

Buchholz, Michael B.

## Macht im Team - intim

*Praxis der Kinderpsychologie und Kinderpsychiatrie 37 (1988) 8, S. 281-290*



Quellenangabe/ Reference:

Buchholz, Michael B.: Macht im Team - intim - In: Praxis der Kinderpsychologie und Kinderpsychiatrie 37 (1988) 8, S. 281-290 - URN: urn:nbn:de:0111-opus-24910 - DOI: 10.25656/01:2491

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-opus-24910>

<https://doi.org/10.25656/01:2491>

in Kooperation mit / in cooperation with:



<http://www.v-r.de>

### Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

### Kontakt / Contact:

peDOCS  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Digitalisiert

Mitglied der

  
Leibniz  
Leibniz-Gemeinschaft

# Praxis der Kinderpsychologie und Kinderpsychiatrie

Ergebnisse aus Psychoanalyse, Psychologie und Familientherapie

Herausgegeben von R. Adam, Göttingen · A. Dührssen, Berlin · E. Jorswieck, Berlin  
M. Müller-Küppers, Heidelberg · F. Specht, Göttingen

Schriftleitung: Rudolf Adam und Friedrich Specht unter Mitarbeit von Gisela Baethge und Sabine Göbel  
Redaktion: Günter Presting

37. Jahrgang / 1988

VERLAG FÜR MEDIZINISCHE PSYCHOLOGIE IM VERLAG  
VANDENHOECK & RUPRECHT IN GÖTTINGEN UND ZÜRICH

## Macht im Team – intim

Von Michael B. Buchholz<sup>1</sup>

### Zusammenfassung

Typische Machtauseinandersetzungen in Erziehungsberatungsstellen werden beschrieben. Als ihren Kern sieht der Autor die prekäre Organisation beraterischer Kompetenz, die nicht genau definiert werden kann, weshalb es schwer ist, formell zu beschreiben, worin die Leistung „Beratung“ eigentlich besteht. Innerhalb formeller und informeller Beziehungskontexte des Beratungsteams kann es deshalb leicht zu destruktiven Kontextverschachtelungen kommen, die als (Reproduktion familiärer) Machtauseinandersetzungen erscheinen. Macht zu haben läßt sich jedoch nicht vermeiden; es kommt darauf an, sie nicht mit Abhängigkeit, sondern mit Liebe zu verbinden.

### 1 Zwischen Scylla und Charybdis

Nachdem ich über 10 Jahre in verschiedenen Erziehungsberatungsstellen (EB) gearbeitet habe, die letzten sechseinhalb Jahre davon als Leiter einer EB, weiß ich, was ich breche: ein Tabu. Es gibt in allen EBs heftige Auseinandersetzungen, über die man nur hinter vorgehaltener Hand spricht. Mir erscheint es wenig sinnvoll, die Verleugnung solcher Streitigkeiten weiter zu teilen. Sinnvoll erscheint es mir, die Machtauseinandersetzungen im Team in einen öffentlichen Diskurs einzuführen, indem ich systemische und psychoanalytische Überlegungen auf Organisation und Dynamik von EB-Teams anwende. Ein Team, das zu sehr in eigene Auseinandersetzungen verstrickt ist, kann nicht mehr als Resonanzkörper für die Klienten fungieren; das aber ist der Arbeitszweck. Auseinandersetzungen nehmen oft allzu destruktive Formen an, behindern unsere Arbeit, tragen zum frühen „burned-out“-Syndrom bei und erzeugen, wenn sie verleugnet werden, „blinde Flecken“, die eine Tendenz haben, sich auf andere Bereiche auszudehnen. Eine öffentliche Diskussion erscheint mir um so nötiger, als mit der Macht eine zentrale Dimension unserer beruflichen Identität angesprochen ist.

Macht steht anderen Themen nahe, der Verantwortung und der Kompetenz. Ich beginne deshalb mit einigen grundsätzlichen Bemerkungen zur prekären Organisation von Kompetenz bei Erziehungsberatern und illu-

striere dann an Beispielen, wie Machtauseinandersetzungen und die prekäre Kompetenzfestlegung unheilvoll ineinandergreifen können. Zwei häufig vorkommende Lösungsmuster sollen dann beschrieben werden: a) der Helferaktivismus bzw. das helferaktivistische Team und b) das „Selbsterfahrungs“-Team. Ein einzelnes Team kann je nach Fall und Lage zwischen beiden Lösungsmustern changieren.

### 2 Das Diffuse beraterischer Kompetenz

Zu unseren Aufgaben als Berater gehört die Untersuchung und Beeinflussung von ratsuchenden Mehr-Personen-Systemen. Ich drücke das so allgemein aus, weil ich vermeiden möchte, von „gestörten Familien“ zu sprechen und vielmehr den Akzent auf deren Initiative lege und weil wir nicht nur Familien beraten, sondern auch Kindergärten, Schulen, Supervision für Heime anbieten, mit den Kollegen des sozialen Dienstes zusammenarbeiten, die Arbeit von Jugendzentren mit gestalten etc. Deutlicher als bei der Behandlung von Familien springt bei solchen Mehr-Personen-Systemen ein formeller Aspekt ihrer Organisiertheit ins Auge, den wir, wenn wir die eigene Team-Dynamik beschreiben, allzugerne außer acht lassen. Vielleicht läßt sich meine Erfahrung nicht verallgemeinern, aber ich habe doch den Eindruck, daß die weite und erfolgreiche Verbreitung der Familientherapie in den Beratungsstellen auch dazu geführt hat, daß die Welt nur noch in den informellen Mustern der Familie gedeutet, wahrgenommen und erlebt wird<sup>2</sup>. „Familie“ – das ist alles. Das ist äußerst verhängnisvoll, weil es unseren Horizont zuhängt und uns der tiefverwurzelten Hoffnung beraubt, uns auch mal endlich von „der Familie“ lösen zu dürfen – auch wenn wir anerkennen, wie mächtig Loyalitätsbindungen sind (vgl. dazu *Erdheim*, 1985)<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Auch eine Familie hat formelle Aufgaben wie die Sicherung des Lebensunterhaltes, Kindererziehung etc. Dieser Aspekt wird leider oft vernachlässigt; er springt aber sofort bei anderen Systemen ins Auge. Das wirft ein Licht auf manche Einseitigkeit dessen, was wir von Familien denken.

<sup>3</sup> Gerstenberg et al. (1980) schreiben: „Mitglieder einer Arbeitsgruppe nehmen Macht wahr, um die Gruppenmitglieder im Sinne einer erneuten Konstellierung der eigenen Primärfamilie zu beeinflussen“ (S. 134). Das wiederum kann nur dann wahrgenommen werden, wenn die Differenz zwischen der Arbeitsgruppe und der Familiengruppe durch Festlegung von Arbeitszielen etabliert ist.

<sup>1</sup> Danken möchte ich Frau Dipl.-Psych. Christine Colditz für kritische Anregungen und Anmerkungen.

Ein Team jedoch befindet sich in einem nicht-familiären, d. h. formellen Beziehungskontext. Es gibt eine Arbeitsaufgabe und ein Arbeitsziel (die Beratung des Klientels); dazu müssen Methoden kompetent angewandt werden. Es gibt einen äußeren formellen Kontext, die Einbettung und Bindung an den Träger, demgegenüber gewisse Verpflichtungen und Verantwortlichkeiten bestehen. Diese Bindung an den Träger sorgt in aller Regel auch für einen inneren formellen Kontext: Es gibt eine Hierarchie, die Teams haben einen nach außen verantwortlichen Leiter, die Team-Mitglieder werden unterschiedlich bezahlt etc. Der formelle Kontext ist eine relativ konstante Größe; jedenfalls steht es gewöhnlich nicht in der Macht der Team-Mitglieder selbst, ihn ohne weiteres zu beeinflussen. Die meist verleugnete Ohnmacht gegenüber dem formellen Kontext motiviert die internen Machtauseinandersetzungen mit: Soziale Systeme, die sich nach außen einflußlos erleben, haben eine Tendenz, sich intern machtvoll zu differenzieren<sup>4</sup>. Nach außen ist die EB oft relativ einflußlos in Auseinandersetzungen mit dem Träger, aber wir können auch unsere Klienten nicht immer so beeinflussen, wie wir es gerne möchten.

Weder von den Inhalten noch von der Berufsrolle her ist eindeutig festgelegt, worin eigentlich beraterische Kompetenz besteht – worin sie sich im besonderen von therapeutischer Kompetenz unterscheidet. Deshalb lehnen sich viele Berater an die divergierenden therapeutischen Schulen an. Das stiftet, jedenfalls vorübergehend, Identität, überfordert aber spätestens dann, wenn man merkt, daß die Klienten gar nicht so gerne komplett durchtherapiert werden wollen. Auch familientherapeutische Berater tun sich schwer, Familien den Sinn gemeinsamer Sitzungen zu vermitteln. An diesen Stellen wird dem Berater deutlich, daß seine Kompetenz prekär organisiert ist, und zwar aus prinzipiellen Gründen: Worin seine Kompetenz besteht, läßt sich Klienten nicht erklären, sondern nur ad oculos demonstrieren, d. h. handelnd und erlebend. Das geht umgekehrt nur, wenn wir zuvor die Mitarbeit des Klienten gewonnen haben, seine „compliance“, und dies bedarf in aller Regel einer erläuternden Sinnvermittlung, damit der Klient und sein Berater am gleichen Strang ziehen können. Dieses Dilemma ist am Anfang jeder Beratung kompetent zu meistern – aber es gelingt natürlich keineswegs immer. Da auch die Beziehung zu Klienten eine formell organisierte Arbeitsbeziehung ist, gehört zur Kompetenz des Beraters die Bewältigung eines weiteren Dilemmas: sich in einem formellen Beziehungskontext (Arbeitsverhältnis, Hierarchie, professionelle Beratung) mit informellen Themen (Familienbeziehungen, Emotionen etc.) zu beschäftigen. Er bewegt sich in einem diffusen Rollensystem: Es gibt keine genauen Rollenerwartungen, keine eindeutigen Erfolgskriterien, keine allgemein verbindlichen Vorgehensweisen. Der diffuse Charakter dessen, was wir „Beratung“

nennen, ist höchst janusköpfig: Er gibt die einzige Ermöglichungsbedingung von Beratung überhaupt! Wer an genaue Verhaltensvorschriften gebunden ist, d. h. wo der formelle Kontext dominiert, kann nicht die spezifische Leistung erbringen, die „Beratung“ heißt: Das gemeinsame Erarbeiten der (unbewußten) Bedeutung eines aktuellen Lebenskonfliktes<sup>5</sup> (vgl. hierzu die Übersicht etwa bei Pfeffer, 1980 und Argelander, 1985). Das gelingt nur, wenn der Berater sich flexibel auf die informellen Angebote seines Klienten einlassen kann. Wer umgekehrt die Tatsache, daß er immer (!) als professioneller Berater aufgesucht wird, verleugnet, berät nicht, sondern leistet im besten Falle Freundschaftsdienste. Beraterische Kompetenz liegt zwischen beiden Polen; sie ist eine spezifische Balance-Leistung und kann sich nur in jedem Fall erweisen und muß stets neu erarbeitet werden. Diese Verschachtelung von informellen Themen innerhalb eines formellen Kontextes ermöglicht überhaupt erst Beratung; in ihrem diffusen Charakter liegt aber auch der erstrangige Ursprungsort für Auseinandersetzungen mit der Macht.

### 3 Beispiele

- a) Gemeinsame Fallbesprechungen sind oft schwierig bis unmöglich, da jeder Mitarbeiter seine Vorstellung, wie es „richtig“ wäre, durchzusetzen versucht (oft wird die Schwierigkeit verdoppelt, wenn Teams konzeptuell gemischt sind: Verhaltenstherapie und Psychodrama; Systemiker und Psychodynamiker). Das läuft dann unter dem Stichwort „Konkurrenz“. Tatsächlich aber würde Konkurrenz die gemeinsame Bezugnahme auf ein Drittes (ein akzeptiertes Konzept oder ein gemeinsam geteiltes Gefühl für beraterische Kompetenz) voraussetzen – genau darin besteht jedoch Uneinigkeit. Deshalb ist unklar, worin der fachliche Aspekt liegt.
- b) Machtauseinandersetzungen entspinnen sich oft um die Vergabe von Erstgesprächen, wenn die individuellen Vorlieben Regie führen dürfen; zu Auseinandersetzungen kommt es durch die unterschiedlichen Bewertungen der Tätigkeit: für den psychoanalytisch orientierten Berater ist der Erstkontakt eine exquisite Angelegenheit, die er keinem anderen abtreten möchte; oft aber muß der Sozialarbeiter alle Erstgespräche durchführen, Klienten werden dann an den Psychologen, Diagnostiker, die Spieltherapeutin, Eheberater/in etc. weiterverwiesen. Jener macht die niederrangigen Erstgespräche, die anderen sind die Spezialisten.
- c) Der diffuse Charakter ermöglicht seltsame EB-Sprachregelungen: „Therapie“ zu machen, war bisher den Psychologen (bzw. Ärzten) vorbehalten, die „Therapie machen“, auch wenn sie dafür nicht speziell ausgebildet sind; jetzt aber ha-

<sup>5</sup> Diese Definition von Beratung ist m. E. möglichst allgemein gehalten, auch wenn sie sich psychoanalytischer Terminologie bedient. In anderer Sprache könnten wir sagen, Beratung sei der Versuch, lösungsverhindernde Annahmen so zu „übersteigen“, daß Probleme gelöst werden können: Lösungen zweiter Ordnung finden. – Lösungen müssen nicht nur für Probleme, sondern für Personen gefunden werden. – Aber auch, wer mit meiner versuchsweisen Definition von Beratung nicht einverstanden ist, kann hier seine eigene einsetzen; meine weiteren Überlegungen bleiben davon unberührt.

<sup>4</sup> Ich denke z. B. an die zahllosen Therapieverbände, deren Verschulungstendenzen vielleicht nicht Machtgelüsten entspringen, aber – als sozusagen nicht-intentionaler Effekt – doch Machthierarchien begründen.

ben sich auch andere Berufsgruppen für therapeutische Arbeit qualifiziert, was doch nur begrüßenswert ist. Aber: zu welchem Kollegen soll ein Klient zur „Therapie“ abgegeben werden? Hier kommt es zu beträchtlichen Friktionen zwischen den einzelnen Berufsgruppen.

- d) Am Beispiel der Frage, ob in einem bestimmten Fall eine Familie oder jemand besser allein kommt, läßt sich sehen, daß bestimmte Ausbildungen angewandt werden möchten, unabhängig von moderierenden Faktoren. Hier wünscht man sich manchmal jemanden, der die Macht ausübt, auf Verantwortung hinzuweisen, indem er die einfache Tatsache deutlich macht, daß man für eine bestimmte Therapie-Art auch was können muß – Machtausübung besteht hier im verantwortlichen Hinweis auf Grenzen. Auf andere Machtprobleme (wie Dienstreiseanträge etc.) gehe ich noch ein.

#### 4 Lösungsmuster: Helferaktivismus und „Selbsterfahrung“

Machtaussetzungen entstehen dort, wo die Diffusion ein bestimmtes Maß überschreitet. Das ist je nach Team und Konzept verschieden. Zwei Muster der Lösung schälen sich heraus und bestimmen als Polarisierungen die Abwehr gegenüber der Auseinandersetzung mit Macht und Kompetenz: das helferaktivistische Muster tendiert zur Betonung des Formellen, das „selbsterfahrungsbezogene“ Muster tendiert zur Betonung des Informellen.

##### 4.1 Das helferaktivistische Team

Im helferaktivistischen Team werden Machtprobleme durch Berufung auf das Hilfeethos entschieden. Muß ein Kollege einen Abbruch eingestehen, verarbeitet das ganze Team die Inkompetenzerfahrung, die jeder einzelne teilhabend auch verspürt, durch Aktivität: da soll z. B. dem Ratsuchenden noch mal ein Brief geschrieben und ein weiteres Terminangebot gemacht werden. Oder der Ratsuchende wird zu einem Nachgespräch bestellt, mit der Absicht, von ihm zu erfahren, warum er nicht mehr kommen wolle – als ob der Ratsuchende in einer solchen Situation, die er als „zur Rede gestellt werden“ empfinden muß, frei und offen seine Gründe darlegen könnte. Leicht schlägt die aktivistische Haltung in Kontrolle der Klienten um. Das gilt für vom Jugendamt überwiesene Fälle besonders. Dem Mitarbeiter der Familienfürsorge gegenüber ist die eher als „passiv“ abgewertete beraterische Haltung schwer auszuweisen; kommen Hinweise, die ein „sofortiges Eingreifen“ anscheinend legitimieren, ist die Team-Diskussion schnell an dem Punkt, wo überlegt wird, ob nicht Prinzipien wie Freiwilligkeit und Schweigepflicht in diesem speziellen Fall einmal verletzt werden dürfen. Im helferaktivistischen Team wimmelt es von ständigen Notfällen.

In solchen Teams gilt der, der am meisten aktiv macht, als besonders kompetent und erfahren – Zweifel werden verdrängt, auch wenn die gesamte Terminorganisation eines Tages durcheinandergebracht wird, nur weil jemand ein Gespräch nicht nach einer, sondern erst nach

zwei oder mehr Stunden beenden konnte. Wenn Ratsuchende über Jahre kommen, gilt das als Beleg dafür, daß sie „wirklich eine lange Therapie brauchen“, ohne daß diskutiert werden kann, ob eine Beratungsstelle überhaupt die „richtige“ Einrichtung für „lange Therapie“ ist. Bleiben Erfolge aus, wird nach dem Motto „mehr desselben“ (*Watzlawick*) verfahren: Noch mehr Therapie, da der Fall so schwierig ist.

Das helferaktivistische Team kultiviert den Mythos von den Unterschieden: Diagnostik, Spieltherapie, Elternberatung werden auf möglichst viele Personen verteilt, die sich dann in einer Helferkonferenz zusammenschließen, um unterschiedliche Erfahrungen zusammenzutragen – nur selten jedoch wird Einheitlichkeit erreicht. Deshalb werden möglichst viele Personen an einem Fall beteiligt, die Sekretärin nach ihrem Eindruck vom Händedruck beim Erstkontakt ausgiebig exploriert – kurz, möglichst viele Personen garantieren eine objektivierende Sicht und die Chance, daß es hier etwas zu tun gibt, von zusätzlicher ärztlicher/psychologischer Diagnostik, über Gespräche mit Lehrern und Erziehern, bis hin zu Hausbesuch und Heimeinweisung. Der zentrale Unterschied, der hier etabliert bleiben muß, ist der zwischen Helfer und Klient.

##### 4.2 Das „Selbsterfahrungs“-Team

Worauf sich das helferaktivistische Team gerade wenig einlassen will, das steht im Zentrum der Selbsterfahrungs-Teams: Alleiniges Arbeitsinstrument ist die Beziehung, das Gefühl, die Sensibilität. Davon hat natürlich nicht jeder gleich viel – und da jeder im Ernstfall glaubt, es seien die anderen, kann er sich in Falldiskussionen leicht in einen Bereich zurückziehen, den nur er allein erblickt. So entstehen rasch kommunikative Blockaden; ganz im Gegensatz zum erklärten Selbstverständnis führt die Offenheit der Sensibilität im Konfliktfall eher zur Verschlussenheit. Das gilt auch für ein solches Team als Ganzes: Immer dann, wenn die Selbsterfahrung im Mittelpunkt eines Teams steht, fungiert es als geschlossenes System.

Eine solche, zeitweilig notwendige<sup>6</sup>, teaminterne Konfliktverarbeitung hat nun einen ganz eigentümlichen Sog: Die einmal begonnene Selbsterfahrung tendiert dazu, sich auszuweiten. Wird aus einem Team eine ständige Selbsterfahrungsgruppe, verliert es seinen Arbeitszweck aus dem Auge; es entsteht ein System, in das die Probleme der Klienten keinen Zutritt mehr haben, es sei denn, sie fädeln sich durchs enge Nadelöhr der teameigenen Gruppendynamik. Dann wirkt das Team wie ein Vergrößerungsglas: jeder Hinweis vom Klienten, der in

<sup>6</sup> Zur zeitweiligen Notwendigkeit der Beziehungsklärung äußern sich *Gerstenberg et al.* (1980, S. 129) klar: „In fortentwickelten Arbeitsgruppen besteht im allgemeinen Einigkeit darüber, daß eine Konfliktbearbeitung nur so weit zugelassen und strukturiert werden muß, wie es zur Erreichung des Arbeitsziels notwendig und unvermeidbar ist.“ Was aber, wenn ein Team seine Arbeitsziele nicht festlegt?

die gerade ablaufende Teamdynamik paßt, wird überscharf gesehen und für das Zentrum der Störung des Klienten gehalten. In anderen Fällen kann dies „Zusammenpassen“ von Fall- und Teamdynamik zu besonderen empathischen Einsichten führen – aber ob das gelingt, hängt von zufälligen Konstellationen ab. Es kann nicht mehr sicher unterschieden werden, ob die Ergebnisse der Teambesprechung auf Einfühlung oder auf der Projektion der Gruppendynamik auf den Fall beruhen. Der Rückzug vom Klientel erfolgt aus einer Inkompetenzerfahrung, die ebenfalls durch „mehr desselben“ (*Watzlawick*), durch noch mehr Selbsterfahrung nicht kompensiert werden kann. Die Konflikte der Berater als Berater (!) brauchen zu ihrer Lösung Kompetenzvermittlung.

#### 4.3 Fallbesprechung und Inkompetenzerfahrung

Was passiert in solchen Teams, wenn jemand einen Fall einbringt? Handelt es sich um einen schwierigen, mit Abbruch bedrohten Fall und kommt man mit entsprechend frustrierten Erfahrungen in die Teamsitzung, um den Fall vorzustellen, wissen es alle anderen natürlich besser. Und hier wird eine Weiche für Machtauseinandersetzungen gestellt, wenn der, der den Fall vorgetragen hat, mit intensivierten Inkompetenzgefühlen und dem Eindruck, die anderen meinten, seine eigene Therapie habe immer noch nicht lange genug gedauert, davongeht. Dann entstehen sogenannte Rivalitäten – was eine ungenaue EB-Sprachregelung darstellt: Bei Rivalitäten streiten sich zwei um einen höherrangigen Dritten (Geschwister etwa um die elterliche Anerkennung) oder um ein „knappes Gut“ (zwei Männer um eine Frau). Hier aber geht es um die schwere narzisstische Kränkung, nicht kompetent zu sein und andere als (vermeintlich) kompetent(er) zu erleben. Die Inkompetenzerfahrung wird im einen Muster durch Aktivismus, im anderen durch „Beziehungsklärung“ abgewehrt. Beide Muster scheinen eine Tendenz zur Selbstverstärkung zu haben. Vertreter beider Muster können sich in einem Team heftige polarisierte Auseinandersetzungen liefern – und helfen sich dabei, die Erfahrung der Inkompetenz abzuwehren.

Die Kränkung durch Inkompetenz wiegt für Erziehungsberater besonders schwer: Nach außen hin, gegenüber Verwaltungsleuten, können sie oft kaum erklären, was sie machen, weil ihre Arbeit äußerst schwierig ist. Sie sind von außen vielen abwertenden Anfeindungen ausgesetzt; oft heißt es, daß in der EB Kaffee getrunken und „nur geredet“ wird. Als „Inkompetente“ befinden sie sich in der Rolle von Eltern, die sich dem Vorwurf aussetzen, mit den Kindern nicht umgehen zu können – nur alles um eine Systemebene verschoben: Eltern kommen in die EB aus Versagensgefühlen, der Mitarbeiter aus gleichen Gründen ins Team. Vermittelt das Team Kompetenz, ist die Chance, ein entsprechendes Selbstgefühl in der Beratung weiterzugeben, groß. Passiert das nicht, kommt es leicht zu einer pathologischen Entgleisung des Beratungsprozesses: der Berater verarbeitet seine Inkompetenzgefühle projektiv an den Eltern, bekommt rasch das Gefühl, doch alles schon probiert zu haben (dem ent-

spricht es auf der anderen Systemebene, wenn Eltern davon sprechen, es mit den Kindern doch schon im „Guten“ wie im „Bösen“ probiert zu haben). So bringt er den Fall erneut ins Team, das dann auch nicht weiterhelfen kann (trotz aller guten Ratschläge) und die Gefahr eines Abbruchs nimmt zu. Beraterische Kompetenz liegt in solchen Fällen zwischen den Polen von informellen und formellen Beziehungskontexten, liegt zwischen Helfertum und Nabelschau – aber dieser Kurs zwischen Scylla und Charybdis ist schwer zu steuern.

#### 4.4 Das Kompetenzverbot

Beide Muster-Teams haben mit einem unausgesprochenen Kompetenzverbot zu ringen. Kompetenz erregt Neid und Ambivalenz – hier erst öffnet sich der Zugang zur eigentlichen Teamgruppendynamik; dieser Weg sollte erst dann beschritten werden, wenn das Team zuvor einen Konsens darüber herstellen konnte, daß Selbsterfahrung (auch des eigenen Helfer-Syndroms) Vorbedingung, aber nicht Inhalt der Teamarbeit ist. Dann resultiert eine unausgesprochene Erlaubnis, Kompetenz gemeinsam entwickeln zu dürfen – nämlich ohne Neid und Rivalität fürchten zu müssen –, um den formellen Arbeitsauftrag befriedigend erfüllen zu können. Wenn das Team jedoch statt über Inkompetenz von Rivalität spricht, wird diese oft mit der unbewußten Gleichschaltungsnorm, daß dann alle nichts können (dürfen), abgewehrt. Man sieht, es ist nicht gleichgültig, wie die Dinge benannt werden. Auch hier würde es wieder darum gehen zu klären, was beraterische Kompetenz im allgemeinen bzw. in diesem speziellen Fall, um den es geht, sei. Das würde auch helfen, entsprechende Fragen etwa von seiten der Verwaltung angemessen zu beantworten.

### 5 Macht in unterschiedlichen Beziehungskontexten

Weil die Teamdynamik immer in dieses Spannungsfeld von Selbsterfahrung und Helferaktivismus eingelassen ist, weil beide Pole ein schwer zu balancierendes Gleichgewicht brauchen, versuche ich in meinen folgenden Überlegungen weiter von dem Unterschied zwischen formellen (also arbeitszielorientierten) und informellen Beziehungen auszugehen.

In kleinen sozialen Systemen, die eine formelle Hierarchie ausgebildet haben, lassen sich alle Arten von Beziehungen, in denen Macht ausgeübt werden kann, in informelle und formelle aufteilen. Ich formuliere, daß es Beziehungen gibt; diese sind das Primäre, Machtausübung das Abgeleitete<sup>7</sup>. Demnach qualifiziert der Beziehungskontext, welche Macht jeweils gemeint ist.

Diese von der Systemtheorie inspirierte Auffassung sieht die Dinge genau anders herum als unser EB-All-

<sup>7</sup> Beziehungen sind immer primär; erst dann, wenn sie zu „Institutionen“ versteinern, verlieren wir ihren Ursprung aus dem Blick. Demgegenüber gilt es daran festzuhalten, daß Beziehungserleben flüssig bleibt und erwärmt.

tagsbewußtsein es will. Wir können nicht der Auffassung folgen, daß es die Macht sei, die die Beziehungen „qualifiziert“ und die es uns unmöglich mache, mit bestimmten Personen, die die Macht auszuüben scheinen, überhaupt menschlich zu verkehren. Es geht somit um instrumentelle Macht im formellen und um expressive Macht im informellen Kontext (Framo, 1975), übernimmt diese Aufteilung aus der Parsonsschen allgemeinen Familiensoziologie). Zwischen beiden Kontexten besteht eine gewisse Symmetrie: jede Partei, die an einem der üblichen Machtkämpfe beteiligt ist, sieht immer nur die eine Art der Macht, als deren Opfer sie sich darstellen kann. Damit befindet sich der Berater sofort wieder in Einklang mit seinem, eigentlich doch manichäischem Weltbild: Die anderen sind mächtig, aber „böse“; man selbst ist „gut“, weil man ohnmächtig ist. Solche Spaltungen versucht die systemtheoretische Auffassung von vorneherein zu überwinden: Macht wird von den Beziehungskontexten, vom formellen oder informellen, qualifiziert.

Anders als im Selbstverständnis der meisten EB-Mitarbeiter sind es die formellen Beziehungen, die nach außen hin offen sind. Als ein formell organisiertes, arbeitsbezogenes und hierarchisch gegliedertes System ist das Team an andere Systeme angeschlossen: an Träger, andere psychosoziale Dienste und an das Klientel. Als informelle Gruppe von Kolleginnen und Kollegen, deren Zu- und Abneigungen die Atmosphäre bestimmen, stellt das Team umgekehrt gerade ein eher geschlossenes System dar. Sich auf der informellen Ebene zu bewegen erfordert jedoch eine unvergleichlich höhere Fähigkeit, Unsicherheiten, Ambiguitäten und Statusinkonsistenzen zu ertragen.

Auf der formellen Ebene sind es in der Regel die besser bezahlten Mitarbeiter, letztlich dann der „Chef“, der Leiter oder die Leiterin, der/die instrumentelle Macht ausübt: Leiter dürfen am ehesten noch monieren, wenn jemand notorisch zu spät zur Teamsitzung kommt, mit ihnen werden Arbeitszeiten abgesprochen (besonders wichtig bei Halbtagskräften), Dienstreisanträge laufen über ihren Schreibtisch, sie verwalten den Etat etc.

Den Mythos, daß Verwaltungen gegen psychosoziale Einrichtungen sind (die sie selbst einrichten und finanzieren), kann man bei wohl allen Beratern antreffen. Das bestätigt auch *Selvini* (1985). Die Erfahrung ist vielfältiger: Die Einstellung der Verwaltung gegenüber der Beratungsstelle variiert weitgehend mit der Fähigkeit, überzeugen zu können – und das ist ein Vorgang, der immerhin von beiden Seiten beeinflussbar ist. Der Mythos von der feindlichen Einstellung der Verwaltung wird für die teaminterne Spannungsregulierung zwischen instrumenteller und expressiver Macht gebraucht: es gibt einen Außenfeind, als dessen Verbündeter der Leiter gelegentlich recht gut zum Auftritt gebraucht werden kann. Doch auch der Leiter braucht den Außenfeind: Wenn der Dienstvorgesetzte z. B. den Dienstreisantrag des Mitarbeiters abgelehnt hat, gehört der Leiter zum informellen Team dazu; die formelle Differenz zwischen ihm und dem Team verschwindet zeitweilig scheinbar. Der Leiter soll deshalb immer kungeln, mal mit dem Team, mal mit der Verwaltung. Beide Male steht er von der je anderen

Seite aus in irgendeinem diffusen „Verdacht“. Das Team hat dann z. B. die Macht, ihn jeweils dort zu orten, wo es ihn, den eigenen Spannungen entsprechend, gerade braucht. Für den Leiter ist es hilfreich, wenn er sich einige Kenntnisse über Verwaltungsorganisation zulegt; er muß sich kompetent machen. Viele Leiter tun das nicht, weil sie fürchten, davon „aufgefressen“ zu werden – Ausdruck einer regressiven Angst vor dem Identitätsverlust als psychotherapeutischer Berater angesichts schwieriger Balanceakte. Auch hier ein implizites Kompetenzverbot.

Ohne Sachkunde ist der Leiter in Gefahr, die Verwaltung als übermächtige „Mutter“ zu phantasieren, eine böse obendrein, die auffrißt, der gegenüber man sich nur botmäßig zeigen darf – und schon wird er aus dieser regressiven Position heraus alle ihm vertrauten kindlichen Strategien der Anpassung mobilisieren. Kommt dann die zum Ausdruck gebrachte Enttäuschung des Teams wegen seiner fehlenden Verwaltungskompetenz (im Fall der abgelehnten Dienstreise etwa) hinzu, muß er mit Schwierigkeiten fertig werden, die sich auch mal psychosomatisch äußern mögen.

Das leitet zur Macht auf der informellen Ebene über. Im informellen Beziehungskontext, auf der Ebene persönlicher Sympathie, einer gewissen Großzügigkeit und Toleranz (oder eben nicht) haben die Mitarbeiter eine ganz andere Macht: In diesem Kontext sind sie meist ebenso stark wie die Spitze der formellen Hierarchie. Ihre Mittel reichen von „Dienst nach Vorschrift“, über Loyalitätsverweigerung, „Liebesentzug“ gegenüber dem Chef (wenn dieser „geschnitten“ wird, Gespräche aufhören, kaum daß er ins Zimmer tritt), bis hin zu offenem Streik (der meist mit unüberprüfbarer Arbeitsüberlastung begründet wird). Vor allem ein Mittel, der moralische Druck, kann hier wirkungsvoll eingesetzt werden. Dies allerdings nur dann, wenn das Team der EB sich zuvor auf einen Konsens „geeignet“ hat, den ich als „Mythos von der Gleichheit aller“ bezeichne. Formelle Hierarchien sind vorhanden und andere werden durch die Vergabe von Zertifikaten von Ausbildungsinstituten auch neu geschaffen. Demgegenüber soll der Mythos die Illusion stabilisieren, daß Ausbildungen keinen Unterschied machen. Partizipieren die Teammitglieder daran, wird eine Norm erzeugt, in deren Namen individuierte Pläne, persönlichkeitspezifische Vorgehensweisen dann nicht geachtet werden können. Das Mittel dazu ist der moralische Druck. Er wird von denjenigen Teammitgliedern am stärksten ausgeübt, die das größte Interesse an der Aufrechterhaltung des Mythos haben: solche, die sich seit Jahren nicht mehr fortgebildet haben, sei es aus privaten Gründen (Kindererziehung, Alter o. ä.), sei es aus Desinteresse (und das heißt ja wohl aus der Angst heraus, etwas dazu lernen zu müssen, was die bisherige eigene Erfahrung und Orientierung destabilisieren könnte). Die besser qualifizierten Mitarbeiter werden in solchen Kollegen ihre Gegenspieler finden; es findet eine Polarisierung statt, die sich im Kern um die narzißtische Wertschätzung bzw. Mißachtung von Kompetenz und Können dreht.

### 5.1 Das Zusammenspiel formeller und informeller Macht

Polarisierungen bestimmen generell die Auseinandersetzung um das Thema „Macht“. Machtprobleme werden immer als „Täter-Opfer“-Zusammenhang wahrgenommen und die Einsicht geht verloren, daß in einem zirkulären und rekursiven, kurz: systemischen Zusammenhang keiner Macht oder Kontrolle ausüben kann, ohne selbst der Macht oder Kontrolle zu unterliegen. Formelle und informelle Beziehungskontexte der Macht spielen raffiniert ineinander. Die Opfer formeller Macht (z. B. der, dessen Dienstreiseantrag nicht bewilligt wurde) können anklagen und bestätigen sich so ihre Rolle als Opfer; ihre eigenen Machtabsichten in den Anklagen werden unbewußt gehalten. Die, die formelle Macht ausüben, erklären sich, beteuern ihre guten Absichten, das höhere Interesse, das alles nicht böse gemeint sei etc., kurz: auch ihre Verleugnung der Machtposition führt aus der polarisierten Schematisierung nicht heraus, bestätigt sie vielmehr. Es kommt zu einer Verhärtung der Fronten, zu steriler Kommunikation, Mauern werden aufgebaut, Entfremdung und bürokratischer Umgangsstil lassen alles erstarren. Es ist nicht die Macht, die zu ihrer symmetrischen Eskalation führt, sondern ihre Verleugnung im Namen einer höheren Moral.

Ein anderer Grund für die Eskalation ist, daß die Beteiligten das Problem in der Macht selbst sehen, nicht aber im Beziehungskontext der Macht. Während die Opfer formeller Macht meist als solche anerkannt werden und sich über einen Schuldmechanismus zur Wehr setzen können, werden die Opfer informeller Macht in der Regel nicht als solche wahrgenommen. Sie begreifen sich auch selbst oft nicht als Opfer. In der Regel entwickeln die Opfer informeller Macht – ich frage mich, ob das in EBs öfter die Leiter sind<sup>8</sup> – eher seltsam oder skurril anmutende Persönlichkeitseigenschaften, was sie dazu disponiert, pathologisiert zu werden.

Hierarchie-Spitzen („Chefs“) haben Macht immer nur im Kontext formalisierter Beziehungen zur Verfügung. Sie können ihren Mitarbeitern das Leben angenehm machen oder sauer, Anträge verschleppen oder nicht, auf Arbeitszeiten genau achten, Vorschriften aller Art machen bis hin zu Abmahnungen oder Entlassungen. Letzteres gehört m. E. zur Überschätzung der Macht der Leiter: Wenigstens im öffentlichen Dienst ist es einem Leiter kaum möglich, Mitarbeiter zu entlassen, selbst wenn er alle seine Dienstvorgesetzten hinter sich wüßte (dagegen gibt es Beispiele für das Umgekehrte). Daß dennoch stets so getan wird, „als ob“ diese Befugnis da sei, ist ein orga-

<sup>8</sup> Der Grund für diese etwas rhetorische Frage ist, daß Leiter sich schon auf der formellen Ebene differenzieren. Opfer informeller Macht werden aber auch alle anderen sich über ein toleriertes Maß hinaus differenzierenden, d. h. sich individualisierenden Mitarbeiter. Differenzierung wird bekämpft, diffamiert, moralisch sanktioniert, weil an ihr deutlich wird, welche Schritte man selbst noch zu leisten hätte, um die eigene Persönlichkeit als Arbeitsinstrument kompetent zum Einsatz zu bringen: Individualisation geht mit der Fähigkeit zur Bezogenheit (Stierlin), hier also zur Team-Arbeit, einher.

nisationspsychologisches Phänomen: Der Mythos von der Überschätzung der formellen Macht der Leiter in EBs dient, wie die anderen, der Loyalitätsbeschaffung in einer Institution, deren Arbeitsziele schwer zu definieren sind. Das erschwert aufgabenbezogene Loyalitäten (Wedekind, 1986): Gegen das Versprechen seiner Loyalität erhält ein Mitarbeiter normalerweise nicht nur – formell – Arbeitslohn, sondern – informell – die Möglichkeit der Identifikation mit den Zielen der Institution und „sicherheitsspendende Integration, Unterstützung und Anerkennung als Gratifikation“ (Wedekind, 1986, S. 146). Wie kann eine Institution das „zentrale psycho-soziale Reproduktionsproblem sozialer Institutionen“ (Wedekind, 1986, S. 147), das der Loyalitätsbeschaffung, lösen, wenn sie ihre Ziele nicht definieren kann? Sie bildet Mythen aus, die ihrerseits kollusive Handlungsmuster formen.

Am Mythos von der Macht des Leiters partizipiert auch die übergeordnete Verwaltungsebene; sie legt seine Befugnisse oft vertraglich nicht fest. Im Konfliktfall stellen alle Beteiligten dann betreten fest: es ist nichts geregelt. Alle Mitarbeiter wissen (oder spüren), daß die Zunahme formeller Macht die informellen Beziehungen zurückdrängt und umgekehrt. Es handelt sich bei der genannten Eskalation um die Interpunktion von Beziehungskontexten. Hier spielen immer vieldeutig interpretierbare Ereignisse eine Rolle, an denen sich zeigt, wie der Kontext die eigenen Wahrnehmungsraster bestätigt. Nehmen wir an, der Leiter legt seinen Mitarbeitern ein Papier wie dieses über die „Macht im Team“ auf die Schreibtische. Im Kontext formeller Beziehungen könnte dies als eine „Anweisung“ verstanden werden, als wolle der Chef damit sagen: „So und nicht anders habt ihr die Dinge in Zukunft zu sehen!“ Die Reaktion darauf wäre dann z. B. die Verweigerung der Lektüre, die Behauptung, nichts zu verstehen, keine Zeit zu haben, um sich damit zu beschäftigen oder die unterwürfige, autoritätsfixierte Annahme.

Im Kontext informeller Beziehungen hingegen könnte dies als eine „Aufforderung“ verstanden werden: „Meint Ihr nicht, Macht sei ein so interessantes Thema, daß wir darüber sprechen sollten? Das Papier könnte eine Arbeitsgrundlage sein ...“ Die Reaktion darauf wäre vielleicht vom Interesse geprägt und könnte bis zum inhaltlichen Widerspruch reichen, nicht jedoch das darin auch enthaltene Beziehungsangebot (Diskussionswunsch) ablehnen. In diesem Augenblick würde mit einer Ablehnung sofort der formelle Kontext wiederhergestellt.

Gehen wir alle Möglichkeiten durch, die bestehen, wenn unterschiedliche Kontextmarkierungen vorgenommen werden. Wenn Leiter und Mitarbeiter vieldeutige Ereignisse im gleichen Kontext interpretieren, sind die Machtverhältnisse klar. Im formellen Kontext wird der Chef seine Ansprüche durchsetzen, die Mitarbeiter werden ihre Rechte zu wahren suchen. Im informellen Kontext wird man sich leicht und freundschaftlich über alles verständigen können und die üblichen Mittel der Beziehungsklärung (von gegenseitigem Zuhören, Verstehen, empathischer Identifikation bis zur Konfrontation) notfalls sinnvoll einsetzen können.

Komplikationen treten dann auf, wenn beide Seiten verschiedene Kontexte zur Deutung des Vieldeutigen heranziehen. Für den Fall, daß der Leiter formell ist, die Mitarbeiter dies aber informell auffassen, kann sich eigentlich nur ergeben, daß sie sehr schnell ihren Fehler sehen werden und dann ihrerseits vom formellen Kontext geleitet reagieren werden. Ist so Kontext-Gleichheit wiederhergestellt, kann es nicht zu symmetrischen Eskalationen kommen, wohl aber zu beträchtlichen Frustrationen, die im formellen Kontext nicht konflikthaft ausgetragen werden; hier ist der Leiter der „Chef“. Diese Frustrationen aber führen in aller Regel zu einer Reduzierung des Kontaktes auf die bloß formelle Ebene. Interessant ist also der Fall, wenn der Leiter informell, das Team aber formell eingestellt ist. Das kann der Fall sein, wenn der Leiter ein älterer erfahrener Mann (oder Frau) ist, der mit jüngeren Kolleginnen und Kollegen einen leichten Umgang sucht, die ihrerseits noch nicht so ganz aus Autoritätskonflikten herausgewachsen sind; es kann umgekehrt der Fall sein, wenn der Leiter ein älterer erfahrener Mann (oder Frau) ist, der mit jüngeren Kolleginnen und Kollegen eine gleiche Ebene sucht im Interesse der Verleugnung seiner Leiterposition; es kann auch situativ variierend der Fall sein, wenn der Leiter emotional ausgepowert, nach einer schwierigen therapeutischen Sitzung, wegen persönlicher Sorgen oder aus anderen Gründen es gar nicht gebrauchen kann, nur als „Chef“ in seiner Rolle wahrgenommen zu werden. Es kann auch dann der Fall sein, wenn er sich gerne einfach mal unterhalten möchte, wenn er etwas besprechen möchte, was ihn bewegt, wenn er „Zuspruch“ von Kollegen nötig hätte. Das Schwierige für den Leiter ist dann: Er bedarf schon zur Kontextmarkierung der Zustimmung der Kollegen. Er bietet also ein zwangloses Gespräch an – ob es allerdings zur beabsichtigten Zwanglosigkeit kommt, hängt von der Kontextmarkierung der Kollegen ab. Er ist von deren Zustimmung oder Ablehnung zu seinem informellen Beziehungsangebot vollständig abhängig; im informellen Kontext haben die Mitarbeiter die Macht. In diesem Bereich der Zustimmung oder Ablehnung der Kontextmarkierung entscheidet sich nun, ob es zur Homogenität der Kontextdefinitionen kommt. Wenn ja, ist alles in Butter, wenn nein, gibt es unweigerlich eine symmetrische und destruktive Eskalation. In welchem Kontext darf an Verantwortlichkeit appelliert oder an eigene Grenzen erinnert werden? Solche Fragen wären in jedem Team zu klären.

Das gleiche gilt nicht nur für die Beziehung zwischen Leiter und Mitarbeitern, sondern auch für die Mitarbeiter untereinander. Wegen seiner Abhängigkeit von der Zustimmung zur Kontextdefinition riskiert ein informelles Beziehungsangebot immer das Scheitern; es wird leicht als „Schwäche“ oder „Anbiederei“ wahrgenommen. Der Kollege oder die Kollegin, der/die das in reflexiver Einstellung (er/sie kann sich denken, wie er/sie wahrgenommen wird) erfährt, bevor es passiert, möchte das vermeiden und hält deshalb seine/ihre Kontextmarkierung vieldeutig. Das verunsichert die Kollegen; in dieser offenen Situation besteht ein erhöhter Bedarf, sie zu

definieren, doch ist keiner eindeutig legitimiert, die Definitionsmacht auszuüben. Wer es dennoch tut, sich also über seine Ängstlichkeiten hinwegsetzt, gewinnt entweder die „informelle leadership“ oder wird bald sanktioniert. Zu den Eigentümlichkeiten in EBs gehört es nun, daß solche sozialen Ängste kaum ertragen werden und ein schneller, oft allzu schneller Rückweg auf den formellen Kontext offenzustehen scheint.

Wie Beziehungen im informellen Kontext definiert werden, hängt von den persönlichen Fähigkeiten ab und nicht vom formellen System. Aber auch hier kann es Vermischungen geben. Ein Mitarbeiter kommt z. B. wegen seiner Analyse an ein oder zwei Tagen in der Woche etwas später. Müssen nun alle das gleiche Recht bekommen oder muß er, wegen des Mythos von der Gleichheit aller, auf seine Analyse verzichten? Ein anderer fährt regelmäßig einmal im Monat schon freitags zu einer am Wochenende stattfindenden Ausbildung. Formell sind solche Dinge kaum zu regeln. Macht können Kollegen hier untereinander ausüben, indem sie auf der formellen Kontextdefinition bestehen. Macht- und Rivalitätsausinandersetzungen entstehen dort, wo die vom Mythos gespeiste Norm nicht geändert werden kann. Auf die informelle Ebene werden dann die Kämpfe verschoben, dabei wäre inhaltlich die Frage der Loyalität zu stellen: Wessen Ausbildungspläne fördern die Ziele der EB? Wird diese Frage übergangen, entsteht leicht der Eindruck von der EB als „Selbstbedienungsladen“ für private Weiterbildungen. Solche verdeckten Entwertungen der Institution entwerten dann auch den (die) ihr angehörenden Mitarbeiter; ein verhängnisvoller Kreislauf beginnt.

### 5.2 Die destruktive Kontextverschachtelung

Nehmen wir nochmal an, der Leiter ist nach einer anstrengenden Therapiesitzung ausgepowert, kränkelt oder ist sonstwie auf nichthierarchischen Umgang aus. Die Mitarbeiter werden hier schnell begreifen, wie „machtlos“ der informelle Leiter ist und finden alsbald die Lösung, den Leiter innerhalb des informellen Kontextes auf dessen formelle Rolle festzulegen. Das sieht dann z. B. so aus, daß man bei zwanglosen Gesprächen plötzlich Dienstliches anbringt (in leicht durchsichtiger Erwartung) oder beim Kaffee in der Mittagspause in Anwesenheit des Leiters kein Gespräch aufkommen will, es sei denn, es wird von ihm intitiert oder es werden immer wieder Angebote verbalisiert, auch mit dem Leiter „in Kontakt kommen“ zu wollen, ohne dem zu folgen. Die häufigste Form dürfte sein, daß man sich vielleicht mit dem Leiter duzt, ihn aber bei jeder Gelegenheit seine formelle Rolle als einziges Hindernis spüren läßt. Wenn er also bereit sei, darauf zu verzichten, so wird vieldeutig signalisiert, dann könne eine Änderung eintreten.

Es entsteht ein neuer Mythos, von dem der Leiter nur spürt, daß ihm damit das Fell über die Ohren gezogen werden soll: er darf Kontakt haben, wenn er auf alle eigenen fachlichen Interessen verzichtet, wenn er keine Erwartungen an seine Mitarbeiter mehr hat, v. a. keine Kri-

tik übt, wenn er sich – mit einem Wort – aus der Leiterposition hinaus in die inferiorste Position begibt, wenn er sich, mit einem psychoanalytischen Wort, „kastrieren“ läßt<sup>9</sup>. Ließe er sich tatsächlich entmachten, haben die Kollegen ein viel schwereres Dilemma zu ertragen: Untergebene eines entmachteten Chefs, „Kinder“ eines kastrierten „Vaters“ zu sein, würde die Selbstachtung in unerträglicher Weise verletzen. Die Ambivalenz des Verlangens, der Leiter solle seine formelle Rolle aufgeben, wird daran sichtbar: Er soll ja auch Kontrolle ausüben, Grenzen ziehen und Anleitung geben dürfen. Aber als externalisiertes Über-Ich soll er sich auch bekämpfen lassen. Er soll auch ein starker Vater sein, der idealisiert werden kann, der die Einrichtung bekannt macht, an dessen Kompetenz man sich anlehnen kann, so daß es ein Privileg wird, sich mit diesem Leiter, dieser Leiterin zu identifizieren. Hier konfliktieren im Team narzißtische Idealisierungswünsche mit aggressiven Entwertungen, weshalb es ein Team schwer erträgt, wenn der Leiter zeitweilig schwach, inkompetent, „impotent“ ist. Der Leiter tut gut daran, seine formelle Macht nicht solchen Forderungen zum Opfer zu bringen. Mag er diese christliche Aufforderung zur Buße nicht teilen, steht eine neue Beziehungsfalle bereit: er zieht sich auf die formelle Kontextdefinition zurück. Er kann die Schrauben anziehen, die Mitarbeiter entziehen ihm weitgehend alle emotionale Zufuhr, darauf zieht er die Schrauben weiter an usw.

Diese Lösung hat einen pathologischen Vorteil: Sie ist höchst stabil. Alle Seiten können sich in ihren Kontextmarkierungen bestätigt sehen. Die Mitarbeiter sehen bestätigt, daß man mit dem Leiter nur formell verkehren kann. Seine Reaktionen befestigen diese Wahrnehmung scheinbar. Aus seiner Perspektive jedoch wehrt er sich lediglich berechtigt seiner Haut und zieht sich von informellen Kontakten zurück, da er sich als verwundbar erfahren hat. Er begreift, daß seine Mitarbeiter formelle Kontextdefinitionen gewählt haben; aufgrund immer wieder entstehender emotionaler Bedürfnisse (die die Mitarbeiter untereinander versehen) sucht er immer wieder informelle Kontakte, möchte er auch als „Mensch“ akzeptiert werden. Er möchte gemocht werden. Dieser Wunsch formt seinen Beitrag zur Eskalation. Leiter können z. B. nicht an der Supervision der Mitarbeiter teilnehmen; sie müssen hier – um in der Familienanalogie zu reden – eine ebenso erwachsene Ich-Leistung des Verzichts erbringen wie Eltern, die von ihren Kindern nicht mehr in die Disco mitgenommen werden – wohl aber können sie dorthin allein, ohne die „Kinder“ gehen. Wo der Liebeswunsch des Leiters die Subgrenzen des Systems überschreitet, wird er als eigentlich inzestuöser erkennbar. Es entsteht ein „perverses Dreieck“ (*Jay Haley*): Dazu gehören zu wollen, gemocht werden zu wollen macht ihn extrem abhängig und zwingt ihn indirekt dazu, seine formelle Macht zu verkleinern, sie zu verlegen; jetzt sieht er nur die informelle Macht der an-

deren, die ihn schneiden oder akzeptieren können. Wird er frustriert und zieht sich zurück, vergrößert er seine formelle Macht bei nächster Gelegenheit wieder – und gilt bald als unberechenbar. Das legitimiert die anderen scheinbar, ihn auf Distanz zu halten. Auch sie sind befangen im Täter-Opfer-Schema, sehen sich als Opfer seiner zunehmend formellen Kontextdefinitionen, was sie darin bestätigt, in ihm nur noch den „autoritären Chef“ zu sehen. Der autoritäre ist auch der liebeshungrige Chef, der nicht verzichten will; fixiert auf seine instrumentelle Macht, sehen die Mitarbeiter seine Abhängigkeit nicht, verkennen die eigene emotional-expressive Macht im Kontext des persönlichen, freundschaftlichen Umgangs, den zu verweigern oder zu gewähren sie allein die Macht haben.

Wenn nun alle sich immer stärker auf formellen Umgang einstellen, könnte es da nicht wieder „normal“ werden? In gewissen Grenzen ja; prinzipiell aber ist richtig, daß nach einer solchen Erfahrung des Scheiterns (auf beiden Seiten!) die formelle Kontextdefinition innerhalb der informellen und gescheiterten stattfindet; so gibt es den Rückweg zu einem schützenden „Sie“, wenn man sich einmal geduzt hat, in aller Regel nicht mehr. Diese Verschachtelung macht solche symmetrischen Eskalationen so destruktiv. Sie ist genau umgekehrt jener, die ich eingangs als Beraterische Kompetenz beschrieben habe.

Am besten läßt sich die destruktive Verschachtelung am Anfang einer Zusammenarbeit vermeiden; das setzt die Wahrnehmung des Umstandes voraus, daß Macht innerhalb der hier beschriebenen, mindestens zwei Kontexte vorkommt und jede Seite die Macht hat, über einen dieser Kontexte zu verfügen. Anzuerkennen, daß man selbst damit Macht ausübt, setzt die Lösung eigener Autoritätskonflikte (wiederum auf beiden Seiten) voraus – hier läge der Einstieg für die Frage nach dem, was jedes Teammitglied aus eigener Sozialisation an schlechten Voraussetzungen für solche Konflikte mitbringt; aus einer beruflichen Sozialisation vor allem, die den Umgang mit der Macht verpönt und ihn allein in der Hinsicht gelten lassen will, daß man deren Opfer zu sein hat<sup>10</sup>. Dagegen könnte es für manches Team wohl eine gesunde Lösung sein, wenn beide Seiten die ihnen jeweils zukommende Macht auch bewußt ausübten, d. h. hier: die klare Anerkennung der Tatsache, daß der je andere über die andere Seite der Macht verfügt – und zwar zu Recht.

## 6 Jenseits der Familie: Macht und Liebe

Es geht aber nicht nur um Autoritätsprobleme; hinderlich ist das beschriebene übergroße Bedürfnis, geliebt und anerkannt werden zu wollen und die strenge Moral. Wer geliebt werden möchte, entwickelt die Strategie der Anpassung an die Erwartungen anderer; damit freilich gibt er die eigene Macht auf. Solange die eigene Macht

<sup>9</sup> Ein Leiterkollege drückte das mal so aus: „Wenn man nicht vor dem Wind (der Teamstimmung) segelt, wird einem leicht der Mast gebrochen.“

<sup>10</sup> Hier wäre auch der Zugang zu entsprechenden, um „Macht“ thematisch erweiterten Selbsterfahrungsgruppen schon in der Ausbildung.

Schuldgefühle auf den Plan ruft und diese größer sind als die Lust an der Macht, kann man ihnen nur durch eine pseudodemokratische Gleichschaltung aller entkommen.

Haben Erziehungsberater nun ein besonderes Bedürfnis geliebt werden zu wollen? Ich möchte eine Vermutung – die durch die Arbeit von Reich (1984) gestützt wird – über den Zusammenhang zwischen unbewußten Motiven und der Berufswahl äußern. Vielleicht ist es die Überzeugung, von den eigenen Eltern nicht genügend geliebt worden zu sein, die uns zu diesem „unmöglichen Beruf“ getrieben hat (neben dem Analysieren und dem Regieren nennt Freud [1937] das Erziehen eine unmögliche Aufgabe). So treibt uns vielleicht die unbewußte Phantasie, Eltern doch noch korrigieren zu können – eine legitime Hoffnung. Allzu oft jedoch beläßt sie den Berater in der infantilen Position, der dann nicht berät, sondern sich eigene unbewußte Wünsche erfüllen möchte. Das Thema der eigenen Macht nötigt uns zu sehen, wie begrenzt die Macht unserer Eltern ist und war, unsere unbegrenzten Wünsche nach Liebe zu erfüllen. In der asymmetrischen Beziehung zu den Eltern war Macht stets mit der Abhängigkeit von ihnen verbunden, selbst dann, wenn Kinder (im Trotz etwa) beträchtliche Macht ausüben. Diese familial sozialisierte intime Verkopplung von Macht und Abhängigkeit wäre im Team zu überwinden, indem sich Beratungsteams klarer darüber werden, daß sie in einem nicht-familialen Kontext arbeiten. Dann wäre der Arbeitsplatz tatsächlich eine Chance zur persönlichen Weiterentwicklung: heraus aus familiären Verstrickungen in einen post-familialen Beziehungskontext. In einem solchen, auch post-ödpalen Beziehungskontext können dann neue Verknüpfungen entstehen: Macht kann sich aus der Verkopplung mit der Abhängigkeit lösen und sich mit der Liebe verbinden – das wäre die „reifere“, progressive Position. Diese, wo nicht (infantile) Liebe und Abhängigkeit ein familiäres, sondern (erwachsene) Liebe und Macht ein integriertes Gleichgewicht finden, bleibt solange verwehrt, als die Liebesforderungen unbegrenzt sein wollen – und deshalb eine Macht ausüben, die wir sonst nur Kindern zugestehen und an ihnen mit Geduld ertragen.

Der Zusammenhang von Liebe und Macht beleuchtet auch den Gleichheitsmythos auf der Ebene der Geschlechtsunterschiede. In den selbsterfahrungserprobten Teams nimmt dieser Mythos manchmal eine Form an, die sich so ausdrücken läßt: „Wir alle sind Menschen mit ähnlichen psychischen Schwierigkeiten. Wir sind nicht anders als unsere Klienten. Deshalb können wir alle Unterschiede (z.B. bezüglich der Qualifikation) nivellieren.“ Dieser Mythos muß einen unbewußten Konflikt in der Verdrängung halten. „Nivellieren wir alle Unterschiede, dann doch die von Mann und Frau gleich mit“ – so ist man manchmal versucht, in der Formulierung des Mythos fortzufahren. Äußerlich gesehen sind die einzigen, die dieser Forderung nachkommen könnten, die männlichen Teammitglieder, die in der Tat gelegentlich den Eindruck machen, als versuchten sie, sich ihre Unterschiede zu verkneifen. Der Gleichheitsmythos kastriert

individuelle Differenzierungen; und von solcher Kastration sind auch die weiblichen Teammitglieder bedroht: Kastration aber ist das Gegenteil von Weiblichkeit! Dies kann nicht zu einem beide Seiten befriedigenden Zusammenspiel der Geschlechter führen; die Aussicht auf entsprechende Frustrationen führt zur Fixierung an die Auseinandersetzung. Die in jedem Team erlebbare Verführung untereinander – die auch nicht ausbleiben kann, wo über *intimste Dinge* gesprochen wird – darf sich nicht gestalten, kann sich also auch nicht sublimieren und so muß eine Differenzierung auf dem Weg der aggressiven Abgrenzung gesucht werden. Intim ist ein familiäres Inzesttabu im Team wirksam, das mit der Macht eine un-gute Verbindung eingeht. Es handelt sich um eine von allen Teammitgliedern mitgebrachte Übertragungsbereitschaft aus familiären Zusammenhängen mit der Folge, daß die Teambeziehungen auch im Licht familialer Muster erlebt und nicht als außerfamiliale Arbeitsbeziehung gestaltet werden. Der „Chef“ ist dann der Vater, die eine Kollegin ist dann die „große Mutter“, die anderen sind die Geschwister. Der entscheidende Unterschied – weshalb ich auf der Differenz zwischen dem formellen und informellen Beziehungsaspekt bestehe – zwischen einer Familie und einem Arbeitsteam geht dann verloren, und mit dem Verlust dieses Unterschieds strömen alle mitgebrachten Übertragungsbereitschaften in die Teamdynamik ein, ohne aufgearbeitet werden zu können. Die Folge ist eine kollektive Regression und der Kampf geht oft darum, auf wessen familiäre Muster man sich nun einigen kann. Solche, deren Muster kollusiv (Willi, 1975) zusammenpassen, bilden dann mächtige Koalitionen gegen andere; inhaltliche Themen können nicht mehr kontrovers und damit auch konstruktiv ausgetragen werden, weil die Einnahme der inhaltlichen Standpunkte von Koalitionsrücksichten gesteuert ist.

In jedem Fall spielt verdeckt die inzestuöse Dynamik ihre Rolle; kommt ein schwacher Leiter hinzu, d. h. einer, dessen Bedürfnis „gemocht“ zu werden (ebenfalls ein eigentlich inzestuöser Wunsch) übergroß ist, so regrediert das gesamte Team auf die archaischen Konflikte, die um Verschmelzung einerseits, rigide Abgrenzung andererseits, zentriert sind. Manche Teams pendeln zwischen endlosen gemeinsamen Gesprächen beim Kaffee und einer Arbeitsweise, die an eine Ansammlung von Privatpraxen unter einem gemeinsamen Dach erinnert: zwar in einem Haus, aber jeder hinter seiner verschlossenen Tür. Damit entgeht man allen Gefahren, vergibt sich aber auch die Möglichkeit, eine sozusagen nachfamiliale Erlebnisfähigkeit zu entwickeln. Da in den Familien schon Machtausübung in aller Regel verpönt ist, muß sie verdeckt ausgeübt werden, denn sie läßt sich ja nicht wirklich vermeiden. Nachfamiliale Erlebnisfähigkeit bestünde hier in der Reorganisation eines positiven Verhältnisses zur Macht. Da in den Familien der Inzest sinnvollerweise nicht wirklich gelebt werden darf, müssen dort die Phantasien unbewußt gemacht werden. Im Team als Arbeitskontext ließen sie sich bewußt erleben, ohne sie intim zu leben; etwa so, wie eine gemischt geschlechtliche Co-Therapie dann am besten gelingt, wenn die Thera-

peuten sich vorstellen können, miteinander zu schlafen – ohne es zu tun.

Die Unbewußtmachung inzestuöser Phantasien in der Familie sichert auch dort Macht- und Herrschaftsverhältnisse; der Kern der Macht in kleinen sozialen Systemen ist das Inzesttabu, das eine Verdoppelung familialer Strukturen dort erzwingt, wo wir nicht die beraterische Kompetenz aufbringen, die Differenz zur Familie zu sehen. Oder anders gesagt: beraterische Kompetenz liegt in der Fähigkeit, die Versuchung zu spüren, den Handlungsimpuls in sich zu erleben, ihm aber nicht nachzugeben. Deshalb ist der Erziehungsberater, der meist mit familiären Mustern kämpft, immer nahe am Inzest und doch meilenweit davon entfernt. Diese Spannung zu ertragen, ist – in meiner Sicht – letztlich das Zentrum seiner Kompetenz.

### Summary

#### *Power in Teams – intimate*

„Power“ as a relational theme in teams of educational counselors is described the core of which is the question of counseling competence, which cannot be defined exactly. What „counseling“ offers cannot be exactly described. Formal and informal contexts of relationship collide and provoke the reproduction of family-themes in the working context. There, in families, power is combi-

ned with dependency; but it could be combined with love.

### Literatur

- Argelander, H.* (1985): Der psychoanalytische Beratungsdilog. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. – *Erdheim, M.* (1985): Die Gruppe im Spannungsfeld zwischen Sozialisation und Nachsozialisation. In: *Leber, A./Trescher, H.-G./Büttner, C.* (Hg.): Die Bedeutung der Gruppe für die Sozialisation – Kindheit u. Familie. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. – *Framo, J.L.* (1975): Systematische Erforschung der Familiendynamik. In: *Boszormeny-Nagy, I./Framo, J.L.* (Hg.): Familientherapie, Bd.2. Reinbek: Rowohlt. – *Freud, S.* (1937): Die endliche und die unendliche Analyse, G.W. XVI, Frankfurt: S. Fischer. – *Gerstenberg, W./Oberborbeck, K./Ockel, H.* (1980): Familiendynamische Aspekte in Berufsarbeitsgruppen. In: *Dierking, W.* (Hg.): Analytische Familientherapie und Gesellschaft. Weinheim: Beltz. – *Pfeffer, R.* (1980): Psychoanalytische Beratungskonzepte, *Psyche*, 34, 1-22. – *Reich, G.* (1984): Der Einfluß der Herkunftsfamilie auf die Tätigkeit von Therapeuten und Beratern. *Prax. Kinderpsychol. Kinderpsychiat.* 34, 61-69. – *Selvini-Palazzoli, M.* (1985): Hinter den Kulissen der Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta. – *Wedekind, E.* (1986): Beziehungsarbeit. Zur Sozialpsychologie pädagogischer und therapeutischer Institutionen. Frankfurt: Brandes und Apsel. – *Willi, J.* (1975): Die Zweierbeziehung. Reinbek: Rowohlt.

Anschr. d. Verf.: Dr. Michael B. Buchholz, Gleiwitzer Weg 12, 3400 Göttingen.