

„Die fast unlösbare Aufgabe besteht darin, weder von der Macht der anderen, noch von der eigenen Ohnmacht sich dumm machen zu lassen.“

Theodor W. Adorno

„Schwimmer gegen den Strom dürfen nicht erwarten, dass dieser seine Richtung ändert.“

Jerzy Lec

# Perspektiven

Perspektive-Newsletter, [www.uwestrass.de](http://www.uwestrass.de), Ausgabe 6/2008

1. Macht – Ohnmacht – Ohne Macht: Anmerkungen zu einem mächtigen Thema
2. Neue Downloads: Mindmaps zu diesem Newsletter
3. Die nächsten Workshops und Seminare

## 1. Macht – Ohnmacht – Ohne Macht: Anmerkungen zu einem mächtigen Thema

Wer sich durch öffentliche Einrichtungen, kleine oder große Unternehmen oder sonst wo bewegt - sei es als Mitarbeiter/in oder Supervisor/in oder in sonst einer Rolle -, wird nicht selten mit aller „Macht“ mit Geschichten rund um dieselbige oder um das Gegenstück, die „Ohnmacht“, konfrontiert. Schnell wird man in Erzählungen verstrickt, bei denen man sich mal solidarisiert oder mitleidig zeigen darf oder zu einer anderen Rolle eingeladen wird. Macht/Ohnmacht scheint eine hilfreiche Orientierung im menschlichen Organisationsdschungel zu sein, eine Orientierung, die Komplexität reduziert, quälende Ambivalenz in Eindeutigkeit verwandelt und Beziehungsgestaltung auf die Entweder-oder-Rollen „Opfer“ oder „Täter“ zuspitzt und damit vereinfacht.

### I. Über die Konstruktion von Wirklichkeit

### II. Über die Auswirkungen und den Nutzen von Macht-/ Ohnmacht - Orientierungen

### III. Über den möglichen Umgang mit Macht-/ Ohnmacht-Erzählungen

#### I. Über die Konstruktion von Geschichten:

Aber machen wir etwas langsamer, nicht dass sich fremde und mächtige Gedanken über Sie legen. Gerade zu warnen möchte ich Sie davor, gedankenlos meinen Anmerkungen und Beobachtungen zu folgen, um sich dann am Ende ohnmächtig meinen (Be-)Deutungen zu ergeben. Macht und Ohnmacht sind (Be-)Deutungen von Situationen und Verhaltensweisen. Genau genommen beginnt die Misere schon damit, dass irgend jemand seine Beobachtungen formuliert. Lassen Sie mich das mit einem Beispiel verdeutlichen: Stellen Sie sich vor, Sie sitzen samstags bei schönem Wetter in einem Café und beobachten das Treiben in der Stadt. Stellen Sie sich weiter vor, wie Sie zwei Menschen beobachten, die in einem Abstand von ca. 15 Metern die Straße entlang laufen. Vorne ein Mann, dahinter eine Frau. Er scheint ihr etwas zuzurufen. Sie scheinen etwas miteinander zu tun zu haben. Sie tragen beide einen Ehering. Sie scheinen zusammen zu gehören. Sie folgt ihm. Was die beiden wohl für eine Beziehung haben? Wer wohl das Sagen hat? Beobachtet

man das nicht öfter, dass der Mann vorausgeht und die Frau folgt? Ist das nicht ein Sinnbild für das noch häufig ungleiche Verhältnis von Männern und Frauen?

Was in meinen Ausführungen harmlos daherkommt, ist schon eine Fokussierung auf bestimmte Aspekte, eine Zuspitzung, die schon Ausdruck bestimmter Deutungen und Ideen ist. Und mit jedem fokussierten Detail (Mann und Frau – vorne und hinten - Ehering) verengt sich der Blick, wendet er sich einzelnen Punkten zu. Beobachten ist immer ein Akt der Einschränkung auf die Aspekte, die man beobachtet. Dabei wird diese Einschränkung, diese Selektion, oft geleitet von impliziten oder expliziten Ideen, Annahmen und Vorstellungen. Beispielsweise von der Idee, dass die Art, wie zwei Menschen laufen, etwas über ihre Beziehung aussagt, insbesondere dann, wenn es sich um Mann und Frau handelt, der Mann vorne läuft und beide einen Ehering tragen. Auch wenn das für Sie beim Lesen keine Be-Deutung hatte, dadurch, dass ich darauf jetzt schon mehrere Zeilen lang fokussiere und einen Zusammenhang herstelle, lade ich Sie zumindest dazu ein, einen solchen Zusammenhang zu sehen. Damit lenke ich auch Ihren Blick - oder sagen wir: ich versuche es zumindest. Es liegt an Ihnen, ob Sie meinem Versuch, Macht über Ihre Sichtweisen zu gewinnen, erliegen oder ob Sie mit Skepsis meinen Ausführungen folgen, zwischenzeitlich vielleicht schon versucht haben, sich durch Weglegen oder Wegklicken des Newsletters zu entziehen. Hier lohnt es sich, zu der beschriebenen Situation zurückzukehren: Sie wissen bis jetzt nicht, wie breit der Weg war, auf dem beide liefen, ob er überhaupt ein Nebeneinander-Gehen erlaubt hätte, ob der Mann vielleicht Selbstgespräche geführt hat und gar nicht die Frau angesprochen hat, ob die Ringe sich tatsächlich auf die gleiche Ehe beziehen und ob vielleicht beide vermeiden wollen, als Paar erkannt zu werden und deshalb nicht nebeneinander laufen ... So ist das, was wir als Wirklichkeit anderen beschreiben, häufig schon eine Zusammenstellung von se-



aus der Bilder-Serie „Türen“:  
Betrachten Sie einmal Türen unter dem Aspekt Macht / Ohnmacht ...

lektiven Beobachtungen und Bedeutungen, nennen wir es hier einmal: „Konstruktionen“ oder „Geschichten“. Diese Geschichten orientieren sich nicht selten an Mustern, die helfen, die Komplexität des (Zusammen-)Lebens zu reduzieren und zu vereinfachen. Dadurch wird es leichter für uns, unser Verhalten auszurichten, Beziehungen zu gestalten und Einfluss - im besten Falle auch eine gewisse Macht - über unsere Lebenswelt zu erlangen.

## II. Die (nützlichen) Auswirkungen von Macht und Ohnmacht...

Wodurch ist das Orientierungsmodell „Macht/Ohnmacht“ gekennzeichnet und wie wirkt es sich möglicherweise aus? Zunächst beziehen sich Macht-/ Ohnmacht-Erzählungen genauso wie andere Erzählungen auf Situationen und Verhaltensweisen, die irgendjemand beobachtet und (be-)deutet. Verhaltensweisen werden beschrieben und als ein Akt der Macht oder Ohnmacht bewertet. Mit dieser Bewertung gehen bestimmte Rollenzuschreibungen einher. Sind Täter und Opfer identifiziert, lässt sich der Rest scheinbar leicht ableiten: wer handelt und „behandelt wird“, wer die Verantwortung für eine Situation hat, wer etwas verändern kann und wer nicht, wer bestimmen darf und wer sich unterwerfen muss, wer Sanktionen aussprechen darf und wer sie erleiden muss. War eine Situation vorher komplex und vielleicht auch widersprüchlich, zerfällt sie nun in zwei Seiten mit eindeutigen Situations- und Rollenzuschreibungen (Opfer = Ohnmacht, Täter = Macht). Somit hat, so paradox das klingen mag, eine Macht-/ Ohnmacht-Geschichte auch etwas entlastendes, da sie sich einfacher erzählen und weiterentwickeln lässt als eine Geschichte, in der alle Beteiligten mal die eine und mal die andere Rolle inne haben und man schnell den Überblick verliert. Macht/ Ohnmacht gibt somit Orientierung für die Bewertung von Situationen und der Ableitung entsprechender Verhaltensweisen.

Gefördert werden Macht-/ Ohnmachtgeschichten durch machtorientierte Systeme, in denen sich mehr oder minder deutliche Spielregeln entwickelt haben, die vorschreiben, wie sich die Machthaber/innen und die Machtlosen zu verhalten haben. Wer einmal einer Besprechung mit Teilnehmer/ innen mehrerer Hierarchiestufen in einer öffentlichen Verwaltung oder einem Unternehmen beige-wohnt hat, errahnt, was gemeint ist. Da gibt es diejenigen, die scheinbar und unausgesprochen mehr dürfen als andere: Gespräche eröffnen, beliebig lang reden, Reihenfolgen der Meldungen ignorieren, Fragen überhören oder mit etwas ganz anderem antworten, locker dasitzen etc. Und es gibt andere, die eher mit verschränkten Armen und angespannt dasitzen, versuchen, sich zu Wort zu melden, sich an Tagesordnungen halten, die vielleicht noch versuchen, Sachargumente zu sammeln und vorzutragen, die sich unterbrechen lassen, oder die scheinbar resigniert schweigen, in die Leere schauen etc. Eine wunderbare

Beschreibung solcher Verhaltensweisen findet man im Papier der Bochumer Arbeitsgruppe für sozialen Konstruktivismus und Wirklichkeitsprüfung zum Thema „Macht“ ([www.boag.de](http://www.boag.de) Arbeitspapier Nr. 9). Macht muss konstruiert, inszeniert werden. Sie braucht entsprechende Spielregeln und Rollen. In machtorientierten Systemen, in der die Einhaltung des Dienstweges oft die einzige Möglichkeit der Fortbewegung zu sein scheint, sind Gesten der Machtausübung und Machteinräumung oft sehr klar und deutlich definiert oder sogar überdefiniert, vom Parkplatz bis zur Reihenfolge der Begrüßungen.



aus der Bilderserie „Türen“

Doch bevor ich auch in die Eindeutigkeit der Beobachtung abgeleite, möchte ich noch zwei interessante Aspekte hervorheben: Macht kann nur entstehen, wenn sie eingeräumt wird. Sozusagen muss man sich ihr ohnmächtig unterwerfen, indem man Verhaltensweisen anderer entsprechend deutet und sein Verhalten daran ausrichtet. Ohnmacht ist das Ergebnis von Bewertungen von Situationen.

Lassen Sie mich auf ein ganz berühmtes Beispiel aus der Geschichte verweisen: Gandhi - ein Lehrstück über die unterschiedlichen Möglichkeiten, Situationen zu deuten und zu handeln. Mit aller Macht versuchten die englischen Machthaber, sich als mächtig zu definieren und dem „hageren dünnen Verrückten“ aus Indien die Rolle des Ohnmächtigen zuzuschreiben.

Doch Gandhi verweigerte sich der Übernahme dieser Definition der Situationen und der damit zugewiesenen Rolle des Ohnmächtigen und erwies sich dadurch als mächtiger.

Um es deutlich zu sagen: Wir reden hier nicht über eine systemische Spielerei, in der wir locker Deutungen hin und her wechseln wie Bälle in einem Spiel. Beide Seiten haben für ihre Deutungen und die dadurch abgeleiteten Verhaltensweisen einen hohen Preis bezahlt. Es ist harte

(Veränderungs-) Arbeit, sich zu entscheiden, wie man Geschichten erzählt bzw. deren Erzählweise verändert und welche Rollen man in der jeweiligen Geschichte einzunehmen gedenkt.

Macht-/ Ohnmacht-Beschreibungen sind oft gekennzeichnet durch die Vorwegnahme möglicher zukünftiger Sanktions- und Machthandlungen in der eigenen Vorstellung. In den Beschreibungen von Macht-/



aus der Bilderserie „Türen“

Ohnmacht-Situationen spielen sie eine wichtige Rolle. So wird z.B. von Abmahnungen und Kündigungen gesprochen, die noch nicht vollzogen sind. Erkundigt man sich aber nach genauen Beschreibungen bereits durchgeführter Sanktions- und Machthandlungen, sind sie oft nicht so zahlreich und mächtig, wie in der erzählten Geschichte vermittelt. Anfällig wird man für diesen Mechanismus besonders dann, wenn man sich (sehr) um die Zukunft sorgt und viele Hoffnungen in sie legt. Zukunft an sich ist aber keine harte vorher berechenbare Realität. Zukunft ist immer ein Produkt meiner Phantasie. Es sind schon Menschen tief gefallen, die ihre Zukunft ausführlich geplant und zigfach abgesichert haben. Leben ist eben nicht selten das, was gerade passiert, während wir gerade damit beschäftigt sind, andere Pläne zu machen (frei nach John Lennon).

### III. Wie kann ich als Gesprächspartner mit Macht-/ Ohnmacht - Orientierungen umgehen?

Im Folgenden finden Sie eine Sammlung von Fragen, die insbesondere vier Aspekte in Gesprächen rund um Macht-/Ohnmachtorientierungen besonders beleuchtet:

- a) *Einladungen und Fallstricke für Gesprächsführer/innen*
- b) *Entlastung „ohnmächtiger Gesprächspartner/innen“*
- c) *Auswirkungen von Macht-/Ohnmachtorientierungen*
- d) *Überwindung machtorientierter Systeme*

#### a) *Einladungen und Fallstricke für Gesprächsführer/innen*

Eindeutige Beschreibungen von Macht-/ Ohnmacht - Situationen aus der Perspektive von Machtlosen laden ein zu Solidarisierung, Unterstützung, Bestätigung der vorgenommenen Bewertungen und zu Mitleid ... Es ist deshalb hilfreich, die eigene Rolle zu klären. Bin ich Freund und Unterstützer/in? Bin ich neutrale Berater/in und Supervisor? Bin ich Anwalt der Ambivalenz und Uneindeutigkeit (Welche möglichen Beobachtungen und Orientierungen gibt es noch - jenseits von Macht/Ohnmacht?) oder Unterstützer der Eindeutigkeit und klaren Rollenaufteilung in Opfer und Täter (Wie unterstütze ich den Mächtigen oder Ohnmächtigen bei der Ausübung der Rolle?)? Schlage ich mich auf die Seite der Veränderung oder überlasse ich diese Frage meinem Gegenüber? Wie transparent mache ich meine Rolle bzw. mein Vorgehen im Gespräch? Und, je nachdem für was ich mich entscheide, wie wirkt sich das auf mein Verhalten aus?



aus der Bilderserie „Türen“

Die scheinbar ohnmächtigen Gesprächspartner/innen wählen nicht selten eine personorientierte Sichtweise. Sie erklären sich und anderen die Situation, unter der sie leiden, als Auswirkung von Ursachen, die in jener Person begründet liegen, der die Rolle der Täter/in, der Machthaber/in zugewiesen wurde. Kontext- oder strukturbezogene Aspekte werden häufig vernachlässigt oder ausgeblendet. Welche Perspektive, welche Fokussierung wähle ich als Berater/in? Worauf konzentriere ich mich mit meinen Fragen? Übernehme ich die personorientierte Perspektive und leite meine Gesprächspartner/in an, die Machthaber/in weiter zu analysieren und zu psychologisieren? Oder fokussiere ich mit meinen Fragen auf die Strukturen, die Kontexte, die unausgesprochenen Spielregeln, etc.? Ich persönlich neige zu letzterem. Dabei orientiere ich mich an der Maxime: „Change something not somebody“ (Verfasser unbekannt).

#### b) *Entlastung „ohnmächtiger Gesprächspartner/innen“*

Gerade wenn Gesprächspartner/innen ihre Beschreibungen aus der Rolle des Ohnmächtigen vornehmen, werden diese oft von Gefühlen begleitet wie: Resignation, Frustration, Depression, Lähmung, Trauer, Enttäuschung. Das kann den eigenen Handlungsspielraum stark einschränken. Die notwendige



Energie für die Bewältigung dieser „Ohnmachtssituationen“ geht so nicht selten verloren. Handeln bzw. Suchen nach alternativen Verhaltensweisen verlangt jedoch Energie und potenzielle Handlungsfähigkeit. Daher können Angebote zur Entlastung und zur Stabilisierung ein wichtiger Schritt auf dem Weg zu einer Lösung sein. Erzählen, Dampf ablassen, sich alles von der Seele reden, kann entlasten und hilfreich sein. Sinnvoll kann es sein, mit der Gesprächspartner/in Ideen für einen aktiven fürsorglichen Umgang mit sich selbst zu sammeln. Das können Aktivitäten zur Energieabfuhr (z.B. Sport) ebenso sein wie die Strukturierung von Tages- und Zeitabläufen, um sich nicht in den entsprechenden belastenden Gefühlen zu verlieren. \* Was könnte Ihnen jetzt gut tun? \* Wie haben Sie sich in der Vergangenheit in belastenden Situationen selbst versorgt? \* Wie verschaffen Sie sich in vergleichbaren belastenden Situationen Entlastung? \* Welche Menschen, bzw. welche Kontakte und Beziehungen erleben Sie in solchen Situationen als unterstützend und hilfreich? \* Was davon könnten Sie jetzt anwenden und tun? Mit solchen Fragen kann die Suche nach eigenen Ressourcen aktiviert werden.

Eine weitere Entlastung kann bildlich gesprochen im Erteilen der Absolution liegen: Häufig stehen Menschen, die sich als Opfer in Macht-/ Ohnmachtsituationen beschreiben, unter dem Druck, sich richtig zu verhalten. Machtlose können sich aber in machtorientierten Systemen nicht richtig verhalten, insbesondere dann nicht, wenn sie Teil von Inszenierungen der Macht sind. Gerade dann ist es ja ein Teil der Rolle der Machtlosen, sich nicht richtig verhalten zu können bzw. zu dürfen. Wenn man diesen Umstand thematisiert, kann das ebenfalls entlastend wirken.

Grundsätzlich können Fragen, die zur Reflexion, zur Betrachtung der Situation auf einer Meta-Ebene einladen, Distanz zur emotionalen Seite schaffen. Daher können auch die noch folgenden möglichen Fragen und Interventionen eine entlastende Wirkung haben.

### c) Auswirkungen von Macht-/Ohnmachtorientierungen

Eine (ständige) Wiederholung der Erzählungen aus der Ohnmachtsperspektive kann genau das stabilisieren, was man überwinden möchte: das Ohnmachtsgefühl. Daher kann es sinnvoll sein, gemeinsam an der Macht/Ohnmachtorientierung zu arbeiten, um sie vielleicht durch andere hilfreiche Orientierungen zu ersetzen oder zu ergänzen.

\* Wie wirkt sich die Macht-/ Ohnmacht-Orientierung auf das eigene Empfinden und Handeln aus und wie hilfreich sind diese Auswirkungen? \* Welche Entlastung, welcher **Nutzen** steckt in dieser Perspektive? Z.B.: Ich erhalte Unterstützung und Solidarisierung. Ich darf leiden. Die Komplexität einer Situation reduziert sich. Meine Verantwortung, mein Druck, etwas zu tun nimmt ab, da die Verantwortung bei dem Mächtigen liegt. Ich muss nicht mehr aus vielen Verhaltensmöglichkeiten mit den entsprechenden Risiken auswählen, wie z.B. berufliche Neuorientierung, Stellensuche, Konflikte austragen, eigene Arbeitsbereiche abgeben .... \* Wie kann ich diesen „Nutzen“, diese Vorteile für mich erreichen, ohne die Perspektive



aus der Bilderserie „Türen“

Macht/Ohnmacht einnehmen zu müssen? \* Auf einer **Skala** von 0 für ohnmächtig und 10 für nicht ohnmächtig, wo ordne ich mich da im Moment ein? Gab es schon Situationen, in denen ich einen höheren Wert angegeben hätte? Was war da anders? Die Skalenfrage kann im gesamten Gesprächsverlauf helfen, sich zu vergewissern, ob es Gesprächsinhalte gibt, die sich direkt in einem verändernden Sinne auf die Macht-/ Ohnmachtsperspektive auswirken: \* Wenn wir so über ... sprechen, verändert das etwas auf Ihrer „Ohnmachtsskala“? Wenn der Wert sich ver-

bessert hat: Wie kam es zu dieser Veränderung? Was hat diese ermöglicht?

\* Manchmal bringt die **Verschlimmerungsfrage** interessante Ergebnisse, weil sie dazu einlädt, von der Opferperspektive in die Täterperspektive zu wechseln: Wenn ich mich noch ohnmächtiger machen wollte, was müsste/ könnte ich tun? Das kann eine starre Macht-/ Ohnmachtorientierung in Bewegung bringen und Impulse für neue Sichtweisen auf die beschriebenen Situationen ermöglichen.

Ein paar Möglichkeiten der Verschlimmerung möchte ich hier aufzeigen (in Orientierung an einer realen Supervisionssitzung, in der die Gruppe mit zunehmend mehr Kreativität dieser Frage nachgegangen ist): Situationen in *Entweder-oder-Kategorien* bewerten: gut oder schlecht, richtig oder falsch, schuldig oder unschuldig. Dies schafft eindeutige Beschreibungen und Bewertungen und reduziert Komplexität; dadurch vermeidet man unterschiedliche Sichtweisen und die davon häufig ausgehenden Ambivalenzen. Das Suchen nach *linearen, eindeutigen Ursachen* und Klären der *Schuldfrage*. Alles was gesagt wird, beziehe ich auf meine Person, versuche aus allem *Bewertungen* abzulesen. Begrenzung auf *personenbezogene Erklärungen* und Außer-acht-lassen von Kontexten, Rahmenbedingungen und äußere Faktoren. („Der ist halt so“, „die ist machtgeil“, „bei dem Charakter“, „bei der Familiengeschichte“, „bei der Inkompetenz“....). Besonders hilfreich sind dabei *Psychologisierungen* und *Persönlichkeitsanalysen*. Die bringen schnell Dimensionen ins Gespräch, die zu persönlichen Äußerungen und Angriffen einladen, die Situation schneller aufheizen und eskalieren lassen. Jeglicher Versachlichung kann dadurch besonders effektiv entgegen gewirkt werden. Dem Gegenüber jegliches *wertorientierte Handeln oder berechnete Interesse abzusprechen* (mir geht es um die Sache aber dem anderen geht es nur um Macht ...), sich überhaupt *nicht mit der Perspektive des Anderen zu beschäftigen* (sich jeglichen zirkulären Fragen verweigern), können ebenfalls wirksame Strategien sein, die Ohnmacht zu verschlimmern. Die Ohnmacht und die entsprechenden Situationen möglichst genau zu beschreiben, die *Machtmuster herauszuarbeiten* und mit diesen alle Situationen zu untersuchen, am Besten auch rückwärts gewandt mit der Frage, ob es nicht schon früher viele solche Situationen gab, in denen diese Machtmuster sichtbar wurden, lassen viele *Bestätigungen der eigenen Sichtweisen* und Hypothesen finden. Am Besten geht man davon aus, dass es so etwas wie die Wahrheit gibt. Dadurch kann sich die Macht-/ Ohnmacht-Situation erst auflösen, wenn sich die beiden Seiten auf *eine Wahrheit* geeinigt haben. Sinnvoll im Sinne einer akti-



aus der Bilderserie „Türen“

aus der Bilderserie „Türen“

ven Verschlimmerung kann es auch sein, den (mächtigen) Gesprächspartner mit dem Ergebnis einer langen inneren Auseinandersetzung zu konfrontieren, z.B. indem man dem Konfliktpartner ausweicht, weil man sich sicher ist, dass er ja sowieso nicht zuhört. So produziert man schnell sich *selbst erfüllende Prophezeiungen* („Habe ich doch gesagt, dass es keine Bereitschaft zu Gesprächen gibt“).

Wie bereits erwähnt, geht mit der Opferperspektive häufig eine *Ausblendung der kontext- und strukturbezogenen Perspektive* einher. Das kann bei der Verschlimmerungsfrage genutzt werden, indem man die alternative Perspektive noch mehr ausblendet.

Alternativ zur Verschlimmerungsfrage kann aber gerade dieser Aspekt untersucht werden: \* Wie wirkt sich der **Kontext** der Situationen auf die Entwicklung der Situationen aus? \* Welche Spielregeln und ungeklärten Fragen (z.B. Aufgabenverteilungen, Ressourcenverteilungen, etc.) beeinflussen die Situation unabhängig von den Akteuren? (Weitere mögliche Fragen dazu siehe weiter unten).

Ebenfalls hilfreich kann es sein, den **Unterschied zwischen imaginären Macht- und Sanktionshandlungen und bereits real vollzogenen Handlungen zu beleuchten**. So lohnt manchmal eine genaue Untersuchung der Frage, wie viele der befürchteten Handlungen der Machthaber/in in der Vergangenheit tatsächlich vollzogen wurden. Wie viele Abmahnungen, Kündigungen wurden z.B. schon konkret ausgesprochen?



aus der Bilderserie „Türen“

#### d) Überwindung machtorientierter Systeme

Wenn man mit den aufgezählten Fragestrategien an der Macht-/ Ohnmachtorientierung arbeitet, stellt sich natürlich ganz grundsätzlich die Frage, mit welchen Strategien an einer Überwindung machtorientierter Systeme gearbeitet werden kann. Diesem Punkt widmet sich der letzte Abschnitt zu möglichen Interventionen. Die Überwindung der Macht/Ohnmachtorientierung verlangt, sich neu zu verständigen und neue Beziehungsmuster zu entwickeln. Beispielsweise kann es bedeuten, auf eine gegenseitige Einflussnahme und den Vorwurf der Machtausübung zu verzichten. Es kann bedeuten, auf einer Metaebene Strukturen des Miteinanders und deren Auswirkungen gemeinsam zu reflektieren und Beziehungen anders (neu) zu gestalten und neue, dazu passende Spielregeln zu entwickeln. Für beide Seiten bedeutet das, Risiken einzugehen, Unberechenbarkeit, Ambivalenz und Unsicherheit (gemeinsam) zu ertragen bzw. auszutragen.

In irgendeiner Form ist es dazu notwendig, in das System ein **gemeinsames Reflektieren, ein Sprechen** über das

„Wie“ statt ausschließlich über das „Was“ zu ermöglichen. \* Wie sprechen wir miteinander? Welche unausgesprochenen Regeln gelten hier? Wie tragen wir unterschiedliche Meinungen und Ansichten miteinander aus? Wie gehen wir mit Konflikten um? Um dies zu ermöglichen, ist es wichtig, sich auf beiden Seiten klar zu machen, dass getroffene Aussagen von Menschen immer auch Aussagen aus einer Rolle heraus sind, immer auch Ergebnis einer selektiven Wahrnehmung und es daher keinen Sinn macht, nach der einen Wahrheit zu suchen. Vielmehr kann es hilfreich sein, sich darüber bewusst zu werden, dass es viele Wirklichkeiten gibt und es wichtig ist zu lernen, die Widersprüchlichkeiten und Ambivalenzen, die Mehrdeutigkeit von Situationen zu ertragen und auszutragen.

Häufig verlangt dies, dass „Mächtige“ oder „Ohnmächtige“ einen ersten Schritt in diese Richtung tun. So kann, wie

bereits angedeutet die **Verschlimmerungsfrage** dazu führen, dass Macht/ Ohnmacht konstrukt in Frage zu stellen:

Ohnmacht kann dann nicht mehr als Beschreibung für eine passive Rolle, als Beschreibung des Problemopfers herhalten. In gewisser Art und Weise kann ich, so paradox das klingen mag, durch eine Ohnmachtsbeschreibung wieder Macht über die Definition der Wirklichkeit bekommen. Zumindest sind Macht und Ohnmacht zwei Seiten der gleichen Dimension. Alternativ wäre es möglich, sich zu erlauben, unterschiedliche Blicke auf scheinbare Wirklichkeiten nebeneinander stehen zu lassen.

Eine etwas provokantere Strategie, die Mut, Kraft und Solidarisation der Ohnmächtigen verlangt, ist der Versuch, sich den zu der eigenen Rolle gehörenden Gesten und Verhaltensweisen zu entziehen. In einem ersten Schritt können die vermeintlich Ohnmächtigen **ganz bewusst die Gesten beobachten, mit denen in einem System Macht und Ohnmacht inszeniert werden**, um diese dann in einem zweiten Schritt gemeinsam zu zeigen. So könnte man sich beispielsweise das Recht herausnehmen, genauso lang zu sprechen wie die „Mächtigen“, andere genauso zu unterbrechen, Rednerlisten zu ignorieren, Tagesordnungen umzuschmeißen, andere warten zu lassen, Dinge, die eigentlich Tabu sind, anzusprechen, Regeln beliebig umzudeuten, etc. Das verlangt, die Rolle der Ohnmächtigen zu verlassen, Risiken einzugehen, sich gegenseitig zu unterstützen und sich bewusst drohenden Sanktionsmaßnahmen zu stellen. Sicher benötigt man für diese provokante und explosive Strategie auch Selbstbewusstsein und vielleicht auch Spaß, sich in den Augen der Machthaber unmöglich zu machen. Die bereits erwähnte Bochumer Ar-



aus der Bilderserie „Türen“

beitsgruppe für sozialen Konstruktivismus und Wirklichkeitsprüfung schlägt zu diesem Zweck Trainings zur Beobachtung und Ausübung von Machthabergesten vor. Dabei aber darf das Ziel nicht aus den Augen verloren werden: die Überwindung von Macht/Ohnmachtorientierung.

### **Noch eine notwendige abschließende Bemerkung:**

Die Ausführungen dieses Newsletters bezogen sich auf die Perspektive von Gesprächen in Kontext von Beratung und Supervision. Die Fokussierung auf eine Gesprächspartner/in, auf eine individuelle Perspektive kann auch uns („Professionelle“) leicht dazu verführen, kontext- und strukturbezogene Erklärungsmodelle außer Acht zu lassen, da sie vielleicht weniger der Veränderung und Bearbeitung zugänglich zu sein scheinen. Viele



aus der Bilderserie „Türen“

Macht/Ohnmacht-Geschichten haben etwas mit klaren gesellschaftspolitischen Fragestellungen und Rahmenbedingungen zu tun. Fast alle gesellschaftlichen

Themen werden in macht-/ ohnmachtorientierten Diskursen verhandelt. So kann die von mir in einer älteren Newsletter-Ausgabe beschriebene Situation eines Hartz-IV-Empfängers, der in seiner Wohnung verhungerte (Ausgabe 5/2007: "Nur wer arbeitet, soll auch essen.") sicherlich nicht allein mit Beratungs- und Fragestrategien aufgelöst werden. Im Gegenteil, es wäre geradezu zynisch diesen Fall auf die Anwendung hilfreicher Fragetechniken zu reduzieren. Gerade dieser Fall macht sehr deutlich, dass alle Beteiligten, eben auch die vermeintlichen Helfer/innen eine (gesellschaftliche und politische) Verantwortung haben und Teil des macht-orientierten Systems sein können.

\* Wie unterstützen wir Menschen dabei, sich Ihrer Lage bewusst zu werden, so dass sie selbst Lösungen und Strategien entwickeln, deren (Aus-) Wirkungen sie später auch (er-) tragen müssen? \* Wie werden wir durch den Versuch der (systemisch-, lösungs- oder sonst wie orientierten) Fokussierung auf unsere Gesprächspartner/in und deren Situation nicht zum Instrument der Anpassung in machtorientierten Systemen, z.B. indem wir mit unseren Interventionen und Fragen die Gesprächspartner/in anregen, an Umdeutungen, neuen Kooperationen, neuen Sichtweisen und Lösungen zu arbeiten? \* Wie unterstützen wir die Freiheit, die Autonomie und die Originalität unserer Gesprächspartner/innen? Wo beteiligen wir uns an Aus- oder Einblendungen kritischer Hinweise auf Strukturen und Auswirkungen machtorientierter Systeme? Wie arbeiten wir mit und an den Systemen, die mit ihrer Machtorientierung die Lebensbedingungen unserer Gesprächspartner/innen bestimmen, einschränken und ihnen die Rolle des Opfers zuweisen ... Fragen, denen wir uns neben der

Entwicklung von Handlungskonzepten und Arbeitswerkzeugen dringend stellen sollten.

Quellen:

„Ohnmacht der Macht – Über den Unterschied von Absicht und Wirkung“ aus Fritz B. Simon: Die Kunst nicht zu lernen. 3.Aufl. Heidelberg, 2002  
Arbeitspapier Nr. 9 „Macht“, Bochumer Arbeitsgruppe für sozialen Konstruktivismus und Wirklichkeitsprüfung. PDF-Version, April 2000, Download: [www.boag.de](http://www.boag.de)

Sabine Klar, „Helfen wir unseren Klienten auch beim Widerstand? Zum Spannungsfeld zwischen gesellschaftlichen Mythen und menschlichen Bedürfnissen.“ [http://www.systemmagazin.de/beitraege/blinde\\_flecke/klar\\_ei\\_nleitung\\_oas2006.pdf](http://www.systemmagazin.de/beitraege/blinde_flecke/klar_ei_nleitung_oas2006.pdf)

Gandhi, Spielfilm von Richard Attenborough, mit Ben Kingsley in der Hauptrolle.

Zu den angesprochenen Fragetechniken: Uwe Straß: „Hilfreiches Fragen. Praxishandbuch für hilfreiche Gespräche in Lern- und Veränderungsprozessen“, Norderstedt, 2007 (siehe auch: [www.hilfreichesfragen.de](http://www.hilfreichesfragen.de))

Perspektive-Newsletter 5/2007: "Nur wer arbeitet, soll auch essen." - In Speyer verhungert ein HartzIV-Empfänger. Fördern und Fordern bis zum Tod? Download: <http://www.uwestrass.de/Newsletter-05-2007.pdf>

## **2. Neue Downloads: Mindmaps zu diesem Newsletter**

Die Ausführungen zum Thema Macht und Ohnmacht als Mindmap/Arbeitsblatt (PDF-Datei). Hier der Link zum Download:

<http://www.uwestrass.de/vip/macht.pdf>

## **3. Hinweis auf Seminare und Workshops**

„Nehmen Sie Ihre Arbeit mit nach Hause?“ In allen sozialen und helfenden Berufen sorgen wir uns um andere. Doch wie sorgen wir für uns? Dieser Frage geht dieses Seminar nach und gibt konkrete Anregungen und Hilfestellungen (03.09.2008).

<http://www.pfalzakademie.de/02.Seminare/show.php?form=919>

„Wer spielt, lernt besser!“ und deshalb wird in diesem Workshop von Anfang an gespielt. Im Mittelpunkt stehen New Games und Seminarspiele für die unterschiedlichen Gruppenphasen. Natürlich gibt es zahlreiche Spielsammlungen, doch wer arbeitet sich durch die durch und wendet sie an? Einfacher ist es, auf Spiele und Übungen zurückzugreifen, die man selbst schon kennt. Also bietet dieser Workshop die Möglichkeit jede Menge dieser Spiele kennen zu lernen. (23.09.2008).

<http://www.pfalzakademie.de/02.Seminare/show.php?form=922>

Und zum Abschluss verweise ich an dieser Stelle auch wieder gerne auf mein Buch „Hilfreiches Fragen. Praxishandbuch für hilfreiche Gespräche in Lern- und Veränderungsprozessen.“ Bestellmöglichkeiten: **Bestellung über mich per Email:** schicken Sie mir bitte eine Email an [kontakt@uwestrass.de](mailto:kontakt@uwestrass.de) mit Bestellung ("Hiermit bestelle ich das Buch "Hilfreiches Fragen...") und bitte den vollständigen Adressdaten. Sie bekommen dann das Buch inklusive einer Rechnung mit der Post zugeschickt. Lieferzeit ca. 5 - 10 Werktage. (in den Sommerferien kann es durch Urlaub zu Verzögerungen kommen. Dafür bitte ich schon jetzt um Verständnis.)

**Bestellung über den Buchhandel:** Sie können das Buch auch über den Buchhandel bestellen. Z.B. über [www.amazon.de](http://www.amazon.de) oder direkt über den Verlag BoD <http://www.bod.de> (Suche über Autorennamen. Lieferzeit ca. 10 - 14 Werktage).

Über Rückmeldungen und Anregungen freue ich mich. Ich wünsche Ihnen eine erholsame mächtige Sommerzeit!

Ihr Uwe Straß

Link zu diesem Newsletter:

<http://www.uwestrass.de/newsletter-07-2008.pdf>