

Ein „Augen-Blick“ im Berufsalltag einer Führungskraft¹

Bei all den Managementtechniken, den Leitfäden und Checklisten ist die Persönlichkeit der Führungskraft ein entscheidender Faktor für den gelingenden Einsatz dieser Mittel. Im unmittelbaren Kontakt mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Klientinnen und Klienten wird die persönliche Fähigkeit der Kontaktgestaltung, der eigene „Stil“, *Leadership* spürbar und wirksam. Eine zentrale Rolle spielt dabei der *Augen-Blick*.

Mit dem Augen-Blick meine ich einerseits das konkrete Sehen, das Schauen, den Blickkontakt. Das was wir sehen löst in uns innere Bilder mit entsprechenden, zugehörigen Emotionen aus. Wir sehen etwas mit unseren Augen und vor unserem inneren Auge taucht auch ein Bild auf.

Zum anderen meine ich den Augenblick in der zeitlichen Dimension – als die kleinste menschliche Zeiteinheit. Die Fülle des Lebens kann sich im Augenblick bündeln.

Ein Bild dafür ist die Pyramide: Der Augen-Blick lässt sich mit der Spitze der Pyramide vergleichen. Das was uns ein Augen-Blick sagen kann oder was wir mit einem Augen-Blick mitteilen können, das ist vergleichbar dem Inhalt der Pyramide unterhalb der Spitze.

Istina je u očima
ONO je u očima
Sve je u pogledu.

Die Wahrheit ist in den Augen
ES ist in den Augen
Alles ist im Blick.

Kroatisches Sprichwort

Auf den „Augen-Blick“ kommt es an

Der Augenkontakt ist die unmittelbarste Form der Kontaktaufnahme und entscheidend für den weiteren Verlauf der Begegnung.

Millisekunden entscheiden in der Kontaktaufnahme:

30 Millisekunden – so kurz dauert es, um die negative Emotion in einem wütenden Gesicht wahrzunehmen. Zorn in einem Männergesicht wird so früh wahrgenommen wie keine andere Emotion. Die Männer sind in der Wahrnehmung etwas schneller als die Frauen, was

¹ Teile des Textes entstammen: Tatschl, Siegfried: „Im Augenblick“ – Eine Mikroanalyse der Begegnung. In: Knopf, W./Walther, I. (Hrsg.). *Beratung mit Hirn*. Verlag Fakultas. Wien 2010. S 125 – 153 sowie Tatschl, Siegfried: „Istina je u očima - Die Wahrheit ist in den Augen. Spuren des Lebens im Augenblick“. In: Khorassani-Michels, M. (Hrsg.). *Spuren des Lebens. Transpersonale Psychotherapie und unsere Ver-Antwortung in der Welt*. Ibera Verlag. Wien 2012. S. 99 – 105.
CD zum Nachhören der 5. öatp Tagung, 4. – 8.5. 2011, Wels
<http://www.auditorium-netzwerk.de/Kongresse-1991-2011/Kongresse-2011/2011/05-5-OeATP-Tagung-Spuren-des-Lebens-Wels/Tripolt-R-Tatschl-S-Corti-C-Roundtable-Beruehrungspunkte-der-Seele::5626.html>

evolutionär gut erklärbar ist. In einer sozialen Gruppe geht die größte Gefahr von aggressiven männlichen Vertretern aus.²

40 Millisekunden – so lang dauert etwa die Reaktionszeit um Angst in einem Gesicht wahrzunehmen. Ängstliche Gesichter werden eher wahrgenommen als Gesichter mit einem neutralen oder freudigen Ausdruck.

Die evolutionäre Ursache wird darin gesehen, dass die Angst im Gesicht der Anderen auch für mich Gefahr signalisieren kann. Auf glücklich aussehende Gesichter reagierten die Teilnehmer einer Studie am langsamsten. Ein glückliches Gesicht signalisiere Sicherheit, und wenn etwas sicher ist, braucht man dem keine Aufmerksamkeit zu widmen. (Der Standard 22.10.2007)³

100 Millisekunden – sie genügen beim Blick auf ein Foto für die Einschätzung, ob mir die Person sympathisch oder unsympathisch ist. Die Zuverlässigkeit der Einschätzung der Stimmung des Anderen ist allerdings wesentlich höher, wenn es sich um ein bewegtes Bild handelt.⁴

Ein längeres Anbieten des gleichen Bildes führt eher dazu, das bereits getroffene Urteil zu bestätigen.

3 Sekunden – entscheiden für unsere Einschätzung von Personen. Der erste Eindruck haftet lange im Gedächtnis, kann allerdings auch täuschen.

Und neueste Studien zeigen: Gefühlsregungen werden kulturabhängig unterschiedlich erkannt, was Missverständnisse in der interkulturellen Kommunikation vorprogrammiert.

Die Blickgeschichte

Jeder von uns hat seine/ihre eigene „Blickgeschichte“. Damit meine ich all die Erfahrungen, die wir im Laufe unseres Lebens als Sehende, mit unseren Augen machen. Ist es vielleicht ein erster Schimmer im Mutterleib, der uns die Helligkeit der Welt da draußen erahnen lässt?

Mit dem Augenblick der Geburt begeben wir uns in die Welt der Sehenden, und was genauso prägend ist: Wir werden von anderen gesehen und angeschaut. Diese Wechselwirkung prägt ab den ersten Millisekunden, wie wir heute wissen, zu einem wichtigen Teil unser Dasein, unser Wohlfühlen und unseren Stresspegel.

Wie denken Sie sind Sie angeschaut worden?
als Baby, als kleines Mädchen, als kleiner Bub?
Und was ist Ihre erste Erinnerung eines Blicks auf Sie, welche Situation war das?
Und wenn Sie noch einen Schritt zurückgehen – wie denken Sie ist ihre Mutter angeschaut worden als sie mit Ihnen schwanger war?
Und wie sind Ihre Eltern angeschaut worden, was haben Sie da gesehen, wie haben sich Ihre Eltern wechselseitig angeschaut?

² Vgl. Lingenhöhl, Daniel: Ein offenes Buch: Zornige Männer werden schnell erkannt. URL: <http://www.wissenschaft-online.de/artikel/842818>, 6.6.2006

³ Originalarbeit: Yang, Eunice/Zald, David H./Blake, Randolph (2007): Fearful expressions gain preferential access to awareness during continuous flash suppression. In: Emotion. Vol 7(4), Nov 2007, 882–886.

⁴ Cunningham, Douglas W., & Wallraven, Christian (2009): Dynamic information for the recognition of conversational expressions. Journal of Vision, 9(13):7, 1-17, URL: <http://journalofvision.org/9/13/7/>, 28.1.2009

Baby- und Kinderaugen sehen vieles, was sie besser nicht sehen sollten, und gleichzeitig sind sie die Garanten für die lebenssichernde Versorgung und Zuwendung.

Traumatische und freudvolle Erfahrungen und „life events“ hinterlassen ihre Spuren in unseren Augen und Blicken. Im beraterischen und psychotherapeutischen Kontext ist die Arbeit mit dem „Augen-Blick“ eine Möglichkeit die „Spuren des Lebens“ zu entdecken.

Der Blick als Arbeitsinstrument

Für Führungskräfte, für Berater und Beraterinnen, Supervisoren und Supervisorinnen und PsychotherapeutInnen ist der Blick ein Arbeitsinstrument. Binnen Sekundenbruchteilen kann ein Augen-Blick Anerkennung, Interesse, Identifikation, Befremden, Wertung, Verstehen und Bereitschaft oder Ablehnung der Zusammenarbeit signalisieren.

Die Augen sind umgeben von einer „Landschaft feinsten Emotionen“, die durch die mehr als 50 Gesichtsmuskeln einen großen Variantenreichtum einnehmen kann.

Mütter, die depressiv sind oder unter großen Belastungen leiden, können diesen Reichtum ihren Babys nicht im nötigen Ausmaß zur Verfügung stellen. Um den eigenen mimischen Ausdruck differenziert entwickeln zu können, sind Babys auf ein anderes Gesicht angewiesen, in dem sie sich gespiegelt erleben, das sie imitieren können und auf das sie selbst einwirken können.

Babys suchen aktiv den Kontakt zum Muttergesicht und zu den Augen. „Ein leeres Gesicht“, so nennt die Umgangssprache eine eingeschränkte Mimik und Emotionalität. Mimik ist letztlich bewegte „Muskelmasse“ und Muskeln, die nicht verwendet werden, verkümmern rasch.

Eine Erfahrung, die ich mit verschiedenen Kolleginnen teile und öfter diskutiert habe, ist, dass Kinder und auch Erwachsene im Verlaufe einer längeren Psychotherapie „schöner“ werden. Es ist wohl die reichere Mimik, die durch die Face to Face – Begegnung, durch das kontinuierliche Erleben und Entwickeln neuer emotionaler Zustände entsteht.

Der direkte Blick von attraktiven Personen in unsere Augen macht uns glücklich. Er aktiviert im Gehirn das ventrale Striatum und den orbitofrontalen Cortex, die beide zum so genannten „Belohnungssystem“ gehören und die Motivation steuern (Singer/Kraft 2004: 33). Und ein warmer Blick wärmt tatsächlich über die vegetativen Abläufe, die durch Blicke ausgelöst werden.

Umgekehrt löst der Entzug des Blickkontakts, das Wegschauen, Vorbeischauen oder Hindurchsehen Gefühle der Enttäuschung und massive Stressreaktionen aus.

All die unterschiedlichen Blick – Erfahrungen bringen wir und unsere KlientInnen oder PatientInnen in die Begegnung ein.

Menschenanschauend verbringen Führungskräfte, SupervisorInnen oder PsychotherapeutInnen ihren Tag. Und genau so lange werden sie angeschaut. Aussprüche wie „Schau mich gefälligst an, wenn ich mit dir rede.“ oder „Was blickst du mich so an?“ verweisen auf die Macht, die im Blick, aber auch im Entzug des Augenkontakts liegt.

Macht und Dominanz im Blickgeschehen: „Schau mich an, wenn ich mit dir rede!“

Als er zu mir kam,
hatte ich den Eindruck,
dass mich ein Paar weit geöffnete Augen
für eine unmessbare Zeit in Besitz nahmen.
Albert Speer über Adolf Hitler⁵

Der Mächtige mustert und kontrolliert mit dem Blick. Der Ohnmächtige lässt sich beschauen und hängt mit seinen Blicken an den Lippen des Mächtigen. Machtkämpfe werden häufig zuallererst über die Augen ausgetragen. Die Herausforderung wird mit dem Blick signalisiert, noch ehe sie über Worte zum Ausdruck kommt.

Für Berufsgruppen wie PolizistInnen oder JustizwachebeamtenInnen ist ein Bewusstsein darüber wichtig, um ungewollte Konflikteskalationen und Provokationen zu vermeiden. Eine andere Perspektive ergibt sich aus der Position der Opfer oder von Überlebenden von Gewalterfahrungen. Deren Blickverhalten kann nachhaltig beeinträchtigt sein, wie das folgende Zitat eines Opfers sexueller Gewalt im kirchlichen Kontext zeigt: „es hat auch nicht geholfen, dass ich den Leuten nicht in die Augen schauen konnte, die ganze Zeit. Sagt sich leicht, schließt aber drei Ehefrauen mit ein, nur schnell beispielshalber. Wie lebt, liebt, werkt man vierzig Jahre ohne Augenkontakt? Was hätte ich mir alles ersparen können, welche Wahrheiten sind mir entgangen?“⁶

Blickkontakte und Blickdialoge als Arbeitsmittel bewusst einsetzen

Zuallererst ist es das Bewusstsein über die Bedeutung des Blickkontakts, das uns erweiterte Möglichkeiten im Arbeitsalltag verschafft.

Raumgestaltung

Der Schutz vor ungewollten Blicken ist ein wichtiger Bestandteil von Intimität, Privatheit und persönlicher Würde. Dies gilt für die verschiedenen KlientInnensysteme, denken wir z.B. an Pflegeeinrichtungen oder Krankenhäuser oder die amerikanischen Gefängnisse, die als offene Käfige gestaltet sind, aber auch für die Berufstätigen.

Den Blicken Anderer ausgesetzt zu sein, sie im Rücken zu „spüren“, bedeutet sozialen Stress. Oft genügt es, einen Paravent aufzustellen, um die Situation zu entspannen und das Gefühl von „Blickkontrolle“ wiederzuerlangen. Blickkontrolle meint hier, dass das Individuum selbst bestimmen kann, wann und von wem es gesehen wird.⁷

Als SupervisorInnen können wir das Bewusstsein für diese „hard facts“ der Kommunikation und der Stressbewältigung an den Arbeitsplätzen schärfen, indem wir diesen Aspekt nachfragen bzw. ansprechen. Die Supervision vor Ort bietet auch die Möglichkeit einer praktischen Beratung am Arbeitsplatz. Ich erlebe immer wieder, dass diese Zusammenhänge wenig bewusst sind, aber große Auswirkungen auf die Kommunikation und das Wohlbefinden haben. Besondere Chancen, diesen Aspekt einzubringen, ergeben sich für SupervisorInnen, wenn Einrichtungen übersiedeln oder neu geplant werden. Bei Klausuren zu diesem Thema mache ich Begehungen der Räume mit den SupervisandInnen. Im realen

⁵ Albert Speer über seine erste Begegnung mit Hitler (1978a, S. 79, zitiert nach Schmitz 2008, S. 412)

⁶ Knoll, Klaus: vom Opfer zum Überlebenden – Brief an den Täter. Die Presse 21.3.2010, 47.

⁷ Vgl. dazu den Text auf der Homepage der Akademie der Diözese Rottenburg-Stuttgart: Würde nur in eigenen Wänden? Ethische Anmerkungen zur Wahl des Lebensraumes bei Pflegebedürftigkeit im hohen Alter. <http://www.akademie-rs.de/?id=702> (2.2.2010)

Erleben werden die Zusammenhänge spürbar und nachvollziehbar und es können architektonische Lösungen angedacht werden.

Untersuchungen zu Spielplätzen zeigen, dass es nicht die Geräte sind, die für die Kinder im Vordergrund stehen, sondern die Möglichkeit, unbeobachtet von den Erwachsenen experimentieren und spielen zu können. Eine Besonderheit gilt für Mädchen. Diese brauchen Über-, „Blick“ über das Gelände oder den Raum. Die Anlage von Hügeln kommt diesem Bedürfnis nach Sicherheit entgegen.

Die Bedeutung von Hecken, auch wenn sie noch so dürftig sind, liegt auch in dem zutiefst menschlichen Bedürfnis, sich vor den Blicken der Anderen schützen zu können oder eine soziale Blickgrenze zu etablieren. Bei den heute modernen Glastüren zwischen Büros hilft oft eine Folie, die in Augenhöhe angebracht wird, um Entspannung zu schaffen.

MitarbeiterInnenführung und Blick

Führungskräfte „führen“ zuallererst mit dem Blick. Dominanz, Anerkennung, Aufforderung, Motivation und Klarheit werden in Sekundenbruchteilen über das Blickverhalten vermittelt. In der Supervision/im Coaching mit Führungskräften sind Reflexionen von Arbeitsszenen unter dem Aspekt des Blicks sinnvoll. Ebenso ist das Bewusstwerden der eigenen Blickgeschichte, der Erfahrungen mit Vorgesetzten und Autoritätspersonen und eine Reflexion des eigenen Blickstils ein wichtiger Beitrag zur Rollengestaltung und -erweiterung. Auch die oben beschriebene Thematik der Raumgestaltung – der Sicherstellung der Blickkontrolle, des Schutzes vor ungewünschten Blicken – gehört in den Zuständigkeitsbereich von Führungskräften und ist damit ein Thema für die Supervision.

Das „professionelle Fotoalbum“

Im Rahmen einer Gruppensupervision mit Sozialarbeiterinnen im psychiatrischen Krankenhaus meinte eine der Teilnehmerinnen: „Wenn ich die jungen Patienten hier sehe, wenn sie das erste Mal da sind, dann muss ich an andere denken, da steigt ein anderer auf. Da geht die automatische Schublade auf.“ Sie sah gleichsam die chronische Entwicklung und das Ende dieser jungen Patienten vor sich. „Du sammelst so viele Tote auf im Laufe der Jahre“, meinte sie und äußerte ihre Gefühle der Hilflosigkeit angesichts dieser Erfahrungen. SozialarbeiterInnen, LogopädInnen, Krankenschwestern, PolizistInnen und viele andere Berufsgruppen sehen berufsbedingt vieles, was man freiwillig nicht oder nicht in diesem Ausmaß sehen möchte. Diese Szenen sind als Bilder mit den zugehörigen Emotionen in unserer Erinnerung abgespeichert und können bei den Professionellen zu einer Sekundärtraumatisierung führen, welche die berufliche Handlungsfähigkeit und das persönliche Wohlbefinden beeinträchtigt (vgl. dazu Pross 2009).

In der Ausbildungssupervision für LogopädInnen wurde diese Problematik thematisiert. Zur mentalen Strukturierung dieser Erfahrungen entwickelte ich, angeregt durch Techniken aus der Traumatherapie, die Technik des „professionellen Fotoalbums“, die gut im supervisorischen Rahmen eingesetzt werden kann. Statt einer Alltagsreaktion nach dem Blick auf einen schrecklichen Unfall wie: „Das möchte ich nie wieder sehen“ soll eine professionelle Haltung gefördert werden, die etwa so lauten kann: „Gut, auch das gesehen zu haben, beim nächsten Mal kann ich rascher und adäquater darauf reagieren.“ Wie oben zitiert, sind die verschiedenen Erfahrungen gedanklich und emotional assoziativ miteinander verknüpft. Dieser Prozess soll durch die Technik des „professionellen Fotoalbums“ aktiv beeinflusst werden und Folgendes erreichen:

- Reflexion des Gesehenen
- Distanzierung vom Geschehen
- Strukturierung der Gedanken, Bilder und Emotionen

- Verbesserung der Einschätzung bei ähnlichen Situationen

In der Supervision stelle ich das professionelle Fotoalbum folgendermaßen vor: „All das, was Sie im Rahmen Ihrer Arbeit sehen, macht Ihren beruflichen Erfahrungsschatz aus. Um ihn auch gezielt nützen zu können und um das Gesehene (auch das Erzählte löst in uns Bilder aus und soll genauso integriert werden) gezielter zu verarbeiten, stellen Sie sich vor, dass Sie diese Bilder in ihr berufliches Fotoalbum geben. Wie sieht dieses Album aus, welchen Einband hat es, welche Farbe etc.? Als nächsten Schritt überlegen Sie sich, welche verschiedenen Kapitel es hat und wie diese betitelt sind. Versuchen Sie, relevante Abstufungen und Unterschiede im Sinne von ‚Schaut gefährlich aus, ist aber harmlos‘ bzw. ‚Schaut harmlos aus, ist aber gefährlich‘ zu machen. Wenn Sie einige Kapitel festgelegt haben, überlegen Sie sich, welche Bilder und Erinnerungen Sie hineingeben wollen. Welche Körperempfindungen und Emotionen sind mit diesen Bildern jeweils verknüpft? Üben Sie, bewusst in Ihrem Album zu blättern und neue Situationen oder Gesichter mit den Bildern in Ihrem Fotoalbum zu vergleichen. Welche Schlussfolgerungen ziehen Sie daraus?“

In der Sprache der New Yorker Polizei gibt es den WFM-Moment, den „weird fucking moment“, der gefürchtet wird. Er bezeichnet eine unausweichliche, unvorhergesehene, fast schicksalhafte Situation, in die man gerät und in dem ein Schusswaffeneinsatz notwendig wird. Im Nachhinein kann sich dann herausstellen, dass der Einsatz ungerechtfertigt war. In Österreich kam es in den letzten Jahren immer wieder zu solchen WMF-Situationen für ExekutivbeamtenInnen. In der Reflexion im Rahmen von Supervisionen kann die Technik des professionellen Fotoalbums hilfreich sein, Abgleiche mit ähnlichen Situationen und Abstufungen vorzunehmen. Damit soll die Entwicklung innerer emotionaler und kognitiver Referenzmodelle für diese Situationen unterstützt werden.

Organisation und Blickkultur⁸ – Anleitungen zur Analyse

Beziehungsaspekte in Organisationen

Für die Analyse des Beziehungsaspekts in der Team- und Organisationssupervision entwarf Alfred Aichinger aufgrund seiner Erfahrungen ein 4-Ebenen-Konzept.⁹ In jeder Organisation lassen sich die folgenden 4 Ebenen wahrnehmen und auf das Blickgeschehen hin untersuchen:

1. Die Ebene der Zugehörigkeit (Wie erfolgt die Rückversicherung der Zugehörigkeit zum Team, zur Gruppe, zur Organisation? Wer wird wie ausgeschlossen? Wer wirft wem Blicke zu und wem werden sie verweigert? Wie erfolgt Solidarisierung bzw. wer solidarisiert sich mit wem? Wer zeigt Angst?)
2. Die Ebene der Sympathie (Wer wirft wem anerkennende oder wohlwollende Blicke zu? Wer ist wem unsympathisch?)
3. Die Ebene der Macht (Wer bestimmt, mit einem fordernden Blick? Wer bringt wen „mit einem Blick zum Schweigen“? Wie zeigt sich Durchsetzungsmacht, wie Verhinderungsmacht? Wer erzwingt den Augenkontakt, wer verweigert ihn konsequent?)
4. Die Ebene des Eros (Wer ist für wen begehrenswert? Wer könnte wen begehren? Wo laufen wie die Flirts mit den Augen?)

Das „Ansehen“ des Klientels, der Professionisten und der Organisation

Der Begriff „Ansehen“ verweist uns in seiner Doppeldeutigkeit auf den Blick, der einem zugeworfen wird, und auf den sozialen Status und die damit einhergehenden gesellschaftlichen und politischen Partizipations- und Gestaltungsmöglichkeiten. Dieser

⁸ Ich danke meinem Freund und Kollegen Alfred Aichinger für die zahlreichen Anregungen und Beiträge zu diesem Themenblock.

⁹ Persönliche Mitteilung 2009

Themenkomplex gehört zu den Überbegriffen Kultur und Organisationskultur bzw. Felddynamik (Berker 1992) und kann unter verschiedenen Aspekten dargestellt werden:

1. Welches Ansehen, welchen sozialen Status hat die Klientel der jeweiligen Organisation? Wie ist der Blick, der diesen Personen üblicherweise zugeworfen wird? Werden sie „schief angeschaut“, sind es „mitleidige Blicke“, „vorwurfsvolle Blicke“ oder begegnet man ihnen „auf Augenhöhe“? Oder ist man eher bemüht, sie nicht anzuschauen, nicht hinzuschauen, obwohl z.B. ein Stigma sie unübersehbar aus der Masse heraushebt, wie es bei körperlichen Behinderungen, bei Spasmen oder bei offensichtlicher Obdachlosigkeit der Fall ist? Was lösen diese sichtbaren Zeichen im Erstkontakt spontan aus? Sind es tendenziell eher schöne Menschen (Spitzer 2009: 27) oder werden sie eher übersehen? Was müssen die KlientInnen tun, um „den Blick auf sich zu ziehen“ oder ihn abzuwenden?

Die gleichen Fragen kann man auch auf die Angehörigen der KlientInnen beziehen. Welche Blickkonstellationen und welche Blickdialoge sind typisch oder häufig zwischen den KlientInnen und deren Angehörigen? Sieht man die Zusammengehörigkeit (vgl. die Redewendung: „wie aus dem Gesicht geschnitten“) oder besteht eine große Diskrepanz? Was macht dies mit der Beziehung?

2. Welches Ansehen, welchen sozialen Status haben die jeweiligen ProfessionistInnen in der Organisation? Wie ist der Blick, der diesen Personen üblicherweise zugeworfen wird – „schaut man zu ihnen auf“ oder „schaut man auf sie hinab“? Möchte man selbst gerne von diesen Personen angeschaut werden oder vermeidet man das tendenziell? Welche Gefühle würden deren Blicke auslösen? Was sind typische Blickabläufe und Blickkonstellationen für die jeweilige Berufsgruppe und deren Arbeitsaufgabe in der spezifischen Organisation (z.B. der Priester, der als Beichtvater den Blick abwendet und so Entlastung verschafft; der Staatsanwalt, der den Angeklagten unerbittlich mit seinem Blick fixiert und verstärkend mit dem Finger auf ihn zeigt)? Welche Gefühle bzw. Gesten oder Körperhaltungen sind mit der berufsbedingten Blickkonstellation verbunden?

3. Welches Ansehen, welchen sozialen Status hat die spezifische Organisation in der jeweiligen Gesellschaft bzw. in der Region, in der sie angesiedelt ist? Was ist die Aufgabe dieser Organisation und wie wirkt sich das auf die Blickkultur aus? Welche Art Blicke sind typisch oder häufig in der Organisation? Sind es eher prüfende, kontrollierende oder verfolgende Blicke oder werden Blickkontakte eher vermieden und gelten diese einem Dritten, z.B. einem technischen Untersuchungsinstrument? Wer schaut und wer wird angeschaut? Wer kann den Blick bestimmen, wer sich ihm entziehen? Was sind typische Blickszenen in der Organisation oder im Arbeitsablauf? Was wird in der Organisation besonders „in den Blick genommen“, was muss arbeitsbedingt angeschaut werden und wäre im Privaten ein Grund, nicht hinzusehen? Welche Emotionen sind üblicherweise mit dem Gesehenen verbunden, welche Assoziationen werden dadurch gebahnt (Spitzer 2009: 92ff., 100ff., 131ff.)? Welche Blicke, Ein- und Ausblicke lässt die Architektur des Gebäudes zu? Gibt es z.B. eine große Aula oder einen zentralen Raum oder eher viele verwinkelte Gänge? Wer wird gesehen und wer ist im Verborgenen?

Beispiel: Im Rahmen meiner Tätigkeit als Sozialarbeiter im Strafvollzug gründete ich eine Arbeitseinrichtung zur Entlassungsvorbereitung für Häftlinge, die aufgrund verschiedenster Problemstellung nicht auf dem freien Arbeitsmarkt als so genannte Freigänger vermittelt werden konnten. Ein Auftrag, den wir übernahmen, war die Räumung eines Kellerdepots in der Kärntnerstraße, einer der bekanntesten Einkaufsstraßen im Zentrum von Wien. Auf dem Weg von der U-Bahn-Station hin zum Kellerdepot waren wir, die 5 Häftlinge, mein Kollege und ich im Zentrum der Blicke der PassantInnen. Jedem der Häftlinge sah man sein Stigma in

Bewegung, Haltung oder Aussehen an. Die groben Werkzeuge, die wir mit uns trugen, unterstrichen diesen seltsamen Eindruck nur noch. Und ich gehörte auf eine seltsame Weise dazu, fühlte mich stolz, trotzig und aufgeregt. Bei allen Integrationsversuchen war klar: Zu dieser Gesellschaft gehören „wir“ nicht dazu. Hätte ich eine Uniform getragen, dann wäre die Situation anders kodiert und meine zugehörigen Emotionen und die Blickkonstellationen sicherlich andere gewesen.