

Dossier Macht

Martin Bässler
Dorothee Mahr
Thomas Rentsch
Rahel Striegel
Daniel Zindel
Käthi Zindel
Patrick Zwahlen

Macht – Grundlegendes zum Begriff Macht und zu Macht in der Pädagogik

Was ist Macht?

Das Wort Macht lässt sich auf zwei indogermanische Wurzeln zurückführen: mag- (kneten, pressen, formen, bilden) oder magh- (können, vermögen, fähig sein). Hier deutet es sich schon an: Macht kann knechten – oder auch befähigen.

Dorothee Mahr, Dipl. Sozialpädagogin FH, Dozentin HFS

Eine der wesentlichen Theorien von Macht stammt von Michel Foucault. Sie unterscheidet sich von der negativ verstandenen und von oben ausgeübten Form der Macht. Für Foucault ist Macht ein Kräfteverhältnis. Kräfte werden zueinander in Beziehung gesetzt und damit auch geordnet. Macht ist damit gestaltend, produzierend und durchaus auch positiv.

Macht kann daher als «relationaler Begriff» verstanden werden: als Geflecht komplexer Beziehungen, die irgendwie zueinander in Relation stehen.

Je nachdem, wie Kräfte und Beziehungen zueinander in Relation gestellt werden, wird der an sich neutrale Begriff «Macht» zu etwas Positivem oder Negativem. Denn: Macht an sich ist neutral. Die Machtpraxis jedoch kann konstruktiv oder destruktiv sein.

Destruktive Machtpraxis meint Hörigkeit, Gewalt, Manipulation, Ohnmacht etc. Die knetende und pressende Macht geht über die Bedürfnisse des Gegenübers hinweg und lässt letztlich alle – auch den Machthaber – in irgendeiner Weise bedürftig zurück.

Konstruktive Machtpraxis bedeutet: besonnene, transparente, ethisch begründbare Handhabung von Macht – gepaart mit einem guten Auge für die Bedürfnisse und Bedürftigkeiten im Geflecht

von Ziel, Situation und Gegenüber. Konstruktive Machtpraxis ist in der Lage, Macht und Bedürftigkeit als zwei Seiten ein und derselben Münze zu erkennen und anzunehmen. Denn: Macht ohne bewusst berücksichtigte Elemente von eigener und fremder Bedürftigkeit macht tyrannisch, egozentrisch und einsam. Bedürftigkeit ohne jegliche Inanspruchnahme von Machtelementen (z.B. Handlungsmacht) bringt dagegen Stillstand, evt. sogar Rückschritt und letztlich Verkümmern der eigenen schöpferischen Gestaltungskraft.

Wie erhalten Menschen Macht?

Menschen können Macht an sich reißen. Dann sprechen wir von Despotismus. Menschen können (nach Antons) andererseits aber auch Macht erlangen, indem sie Stärke glaubwürdig darstellen, die Bedürfnisse vieler symbolisieren, Bestätigung von oben bekommen, als Normensetzer oder Normenbrecher agieren, treffende und distanzierte Aussagen machen, sich emotional zeigen, Schwäche glaubwürdig darstellen oder geschickte Bündnisse eingehen. Neuere For-

schungen (Keltner) zeigen aber auch: Menschen, die Enthusiasmus zeigen sowie Ruhe und Zuwendung ausstrahlen, erhalten von anderen Macht zugesprochen.

Pädagogische Beziehungen sind in der Regel von einem hohen Maß an Zuwendung geprägt – und damit gesellt sich das Thema «Macht» fast automatisch zur Pädagogik dazu.

Macht und Pädagogik

Die «knetende und pressende» Form der Macht hat in der Pädagogik schon länger keinen Platz mehr. Ernst Lichtenstein ging sogar so weit zu sagen, der Begriff Macht sei nicht Bestandteil des pädagogischen Denkens.

Dennoch ist Macht in unserem Leben, und auch in der Pädagogik und Andragogik, allgegenwärtig: Überzeugungsmacht, Animiermacht, strukturelle Macht, Verfügungsmacht, Informationsmacht, Positionsmacht, Belohnungsmacht, Bestrafungsmacht, etc. Wir alle haben Macht, und wir alle sind der Macht von Anderen ausgesetzt. Das tobende Kleinkind an der Supermarktkasse hat eine gewisse Macht in seiner

Ohnmacht. Die Mutter, die dem pubertären Ansturm möglichst gelassen standhält, hat Macht in all ihrer Unsicherheit. Der Pädagoge, der den Förderplan aufstellt – und sei er noch so partizipativ – trifft mächtige Entscheidungen. Der Klient, der alle gesetzlichen Zwangsmassnahmen untergräbt, hat Macht in seiner rechtlichen Ohnmächtigkeit.

Die unseren pädagogischen Strukturen und unserem pädagogischen Sein innewohnende Macht ist uns selbst und unseren Klienten aber oft suspekt. Denn wir streben doch nach Begegnungen auf Augenhöhe, es geht um Empowerment, um Teilhabe, und wir erkennen den Klienten/die Klientin als Experten für sein Leben an. Das Thema Macht erscheint uns dabei wie ein reibender Fremdkörper im gemeinschaftlichen Prozess.

Wenn wir aber so tun, als gäbe es Macht im pädagogischen Alltag nicht, dann vergrössern wir ihre negativen Seiten damit. Und im Dunkeln, im Unausprechlichen, Unbenannten wuchern die unguuten Dinge. Macht muss erkannt, benannt und kanalisiert werden, um ihre positive «Machtart» (können! vermögen! fähig sein!) zu zeigen. Und nicht zu vergessen: Wo Macht beim Namen genannt werden darf, da verliert sie ihre Allmacht, ihre Spitze. Klare, ausgesprochene Machtverhältnisse lassen sich leichter in Frage stellen und vor allem besser überwachen und kontrollieren.

Wo sich Menschen begegnen, kann – und wird – Machtausübung zum Thema werden. Die ethischen Aspekte von Machtausübung müssen dabei berücksichtigt werden. Und das immer wieder neu, da Macht immer in Relation «zu etwas» (zu Beziehungen, Situationen etc.) steht. Und dieses «zu etwas» ist eben häufig im Fluss. Bleibt Macht im Fluss, in Relation «zu etwas», dann verhindert dies auch die Zementierung von einseitigen Machtgefällen. Macht bringt immer ein Gefälle mit sich. Dieses Gefälle wird vor allem dann zur Gefahr, wenn es beständig einseitig ist und sich nicht in Fluss und Wechsel befindet. Situationen erstarren, wo Menschen (Fachkräfte, Klientel, Eltern, Kinder) beständig krampfhaft an ihrer Macht festhalten. Oder sich umgekehrt beständig weigern, eigene Macht nischen sinnvoll einzunehmen und auszufüllen. Kurz gesagt, wenn sie nicht in der Lage sind, Macht im Fluss zu halten. Dieses «die-Macht-im-Fluss-halten» ist wohl eine der grösseren Herausforderungen im sozialpädagogischen Bereich.

Nach Wolf sind Machtüberhang und Macht-Asymmetrie Strukturmerkmale pädagogischer Beziehungen. Die Beziehungen zwischen sozial Arbeitenden und Klientel sind dabei immer wieder auch asymmetrisch. Pädagogische Begegnungen müssen deshalb darauf abzielen, Machtgefälle nicht einseitig zu zementieren, sondern wieder in Fluss zu bringen. Spannend daran ist: Die Asymmetrie liegt nicht nur im Bereich der



Macht, sondern auch im Bereich der Verantwortung: Wer in einem Bereich höhere Macht hat, hat auch höhere (aber nicht alleinige) Verantwortung für diesen Bereich.

Es wäre jetzt schön, an dieser Stelle einen Punkt setzen zu können. Gäbe es da nicht noch ein Problem: Wer Macht inne hat, neigt dazu, Macht und Bedürftigkeit eben gerade nicht im Fluss zu halten, sondern einseitig zu zementieren. Studien (Keltner) zeigen: Macht mindert nachweislich unser Empathievermögen. Sich mächtig fühlen, trägt dazu bei, dass wir die Gefühle – und damit wohl auch die Bedürfnisse – des Gegenübers nicht mehr richtig wahrnehmen. Macht macht blind. Macht verführt uns dazu,

dass wir uns von anderen abwenden. Das, weshalb andere Menschen uns Macht zugesprochen haben, nämlich unsere Zuwendungsfähigkeit zu anderen, schwindet mit zunehmender Macht. Und ist die Zuwendungsfähigkeit erst reduziert, wird uns auch unsere Macht wieder entzogen. Keltner nennt diesen Prozess «das Machtparadox».

Ich persönlich finde dies einen genialen Schutzakt der Schöpfung. Erstarrte Macht frisst sich – über kurz oder lang – sozusagen selber auf. Wo Macht und Bedürftigkeit aber im Fluss bleiben und jeweils achtsam miteinander in Kontakt kommen dürfen, da werden pädagogische Prozesse kraftvoll und menschlich zugleich.

Unsere Pädagogischen Angebote im Spannungsfeld von Macht und Bedürftigkeit

Wenn wir uns über Macht und Bedürftigkeit Gedanken machen, kommen wir um den Kontext in dem unsere pädagogische Arbeit stattfindet, nicht herum. In diesem Artikel versuchen wir eine Annäherung. Wir greifen die Spannungsfelder der pädagogischen Arbeit auf, zeigen die Rahmenbedingungen des gesetzlichen Kinderschutzes heute auf, gehen der Frage nach, ob es heute noch «Zwang» in der Jugendhilfe gibt und beleuchten die Wichtigkeit der Menschlichkeit trotz aller Widrigkeiten.

Rahel Striegel, Leiterin Sozialpädagogische Fachstelle und Martin Bässler, Leiter Pädagogische Angebote, Stiftung Gott hilft

Nieder- und hochschwellige Angebote

Schauen wir heute unsere vielfältigen pädagogischen Angebote an, sind die Voraussetzungen, sie in Anspruch nehmen zu können, sehr unterschiedlich. Die freiwillige Erziehungsberatung wird von Eltern in Anspruch genommen, die in einem Erziehungsthema mit ihren Kindern Rat brauchen. Sie lassen sich beraten und nehmen im besten Fall Anregungen, neues Wissen und Ermutigung aus der Sequenz mit. Die Erziehungsberatung gehört zum niederschwelligsten freiwilligen Angebot der Stiftung.

Anders sieht es bei unserem hochschwelligsten Angebot aus. In der Jugendstation ALLTAG werden nicht nur, aber auch Jugendliche betreut, die vom Jugendrichter aufgrund einer Straftat verurteilt wurden, und als Massnahme wird der Jugendliche in ein offenes Jugendheim im Rahmen des Strafrechts eingewiesen. Mit diesem Urteil wird den Eltern das Aufenthaltsbestim-

mungsrecht für ihr Kind (befristet) entzogen. Von Freiwilligkeit keine Spur mehr. Die verfügte Massnahme, auch wenn das Schweizer Jugendstrafgesetz primär einen erzieherischen und keinen strafenden Charakter hat, ist verordnet, oder anders gesagt: ein Zwangskontext.

Irgendwo zwischen diesen beiden Polen liegt der Grossteil der Fälle, die in unseren Angeboten betreut werden. Freiwilligkeit und Zwang sowie Macht und Bedürftigkeit sind immer in irgendeiner Form ein Thema.

Fehler der Vergangenheit

Aktuell werden vom Bund ehemalige Heimkinder entschädigt, die Opfer von fürsorgerischen Zwangsmassnahmen geworden sind. Im Dezember 2017 entschuldigte sich Regierungsrat Jon Domenic Parolini in Chur anlässlich eines Gedankenanklasses bei den Opfern von fürsorgerischen Zwangsmassnahmen mit den Worten: «Wir

wollen alles daran setzen, aus den Fehlern der Vergangenheit zu lernen, damit das geschehene Unrecht sich nicht wiederholt.»

Gemäss unserer Einschätzung haben wir (die kantonalen Behörden und Institutionen der Kinder- und Jugendhilfe) viel gelernt aus der Vergangenheit. Gerade auch die Stiftung Gott hilft hat – durch intensive Institutionsbiografiearbeit zum 100-jährigen Bestehen – wichtige Erkenntnisse für die heutige Arbeit gewonnen. Die Kinder- und Jugendhilfe wurde in den letzten Jahrzehnten enorm professionalisiert.

Doch wie sieht es heute mit Zwang aus?

Immer wieder hören wir in Gesprächen mit Personen, die mit der Thematik nicht vertraut sind, und auch von heute betroffenen Eltern und Kindern, die Frage: Was ist denn heute anders



als früher? Kinder werden weggenommen, die KESB ist immer gegen die Familie, Heimplatzierung kostet viel Geld, unter dem Deckmantel Kinderschutz wird staatliche Gewalt ausgeübt – gibt es nicht immer noch die fürsorglichen Zwangsmassnahmen? Wenn wir ehrlich sind, müssen wir diese Frage mit ja beantworten – auch wenn wir dies heute anders benennen. Ja, es gibt sie, den Entzug des Aufenthaltsbestimmungsrechts von Eltern gegenüber ihrem Kind und die behördliche Unterbringung von Kindern in Jugendhilfeeinrichtungen gegen den Willen der Eltern. Diese Fälle sind emotional hoch aufgeladen und in der Praxis für die betroffenen Eltern, Kindern und Fachpersonen oft Ergebnis eines langen schwierigen Wegs. In diesen Fällen liegt Schutz und Zwang, Macht und Bedürftigkeit nahe beieinander. Diese Spannungsfelder dürfen nicht wegdiskutiert werden. Schauen wir genau hin:

Das System des Kinderschutzes heute

Das geltende Kindesrecht von 1978 hat sich bewährt und wurde seither nicht wesentlich verändert. Die Anpassungen mit der Revision 2013 beschränkten sich im Kinderschutz auf punktuelle Neurungen: Die interdisziplinären Fachbehörden (KESB – Kindes und Erwachsenenschutzbehörden) wurden eingeführt, der Verfahrensvertretung wurde ein eigener Gesetzesartikel zugeteilt, und die Vormundschaft wurde ins Kinderschutzsystem integriert. 2014 trat die Revision der elterlichen Sorge und 2017 die Revision des Kindesunterhalts in Kraft.

Die Verantwortung für die Sorge um das Kind tragen vorab dessen Eltern. Sie sind somit «primär» für das Kindeswohl verantwortlich: sie «leisten im Blick auf das Wohl des Kindes, seine Pflege und Erziehung und treffen unter Vorbehalt seiner eigenen Handlungsfähigkeit die nötigen Entscheidungen» (Art. 301, Abs. 1, ZGB).

Auch andere Familienangehörige, Betreuungs- und Bildungseinrichtungen (Krippen, Schulen), Freizeitorganisationen sowie Ärzte können einen mehr oder weniger wichtigen Anteil in der Sorge um das Kind haben.

Wenn jedoch die Eltern ihren Pflichten, vorübergehend oder dauerhaft, nicht nachkommen wollen oder können und dadurch das Kindeswohl gefährdet ist, hat der Staat die Pflicht, zum Schutz des Kindes einzugreifen. Dieser Schutz kann drei Interventionsebenen annehmen:

- «Freiwilliger» Schutz
- «behördlicher» zivilrechtlicher Schutz
- strafrechtlicher Schutz

Darüber hinaus bestehen besondere Schutzformen, zum Beispiel im Bereich Asylrecht.

Freiwilliger Schutz

Freiwilliger Schutz wird von Diensten der Kinder- und Jugendhilfe, öffentlichen oder privaten Familien- und Erziehungsberatungsstellen, schulischen Diensten (Schulpsychologin, schulische Gesundheitsdienste, Sozialarbeitende usw.) oder von vielen privaten Vereinigungen und Stiftungen angeboten. Die Eltern oder die Kinder können Leistungen solcher Stellen von sich aus in Anspruch nehmen oder dazu einwilligen. Die verfügbaren Leistungen sind je nach Alter des Kindes und seinen besonderen Schwierigkeiten entsprechend unterschiedlich. Sie hängen auch von der Angebotsstruktur des Lebensortes ab.

Die Stiftung Gott hilft macht beim freiwilligen Schutz folgende Angebote:

- **Erziehungs- und Familienberatung**
- **Elternbildungsangebote**
- **Schulsozialarbeit**
- **Freiwillige sozialpädagogische Familienbegleitungen**
- **Begleitungen von Lehrlingen im freiwilligen Rahmen**
- **Unterbringungen im Schulheim Zizers, Scharans und in Pflegefamilien, die freiwillig geschehen**

Die Schulheime verfügen über eine Sonderschulbewilligung. Die Zuweisung erfolgt meist über die Schulpsychologischen Dienste, die ein Angebot des freiwilligen Schutzes sind.

Das System des Kinderschutzes geht vom Vorrang des «freiwilligen Schutzes» aus. Zivil- und strafrechtlicher Schutz kommen erst dann in Betracht, wenn freiwilliger Schutz nicht genügt, um einem Schutzbedürfnis nachzukommen.

Behördlicher zivilrechtlicher Schutz

Der zivilrechtliche Kinderschutz wird primär durch die KESB gewährleistet: «Ist das Wohl des Kindes gefährdet und sorgen die Eltern nicht von sich aus für Abhilfe oder sind sie dazu ausserstande, so trifft die Kinderschutzbehörde die geeigneten Massnahmen zum Schutz des Kindes» (Art. 307, Abs 1, ZGB). Vorbehalten bleiben sachliche Zuständigkeiten der Gerichte in Ehesachen, in Vaterschaftssachen und in Unterhaltssachen.

Die Kinderschutzmassnahmen sind in Art. 307ff. ZGB geregelt. Sie reichen von einer Ermahnung und Weisung über die Errichtung einer Beistandschaft oder Aufhebung des Aufenthaltsbestimmungsrechts bis zur Entziehung der elterlichen Sorge.

Die Angebote der Stiftung Gott hilft im «zivilrechtlichen Schutz» sind:

- **Sozialpädagogische Familienbegleitungen im Rahmen einer Weisung**
- **Elternberatungen im Rahmen einer Weisung**
- **Unterbringung in Pflegefamilien, Schulheim Zizers, Schulheim Scharans, Jugendstation ALLTAG nach Errichtung einer Beistandschaft und Aufhebung des Aufenthaltsbestimmungsrechts**

Strafrechtlicher Schutz

Das Strafrecht stellt verschiedene Vergehen und Verbrechen mit Kindern als Opfer unter Strafe und regelt Massnahmen, wenn Straftaten eines Jugendlichen strafgerichtlich zu beurteilen sind. Die Regelung lehnt sich eng an die zivilrechtlichen Schutzmassnahmen an.

Angebote der Stiftung Gott hilft zum «strafrechtlichen Schutz»:

- **Die Jugendstation ALLTAG bietet für männliche Jugendliche eine Unterbringung im offenen Strafmassnahmenvollzug**
- **Begleitungen von Lehrlingen im offenen strafrechtlichen Rahmen**

Fünf Jahre nach der Einführung der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde lässt sich laut KO-KES (Konferenz für Kindes und Erwachsenenschutz) feststellen:

«Im Kinderschutz sind die allermeisten Massnahmen, konkret rund 77 % der Fälle, als Beistandschaften wegen Besuchsrechtsstreitigkeiten oder mangelnder Erziehungsfähigkeit der Eltern errichtet worden. Hier bleiben die Eltern in der Verantwortung, werden aber in Erziehungsfragen von einem Beistand oder einer Beistandin unterstützt. Der Entzug des Aufenthaltsbestimmungsrechts mit einhergehender Fremdplatzierung als einschneidendste Massnahme macht daneben nur rund 10% der Fälle aus. Von den schweizweit rund 18'000 Kindern in Heimen und Pflegefamilien machen die angeordneten Platzierungen (durch die KESB oder die Jugendstrafbehörden) nur ein Drittel aus, in zwei Dritteln der Fälle finden die Platzierungen einvernehmlich statt, das heisst durch die Schule oder die Eltern selber.»

Hier ist es wichtig, dass Macht und Bedürftigkeit sich menschlich begegnen.

Sensibles Arbeitsfeld

Wenn wir uns dies vor Augen führen, gehen uns immer wieder Gedanken durch den Kopf. Ist das richtig, was wir heute tun? Wie wird unsere heutige Arbeit «State of the Art» in einigen Jahren beurteilt? Wie deuten die Kinder, die heute in unseren Angeboten leben oder zu Hause Hilfe bekommen, rückblickend die «Hilfe»? In solchen Momenten wird uns das sensible Arbeitsfeld bewusst, in dem wir uns bewegen. Dieses Arbeitsfeld, das heute nicht mehr «nur» die Fremdbetreuung umfasst, sondern auch immer mehr Unterstützung vor Ort anbietet, entspricht dem Stiftungszweck. Wir möchten es sinnorientiert, zeitgemäss, professionell und mit viel Herz und Leidenschaft umsetzen.

Nah am Menschen dran bleiben

Von den zuweisenden Behörden (in der Regel die KESB) wird die «Freiwilligkeit» und «Kooperationsbereitschaft» bei unterstützenden Massnahmen heute sehr gross geschrieben. Eine unterstützende, achtsame Haltung gegenüber den Eltern ist die Grundlage für den Kinderschutz. Unabdingbar ist bei der Arbeit mit Eltern, immer wieder das Wohlergehen des Kindes als gemeinsames Ziel von Fachpersonen und Eltern ins Zentrum zu rücken, damit Eltern zur Kooperation bereit sind. Für die vernetzte Zusammenarbeit zum Wohle des Kindes ist die kooperative Umsetzung von Massnahmen mit dem Familiensystem eine zentrale Voraussetzung.

Doch es gibt auch Fälle, in denen der Freiwilligkeit Grenzen gesetzt sind und der Schutzbedarf des Kindes höher zu werten ist, sodass gegen den Willen von Eltern, also mit Zwang, interveniert werden muss. In diesen Kontexten sind alle Involvierten herausgefordert, sorgfältig und verantwortungsbewusst zu handeln.

Dies sind dann meist auch die Fälle, die in der Öffentlichkeit landen und meistens aus Datenschutzgründen nur eine einseitige Sichtweise verbreitet wird. Als «ausführende Institution» ist dies heute immer wieder eine grosse Herausforderung.

Die Indikation und die Beurteilung solcher Massnahmen werden heute äussert professionell angewendet und begründet. Solche Abklärungen beinhalten die umfassende Beurteilung der Risiko- und Schutzfaktoren für ein Kind, wobei Gefährdungen mit einem Ampelsystem eingestuft werden können und je nach Einstufung die entsprechenden Massnahmen getroffen werden. Doch bei aller Professionalität darf die Menschlichkeit – oder anders gesagt, die Maxime, «nah an den Menschen» dran zu bleiben – nicht verloren gehen. In diesen Kontexten braucht es besondere Achtsamkeit von allen Beteiligten. Hier ist es wichtig, dass Macht und Bedürftigkeit sich menschlich begegnen. Oder wie im einleitenden Artikel in diesem Dossier beschrieben, sollen Macht und Bedürftigkeit im Fluss bleiben und in Kontakt treten, damit kraftvolle und menschliche Prozesse entstehen.

Biblische Hinweise zum Umgang mit Macht

«Seid fruchtbar und mehrt euch und füllt die Erde und macht sie untertan» (Gen. 1,28). Gemäss dem Schöpfungsbericht hat Gott dem Menschen Macht anvertraut. Der Mensch soll seine Herrschaft so ausführen, dass er sich die Erde «untertan macht» in dem Sinn, dass er sie «bebaue und bewahre» (Gen. 2,15). Das will heissen, dass die dem Menschen verliehene Macht dem Leben dienen soll.

Daniel Zindel, Gesamtleiter und Theologischer Leiter, Stiftung Gott hilft

Unsere Position, unsere Ressourcen, das ganze Repertoire an Möglichkeiten, die uns helfen, unseren Willen durchzusetzen, sollen dazu beitragen, dass ein Garten gestaltet wird, dass sich das Leben um uns und in uns entfalten kann.

Beschränkte Macht

Im Schöpfungsbericht wird auch festgehalten, dass Gott der Ausübung der menschlichen Macht Grenzen setzt. Es gibt eine rote Linie, die nicht überschritten werden darf. Die Macht des einzelnen Menschen ist in übergreifende Schöpfungszusammenhänge eingebettet. Macht ist verliehen, legitimiert, beschränkt. – In der urgeschichtlichen Erzählung vom «Sündenfall» kommt nun exemplarisch zum Ausdruck, dass der Mensch genau diese von Gott gesetzte Linie übertritt. «Sollte Gott gesagt haben?» (Genesis 3,1), lautet die Urversuchung. Der Mensch will gegen und ohne Gott wie ein Gott sein. Er möchte allmächtig sein. In den urgeschichtlichen Erzählungen wird die urmenschliche Erfahrung beschrieben, was passiert, wenn der Mensch aus der verliehenen, beschränkten und legitimierten Machtausübung heraustritt. Es entstehen zum Beispiel Machtkämpfe zwi-

schen den Geschlechtern: «Nach deinem Mann wirst du verlangen, er wird über dich herrschen» (Genesis 3,16). Es gibt Täter und Opfer oder nackte Gewalt: «Als sie auf dem Feld waren, erhob sich Kain gegen seinen Bruder und schlug ihn tot» (Genesis 4,8). Macht, die dem Leben dienen sollte, schlägt um in Unterdrückung und Gewalt.

Die korrumpierende Kraft der Macht

Seit diesem Urbruch («Sündenfall»), in dem wir uns immer schon vorfinden, wohnt der Macht eine Tendenz inne, diejenigen, die sie ausüben, zu korrumpieren. Macht ist wie das Feuer: Ungebändigt und unkontrolliert zerstört sie zunächst diejenigen, die unter ihre Räder kommen, die Opfer bzw. die sich zu Opfern machen lassen. Sie richtet sich schliesslich auch gegen die Täter selbst, welche die Macht ausüben. Diese stehen immer mehr unter dem Zwang, die Macht, ähnlich wie das Kapital, zu akkumulieren und werden dabei menschlich arm. Alles wird für sie verfügbar. Menschen werden zu Objekten.

Nicht die Liebe zur Macht, sondern die Macht der Liebe

Jesus hat diese kritische, ja fast pessimistische Sicht der Macht geteilt: «Ihr wisst, die als Herrscher der Völker gelten, unterdrücken sie, und ihre Grossen setzen ihre Macht gegen sie ein. Unter euch aber sei es nicht so, sondern: Wer unter euch gross sein will, sei euer Diener und wer unter euch der Erste sein will, sei der Knecht aller» (Markus 10,42–44). Jesus widerstand am Anfang seines Wirkens der diabolischen Versuchung, die Menschen mit demonstrierter Macht zu verzücken, indem er etwa aus Steinen Brot machte oder von den Engeln beim Sturz aufgefangen würde. Er widerstand der Verlockung, die Erde zu besitzen. Er verzichtete grundsätzlich auf Gewalt. «Halte lieber noch die andere Backe hin. Schenk noch etwas hinzu, wenn du bestohlen wirst.» Jesus lebte vor, indem er einzig und allein auf die Macht der Liebe baute und jegliche Liebe zur Macht von sich wies, wie es sich Gott eigentlich gedacht hätte und wie es in der Vollendung seines Reiches einmal sein wird. Er selber erleidet äusserste Ohnmacht am



Kreuz und solidarisiert sich als Auferstandener mit allen Ohnmächtigen, die ähnliche Erfahrungen durchmachen.

Der verantwortungsvolle Gebrauch von Macht

Schon eine Generation später hielten seine Nachfolger wieder fest, dass es in einer gefallenen Schöpfung eben doch Machtausübung, ja Gewalt brauche, um noch schlimmere Gewalt im Zaum zu halten. Es brauche Justizgewalt und die Staatsautorität, um den Mörder in Schach zu halten: Vom Staat sagt Paulus: «Denn Gottes Dienerin ist sie, zu deinem Besten. Tust du jedoch das Böse, dann fürchte dich! Denn nicht umsonst trägt sie das Schwert; im Dienst Gottes steht sie, beauftragt zu bestrafen, der das Böse tut» (Römer 13,4). Dass es dabei um eine Notordnung angesichts einer gefallenen Schöpfung geht, die Jesus mit seiner Radikalität der Gewaltlosigkeit und Liebe überwinden wollte, wurde von den kommenden Generationen ganz vergessen. Thron und Altar rückten immer näher zusammen, und es kam im Namen Gottes und im Zeichen des Kreuzes zu Machtausübungen, über die wir uns heute noch schämen.

Gibt es biblische Hinweise, die uns heute helfen, Macht so anzuwenden, dass sie dem Leben dient und uns zugleich vor ihren korrumpierenden Nebenwirkungen schützt? In einem Schreiben an Leiter, welche die spirituelle und organisatorische Verantwortung für ihre Gemeinde hatten, heisst es (1. Petrus 5,1–4):

«Die Ältesten unter euch ermahne ich» – Da gibt es also einen Verantwortlichen, eine übergeordnete organisatorische Ebene, welche die Leitenden begleitet. Das Wort «ermahnen/parakoleo» beinhaltet Ermutigung, Coaching, Kontrolle. Diejenigen, die Macht ausüben, stehen unter weitsichtiger Aufsicht. Wer ermutigt und kontrolliert mich, wenn ich mit all den mir zur Verfügung stehenden Mitteln und Kräften, mit meiner Position und meinem Netzwerk Dinge bewege?

«Weidet die Herde Gottes, die euch anvertraut ist, und sorgt für sie.» – Die anvertraute Macht dient dem Leben, beinhaltet Schutz und Fürsorge. Schafft meine Machtausübung Räume, in denen Leben gedeihen kann?

Nicht unter Zwang, sondern aus freien Stücken. – Es ist gut, wenn wir unsere Machtpositionen in Eigenverantwortung bewusst wählen. In der Regel reflektieren wir klarer unsere Machtbasen, alle unsere Mittel und Kräfte, mit denen wir

etwas bewegen. Sind wir zu unserer Position, zu unserem Posten verknürrt, oder haben wir uns bewusst dazu entschieden?

Seid nicht auf schnöden Gewinn aus, sondern tut es von Herzen. – Machtpositionen verleiten dazu, persönlichen Profit daraus zu schlagen. Friedrich Nietzsche sagte einmal, Macht mache nur Spass, wenn man sie missbrauchen könne. Strebe ich irgendwelchen persönlichen Nutzen durch meine Machtausübung an, oder kommt sie selbstlos aus meinem Herzen? Je mehr Macht wir haben, desto sorgfältiger müssen wir unser Herz bewahren.

Seid nicht Herren über eure Schützlinge, sondern ein Vorbild für die Herde. – Hier wird ein allfälliges Missverständnis korrigiert. Das obige Bild vom (guten) Hirten und den (blöden) Schafen könnte ein grundsätzliches Gefälle in den Beziehungen suggerieren. Dabei geht es um ein Miteinander auf Augenhöhe, um Vorbildwirkung und nicht um Befehl, letztlich nicht um Macht, sondern um Autorität. Hier begegnet uns unser Gegenüber auf Augenhöhe, er respektiert und autorisiert uns freiwillig.

Dann werdet ihr, wenn der Hirt der Hirten erscheint, den unverwelklichen Kranz der Herrlichkeit davontragen: Neben menschlichen und strukturellen Autoritäten, denen ein Machtausübender unterstellt ist (siehe oben), wird zum Schluss festgehalten, dass die menschlichen Hirtinnen und Hirten einen göttlichen Hirten über sich haben. Der unverwelkliche Kranz, der noch aussteht, weist hin auf den Sinn und die Erfüllung verantworteter Machtausübung. Während Machtmissbrauch kurzfristig berauschen mag, bringt Machtausübung, die dem Leben dient, nachhaltige Frucht.

Elterliche Macht hat die Ermächtigung des Kindes zum Ziel

Das Telefon läutet. Eine aufgelöste Frau ist am Apparat. Eben hat sie sich mit ihrer 13-jährigen Tochter heftig gestritten. Die Mutter untersagte ihr, das Wochenende mit Freunden auf dem Campingplatz am See zu verbringen. Es gab eine laute Szene, die Fetzen flogen. Die Tochter schrie, die Mutter brüllte und schlug zu. Die Tochter schlug zurück und warf die Tür mit einem lauten Knall hinter sich zu. Nun sitzt die Mutter weinend da. In ihrer Verzweiflung sucht sie das Gespräch.

Käthi Zindel, Leiterin Beratungsstelle Rhynerhus Zizers

Negative Machtkämpfe

Ja, es ist so, die Mutter hat Macht ausgeübt. Und die Tochter auch. Und zwar nicht auf eine konstruktive Art. Die beiden gerieten in einen Machtkampf. Kommt Ihnen das vertraut vor? Ist Ihnen das auch schon passiert? Mir schon, vor allem mit den Kleinkindern, aber auch mit den Pubertierenden liess ich mich immer wieder auf ungute Machtkämpfe ein. Da erlebte ich meine Grenzen sehr deutlich. Negative Machtausübung als Erziehungsmittel lehnte ich und lehne sie immer noch ab. Und trotzdem kam es ab und zu vor, dass ich mein Kind anschrie oder auch mal zuschlug. Beschämung und Entmutigung machten sich in mir als überforderte Mutter breit. Ich fühlte mich als Versagerin. Auch die Angst war da, ich könnte dem Kind einen Schaden für's Leben zufügen.

Über Jahre hinweg leitete ich im Pfarrhaus Davos Frauengesprächsgruppen. Wir Frauen tauschten über unsere Freuden und Leiden als

Mütter aus und merkten bald, dass es uns allen ähnlich erging und wir mit unserem Unvermögen nicht alleine waren. So machten wir uns auf den Weg, uns zu verändern und von Gott verändern zu lassen.

Eltern haben Macht

In diesem Artikel konzentrieren wir uns auf die elterliche Macht. Als Eltern sind wir uns oft nicht bewusst, dass und wie viel Macht wir haben. Wie sagen uns: «Ich bin als Mutter die Dienerin von allen.» Oder: «Wir gestalten einmal in der Woche eine Familienkonferenz, und Kinder haben die gleichen Rechte wie wir als Eltern». Es ist wichtig anzuerkennen: Wir haben Macht. Wir nehmen Einfluss auf das Kind. Wir sind dem Kind überlegen: verbal, argumentativ, in der Selbstwahrnehmung, in der Reife, in der Logik, in der Kraft, in der Erfahrung, im Durchsetzungswillen, in Bezug auf Information usw. Die Frage ist,

wozu wir unsere Macht einsetzen? Was ist unser Ziel?

Die negative Macht erkennen

Die Frage, wozu wir unsere Macht gebrauchen, ist sehr wichtig. Geht es mir darum, die Oberhand, das Sagen oder die Kontrolle zu haben? Es kann auch sein, dass ich Macht ablehne und dennoch in Gefahr bin, diese verdeckt und manipulierend zu gebrauchen. Macht kann sich auch ohne Worte und Schläge zeigen. Zum Beispiel, indem ich das Kind mit meinem Schweigen oder Rückzug ins Leere laufen lasse. Oder durch Drohungen oder indem ich über das Kind weine. Auf der anderen Seite gibt es auch die resignierten Eltern, die dem Kind die Macht und damit die Verantwortung überlassen. Eltern, die sich selber in den Prozess der guten Machtausübung begeben, werden für die Kinder zu Vorbildern im Umgang mit Macht.



Echte Autorität hilft dem Kind, sein Selbst auf echte Weise zu verstehen.

Die Ermächtigung des Kindes als Ziel

In der Familie geht es nicht um ein Oben und Unten, sondern um ein lebendiges, dynamisches System von Eltern und Kindern. Alle im Familiensystem sollen ihren Willen kennen und äussern und durchsetzen lernen. Doch zugleich sollen Kinder wie Eltern ihren eigenen Willen zurücknehmen lernen. Das eigene Selbst zu entwickeln, braucht den geschützten Ort, wo Kinder «nein» sagen dürfen und ihren eigenen Willen erkunden und einbringen können. Sie sollen aber genauso lernen, dass dieser nicht das oberste Gebot in der Familie ist, dass auch Frustration und nachgeben lernen dazu gehört. Kinder, ohne die Erfahrung der Grenzsetzung des Gegenübers, können keine Empathie entwickeln und werden zu Egos.

Das tönt ja gut, doch es will gelernt sein, zuerst als Eltern wie auch als Kind. Eine Mutter drückte dies treffend so aus: «Als Managerin war ich am Drücker und konnte mich durchsetzen. Als Mutter lerne ich mich ganz anders kennen. Wenn mein Dreijähriger nicht gehorcht, werde ich ärgerlich, doch unter dem Ärger liegen noch tiefere Gefühle wie die Angst, die Kontrolle zu verlieren und ausgeliefert zu sein.»

Es ist gut, wenn wir als Eltern selber Lernende sind im Prozess zur gesunden und positiven Macht. Ja, es ist unsere Verantwortung, darüber

zu wachen, dass wir nicht in einer negativen Macht gefangen bleiben und diese den Kindern weitergeben. Das heisst aber nicht, dass wir als Eltern nicht die Verantwortung tragen, zu entscheiden, was verhandelbar ist und was nicht. Dies tun wir aber nicht aus unserer Angst heraus, das Kind festzuhalten, die Kontrolle zu bewahren oder aus unserer Unsicherheit oder unserem Minderwert.

Kinder werden an unserem Modell positive oder negative Macht lernen. Wir haben als Eltern die Chance, unserer Ohnmacht zu begegnen und zu lernen, wie echte Macht und echte Autorität gelebt werden kann.

Positive Macht beginnt im Herzen

Am obigen Beispiel der verzweifelten Mutter sehen wir, wie schnell wir in Machtkämpfe mit unseren Kindern geraten und wie Kinder um die Oberhand kämpfen. Im Kampfmodus kann man nicht erziehen! Dann gibt es keine guten Lösungen. Das gilt für alle Beziehungen, nicht nur mit den Kindern. Den Eltern im Elterncoaching und in der Beratung im Rhynerhus raten wir, in solchen Situationen nicht sofort zu handeln, sondern sich einen sicheren Ort zu schaffen. Innerlich und äusserlich. Die erwähnte Mutter lernte, sich selber zu stoppen. Sie hängt in der Küche

ein Stoppschild auf und bat Gott, sie ans Stoppen zu erinnern, wenn sie sich das nächste Mal ihrer Tochter gegenüber ohnmächtig fühlt. Sie nahm sich vor, dann aus dem Raum zu gehen und sich in ihr Zimmer zurückzuziehen. Sie entschuldigte sich dann bei der Tochter für ihr Fehlverhalten. Sie erzählte ihr von ihrem neuen Training, sich selber zu stoppen.

Dieses Üben war der erste Schritt aus dem destruktiven Machtkampf. Die Mutter machte den Anfang und war bereit, Neues zu lernen. Sie übte das neue Verhalten auch in anderen Beziehungen ein. Es hat mich beeindruckt, wie sie eines Tages erzählte: «Ich kann heute besser unsere Meinungsverschiedenheit aushalten und die Wünsche der Tochter anhören und verstehen. Wir sind einander näher gekommen. Da und dort hat mich die Tochter gelehrt, dass es nun an mir ist, meine Ängste zu bearbeiten und ihr mehr Vertrauen zu schenken. Und da und dort muss ich aushalten, dass sie mich blöd findet und über meine Grenzen, die ich setze, frustriert ist. Und wenn ich wieder mal mit ihr in einen Machtkampf trete, merke ich es schneller und kann früher aussteigen. Es fühlt sich gut an, meinen Platz als Mutter immer besser zu finden.»

Echte Autorität hilft dem Kind, sein Selbst auf echte Weise zu verstehen. Echte Autorität geschieht von Herz zu Herz und zielt auf die Entfaltung der Herzenskräfte. Beispiel: Einfühlungsvermögen für sich selber und andere, Gemeinschaftsvermögen, Vertrauen, Mut, Durchsetzungsvermögen, Verzichtsbereitschaft, Versöhnungsbereitschaft, Gerechtigkeitsempfinden, Liebe und Glaube (nach Pestalozzi).

Die Macht im Fluss halten – konkret!



Dorothee Mahr, Dipl. Sozialpädagogin FH, Dozentin HFS

erstarrt

Überzeugungsmacht

Eltern diskutieren auf Grund ihrer Lebenserfahrung, ihres Wissensvorsprungs etc. den Teenager in Streitfragen an die Wand:

Die 15-Jährige ist plötzlich politisch, umwelttechnisch oder religiös anderer Meinung als ihre Eltern. Sie hat dafür ihre Gründe, kommt jedoch gegen die Argumentationsfähigkeit der Eltern nicht an. Zuerst gibt es deshalb regelmäßig lautstarke Auseinandersetzungen, in einer späteren Phase wird sie die Diskussionen einfach meiden, schweigen oder ins Extrem fallen.

im Fluss

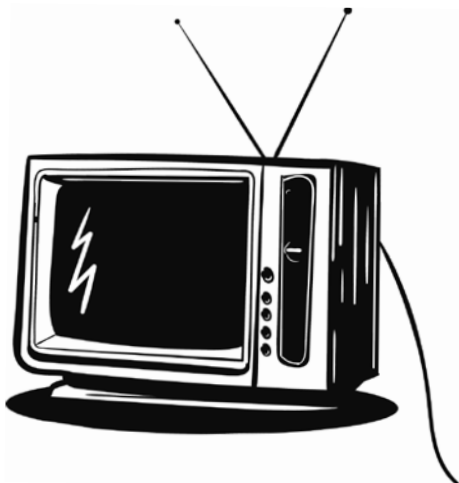
Eltern

- lassen die Meinung des Teenagers als eigenständig gelten, hören zu
- bieten sich als Sparring-Partner an
- müssen nicht jede Diskussion gewinnen
- können beide Meinungen nebeneinander stehen lassen (o.k., da haben wir zwei unterschiedliche Meinungen, sowas ist normal)
- lassen sich auch einmal vom Teenager überzeugen («stimmt, so habe ich das noch gar nie gesehen, das ist auch eine Überlegung wert»)

Informationsmacht

Eltern halten ihrem Teenager «zu seinem/ihrem Schutz» Informationen vor (lassen Aufklärungsbroschüren verschwinden, leiten Grüsse/Anfragen von fragwürdigen Freunden nicht weiter, etc.)

Teenager verheimlicht oder verfälscht Informationen, hält Informationen vor den Eltern zurück (fängt Briefe des Lehrmeisters an die Eltern ab, informiert Eltern nicht über wesentliche Vorkommnisse seines Lebens, etc.)



Eltern

- leiten Informationen ehrlich und unselektioniert weiter
- stellen sich als Diskussionspartner zur Verfügung
- formulieren ihre Bedenken
- hören aufmerksam zu

Eltern

- gehen behutsam mit Informationen um, bemühen sich um Atmosphäre, in der alles auf den Tisch gelegt werden darf
- drängen nicht zu sehr nach mehr Informationen (kein: «wie heisst sie, was machen ihre Eltern, habt ihr euch geküsst ...?» ...)
- formulieren ihren Wunsch nach Information («Du musst mir nicht sofort nach dem ersten Stress im Betrieb eine SMS senden. Aber für mich wäre es wichtig, dass ich zeitnah von dir selbst erfahre, wenn es irgendwo nicht rund läuft»)

Jugendliche

- wahren ihre Privatsphäre (die ersten zarten Anfänge einer Beziehung müssen nicht sofort den Eltern per Whatsapp mitgeteilt werden ...)
- weihen die Eltern aber auch in gewisse Dinge zeitnah ein (Mama, bevor du es im Coop erfährst: ich bin jetzt mit der Lena zusammen)

Belohnungsmacht

Belohnungen werden willkürlich gesetzt und willkürlich entzogen

Belohnungen werden eingesetzt, um beim Kind Entscheidungen im eigenen Sinne zu beeinflussen (Du kriegst die Sportschuhe, wenn du nicht auf das gefährliche Heavy-Metal-Konzert gehst).

Der Teenager ist nett und freundlich, solange die Eltern so funktionieren, wie er/sie sich das wünscht (=»belohnt« Eltern), wird aber aggressiv, abweisend, wenn Eltern andere Vorstellungen haben.



- **Zugesagte Belohnungen werden eingehalten** – auch wenn in anderen Bereichen etwas schief ging (Der Ausflug, der als Belohnung für das gemeinsame Aufräumen des Kellers in Aussicht gestellt war, wird nach dem Aufräumen auch durchgeführt, auch wenn das Kind an dem Tag plötzlich zum dritten Mal eine 2 in Mathe heim bringt)
- **Belohnungen werden ausgesprochen für Leistungen, die das Kind gebracht hat** – und nicht, um das Kind zu manipulieren

Eltern

- **Spiegeln dem Teenager dieses Verhalten**
- **setzen Grenzen**
- **reagieren erwachsen und deeskalierend, auch wenn der Teenager beim Erwachsenen eigenes pubertäres und eskalierendes Verhalten hervorruft**
- **übernehmen ein höheres Mass an Verantwortung für die Situation**
- **beharren auf grundlegenden Umgangsformen**
- **geben sich selbst die Erlaubnis, auch Fehler machen zu dürfen**

Jugendliche

- **bemühen sich um Einhaltung der Umgangsregeln auch in Spannungssituationen**

Verfügungsmacht

Eltern verfügen überwiegend nach ihren Vorstellungen über Zeit, Aufenthaltsort und Tun des Teenagers.

Teenager zwingen Eltern durch Drohen, Verweigern oder Weglaufen zum Nachgeben, verfügen damit über die Eltern.



Eltern

- **treten in Diskussion über die eigenen Bedürfnisse und die Bedürfnisse des Teenagers**
- **streben gemeinsame Entscheidungen mit ihrem Kind an**
- **lassen Jugendlichen Freiraum für eigene (u.U. auch nicht ganz optimale) Entscheidungen**
- **unterstützen den Teenager auf seinem persönlichen Weg und bieten sich als Reflexionspartner an («Was war für dich jetzt an dieser Entscheidung eine gute Sache? Was hat sie dir an Nachteilen gebracht?»)**

Eltern

- **verbalisieren die Situation**
- **suchen «Bambus-Stab-Lösungen» (Stark und gleichzeitig flexibel sein – wie ein Bambus-Stab. Nachgiebig und kompromissbereit sein und dennoch fest und klar die Erwartungen formulieren)**
- **orientieren sich ggf. an den pädagogischen Ansätzen von Haim Omer/Arist von Schlippe. (Buchempfehlung: «Autorität durch Beziehung – die Praxis des gewaltlosen Widerstands in der Erziehung»)**

Die Fernbedienung

Das Fehlen von Macht macht uns bedürftig.

Thomas Rentsch, Gruppenleiter Schulheim Zizers

Ohnmacht wünscht sich dringlich Macht! Zum Beispiel eine Fernsteuerung fürs Kind. Am Strassenrand. Für den Spielplatz. Auf der angesetzten Bergwanderung. Natürlich nur, um der Aufsichtspflicht und elterlichen Schutzfunktion gerecht zu werden. Um in akuter Angst und Sorge die Steuerung kurzfristig und radikal zu übernehmen, wenn es eng wird. Wenn man nicht loslassen und gelassen zuschauen kann, wie der Sprössling gerade eine neue Explorationsstufe erklimmt, hart an der Grenze des Zutraubaren. Hier kurz auf «Pause» drücken zu können, wer wünschte sich das nicht!?

Ich würde die Fernbedienung dann auch am Familientisch und im Einkaufszentrum verwenden. Auch wenn's dort zumeist nicht um Leben und Tod geht. Sondern um ohnmächtige Gefühle und intensive Fixierungen, der Lärm und das Gequengel möge aufhören, der Konflikt nicht weiter eskalieren. Wenn Strukturen, Vorsätze und Ermahnungen nicht greifen, die elterliche Eruption kurz bevorsteht. Dann beim Kind (oder sich selber) auf «stumm» schalten oder gar den Sender wechseln können - was für eine Entlastung!

Die ultimative Machtanwendung, und ich bin am «Drücker», hätte «es» in der Hand (und würde sehr umsichtig damit umgehen und keinen Missbrauch treiben).

Subjektive und objektive Bedürfnisse

Könnte es sein, dass auch die Kinder Freude an so einem «Drücker» hätten? Wenn sie Angst um die Eltern haben, wenn diese alleine unterwegs sind. Oder wenn der Vater genervt und geladen von der Arbeit nach Hause kommt? Und wenn sie ihre Bedürfnisse nicht wunschgemäss ausdrücken können und sich in wichtigen Punk-

ten missverstanden fühlen? Subjektive und objektive Bedürfnisse können bei Kindern genauso Ohnmacht auslösen wie bei uns Erwachsenen. Und ja, vermutlich würden sie die Fernsteuerung auch im Supermarkt anwenden oder auf dem Fussballplatz. Ich zumindest hätte als Kind diese Möglichkeit gerne genutzt...

Ohne Fernbedienung sieht das Leben bekanntlich anders aus. In Ohnmachtssituationen gibt es drei Reaktionsweisen:

- **Machtausübung: von verbaler Manipulation bis zum Anwenden von physischer Gewalt**
- **Innerlich blockiert und handlungsunfähig: die Ohnmacht bleibt bestehen, es gibt keine Machtausübung**
- **Fluchtreflexe: die Situation möglichst rasch physisch verlassen**

Alle drei Formen geschehen aus Mustern, die erlernt wurden. Die gute Nachricht ist, dass ein positiver Umgang mit Ohnmacht erlernt werden kann und Verhaltensänderungen eingeübt werden können. Gerade im erzieherischen und familiären Umgang zwischen Erwachsenen und Kindern ergeben sich viele Übungsmöglichkeiten, wie obige Beispiele zeigen. Wie kann man reagieren, wenn in der Realität keine Fernbedienung vorhanden ist und die eigenen etablierten Formen als schadhaft erkannt worden sind?

Ein erster, wichtiger Schritt ist das Wahrnehmen des subjektiven Ohnmachts-Moments. Wenn man sich gewahr wird, was abläuft und wie es nun (erfahrungsgemäss) kommen wird. Ein «Fernbedienungsmoment» besteht, wenn innerlich solche Sätze auftauchen: «jetzt wird's kritisch; jetzt ist was anderes dran; ich will nicht in die bekannten unguuten Bahnen abrutschen.» Hier hilft ein innerliches «STOP, ich warte mit meiner Reaktion zu!» als Selbstbotschaft. Ein paar Sekunden durchatmen und die gängigen Impulse bändigen, statt unmittelbar und radikal einzuschreiten. Idealerweise können damit die drängenden Handlungen und Aussagen, die zuvorderst sind, ausgelassen werden.

Dafür ist es wichtig, in solchen sensiblen Phasen einen Fundus aus alternativen Selbstbotschaften abrufbereit zu haben. Zum Beispiel:

- **«ich bin ruhig, ich bin gelassen»**
- **«ich halte dieser Situation stand, bleibe physisch präsent»**
- **«Ich fühle mich ohnmächtig, muss aber nicht JETZT handeln»**
- **Oder gar dem Gegenüber die eigenen inneren Vorgänge benennen: «Ich würde dich jetzt am liebsten in den Senkel stellen, will aber darauf verzichten»**

Neue Verhaltensweisen einüben

Das kann sich sehr komisch anhören und anfühlen. Wie alles, was neu gelernt werden will, erfordert das Einüben von neuen Verhaltensweisen ein Training für die spezifischen Situationen.

Wer in einer Ohnmacht inne hält, trägt viel dazu bei, dass die Situation nicht eskaliert und deshalb weniger Schadenspotential hat. Auch in anderen Krisenmomenten (Lawinnenniedergang, Autounfälle, etc.) ist es fachlich unbestritten, sich der Situation gewahr zu werden und zu diesem Zweck kurz innezuhalten, um sich einen Überblick zu verschaffen. Eine Pause von mehreren Sekunden hilft, von der Hektik wegzukommen und ruhiger und überlegter zu handeln.

In zwischenmenschlichen Ohnmachtsmomenten kann sich die äusserliche Gelassenheit auf das Gegenüber übertragen. Dies kann unmittelbar beruhigend wirken: «Der/die Erwachsene bietet mir einen gewissen Halt, ich kann mich an ihr/ ihm orientieren.»

Da Eltern ihre Kinder als Modelle prägen, kann ihnen auch der Umgang mit Macht und Ohnmacht positiv vorgelebt werden. Neben der beschriebenen «passenden» Reaktion im unmittelbaren

Moment – die manchmal gelingt – aber nie garantiert ist! – ist dafür die Haltung der Eltern im Umgang mit Konflikten und persönlichem Scheitern wichtig. Unabhängig vom Alter des Kindes sind es die Erwachsenen, die die Bereitschaft zum ersten Schritt in die Aufarbeitung haben müssen. Es ist ihre Aufgabe, mit dem Kind wieder in Beziehung zu treten, wenn die Ohnmacht vorbei ist.

Hier eröffnen sich erzieherische Chancen: Wenn die Emotionen abgekühlt sind, ist echte Klärung möglich. Ob die Situation zuvor eskaliert ist oder nicht, ist dabei nicht so wesentlich. Zuletzt geht es darum, dass beide Seiten emotional stark beansprucht wurden und sich verletztlich, bedürftig und vielleicht auch gescheitert fühlen. Entschuldigung und Vergebung wird gegenseitig möglich. Regeln und Vereinbarungen für kommende Herausforderungen und gegebenenfalls Konsequenzen werden entwickelt und ausgesprochen. Sobald Kinder auch nur über eine minimalste Sprachentwicklung verfügen, sind solche Gespräche in angepasster Form möglich.

Perfektion ist nicht gefragt

Es geht insgesamt nicht darum, perfekt zu sein und dem unmöglichen Anspruch nachzueifern, in Ohnmachtsmomenten immer richtig zu reagieren. Ein schönes und realistisches Ziel ist vielmehr, dass zwischen Kindern und Erwachsenen eine Kultur entsteht, in der herausfordernde Situationen gemeinsam angegangen und geklärt werden: Gemeinsames Überwinden und Scheitern auf möglichst hohem Niveau. Wenn wir als Erwachsene mit der Fernbedienung höchstens noch die eigenen Gedanken lenken wollen.



Psychologisches Empowerment in der Führung

Als Abschluss des Studiengangs Management of Social Services entstanden im Rahmen einer Masterarbeit mit dem Titel «Psychologisches Empowerment – Ein Praxistest im Schulheim Scharans» Gestaltungsempfehlungen für die Praxis.

Patrick Zwahlen, Gruppenleiter Schulheim Scharans

Als Wohngruppenleiter und stellvertretender Institutionsleiter im Schulheim Scharans ist das Führen und Anleiten von Mitarbeitenden meine zentrale Aufgabe im Arbeitsalltag. Dabei ist es eine Herausforderung, die Ziele und Bedürfnisse der Institution sowie der Mitarbeitenden in Einklang zu bringen.

Die Grundlage von psychologischem Empowerment

Das «psychologische Empowerment» () unterscheidet sich vom «strukturellen Empowerment» gemäss Schermuly (2016) dadurch, dass der Fokus auf der Organisation und ihren Strukturen liegt. Auch wenn der psychologische Empowermentansatz ebenfalls Massnahmen in diesem Bereich vorsieht, liegt der Schwerpunkt auf den Menschen und ihrem persönlichen Erleben innerhalb der Strukturen.

Die Erfolgsfaktoren für das Erleben guter Arbeit und somit von psychologischem Empowerment nach Schermuly (2016) bilden die vier Wahrnehmungsfacetten Kompetenz, Bedeutsamkeit, Selbstbestimmung und Einfluss in der Arbeitsrolle. Die Kompetenzfacette beschreibt das Gefühl, eine Handlung fachgerecht ausführen zu können und die Situation zu beherrschen.

Der Mitarbeitende ist von seinen Fähigkeiten überzeugt. Doch die Überzeugung allein, eine Handlung ausführen zu können, reicht noch nicht. Er muss die Handlung auch ausführen wollen. Dafür muss er einen Sinn darin erkennen und die Handlung frei ausführen können. Er muss seine Handlung selbstbestimmt gestalten können. Als letzte Facette kommt hinzu, dass der Mitarbeitende die Gewissheit hat, dass seine Handlungen zu Ergebnissen führen, die relevante Folgen haben. Kommen diese vier Facetten zusammen, fühlt sich der Mitarbeitende empowert. Dies beeinflusst verschiedene Bereiche wie zum Beispiel die Arbeitszufriedenheit, die Bindung an die Organisation sowie die Leistung, das Innovationsverhalten und die psychische Gesundheit von Mitarbeitenden. Diese werden als Konsequenzen guter Arbeit bezeichnet.

Die Rolle der Führungskraft im Empowermentprozess

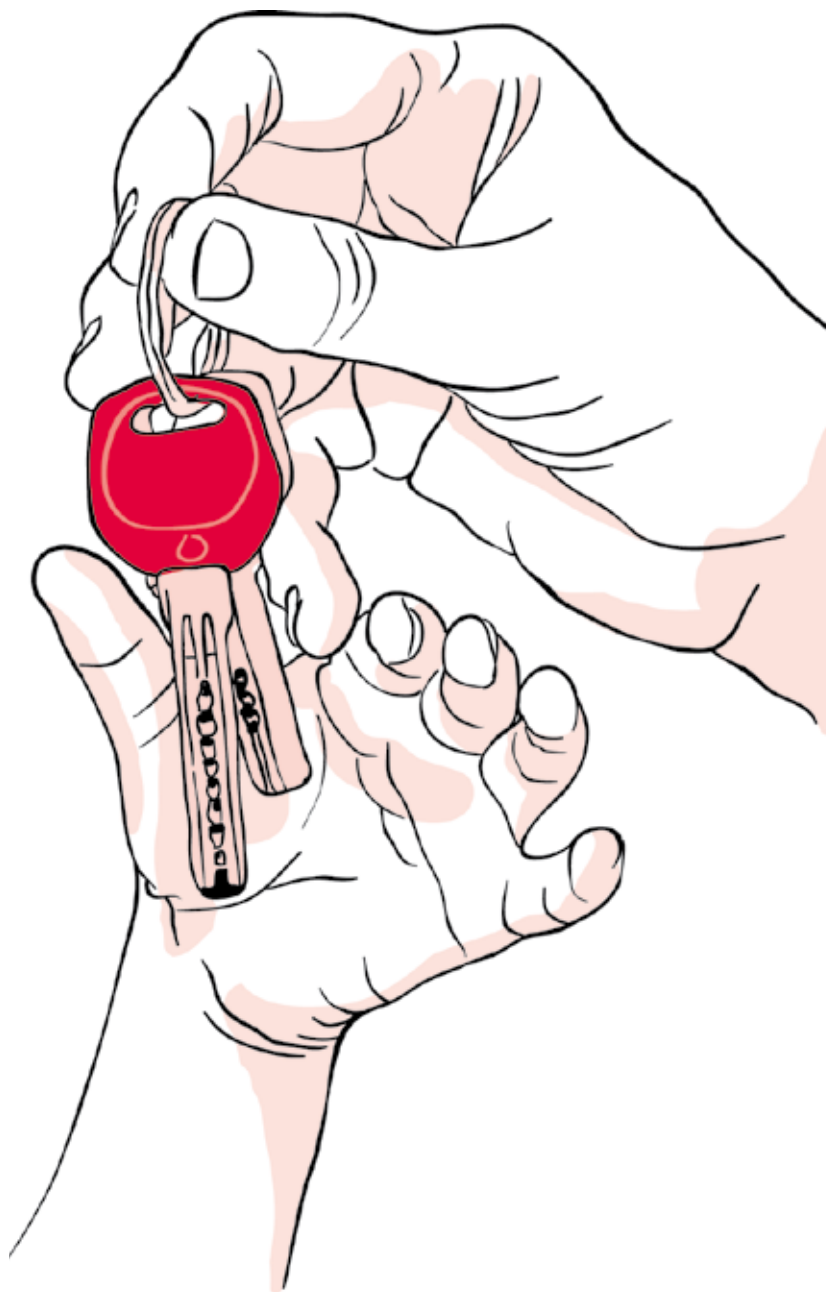
Führungskräfte nehmen eine Schlüsselstellung beim psychologischen Empowerment der Mitarbeitenden ein. Die Führungskraft hat von ihrer Organisation die Erlaubnis, auf die Mitarbeitenden Einfluss auszuüben. Die Führungskraft darf zum Beispiel Aufträge an Mitarbeitende übergeben und deren Erledigung prüfen. Führungs-

kräfte machen von ihrer Macht sehr unterschiedlich Gebrauch. Während eine Führungskraft ihre Macht für ihre Mitarbeitenden einsetzt, nutzt die andere sie für sich selbst. Diese Führungskräfte dienen nicht der Organisation, sondern die Organisation und die Mitarbeitenden dienen den egoistischen Motiven dieser Führungskraft. So entstehen Unterschiede, wie Führungskräfte das psychologische Empowerment ihrer Mitarbeitenden beeinflussen. Sie können es fördern oder behindern.

Der empowermentorientierte Führungsstil bezieht sich auf personale Führung. Dabei beeinflusst ein Mensch das Verhalten und Erleben eines anderen Menschen. Dies geschieht durch Kommunikationsprozesse und findet in einer Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden statt. Der personale Führungsstil grenzt sich von der strukturellen Führung ab. Bei dieser geht es vor allem um die Beeinflussung von Menschen durch Vorschriften, Gesetze oder Anreizsysteme.

Umsetzung eines empower-mentororientierten Führungsstils in die Praxis

- Die Führungskraft vermittelt Sinn und Orientierung, indem sie ihren Mitarbeitenden erklärt, warum und wozu eine Arbeitsaufgabe wichtig ist und in welchem Zusammenhang sie im gesamten Auftrag steht
- Ein gemeinsam entwickeltes Ziel, mit dem sich die Mitarbeitenden identifizieren, unterstützt die Sinnstiftung
- Ein regelmässiger persönlicher Austausch von Führungskraft und Mitarbeitenden wird umgesetzt. Dabei wird das Erleben der vier Facetten von psychologischem Empowerment am Arbeitsplatz angesprochen, ausgewertet und allenfalls durch Massnahmen optimiert. Die Führungskraft beachtet dabei die Interessen und Bedürfnisse der Mitarbeitenden und begegnet ihnen mit Wertschätzung
- Die Führungskraft gibt den Mitarbeitenden regelmässige Feedbacks zu ihren Fähigkeiten. Dabei werden Stärken sowie Verbesserungspotential angesprochen. Gemeinsam werden Fördermassnahmen vereinbart
- Die Führungskraft informiert ihre Mitarbeitenden umfangreich, damit sie die Möglichkeit haben, bei Entscheidungen mitzudenken und Einfluss zu nehmen
- Die Führungskraft übergibt ihren Mitarbeitenden verantwortungsvolle Aufgaben. Dabei beachtet sie, ob die nötigen Ressourcen dafür vorhanden sind oder noch gefördert werden müssen. Ebenfalls berücksichtigt wird die Bereitschaft des Mitarbeitenden, Verantwortung zu übernehmen
- Führungskräfte sind für ihre Mitarbeitenden als Vorbild für psychologisches Empowerment erlebbar



Durch die Umsetzung dieser Punkte werden Mitarbeitende vermehrt den Sinn in ihrer täglichen Arbeit sehen und sich mit dem Auftrag des Schulheims und der Gruppe besser identifizieren. Sie haben Zugang zu wichtigen Informationen, um auch ohne Führungskraft Probleme kompetent zu lösen. Sie wissen, was sie motiviert und antreibt und trauen sich Aufgaben zu. Sie haben Freiraum, um selbstbestimmt Aufgaben zu bearbeiten, und nehmen Einfluss auf ihre Verantwortungsbereiche. Sie werden von ihrer Führungskraft, welche an ihrer Weiterentwicklung interessiert ist, unterstützt und ermutigt.

Mein Wunsch als Gruppenleiter einer Wohngruppe ist es, am «Puls» der Mitarbeitenden sowie der Kinder und Jugendlichen zu sein. Dies ermöglicht, Haltungen und Einstellungen voneinander kennenzulernen und Probleme nicht nur sachlich/fachlich sondern auch emotional/menschenorientiert anzugehen. Eine Herausforderung ist es, in Entscheidungen trotz der Möglichkeit, bestimmen zu können, offen zu bleiben und neue Ideen entstehen zu lassen. Das Ringen um gemeinsam erarbeitete Lösungen braucht Zeit und ist ein Prozess. Der Vorteil davon ist ein Team, das mitdenkt, mitgestaltet

und so Ergebnisse auch überzeugt umsetzt. Gelingt es als Team, in den wichtigen Punkten eine gemeinsame Haltung zu erarbeiten und diese umzusetzen, ist weniger Macht (alleiniges Bestimmen) von Seiten des Gruppenleiters gefragt. Mitarbeitende erfahren Vertrauen statt Kontrolle an ihrem Arbeitsplatz.

Literatur: Schermuly, C. (2016). *New Work - Gute Arbeit gestalten* (1. Ausg.). Freiburg: Haufe - Lexware GmbH.