

Uwe Sielert

## **Gelingensbedingungen lustvoller und produktiver Sexualkultur in pädagogischen Organisationen<sup>1</sup>**

In: Geramanis, Olaf/ Christina Hermann (Hrsg.): (2014): Organisation und Intimität. Carl Auer: 42-60

### **Abstract:**

Viele Organisationen und Einrichtungen begannen nach den Missbrauchsskandalen der vergangenen Jahre, organisationsbezogene Präventionsstrategien gegen sexuelle Grenzüberschreitungen zu etablieren, ohne Sexualität zu thematisieren und ohne die Sexualkulturen in Augenschein zu nehmen. Partizipation, Transparenz, Wachsamkeit und Kontrolle sind die entscheidenden Leitwerte für ein umfangreiches Personal- und Organisationsmanagement mit vielen Einzelmaßnahmen vom erweiterten polizeilichen Führungszeugnis über die Thematisierung des potentiellen Missbrauchs bei Einstellungsgesprächen, unterschriebene Ethikrichtlinien, Kinderschutzbeauftragte, Beschwerdestellen, Ablaufpläne für Verdachtsäußerungen bis zu klar definierten Nähe- und Distanzregelungen für den Umgang mit dem Klientel. Das alles sind potentiell richtige Maßnahmen, die jedoch je nach sexualkultureller Rahmung sehr unterschiedliche Konsequenzen haben können. Mit der Intention der Gewaltprävention betreiben alle Organisationen zugleich implizit ein regulierendes Sexualitätsmanagement bzw. eine mehr oder weniger bewusste Sexualpolitik. Die Folge ist höchstwahrscheinlich, dass die alleinige Implementation von Gewaltverhinderungsprogrammen wirkungslos bleibt und in bestimmten Fällen sogar kontraproduktiv werden kann

### **1. Die Entdeckung der Sexualkultur als Folge der Missbrauchsskandale in pädagogischen Einrichtungen**

Sexualität und Sexualkultur sind im Zusammenhang mit pädagogischen Institutionen und Organisationen keine positiv besetzten Begriffe. Sexualerziehung gehört zwar zum gesetzlich fixierten Auftrag des schulischen und außerschulischen Bildungswesens, bleibt in der pädagogischen Praxis aber eher ein wenig ernst genommenes Thema. Jedenfalls hat bisher keine PISA -Studie die sexuellen Kompetenzen von Schülerinnen und Schülern oder Lehrkräften dokumentiert, und auf der Basis von Sexualität und Liebeslust ist – abgesehen von altgriechischem Päderastenzauber – noch keine pädagogische Theorie entstanden. Dass alle pädagogischen Einrichtungen Orte intimer Kommunikation von Kindern und Jugendlichen sowie der ‚Lehrkörper‘ sind, also Gefühls- und Beziehungsnetze, in denen Hoffnung, Liebe, Freude, Leidenschaft, auch Eifersucht, Misstrauen und Hass zirkulieren, wird bestenfalls konstatiert, wenig thematisiert und erst recht nicht zum Gegenstand von Schulentwicklung gemacht. Es sei denn, ein unliebsamer Vorfall wird öffentlich skandalisiert:

---

<sup>1</sup> Um die auf Gefühl, Bedeutung und Sinn fußenden Sexualkulturen stärker mit dem zu kontrastieren, was im allgemeinen mit zweckrational-strukturellen Gebilden assoziiert wird, ist in der Überschrift und auch im Text meist von Organisationen die Rede. Wo auch die Vermittlung von Werten und Identitäten zwischen Subjekt und Gesellschaft gemeint ist, wird der Begriff der Institution benutzt. Oft sind beide Begriffe gemeint und angesprochen.

eine verhängnisvolle Affäre, ein Mobbingprozess, sexueller Missbrauch; manchmal reicht auch öffentliches Küssen auf dem Schulhof.

Viele Organisationen und Einrichtungen begannen nach den Missbrauchsskandalen der vergangenen Jahre, organisationsbezogene Präventionsstrategien gegen sexuelle Grenzüberschreitungen zu etablieren, ohne Sexualität zu thematisieren und ohne die Sexualkulturen in Augenschein zu nehmen. Partizipation, Transparenz, Wachsamkeit und Kontrolle sind die entscheidenden Leitwerte für ein umfangreiches Personal- und Organisationsmanagement mit vielen Einzelmaßnahmen vom erweiterten polizeilichen Führungszeugnis über die Thematisierung des potentiellen Missbrauchs bei Einstellungsgesprächen, unterschriebene Ethikrichtlinien, Kinderschutzbeauftragte, Beschwerdestellen, Ablaufpläne für Verdachtsäußerungen bis zu klar definierten Nähe- und Distanzregelungen für den Umgang mit dem Klientel. Das alles sind potentiell richtige Maßnahmen, die jedoch je nach sexualkultureller Rahmung sehr unterschiedliche Konsequenzen haben können. Mit der Intention der Gewaltprävention betreiben alle Organisationen zugleich implizit ein regulierendes Sexualitätsmanagement bzw. eine mehr oder weniger bewusste Sexualpolitik. Die Folge ist höchstwahrscheinlich, dass die alleinige Implementation von Gewaltverhinderungsprogrammen wirkungslos bleibt und in bestimmten Fällen sogar kontraproduktiv werden kann<sup>2</sup>.

Schon vor 20 Jahren stellte die Organisationssoziologin Daniela Rastetter fest, dass in weiterhin hierarchisch und sexualfeindlich organisierten Institutionen die Maßnahmen gegen sexuelle Belästigung folgende einschüchternden Folgen haben:

- „Disziplinierung vor allem der männlichen Arbeitskräfte durch Strafandrohung bei Fehlverhalten,
- Disziplinierung vor allem der weiblichen Arbeitskräfte durch vorbeugende Reglementierung von Kleidung und Benehmen; (...)
- Möglichkeit, sich unliebsamer Arbeitskräfte zu entledigen oder sie in Schwierigkeiten zu bringen, indem man sie der sexuellen Belästigung beschuldigt;
- Funktion eines Symbolic Management: sich als fortschrittliches Unternehmen darstellen, das z.B. eine Betriebsvereinbarung bezüglich sexueller Belästigung aufstellt;
- Ablenkung von anderen organisatorischen und gesellschaftlichen Problemen“ (Rastetter, 1994: 194).

Das bedeutet für die Prävention sexueller Übergriffe und Gewalt in pädagogischen Kontexten, dass formale Reglementierungen nur mit Blick auf die umgreifende Sexualkultur angemessen beurteilt und eine möglicherweise gewaltmindernde und die Klienten/-innen stärkende Wirkung entfalten können. Vermutlich wird die Sexualpolitik in verschiedenen Sektoren und bei unterschiedlichen Trägern des Erziehungs- und Bildungswesens auch differenziert gehandhabt.

- Schon jetzt ist absehbar, dass bewusst sexualfeindliche, überängstliche oder dem Rationalisierungstrend im Bildungswesen zugeneigte Einrichtungen mit Hilfe ihrer betriebsinternen Sexualpolitik auf alte Desexualisierungsstrategien der Geschlechtertrennung, der Strafen und Verbote sowie der Kontrolle von intimer Kommunikation zurückgreifen.

---

<sup>2</sup> Die Formulierungen im Konjunktiv sind darauf zurückzuführen, dass diese Prozesse zeitlich noch nicht lange zurückliegen und entsprechend auch noch keine empirischen Evaluationen vorliegen können.

- Andere Organisationen verabschieden formal die geforderten Richtlinien, überlassen die Sexualkultur aber ansonsten der gewohnten Routine und dem freien Spiel der meist ungleichen Kräfte.
- Nur jene Einrichtungen, welche die Implementation klarer Partizipations-, Transparenz- und Kontrollregeln mit einer die sexuelle Bildung fördernden Sexualpolitik flankieren, bringen eine die Kinder und Jugendlichen, auch Erwachsenen stärkende Sexualkultur auf den Weg.

Wie eine solche Sexualkultur genau aussieht, kann zum gegenwärtigen Zeitpunkt aufgrund vieler Erfahrungen pädagogischer Fachkräfte und in der Supervision tätiger Personen erst hypothetisch plausibilisiert werden. Empirische Erhebungen dazu sind Teil eines geplanten Forschungsprogramms des Instituts für Pädagogik der Universität Kiel<sup>3</sup>.

## 2. Begriffliche Bestimmung organisationaler Sexualkultur

Nach allem, was aus der Praxis bekannt ist, ist sexuelle Gewalt vom alltäglichen Sexismus über die sexuelle Belästigung unter Kindern und Jugendlichen bis zum sexuellen Missbrauch von Schutzbefohlenen durch pädagogisches Personal unwahrscheinlicher, wenn

- die vielfältigen Facetten des Sexuellen als Teil jeder Kommunikation und auch von Organisationskulturen wahrgenommen und bewusst gemacht werden können,
- Sexualität als komplexes Kommunikationsmedium und Ressource verstanden wird, nicht eng geführt auf Triebverhalten,
- das Recht auf Sexualität und Intimität gewahrt und instrumentalisierendes wie gewalttätiges Verhalten geächtet werden,
- verschiedene sexuelle Identitäten, Lebensstile sowie Geschlechterdemokratie anerkannt und ernst genommen werden,
- potentielle Konflikte zwischen privaten und organisationalen Interessen nicht nur als Störung, sondern als Innovationsquelle für Organisationslernen verstanden werden,
- intime Kommunikation als – von den Betroffenen selbstbestimmte – Produktivkraft erlebt wird.

Die Liste der Bedingungsfaktoren ließe sich noch verlängern und genauer operationalisieren. Hier soll sie zunächst illustrieren, dass in jeder Organisation mehr oder weniger bewusste Konstruktionen des Sexuellen existieren, die mit dem Begriff ‚Sexualkultur‘ bzw. ‚Sexualkulturen‘ beschrieben werden können.

*Sexualität* meint in diesem allgemeinen Sinn mehr, als gemeinhin unter „Sex“ verstanden wird. Sie beinhaltet zwar im Kern die körperliche Intimität, als „eine Bedingung der Möglichkeit der Menschwerdung. Sie tariert als wesentliche Quelle der Individuation Nähe und Distanz aus und jene Gefühle, ohne die Liebe unmöglich ist: Wohllust und Wollust, Vertrauen in sich selbst und in andere“ (Sigusch, 2010: 1). Sexualität wird aber, wie viele andere Aspekte des Lebens, zu einem komplexeren Geschehen gestaltet und kultiviert. Sie umfasst damit neben der Lust, Erotik und Sinnlichkeit, die je individuellen Attraktivitätsmuster, sexuellen Identitäten und Orientierungen, aber auch diverse Stufen der Intimität als Sphäre der Vertrautheit und wechselseitigen sozialen Durchdringung.

---

<sup>3</sup> Aus dem „Forschungstopf“ der Untergruppe „Bildungsforschung“ des BMBW wird ab November 2013 am Institut für Pädagogik der Universität Kiel zu diesem Zweck eine Juniorprofessur forschend und lehrend tätig werden.

Als empirischer Begriff umfasst *Sexualkultur* die sich unvermeidbar im Spiel von Macht, Erotik und Gender etablierenden Werte, Rituale, Spielregeln, Sprach- und Intimitätsmuster, die Phantasien der Organisationsmitglieder übereinander wie auch das reale Sexualverhalten. Die spezifischen Ausprägungen und insbesondere die kommunikative wie auch produktive Qualität der Sexualkultur einer Organisation lassen sich auf verschiedenen Dimensionen messen, die im Folgenden als Spannungsverhältnisse gekennzeichnet werden: Diversität versus Homogenität, Transparenz versus Geheimhaltung, Feedback versus Ignoranz, Streit versus Konfliktscheue, Fehlerfreundlichkeit versus Strenge, Intimitätsschutz versus Geständniszwang.

Selten ist das gesamte Territorium der Sexualkultur oder einzelner Teilkulturen einer Organisation bewusst zugänglich. Meist existiert im „Bauch der Organisation“ ein Schattensystem als „die Gesamtheit eines Netzwerks von unterschweligen Beziehungen, das zu den primären Aufgaben einer Organisation in einem bislang noch ungeklärten Verhältnis steht“ (Becker, 1998: 98). So gehören auch Teile der Sexualkultur zum „Charakter“ einer Organisation, den sie auch über lange Zeiträume bei fluktuierendem Personal aufrechterhalten kann. Die Schattensysteme der Internate, in denen sexueller Missbrauch offenbar wurde, sind gute Beispiele dafür, wie bestimmte, nicht öffentliche Stile und Haltungen, Denkgewohnheiten, Attitüden und Ideologien tradiert, immer wieder neu hergestellt, erworben und kultiviert werden (Kappeler, 2011: 105-231). Damit ist nicht gleichzeitig ausgesagt, dass das Schattensystem einer Organisation ausschließlich die „Leichen im Keller“ verbirgt, also nur die unangenehmen und tunlichst tabuisierten Phänomene der Sexualkultur beherbergt. Auch innovative, sich neu entwickelnde Wissensbestände, Werte und Interaktionen gedeihen zunächst im Verborgenen und gehören damit zum notwendigen Kreativpotential einer Organisation, die sich als lernende begreift und auf verändernde Umweltbedingungen reagiert.

Von *Sexualkultur* als eines bewussten Gestaltungsprozesses soll die Rede sein, wenn auf die Bedeutung von Sexualität im menschlichen Interaktionsgeschehen hingewiesen und die Notwendigkeit begründet wird, an ihrer Kultivierung zu arbeiten durch Sexualpolitik, Organisationsentwicklung und sexuelle Bildung der Mitglieder, aber auch durch teilkulturelle Innovationsprozesse intimer Netzwerke im Sinne einer von innen heraus lernenden Organisation.

### **3. Auf organisationaler Ebene begegnen sich mikro- und makrosoziale Sexualverhältnisse**

Institutionen und Organisationen haben ein mikrosoziales Binnenleben und stehen in einem makrosozialen gesellschaftlichen Kontext gleichzeitig im Austausch mit anderen Systemen. Im Binnenverhältnis stützen sie sich auf die Energien, Beziehungen und Kompetenzen ihrer Mitglieder und leben von der Bereitschaft, einen Teil – in „greedy organisations“ (Coser, 1974) schlimmstenfalls alles – in den Dienst des Institutionszwecks zu stellen. Vor allem pädagogische Organisationen brauchen zur Erfüllung ihres Zwecks die Motivation, Kreativität und Innovationsbereitschaft wie auch die synergetisch wirkenden, lebendigen Interaktionen der in ihnen tätigen Personen. Viele dieser energetischen Kräfte sind Teil der Sexualkultur und können in diesem Zusammenhang modifiziert werden. Zur Sexualkultur gehören blockierende Prozesse der emotionalen Kälte, Konkurrenz und Eifersucht, des Sexismus und der sexuellen Belästigung, der sexuellen Grenzüberschreitungen ebenso wie die wechselseitige interpersonale Intimität, die Lust an der gemeinsamen Arbeit mit dem Ergebnis

eines Workflows, der durch positive Identifikationen im Team, gemeinsam genossene Erfolge und Esprit gespeist wird.

Institutionen und Organisationen stehen zugleich im Austausch mit ihrer Umgebung in Zusammenarbeit oder Konkurrenz mit anderen Systemen und sind abhängig vom sich wandelnden gesellschaftlichen Rahmen. In einem gesamtgesellschaftlichen Klima der Kapitalisierung aller menschlichen Vermögen, also auch von Sexualität und Intimität als subjektive Quellen des Kraftgewinns, stehen die Subsysteme in der Gefahr, sich auch in diese Richtung zu programmieren. Die Träger einer von Freude, Genuss und Spiel getragenen intrinsischen Motivation werden dann ihres Eigensinns enteignet und der nicht zielführenden energetischen Überschüsse beraubt. In einer solchen hegemonialen Sexualkultur wird sich nur schwer eine „ars erotica“ entwickeln, die in beruflichen Organisationskontexten lustvolles und wechselseitig energispendendes Arbeiten ermöglicht.

Um nicht machtblind rein betriebswirtschaftlich-funktionale Gelingensbedingungen für eine domestizierte Sexualkultur in Organisationen zu formulieren, muss die kritische Analyse makro- und mikrosozialer Wirkfaktoren mitbedacht werden. Die sind jedoch trotz jeweils dominanter hegemonialer Einflüsse nicht widerspruchsfrei und je nach Organisationszweck mehr oder weniger wirksam. So hat die partielle Freisetzung der Wollust und Wohllust aus einem starren Triebgeschehen und aus intimen Dauerbeziehungen zwar deren isolierte Vermarktung ermöglicht, andererseits aber auch zu einer frei flottierenden Ressource werden lassen, die eigensinnig mit allem und allen amalgamiert werden kann.

Im Erziehungs- und Bildungswesen können ohnehin nicht alle persönlichen Beziehungen funktional ökonomisiert werden, weil sich immer lebendige Menschen mit sehr vielseitigen Bedürfnissen und Entfaltungsinteressen aufeinander einlassen, und ohne diese zumindest zeitweise ganzheitlichen Begegnungen keine Persönlichkeitsentwicklung möglich ist. Auch Wirtschaftsorganisationen müssen sich – zumindest in wichtigen Bereichen – auf das Wagnis der zugestandenen Selbstverwirklichung ihrer Angehörigen einlassen, um nicht jedes Kreativpotential im Keim zu ersticken. Dass dabei die perfidesten Strategien der Selbstaussbeutung des „Genussarbeiters“ eingesetzt werden, um letztlich doch einen maximalen ökonomischen Mehrwert zu erwirtschaften, ist zu erwarten. Andererseits wächst auch die Chance der partiellen Abkoppelung dichter und ganzheitlich erlebter Intimität und Solidarität von den rein funktionalen Organisationszwecken, so dass die Sexualkultur eines Systems stilbildend für angrenzende Systeme, auch für die Sozialkultur der makrosozialen Umwelt werden kann. Wenn Organisationen eine Schaltstelle zwischen den sozialen Beziehungen einzelner und den umgreifenden Systemkontexten sind, ist die Möglichkeit plausibel, sie nicht nur für Geschlechtergerechtigkeit, sondern ebenso für die Humanisierung von Sexualkultur zu nutzen.

#### **4. Bisherige Diskurse über Sexualkultur sind einseitig auf das Misslingen fixiert**

Wissenschaftliche Literatur zur wechselseitigen Durchdringung von Sexualkultur existiert auf makro-, meso- und mikrosozialer Ebene bisher abstrakt beschreibend (Lewandowski, 2004) oder auf das Misslingen fixiert und endet dann regelmäßig mit der kulturkritischen Botschaft Adornos, es gäbe kein „richtiges Leben im falschen“ (Adorno, 1997), so z.B. in Werken von Sigusch (2005). Allenfalls die mikrosoziale Literatur zur intimen Kommunikation in persönlichen Beziehungen, insbesondere in Partnerschaften, ist in ausgewogener Weise am Misslingen und Gelingen interessiert (z.B. Auhagen/Salisch 1993; Grau/Bierhoff 2002). Vorhandene Studien zur Sexualkultur in Organisationen wurden fast durchweg anlässlich der

problematischen Seite von Sexualkultur verfasst und sind relativ zahlreich (z. B. Godenzi 1992; Bußmann/Lange 1993; Gerhart et al. 1992; Schnock 1999; Hopfgartner Zeichen 1988; Holzbrecher et al. 1990; Bachmann/Salzman 1995).

Als Lichtblick kann die Studie über „Sexualität in Organisationen“ von Daniela Rastetter angesehen werden, die darin schon vor 30 Jahren beklagt, dass Sexualität in diesem Zusammenhang immer nur mit sexueller Belästigung am Arbeitsplatz assoziiert werde. Als Prämisse gelte: „Sobald Sexualität aus dem Privaten heraustritt, richtet sie Schaden an, und Frauen sind ihre Hauptopfer. Jedoch ist weder private Sexualität frei von Gewalt, noch ist sie außerhalb des Privaten ausschließlich negativ, einseitig und ausbeutend. Sexuelle Belästigung ist lediglich *eine* Art, „öffentlicher“ Sexualität und nicht einmal die häufigste. Sie trägt aber offensichtlich dazu bei, dem Einbruch des Privaten ins Öffentliche jenen unbehaglichen Charakter zu verleihen, der davor zurückschrecken lässt, Sexualität und Organisation ‚zusammenzudenken‘, d.h. theoretisch zu verbinden“ (Rastetter, 1994: 11f.)<sup>4</sup>.

Es existieren extrem wenige Studien zu den positiven Wirkungen einer lustvollen, auf Achtung und Gegenseitigkeit basierenden Sexualkultur. Dazu müsste – so Rastetter – nämlich erst ein Forschungsdesign entwickelt werden, „das nicht mehr nach dem Negativen fragt, sondern umgekehrt danach, welches sexuelle Verhalten sich Frauen und Männer am Arbeitsplatz wünschen und wie es zu verwirklichen wäre“ (Rastetter, 1994: 197). Liebe und Sexualität sind – mehr noch als Freundschaft und Unterstützung – vernachlässigte und unterschätzte Themen der Organisationsforschung. Sie gelten als unangebracht in der Arbeitswelt und sind auch kein beliebtes Beschäftigungsfeld für Wissenschaftler. Nur gelegentlich wagen Forschende die Hypothese, dass „Flirts am Arbeitsplatz oder das Treffen mit interessanten Kollegen/-innen, auch wenn gar keine Liebesbeziehung angestrebt ist, die Freude an der Arbeit steigern und der Stimmungslage unter Kollegen/-innen zugutekommen können“ (Williams et al. 1999 nach Sickendiek, 2009: 484).

Im Folgenden soll daher an dieser Stelle weitergedacht werden. Dazu wird zunächst das bisher zugängliche empirisch gesättigte Wissen zusammengetragen und mit theoretisch plausiblen Hypothesen aus einer organisationskritischen Perspektive angereichert, um als Grundlage einer Theorie gelingender Sexualkultur in pädagogischen Organisationen zu dienen. Dabei liegt der Fokus auf den Gelingensbedingungen einer lustvollen und produktiven Kommunikation im System der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als wichtige Voraussetzung der Gestaltung einer umfassenden Sexualkultur, die den Organisationszweck mit einbezieht.

## 5. Organisationen leben von ihrer Sexualkultur

Organisationen leben wesentlich von den in ihnen ablaufenden intimen Kommunikationen. Diese sind nicht nur die Basis der Informationskultur und abstrakter Arbeitsprozesse, sondern stellen gleichzeitig die Energie zur Verfügung, ohne die keine Organisation auskommt. Durch möglichst vollständige Rollenübernahme und Identifikation mit dem Organisationszweck werden die Mitglieder veranlasst, Kraft und Energie für den Erhalt des Systems abzugeben. Umgekehrt brauchen auch diese Energieträger das Handlungsfeld der Organisationen, weil sie einen wichtigen Teil ihrer Bedürfnisse ausschließlich in der institutionellen Wirklichkeit befriedigen können. So braucht das Kind die Familie, der Schüler die Schule, der Erwachsene

---

<sup>4</sup> Feministische Forschung unterliege gewissen Beschränkungen, argumentiert Rastetter (1994: 12). Sie führe ein isoliertes Eigenleben neben anderen Organisationsstudien und habe wegen des Parteilichkeitsanspruchs die Tendenz, sich auf das Negative, Leidvolle und Diskriminierende am sexuellen Geschehen zu beschränken (siehe z.B. Gerhard, Ute/Heiliger, Anita 1992).

den Betrieb. Die Institution muss ihrerseits alles tun, um die Individuen zu verführen, sich zur Verfügung zu stellen, das heißt auch, sie muss auf Bedürfnisse und Wünsche des Einzelnen nach Sicherheit, die Sehnsucht nach Anerkannt- und Gebrauchtwerden eingehen. Institutionen brauchen das energetische Potenzial der Sexualkultur, insbesondere der sie tragenden intimen Beziehungen und stellen ihrerseits Zeit, Raum und Ressourcen zur Verfügung, in denen sie entstehen und sich entwickeln können.

Die primären Akte individueller Lusterfahrung und der Beziehungen, die durch Gefühle wie Freude, Vertrauen, Liebe, Erotik, also Sexualität im weitesten Sinne gekennzeichnet sind, werden von den Individuen als Quellen der Kraft erlebt. Im organisierten Handeln werden sie in den „Energieaufbau“ der Institution überführt und selektiv genutzt. Darüber hinausgehende, dem primären Organisationszweck nicht zuzuordnende Teile der Sexual- und Intimitätskultur werden ignoriert oder – soweit sie die Verfahrensabläufe stören – bekämpft. Mit Gefühlen, spontanen Interaktionen, dem bejahenden Dasein der Liebe und selbst der helfenden Aktivität kann das funktionale System nicht viel anfangen. Das Einfachste ist deshalb, diesen „individuellen Nonsense“ für die technisch reduzierte Zivilisation wegzulassen. Doch nicht dauernd und nicht restlos! Sogar in der Managementliteratur wird darauf verwiesen, dass nur ‚neurotische Organisationsformen‘, ein Interesse daran hätten, Zuneigung und Intimität zwischen ihren Mitgliedern zu verhindern. In einem Buch über Euro-Management wendet z.B. Kets de Vries eine gängige klinisch fundierte Idealtypologie auf Organisationen an und unterscheidet misstrauische, abgekoppelte und zwanghafte Strukturen, in denen interpersonale Distanz und Konformität institutionalisiert sind (Vgl. Kets de Vries 1995). Sobald sich nämlich die Mitglieder einer Organisation in ihrer Sexualkultur als total verregelt und funktionalisiert erfahren, werden sie ohnmächtig und apathisch, mehr oder weniger kraftlos und entwickeln sich dem Burn-out entgegen. Der durch Vergitterung aller sozialen und emotionalen Fenster verschlossene funktionale Organisationsraum lässt dem Menschen kaum noch Öffnungen zu seinen Quellen der Energie. Hier beginnt die „Rache“ einer aus Objektivität und Rationalität einseitig aufgebauten Organisationskultur. Die Organisation vermag nicht Energie zu rauben, wo sie nur in allergeringster Menge vorkommt. Zwischenmenschliche Intimität wird sich also auch immer in zweckorientierten Organisationen entwickeln. Konkreter fasst es der Sozioökonom Neuberger: „Wenn Menschen tagtäglich zusammenarbeiten, gemeinsame Projekte konzipieren und realisieren, gemeinsam unter Misserfolgen leiden, Stressphasen durchstehen und Erfolge feiern, einander helfen und sich gegenseitig trösten und ermuntern, miteinander zu Außenstellen, Werken und Kongressen reisen, in fremden Städten übernachten – wen würde es da noch überraschen, wenn sich nicht nur Solidarität und Kollegialität entwickeln, sondern auch Zuneigung, erotische Anziehung, sexuelles Verhalten“ (Neuberger, 1993: 272). Arbeit und Leben werden in der modernen Berufswelt zunehmend in entgrenzter Weise erfahren mit der Gefahr der Kolonisierung des Persönlichen und Privaten durch eine immer gefräßiger werdende Arbeitsorganisation, die sich aller persönlichen Motivationen ihrer Mitglieder bedienen möchte, aber auch Chancen freisetzt, lustvoll und persönlich befriedigend zu arbeiten.

## **6. Pädagogische Organisationen arbeiten mit der Kompetenz ihres Personals zur intimen Kommunikation**

In allen Organisationen werden intime Beziehungen als wesentlicher Teil der Sexualkultur auf dem Hintergrund der Organisationsgeschichte, des existierenden Schattensystems und der Organisationszwecke in besonderer Weise gerahmt. Die meisten Produktions- und Dienstleistungsbetriebe, insbesondere aber pädagogische Organisationen, erfordern die

Gleichzeitigkeit von personaler Identität und Rollenkonformität, das heißt, dass ein Großteil der persönlichen Kompetenzen und Vermögen in den Dienst der Erfüllung des Organisationszwecks gestellt werden müssen.

Der Hauptzweck pädagogischer Einrichtungen liegt in der Zurverfügungstellung von Lernarrangements mittels persönlicher Beziehungen, methodisch-didaktischer Angebote und anregender Ermöglichungsräume, durch die Kinder und Jugendliche, manchmal auch Erwachsene und alte Menschen besondere Kompetenzen, meist aber auch ihre Persönlichkeit insgesamt entwickeln können. Die Qualität der pädagogischen Arbeit ist in jeder Organisation des Erziehungs- und Bildungswesens vom gesamten Anregungssetting abhängig, insbesondere den impulsgebenden und attraktiven personalen Bezügen und Beziehungen des Personals untereinander und natürlich der Zielgruppe gegenüber. „Sexualisation“ und intime Kommunikation finden dabei immer statt, intendiert oder beiläufig, gelingend oder misslingend. „Die Wirkung der Sozialpädagogik hängt an den Chancen, ihre Angebote und deren institutionalisierte Formen, genauer, die durch sie (mit)veränderte Außenwelt des Klienten, libidinös besetzbar zu machen“ (Müller, 2011: 460).

- Das bedeutet für Kinder und Jugendliche, dass sie motivierte Fachkräfte und attraktive, lösbare Aufgaben benötigen.
- Sie reden erst offen von ihrer Anerkennungssehnsucht und den Ausgrenzungserfahrungen, ihrer Versagensangst und unerwiderten Liebesleidenschaft, von allem also, was sie wirklich angeht, wenn sie Vertrauen, Diskretion und Zuwendung spüren.
- Sie wenden sich mit Erfahrungen sexueller Übergriffe an eine Bezugsperson, wenn sie um deren Kompetenz wissen, mit Sexualität und den Problemen der Nähe-Distanzregulation angemessen umzugehen.
- Mädchen und Jungen lernen viel über Geschlechterdemokratie durch das positive Modell von Pädagogen und Pädagoginnen.
- Jugendliche begeistern sich für sexualpädagogische Arbeit, wenn sie aufgrund der einrichtungsinternen Sexualkultur ahnen, dass sie die tatsächlichen Themen „auf den Tisch bringen können“, die sie sexuell interessieren.

Das Personal einer Einrichtung braucht viel Fachlichkeit und Mut, Lust an der Arbeit beim gemeinsamen Tun miteinander, wenn tatsächlich heikle Themen angefasst werden sollen.

- Teams werden von jedem Einzelnen als stützend und kraftspendend erfahren, wenn sich das Wissen voneinander nicht nur auf Oberflächliches beschränkt, sondern tiefer liegende Persönlichkeitsbereiche umfasst.
- Alle Mitglieder einer Einrichtung fühlen sich wohler, wenn positive Gefühle wie Freude, und Übermut, auch Verliebtheit, Begehren und Erotik auch mit ihren oft unkalkulierbaren Folgen erlebbar sind und nicht nur jene Emotionen, die keine Arbeitsabläufe stören.
- Wenn erotische Schwingungen nicht nur als „überschüssige emotionale Potentiale“ argwöhnisch beäugt, sondern spielerisch und Energie spendend genutzt werden können, erhöht sich die Lust am gemeinsamen Tun.
- Das Wissen um die Begrenztheit der eigenen Perspektive und um das Recht auf den eigenen Lebensstil hilft Macho-Männern und Feministinnen, lustvoll streitend miteinander umzugehen und ihrem Klientel ein gutes Beispiel für aktive Toleranz zu sein.
- Ein Arbeitsklima, das vom moralischen Rigorismus geprägt ist, ist weniger produktiv als ein nachsichtiges Umgehen mit Pflicht und Neigung.

## 7. Sexualkulturen werden von den Sachzwängen des Organisationszwecks gerahmt

Organisationen dienen vor allem im Arbeitsleben nicht in erster Linie der persönlichen Befriedigung narzisstischer Lust und kommunikativer Intimitätserlebnisse. Sie haben eine gezielte Funktion und müssen ihre Aufgaben produktiv, oft in Konkurrenz zu anderen und mit beschränkten Ressourcen umsetzen. Für die Mitglieder bedeutet das auch, zeitweilig von sich selbst abzusehen, die gemeinsame Energie zu bündeln und auf den Organisationszweck zu richten: selbstvergessen, konzentriert, zielstrebig, mit sich ergänzenden Kompetenzen und klaren Rückmeldungen. Die Institutionen stellen dazu die notwendigen Ressourcen und an diese gekoppelte Bedingungen zur Verfügung<sup>5</sup>:

- Die Organisation ist ein „Anknüpfungs- und Austragungsort“ für intime Beziehungen unterschiedlicher Intensität und konfrontiert den Einzelnen mit der Notwendigkeit, persönliche und funktionale Anschlüsse zu verschiedenen Partnerinnen und Partnern zu finden und relativ auf Dauer zu stellen.
- Die Leistungsanforderungen sind mit Affektregulationen verbunden, die in unterschiedlichem Maße zur Modifikation, manchmal auch Tabuisierung von Emotionen führen. So sind in fast allen Organisationen sexuelle Beziehungen zwischen Abhängigen tabuisiert, in pädagogischen Einrichtungen vor allem solche zu Minderjährigen strafrechtlich sanktioniert.
- Arbeitsteilung, Ressourcenbündelung und Konkurrenz erfordern eine partielle Transparenz aller Vorgänge und Beziehungen. Durch Mitarbeitergespräche und Beurteilungen werden Beziehungen untereinander in gewisser Weise „enthüllt“ und in vielen Fällen Dritten mitgeteilt.
- Das in Arbeitsorganisationen übliche Entgelt beeinflusst als Pauschalmotivation alle Beziehungen untereinander nicht unerheblich und entschädigt für die zumindest partielle emotionale Enteignung ihrer Mitglieder.

In diesem unausweichlichen Kräftefeld mit offiziellen und inoffiziellen Hierarchien und potentiellen Konflikten die Organisationszwecke mit den oft diffus-spontanen und unberechenbaren intimen Kommunikationen auszubalancieren, vielleicht zeitweise zu befrieden, stellt hohe Anforderungen an das Management und die persönliche Kompetenz der Mitglieder. Die Managementliteratur enthält einige Studien zur Wirkung der intimen Kommunikation in Wirtschaftsbetrieben: Empirisch nachgewiesen sind demnach viele positive Wirkungen auf das Organisationsgeschehen einschließlich der Leistungsdimension: Unterstützende Stressreduktion, Stärkung der individuellen Leistungsbereitschaft, Verbesserung kommunikativer Prozesse, positive Einflüsse auf die Generierung und den Transfer von Wissen. Ebenso sind aber auch negative Konsequenzen aufgeführt wie z. B. intra- und interpersonelle Konflikte, Urteilsverzerrungen, Vernachlässigung der Arbeitsaufgaben, Ungleichbehandlungen und dysfunktionale Wirkungen auf andere (vgl. Godersky 2000: 173-208).

Bei der möglicherweise notwendig gewordenen metareflexiven Bearbeitung solcher sich positiv und/oder negativ auswirkenden Gefühle und Verhaltensweisen, z. B. in der Supervision, müssten die diversen Motive und Interessen und Wirkungen auf das gesamte soziale Umfeld und die Arbeitsaufgabe ausdifferenziert und situationsspezifisch bearbeitet werden. Godersky weist in diesem Zusammenhang auch auf die Notwendigkeit der

---

<sup>5</sup> In Anlehnung an den Arbeitspsychologen Neuberger über „Beziehungen zwischen Kolleg(inn)en“ (vgl. 1993: 259f.) werden im Folgenden solche Bedingungen skizziert.

Auseinandersetzung mit den Kerninhalten einer Organisationskultur hin, also dem „intimen Innersten“ einer Organisation selbst“ (Godersky, 2000: 211). Vor allem gehe es darum, Spielregeln über Vertrautheit, Freundschaft und Liebe zu entwickeln, aufgrund derer es zu einer Handhabung von Offenheit und Vertrauen kommen kann (ebenda: 212).

Von allgemeinem Interesse und daher auch übertragbar auf pädagogische Organisationen ist eine aus der amerikanischen Literatur (vgl. Kram 1985) übernommene Typologie intimer Beziehungen unter Kolleginnen und Kollegen (vgl. Godersky 2000: 169ff.).

Unterschieden werden drei Intimitätsgrade<sup>6</sup>:

- Die erste Gruppe der „information peers“ beschränkt die Kontakte untereinander auf Informationsweitergabe. Es herrscht wenig Vertrauen untereinander und der Grad an Selbstöffnung und intimer sozialer Verschränkung ist gering. Diese Beziehungen existieren meist zwischen Organisationsmitgliedern verschiedener Teilsysteme und in lose sowie zeitlich beschränkt zusammengestellten Arbeitsgruppen.
- Die zweite Gruppe der „collegial peers“ pflegt ein moderates Niveau von Vertrauen und Selbstöffnung und eine zunehmende Durchlässigkeit der Persönlichkeitsschichten. Das Wissen ist aber noch beschränkt auf periphere Persönlichkeitsaspekte, die Bereitschaft zur emotionalen Unterstützung besteht in Ansätzen.
- Die dritte Gruppe der „special peers“ existiert in zwei Ausprägungen: Als überwiegend nicht sexuelle Intimitätsvariante und als sexuell-romantische Beziehung.
  - Die als überwiegend nicht sexuell benannte Variante zeichnet sich aus durch einen hohen Grad interpersonaler Intimität, einen starken affektiven und stabilen Austausch auf mehreren Kommunikationskanälen einschließlich gelegentlicher Körperkontakte. Die Kommunikationsqualität wird spezifischer und stabiler, so dass auch negative Bewertungen oder Urteile nicht zu einem Beziehungsabbruch führen müssen. Es geht mit Hilfe eines entsprechenden Zeit- und Energieeinsatzes um ein wechselseitiges Interesse am Wohlergehen des anderen. Diese Form der „special peers“ sei typisch für diverse „High-performing-Teams“.
  - Eine besondere Form der „special peers“ sind die sexuell-romantischen Beziehungen bzw. Liebesbeziehungen, die sich bis zur Partnerschaft entwickeln. Sie kommen häufiger vor bei erhöhtem Frauenanteil in anspruchsvollen Arbeitspositionen, eher ‚femininen Verhaltensstilen‘, bei geringem Formalisierungsgrad, einer Betonung von Gemeinschaftlichkeit, in kommunikativen, aktionsorientierten und liberalen Organisationskulturen, bei großer Homogenität der Organisationsmitglieder, Verfolgung ähnlicher Ziele mit Ähnlichkeits- und Erfolgserlebnissen. Begünstigend wirken auch ein Mangel an Alternativen außerhalb der Berufstätigkeit und die Tatsache, dass es im Arbeitsleben leichter ist, auf Partnersuche zu gehen als an anderen Orten. (vgl. Godersky: 128-171)

Interessanter Weise sind bei allen Interaktionsweisen, also nicht nur bei den eindeutig sexuell-romantischen Beziehungen, sexuelle Kontakte möglich, ohne dass die Beziehung auf anderen Ebenen erweitert und vertieft werden muss. Entscheidend sind dabei meist die Gründe für körperliche Intimität, die sehr unterschiedlicher Natur sein können: Suche nach sexuellen Sensationen, aber auch nach Bindung und Anerkennung, Zugehörigkeit und Wertschätzung,

---

<sup>6</sup> Henderson und Argyle unterscheiden – ebenfalls 1985 veröffentlicht – vier Kategorien von Beziehungen unter Kolleginnen und Kollegen als Unterstützungsquelle: Soziale Freunde/-innen (innerhalb und gleichzeitig außerhalb der Arbeit), Freunde/-innen nur bei der Arbeit, neutrale Kollegen/-innen und solche, zu denen ein konfliktreiches Verhältnis besteht. Zur Sexualität werden in diesem Zusammenhang aber keine Aussagen gemacht.

das Austesten eigener Attraktivität sowie Bestätigung bis zu Machtwünschen und Karrierevorteilen. Nach Godersky sei für Wirtschaftsunternehmen gerade diese komplexe Motivmischung relevant, weil sie zu vorhandenen Befriedigungsmöglichkeiten hinzukommen und Frustrationen kompensieren können (vgl. Godersky 2000: 171). Gleichzeitig bedarf die potentielle Vermischung von Partnerschaft und Organisation besonderer Aufmerksamkeit auf allen Seiten.

## **8. Gelingende Sexualkultur als Kraftquelle für beide: Organisation und Mitglieder**

Die Managementliteratur nutzt das empirische Wissen zur Steuerung der wünschenswerten, kontraproduktiven und indifferenten Wirkungen der Sexualkultur im Sinne der Unternehmensziele. Sie reichen von der Empfehlung architektonischer Settings am Arbeitsplatz (sternförmige Anordnung der Räume und interaktionsförderliche Positionierung von Arbeitsplätzen) über organisatorische Strukturelemente (Variabilität in der Bildung von Problemlösungszirkeln und Arbeitsgruppen und Möglichkeit zur Spontan- und Zufallskommunikation) bis zu der bunten Mischung von Konzepten und Instrumenten, die auch in pädagogischen Organisationen zur Organisationsentwicklung eingesetzt werden: Partizipation, kommunikative Settings, Personalmanagement, Supervision, Coaching, Teamentwicklung, Outdoortrainings, Kommunikationstrainings, Themenzentrierte Interaktion und Mediation (vgl. Godersky: 213ff.).

Das alles kann nützlich sein zur konkreten Steuerung intimer Kommunikation in pädagogischen Einrichtungen und wird in lernenden Organisationen auch schon angewandt. Es bleibt zusätzlich die Frage nach den Gelingensbedingungen für eine lustvolle und produktive Sexualkultur auf dem Hintergrund einer organisationskritischen Gesellschaftstheorie, die mit den aktuellen Entgrenzungen von Arbeit und Leben rechnet und keiner bloß kapitalismus- und kulturkritischen Perspektive aufsitzen möchte. In Organisationen, die nach dem Total Quality Management arbeiten, gestaltet die Personalführung viele „informelle events“, die aber alle unter Kontrolle der Leitung stattfinden (Hochschild, 2006).

Rückblickend auf die Anmerkungen zum Umgang der Organisationen mit ihrer Sexualkultur bleibt trotz solcher Instrumentalisierungsversuche keine Alternative zur Mobilisierung von Kräften des Gefühls und des reflexiven Eigensinns, des Herzens und des Verstehens, der Körperlichkeit, der Wahrnehmung und Sensibilität, Emotionalität und Sinnsetzung. Solche Gefühle, Erlebnisse und Reflexionen sind zwar nicht Türen zum Absoluten, aber doch ‚Durchbrüche‘ durch die Systeme der Institution. Die Hauptfrage in funktionstüchtigen Organisationen ist eine Energetische: Aus welchen Quellen beziehen die Menschen ihre Energie, ihren Mut und Elan? Von woher beziehen sie ihren Enthusiasmus, ihre Hoffnung, ihre vitale Kraft? Die Quellen sind nicht überraschend: Sie öffnen sich zum einen angesichts der lustvollen Besetzung von Selbstwirksamkeitserfahrungen im schöpferischen Tun, zum anderen in Freundschaften, Liebesgemeinschaften, in deren Initiative, Zusammenwirken und Solidarität. Erst dieser Energiegewinn lässt das neue Bewusstsein zu Verstand kommen. Erst diese Kraftentdeckung ermöglicht, das Frühere als möglicherweise falsches Bewusstsein begreifen, lässt aufgezwungene Rollen entdecken, analysieren und aufzubrechen. Erst dieser Kraftzuwachs verleiht der eigenen Rationalität Sensibilität und Mut.

Solche Durchbrüche können Menschen vor allem da proben, wo Brüche in den Organisationen sichtbar sind und informelle Strukturen den Schutzraum für Innovation gewähren. Alle Institutionssysteme haben solche informellen Strukturen, die eher

wiederspiegeln, wie die Dinge wirklich funktionieren, als wie sie offiziell eigentlich funktionieren sollten. Der Rückgriff darauf macht Institutionen potentiell flüssig, veränderbar und formbar. Dieser Rückgriff ist prinzipiell der Kunstgriff der Organisationen, wenn sie sich überhaupt zu Lernsystemen verwandeln können. Diese informelle Struktur birgt auch den Ort, in dem neue „Kraftquellen“ gefunden werden, die die Institution dann anzapft und benutzt, um die Drohung der lähmenden Situation zu überwinden. Die Lernfähigkeit einer Organisation wie auch der gesamten Gesellschaft hängt von der Kraft der beziehungsstiftenden Emotionen ab.

Es obliegt dem Einzelnen, kraft seiner Reflexivität und seines Spüribewusstseins für das, was ihm gut tut und was ihn seiner Definitionsmacht beraubt, sich nicht vollkommen auszehren zu lassen. Dazu muss er in der Lage sein, seine Gefühle zu bedenken und sein Denken zu befehlen. Die Entdeckung, Erfindung, Eroberung dieses Bildungsprozesses und seine Verbreitung ist allerdings keine reine Erkenntnisfrage, sondern eine der ‚Über-Zeugung‘ der Ansteckung und des Einflusses. Die Ausbreitung des lustvollen Arbeitens verlangt ein Lernen, das in der emotionalen Beziehung sein Zentrum hat. Erst später werden Kenntnisse, Mittel und Regeln gewonnen, damit diese Entdeckung in „Diffusions- und Ausbreitungssystemen“ verankert werden. Es geht damit nicht mehr nur um die Entwicklung eines Produktes, eines Verfahrens, einer Dienstleistung, sondern um den Aufbau eines Netzwerkes optimaler, auch intimer Kommunikation. Ohne Beziehungen kein Netz, ohne Netz kein Lernen, keine Umwandlungschance für das System. Dieses Netzwerk besteht aus Beziehungen, die emotional gegründet und als bedeutsam reflektiert werden. Es geht darum, Gehorsamsforderungen mit Unabhängigkeit und die Leistungsforderungen mit origineller eigener Leistung zu beantworten. Neues entsteht gerade, wenn es emotional bedeutsam ist, aber nur dann, wenn es die Chance der Entwicklung in Schutzräumen hat. Eine Gestaltung von Sexualkultur „von unten“ darf nicht ungedeckt von statten gehen, darf keine unnötigen Blößen produzieren, muss gut vorbereitet werden, manchmal schlaue, listige, witzige und erfinderische.

Lustvolles und produktives Arbeiten kann sich orientieren an den Erkenntnissen der Flow-Forschung (M. Csikszentmihalyi 1990, 1992). Es geht ja nicht nur um die isolierte Optimierung der individuellen Wohllust und Wollust eines sich unendlich ausdehnenden Ichs. Das Selbst wächst vor allem mit seiner emotional-lustvollen Dimension im Tun, Arbeiten, in der Hingabe, an die Gestaltung von Welt und damit an den Früchten des gemeinsamen Tuns. An dieser Stelle ist auch an die empirische Unternehmensforschung anzuknüpfen und an die Intimitätsvariante der „special peers“, die in „High-level-teams“ erfolgreich sein soll, wie oben schon kurz skizziert wurde (Godersky 2000: 170). Die Kunst besteht beim workflow darin, von der dauerhaften Konzentration auf das eigene Selbst abzusehen. Um Freude zu schaffen, muss eine Beziehung immer komplexer werden. Um komplexer zu werden, müssen die Partner neue Potentiale in sich selbst und einander entdecken – so dass sie lernen, welche Gedanken und Gefühle, welche Träume im Kopf des anderen leben. Flow ist nicht einfach Kreativität, die sich jede lernende Organisation wünscht. Zum Flow muss noch etwas dazukommen: eine starke – der eigensinnigen Definitionsmacht unterliegenden – intrinsische Motivation und ein Tun, das mit viel Energiebündelung, fokussierendes Bewusstsein und Vertrauen in die Kraft intimer Kommunikation in aktiver, wacher Hingabe, sogar Ichvergessenheit mündet.

## **9. Eine wichtige Voraussetzung: Sexuelle Bildung**

Anders ist Sexualkultur nicht zu gestalten als mit Hilfe von sexuell gebildeten und motivierten Trägern des kulturellen Wandels in pädagogischen Einrichtungen. Damit das nicht nur ein Appell ist und in der Haltung der Idealisierung stecken bleibt, müssen auch Pädagoginnen und Pädagogen den erzieherischen Traum der „Vervollkommnung des Unverbesserlichen“ (vgl. Wulff 2001: 13-75) auf sich selbst anwenden. Das geht gerade nicht allein durch die Stärkung der Vernunft, sondern auch durch Selbstbildung unter Einbezug des bisher Ausgeschlossenen, Emotionalen, das sich den Imperativen der Nützlichkeit und Berechenbarkeit widersetzt. Als persönliche Bildungsaufgabe formuliert, geht es um die Notwendigkeit einer auf sich selbst bezogenen Sexualanamnese, weil jede und jeder das Verhalten anderer immer durch die Brille ihrer eigenen sexuellen Identität betrachtet. Hinzu kommt die Notwendigkeit, das eigene Verständnis von Sexualität und Intimität zu reflektieren, denn es macht einen Unterschied, ob jemand damit nur einen Trieb und – je nach ideologischer Vorbildung – Gefährliches oder revolutionär Befreiendes verbindet oder ein zwar leiblich präsent, aber gleichzeitig gedanklich und emotional bildbares Geschehen. Dann gelingt es vielleicht auch als Pädagogin und Pädagoge, der eigenen Sinnlichkeit Raum zu lassen und gleichzeitig Einfluss zu nehmen auf erotische und sexuelle Gefühle.

Sexuelle Bildung in diesem Sinne hilft, sich spezifische Kompetenzen anzueignen:

Eigene Sinnlichkeit und Erotik situationsangemessen und verantwortungsvoll ausdrücken können:

- Spiel, Flirt, erotische Gravitationen bei sich und anderen erspüren und äußern können.
- Wissen um den Unterschied, ein Gefühl zu haben bzw. ‚das Gefühl zu sein‘, also die Möglichkeit zu haben, das Gefühl – wenn nötig – zu regulieren.
- Selektiv authentisch zu sein, das heißt, eigene Emotionen zeit-, orts- und situationsadäquat transparent zu machen.
- Sensibilität gegenüber den Besonderheiten bestimmter Kleidung, Gesten, Berührungen bei sich und anderen entwickeln.

Intime Kommunikation in ihrer subjektiv oft differenten Bedeutung kennen, bewerten, transparent machen und – wenn nötig – beeinflussen können:

- Verstehen, warum sich in dieser oder jener Situation erotische Anziehung einstellen kann.
- Mit der eigenen Verführungskunst und den Verführungskünsten anderer so umzugehen, dass Sinnlichkeit gedeiht, Missbrauch und Instrumentalisierung aber vermieden werden.
- spezifische Wirkungen körperlicher Intimität sowie sexuell-romantischer Partnerbeziehungen kennen und bei sich selbst bzw. (beratend) bei anderen „managen“ können.
- Wege der fortschreitenden Intimitätsverschränkung zu kennen, zu beurteilen und beeinflussen zu können.

Die Relation zwischen Sexualkultur und Organisationsinteresse erkennen, bewerten und Konsequenzen ziehen:

- Unterscheiden, ob spezifische Formen der Beziehungsintimität mit dem Organisationszweck vereinbar sind, ihm indifferent gegenüber stehen oder Konflikte zur Folge haben und zu entscheiden, wie damit umzugehen ist.
- ‚Gute‘ von ‚schlechten‘ Geheimnissen gelebter Intimität im Hinblick auf die Sexualkultur und den Organisationszweck unterscheiden und bewerten können.
- Möglichkeitsräume für wechselseitig aufbauende, freundliche sowie kritische Rückmeldungen zum Intimitätsverhalten in der Organisation bereitstellen.

Wissen um und transparentes Umgehen mit den Zusammenhängen von Sexualität und Macht:

- Machtverhältnisse transparent zu machen, die (auch) mit Hilfe intimer Kommunikationen inszeniert werden (können).
- Möglichkeiten der Einflussnahme auf die Intimitätsdimensionen, Intimitätsintensität und Intimitätsveränderung kennen und dem öffentlichen Diskurs aussetzen.
- Sensibilisierung aller Organisationsmitglieder gegenüber sexuellen Übergriffen und Etablierung von Schutzmaßnahmen.
- Wissen um und umgehen können mit der widersprüchlichen Ausrichtung von Sexualität (Bindung) und Erziehung (Emanzipation).

In pädagogischen Kontexten – und damit wird an den aktuellen Anlass der Reflexionen zur Sexualkultur angeknüpft – müssen sehr wohl spezifische Formen der Sexualität tabuisiert werden, nämlich jene, die zwischen Erwachsenen und Minderjährigen stattfinden und über die intime Kommunikation einer fruchtbaren pädagogischen, die Klientinnen und Klienten für ihr eigenes Leben freisetzenden Beziehung hinausgehen. Solche Grenzen zu erspüren und einzuhalten, kann nicht nur ein formales Reglement der Interaktionen zuwege bringen, sondern muss als Ergebnis sexueller Bildung erworben werden. Gleiches gilt für die erotischen Gravitationen und intimen Netze von Kindern, Jugendlichen, aber auch Erwachsenen und alten Menschen untereinander, die auch nur durch das altersangemessene Zugeständnis von sexueller Selbstbestimmung, also der Abwesenheit von Fremdbestimmung und durch eine begleitende sexuelle Bildung zu einer lustvollen Sexualkultur beitragen können.

#### Literatur:

- Adorno, Th.W. (1997). *Minima Moralia*. Gesammelte Schriften 4. Frankfurt/M.: SuhrkampAuhagen, A.E./Salisch, M.v. (1993). Bachmann, R./Salzmann, L.E. (1995): *Violence against women: Estimates from the redesigned survey*. U.S. Department of Justice special report NCJ- 154348. Office of justice Programs. Bureau of Statistics.
- Becker, H. (1998). Psychoanalyse und Organisation. Zur Bedeutung unbewußter Sozialisation in Organisationen. In: *Freie Assoziation*. 1. Jg. (2) Münster: Daedalus-Verlag. S. 81-99.
- Bußmann, H./Lange, K. (Hg.) (1996). *Peinlich berührt. Sexuelle Belästigung von Frauen an Hochschulen*. München: Frauenoffensive.
- Coser, L. (1974). *Greedy Institutions. Patterns of Undivided Commitment*. London: The Free Press.
- Csikszentmihalyi, M. (1992). *Flow. Das Geheimnis des Glücks*. Stuttgart: Klett-Cotta
- ders. (1990). Die außergewöhnliche Erfahrung im Alltag. Die Psychologie des Flow-Erlebnisses. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Gerhart, U./Heiliger, A./Stehr, U. (1992). *Tatort Arbeitsplatz*. München: Frauenoffensive.
- Godersky, C. (2000). Intimität in organisationalen Beziehungen. – Theoretische Grundlagen, Entstehung und Wirkungen, Frankfurt: Peter Lang Verlag.
- Grau, I. /Bierhoff, H.W. (2002). *Sozialpsychologie der Partnerschaft*. Berlin u.a.: Springer.

- Hearn, J./Morgan, D.H. (1987). *Sex at work. The Power and Paradox of Organisation Sexuality*. Brighton: Wheatsheaf.
- Henderson, M./Argyl, M. (1985). Social support by four categories of work colleagues. Relationship between activities, stress and satisfaction. In: *Journal of Occupational Behaviour* 6. S. 229–239.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart. Commercialization of human feeling*. Berkeley: Univ. of California Press.
- Hochschild, A.R. (2006). *Keine Zeit. Wenn die Firma zum Zuhause wird und zu Hause nur noch Arbeit wartet*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Hopfgartner, A./Zeichen, M.M. (1988). *Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz*. Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Wien.
- Holzbrecher, M. u.a. (1990). *Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz*. Stuttgart: Schriftenreihe Band 260 des BMJFFG.
- de Vries, Kets (1995). Dysfunktionale Entscheidungsfindung und organisatorische Pathologien. In: Schulz, Ch./Zentes, J. (Hg.). *Strategisches Euro-Management*. Stuttgart. S. 247–258.
- Kindler, H. (2003). *Evaluation der Wirksamkeit präventiver Arbeit gegen sexuellen Missbrauch an Mädchen und Jungen*. München: AMYNA e.V. Institut zur Prävention von sexuellem Missbrauch.
- Kram, K.E. (1985). *Mentoring at Work. Developmental Relationships in Organisational Life*. Glenview. London.
- Lewandowski, S. (2004). *Sexualität in den Zeiten funktionaler Differenzierung. Eine systemtheoretische Analyse*. Bielefeld: Transcript.
- Meyer, C./Tetzer, M./Rensch, K. (Hg.) (2009). *Liebe und Freundschaft in der Sozialpädagogik. Personale Dimension professionellen Handelns*. Weinheim/München: Juventa.
- Neuberger, O. (1993). Beziehungen zwischen Kolleg(inn)en. In: Auhagen, A.E. /Salisch, M. von. *Zwischenmenschliche Beziehungen*. Göttingen: Hogrefe.
- Kappeler, Manfred (2011). *Anvertraut und ausgeliefert. Sexuelle Gewalt in pädagogischen Einrichtungen*. Berlin: Nicolai-Verlag.
- Müller, B. (2011). Gefühle, Emotionen, Affekte. In: Otto, H.U./Thiersch, H. (Hg.) (2011). *Handbuch soziale Arbeit*. München/Basel. S. 455–462.
- Rastetter, D. (1994). *Sexualität und Herrschaft in Organisationen. Eine geschlechtervergleichende Analyse*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Schnock, B. (1999). *Die Gewalt der Verachtung. Sexuelle Belästigung von Frauen am Arbeitsplatz*. St. Ingbert: Universitätsverlag.
- Sickendiek, U. (2009). Persönliche Beziehungen am Arbeitsplatz. In: Lenz, K./Nestmann, F. (Hg.) (2009). *Handbuch persönliche Beziehungen*. Weinheim/München: Juventa.

Sigusch, V. (2005). Neosexualitäten. Über den kulturellen Wandel von Liebe und Perversion. Frankfurt/New York: Campus.

Williams, C.L./Guiffre, P.A./Dellinger, K. (1999). Sexuality in the workplace. Organisational control, sexual harassment, and the pursuit of pleasure. In: Annual Review of Sociology 25 S. 73–93.

Wulf, C. (2001). *Einführung in die Anthropologie der Erziehung*. Weinheim/M.