



BERATEN IN DER ARBEITSWELT

Stefan Busse
Erhard Tietel

Mit dem Dritten sieht man besser:

Triaden und Triangulierung in der Beratung

V&R

Herausgegeben von
Stefan Busse, Rolf Haubl, Heidi Möller



Stefan Busse/Erhard Tietel: Mit dem Dritten sieht man besser

BERATEN IN DER ARBEITSWELT

Herausgegeben von
Stefan Busse, Rolf Haubl und Heidi Möller

Stefan Busse/Erhard Tietel

Mit dem Dritten sieht man besser

Triaden und Triangulierung
in der Beratung

Vandenhoeck & Ruprecht

Mit 20 Abbildungen

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind
im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Umschlagabbildung: Aniwwhite/shutterstock.com

ISBN 978-3-647-49162-2

© 2018, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG,
Theaterstraße 13, D-37073 Göttingen
Vandenhoeck & Ruprecht Verlage
www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen
bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

Inhalt

Zu dieser Buchreihe	7
Vorwort	9
1 Einleitung	11
1.1 Das Dritte liegt in der Luft	12
1.2 Zur Geschichte triadischen Denkens	13
2 Konzeptueller Ausgangspunkt: Mit dem Dritten sieht man besser ...	15
2.1 Von der Dyade zur Triade	16
2.2 Drei, vier, fünf ... viele	18
2.3 Von der Triade zur Triangulierung und zum triangulären Raum	19
3 Triadische Wirklichkeiten	32
3.1 Die drei Ebenen triadischer Realität	32
3.2 Lebensweltliche Triaden	35
3.3 Arbeitsweltliche Triaden	42
3.4 Beraterische Triaden	60
4 Triadisches Arbeiten in der Supervision	74
4.1 Die supervisorische Thematisierung lebensweltlicher Triaden	75
4.2 Die supervisorische Thematisierung arbeitsweltlicher Triaden	80
4.3 Supervision als »triadischer Raum« und die Thematisierung der beraterischen Triade	84
4.4 Supervision als »stellvertretende Triangulierung« und Triangulierung höherer Ordnung	87
5 Das »innere Dreieck« und die trianguläre Kompetenz von Supervisorinnen und Supervisoren	90
6 Kurzer Epilog: Triangulierung als Erkenntnis und Ethos	101
Literatur	103

Zu dieser Buchreihe

Die Reihe wendet sich an erfahrene Berater/-innen und Personalverantwortliche, die Beratung beauftragen, die Lust haben, scheinbar vertraute Positionen neu zu entdecken, neue Positionen kennenzulernen, und die auch angeregt werden wollen, eigene zu beziehen. Wir denken aber auch an Kolleginnen und Kollegen in der Aus- und Weiterbildung, die neben dem Bedürfnis, sich Beratungsexpertise anzueignen, verfolgen wollen, was in der Community praktisch, theoretisch und diskursiv en vogue ist. Als weitere Zielgruppe haben wir mit dieser Reihe Beratungsforscher/-innen, die den Dialog mit einer theoretisch aufgeklärten Praxis und einer praxisaffinen Theorie verfolgen und mit gestalten wollen, im Blick.

Theoretische wie konzeptuelle Basics als auch aktuelle Trends werden pointiert, kompakt, aber auch kritisch und kontrovers dargestellt und besprochen. Komprimierende Darstellungen »verstreuten« Wissens als auch theoretische wie konzeptuelle Weiterentwicklungen von Beratungsansätzen sollen hier Platz haben. Die Bände wollen auf je rund 90 Seiten den Leserinnen und Lesern die Option eröffnen, sich mit den Themen intensiver vertraut zu machen, als dies bei der Lektüre kleinerer Formate wie Zeitschriftenaufsätzen oder Hand- oder Lehrbuchartikeln möglich ist.

Die Autorinnen und Autoren der Reihe werden Themen bearbeiten, die sie aktuell selbst beschäftigen und umtreiben, die aber auch in der Beratungscommunity Virulenz haben und Aufmerksamkeit finden. So werden die Texte nicht einfach abgehangenes Beratungswissen nochmals offerieren und aufbereiten, sondern sich an den vorders-

ten Linien aktueller und brisanter Themen und Fragestellungen von Beratung in der Arbeitswelt bewegen. Der gemeinsame Fokus liegt dabei auf einer handwerklich fundierten, theoretisch verankerten und gesellschaftlich verantwortlichen Beratung. Die Reihe versteht sich dabei als methoden- und schulenübergreifend, in der nicht einzelne Positionen prämiert werden, sondern zu einem transdisziplinären und interprofessionellen Dialog in der Beratungsszene angeregt wird.

Wir laden Sie als Leserinnen und Leser dazu ein, sich von der Themenauswahl und der kompakten Qualität der Texte für Ihren Arbeitsalltag in den Feldern Supervision, Coaching und Organisationsberatung inspirieren zu lassen.

Stefan Busse, Rolf Haubl und Heidi Möller

Vorwort

Triaden, also Beziehungen zwischen dreien, prägen unser Leben von Anfang an. Nicht nur in der Familie, sondern in allen Organisationen, die unser Leben begleiten: Kindergarten, Schule, Arbeitswelt etc. Wir, die Autoren, gehen davon aus, dass soziale Schief lagen und Konflikte, die Anlässe zur Beratung bilden, aus Störungen in lebens- und arbeitsweltlichen Triaden entspringen. Auch die Beratung selbst kann als das Hinzukommen eines Dritten und als »Arbeit am Dritten« verstanden werden.

Seit seiner Habilitation über »Trianguläre Kulturen in Organisationen« Anfang der 2000er Jahre (Tietel, 2003) und der zeitgleich absolvierten Supervisionsausbildung im Berliner »Triangel-Institut« hat Erhard Tietel den Versuch unternommen, Ansätze triadischen Denkens in der Psychologie, Soziologie sowie in verschiedenen Beratungsstrategien aufzugreifen und für die Supervision fruchtbar zu machen. Ein Resultat hiervon ist die Systematisierung der Figur der Triade und der Dynamiken in Triaden, wie sie im zweiten Kapitel präsentiert werden. Doch erst in der Diskussion und langjährigen Kooperation mit Stefan Busse in der Supervisionsausbildung des »Basta-Instituts« in Leipzig, das Triaden und Triangulierung zu einem expliziten Ausbildungsbaustein gemacht hat, ist eine Konzeption entstanden, die Beratung selbst grundlegend triadisch denkt und konzipiert. Aus der Verknüpfung von beraterischer Erfahrung, Tietels Zettelkasten und Busses Leidenschaft zu konzeptionell-begrifflichem Denken ist eine triadische Grundlegung der Supervision (Beratung) entstanden, die hier erstmals vorgelegt wird.

Diese beginnt mit der Unterscheidung dreier Ebenen triadischer Realität: lebensweltlichen, arbeitsweltlichen und beraterischen Triaden und setzt sich fort in der beraterischen Thematisierung dieser Triaden sowie der Begründung der Beratung selbst als »triadischer Raum«. Überlegungen zur Supervision als »stellvertretender Triangulierung« und zur triangulären Kompetenz von Supervisorinnen und Supervisoren runden dieses triadisch fundierte Beratungskonzept ab. »Mit dem Dritten sieht man besser« verweist auf die beraterische Kunst, Ratsuchenden zu ermöglichen, sich besser in ihren mannigfaltigen »triadischen« Beziehungen im Lebens- und Arbeitsalltag zu orientieren. Hierfür – und das macht Beratung so herausfordernd – müssen Berater auch sich selbst »triangulieren«.

Stefan Busse und Erhard Tietel

1 Einleitung

»Die Triade ist die erste Gruppe im Leben eines Menschen, Vorläufer aller späteren Gruppen. Die psychische und die soziale Geburt des Menschen gehen Hand in Hand. Was wir Gemeinschaftsgefühl nennen können, wurzelt in der Triade. Es beinhaltet die Fähigkeit, gleichzeitig zu mehreren Personen unterschiedliche Beziehungen haben und alle zusammen als Gemeinschaft wahrnehmen und erleben zu können.«
(Müller-Pozzi, 1995, S. 129)

Triadisches Denken und Arbeiten gehören zum Beraterischen Selbstverständnis, ja zum Kern beraterischer Identität von Supervisorinnen und Supervisoren (Weigand, 1982; Gotthardt-Lorenz, 1994).¹ Der »Dreieckskontrakt« zählt inzwischen zu den Essentials der Supervision, die »ausgewogene Balancierung institutioneller Dreiecke« kann Möller (2000, S. 270) zufolge als »das wichtigste Gütekriterium gelungener Supervision« gelten. So sehr organisationale Dreiecke, triadisches Denken und Triangulierung auch zum Kernbestand beraterischen Arbeitens gehören, so wenig existiert bislang eine Gesamtschau, die die Felder, die Gegenstandsbereiche und die Arbeit von Beraterinnen und Beratern unter dem Aspekt der Triade und der Triangulierung in ein zusammenhängendes, schlüssiges und praxisrelevantes Konzept gießt. Einen solchen Grundriss triadischen Arbeitens in der Supervision (aber auch angrenzender arbeitsweltli-

1 Wir beziehen uns in diesem Buch vor allem auf das Beratungsformat Supervision, weil es hier einen mittlerweile 30-jährigen Diskurs über die Bedeutung von Triaden, Triangulierung sowie triadischem Denken und Arbeiten gibt und die supervisorische Identität in besonderer Weise von der Idee der Triangulierung geprägt ist. Kann Supervision so als Vorreiter triadischen Denkens gelten, hält dieses in den letzten Jahren auf vielfältige Weise auch in andere Beratungsansätze Einzug.

cher Beratungsformate wie Coaching oder Organisationsberatung) legen wir mit diesem Band vor. Damit haben wir weniger eine methodische Anleitung zum triadischen Handeln in Arbeitswelt und Beratung im Sinn, sondern eine konzeptionelle Grundlegung triadischen Arbeitens selbst.

1.1 Das Dritte liegt in der Luft

Triadisches Denken wird in den letzten Jahrzehnten weit über das Feld der Beratung hinaus zu einer zentralen gesellschaftlichen Herausforderung, was wesentlich mit dem Wandel der Moderne zur sogenannten »reflexiven Moderne« zu tun hat. Ulrich Beck und Kollegen gehen davon aus, dass im Übergang zur »reflexiven Moderne« die »Institutionen fortgeschrittener westlicher Gesellschaften vor der Herausforderung [stehen], eine neue Handlungs- und Entscheidungslogik zu entwickeln, die nicht mehr dem Prinzip des ›Entweder-oder‹, sondern dem des ›Sowohl-als-auch‹ folgt« (Beck, Bonß u. Lau, 2004, S. 16). In den gesellschaftlichen Bereichen, die im Fokus des vorliegenden Buchs stehen – Lebenswelt, Arbeitswelt und Beratung – wird zunehmend deutlich, dass wir es mit einer Pluralität von Familien-, Lebens- und Arbeitsformen zu tun haben, in denen die traditionellen Normen und Rollensysteme kaum noch greifen und immer mehr Aspekte menschlichen Lebens der interpersonellen Aushandlung, der Kommunikation und Koordination zwischen Personen und Gruppen aufgebürdet werden. Menschen müssen lernen, *triadisch* zu verstehen und *triangulär* zu handeln, sie sind aufgefordert, sowohl *in* sich als auch *zwischen* sich dem Sog der Spaltung und Vereinfachung zu widerstehen und immer wieder neu um eine trianguläre Balance zu ringen. Stellt man sich den Herausforderungen des triadischen Denkens – mit Pluralisierungen und Ambivalenzen reflexiv umzugehen – nicht, gerät man in die Fänge der Vereinfachung, des Fundamentalismus, Nationalismus, Populismus und Autoritarismus. Die alte Logik des Dualismus (entweder – oder, gut – böse, Freund – Feind, ihr –

wir ...) feiert hier ihre Wiederauferstehung – zum Leidwesen von Demokratie und Humanität.

1.2 Zur Geschichte triadischen Denkens

Die Einsicht in die zugleich *öffnende* wie *strukturierende* Bedeutung der Triade reicht bis in die Frühzeit soziologischen, psychoanalytischen und systemischen Denkens zurück. Wegbereiter soziologischen Verständnisses triadischer Verhältnisse ist Georg Simmel, der in seiner im Jahr 1908 erschienenen »Soziologie« eine differenzierte Analyse triadischer Verhältnisse vorgelegt hat, die u. a. Grundideen der Mediation vorwegnimmt. Entlang der Doppelfunktion des Dritten, sowohl zu *verbinden* als auch zu *trennen*, analysiert Simmel die »Einigungsformen« des Vermittlers, des Unparteiischen und des Schiedsrichters sowie die »Trennungsformen« des »lachenden Dritten« (»Wenn zwei sich streiten, freut sich der Dritte«) und des »Teile und Herrsche« (Simmel, 1908/1992; Tietel, 2003).

Doch nicht nur die soziale Ordnung trägt triadische Züge, auch die entwickelten Formen des menschlichen Seelenlebens erfordern eine triadische Struktur, die im konflikthaften Durchlaufen und Auflösen des Ödipuskomplexes (Freud, 1923/1987) erworben wird. Melanie Klein (1928/1991) entdeckte, dass die ödipale Triade vielfältige Vorläufer in der frühen Triangulierung besitzt. Der Begriff »Triangulierung« wurde in den 1970er Jahren durch Abelin (1971) im Gefolge der Zuwendung zum Vater als triangulierendem Dritten in der »Mutter-Kind-Symbiose« zu einem festen Bestandteil des psychoanalytischen Denkens. Die Formulierung eines »triangulären Raumes« durch Britton (1989) kann als weiterer Meilenstein angesehen werden.

Auch im Umfeld systemischer Ansätze gibt es eine eindrucksvolle Tradition der Thematisierung triadischer Verhältnisse. Kerr und Bowen (1988; eigene Übers.) zufolge ist »die kleinste emotionale Einheit« die Triade. Und wie die Psychoanalyse davon ausgeht, dass »nur wenige Entwicklungsschritte so anspruchsvoll für die see-

lischen Funktionen [sind] wie das Voranschreiten von einer Zweier- zu einer Dreierbeziehung« (Fonagy, 1998, S. 141), sieht man auch in der systemischen Familientherapie »die Triade [...] als eine in der Menschheitsentwicklung bisher kaum bewältigte soziale Situation« an (Bosch, 1983, S. 30). So schreibt denn auch Virginia Satir (1973, S. 74): »Meiner Meinung nach ist nichts schwieriger als die Beziehung zwischen drei Menschen.« Aus dem systemischen Kontext zu nennen ist noch Haleys (1980) Konzeption »perverser« Dreiecke, das von Selvini-Palazzoli et al. (1978) in der Analyse von Allianzen und Koalitionen in Organisationen aufgegriffen wurde. Bündnisse, Koalitionsbildungen und vor allem die sogenannte »Triangulation« sind zentrale Konzepte bei Minuchin, Rosman und Baker (1991) zu psychosomatischen Krankheiten in der Familie und im familientherapeutischen Ansatz Satirs (1973, 2002). Die begriffliche Nähe von »Triangulierung« und »Triangulation« hat im beraterischen Diskurs zu viel Verwirrung geführt, bezeichnet *Triangulierung* in psychoanalytischer Perspektive doch einen höchst anspruchsvollen Entwicklungsschritt und bedeutet *Triangulation* bei Minuchin et al. (1991) die Verstrickung eines Kindes in die konflikthafte elterliche Beziehung, sodass es nicht umhin kommt, für den einen oder anderen Elternteil Partei zu ergreifen und auf diese Weise in Loyalitätskonflikte verstrickt oder zum Sündenbock gemacht wird.

2 Konzeptueller Ausgangspunkt: Mit dem Dritten sieht man besser ...

Triadisches Denken bzw. eine triadische Epistemologie versteht sich zunächst einmal als Ergänzung und Alternative zur zweiwertigen Logik des Denkens »mit ›Ja/Nein‹-Entscheidungen« (Giesecke, 2007, S. 273–279). Der »triadische Blick« auf soziale Zusammenhänge differenziert und vervielfältigt die Wahrnehmung von sozialen Phänomenen, wenn anstelle von dyadischen Beziehungen triadische Konstellationen identifizierbar werden. So erschließt sich die Dynamik im System Schule differenzierter, wenn man nicht allein auf Lehrer-Schüler- oder Lehrer-Eltern-Interaktionen fokussiert, sondern das Dreiecksverhältnis zwischen Lehrer, Schüler und Eltern untersucht. Zugleich begrenzt triadisches Denken die Komplexität: Wenn man eine mehrdimensionale und komplexe Dynamik (beispielsweise ein Netzwerk) auf eine zentrale Dreiecksstruktur bzw. auf eine Reihe relevanter Dreiecke reduziert, wird diese überschaubarer und angemessener analysierbar.

So ist das Dreieck Lehrer-Schüler-Eltern natürlich nur ein Ausschnitt aus einem Netzwerk mit vielen weiteren Akteuren, dessen komplexe Dynamik weder überschaubar noch präzise fassbar ist. Löst man jedoch methodisch die Komplexität eines sozialen Systems in seine Dreiecksbeziehungen auf (Eltern-Eltern-Lehrer, Schüler-Schüler-Lehrer, Eltern-Elternsprecher-Schulleitung, Lehrer-Schulleitung-Schulaufsicht etc.) und findet man heraus, welche Dreiecke für das Problem (oder den Konflikt), das zur Klärung ansteht, relevant sind, dann kommt man einem Verständnis näher (Hessisches Kultusministerium, 2013). Denn nun kann man gezielt die emotionale

und soziale Dynamik in den betreffenden Dreiecken untersuchen und einer Klärung oder Lösung näherbringen.

Wenn wir, so Buchholz (1993, S. 8), »auf etwas aus wenigstens drei Blickpunkten schauen [...], können wir einigermaßen sicher sein, dass wir einen Zipfel der Wirklichkeit erwischt haben«. Wenn sich so die Welt auch nicht in Dreiecke aufzulösen vermag, so gehen wir hier jedoch davon aus: Mit dem Dritten sieht man besser ... Bis sich das genauer erschließt, müssen wir zunächst eine Reihe triadischer Grundbegriffe und -konstellationen skizzieren.

2.1 Von der Dyade zur Triade

In welcher Weise triadisches Denken nicht nur zu einer kognitiven Reduktion von Komplexität, sondern gegenüber dem zweiwertigen Denken zunächst einmal zu einer erheblichen Differenzierung führt, erschließt sich, wenn man dem figurativen Unterschied zwischen einer Dyade und einer Triade nachgeht. Die Dyade besteht aus zwei Elementen (z. B. Personen), zwischen denen *eine* Beziehung besteht (siehe Abbildung 1).

In der Dyade bestehen zwei Bewegungsmöglichkeiten:

- Entweder aufeinander zu bis zur potenziellen Verschmelzung, wodurch sie in eine symbiotische Einheit mündet (psychoanalytisch gesehen: die Rückkehr in das intrauterine Paradies der Untrenntheit).
- Die andere Bewegungsmöglichkeit ist die zentripetale, die Bewegung voneinander weg, bis die Entfernung so groß wird, dass die Beziehung abreißt und zwei Monaden (z. B. zwei getrennte Personen) ihrer Wege gehen.



Abbildung 1: Einfache Dyade zwischen zwei Personen

Paarbeziehungen sind häufig mit dem Ringen um eine Balance zwischen Nähe und Distanz beschäftigt, dem Oszillieren zwischen der Ten-

denz zur Verschmelzung und der (Gegen-)Tendenz zu Unabhängigkeit und Autonomie. Der Wunsch nach Verschmelzung weckt Angst vor Abhängigkeit und Ich-Verlust, und der Wunsch nach Unabhängigkeit weckt Trennungs- und Einsamkeitsängste.

In der Triade haben wir es nun mit einer enormen Vervielfältigung der Beziehungen zu tun (siehe Abbildung 2). Zwar kommt gegenüber der Dyade nur ein Element (z. B. eine Person) hinzu, aus einer Beziehungslinie werden aber unversehens *vier* Beziehungen: die drei Dyaden (A–B, A–C und B–C) sowie die Beziehung aller drei zusammen (also A–B–C).

Alles, was für die Dyade gilt, gilt auch für die dyadischen Beziehungen in einer Triade, erweitert um die Konstellationen, die (mindestens) drei Akteure/Personen voraussetzen.

So gibt es in der Triade die Möglichkeit zu *unmittelbaren* bzw. *Teilhabe*-Beziehungen (jedes Mitglied einer Triade hat an zwei Beziehungen unmittelbar teil) und *mittelbaren* oder »*Umweg*-Beziehungen« (z. B. zwischen A und C, wenn A zwar eine unmittelbare Beziehung zu B, aber nur über diesen auch eine – mittelbare – Beziehung zu C hat). In einer Triade kann es ausgewogene Beziehungen zwischen allen dreien geben, aber auch den Wunsch nach einer »*exklusiven*« Beziehung (Nur du und ich – wir brauchen den anderen nicht) oder zumindest nach einer »*privilegierten*« Beziehung (Wenn ich schon nicht der/die Einzige sein kann, will ich wenigstens der/die Wichtigste sein). Eifersuchtsgefühle, Rivalität und Neid können aufkommen, wenn meine »beste Freundin« ihrerseits – und sei es nur in meiner Fantasie – eine andere beste Freundin hat. All diese Beziehungsfiguren setzen mindestens drei Personen voraus. Weiterhin kann in einer Triade der Dritte wichtige Funktionen für die je anderen übernehmen: Er kann als Bote Nachrichten überbringen, er kann vermitteln oder schiedsrichten, um einen Zusammenhalt zu

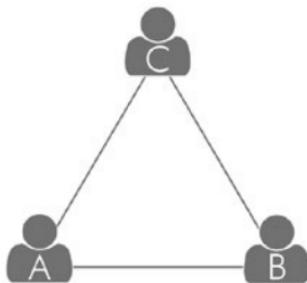


Abbildung 2: Triade zwischen drei Elementen (Personen)

stiften, oder übersetzen, um zwischen zweien Verständnis zu erzeugen. Er kann aber auch als Störenfried auftreten, als Rivale Grund für Eifersucht abgeben, als Intrigant den Dritten heimlich verunglimpfen, er kann Zank zwischen zweien säen, um selbst zu ernten oder die Feindseligkeit zwischen zweien nutzen, um selbst zu herrschen (Teile und herrsche!). All diese Phänomene sind per se triadisch, sie lassen sich ohne einen Dritten nicht realisieren.

Soweit ein paar Schlaglichter auf die Phänomenologie des Dritten (Bedorf, Fischer u. Lindemann, 2010; Esslinger, Schlechtriemen, Schweitzer u. Zons, 2010).

2.2 Drei, vier, fünf ... viele

Alle Dynamiken, die wir in der Folge für Dreieckskonstellationen bzw. für Triaden beschreiben, gelten auch für Vierer-, Fünfer- etc. Konstellationen. Der entscheidende Schritt ist der von der Dyade zur Triade. Mit dem Übergang zur Triade öffnen sich die Konstellationen der sozialen und die Dynamiken der psychischen Welt. Die »Drei« ist also die *Mindestzahl* für die in der Folge beschriebenen triadischen Phänomene. Mehrpolige Konstellationen bzw. Vielecke lassen sich recht gut als Kombinationen dyadischer und triadischer Dynamiken beschreiben. Natürlich fügt jede weitere Einheit neue Möglichkeiten hinzu. So gibt es im Viereck vier Triaden sowie die Möglichkeit zu mehreren Koalitionen. Dies fächert jedoch nur die *numerische* Anzahl von dyadischen und triadischen Beziehungen auf, fügt jedoch den im Folgenden beschriebenen Dynamiken in Triaden kaum neue Qualitäten hinzu.

Wichtiger als die quantitative Dimension sind zwei andere Aspekte:

- Erstens geht es unter dem triadischen Gesichtspunkt in sozialen Vielecken bzw. Netzwerken darum, jeweils die *primären Dreiecke* zu identifizieren und deren Dynamik zu analysieren, die für das zu lösende Problem oder den zu klärenden Konflikt zentral sind.

- Zweitens geht es über die triadischen Konstellationen hinaus wesentlich um eine bestimmte *Qualität* von Beziehung, die wir »triangulär« nennen. Selbst wenn sich »Triangularität« lebensgeschichtlich in einem triadischen Beziehungsgeschehen entwickelt, ist der wesentliche Aspekt jedoch, dass daraus eine *psychische Struktur* wird, die – unabhängig von der Anzahl der Beteiligten – als *Qualität* des Wahrnehmens, Fühlens, Denkens und Handelns in lebens- wie arbeitsweltlichen Beziehungen zur Verfügung steht.

2.3 Von der Triade zur Triangulierung und zum triangulären Raum

Im Folgenden soll nun Schritt für Schritt die *Figur der Triade* entwickelt werden. Dies erfolgt noch ohne systematischen Bezug auf Lebenswelt, Arbeitswelt und Supervision, die Gegenstand des darauf folgenden Kapitels sind. Die Explikation der Triade als Triade ist insofern unumgänglich, als sie ein grundlegendes Verständnis für Strukturen und Dynamiken in Triaden schafft, auf die wir uns im Folgenden beziehen werden (ausführlicher siehe Tietel, 2003, 2006).

Koalitionsbildung als eingeschränkte Triade

Beginnen wir mit einer Konstellation, die bei den soziologischen und psychologischen Thematisierungen von Triaden im Mittelpunkt steht: die Koalitionsbildung. Koalitionsbildungen markieren in Dreiecksverhältnissen die am häufigsten anzutreffende Möglichkeit, mit Perspektiven- und Interessenunterschieden zwischen dreien in einer Weise umzugehen, dass sich die Gewichte zugunsten von zweien verschieben. Koalitionen sind Bündnisse zur Stärkung der beiderseitigen Position gegenüber einem Dritten, der sich nun nicht mehr zwei selbstständigen und unabhängigen Akteuren gegenüber sieht, sondern einem temporär vereinigten Koalitions-paar (siehe Abbildung 3).

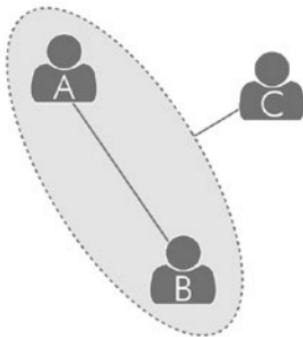


Abbildung 3: Koalitionsbildung unter Ausschluss eines Dritten

Sofsky und Paris (1994, S. 249) spüren den vielschichtigen Möglichkeiten des Koalitionsspiels nach: Damit der Dritte »sich nicht auf die Gegenseite schlägt, muss man ihn mit Angeboten ködern. Man wirbt um ihn, sucht nach Gemeinsamkeiten, verhandelt über die Bedingungen einer Koalition. Gleichzeitig setzt man alles daran, den Rivalen auszustechen, man denunziert ihn, bringt ihn in Misskredit, sucht ihn in die Isolation abzurängen. Die Triade

fächert die taktischen Aktionen auf. Mit dem Dritten sucht man die Zusammenarbeit, gegen den Zweiten geht der Kampf weiter.« Offene oder verdeckte Koalitionsbildungen spielen in Organisationen auf allen Ebenen eine Rolle und die Organisationstheorie weist sie als eine zentrale mikropolitische Aktivität aus.

Während soziologische Analysen Fragen der Machtverteilung in Koalitionen analysieren, beschäftigen sich psychodynamische Ansätze mit dem emotionalen Erleben und der Beziehungsgestaltung. Wegbereitend ist hier der Ansatz von Thea Bauriedl (1994, 1998), die die triadische Problematik wie folgt beschreibt: Von drei Personen schließen sich zwei zusammen, der oder die Dritte wird ausgeschlossen. Der Bündnispartner stärkt jedoch nicht einfach die eigene Position, er kann auf einer latenten Ebene als fordernd, festhaltend oder gar erpressend erfahren werden, wohingegen der ausgeschlossene Dritte als bedrohlicher Gegner oder Feind erlebt wird, von dem potenziell Gegenschläge drohen. »Diese Situation wird noch komplizierter dadurch, dass nicht nur jede der drei Personen der oder die Ausgestoßene sein kann und dagegen kämpft, ausgestoßen zu werden, sondern dass gleichzeitig jede der drei Beziehungen im Dreieck hoch ambivalent ist. Auf einer tieferen Ebene ist nämlich [...] der ›Feind‹ immer auch ein potentieller Bündnispartner gegen den derzeitigen

Bündnispartner« (Bauriedl, 1998, S. 133). Koalitionen können also als Beziehungsstruktur angesehen werden, die in alle Richtungen von untergründigen Ambivalenzen durchzogen ist.

Koalitionsbildungen führen in der Konsequenz dazu, dass das Dreieck in eine Dyade zerfällt: der Dyade zwischen dem koalierenden Paar auf der einen und dem (ausgeschlossenen) Dritten auf der anderen Seite.

Klatsch als heimliche Koalitionsbildung

Ein exquisit triadisches Feld ist der Klatsch. Man kann ihn als situative heimliche Koalitionsbildung bezeichnen. Der Klatsch ist deshalb triadisch, weil es zu seinem Zustandekommen neben dem, der klatscht (dem Klatschproduzenten), nicht nur des Klatschopfers bedarf, sondern auch des Klatschrezipienten, also desjenigen, der sich für den Klatsch interessiert bzw. die Bereitschaft hat, sich ihn anzuhören. Bergmann (1987) spricht deshalb von der »Klatschtriade«. Zwar geht der Klatsch zunächst einmal von einem Klatschproduzenten aus, der sein intimes Wissen von den persönlichen Angelegenheiten eines anderen an Dritte übermittelt. Die Position des Hörers sollte jedoch keineswegs unterschätzt werden, denn erst dessen Bereitschaft, zuzuhören, realisiert den Klatsch. Er wird zum Mitwisser und seinerseits oft zum Klatschproduzenten, da sich bekanntlich nichts so schnell verbreitet, wie das, was hinter vorgehaltener Hand erzählt wird.

Nicht selten wird über abwesende Dritte hergezogen, um Spannungen zwischen den Klatschenden zu überspielen. Abwesende Dritte können, ohne Konsequenzen befürchten zu müssen, kritisiert, herabgesetzt und beschuldigt werden, während sich die Anwesenden in (gespielter) Harmonie sonnen. Der abwesende Dritte fungiert so als Mittel, durch das die Anwesenden ihre eigene Ambivalenz untereinander organisieren, sich also vor wechselseitiger Kritik schützen und dennoch im Klatsch einen Ort für ihre negativen Gefühle finden. Diagnostisch kann man das umdrehen und sich fragen, was die ausgeprägte Tendenz des Schlechtredens abwesender Dritter über die wahre Beziehung derer aussagt, die sich darin gefallen.

Vom Klatsch führt eine mehr oder weniger direkte Linie zum Mobbing und zu weiteren Formen des sozialen Ausschlusses. Aus der *nicht anwesenden* Person wird so schnell die *Nicht-Person* bzw. gar die *Unperson*.

Wir gehen nun der Frage nach, welche triadischen Verhältnisse jenseits offener oder heimlicher Koalitionsbildungen vorstellbar sind.

Die Fähigkeit, »den Winkel zu halten«

Das »Jenseits der Koalition« beginnt da, wo ein Akteur gewillt und in der Lage ist, gleichzeitig mit zwei eigenständigen oder gar auseinanderstrebenden Parteien gute Beziehungen zu unterhalten. Der Akteur

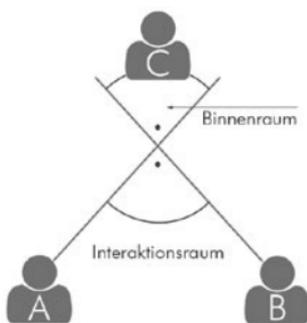


Abbildung 4: Die Fähigkeit, »den Winkel zu halten«

im Schnittpunkt dieser beiden Beziehungen benötigt hierfür das Vermögen, zu zwei bedeutungsvollen anderen *gleichzeitig* Beziehungen zu unterhalten, d.h. diese Beziehungen in wechselseitigem Dialog und ohne Ausschluss eines der beiden Akteure auszubalancieren (siehe Abbildung 4). Bauriedl (1994, S. 235 f.) spricht hier von der eigenen Beweglichkeit, die einen Akteur befähigt, im Kontakt mit den anderen Akteuren – sowohl im sozialen Raum als auch im eigenen psychischen Binnenraum – »den Winkel zu halten«, eine Metapher, die in der Supervision von Harald Pühl (1997) aufgegriffen wurde.

Die Schließung der Triade

Die Vorstellung des »Winkel-Haltens« beschreibt die Beziehungen von einem sich im Schnittpunkt zweier Linien des Dreiecks befindlichen Akteur zu den beiden anderen Protagonisten. Sie umfasst damit

zwei der drei möglichen Linien im Dreieck (also zwei der drei Dyaden), indes noch nicht das Dreieck als geschlossene Figur. Erst das Hinzukommen der dritten Linie vervollständigt und schließt die Triade (siehe Abbildung 5).

Die Schließung der Triade – dies mag zunächst trivial erscheinen – ist an die Erkenntnis gebunden, dass nicht nur ich eine Beziehung zu den beiden anderen unterhalte, sondern diese ebenfalls eine Beziehung zueinander haben. Lebensgeschichtlich ist dies im psychischen Reifungsprozess des Kindes ein außerordentlich bedeutsamer Schritt: Die Erkenntnis, dass Mutter und Vater nicht allein für mich da sind, nicht nur mir liebevoll zugewandt sind (Eltern kennen dieses Phänomen gut, wie sich kleine Kinder im Mittelpunkt des familiären Kosmos sonnen), sondern auch *zueinander* eine Beziehung haben. Obendrein eine Beziehung, die Aspekte (wie Sexualität und Generativität) umfasst, in die das Kind aus guten Gründen nicht einbezogen ist. Die emotionale Anerkennung des Generationenunterschieds wird in der Regel von heftigen Wut- und Eifersuchtsgefühlen begleitet. Diese Thematik steht im Zentrum des ödipalen Konfliktes.

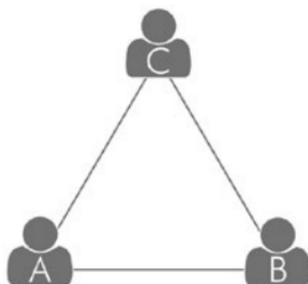


Abbildung 5: Die geschlossene Triade

Die trianguläre Struktur der Persönlichkeit als Resultat einer gelungenen psychischen Entwicklung

Bekommt ein Paar ein Kind, erweitert sich nicht nur die Dyade zu einer Triade, aus Frau und Mann werden Mutter und Vater, und beide Elternteile haben künftig nicht nur die Aufgabe, sich ihrem Kind auf möglichst liebevolle und entwicklungsförderliche Weise zuzuwenden, sondern zudem die Herausforderung, die Verdopplung ihrer Rolle (Frau *und* Mutter – Mann *und* Vater) jeweils in sich und miteinander zu balancieren und zu gestalten.

Das Kind wiederum kommt von Anfang an in eine Welt, die immer schon von den bewussten und unbewussten Hoffnungen und Wünschen, Erwartungen und Befürchtungen der Eltern vorbereitet und »bestellt« ist: Ist es ein Mädchen oder ein Junge? Welcher Name wird ihm gegeben? Wird es getauft und damit Teil einer religiösen Tradition? Wie ist das Kinderzimmer gestaltet und welche je kulturell geprägten Pflege- und Erziehungsvorstellungen sowie damit einhergehenden Rituale haben die Eltern etc.?

Was bedeutet es für die »neugebackenen« Eltern ihren eigenen Eltern gegenüber, nun ihrerseits Vater und Mutter geworden zu sein und diese damit zu Oma und Opa gemacht zu haben? Wie verändert es ihre Rolle und Position im Familienverbund gegenüber ihren Geschwistern etc.?

Doch auch die Arbeitswelt spielt eine Rolle: Die Eltern haben ihr Leben auf das Kind eingestellt, ein Elternteil (oder beide Elternteile) steigt (steigen) vorübergehend aus dem Arbeitsprozess aus und nimmt (nehmen) möglicherweise einen »Knick« in der eigenen beruflichen Karriere in Kauf sowie die Unsicherheit, wie es nachher beruflich weitergehen wird. All dies wiederum hängt nicht zuletzt von betrieblichen und gesellschaftlichen Regelungen der Familienzeit, dem Angebot zur Kinderbetreuung, von finanziellen Unterstützungen und steuerlichen Entlastungen für junge Familien etc. ab.

Der Beginn des Lebens ist also umfassend familial, institutionell, gesellschaftlich und organisational eingebettet. Das psychische und soziale Leben des Kindes beginnt also nicht bei »null«: Bevor das Kind sein Selbst und seine Identität entwickelt, ist es zunächst und zuallererst das, was es in der familialen Triade (und generell in der Gemeinschaft und Gesellschaft) *für die anderen ist*.

Eine zentrale Rolle für die Entwicklung des Säuglings spielt zudem die psychische Struktur der Eltern: Die empirische Säuglingsforschung konnte zeigen, dass die (vor der Geburt erhobene) »triadische Kompetenz« der Eltern nicht nur einen großen Einfluss darauf hat, wie gut die Triangulierung innerhalb der Familie gelingt,

sondern auch darauf, wie triangulär sich die psychische Innenwelt des Kindes entwickelt (Klitzing u. Stadelmann, 2011).

Die psychische Entwicklung des Kindes in der familialen Triade auf dem Weg zu einer triangulären Persönlichkeitsstruktur kann hier nicht umfassend dargestellt werden (siehe hierzu Grieser, 2015; Müller-Pozzi, 1995). Eine zentrale Etappe hierbei ist die gemeinsame Bewältigung dessen, was die Psychoanalyse »Ödipuskomplex« nennt. Im Gegensatz zu trivialisierenden Vorstellungen wird der Ödipuskomplex in der Psychoanalyse als ein hochkomplexes Geschehen gefasst, das »nicht nur die Gesamtheit der kindlichen Liebes-, Hass- und Schuldgefühle gegenüber den Eltern« umfasst; er wird auch begriffen als »das Resultat interpersoneller und familiendynamischer Vorgänge, die sich zwischen Eltern und Kind ereignen und die aus der Sicht des Kindes das Aushandeln der Generationengrenze, die Anerkennung der elterlichen Sexualität bei gleichzeitigem Abtrauern der erotischen sinnlichen Bindungen an die Eltern, die Durcharbeitung aggressiv rivalisierender und narzisstisch ödipaler Ansprüche, aber auch immer wieder die Frage nach dem eigenen Ursprung (Urszene) und der Zeit davor, betreffen« (Mertens, 2000, S. 514).

Im Ausgang des Ödipuskomplexes hat das Kind bei gelingender Entwicklung seine »affektiv besetzten Beziehungserfahrungen mit beiden Eltern dahingehend verinnerlicht, dass es über eine relativ stabile triadische Beziehungsrepräsentanz i. S. einer intrapsychischen Struktur« (Rotmann, 1978) verfügt. Damit wird im familialen Dreieckssystem eine »reife« Balance möglich. Diese ist dann gegeben, wenn

1. »die drei Pole der Struktur klar voneinander differenziert sind (d. h. Vater, Mutter und Kind müssen sich als voneinander getrennte Individuen wahrnehmen und erleben),
2. zwischen allen drei Polen [...] reziproke Beziehungen bestehen,
3. alle drei Beteiligten diese Situation billigen,
4. alle drei Relationen des Dreiecks überwiegend positiv getönt sind oder doch zu diesem Zustand hin tendieren, und
5. jeder der drei Relationen bei allen Beteiligten mental repräsentiert ist« (Rohde-Dachser, 1987, S. 780 f.).