass er dazu echte und funktionierende Beziehungen zu andern Mitgliedern der Gemeinschaft benötigt und dass er dafür auf das Funktionieren der ganzen Gemeinschaft und auf das Wohlergehen der Einzelnen angewiesen ist. Für die Mitarbeiter bedeutet dies meistens eine grundsätzliche Neuorientierung. Ist er es aus anderen Institutionen gewohnt, dass er auch über viele Monate mit andern Mitgliedern der Gemeinschaft Streit haben kann oder von seiner Arbeit frustriert ist, so kann und darf er dies in einer Therapeutischen Gemeinschaft nicht hinnehmen. Die Tätigkeit in einer Therapeutischen Gemeinschaft widerspricht sich fundamental mit einem Beamtenbewusstsein. Sie widerspricht auch fundamental dem Bedürfnis, sich gegenüber den Gemeinschaftsmitgliedern oder den Grundproblemen der ganzen Gemeinschaft abzugrenzen. Die Therapeutische Gemeinschaft ersetzt das Abgrenzungsinstrument durch das Beziehungsinstrument. Geht es einem Mitglied der Therapeutischen Gemeinschaft schlecht (Mitarbeiter oder Eingewiesener), so ist dies ein Signal für Beziehungsflucht. Das Bearbeitungsinstrument besteht darin, alle Beziehungen zu überprüfen, die Auseinandersetzung zu suchen und die Beziehungen auf einem neuen Niveau zu festigen. Die Krise des Einzelnen oder die Krise einer ganzen Gruppe oder der ganzen Gemeinschaft wird dadurch zum Motor der Entwicklung des Einzelnen und der Gemeinschaft als Ganzes. Darin liegt die fundamentale Stärke der Therapeutischen Gemeinschaft, eine Stärke, die durch keine andere Institutionsform in der Arbeit mit Randgruppen erreicht werden kann.

Worin besteht nun die fundamentale Gemeinsamkeit zwischen Mitarbeitern und Bewohnern einer Therapeutischen Gemeinschaft? Ich glaube, dass es der falsche Weg ist, zu postulieren, dass wir alle süchtig sind oder dass wir alle einen kriminellen Kern in uns tragen. Je nach Betrachtungsweise dieser Begriffe sind solche Aussagen durchaus akzeptierbar. Sie sind aber zu abstrakt und weisen nicht auf das Wesentliche der Gemeinsamkeit zwischen Mitarbeitern und Bewohnern hin. Ich glaube, dass wir in den vergangenen zwei Jahren auf dem Arxhof erleben konnten, dass die Gemeinsamkeit zwischen Mitarbeitern und Bewohnern darin liegt, dass wir mit dem Eingehen und Aufrechterhalten von echten Beziehungen Schwierigkeiten zu haben. In dieser Thematik sind sich wahrscheinlich alle Mitarbeiter und Bewohner viel ähnlicher, als wir geneigt sind, zuzugeben. Die meisten Krisen, die während der vergangenen zwei Jahre im Arxhof zu bewältigen waren, waren Beziehungskrisen. Mitarbeiter haben es nicht geschafft, zueinander eine echte Beziehung

aufzubauen und waren von der Arbeit enttäuscht, fühlten sich im Stich gelassen oder konnten ihre Arbeit nicht zufriedenstellend ausfüllen. Das Vertrauen zwischen den einzelnen Mitarbeitern oder zwischen einzelnen Disziplinen ist z. T. nur brüchig vorhanden. Eingewiesene haben untereinander den Kontakt verloren oder haben keine echte Beziehung zu anderen Gemeinschaftsmitgliedern aufbauen können, kippten in eine Beziehungslosigkeit und liefen vom Arxhof weg. Beziehungsschwierigkeiten sind ein Grundphänomen aller Personen, die auf dem Arxhof leben. Auch wenn zum Beispiel ein Therapeut zehn Jahren an sich arbeitet und auch wenn ein Werkmeister zu Hause eine glückliche Familie hat und innerhalb seiner Wohngemeinde ein angesehenes Mitglied der Sozietät ist, haben beide ähnliche Probleme wie der Eingewiesene, zueinander echte Beziehungen zu unterhalten und in Krisenzeiten Beziehungen zu klären und zu intensivieren, statt in eine innere Emigration zu flüchten. Von ihnen kann eventuell erwartet werden, dass sie mehr Erfahrung mit der Überwindung von Beziehungsschwierigkeiten haben.

Diese Eigenheit verbindet also alle Mitarbeiter und alle Bewohner auf dem Arxhof. Mit dem Eintreten in den Arxhof, sei dies als Lohnempfänger oder Eingewiesener, verbindet sich die Aufforderung, an der eigenen Beziehungsfähigkeit zu arbeiten und sich in dieser Hinsicht genau wie alle andern zu entwickeln und zu hinterfragen. Dass dieser Prozess mit schweren Identitätskrisen einhergeht, eine ganze Palette von persönlichen Widerständen aktiviert, aber auch die Quelle eines neuen Lebensgefühls darstellt, versteht sich von selbst und gilt für alle auf dem Arxhof, unabhängig von ihrem sozialen und beruflichen Status. Darin liegt das Grundprinzip der Funktionsweise der Therapeutischen Gemeinschaft. Dieses Grundprinzip kann nicht relativiert werden. Es stellt das absolute Axiom der Therapeutischen Gemeinschaft dar. So wie man nicht halb schwanger sein kann, so kann man auch in diesem Belang nicht *halbwegs* eine Therapeutische Gemeinschaft konzipieren wollen.

4 Historischer Exkurs

Die Grundidee der Therapeutischen Gemeinschaft wurde von Maxwell Jones⁴ in England entwickelt. Die damaligen Pioniere dieser Institutionsform hatten es zuerst mit kriegstraumatisierten Soldaten und später vor allem mit chronifizierten Psychiatriepatienten zu tun. Bei den Psychiatriepatienten machten sie die Entdeckung, dass ein Grossteil ihrer Störungen Folge der Institutionsform darstellten, in denen sie seit langem lebten. Die Institution war eine versorgende, die Patienten waren entmündigt und verhielten sich auch entsprechend. Entmündigte Personen haben das Vorrecht, Störungen zu produzieren. Man erwartet solche von ihnen und sie werden von aussen immer wieder behandelt.

⁴ Maxwell Jones 1976: Prinzipien der Therapeutischen Gemeinschaft, Huber; Jones bezieht sich in seiner Arbeit unter anderem auf A.S. Neil, einen Pädagogen, der unter dem Schlagwort der antiautoritären Erziehung (Summerhill) bekannt geworden ist, und auf die von der Gestaltpsychologie entwickelten Theorien des Lernens.

Diese Dynamik versuchte er dadurch zu durchbrechen, indem er den Patienten die Verantwortung für ihre Institution zurückgab. Er führte Vollversammlungen ein, an denen der Tages- und Wochenablauf besprochen wurde und an denen alle Patienten ein volles Mitbestimmungsrecht hatten. Der Erfolg war erstaunlich. Die chronisch unzufriedenen Patienten wachten förmlich auf und begannen, in wichtigen Belangen ihres relativ primitiven Alltags Selbstbestimmung zu übernehmen. Von den Mitarbeitern forderte Maxwell Jones, dass sie sich die Kritik von Patienten anhören und ernst nehmen. Die freie Diskussion sollte entscheiden, was in der Gemeinschaft geändert werden sollte und wer welche Verantwortung dafür übernimmt.

In den 60er Jahren entwickelte Chuck Dederich eine Therapeutische Gemeinschaft für Drogenabhängige⁵. Auch bei ihm war anfänglich eine Art Vollversammlung das zentrale Instrument der Gemeinschaft. Im Gegensatz zu Maxwell Jones strukturierte er aber dieses Zusammentreffen. Er war der Ansicht, dass süchtige Kriminelle erst dann vernünftig miteinander diskutieren können, wenn sie zuerst einander ihre Aggressionen kundgetan hatten. Er ging davon aus, dass alle Süchtigen über ein riesiges Aggressionspotential verfügen, das verhindert, vernünftige und verantwortungsvolle Beziehungen aufzubauen. In diesen Zusammentreffen wurden alle Mitglieder aufgefordert, verbal die aggressionsgeladenen Impulse in die aktuell vorhandenen Beziehungen einzubringen und auszudrücken. Die Süchtigen schrieen sich an, beschuldigten sich gegenseitig und legten ihre wütenden Emotionen offen. War dies geschehen, konnte mit nüchternem Verstand miteinander besprochen werden, was zu besprechen war. War die Institution als Ganzes sehr hierarchisch aufgebaut, so war bei diesen Versammlungen (er nannte diese Versammlungen nicht Vollversammlung, sondern "game") jeder gleichgestellt und gleichberechtigt. Synanon, so hiess die Institution von Chuck Dederich, hatte den Vorteil, dass darin grundsätzlich nur Mitglieder mit Suchtproblemen lebten, die versuchten, ihr Leben zu ändern. Ein weiterer Vorteil war, das Synanon als Lebensgemeinschaft konzipiert war, dass also die Aussage "die Institution gehört uns" voll und ganz zutraf, ebenfalls in materieller Hinsicht. Diese zwei Vorteile sind aber nur scheinbare Vorteile. Ist eine Institution aus Mitarbeitern und Eingewiesenen aufgebaut, so wie dies beim Arxhof zutrifft, verlangt dies von den Mitarbeitern die Einsicht, dass sie sich in der Verantwortung und in der Anforderung an die eigene Person von den Eingewiesenen nicht unterscheiden. Da die Eingewiesenen nur eine beschränkte Zeit in der Institution leben, tragen die Mitarbeiter als Traditionsträger eine höhere Verantwortung. Im Allgemeinen spüren neue Mitglieder einer Gemeinschaft in sehr kurzer Zeit, ob in der Gemeinschaft echte Beziehungen praktiziert werden und das Prinzip der Gleichstellung auf der Beziehungs- und Verantwortungsebene Gültigkeit hat oder nicht.

5 Das zentrale Wirkungsinstrument der Therapeutischen Gemeinschaft

⁵ Lewis Yablonsky 1975: Synanon, Klett

Die Therapeutische Gemeinschaft zeichnet sich in praktischer Hinsicht dadurch aus, dass sie die Vollversammlung als ihr zentrales Entscheidungsinstrument definiert, an dem alle Mitglieder der Therapeutischen Gemeinschaft gleichsam mitwirken und dies als äussere Klammer um die Gemeinschaft funktioniert. Auf dieses Instrument wird besonders dann zurückgegriffen, wenn in der Gemeinschaft fundamentale Krisen zu bewältigen sind. Das zentrale Instrument ist nicht ein Instrument unter vielen, sondern stellt die Klammer um alle spezialisierteren Instrumente dar. Das Instrument muss relativ einfach und transparent sein und es muss jedem Mitglied der Gemeinschaft ermöglichen, sich dort einzubringen. Alle übrigen Mitglieder der Gemeinschaft müssen die Möglichkeit haben, am Prozess jedes Einzelnen periodisch teilzunehmen, diesen Prozess mitzubekommen. Auf dieser Grundlage ist das gegenseitige Vertrauen aufgebaut und auf diese Grundlage gründet das Vertrauen in das Potential der Gemeinschaft als Ganzes. Auch wenn es in einer Therapeutischen Gemeinschaft durchaus individuelle Auseinandersetzungen und Prozesse geben kann, die hinter verschlossenen Türen stattfinden, müssen die wesentlichen Prozesse offen und für alle einsehbar ausgehandelt werden.

Der Arxhof hat diese Instrumente als Vollversammlung, Delegiertenversammlung und als Grossgruppe definiert. In diese sind die spezialisierten Massnahmen erzieherischer, beruflicher oder therapeutischer Art eingebettet.

6 Von anderen Institutionen Lernen: Das Beispiel Synanon

1980/81 habe ich während zwei Monaten im Synanon Berlin gelebt, einer Institution, die damals 120 Bewohner zählte⁶. Die zentrale Form der Auseinandersetzung wird analog zum Synanon in den USA, das oben kurz beschrieben wurde, "Spiel" genannt. Das Spiel findet für die Bewohner, die erst zwei Jahren in der Institution weilen, dreimal pro Woche statt. Für alle übrigen Bewohner findet es zweimal pro Woche statt. Eines der wöchentlichen Spiele ist zeitlich nicht limitiert, kann also so lange fortgesetzt werden, wie es notwendig erscheint. Ein Spielleiter setzt jeweils die Gruppen von zehn bis 15 Personen nach eigenem Gutdünken zusammen. Jedes mal treffen unterschiedliche Personen miteinander zusammen. Ein Gebot der Spiele ist, dass all das, was während den Spielstunden verhandelt wird, nicht nach aussen getragen wird. Die andern können also nicht erfahren, was Person A im Konflikt mit Person B im Spiel X verhandelt hat. Wegen der strengen Frequenz der Spiele und der gemeinsam praktizierten Grundstruktur entsteht trotzdem das Gefühl, dass die ganze Gemeinschaft an der Bearbeitung der Konflikte teilhat. Die konsequente und hochfrequente Gemeinschaftskultur trägt das Wir-Bewusstsein durch die ganze Gemeinschaft. Es war sehr entscheidend, dass ich wusste, dass in derselben Zeit, in der ich zwischen neun und elf Uhr abends mit zwölf weiteren Personen in einer Gruppe zusammensitze, zwölf andere Gruppen mit gleichen Vorgehensweisen, gleicher Absicht und gleicher Zielstrebigkeit dasselbe taten. Dieser Effekt ginge aber verloren, wenn diese Spiele nur alle drei Monate stattfinden würden.

⁶ 1993 lebten dort über 400, 2010 sind es über 1000!

7 Die Zentrierung einer Therapeutischen Gemeinschaft

Anlässlich unserer ersten Diskussion des vorliegenden Papiers⁷ wurde die Frage angeschnitten, wie der Arxhof besser zentriert werden könne. Mit Zentrierung werden die Verhinderung der Vereinzelung der Bewohner und der Mitarbeiter in der Institution und die Installation einer Gesamtdynamik der Institution bezeichnet. Es stellt sich die grundsätzliche Frage, ob eine Zentrierung einer Institution nur dann wirklich gelingen kann, wenn auf der organisatorischen Ebene ein Instrument installiert wird, das quasi als Trägermedium der Grundideen, des Stils und der Klimabearbeitung dienen kann. Es wird fragend zur Diskussion gestellt, ob die Zentrierung einer Institution auch dann möglich ist, wenn auf die Definition eines zentralen Instrumentes verzichtet wird und die Betonung und Umsetzung der zentralen Leitgedanken mittels der differenzierten und pluralen Instrumente erfolgt. An der grossen Bedeutung, die die Zentrierung für die Gesamteinstitution Arxhof hat, wird grundsätzlich nicht gezweifelt. Heute verfolgt der Arxhof diese Absicht nach dem zweiten Muster, unter Verzicht eines stark betonten zentralen Instruments.

Dies führt meiner Ansicht nach zu einer Amputation der Direktion oder anderer Opinionleaders, da sie für die Vertretung ihrer zentralen Grundsätze kein effektives Instrumentarium zur Hand haben, das ihnen erlaubt, mit vertretbarem Aufwand auf die Institution als Ganzes zuzugreifen. Im heutigen Arxhof sind auch die Folgen davon wahrzunehmen. Einerseits ist die Direktion stark belastet. Sie muss, will sie an der Basis präsent sein, auch in sehr vielen Gremien, die aber ihrerseits nie vollständig sind, ihre Wirkung entfalten. Zum andern schürt die differenzierte Sitzungsstruktur zu gewissen Zeiten das Vorurteil der Mitarbeiter, dass die Direktion alle Macht auf sich vereint. Trotz aller Bemühungen, an der Basis präsent zu sein und wichtige Entscheidungen mit der Basis gemeinsam zu treffen, erhält die Direktion den Nimbus einer intransparenten Autorität, die doch letztlich alles entscheidet. Meiner Ansicht nach ist eine solche Dynamik auch mit aller Mühe nicht zu vermeiden, da die Dynamik zwischen den vielen diversifizierten Gruppierungen und Entscheidungsorganen immer grösser und mächtiger sein wird als der ordnende und gut gemeinte Zugriff der Direktion auf die Gesamteinstitution. Ich finde den etwas groben Begriff der Selbstkastration für dieses Phänomen durchaus für angebracht.

Hat die Institution ein hochfrequentes, zentrales Instrumentarium zur Verfügung, entsteht dadurch für die Organisation nur scheinbar ein Riesenaufwand, jeweils die Gesamteinstitution zusammen zu rufen. In Wirklichkeit entsteht ein Rationalisierungseffekt, da die tragenden Figuren der Institution in die Lage versetzt werden, für alle transparent und zur selben Zeit ihre Kraft und Ideen in die Gesamteinstitution hinein zu tragen. Tendenziell wird dadurch auch die destruktive Unterdynamik zwischen den Teilgruppierungen neutralisiert. In allen grossen Institutionen sind es allermeist nur wenige Figuren, die die Qualität der Institution langfristig bestimmen und die grosse Masse dazu anregen, in der gesamten Institution ein gutes und tragfähiges Klima zu erzeugen. Natürlich garantiert das Vorhandensein

⁷ am 30.4.93

eines zentralen Instruments nicht automatisch die Qualität der Institution. Ein solches Instrument kann auch missbraucht oder nicht richtig angewendet werden. Das zentrale Instrument ist aber Voraussetzung, dass eine Institution überhaupt effektiv zentriert werden kann und dass die tragenden Figuren der Institution längerfristig die Institution auch prägen können.

Umgekehrt halte ich es für eine Illusion, dass über die heute sehr differenzierten und diversifizierten Instrumente der Wille zur Zentrierung der Institution auch Wirklichkeit werden kann. Die von mir des öfteren gehörte Aussage, "dass wir halt heute noch nicht so weit seien, dass das gemeinsame Verständnis der Wirkungsprinzipien der Therapeutischen Gemeinschaft und die Beziehungsarbeit noch immer am Anfang stehe" halte ich für eine illusionäre Verkennung der Ursache, weshalb "wir heute noch nicht so weit sind". Die Ursache liegt meiner Ansicht nach nicht im mangelnden Zeitfaktor, sondern an der oben beschriebenen Selbstkastration. Möglicherweise werden wir in zwei Jahren in gewissen Fragen etwas weiter sein, die Zentrierung der Institution werden wir aber auch dann nicht erreicht haben⁸. Übersieht man diesen Zusammenhang, provoziert man resignative Entwicklungen bei den Mitarbeitern, da sie trotz guten Willens zusehen müssen, dass die Gesamteinstitution atomisiert⁹ bleibt. Die engagierten Mitarbeiter meinen dann, dass die Ursache bei weniger engagierten Mitarbeitern liege, was meiner Ansicht nach nur z. T. zutrifft. Die Ursache liegt in einer Logistik, die zur Atomisierung zwingend führen muss. Die Institution ist auch mit noch so viel Zeit und mit noch so viel Engagement nicht wirklich und dauerhaft zentrierbar.

8 Begriffsklärung

An unserem ersten Diskussionstag habe ich realisiert, dass zwei Begriffe, die im Text eine wichtige Bedeutung haben, sehr unterschiedlich verstanden werden können. Deshalb will ich diese Begriffe hier genauer spezifizieren, dass klar wird, in welchem Sinne ich sie vor allem in diesem Papier gebrauche. Falls ich bei den weiteren Diskussionen feststelle, dass weitere Begriffe spezifiziert werden müssen, werde ich diese hier anfügen.

Vollversammlung: Üblicherweise wird der Begriff der Vollversammlung als ein Begriff der basisdemokratischen Entscheidungsfindung benutzt. Alle an einer Körperschaft beteiligten

⁸ Ich habe dieses Phänomen z.B. in der Psychiatrischen Klinik Liestal auf sehr leidige Art erlebt. Obwohl die Klinik eine sehr gute Konzeption besitzt und einen äusserst qualifizierten Chefarzt hat, und obwohl die Institution eigentlich als Ganzes die Grundzüge der Konzeption mittlerweile als die eigene akzeptiert, ist es in dieser Institution nicht gelungen, eine Zentrierung zu bewerkstelligen. Die Ursache dafür ist im gleichen Phänomen zu suchen. Sicherlich hätte es die Psychiatrische Klinik etwas schwieriger, ein zentrales Instrumentarium einzuführen, da die Institution noch etwas komplexer ist als der Arxhof. Mindestens auf Abteilungsebene wäre aber eine solche Zentrierung durch die Einführung entsprechender Instrumentarien dringend notwendig gewesen und hätte das vorhandene Kompetenz- und Motivationspotential erst richtig zum Zuge kommen lassen. Da dies in der KPK Liestal versäumt wurde, kämpft die Institution immer wieder mit starken Demotivationsproblemen grösserer Mitarbeitergruppierungen.

⁹ Mit Atomisierung meine ich den Zustand, dass der Einzelne sich im Vordergrund erlebt anstelle einer starken Einbindung in die Gemeinschaft.

Personen treffen sich, diskutieren die wichtigsten Fragen und fällen dann einen gemeinsamen Entscheid. Wenn ich in diesem Papier diesen Begriff verwende, meine ich im Grunde genommen nicht diese Verwendung des Begriffs. Das Wesentliche an dem von mir verwendeten Begriff der Vollversammlung ist die Beziehungsklärung und nicht der Entscheidungsmodus. Die Beziehungsklärung soll u. a. aber vornehmlich in der Grossgruppe stattfinden, damit die Entwicklung des Stils, wie Beziehungen geklärt werden, mit der Zeit die Gesamtinstitution prägt. Insofern sollte ich eigentlich einen anderen Begriff dazu benutzen. Ich habe trotzdem diesen Begriff gewählt, weil er mit der Geschichte der Therapeutischen Gemeinschaft eng verknüpft ist. Dabei müssen aber die besonderen Umstände, die damals Maxwell Jones vorgefunden hatte, berücksichtigt werden. Jones entwickelte die Therapeutische Gemeinschaft zuhanden der Rehabilitationsarbeit von chronifizierten psychiatrischen Patienten. In einer solchen Institution ist das Diskutieren von relativ unbedeutenden, aber für die betreffenden Personen sehr wichtigen Fragen und das Treffen eines gemeinsamen Entscheides eine sehr bedeutsame Angelegenheit. Bei Süchtigen spielt dieser gemeinsame Entscheidungsprozess eine eher untergeordnete Rolle. Ist eine Beziehungsklärung bei chronischen Psychatriepatienten kaum oder nur marginal möglich, so ist sie bei süchtigen Personen eine sehr zentrale Angelegenheit. Daher liegt der Inhalt, der in einer Vollversammlung verfolgt werden muss, weniger in einer Demokratisierung der Entscheidungen, sondern klar auf dem Beziehungsaspekt. Grundsätzlich sind beide Teile nicht streng voneinander trennbar. Die demokratischen Entscheidungen würden aber die Beziehung nur verschleiern, so wie dies ja auch in der Gesamtgesellschaft der Fall ist. Demokratische Prozesse sind zwar sehr wichtig, sie berücksichtigen aber nur am Rande Beziehungsfragen. Daher ist das System der Vollversammlungen sehr gut vereinbar mit der hierarchischen Struktur des Arxhofes. Es gibt darin keine prinzipiellen Widersprüche. Ich möchte dies auch aus einem anderen Grunde noch besonders betonen: Die Machtfrage oder das Feilschen um Einfluss auf Entscheidungsprozesse signalisiert fast immer Störungen in den Beziehungen. Es ist da also von grosser Bedeutung, dass das Instrumentarium der Vollversammlung nicht dazu missbraucht wird, Entscheidungsfragen in den Vordergrund zu stellen und Beziehungsbrüche und -agieren zu verschleiern. So wäre es vielleicht sinnvoller, den Begriff der "Vollversammlung" durch den Begriff der "Grossgruppe" zu ersetzen.

Prinzipiell: Diesen Begriff benutze ich im eigentlichen Sinn seiner Bedeutung, nämlich "auf das Prinzip hinweisend". Das Wort wird also im Sinne der gedanklichen Abstraktion und nicht als relativierendes Beiwort, so wie dies in der Umgangssprache meistens geschieht, verwendet.

9 Das jetzige System im heutigen Arxhof

In den vergangenen zwei Jahren haben wir eine komplexe Institution aufgebaut mit einer Vielzahl von Untersystemen. Diese helfen, dass die verschiedenen Teilsysteme des Arx-

hofes funktionieren können. Jede Berufsgruppe hat ihr eigenes Forum für Auseinandersetzung, es gibt Supervisionen, die Direktion hat ihre Sitzungen und Supervisionen, es gibt eine Fallbesprechung, es gibt Einzel-, Gruppen- und Familientherapie, es gibt Pavillonmeetings, es gibt sogar Pavillon übergreifende Sitzungen, es gibt einen Delegiertenrat und es gibt eine Vollversammlung. Der heutige Arxhof kann also als hoch komplexe und stark professionalisierte Institution beschrieben werden. Die verschiedenen Berufsgruppen ringen um ihre eigene Identität, versuchen sich gegenseitig abzugrenzen und jede Berufsgruppe bemüht sich, ihren eigenen Beitrag zum Gedeihen der ganzen Institution beizutragen. Gewisse Rivalitäten unter den Berufsgruppen und zwischen den Pavillons sind festzustellen.

Ich wage die Behauptung, dass der heutige Arxhof mehr einer komplexen Klinik entspricht als dass er sich gemäss der Grundidee der Therapeutischen Gemeinschaft organisiert hat. Das zentrale Entscheidungsorgan, der Delegiertenrat, hat mehr die Struktur eines kleinen Parlaments als dass darin in der Form einer fundierten Delegation der repräsentierten Kräfte Entscheidungen diskutiert und gefällt und später in der Untergruppe erneut nachdiskutiert werden. Ein solches Gremium ist für ein Staatswesen sicherlich ein taugliches Gremium. Für eine grosse Industrie mit 40'000 Angestellten ist ein so geformter Betriebsrat eine sehr lobenswerte Entwicklung. Eine Therapeutische Gemeinschaft muss aber im Sinne einer Basisdemokratie in den wichtigsten Belangen funktionieren und kann sich nicht auf ein zentrales Instrument der Delegation verlassen.

Die bestehende Vollversammlung, die einmal monatlich zusammentritt, hat meines Wissens auch nicht das Gepräge eines Auseinandersetzungsortes, wo sich die ganze Gemeinschaft neu formieren kann und gewisse anstehende individuelle und übergreifende Problematiken bearbeitet werden. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass im heutigen Arxhof die Grundidee der Therapeutischen Gemeinschaft noch nicht eingewoben worden ist. Dies zeigt sich nicht nur in der zu grossen Parzellierung der Instrumente und im Fehlen eines funktionierenden übergreifenden Instrumentes, sondern auch im noch weitgehend fehlenden Bewusstsein, dass Eingewiesene und Mitarbeiter in ihrem zentralen Prozess gleichgestellt sind.

10 Widersprüche zu den Grundideen der Therapeutischen Gemeinschaft im Arxhof_

Es erscheint mir von grosser Bedeutung, dass wir gemeinsam im heutigen System des Arxhofs die prinzipiellen Widersprüche zu den Grundideen der Therapeutischen Gemeinschaft ausfindig machen. Damit meine ich auch diejenigen Phänomene, die vermeintlich als bewusster Kompromiss mit der Realität toleriert werden. Es erscheint mir wichtig, dass unterschieden wird zwischen der Erkenntnis der Widersprüche und der Entscheidung, ob diese Widersprüche ausgemerzt werden sollen oder ob sie als Kompromiss mit gegebenen Realitäten hingenommen werden. Wird diese Entscheidung getroffen muss sichtbar sein, dass der getroffene Kompromiss periodisch auf die bewusst eingegangenen Nachteile evaluiert wird.

Die folgenden kontroversen Themen sind von mir selber noch wenig durchgedacht. Ich nehme dies in Kauf zum Zwecke der Anregung der Diskussion.

Hohe Spezialisierung der Berufe, v.a. im Bereich der sachbezogenen Berufe: Dieser Widerspruch ist nicht ein derart grundsätzlicher, ich will trotzdem darauf hinweisen, dass die hohe Spezialisierung neben unbestreitbaren Vorteilen auch klare Probleme mit den Grundbedürfnissen der Therapeutischen Gemeinschaft mit sich bringen. Von sozialen und therapeutischen Berufen kann man erwarten, dass sie den Beziehungsaspekt in den Vordergrund ihrer Arbeit stellen. Bei sachbezogenen Berufen ist es aber viel schwieriger, die Dialektik zwischen sachlicher Aufgabe und Anforderung an die Persönlichkeit und Beziehungsbereitschaft der Mitarbeiter zu formulieren und durchzusetzen.

Bestehende Überzeugungen: In vielen Berufen wird gelehrt, dass Abgrenzung eine Tugend sei. Dies ist sicherlich teilweise richtig. Im Rahmen einer Therapeutischen Gemeinschaft bekommt das Thema der Abgrenzung gegenüber der gemeinschaftlichen Verantwortung aber eine ganz andere Bedeutung. Abgrenzung kann hier nur marginal arbeitsrechtlich verstanden werden, sondern hat viel eher den Stellenwert der Erkennbarkeit der Persönlichkeit mit ihren Stärken und Schwächen. Abgrenzung als Mittel, der Überlastung entgegenzuwirken, ist in einer Therapeutischen Gemeinschaft vollkommen unbrauchbar. Die Therapeutische Gemeinschaft muss die Signale, die durch Überlastung der Einzelnen ausgesandt werden, auf der Beziehungsebene ernst nehmen und klären. Formale Instrumente wie diejenigen der Abgrenzung sind als Widerstand und Untergrabung der Beziehungsarbeit zu betrachten.

42-Stundenwoche: Die üblichen arbeitsrechtlichen Voraussetzungen, die heute allgemein anerkannt sind, stehen z. T. im Widerspruch zur Identifizierung mit der Therapeutischen Gemeinschaft. Stellen die üblichen Rahmenbedingungen von Lohn und Zeitbegrenzung der Arbeit die Thematik von Geben und Nehmen dar (der Mitarbeiter gibt so und so viele Stunden seiner Arbeitskraft ein und erhält dafür so und so viel Lohn), so formalisiert dies das Geben und Nehmen auf einer recht primitiven Ebene. Wichtige Elemente der Beziehung, in der das Geben und Nehmen stattfindet, bleiben dabei ausgeklammert. Die Therapeutische Gemeinschaft muss aber das Kriterium der Beziehung vor alle formalen Kriterien stellen. Damit wird u. a. auch die 42-Stundenwoche relativiert. Damit will ich nicht sagen, dass Mitarbeiter sich innerhalb der Therapeutischen Gemeinschaft ausbeuten lassen müssen. Die Kriterien, was sie in die Gemeinschaft einbringen sollen, können aber nicht auf derart formale Weise erfolgen wie dies mit einer 42-Stundendefinition der Fall ist. Die Zeitdefinition des Engagements eines Mitarbeiters ist eine brauchbare Orientierung, aber nicht mehr¹⁰.

¹⁰ Als Beispiel möchte ich die Stundenregelungen der Sozialpädagogen anführen, die bei Nachtdienst, Wochenenddienst und vor allem bei Ausflügen und Lagern angewandt werden.

11 Die Leitideen des Arxhofs

In unserer letzten Diskussion haben wir über das Thema der Leitideen längere Zeit gesprochen und haben uns auf drei Leitideen geeinigt.

- Dem Arxhof ist es ein wichtiges Anliegen, dass der einzelne Bewohner seine Würde, die er vermutlich im Verlaufe seiner bisherigen Biographie in Frage gestellt sah, wiederbeleben kann. Das Respektieren der Würde und das Eingehen auf diese ist auch für alle Mitarbeiter ein zentrales Anliegen.
- Vertrauen, Schutz und Geborgenheit entstehen durch die Offenlegung der Beziehungen mit deren Schwierigkeiten und Schönheiten vor der Gesamtgemeinschaft. Die Qualität der Beziehungen aller Mitglieder der Therapeutischen Gemeinschaft bestimmt das Wohlbefinden jedes Einzelnen und der ganzen Gemeinschaft.
- Die Störungen der Bewohner sollen erkannt werden. Die Manifestation dieser Störungen wird u. a. durch Störungen in der Mitarbeitergruppe aktiviert und reflektiert. Daraus resultiert eine Sorge um den Prozess der einzelnen Person und um den Milieuprozess als Ganzes. Die Dynamik von Milieu- und Einzelprozess wird reflektiert.

Der Arxhof hat im Sommer 1992 ein Leitbild publiziert.

Es stellt sich nun die Frage, mit welchen Instrumenten diese Leitideen umgesetzt werden können, welche Strukturen diese Leitideen fördern oder hemmen.

12 TG-Modellvarianten für den Arxhof¹¹

Wie bereits mehrfach ausgeführt wurde, stellt die Beziehungsarbeit vor den Augen der übrigen Mitgliedern der Gemeinschaft das wichtigste Kennzeichen einer Therapeutischen Gemeinschaft dar. Im Folgenden soll der Frage nachgegangen werden, mit welchen Strukturen diese Art der Beziehungsarbeit im Arxhof im Sinne einer Therapeutischen Gemeinschaft umgesetzt werden kann. Die Art der Beziehungsarbeit wird das Klima in der Gesamtinstitution prägen und die Voraussetzung für Entwicklungsprozesse bieten.

Zwei Modellvarianten stehen meiner Ansicht nach im Vordergrund:

- Man kann die Aussage "Die Krise der Institution ist die Krise der Mitarbeiter, die Probleme der Eingewiesenen sind die Probleme der Mitarbeiter" in den Mittelpunkt der zentralen Grundidee der Struktur der Therapeutischen Gemeinschaft stellen.

¹¹ TG ist eine gebräuchliche Abkürzung für Therapeutische Gemeinschaft. Das T im Adjektiv therapeutisch wird bewusst gross geschrieben, weil das Wort als Eigennamen benutzt wird.

- Oder man kann mit den Mitteln von Vollversammlungen die Beziehungsarbeit unter Einschluss von Bewohnern und Mitarbeitern durchführen.

Beide Varianten legen den Hauptwert auf die Grossgruppenarbeit. Die Qualität dieser Grossgruppen ist meiner Ansicht nach auch das alles entscheidende Kriterium dafür, ob sich längerfristig eine vertrauensvolle Beziehungsdynamik entwickelt und damit die Wirkungsmechanismen der Therapeutischen Gemeinschaft zum Tragen kommen. Bei der Frage, welche Variante bevorzugt wird, steht das Kriterium der Gruppengrösse nicht im Vordergrund. Gruppenprozesse sind mit Gruppen von 40 bis 50 oder von 80 bis 100 Personen genauso möglich. Die Gruppengrösse fordert lediglich ein etwas differenzierteres Vorgehen und eine klarere Leitidee. Ich habe sehr sinnvolle Gruppenprozesse in Synanon in der Grösse von 120 Personen erlebt, die auch heute mit der vierfachen Grösse sicherlich noch ähnlich funktionieren, und ich habe gute Gruppenprozesse in Bad Herrenalb bei einer Gruppe von 60 "Patienten" erlebt. Ich war auch bei sehr intensiven Klärungsprozessen in Gesamtinstitutionsgruppen bei Walden-House in San Francisco zugegen gewesen, deren Grösse 100 Personen überstieg.

12.1 Das System der Vollversammlung

Die Vollversammlung stellt das zentrale Auseinandersetzungsinstrument der Gemeinschaft dar. Sie findet einmal pro Woche statt und dauert ca. drei Stunden (Variante: Sie hat keine zeitliche Limitierung, sondern dauert so lange, bis alle strittigen Punkte durchdiskutiert sind). Das Haupttraktandum der Vollversammlung ist die Beziehungsklärung zwischen allen Mitgliedern der Therapeutischen Gemeinschaft. Zu Beginn der Versammlung werden die hängenden Konflikte zusammengetragen. Wenn der Leiter der Vollversammlung weiss, welche Konflikte ausgetragen werden müssen, wählt er das dazu geeignete Forum. Es werden dann der Reihe nach die genannten Konflikte abgearbeitet.

Die Vollversammlung der ganzen Gemeinschaft stützt sich dabei auf Versammlungen der einzelnen Subsysteme (Pavillons, Berufsgruppen, Eingewiesene, Mitarbeiter, Direktion). Ebenfalls einmal pro Woche pflegen diese Subsysteme ihre Vollversammlungen, in denen in gleicher Art und Weise verfahren wird. Ein stehendes Traktandum der Vollversammlung der ganzen Gemeinschaft besteht darin, dass jedes Subsystem in einem kurzen fünfminütigen Bericht den andern erzählt, welche Konflikte mit welchem Ergebnis bereinigt wurden. Die Konflikte, die in der Gesamtvollversammlung ausgetragen werden, können zur Weiterbearbeitung in eine Subvollversammlung delegiert werden mit entsprechender Berichterstattung eine Woche später.

Umgekehrt können hängige Konflikte in der Subsystemvollversammlung an die Gemeinschaftsvollversammlung weiterdelegiert werden, damit sie dort unter Mithilfe der Gesamtgemeinschaft weiterbearbeitet werden. Die Vollversammlungen finden jeweils am frühen Abend statt. Die Werkmeister schliessen an diesen zwei Abenden eine Stunde früher als gewöhnlich, das Nachtessen findet eine Stunde früher statt und nachher ist Raum für die Pflege der Beziehungen, am besten Open End. Natürlich bindet dieses System sehr viele

Mitarbeiterstunden. Auf der anderen Seite bin ich überzeugt, dass dieses System der Auseinandersetzung viele Besprechungen entlastet, die tagsüber stattfinden. In einer Therapeutischen Gemeinschaft übernehmen die Bewohner wesentliche Funktionen, die im heutigen Arxhof von Mitarbeitern abgedeckt werden. So habe ich nicht das Gefühl, dass zusätzliche Jahresmitarbeiterstunden notwendig werden. Es gibt lediglich eine Umverteilung von bürokratischen Arbeitsanteilen zu Beziehungsarbeitsanteilen. Es ist im Übrigen auch nicht mit einer Therapeutischen Gemeinschaft zu vereinbaren, dass Mitarbeiter in ihrem Engagement mit dem 42-Stundenzähler im Kopf herumlaufen. Sie erhalten von dieser Arbeit nicht nur Lohn, sondern sie erhalten auch ein sehr wertvolles Forum für die eigene persönliche Entwicklung und sind daher aufgefordert, genauso wie die Eingewiesenen das Erhaltene in gewisser Form der Gemeinschaft wieder zurückzugeben¹².

Betrachten wir die verschiedenen Subsysteme, so wird deutlich, dass bei einer derart komplexen Institution relativ viele Subsysteme existieren. Ich mache keinen Hehl daraus, dass ich von der Spielanordnung von Synanon sehr viel halte. Ich finde vor allem auch vorbildlich, wie mit den vielen Subsystemen umgegangen werden kann. Es wäre ein Irrglauben, den Arxhof für eine komplexere Institution als Synanon zu halten oder den Unterschied zwischen dem Arxhof und Synanon darin zu bezeichnen, dass Synanon eine Lebensgemeinschaft darstelle und der Arxhof nicht. Darin liegt nicht das Problem. Ob man hingegen an der Form des Spiels, das Synanon praktiziert, persönlich Freude findet und diese Vorgehensweise als Kopie würdig hält, ist sicherlich Ansichtssache. Ich will das System von Synanon auch nicht verherrlichen, da ein wesentlicher Kritikpunkt darin liegt, dass gewisse Personen die aggressiven Attacken innerhalb des Spiels zu Beginn ihrer Gemeinschaftszugehörigkeit nicht aushalten und daher wieder davonlaufen. Im Übrigen ist mit psychotisch strukturierten Personen diese Vorgehensweise nicht möglich. Mein Interesse gilt der Frage, wie das vorbildhaft funktionierende „Spiel“ von Synanon in analoger Weise auf eine andere Institution zu übertragen und zu modifizieren ist.

¹² Dies schneidet einen weiteren Kritikpunkt am heutigen Arxhof an. Ich glaube, dass die Bewohner sich hauptsächlich auf die Gemeinschaft innerhalb des Arxhofes konzentrieren sollten und dass die Orientierung nach Aussen mittels Ausgängen und Urlaube auf sehr viel später verschoben werden müsste. Wenn die Kräfte von der Gemeinschaft nicht auf sich selber konzentriert werden, streben sie zentrifugal auseinander. Das Dasein innerhalb der Institution erhält dann den Stellenwert des notwendigen Übels, so wie ein Patient auf einer chirurgischen Abteilung nur solange weilt, wie es unbedingt nötig ist und sobald wie möglich im Garten spazieren geht oder Besuch von Aussen empfängt und sich nach Hause begibt. Hier unterscheiden sich das Modell der Klinik und dasjenige der TG diametral, was insbesondere bei drogensüchtigen und delinquenten Jugendlichen sehr zu berücksichtigen ist.

Dies schneidet auch einen weiteren Punkt an, den ich aber in diesem Zusammenhang nicht abhandeln kann, der aber ebenfalls zur Diskussion ansteht. Ich meine damit die Frage, auf welche Zeitdauer der Arxhof die Partizipation der Eingewiesenen an der TG konzipieren sollte. Auch wenn sich aus legalistischen Gründen der juristische Status der Eingewiesenheit wahrscheinlich nach zwei bis höchstens drei Jahren ändern sollte, so sollte meiner Ansicht nach die Institution jeden Eingewiesenen einladen (und ihm auch entsprechende Verwirklichungsmöglichkeiten bieten), so lange wie er möchte Teil dieser Gemeinschaft zu sein. In welcher Form dies möglich ist und wie das mit den finanziellen Aspekten aussieht, muss den jeweiligen Gegebenheiten angepasst werden. Die TG muss aber unabdingbar als obersten Wert die eigene persönliche Entwicklung und das persönliche Wohlergehen und die Einsicht, dass dazu funktionierende Beziehungen und auch eine Gemeinschaft notwendig sind, vertreten können. Diese Überzeugung endet nicht nach 1½ Jahren, wenn dem Bewohner gedeutet wird, er könnte nun austreten. Damit werden diese Werte zur Farce und können auch nicht während der 1½ Jahre Zwangsaufenthalt glaubwürdig vertreten werden.

Im heutigen Arxhof sehe ich grundsätzlich sechs verschiedene Subsysteme:

1. Subsystem Direktion
2. Subsystem Wohneinheiten: Pavillon A, B, C, D, Aussenwohngruppe und Externe
3. Berufsgruppen - Bewohnereinheiten: Erzieher, Therapeuten, Werkmeister und Schule, Verwaltung und Technischer Dienst, Bewohner Pavillon A, B, C, D, AWG und Externe
4. Sozialer Status: Mitarbeiter, Bewohner
5. Geschlecht: Männer, Frauen
6. Arbeitseinheiten: Die einzelnen Gewerbe (Werkmeister und Bewohner)

Es liegt auf der Hand, dass nicht alle Subsysteme eine wöchentliche Vollversammlung austragen können. Die Direktion kann wöchentlich, vielleicht auch 14-tägig, miteinander ihre Beziehung klären. In den Pavillons könnte eine Vollversammlung alle 14 Tage und eine Berufsgruppenversammlung alternierend ebenfalls alle 14 Tage stattfinden. Die Bewohner der einzelnen Pavillons können sich zwei Mal wöchentlich zu ihrer Versammlung zusammenfinden. Das Subsystem der Mitarbeiter und Bewohner würde ich als Gesamtheit in zweimonatlichen ganztägigen Workshops zusammenrufen, analog den heutigen Schulthess-Workshops¹³.

Das Subsystem der Geschlechter würde ich an die gesamtgemeinschaftliche Vollversammlung delegieren. Innerhalb dieser Vollversammlung sollte in geeigneter Form periodisch auf dieses Subsystemthema eingegangen werden. Dieses Thema sollte aber vor den Augen aller abgehandelt werden. Die verschiedenen Gewerbe sind ja hauptsächlich zum Arbeiten da. Deren Klima sollte von der obenbeschriebenen intensiven Auseinandersetzungskultur wesentlich profitieren. Ich glaube, dass gewerbespezifische Vollversammlungen einen halben Tag pro Monat (z.B. am Freitagnachmittag) genügen sollten. Erst das Erstellen eines Vollversammlungsplans nach obigen Ideen wird Klarheit darüber geben, ob eine solche Versammlungs-Struktur zeitlich verwirklicht werden kann. Dabei ist festzuhalten, dass die Bewohner über viel mehr Zeit verfügen als Mitarbeiter. Sind Mitarbeiter in der Regel 42 Stunden pro Woche engagiert, so haben Bewohner für ihre Aktivitäten innerhalb der Gemeinschaft rund das Doppelte zur Verfügung¹⁴.

Bei einer derart starken Betonung von Vollversammlung mit ihren Subsystemen stellt sich die Frage, was mit den bisherigen Instrumenten zu geschehen hat. Für diese Diskussion möchte ich die verschiedenen bisherigen Gremien in drei Kategorien aufteilen:

1. Therapeutische Instrumente
2. Organisatorische Instrumente

¹³ Diese Workshops wurden damals nach dem externen Leiter dieser Veranstaltungen, Peter Schulthess aus Stäfa, benannt (www.pschulthess.ch).

¹⁴ Ich halte es im Übrigen auch nicht für einen Verlust, wenn in der Folge dieses Prozesses Mitarbeiter ihre Arbeit quittieren, obwohl man sie eigentlich gerne behalten würde, die aber den Übergriff der Institution auf ihr Privatleben nicht akzeptieren möchten. Eine solche Klärung der Arbeitsmotivation ist eine notwendige und sollte unter keinen Umständen vermieden werden.

3. Supervision und Instrumente der Beziehungsklärung

1. Die Gruppentherapie würde ich in der bisherigen Frequenz belassen. Wenn aber auf der Ebene der Gesamtinstitution derart viel Beziehungsklärung gemacht wird, kann sich die Gruppentherapie vermehrt auf die tiefenpsychologische Arbeit konzentrieren. Damit meine ich Einzeltherapiesitzungen im Rahmen der Gruppe oder gruppendynamische Sitzungen. Die Gruppentherapie würde im Wesentlichen von der Beziehungsklärungsarbeit entlastet. Die Einzelpsychotherapie ihrerseits würde ich in der heutigen Form als Obligatorium abschaffen. Wie bereits der Arxhof I praktiziert hatte, würde ich es der freiwilligen Intention der Bewohner anheim stellen, ob sie zusätzlich eine Einzelpsychotherapie haben wollen. Grosse Teile der heutigen einzelpsychotherapeutischen Arbeit könnte an die Gruppentherapie delegiert werden. Ich glaube, dass die Gruppe bei schwerer gestörten Personen eine grosse Schutzwirkung ausübt, in deren Rahmen einzelpsychotherapeutische Arbeit (in die Gruppe eingebettet) sehr sinnvoll durchgeführt werden kann. Die Familientherapie würde ich in der bisherigen Form belassen.
2. Organisatorische Gremien würden vermutlich auf einen Drittel der heutigen Kapazität zusammenschrumpfen, da die meisten organisatorischen Fragen an die Bewohner delegiert werden könnten. Die Mitarbeiter hätten lediglich die Aufgabe, falls notwendig, als Beisitzer solcher Organisationssitzungen der Bewohner beizuwohnen.
3. Supervisionen sind in diesem System nicht mehr notwendig, sondern gehen voll und ganz in das System der Vollversammlung auf. Es wäre aber durchaus denkbar, dass gewisse Vollversammlungen auch unter Beizug eines externen Supervisors durchgeführt werden, der eine zeitlang den Vollversammlungen und ihren Subsystemen beiwohnt und der Gemeinschaft seine Rückmeldungen darbietet.

12.2 Der Prozess der Mitarbeiter und ein reduziertes Vollversammlungs-System

In dieser organisatorischen Variante betrete ich bewusst etwas utopisches Land. Mit der Ausformulierung einer Utopie soll einem Gedankengang nachgegangen werden, der in der einen oder anderen Form durchaus für die konkrete Gestaltung einer TG wichtig werden kann.

Als Leitsatz der Dynamik innerhalb der TG soll dienen: "Die Konflikte, die die Bewohner untereinander zeigen, stellen in abgewandelter Form Spiegelbild der Konflikte dar, die die Mitarbeiter untereinander nicht (oder nicht genügend) ausgetragen haben." Der Prozess der Mitarbeiter wird damit zum zentralen Element der ganzen Therapeutischen Gemeinschaft. Dieser Prozess ist Grundlage für die Ausgestaltung eines Vollversammlungssystems, da die Mitarbeiter erst durch diesen Prozess fähig werden, sich in eine ehrliche Aus-

einandersetzung innerhalb der Vollversammlung einzulassen und den Autonomieprozess der Bewohner nicht zu behindern. Diese Grundidee ist analog dem pädagogischen Grundsatz, dass die Kinder sich dann selbständig in guter und adäquater Weise entwickeln, wenn die Eltern ihre Probleme untereinander lösen, ihre eigene Entwicklung durchführen und die Kinder von den Intrigen und Manipulationen der Eltern verschont bleiben. Die Kinder sollen geschützt und nicht erzogen werden. Die Erziehung läuft von selber in Form einer Imitation elterlichen Verhaltens ab. Dies kommt aber nur dann zu einem brauchbaren Resultat, wenn das elterliche Verhalten nicht als erzieherisches Vorbild gedacht ist, sondern eine echte Grundlage in deren Persönlichkeit findet. Die Aufgabe der Eltern ist, den Kindern einen schützenden Rahmen zu bieten, in welchem sie sich im selbst gewählten Rahmen entwickeln können.

Auf die Institution übertragen würde das heissen, dass die Mitarbeiter ihre Probleme miteinander austragen und die Institution dadurch den schützenden Rahmen bietet, in denen die Eingewiesenen sich selber entwickeln können, von den Mitarbeitern Rat und Tat anfordern können, von diesen aber nicht "erzogen" werden. Voraussetzung für eine solche Konzeption ist, dass die Bewohner ihren Weg selber finden, wenn die Mitarbeiter untereinander zu Recht kommen und die Entwicklung der Bewohner nicht intrigierend oder manipulierend verhindern.

Die Aufarbeitung von Beziehungsstörungen und das Eingehen auf individuelle Probleme einzelner Mitarbeiter, die die Arbeit behindern, werden als zentrales Forum definiert. Lernen die Mitarbeiter in ehrlicher, offener und vertrauensvoller Weise miteinander sprechen und praktizieren sie einen gemeinschaftlichen Arbeitsstil untereinander, so haben es die Eingewiesenen leichter, sich diesem Vorbild nacheifernd zu entwickeln. Diese Grundaussage erfordert aber eine hochfrequente und intensive Auseinandersetzungskultur. Im heutigen Arxhof haben wir drei bis vier solcher Workshops ebenfalls institutionalisiert (Schulthess-Workshops). Sie vermögen aber aus verschiedenen Gründen nicht das zu leisten, um die obige Absicht umzusetzen. Zum einen ist die Frequenz der Seminare ein entscheidender Punkt. Man kann nicht eine Entwicklungsdynamik bei den Mitarbeitern als Ganzes anstossen, wenn sich die Mitarbeiter nur alle vier bis sechs Monate treffen. Aus praktischen Gründen wird es kaum realisierbar sein, dass alle Mitarbeiter auf einmal solche Veranstaltungen besuchen. Der Umstand, dass nur jeweils die Hälfte anwesend ist, wiegt dann schwerer, wenn die Treffen relativ weit auseinander liegen. Die Treffen haben dann allenfalls einen guten Fortbildungscharakter oder sie können gute Denkanstösse vermitteln, sie können aber nicht zum Träger von individuellen Entwicklungen und von Problemlösungsverfahren unter den Augen der ganzen Mitarbeitergemeinschaft werden. Der Umstand, dass immer nur die Hälfte der Mitarbeiter anwesend ist, wiegt dann weniger stark, je häufiger solche Treffen stattfinden.

Zum andern glaube ich, dass mindestens zwei Co-Therapeuten für eine Gruppe von 20 bis 30 Personen notwendig sind. Es ist auch denkbar, dass drei Personen eine sinnvolle Ergänzung darstellen würden und die Auseinandersetzungintensität befruchten könnten.

Ich glaube dabei nicht, dass alle drei Co-Therapeuten von ausserhalb kommen müssten. Ich kann mir durchaus vorstellen, dass auch erfahrene interne Therapeuten co-therapeutisch wirken könnten. Eine solche Konzeption hat Vor- und Nachteile. Ich sehe darin keine grundsätzliche Frage.

Das reduzierte Vollversammlungssystem kann analog wie im vorigen Kapitel dargestellt aussehen, ist aber auf die Hälfte der Frequenz zu reduzieren. Demgegenüber würde die Subgruppe der Bewohner ein eigenes Selbsthilfeinventar unterhalten, das in der freigegebenen Zeit gepflegt wird.

13 Die Beziehung des Arxhof zur Aussenwelt

In diesem Kapitel soll der prinzipiellen Dynamik zwischen dem inneren System und der Bezugnahme nach aussen resp. der erwarteten Dynamik zwischen aussen und innen nachgegangen werden¹⁵.

Es wurde die Frage aufgeworfen, wie eigentlich die Schaffung einer "idealen Gesellschaft" innerhalb einer Therapeutischen Gemeinschaft von der Aussenwelt aufgenommen wird. Die Aussenwelt müsste doch eigentlich die Prinzipien, die in der Therapeutischen Gemeinschaft praktiziert werden, als Provokation und Kritik des eigenen Systems erfahren. So würden z.B. die Partner innerhalb des Konkordates¹⁶ kaum verstehen, weshalb und aus welchen Gründen die Therapeutische Gemeinschaft Arxhof so und nicht anders funktionieren will und weshalb der Unterschied zum eigenen Funktionieren festgestellt werden muss. Es wurde auch die Frage aufgeworfen, wie der Gefahr begegnet werden kann, dass unter Benutzung der realen Machtverhältnisse nicht von aussen in unsachlicher Weise eingegriffen würde. Es wurde vorgeschlagen, dass eine Aussenweltanalyse und die Einbettung des Arxhofes in eine solche durchgeführt werden müsste.

Ich glaube, dass die Voraussetzung für die Bewältigung dieser Frage einerseits darin besteht, dass im eigenen Denken Ordnung bezüglich der Gültigkeit der festgelegten Prinzipien herrscht. Das heisst, dass eine bewusste Beschränkung der Folgerichtigkeit gemachter Erkenntnisse auf die bewältigende Aufgabe praktiziert werden muss. Die Erkenntnisse, die für eine Therapeutische Gemeinschaft Gültigkeit haben, haben nicht für alle Sorten von Gemeinschaften und für das Leben im Allgemeinen Gültigkeit. Dass die Bewohner und Vertreter der Therapeutischen Gemeinschaft geneigt sind solches zu denken, wird als Artefakt dieses Denkens erkannt und analysiert. Zum ändern muss der Aussenwelt verständlich gemacht werden, weshalb zur Erfüllung der von der Aussenwelt gestellten Aufgabe Prinzipien Gültigkeit haben müssen, die aus der Aufgabenstellung hervorgehen und nicht als fundamentale Kritik an der Gesellschaft missverstanden werden können.

¹⁵ Dieser Thematik wird ein eigenes Kapitel gewidmet, weil der Arxhof I nach vielen guten Jahren unter anderem an dieser Problemstellung zu Grunde gegangen ist.

¹⁶ Gemeint ist das Konkordat der Straf- und Massnahmeeinrichtungen

Die Situation der Gesamtgesellschaft ist denn auch in wesentlichen Belangen eine prinzipiell unterschiedliche als diejenige einer Therapeutischen Gemeinschaft. Die Aufgaben, die die Gesamtgesellschaft zu bewältigen hat, sind bedeutend komplexer und vielfältiger, als dies bei einer Therapeutischen Gemeinschaft der Fall ist. Die Gesamtgesellschaft hat sich mit Fragen der Ökonomie, des Umweltschutzes, der Verteidigung, dem Gesundheitswesen, der Schulung etc. zu befassen. Die Gesamtgesellschaft muss eine Ordnung darbieten, in der sich die verschiedenartigsten Interessen und Gruppierungen einigermaßen rationell und freiheitlich nebeneinander bewegen können. Sie muss Rahmenbedingungen festlegen, die der Unterstruktur der Kleinfamilien oder der individuellen Lebensformen einen äusseren Rahmen bieten. In diese gesamte Komplexität muss sich die Frage der Dialektik der Macht, der Entscheidungs- und der Beziehungsprozesse in vernünftiger Form einordnen. In einer Gesamtgesellschaft tendieren solche Prozesse immer zu einem gewissen Rationalisierungsgrad. Ohne eine solche Rationalisierung wäre die Macht völlig intransparent und Entscheidungsprozesse kämen nicht vom Fleck. Die Rationalisierungsprozesse bedeuten die Grundlagen für die Kraft und Effizienz einer Gesamtgesellschaft. Sie verursachen aber auch im Einzelnen das Zerbrechen von anfälligen Strukturen oder Mitmenschen. Das Zerbrechen von anfälligen Menschen ist stets unvermeidlich. Die Qualität einer Gesamtgesellschaft misst sich nicht in der prinzipiellen Vermeidbarkeit eines solchen Zerbrechens, sondern einerseits an der Anzahl zerbrochener Menschen und andererseits an Lösungsansätzen, wie solchen "Opfern" in sekundärer Weise erneut geholfen werden kann. Die Gesamtgesellschaft delegiert die Hilfe, die zerbrochenen Menschen zukommen soll, an ein Behandlungssystem resp. an spezialisierte Hilfsinstitutionen. Der Archhof ist ein Glied in einem solchen System und hat von der Gesamtgesellschaft einen entsprechenden Auftrag. Es ist nun logisch einsehbar, dass zur Erfüllung eines solchen Auftrags vor allem die Rationalisierungsprozesse, die in der Gesamtgesellschaft unvermeidbar sind, aufgearbeitet und rückgängig gemacht werden müssen. Das Transzendieren von Rationalisierungsprozessen, die in den Prinzipien einer Therapeutischen Gemeinschaft zu finden sind, ist nicht nur Privileg dieser Therapeutischen Gemeinschaft, sondern stellt in immanenter Weise Teil des von der Gesamtgesellschaft erhaltenen Auftrags dar. So gesehen muss sich die Gesamtgesellschaft in keiner Weise angegriffen fühlen. Sie kann allenfalls hinsehen, was im Aufarbeitungsprozess der Rationalisierungsmechanismen hervorgebracht wird und sich überlegen, welche dieser in einem speziellen Rahmen unter einer speziellen Fokussierung auf eine Aufgabenstellung getätigten Erkenntnisse für die Gesamtgesellschaft von Relevanz sein kann. Dieser Erkenntnisprozess ist aber Aufgabe der Gesamtgesellschaft und in keiner Weise Teil der Aufgabe der Therapeutischen Gemeinschaft. Die Therapeutische Gemeinschaft muss ihrerseits begreifen, dass die Erarbeitung der geltenden Prinzipien das Resultat der speziellen Fokussierung auf eine singuläre Aufgabe darstellt, so wie dies andere Gruppierungen der Gesamtgesellschaft ebenfalls tun. Die Meisten dieser Gruppierungen greifen ebenfalls zentrale gesellschaftliche Themen auf und analysieren in ihrem Wirken einen Teilbereich der Unzulänglichkeit des gegenwärtigen gesellschaftlichen Prozesses, der einen Kompromiss aller Kräfte unter Berücksichtigung von Machtkonzentrations- und Kommunikationsstrukturen darstellt. Jede dieser

Gruppierungen arbeiten für sich Modelle aus in Richtung einer besseren gesellschaftlichen Funktionsweise. All diese Modelle nehmen sich einem speziellen Thema an und kritisieren in oft fundamentaler Weise die herrschende Wirklichkeit und sind daher als subversiv zu bezeichnen. Die Grüne Partei, der WWF etc. machen sich Gedanken über Modelle zum Thema Umweltschutz, das Militär bearbeitet das Thema Verteidigung, die Handelskammer das Thema Wirtschaft, Drittweltgruppierungen bearbeiten das Thema Ausbeutung, Forschungsteams arbeiten an ihren oft sehr eingegrenzten Themenkreisen etc. Subversiv sind sie alle, denn würden ihre Erkenntnisse auf breiter Basis zum anerkannten System der Gesamtgesellschaft, würden sie gezwungenermaßen in Bereiche und Rahmenbedingungen anderer Interessensgruppierungen eingreifen. Alle thematisch orientierten Gruppierungen haben die Tendenz, sich in der zentralen Relevanz ihrer Erkenntnisse zu überschätzen. Diese Selbstüberschätzung gehört zum inneren Engagement, der die jeweilige Arbeit in die Tiefe vorantreibt. Die nicht reflektierte Selbstüberschätzung führt aber auch zur Ablehnung und Bekämpfung durch weite Teile der Gesamtgesellschaft.

Die Therapeutische Gemeinschaft ist eine unter vielen thematisch orientierten Untergruppierungen der Gesamtgesellschaft, sie stützt sich auf einen offiziellen oder systemimmanenten (ideellen) Auftrag und denkt in einer eingegrenzten Form einen Unteraspekt der Gesamtgesellschaft modellhaft durch und vertritt ihn differenziert nach aussen. Ich nehme an, dass es heute keine Alternative zum Glauben an den Sinn der offenen Gesellschaft als einzig heute noch mögliche Existenzform gibt und keine Alternative zum Respekt vor dem Andersdenkenden, deren Analysen und den daraus entstehenden unvermeidlichen fundamentalen Widersprüchen.

Analyse des Aussen-Widerstands:

- Beim aufgebauten Widerstand kann es sich um Faktoren handeln, die zur Widerständigkeit eines gesamtgesellschaftlichen Wandlungsprozesses gehören.
- Die Widerstände können uns eine mangelhafte Reflexion des eigenen Prozesses oder eine Selbstüberschätzung anzeigen.
- Widerstände können Teil einer unspezifischen Kommunikationsträgheit darstellen.
- Sie können auch die plumpe Macht von Interessenverbänden darstellen.

Ich glaube auch, dass wir nicht erschreckt sein sollen vor dem manchmal sprachlos auftretenden Machtapparat. Wahrscheinlich kann fast immer erfolgreich der Ort gefunden werden, wo in Sprachlosigkeit auch ein Ansatz zur Sprache gefunden werden kann. Auf der anderen Seite soll das eigene Denken kritisch hinterfragt werden und schonungslos die eigene Sprachlosigkeit aufgedeckt werden.

14 Die Dynamik zwischen Tabu und Freiheit

Eine Therapeutische Gemeinschaft vertritt immer in einem gewissen Grade Normen und Wertvorstellungen, die für den Eintretenden in die Gemeinschaft vorerst als gegeben betrachtet werden. Ziel einer therapeutischen Arbeit innerhalb einer Gemeinschaft ist unter anderem, Mitarbeitern und Bewohnern im Verlaufe ihrer Nachreifungszeit die Internalisierung von sinnvollen Normen in das persönliche Leben zu ermöglichen und die Widerstände, die einer Handhabung der einmal als sinnvoll erachteten Normen im Wege stehen, zu bearbeiten. Es stellt sich nun die Frage, wie detailliert eine Therapeutische Gemeinschaft ihre Normen vorgeben soll und wo der Spielraum für die Mitglieder definiert ist, in dessen Rahmen eigene Experimente zur Gewinnung eigenständiger Normen bestehen. Im Folgenden werde ich anhand eines aktuellen Beispiels, betreffend die Regelung eines Ausgangsantrags der Bewohner, einige grundlegende Betrachtungen zu dieser Dynamik anstellen.

Wenn ich recht unterrichtet bin, soll der Bewohner, wenn er einen Ausgang beantragt, relativ präzise darüber Auskunft geben, was er während dem Ausgang zu tun gedenkt, welche Lokale er besuchen wird und welche er zu meiden gedenkt. Diesen von ihm selber definierten und eventuell in der Besprechung modifizierten Plan soll er genau einhalten. Diese präzise Regelung des Ausgangs, eine quasi Vorschau auf das wahrscheinlich zu Erlebende, soll vermutlich dem Bewohner helfen, sich im Ausgang zurechtzufinden und nicht durch spontane Entscheidungen, in bewusst oder halb-bewusster Weise, in Versuchung zu geraten. Ich nehme an, dass mit Hilfe dieses Instruments den Bewohnern im Verlaufe ihres Aufenthalts auf dem Arxhof schrittweise der Bewegungsspielraum vergrößert werden soll. Die relativ engmaschige Regelung ist als äussere Stütze gedacht. Viel Spielraum, auf eigenständige Weise Erfahrungen zu sammeln, besteht nur dann, wenn es in der Besprechung des Ausgangsantrags den übrigen Pavillonmitgliedern an Aufmerksamkeit mangelt und ihnen Widersprüche oder gefährliche Pläne entgehen.

Die sicherlich gut gemeinte Regelung hat aber einen entscheidenden Haken. Wenn der Ausgang derart minutiös vor geplant werden soll, besteht kaum Spielraum, auf eigenständige und selbst verantwortliche Weise gewisse zentrale Grundregeln ins selbst verantwortliche Leben umzusetzen. Die Folge ist, dass der Bewohner vermutlich nur schwer zwischen Tabus resp. zentralen Regelungen und Ratschlägen, die die Befolgung der wichtigen Grundwerte ermöglichen und erleichtern sollten, unterscheiden kann. Hält er sich nämlich nicht an eine vorher vereinbarte Planung, begeht er einen Verstoss und zwar auch dann, wenn er sich in einem relativ unbedeutenden Punkt nicht an die Vereinbarung gehalten hat. Vielen fällt dann vermutlich schwer, zwischen groben und leichteren Verstössen zu unterscheiden. Und wenn sie eine solche Unterscheidung machen, ist fraglich, ob diese Unterscheidung einer eigenständigen Beurteilung oder dem alten Muster des Bagatellisierens entspringt. Somit wird eigentlich Selbstverantwortung erschwert. Es ist dann nicht erstaunlich, wenn jeder Bewohner im Verlauf der Monate den einen oder anderen kleinen Verstoss während eines Ausganges praktiziert. Sie werden sich untereinander zu

einer Gruppe der Verstossenden verbünden, die gegenseitig ihre kleinen und grossen Geheimnisse vor den strengen Bewachern (den Mitarbeitern) schützen. Mitarbeiter und Bewohner spielen ‚Räuber und Poli‘.

Dieses Beispiel zeigt, dass Tabus und Regelungen zwar absolut wichtig sind, dass sie sich aber auf einige wenige sehr wichtige Regeln zu beschränken haben. Die Liste darf nicht lang sein. Auf dem Arxhof gibt es folgende klare Regelungen, die Tabucharakter haben:

- Verzicht auf Drogen und Alkohol oder andere Suchtmittel.
- Verzicht auf Gewalt und Gewaltandrohung.
- Verpflichtung zur gegenseitigen Offenheit und kameradschaftlichen Auseinandersetzung zum Wohle jedes Einzelnen und der ganzen Gemeinschaft.

Wenn nun ein Ausgang zu besprechen ist, so geht es bei dieser Besprechung um diese zentralen Werte, die unter keinen Umständen aufgegeben werden können. Ein Ausgangsantrag soll unter dem Aspekt der Selbstverantwortung, der auch Verantwortung für das Vermeiden von Versuchung beinhaltet, diskutiert werden. Das Diskutierte soll aber keinen Gesetzescharakter erhalten. Ist jemand zu stark gefährdet, dass er während eines Ausgangs eigentlich kaum nüchtern bleiben kann, so soll er lieber gar nicht in den Ausgang gehen als mit Hilfe von 20 weiteren Hilfsregeln einen solchen Ausgang unbeschadet zu überstehen. Sicherlich ist es hilfreich, wenn gewisse Gegenden, wo die Szene üblicherweise verkehrt, gemieden werden oder wenn Lokale, in denen meistens Alkohol getrunken wird, nicht angesteuert werden. Ich würde aber auch das Meiden solcher Gegenden nicht in eine Ausgangsregelung hineinnehmen, sondern den Bewohner bei seinem Plan oder bei der Besprechung der Ausführung damit konfrontieren, was er eigentlich mit einem solchen Gang bezweckt hat oder bezwecken will und was das im Lichte seines Tabugebotes zu bedeuten hat.

Hier möchte ich auf eine häufig bei Süchtigen vorhandene **Psychodynamik** eingehen, die zur Diskussion von Tabus und Hilfsregeln passt. Bei den meisten süchtigen Personen ist ein relativ rigides Über-Ich festzustellen. Ihr unangepasster und triebhafter Lebenswandel suggeriert dem Betrachter, dass ein Über-Ich vollständig fehlen würde. Dies stellt sich aber als eine Täuschung heraus. Da zwischen Trieb, Ich und Über-Ich keine harmonische Funktionsweise besteht, wird als Hilfskonstruktion ein relativ starres Über-Ich installiert. Das starre Über-Ich ist entweder Folge von fehlenden Autoritätspersonen in der Jugend oder von solchen mit einem gewalttätigen Charakter, die sich nicht für eine Idealisierung eignen. Das Über-Ich konnte nicht in einer harmonischen Weise internalisiert werden und hat daher einen archaischen und abgespaltenen Charakter erhalten mit einer häufig recht tyrannischen Wirkung auf die Person. Das rigide Über-Ich wird meist von der Person gewaltsam beiseite geschoben, zum Beispiel durch Gruppenbildung oder durch Suchtmiteinnahme. Zur Existenz eines rigiden Über-Ichs gehört auch eine mangelhafte Unter-

scheidungs-fähigkeit bei Regelverstößen. Da das rigide Über-Ich zur prinzipiellen Bewertung neigt und sich nur schlecht in den Dienst der sachlich differenzierten Betrachtung stellt, signalisiert es bei geringen oder schwerwiegenden Regelverstößen die gleich schwerwiegende Schuld. Wird also ein relativ banaler Regelverstoss begangen, dieser als solcher aber nicht richtig erkannt, neigt die Person dazu, gleich noch mehr Regelverstöße viel gravierender Natur zu tun, da es nicht mehr darauf ankommt, ob einer Person z.B. kurzfristig eine Musikkassette entwendet wurde oder ob einer anderen Person Gewalt angetan wird. Diese Generalisierungstendenz ist auch in anderem Zusammenhang bei süchtigen Personen feststellbar.

Es bedeutet nun eine Falle, in die eine Therapeutische Gemeinschaft hineintreten kann, wenn sie ihre Normen in undifferenzierter Weise vertritt und analog zum tyrannischen rigiden Über-Ich auftritt. Natürlich ist der Gedanke naheliegend, dass jedes grosse Vergehen mit einem kleinen beginnt und dass hinter beiden die gleiche Geisteshaltung gesucht werden kann. Es ist aber auf der anderen Seite sehr wichtig, dass jeder lernt zu unterscheiden und dass er vor allem lernt, dass die Unterscheidungs-fähigkeit nicht im Sinne von Ausflucht, sondern im Sinne einer differenzierten Handhabung von internalisierten Normen steht. Es ist von zentraler Bedeutung, dass zwischen Ausrede und Differenzierungswille unterschieden werden kann. Am besten gelingt dies, wenn man versucht herauszufinden, was eigentlich das Ziel der angeblichen Differenzierungsbedürfnisse darstellt. Hier besteht bei Süchtigen eine besondere Schwierigkeit, da sie im Verlaufe ihres Lebens gelernt haben, mit Worten alles zu argumentieren und damit aber auch alles zu vertuschen. Ein Ausweg aus diesem Dilemma sehe ich nur darin, dass klar unterschieden wird zwischen Tabus und Ratschlägen. Die Tabus können nicht über Bord geworfen werden und stehen zur Internalisierung zur Verfügung, die Ratschläge können abgelehnt werden und öffnen das Feld für die persönlichen Erfahrungen. Die oben genannten drei Grundregeln, die die Therapeutische Gemeinschaft den Süchtigen vermitteln will, genügen vollauf und müssen nicht durch andere ergänzt werden.

Ich möchte zur weiteren Veranschaulichung abschliessend noch ein anderes Beispiel hinzufügen: Der Prozess einer Verinnerlichung von wichtigen Grundwerten fällt dann leichter, wenn die Institution wie ein bestimmter, aber ansonsten gutmütiger Vater resp. einfühlsame Mutter auftritt, die gewisse Grundwerte vertritt. Ein autoritärer und tyrannischer Vater oder eine nörgelnde Mutter hilft ihrem Kind nicht, die für sein Leben zentral wichtigen Normen zu internalisieren, sondern erzeugt eine chaotische Auflehnung gegen die Autorität neben einer vordergründigen Anpassung und fördert die Entwicklung eines Doppellebens. Ein rigides, tyrannisches Über-Ich ist die Folge. Die Person lernt, sich der Beziehung zu entziehen und hat nur schwer die Möglichkeit, die für sie wichtigsten Grundwerte, die die Eltern ihr vermitteln wollten, anzunehmen und in das eigene Leben zu integrieren.