

Bitterkeit. Über Ressentiments und ihre Heilung

Eine Einführung in die Darstellung von Cynthia Fleury,
mit dem Versuch einer organisationstheoretischen Perspektive

Kennen Sie das, von Ihnen selbst oder aus Ihren Organisationen: „Ich erlebe, dass an einem bestimmten Punkt die Welt völlig ungerecht ist. Ich bin davon betroffen, sei es unmittelbar oder indem ich mich den Betroffenen verbunden fühle und mit ihnen leide. Ich habe die Problematik gedanklich und emotional durchdrungen. Ich weiß ganz gewiss, worum es geht. Dennoch hört mir niemand richtig zu wenn ich davon spreche.“ „Ach ja?“ – mehr Kommentar gibt es oft nicht. „Dennoch höre ich nicht auf, davon zu sprechen. Ich weiß ich mache mich schwierig. Aber es ist doch das Thema schwierig. Das Thema nimmt Raum ein in mir. Über die Jahre erlebe ich diesen inneren Raum als abgestorben, nicht mehr lebendig, und nur mit Schmerzen betretbar. Anfangs noch habe ich mich gezielt zu Wort gemeldet. Aber längst schon gibt es eigentlich keine Adressaten mehr für das was mich verdüstert.“

Kennen Sie das, eigne Bitterkeit, oder die Verbitterung von Menschen in Ihrer Umgebung? Mit denen man kaum sprechen kann, und wenn man mit ihnen spricht, muss man bestimmte Themen sorgfältig umgehen, sonst wird das Gespräch vorhersagbar eintönig und schal?

Cynthia Fleury, französische Philosophin und Psychoanalytikerin, hat 2020 ein Buch dazu veröffentlicht. *Hier liegt Bitterkeit begraben*, so die deutsche Ausgabe 2023, ist atemberaubend spannend. Fleury, 1974 geboren, ist eine hochgescheite Wissenschaftlerin, mit der besonderen Gabe, aus unterschiedlichen Disziplinen (eben Philosophie und Psychoanalyse, aber auch Dichtung, und Geschichte) Gesichtspunkte zu analysieren, zusammenzutragen und zu etwas Neuem zu verbinden. Mit dieser Fähigkeit zur Synthese mischt sie sich aktiv in die Politik ein. In Frankreich genießen Geisteswissenschaftlerinnen und Schriftstellerinnen mehr Ansehen, als wir das aus Deutschland kennen.

Mehrere Dimensionen des Befundes unterscheidet und verbindet Fleury: Eine psychoanalytische, eine philosophische, eine soziologische oder sozialphilosophische. *Ici gît la mère* – hier liegt die Mutter begraben, das ist die Stimme der Analytikerin. *Ici gît la mer* – hier ist das Offene begraben, nämlich das Meer, sagt die Philosophin. Und *ici gît l'amer*, die Bitterkeit – Fleury sagt, dass man sie begraben kann und begraben sollte. Heute, hier für die Entwicklertage, versuche ich aus all dem den Ansatz zu einer organisationstheoretischen Perspektive zu gewinnen, mit ersten Folgerungen für die Praxis.

Bitterkeit ist entfernt dem Trauma verwandt, und doch anders. Sie ist das Grollen des Wiederkäuers. Das immer und immer wieder Gekaute verliert seinen Geschmack, und es wird bitter. Seine Adresse wird immer weniger bestimmt, sie verschwimmt. Unterdessen nimmt die Handlungsfähigkeit des verbitterten Menschen ab, die Kreativität seines Ausdrucks schwindet. Mit jedem neuen Durchleben steigt die Unmöglichkeit jeglicher Wiedergutmachung, ja diese wird abgelehnt. Es gibt einen Willen; es ist der Wille, gram sein zu wollen. Es schwindet der gute Wille zu etwas, es schwindet die Richtung. Alles ist kontaminiert. Vergiftung, Selbstvergiftung, bei vollem Bewusstsein und

doch schleichend. Mit der aufsteigenden Bitterkeit nimmt die Handlungsfähigkeit ab. Der verbitterte Mensch erlebt sich – in Bezug auf „sein Thema“ nicht als handelndes Subjekt, sondern als Objekt des Handelns anderer, die ihm oft anonym bleiben. Es tritt eine Verdinglichung ein, im doppelten Sinn: Das Erleben und Streben des verbitterten Menschen macht sich mehr und mehr am „Haben“ fest und er erlebt sich selbst als verdinglicht – also als Teil einer Masse, über die verfügt wird wie über ein Ding. „Die Bitterkeit des Habens ist der Neid“, schreibt Cynthia Fleury.

Was in der Psyche des Einzelnen als Bitterkeit nistet, ist im gesellschaftlichen Verhältnis Ressentiment. Ressentiment, wörtlich das wieder und wieder Durchlaufen des eigenen Empfindens. Das Ressentiment taucht heute in der politischen Öffentlichkeit sehr ganz anschaulich in einem bestimmten Kontext auf: In seiner Doppelgestalt als Forderung, die Verheißung der Demokratie endlich einzulösen - und als zugleich feindselige Haltung zur Demokratie. Der Egalitarismus - das Postulat, allen gleich zu sein - schafft durch die Unmöglichkeit seiner Erfüllung einen Nährboden für Bitterkeit. *Ich bin benachteiligt* – nicht als Aufruf zum sozialen Wandel, sondern als Feststellung einer Schuld der Anderen. Das Ressentiment ist eine Facette dessen, was demokratiefeindliche (oder von Demokratie enttäuschte) Strömungen anschwellen lässt.

Im organisationalen Rahmen nehme ich, analog dazu, ebenfalls eine Enttäuschung über die Verheißungen von Partizipation wahr. Auch über die Verheißungen des Betriebsverfassungsgesetzes. Wenn diese Enttäuschung nicht selbst erlebt wurde, sondern mittelbar geteilt wird, macht dies das Gift der davon genährten Bitterkeit nicht weniger wirksam. Wir haben das mit der Jahrtausendwende als Krise der Gewerkschaften erlebt. Krise hieß nicht, dass sie den Kampf für Arbeitnehmerrechte verloren, sondern dass sie, vereinfacht gesagt, nicht mehr kämpfen konnten. In den Nullerjahren waren viele Betriebsräte von der Bitterkeit geprägt. Sie schienen wie erstarrt; viele ihrer Aussagen waren vorhersagbar, und als Zuhörer fand ich es schwierig, bei der soundsovielten Wiederholung keinen *Ennui* bei mir aufsteigen zu lassen. Für die verfasste Gewaltenteilung im Unternehmen war ihr Ressentiment verheerend. Die Schwächung ihrer Handlungskraft gehört (im Rückblick) zu den Vorläufern dessen, was wir heute als Schwächung der Demokratie zu Recht beklagen.

Was führt hinaus? Cynthia Fleury beschreibt mehrere Pfade, ich greife den für mich markantesten heraus. Fleury erkennt in den Folgen des französischen Kolonialismus eine besondere Spielart der Bitterkeit. In einem Teil ihres Buches verfolgt sie die Überlegungen von **Frantz Fanon** zum Kolonialismus und macht diese gedanklich nutzbar. Fanon, schwarzer Franzose aus Martinique, war Psychiater, arbeitete, nach seinem Studium der Medizin und Philosophie in Frankreich, als Leiter einer psychiatrischen Klinik in Algerien. Hier zeigt sich ein zerstörerisches Ressentiment der Patientinnen, gegen sich selbst gerichtet und gegen andere, als Wirkung des Kolonialismus. Fanons klinische Praxis war sein Beobachtungs- und Erfahrungsfeld der psychischen Dekolonisierung. Die Kolonisierten (und die Kolonisatoren) sind verdinglicht – wie könnten sie lebendig werden? Für den organisationalen Kontext und aus meinem eigenen, begrenzten Erfahrungshorizont, ist für mich ein anderer, von Fleury benannter Zusammenhang besser zugänglich: der kulturelle.

Kulturelle Aktivität das hat Sigmund Freud uns nachdrücklich eingepreßt, aber es lässt sich bereits aus dem Alten Testament bzw. der Tora klar ablesen: Kultur ist das Medium, das uns davor beschützt, Kränkungen durch Ungerechtigkeiten und Benachteiligung in eine zunehmend bittere, lebensvergiftende Masse wiederzukäuen. Der kulturelle Ausdruck der eigenen individuellen oder kollektiven Geschichte macht diejenigen, die daran teilhaben, handlungsfähig. Dies ist kein Ersatz, kein Surrogat, sondern eine menscheitsgeschichtlich extrem wichtige Fähigkeit. Bitterkeit und die daraus entstehende Erstarrung aufzulösen oder von vornherein zu dämpfen, das ist auf der

individuellen wie auf der gesellschaftlichen Ebene wichtig. Für eine Rückkehr aus der Bitterkeit in die Handlungsfähigkeit, weisen Kunst und Kultur den Weg. Kultur sublimiert Erfahrungen von Gewalt und Kränkung. Sie lässt uns unser Erleben nicht vergessen, sondern sie gibt ihm eine neue, lebensfähige, eine lebendige Form. Sie bewahrt vor der Erstarrung durch Bitterkeit. Sie führt ins Offene.

Mit einer zumindest teilweise anderen Logik wirken künstlerische Handlungs-Aufforderungen; für eine feine und nicht immer scharfe Grenzziehung sei dies hier erwähnt. Ich illustriere dies an drei Beispielen, die mir in den letzten Monaten in Frankfurt zugänglich waren. Die sog. Lucca-Madonna des Jan van Eyck (<https://de.wikipedia.org/wiki/Lucca-Madonna>) zeigt uns die Gottesmutter als nahbar und ansprechbar, berührbar. Durch ihre Darstellung sind wir nicht mehr auf den unteren Rang der Heilsgeschichte verwiesen, sondern dürfen in Anspruch nehmen: die Gnade gilt uns, ganz persönlich uns. Die Lucca Madonna ruft nicht auf, sie formuliert Ungerechtigkeit nicht explizit. Es ist jedoch in ihrer Darstellung eine Sehnsucht eingeschlossen. Es ist die für den zeitgenössischen Betrachter (also um 1440) gezeigte Möglichkeit, aus dem Zustand von - sehr verkürzt gesagt – schier auswegloser Fesselung hin zu einem neuen Selbstbewusstsein zu kommen. Dieses Selbstbewusstsein öffnete wenig später den Menschen der Renaissance zusätzliche Sphären der Handlungsfähigkeit. Die Bitterkeit, die aus der scheinbaren Ausweglosigkeit des Erdendaseins entstand, wurde durch künstlerischen Ausdruck begraben; dies, als einer von mehreren Faktoren, schuf Platz für neue Handlungskraft. John Berger, Schriftsteller und Kunst-Connaissanceur, sagt: „Ein Kunstwerk ist dann gut, wenn es seine Betrachter ermutigt, ihre sozialen Rechte einzufordern.“ Dies geht ein Stück weiter als die Feststellung, dass künstlerische Tätigkeit, ja, Kulturschaffen überhaupt, aus der Bitterkeit, aus dem Ressentiment, ins sozusagen heilende Handeln führen kann. Wenn wir dieser Linie weiter folgten, kommen wir beispielsweise zu Kunstwerken von Louise Bourgeois (https://de.wikipedia.org/wiki/Louise_Bourgeois#Werk) oder von Selma Selman (https://www.schirn.de/ausstellungen/2024/selma_selman/) Ich bleibe aber bei Cynthia Fleury und ziehe von ihr Gedankenverbindungen zur Organisationstheorie.

Was heißt im Unternehmens-Kontext *doing culture*?

Die Sublimierung von Bitterkeit in der kulturellen Aktivität kann auch im organisationalen Zusammenhang ermöglicht werden. Marcela Müllerová und ich haben jahrelang immer wieder mit Lois Holzman und dem von ihr und Fred Newman begründeten East Side Institute in New York zusammengearbeitet. Von daher ist uns der ESI Ansatz von *doing culture* und von *making sense by doing culture* vertraut. Damit kann ich gedanklich bei Fleury anknüpfen. Lois Holzman hat 2014 für inmedio Beraterinnen und einige unserer Kundinnen den Workshop „**Performance of a Lifetime**“ gehalten. Wir waren aufgefordert, nach kurzer innerer Vorbereitung, eine fünfminütige pantomimische Aufführung unseres ganzen Lebens und seiner Wendepunkte zu geben. Plötzlich ist alles da: Die großen Kränkungen, die großen Freuden, so präsent, und doch durch die Bühnendarstellung auf eine andere Ebene gehoben, auf der wir selbst uns neu reflektieren konnten. Ich war und bin beeindruckt davon, welche Wirkungskraft für die Gestaltung des eigenen Lebens die kulturelle Bearbeitung der Biographie hat. Mit den **Entwicklertagen** verfolgen Marcela Müllerová und ich eine etwas andere Linie: Wir versuchen, Führungs-Arbeit und die Gestaltung der eigenen Organisation als Gestaltungsraum zu öffnen. Die eigene Welterfahrung der Teilnehmerinnen, ihre ganz individuelle Resonanz zu ihrer Organisation und deren Besonderheiten, und das was sie anstreben, bringen wir dabei in Beziehung. Kunst, Dichtung, Tanz und die Beobachtung von Natur öffnen den Raum für die Synthese. Die Synthese erhebt sich ins Offene, über den alten Wünschen und den dabei erlittenen Enttäuschungen.

Konzeptionell fügen wir dies bei den Entwicklertagen mit dem zusammen, was soziologisch in heutigen Unternehmen gesehen und bearbeitet werden muss: Die Beschleunigung des sozialen Wandels. Sie wurde zum Antreiber des Kapitalismus, auf der durch den Neoliberalismus frei geräumten Bahn. Die Beschleunigung des sozialen Wandels ist einer der Faktoren, die menschliche Beziehungen und Selbstbeziehung in eine Verdinglichung drängen und der Bitterkeit Vorschub leisten. *Doing culture* heißt deshalb auch, die Wucht und den Druck zu beschreiben und zu reflektieren, die durch den immer weiter beschleunigten sozialen Wandel entstehen. Es heißt, im Unternehmen beschleunigungsfreie Räume zu schaffen, in denen Dialoge geführt, Biographien reflektiert, und gemeinsam neue Formen der Zusammenarbeit entworfen werden können.

Der argumentatorische Bogen von Cynthia Fleury in die organisationale Praxis ist noch lückenhaft. Es geht mir aber nicht darum, Kausalbeziehungen als Autobahnen der Handlungslogik zu zeichnen – ganz im Gegenteil! Es geht darum, gedanklich und, damit verbunden in der Praxis, neue Felder zu betreten, die bislang auf der Landkarte der Organisationsberatung erst schemenhaft gezeichnet sind.