

ZU DIESEM BUCH

Das Buch vermittelt auf praxisorientierte Weise grundlegendes Wissen zur nachhaltig erfolgreichen Lösung von Konflikten in Familien, Teams und Organisationen. In den Blick genommen werden auch die Wechselwirkungen von beruflichem und familiärem Burnout und die Mechanismen und Risiken der psychischen Traumatisierung im Privat- und Berufsleben. Es bietet ein reiches systemisches Instrumentarium, welches Betroffene im zweiten Schritt zur selbstständigen Konfliktlösung befähigen soll. Ein Grundlagenwerk für die Familientherapie und -beratung sowie für die Entwicklung von Lernenden Netzwerken und Organisationen, als auch zur Unterstützung von Richtern und Anwälten im Rahmen des Familien-, Sozial- und Wirtschaftsrechts.

Dr. phil. *Raimund Schwendner* ist Psychologe und Kommunikationswissenschaftler; er arbeitet als Referent zur Systemischen Konfliktlösung für Familien-, Arbeits- und Sozialrichter. Zudem ist er Associate-Partner der größten deutschen Gemeinschaftsinitiative von Bundesregierung, Bundesländern und Wirtschaft für internationale Fach- und Führungskräftequalifizierung mit den Schwerpunkten Zukunftsmediation, nachhaltige Konfliktprävention und Future Capacity Building. Er lebt in München.

Raimund Schwendner

Konflikte wirksam lösen

Systemisches Arbeiten
mit Familien und Organisationen

Ein Praxishandbuch

Klett-Cotta

Klett-Cotta

www.klett-cotta.de

© 2012 by J. G. Cotta'sche Buchhandlung

Nachfolger GmbH, gegr. 1659, Stuttgart

Alle Rechte vorbehalten

Printed in Germany

Umschlag: Hemm & Mader, Stuttgart

Titelbild: Paul Klee: Flügelstücke zu »Anatomie der Aphrodite«, 1915

Gesetzt aus der Minion von Kösel, Krugzell

Gedruckt und gebunden von Kösel, Krugzell

ISBN 978-3-608-89133-1

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.

Inhalt

Einführung

Lösungen – Wertschätzung und Bewusstseinswandel	7
1. Konflikte sind Kosten, Lösungen Gewinn	7
2. Übersicht der Themen	11

Kapitel I

Paul Klee – Die Kunst, Konflikte zu lösen	14
1. Was Therapeuten und Führungskräfte voneinander lernen . . .	14
2. Die Reise zum inneren Reichtum wagen	18
3. Ressourcen – Die Entdeckung der Vielfalt	32
4. Szenisches Führen – eine Ressource	36
5. Wasser – Lehrmeister für geniale Lösungen	41

Kapitel II

Systemisch denken und handeln –

Wie starke Lösungen entstehen	50
1. Konflikte wirksam lösen – eine Übersicht zum Thema	50
2. Vom Sinn des Konflikts zum Sinn der Lösung	57
3. Täter-Systeme knacken	64
4. Vom Ordnungs- zum Wirkungsgefüge	69
5. Wechselwirkungen des familiären und beruflichen Kontextes	73
6. Lernende Netzwerke	76
7. Konfliktmodelle in der Praxis	85
8. Gelerntes Leid: seelischer Missbrauch von Kindern.	93
9. Reflecting Teams – Wegbereiter starker Lösungen	105
10. Vom zirkulären Dialog zum vernetzten Lernen	118
11. Werte-Spagat – Von der Mikro- zur Makro-Mediation	122

Kapitel III	
Das Handwerkszeug – Methodenvielfalt für die Praxis	127
1. Gute Lösungen erfordern gutes Werkzeug	127
2. Von der Kontext- zur Auftragsklärung	138
3. Frage-Techniken – Der Tanz auf der Wabe	141
4. Aufstellungen – Arbeit mit inneren Bildern im Team	152
5. Szenisches Führen – die Methode	159
6. Komplexe Konflikte – Führen in der Direttissima	167
7. Transformationale Kompetenz	171
Kapitel IV	
Stress, Burnout, Traumata – Der Umgang mit Belastungen	173
1. Die Stress-Dynamik	173
2. Psychotraumatologische Dynamik	178
3. Triaden und Triangulation	184
Kapitel V	
Die Kunst des Sehenlernens – Problemlöse-Stile	
Team- und Familiendynamik	190
1. Problemlöse-Stile erkennen und nutzen lernen	190
2. Familiendynamik	200
3. Die Kunst des Sehenlernens – der Rohstoff von morgen	207
Danksagung	217
Literatur	219

Einführung

Lösungen – Wertschätzung und Bewusstseinswandel

1. Konflikte sind Kosten, Lösungen Gewinn

Nachhaltige Lösungen werden immer wichtiger: Spätestens mit der soziodemografischen Wende hat in den meisten Firmen ein Umdenken eingesetzt. War es vor nicht so langer Zeit bei manchen Firmen opportunistisch, Mitarbeiter bisweilen bei Bedarf aus dem Betrieb zu mobben, um schlankere Personalkennzahlen vorzuweisen und den Anschein der Produktivität nach oben zu trimmen, so kann sich das unter verschärftem Fach- und Führungskräftemangel kaum noch ein Unternehmen leisten. Vorausschauende Personalabteilungen investieren seit Längerem in Konfliktprävention. Auch die Prävention von psychischen Belastungen am Arbeitsplatz gewinnt an Bedeutung. Hinzu kommt eine neue Sensibilität gegenüber unguten Auswüchsen wie Mobbing, Stress und Mikro-Traumata, die zum Burnout nicht nur der einzelnen Mitarbeiter, sondern der gesamten Organisation führen können. Oftmals sind es die Familien, die solche Belastungen auffangen müssen. Nicht selten zerbrechen sie selbst daran.

Auch die Konfliktfolgekosten, die sich bei Mitarbeitern etwa durch unbeherrschten Stress oder innere Kündigung zeigen und die sich in der Arbeit in verschleppten oder abgebrochenen Projekten niederschlagen, verursachen Firmen immense Kosten.

Die Befähigung, Konflikte wirksam und vorausschauend zu lösen, trägt wesentlich zum Erfolg einer Firma bei. Sie wird immer mehr zu einer Kernkompetenz von Führungskräften. Dabei ist es interessant zu beobachten, dass ganze Unternehmen und sogar Kommunen, die verstärkt auf die Nachhaltigkeit ihrer Projekte, Produkte und Prozesse setzen, auch dem Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter mehr Augenmerk schenken. Nicht aus Profitgier, um auf Dauer noch mehr herauszuholen, sondern aus Wertschätzung für deren Leistung.

Der Blick gilt der Zukunft der Kinder

Es ist jedoch nicht nur der äußere Zwang, der – wie bei Unternehmen – zu einer Neubewertung des Konfliktgeschehens führt. Es ist auch der gesellschaftliche Bewusstseinswandel, der von innen her eine Neu-Orientierung in Gang setzt. Am besten lässt sich das bei Gericht beobachten. Das ist die Institution, vor der das Gros derjenigen Konflikte landet, bei denen die Beteiligten keine Chance mehr sehen, eigenständig zu einer beidseitig akzeptablen Übereinkunft zu kommen. Wer streitet und von sich aus mit dem anderen keine Lösung mehr anstreben will, zieht oftmals vor den Kadi. Aber auch die Gerichte denken um. Sie versuchen zunächst, ähnlich wie bei einer Mediation, den Konfliktparteien den Weg in eine Güteverhandlung zu öffnen und sie zu einer eigenverantwortlichen Suche nach einer Lösung zu bewegen. Erst wenn die streitenden Parteien zu rigide, zu lange und zu intensiv gegeneinander antreten und wenn auch die Anwälte auf Konflikt gebürstet auftreten und so die Chancen auf konstruktive Lösungen mit verspielen, werden Richter ihrer klassischen Rolle gerecht und müssen als unabhängige Entscheider urteilen, wer von den Streitenden als Gewinner oder Verlierer den Saal verlässt. Dabei macht es kaum einen Unterschied, ob sich dies vor einem Sozial-, Arbeits- oder Verwaltungsgericht abspielt. Eine besondere Rolle kommt dem Familiengericht zu. Dort verhandelte Konflikte legen noch nachdrücklicher als andere Gerichte die Suche nach einvernehmlichen Lösungen nahe. Das gilt vor allem, wenn das Wohl von Kindern auf dem Spiel steht. Dann muss der Blick sehr weit geöffnet werden – in die Zukunft der Kinder. Diese Perspektive reicht vom zeitlichen Horizont her gesehen oft viel weiter, als wenn Betriebe um künftige Ziele und Optionen streiten. Wobei der Blick in die Zukunft der Kinder auch für manche Betriebe eine hilfreiche Perspektive wäre.

Bei Auseinandersetzungen, die vor dem Familiengericht ausgetragen werden, sind Kinder von akuten Entwicklungen und aktuellen Entscheidungen sehr unmittelbar und zugleich langfristig betroffen. Falsche oder unzulängliche Entscheidungen haben deshalb nicht bloß materielle, sondern psychisch-existenzielle Auswirkungen. Und sie sind hoch emotional. Von daher wird Familienrichtern ein besonders hohes Maß an Konfliktlösekompetenz abverlangt. Die familienrichterliche Arbeit kann Führungskräften deshalb in zweierlei Hinsicht als

Vorbild dienen: Erstens, das Wohl derer, die sich gerade heftig streiten und die sich ihr Wohlergehen wechselseitig nicht gönnen, dennoch engagiert-gelassen im Auge zu behalten – und zweitens, die streitenden Parteien zugleich darin zu befähigen, selbst wieder an den Punkt einer engagierten Gelassenheit zu kommen und mit Streitigkeiten grundsätzlich anders umgehen zu lernen. Dies ist eine grundsätzlich lösungsorientierte Haltung, unabhängig davon, in welcher Konfliktsituation sie zum Ausdruck gebracht wird. Für den Erfolg von Lösungen ist diese Haltung wichtig, sei es in Firmen, beim Familiengericht oder beim Familientherapeuten.

Die Literatur, das sei kurz angemerkt, unterscheidet sogenannte konstruktive Konflikte, etwa beim Management von Veränderungen und dem Umgang mit Widerständen, und destruktive Konflikte, wenn zum Beispiel streitende Parteien nicht mehr miteinander reden und sich gegenseitig zu übervorteilen versuchen. Diese Unterscheidung von konstruktiven und destruktiven Konflikten ist von Belang, um das Konfliktgeschehen unterschiedlichen Situationen und Auslösern theoretisch und konzeptionell zuordnen zu können. In der Praxis ist diese theoretische Unterscheidung weniger von Bedeutung, es sei denn, sie hilft, im Gespräch mit streitenden Parteien diese dazu zu bewegen, wieder miteinander ins Gespräch zu kommen. Wenn es zu einem ernst zu nehmenden Konflikt kommt, spielt es aus pragmatischer Perspektive kaum eine Rolle, ob dahinter ein betrieblicher Veränderungsbedarf steht, der von den verantwortlichen Akteuren nicht mitgetragen wird, oder ob beim Familienstreit die Beteiligten bereits beginnen, dem jeweils anderen gezielt zu schaden. Aus einem lösungsorientierten Blickwinkel haben wir es eher mit unterschiedlichen Stufen der Konflikt-dynamik und -eskalation zu tun, wohl auch mit unterschiedlichen Stufen der subjektiven Betroffenheit und der emotionalen Verhärtung. Das gibt dann Hinweise auf eine situations- und kontextgerechte Intervention, auch auf den Einsatz passender Methoden.

Zukunftsmediation

Brüche in der Zusammenarbeit entstehen nicht nur aus aktuellen, in der Vergangenheit verwurzelten Konflikten. Vielmehr führen unterschiedliche Erwartungen darüber, was die Zukunft an Chancen oder Gefahren mit sich bringt, oft zu unverträglichen Prioritäten, Ängsten

und Risikoeinschätzungen. Daraus resultieren widersprüchliche Annahmen, was für weitere Entwicklungen das Beste sei. Solche Verwerfungen können im täglichen Miteinander, aber auch in der beruflichen Kooperation zutiefst lähmend wirken und zu »faulen Kompromissen« oder in den Eskapismus führen. Wenn selbst das misslingt, ist das Ende einer Beziehung, eines Teams oder einer Firma nahe.

Von besonderer Brisanz ist dieses Thema, wenn in Familien mit der Trennung der Eltern unterschiedliche Präferenzen für die Entwicklung ihrer Kinder entstehen. Diese spiegeln meist nur konkurrierende Vorlieben der Eltern wider. Kinder haben kaum einmal die Wahl. Noch weniger können sie aus solchen familiären Systemen aussteigen. So pendeln sie zwischen den Lebenskonzepten der Eltern, die diese als konkurrierende Erwartungen für ihre Kinder geltend machen und sie häufig als scheinbar unverträgliche Positionen gegeneinander ausspielen. Eine Chance, dem zuvorzukommen, liegt in der Zukunftsmediation. Sie sucht zum einen die inneren Bilder aufzuspüren, die mit künftigen Entwicklungen verknüpft sind, und sie in ihrer wechselseitigen Passfähigkeit oder in ihren Ergänzungsmöglichkeiten verständlich zu machen. Zum anderen betrachtet sie diejenigen Erfahrungen, die entweder als beklemmender Hemmschuh oder aber als innere Basis für schwungvolle Zuversicht dienen. Darüber hinaus lotet Zukunftsmediation die Fähigkeiten aus, künftige Herausforderungen mit dem erforderlichen Maß an differenziertem Mut anzugehen – sei es Langmut, Großmut oder Demut. Zugleich sucht sie auch Schutz vor den kritischen Seiten des Mutes zu bieten – sei es Kleinmut, Hochmut oder Übermut.

Wenn dies gelingt, tauchen neue, geniale Lösungsdimensionen auf. Genial deshalb, weil sie den Beteiligten einfach und klar erscheinen, dabei jedoch eine viel weitere Bandbreite an Möglichkeiten eröffnen, als das zuvor der Fall war. Vor allem aber, weil sie die inneren Bilder der Beteiligten über künftige Perspektiven verändern und anreichern und so über konkrete Lösungen hinaus zu einer neuen, gemeinsam tragfähigen Orientierung führen. Bei genauerem Hinsehen zeigt sich, dass es weniger die Vorstellungen über künftige Entwicklungen sind als die bevorzugten Problemlöse-Stile, die damit einhergehen. Diese sind tief in persönlichen Werthaltungen, im Selbstbild, in den Fremdbildern und Weltbildern verwurzelt und werden selten bewusst reflektiert. In Teams und Firmen markieren sie maßgeblich den sogenann-

ten »Stallgeruch«, in Familien prägen sie die Familienkultur und -dynamik. Konflikte können sich daran entzünden oder eskalieren, und ausgerechnet im Lösungsprozess führen solche Divergenzen zu unvermuteten Spannungen. Diesem Aspekt ist deshalb besonderes Augenmerk zu widmen.

2. Übersicht der Themen

Das Buch ist als Handbuch für die Praxis angelegt. Deshalb ist es hilfreich, die methodische Vielfalt aufzuzeigen, die mit dem Feld systemischer Konfliktlösungen verknüpft ist. Das legt den Versuch nahe, wechselseitiges Lernen aus verschiedenen Arbeitsbereichen anzuregen. Führungskräfte können vieles von Familientherapeuten lernen – oft tun sie es längst, ohne sich dessen bewusst zu sein. Denn moderne Methoden etwa der Teamentwicklung gehen auf gedankliche und handwerkliche Ansätze zurück, die ihren Ursprung in der Arbeit mit familiären Systemen haben. Umgekehrt profitieren Familientherapeuten vom betrieblichen Know-how etwa zur Verbesserung der Kooperation, Koordination und Kommunikation, wenn sie in Teams mitarbeiten oder in Erziehungsberatungsstellen, Jugendämtern oder anderen Einrichtungen mitwirken.

Schließlich gilt das Augenmerk der Arbeit von Richtern, insbesondere von Familienrichtern. Sie finden die harten Fälle vor, die zuvor alle Chancen auf gütlichen Umgang aufgegeben haben. Und doch ist es Sache des Gerichts, gerade die im Konflikt verhärteten Konfliktparteien für die Suche nach gemeinsamen Lösungsinitiativen zu motivieren. Der Familientherapeut wird mit dieser Selektion harter Konfliktfälle kaum konfrontiert. Seine Klienten kommen zu ihm, um eine Beziehung noch zu retten. Den Weg aus der Rigidität hin zu einer gemeinsamen, zukunftsorientierten Gestaltung vorzubereiten, ist in beiden Fällen ein ähnliches Vorgehen. Führungskräfte in Firmen sind da auf den ersten Blick außen vor. Sie können den Schutz disziplinarischer Maßnahmen ergreifen, um Konflikte vorübergehend einzudämmen. Letzteres hilft jedoch nur kurzfristig. Ohne substanzielle Lösungen schwelen solche Konflikte schnell unter der Oberfläche weiter und gefährden das Wohl nicht nur von einzelnen Mitarbeitern oder Teams, sondern von ganzen Organisationen.

Im *ersten* Kapitel geht es darum, den toten Punkt, der mit einem verhärteten Konflikt oft einhergeht, überwinden zu lernen und Ressourcen zu schöpfen, die mehrgestaltige Lösungen – und damit gemeinsame Schnittstellen – erlauben. Es bezieht sich dabei auf die Schöpferische Konfession des Malers Paul Klee – eines seiner Bilder wurde zum Titelbild dieses Buches.

Sein bildhafter Ansatz skizziert sechs Stufen, von der Überwindung des toten Punkts bis hin zur gemeinsamen Suche nach der besseren Erkenntnis – oder guten Lösung – und dem Weg dorthin mit Gleichgesinnten, die jedoch ihre eigene Suche, über verschiedene Hindernisse hinweg, weiter wahrnehmen. Diese Arbeit von Paul Klee hat sich nicht nur für die Reflexion der Lösungsdynamik und die Moderation der jeweils nächsten Schritte als hilfreich erwiesen, sondern auch im Rahmen der Supervisionsausbildung von Systemischen Beratern.

Das *zweite* Kapitel widmet sich der Wirksamkeit von Lösungen und den dazugehörigen Grundlagen des systemischen Denkens und Handelns. Insbesondere zeigt es auf, wie mithilfe der Kontext- und Auftragsklärung die Tücken und Fallen sichtbar werden, die mit Konflikt-, aber auch mit Lösungssystemen einhergehen. Erst wenn der offenkundige Nutzen einer Lösung tatsächlich größer wird als der für einige Beteiligte verdeckte Nutzen des Konflikts, werden sich Lösungsräume entfalten und eine nachhaltige Lösungsdynamik entwickeln lassen. Dieser Ansatz spielt bei Gericht eine besondere Rolle aufgrund der dort meist verhärteten Positionen. Mitunter sind solche Verhärtungen Ausdruck eines »Sekundärnutzens«, den die Nutznießer nicht aufgeben möchten. Dieses Phänomen ist auch bei Firmen immer wieder zu erkennen und wird an entsprechenden Beispielen aufgezeigt.

Das *dritte* Kapitel geht auf das Handwerkszeug ein, das systemisches Arbeiten mit Familien und Organisationen auszeichnet. Im Mittelpunkt stehen Fragetechniken sowie der Transfer von der konfliktorientierten Aufstellung zur lösungsorientierten Vorstellung. Das Stichwort lautet »Szenisches Führen«. Ein Ziel ist die Schaffung neuer Lösungsräume im Hinblick auf bessere Beziehungen und Selbstwirksamkeit. Ein zweites Ziel ist der Aufbau des »inneren Reichtums«, also der Befähigung, nicht nur von außen her – extrinsisch motiviert – veränderte Perspektiven einnehmen zu können, sondern dies intrinsisch, aus der eigenen Anschauung heraus, leisten zu können. Dazu zählt auch der Umgang mit unterschiedlichen Einflussgrößen, die einen Konflikt speisen oder

eine Lösung begünstigen. Gezielt die wichtigen Hebel zu identifizieren und ansprechen zu können, spielt für die Wirksamkeit bei Kurzzeit-Therapien und zeitlich knapp bemessenen Coachings von Führungskräften eine zentrale Rolle.

Das *vierte* Kapitel geht auf den Umgang mit psychischen Belastungen am Arbeitsplatz als auch in der Familie ein. Dazu zählen der betriebliche wie auch der innerfamiliäre Burnout, betriebliches wie familiäres Mobbing, die Dynamik von Beziehungsfallen und deren zugrunde liegende paradoxe, bisweilen auch karzinogene Kommunikation. Insbesondere ist auf die Beziehung von malignem Stress und Traumatisierung zu achten. Der letzte Punkt ist gerade bei Kindern und Jugendlichen relevant. Deshalb wird diese Thematik hier nochmals besonders herausgehoben. Dazu werden Trauma-Trigger und diagnostische Raster erörtert. Ein für eine erfolgreiche Therapie entscheidendes Merkmal – die minimale kritische Differenz im Vergleich zur Trauma auslösenden Situation – ist auch für erfolgreiche Kurzzeit-Coachings von Belang. Die Architektur des Mutes als auch neuere Erkenntnisse zur Weisheitspsychologie und Resilienz werden in dem Zusammenhang mit zu diskutieren sein.

Das *fünfte* Kapitel gilt unterschiedlichen Problemlöse-Stilen, die beim Aufkeimen von Belastungen zu beobachten sind. Sie sind Teil des Konfliktgeschehens, aber mehr noch torpedieren sie Lösungsversuche, wenn sie unerkannt bleiben. Der kompetente Umgang mit unterschiedlichen Problemlöse-Stilen macht Lösungen hoch wirksam. Zugleich ist er Indiz für Führungskompetenz.

Kapitel I

Paul Klee – Die Kunst, Konflikte zu lösen

1. Was Therapeuten und Führungskräfte voneinander lernen

Die bildhafte Darstellung der Fantasiereise des Malers Paul Klee erlaubt auf ebenso einfache wie eindruckliche Weise, das Konflikt- wie das Lösungsgeschehen zu reflektieren als auch szenisch zu führen.

Konflikte zu lösen erfordert auf der einen Seite ein gewisses Maß an methodischem Können. Just das übergreifende Verständnis von Konflikten und die Entwicklung von geeigneten Instrumentarien, damit umzugehen, zeichnen systemische Ansätze aus. Viele dieser methodischen Ansätze, die in der Familientherapie ihren Ursprung haben, wurden für die Personal- und Organisationsentwicklung aufbereitet, vor allem im Bereich der Teamentwicklung und des Managements komplexer Projekte. Aus dieser Sicht gibt es auf dem Feld der systemischen Konfliktlösungen eine enge Verbindung – und Wechselwirkung – zwischen familienbezogenen und firmenspezifischen Methoden.

Dabei ist die familientherapeutische Arbeit kein abgeschlossenes Feld, sondern selbst ein Ort des Wandels, um etwa die Dynamik des Konfliktgeschehens aus neuen Blickwinkeln begreifen zu lernen. Davon können Firmen und deren Führungskräfte in vielerlei Hinsicht profitieren. Im Rahmen von systemischen Fortbildungen erarbeiten sie sich meist ein ähnliches methodisches Rüstzeug, in der Regel kompakt und mit dem Ziel, die Arbeit von Teams zu verbessern, das Gespräch mit oder zwischen Mitarbeitern zu fördern oder Verhandlungen konstruktiv zu führen. Im Kern geht es beim Familientherapeuten wie bei der Führungskraft um den kompetenten Umgang mit dem jeweils relevanten sozialen System. Längst lernen aber auch Familientherapeuten von Führungskräften. Denn die Erfahrungen, die im Umgang mit Unternehmen und deren Teams gewonnen werden, dienen auch der Weiterentwicklung familientherapeutischen Arbeitens.

Lernende Netzwerke

Der wichtigste Aspekt liegt im Verständnis von sogenannten »Lernenden Netzwerken«. Für Firmen ist das im Rahmen der Organisationsentwicklung stets aufs Neue ein wichtiges Thema, vor allem im Hinblick auf eine gedeihliche Kommunikation, Kooperation und Koordination. Für Familientherapeuten ist dieses Thema wichtig, wenn sie gehalten sind, in Lernenden Netzwerken mitzuwirken. Das geschieht zum Beispiel dann, wenn sie mit traumatisierten Kindern arbeiten, deren Eltern sich vor Gericht um das Sorge- und Umgangsrecht streiten. Wenn nun mit dem Ziel einer eigenverantwortlichen Lösung seitens der Eltern das Gericht nicht isoliert entscheidet, sondern das Jugendamt, die Erziehungsberatungsstelle, die Verfahrensbeistände und die Anwälte der Beteiligten zusammenführt, um deren Kooperation im Sinne des Wohls des Kindes zu fördern, stellt das einen Prozess der Organisationsentwicklung dar: verschiedene Institutionen zusammenzubringen, um voneinander und miteinander im Hinblick auf die Erreichung eines bestimmten Zieles zu lernen und um die jeweils eigenen Aktivitäten an diesem gemeinsamen, übergeordneten Ziel auszurichten. Auch hier geht es um Effektivität und Effizienz der Kooperation sowie um die Verbesserung der Projekt- und Prozessarbeit, z.B. Entscheidungen nicht zu Lasten des Kindes zu verschleppen.

Dieser methodische Ansatz lehnt sich hier wie dort an Prinzipien von Reflecting-Teams an, nur mit dem Unterschied, dass hier nicht eine betriebliche Zielsetzung, sondern das Ziel des Kindeswohls im Mittelpunkt steht. Anders als in der Einzelberatung sind die Berater, Coaches und Therapeuten nicht länger allein für die Unterstützung einer Familie oder eines Kindes verantwortlich, sondern als Teil einer Organisation – und eines Lernenden Netzwerkes – auch für deren erfolgreiche Kooperation. Diese Organisationsentwicklung trägt nun ihrerseits zur Lösung des familiären Konfliktes bei.

Aus dieser Sicht lohnt es sich für Gerichte und Jugendämter, ebenso für Familientherapeuten, Kinder- und Jugendpsychologen, Erziehungsberatungen und Anwälte, Verfahrensbeistände und betroffene Eltern, aber auch für Arbeitgeber und Schulen, sich mit Lernenden Netzwerken und deren Qualifizierung zu befassen. Das übergeordnete Ziel solcher Lernenden Netzwerke liegt in der optimierten wechselseitigen Unterstützung und der gegenseitigen Auftragsklärung. Dies resul-

tiert – wie bei jedem qualifizierten Projektmanagement – im besseren Verständnis und letztlich in einer Vereinbarung darüber, wer für welche Inhalte und Aufgaben in welcher Weise verantwortlich ist. Diese Klärung einer »Verantwortungsmatrix« erhöht die Wirksamkeit von Lösungen enorm. Sie spricht nach innen – das heißt innerhalb der Organisation und bei den Verantwortlichen – die gleiche Ressource an, die auch bei den Konfliktparteien selbst als wichtig eingestuft wird: die Befähigung zum Perspektivenwechsel.

Systemisch wirken

Um die Wirksamkeit einer Lösung zu unterstützen, ist noch ein weiteres Thema von Belang: die Befähigung, Konfliktströme durch Lösungsimpulse zu unterbrechen und Lösungsströme über Konfliktimpulse hinweg zu gestalten. Auf diese Weise lassen sich auch bei verhärteten Konflikten neue Lösungsräume initiieren, entwickeln und sukzessive weiten. Methodisch betrachtet ist dies kein lineares Vorgehen. Es gleicht eher dem Prozedere des seemännischen Angelns: Hängt der dicke Fisch am Haken, ist es wichtig, nicht mit aller Gegenkraft zu ziehen. Die Leine könnte reißen. Ihn heranzuziehen und auch wieder ein Stück ziehen zu lassen, um ihn letztlich an Land zu holen, ist eine Frage der Dosierung. Lösungen müssen ähnlich fordernd sein, aber sie dürfen nicht überfordern. Ein Lösungsstrom, der in Gang gesetzt wurde, kann sonst abreißen wie beim Angeln die Leine unter zu hohem Zug.

Konflikte *wirksam* zu lösen geht über das methodische Handwerkszeug weit hinaus.

Es ist gleichsam eine Kunst, vor allem in der Praxis. Es erfordert, verschiedene Facetten des Konfliktgeschehens zu sehen und das Lösungsgeschehen facettenreich gestalten zu lernen. Es ist eine Kunst, die sich erlernen lässt und deren Wert sich weniger in der Theorie als im praktischen Handeln erweist. Eine Kunst, die den Rückgriff auf die Betrachtungsweise des Künstlers lohnend macht: Vielleicht unbeabsichtigt, aber doch treffend hat der Maler Paul Klee in seiner schöpferischen Konfession das Spiel von Dosierung, lösungsorientiertem Facettenreichtum und dem Umgang mit Hindernissen beschrieben.

Darin zeichnet er ein Vorgehen, das sich wie eine Anleitung zur

nachhaltigen Lösung von Konflikten liest: Seine Betrachtung von Punkten und Linien und deren Dynamik verweist zum Beispiel auf Klippen, Unwägbarkeiten und Widerstände, die auch in einem Lösungsprozess enthalten sind. Konflikte zu beachten ist das eine. Etwas anderes ist es, die Schwierigkeiten zu erkennen, die durch den Lösungsprozess selbst entstehen. Beides zusammen erlaubt, ein hohes Maß an Wirksamkeit zu entfalten. Paul Klee bringt diese Phasen in eine gezeichnete, leicht abbildbare Logik. Er bezeichnet dies als eine Fantasiereise.

Diese gedankliche Reise ähnelt einem Merkblatt, das es erlaubt einzuschätzen, wie weit und erfolgreich eine Lösung bereits gediehen ist. Gerade in der praktischen Arbeit bietet diese Fantasiereise einen brauchbaren Leitfaden für die Reflexion eines Konfliktlöse-Prozesses. Bewährt hat sich dieser Ansatz zum Beispiel in der Ausbildung zur systemischen Supervision, aber auch zur Überwindung von betrieblichen Blockaden, wenn etwa wichtige Projekte, die von ihrer Bedeutung her keinesfalls scheitern dürfen, plötzlich doch auf der Kippe stehen.

Klees Fantasiereise gibt in einem ersten Schritt Auskunft darüber, wie überdenkenswert oder verbesserungswürdig eine Lösung erscheint. Klee bietet dazu zwei Betrachtungsebenen an: Die erste setzt sich – auf einfache, bildhaft einprägsame Weise – damit auseinander, wie eine Lösung wohl dosiert gestaltet werden kann. Die zweite Betrachtungsebene – die Meta-Perspektive – liegt gleichsam darüber. Sie lenkt den Blick darauf, wie gut, brauchbar oder treffend ein Lösungsentwurf jeweils ist. Und was dessen Unwägbarkeiten sind. Denn nicht jede Lösung eines Konfliktes ist gleichermaßen wirksam.

Unterschiede in der Wirksamkeit markieren die Qualität, den Grad an Nachhaltigkeit. Diese ist nicht selbstverständlich. Zum Beispiel können Lösungen vorübergehender Natur sein. Mitunter führen sie zu noch größeren Spannungen. Konflikte, die just im Lösungsprozess aufkeimen, wurden häufig iatrogen verursacht, also wie eine Infektion, die durch den Arzt selbst und seine Methode des Heilens hervorgerufen wird. Übertragen auf einen Konflikt bedeutet dies, dass er unter Umständen kurzfristig eingedämmt, aber nicht wirksam gelöst wird. Dies mitdenken zu lernen und dem Aspekt der Wirksamkeit mehr Beachtung zu schenken, ist ein wichtiger Baustein zur Gestaltung systemisch nachhaltiger Lösungen.

Fantasiereise nach Paul Klee (Schöpferische Konfession)

»Wir machen eine kleine Reise in das Land der besseren Erkenntnis.

Wir setzen uns über den toten Punkt hinweg und beginnen mit einer ersten beweglichen Tat (Linie). Nach kurzer Zeit machen wir halt, um Atem zu holen, (unterbrochene Linie) und gehen ein Stück weiter und machen erneut halt (mehrfach durchbrochene Linie).

Rückblick, wie weit wir schon sind (Gegenbewegung).

Im Geiste erwägen wir den Weg dahin und dorthin (Linienbündel).

Ein Fluss will uns hindern, wir bedienen uns eines Bootes (Wellenbewegung).

Weiter oben wäre eine Brücke gewesen (Bogenreihe). Drüben treffen wir einen Gleichgesinnten, der auch dahin will, wo größere Erkenntnis zu finden ist.

Zuerst vor Freude einig (Konvergenz), stellen sich allmählich Verschiedenheiten ein (selbstständige Führung zweier Linien). Gewisse Erregung beiderseits (Ausdruck, Dynamik und Psyche der Linie).«

Abbildung I-1: Klees »Schöpferische Konfession«

2. Die Reise zum inneren Reichtum wagen

Klees Fantasiereise bildet eine Reihe wesentlicher Lösungsschritte ab: Da ist zunächst der Wunsch, einen Konflikt lösen zu wollen, um mit den erlebten Spannungen – vielleicht auch psychischen Verletzungen – in Zukunft anders umgehen zu können: Dies symbolisiert die Reise ins Land der besseren Erkenntnis. Denn: Pragmatisch gesprochen bedeutet bessere Erkenntnis ja, im Kontrast zu einem verhärteten Konflikt die Neugier und den Mut aufzubringen, diesen Weg zu wagen und sich auf das zu erkundende Terrain einzulassen.

Eine primäre Aufgabe ist dabei, akute, lähmende Konflikte anzusprechen – und weiterreichende Erkenntnisse zu deren Lösung zu erzeugen, vielleicht auch zu provozieren. Das schließt den Wechsel von Perspektiven mit ein. Ob ein Konflikt als destruktiv eingestuft wird und zum Beispiel tradierte Interessenskonflikte repräsentiert oder ob ein Streit über verschiedene Vorstellungen der Zukunft als konstruktiv erachtet wird, ist es meist eine besondere Herausforderung, die Rigidität und Verhärtung eines Konfliktes zu überwinden. Es gilt, eine lähmende Entmutigung in eine lösende Ermutigung zu wandeln.

Dabei sind geeignete Hilfsmittel – Methoden – nützlich, um diesen

Prozess hinreichend ansprechend und auch angemessen anspruchsvoll zu begleiten. Doch nicht jeder vermag sich darauf »aus dem Stand« in gleicher Weise einzustellen, noch sind weitreichende Ziele für jeden gleichermaßen annehmbar. Dies geschickt zu dosieren als auch das Lern- und Lösungstempo annehmbar zu gestalten, ist Teil dieser Reise. Es gehört zum Design und Auftrag eines Lösungsprozesses.

Der erste Schritt – den toten Punkt überwinden

Je heftiger ein Konflikt, umso mehr ist er durch Rigidität und einengende Emotionalität gekennzeichnet. Verhärtete Fronten zeitnah aufzubrechen ist nicht einfach, vor allem dann nicht, wenn diesen Fronten von anderer Seite verlorene Hoffnungen, Wünsche oder auch die schmerzvolle Notwendigkeit nach weitreichenden Lösungen gegenüberstehen. In Familien sind es oftmals die Kinder, die zwischen die Mühlsteine der getrennten und streitenden Eltern geraten und für die eine Lösung des Konfliktes hilfreich wäre. In Firmen sind es die stressgeplagten Mitarbeiter oder auch die Konfliktkosten, zum Beispiel durch verschleppte Projekte, die auf eine zügige Beilegung der Auseinandersetzungen hoffen lassen.

Solche Einsichten lassen Eile geboten erscheinen. Doch nicht immer kann der Auftakt einer Konfliktlösung alle denkbaren Lösungsmöglichkeiten offerieren. Wenn die Verhärtung erst einmal überwunden und Bewegung ins Spiel gekommen ist, dann eröffnen sich mehr Möglichkeiten. Doch, wie in der Physik, kostet die Überwindung der Haftreibung zunächst viel mehr Kraft als die der Rollreibung. Ein zu scharfes Anfahren aus dem Stand ließe eher das Seil reißen oder die Kupplung brechen, als dass, wie bei einem Zug, alle Waggons mit in Bewegung gesetzt werden.

Aus der Verhärtung heraus sind zu viele Perspektiven, ist zu viel Bewegung auf einmal Gift. Es käme – das ist die Gefahr – zu einem noch tieferen Bruch in der Beziehung. Wichtig ist es, den toten Punkt zu sehen, ihn zu überwinden und zügig die erste Lösungslinie zu zeichnen. Dabei ist es nicht so wichtig, wie weit diese erste Linie reicht und wohin sie führt. Im Sinne der schöpferischen Konfession erscheint es eher ratsam, nach kurzer Zeit haltzumachen und »Atem zu holen«. Das bedeutet: nicht überfordern. Die Unterbrechung der Linie – auch der ersten – weist auf diesen Aspekt hin. Zugleich, das symbolisiert der Fortgang

der Linie, ist es wichtig, sich nicht darauf auszuruhen, sondern ein nächstes Stück weiterzugehen. Daraus ergibt sich eine Entwicklung in Etappen – gleich einer mehrfach durchbrochenen Linie. In einem konstruktiven Sinn ähnelt dieses Vorgehen dem aus der Psychotherapie bekannten Pacing (Schritt halten) und Leading (Führung übernehmen), aber nicht in bestimmender, durchsetzungsorientierter Weise, sondern mit dem Ziel, die Befähigung zur Selbst-Reflexion und die Wahrnehmung der Selbstwirksamkeit zu unterstützen. Das ist Teil des systemischen Handwerks. Später kommen mehr Linien – Lösungsoptionen – ins Spiel, und dann ist unsere erste Linie eine davon. Auf diese Weise verändert diese Linie selbst ihre Dynamik: weg vom toten Punkt hin zum Bestandteil einer sich öffnenden Vielfalt. Abbildung I-2 skizziert diesen Ansatz und bietet exemplarisch einige Leitfragen an, die für diesen Schritt in der Praxis nützlich sind.

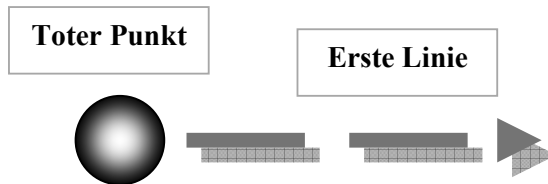


Abbildung I-2: Vom toten Punkt zur ersten Linie

Beispielhafte Leitfragen:

Was charakterisiert den »toten Punkt«?

- Worin äußert sich ein solcher toter Punkt?
- Wer ist daran beteiligt, wer ist davon betroffen und auf welche Weise?
- Was löst diesen toten Punkt »immer wieder« aus – mit welchem Fortgang oder Ergebnis?

Wie lässt sich dieser tote Punkt überwinden?

- Was könnte die Bereitschaft für eine Kooperation fördern?
 - Bei wem und mit welchem Ziel oder welcher Hoffnung?
- Wodurch kam bisher Bewegung ins Spiel – und wer ist – oder war – Initiator?
 - Welcher extrinsische (äußere) Auftrag oder welches intrinsische (innere) Motiv kann als Hebel wirken?
- Welche erste Aufgabe – oder Maßnahme – ist damit konkret verknüpft, für wen?
 - Was bedeutet das im Folgenden für die beteiligten und betroffenen Personen?

Die erste Linie – sich aus der Verhaftung lösen

Der Sinn der ersten Linie besteht weniger darin, eine Lösung zu kreieren, und das thematisiert Paul Klee, wenn er von der Überwindung des toten Punktes spricht, als vielmehr in Bewegung zu kommen. Aus der Sicht des Führungskräfte-Coachings als auch therapeutisch wichtig ist die Frage: Wie entkommen Klienten ihren starren Mustern? Nicht minder kritisch ist diese Frage für ganze Firmen. Kaum etwas ist kostspieliger als etwa ein Projekt, das auf der Stelle tritt. Wie kommt dies wieder in Bewegung?

Ein anderes Bild mag das zusätzlich veranschaulichen. Ein Würfel, der auf einer Platte haftet, ist nicht zu bewegen. Er klebt, sitzt auf der Stelle fest. Wenn dies nun ein Symbol für einen rigide ausgetragenen Konflikt darstellt, nämlich in seinen Positionen nicht mehr vom Fleck zu kommen, dann braucht es zu Beginn nicht gleich den großen Rutsch in alle Richtungen quer über die gesamte Platte. Es reicht, mit einem kleinen Ruck den Würfel zunächst ein kleines Stückchen zu bewegen. Selbst wenn er sich bloß einen einzigen Millimeter bewegt, ist er nicht mehr verhaftet, nicht mehr auf der Stelle verklebt. Die Lösung aus der Verhaftung schafft nun Bewegungsfreiheit – und die Möglichkeit, andere, neue, weiterführende Linien zu eröffnen und ihnen zu folgen.

Der kleine Sprung von null auf eins ist viel größer als der scheinbar riesige von eins auf hundert. Im Sinne der Qualität, nicht der zahlenmäßigen Distanz. Der Schritt von der Nicht-Existenz – der Null – zur Existenz – der Eins – ist ein wesentlicherer als derjenige der Vervielfachung, etwa von eins auf hundert. Nirgendwo kann man dies plastischer erfahren, als wenn es gelingt, im Streit verhärtete Parteien an einem Punkt in Bewegung zu bringen, gleichsam von null auf eins, und zwar so, dass sie dies reflektieren können. So, dass ihre Erstarrung aufbricht und sie ihre eigene Erleichterung darüber spüren.

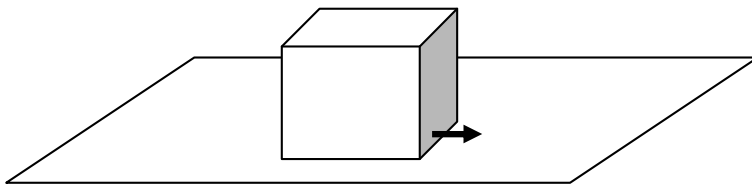


Abbildung I-3: Der erste Schritt – minimaler Aufwand, maximale Wirkung

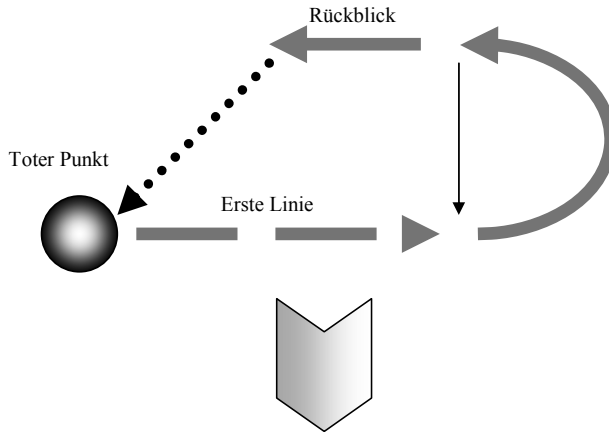
Sich dieses Bild ins Gedächtnis zu rufen, entstresst die Konfliktparteien. Mehr noch entstresst es die Richter, Therapeuten, Führungskräfte. Gerade diese setzen sich selbst oft unter Druck, so als würde die Verantwortung für die Lösung der streitenden Parteien an ihnen kleben. Sich diesem Stress auszusetzen ist nicht nötig. Viel wichtiger ist es, bei den Konfliktbeteiligten die bewusst werdende Erfahrung dieses ersten Schrittes hervorzurufen. Das prägt, wenn es gelingt, den weiteren Verlauf der Lösungsdynamik in entscheidender Weise. Es ist wie bei einem jungen Vogel, der am Nestrand hockt und Angst vor der Tiefe hat, weil er noch nicht gelernt hat, seinen eigenen Flügeln zu vertrauen. Dennoch, ein Impuls, eine Ermutigung, einen buchstäblich ersten kleinen Schritt weiter, und der Nesthocker weiß im nächsten Augenblick, dass er fliegen kann. Wie weit, ist dann nur noch eine Frage des Übens.

In der systemischen Praxis erfolgt dieser Schritt meist durch einen dialogischen Prozess. Der Therapeut wie auch der Coach initiieren zusammen mit einem Klienten, einer Führungskraft oder einem Team diesen ersten Schritt. Dabei ist es für die Betroffenen eine Frage der zunehmenden Geschicklichkeit, das erlernte Handwerkszeug versiert einzusetzen. Dieses unterstützt den Lösungsprozess und befähigt die Konfliktparteien, ihre Kompetenzen zu erweitern. Das betrifft insbesondere die Themen des Klärens, Führens und Befähigens.

Rückblick öffnet Weitblick

Der Rückblick auf das bislang Geschehene erweist sich als ein Scheideweg, als ein Übergang von der Konflikt- zur Lösungsorientierung. Denn die Fantasiereise führt an den Ausgangspunkt – an den toten Punkt – zurück, jedoch auf einem Niveau, das mit jenem toten Punkt nichts mehr gemein hat (Abbildung I-4). Der Rückblick geschieht nicht, um die Positionen dieses Punktes wieder einzunehmen, sondern um aus einer übergeordneten Warte den Unterschied zwischen jenem Zustand der Stagnation und dem bisher Erreichten zu reflektieren, sich bewusst zu machen. Eben dies lässt sich therapeutisch als auch im Coaching nachzeichnen. In der systemischen Sprache ist dies der Einstieg in die Arbeit mit Unterschieden, und zwar mit solchen Unterschieden, die einen spürbaren Unterschied machen. In verhärteten Positionen zu verharren ist ein konflikttypischer Zustand. Dieser lässt sich mit strittigen Argumenten ausdehnen. Was aber macht den Unter-

Stufe 1



Stufe 2

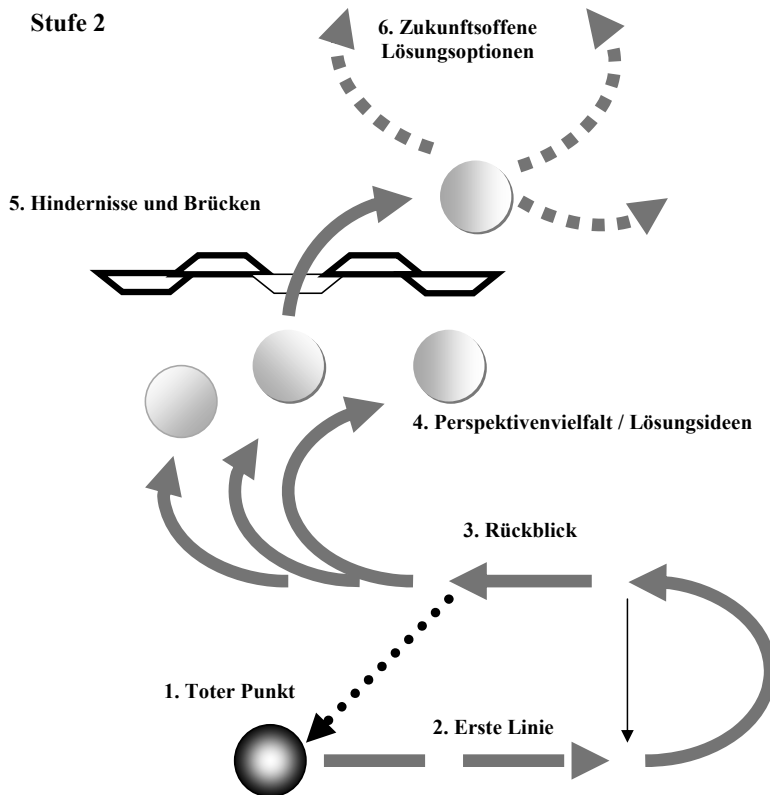


Abbildung I-4: Vom Rückblick zur Meta-Perspektive

schied? Schon nach einer ersten weiterführenden Linie diese Gegenbewegung, wie Paul Klee sie nennt, zu riskieren und den Dialog über diesen Zustand als auch über das zu Erreichende anzustreben, ist demgegenüber ein früher lösungstypischer Zustand. Ein wesentlicher Unterschied. Den damit verbundenen Wandel der Wahrnehmung zu provozieren charakterisiert den tatsächlichen Wert jener ersten Linie.

Im übertragenen Sinn muss jene erste Linie keine Lösung offerieren oder in Aussicht stellen. Ihr Zweck ist es, Bewegung zu schaffen und den toten Punkt überwinden zu helfen. Insbesondere wird durch diesen Schritt ein Lernprozess initiiert, der es erlaubt, aus einer erhöhten Sicht – der Meta-Perspektive – das akute Streitgeschehen zu reflektieren. Es macht einen wesentlichen Unterschied, ob zwei Kontrahenten sich streiten oder ob diese beginnen, über den Streit zu sprechen und dazu gemeinsame Betrachtungsweisen zu entwickeln. Wenn dieser Punkt erreicht ist, können Perspektiven weiter aufgefächert werden. Die Gefahr einer Überforderung oder eines Bruchs ist damit gebannt. Denn wer in der Lage ist, einen toten Punkt zu überwinden und dies im Gespräch zu reflektieren, der wird sich auf weitere Perspektiven einlassen können, ohne darüber die Fähigkeit zum Dialog zu verlieren.

Der Rückblick auf den ersten Schritt, das heißt auf die erste Linie und auf die Überwindung des toten Punktes, erlaubt, diesen zu relativieren und in einem erweiterten Gesichtsfeld einzuordnen. Dieser neu gewonnene, weiterführende Blick über die Limitationen des toten Punktes hinaus erhöht die Handlungsfreiheit und damit die Chance, zusätzliche, bislang nicht angedachte Lösungsideen zu entwickeln. Weiter gefasst erlaubt diese Reflexion einem Therapeuten oder Coach, die Spannweite seiner Betrachtung zu reflektieren. Denn Familientherapeuten müssen oft die Wechselwirkungen zwischen familiären und beruflichen, bei Kindern auch schulischen, Belastungen ins Kalkül ziehen. Für betriebliches Coaching gilt das Gleiche. Aus Sicht des Familientherapeuten den Fokus zu sehr auf den familiären Zustand zu legen, ohne den arbeitsrelevanten Zustand, würde vielfach zu kurz greifen. Das betriebliche Geschehen eindimensional zu betrachten ist nicht minder riskant. Denn Konflikte sind ambivalent. Das heißt, sie bilden nicht nur Einflussgrößen auf die Lebensqualität und sie sind auch nicht nur Indikatoren, sondern stets beides. Allerdings mögen Einflussgrößen – Effektoren – und Indikatoren in unterschiedlichen Lebensbereichen zum Ausdruck kommen.

Dies wahrzunehmen und beurteilen zu lernen ist Teil jenes Rückblicks. Im Kapitel zum systemischen Handwerkszeug wird darauf näher einzugehen sein.

Beispielhafte Leitfragen:

Wie weit sind wir – rückblickend betrachtet – gekommen?

- Welche Ziele wurden durch die Überwindung des toten Punkts schon erreicht?
 - Welche nicht – und welche ursprünglichen Ziele sind noch relevant?
- Nehmen wir uns genug Zeit für Rückblick und Neubewertung des Erreichten?
 - Aus welcher Perspektive erfolgt die Neubewertung?
- Besteht für den weiteren Verlauf Zuversicht und Begeisterung? Oder Skepsis?
 - Aufgrund welcher Erfahrungen?

Weitblick schafft Gelassenheit

Damit dies nachhaltig fruchtet, genügt es nicht, einfach nur »über Dinge« zu reden. Vielmehr erfordert dieser übergeordnete Dialog eine veränderte Wahrnehmung. Während sich auf der ersten, unteren Ebene die Standpunkte gegenseitig fremd bleiben und keine Schnittmenge miteinander aufweisen, bildet der Konflikt auf der darüber liegenden Meta-Ebene die Schnittmenge, aus der heraus eine Betrachtung der Unterschiedlichkeiten möglich wird – mit der Chance, diese Unterschiede wechselseitig begreifbar zu machen.

Auf der Meta-Ebene geht es nach wie vor um die strittigen Aspekte. Dennoch sind sie hier nicht länger nur gegeneinandergestellt. Wichtiger ist es, nach Ansatzpunkten zu suchen, aufgrund derer sie sich in Beziehung setzen lassen.

Oft hilft dafür – als erste Linie – die Frage, was den Beteiligten an diesem Konflikt aus einer weit in der Zukunft liegenden Perspektive wichtig gewesen sein wird. Sollte die Antwort »Nichts« sein, stellt sich die Frage, warum die Beteiligten dann überhaupt streiten und Zeit und Energie investieren. Dieses »Nichts« kommt jedoch selten als Antwort vor. Meist zeigt sich, dass aus einer gedachten Rückschau ein Konflikt

auf essenzielle Aussagen reduziert und damit »wahrer« wird – das heißt, auf das reduziert wird, was bei den Beteiligten tatsächlich hinter dem Konflikt steckt. Durch die Projektion des Konfliktes auf einen entfernt liegenden Horizont verschwimmen Details, um die aktuell so nachdrücklich gerungen wird. Dieser Abstand verändert den mentalen Abstand und erzeugt dadurch einen weiteren, freieren Blick auf das Konfliktgeschehen. Ebenso verändert er die Befindlichkeit und damit die emotionale Distanz – die Grundlage für Gelassenheit.

All dies legt nahe, dass über der Konfliktebene nicht nur eine Meta-Ebene angesteuert werden kann. Tatsächlich sind es verschiedene Ebenen, die hier zum Klingen gebracht werden. Wie weit dieser Prozess gedeiht, hängt – man könnte sagen – vom Reifegrad der Beteiligten als auch von der Eskalationsstufe des Konflikts ab.

Wenn die Einbildung die Unbildung vor der Bildung schützt ...

Wenn es gelingt, die Rigidität – den toten Punkt – zu überwinden, kann es zu verschiedenen Stufen der Lösungsorientierung kommen. Das heißt, je nach Niveau des Dialogs, den zu führen die streitenden Parteien fähig sind, werden unterschiedliche Ebenen zum Klingen gebracht. In Anlehnung an das Kommunikations- und Managementmodell von Scharmer (2005) mag das veranschaulicht werden. Dabei sind verschiedene Niveaus des Zuhörens und Reflektierens zu beachten, wenn möglich auch anzustreben. Diese spiegeln, vereinfacht dargestellt, vier Ebenen der kommunikativen Kompetenz wider.

Für den Aufbau konsensualer Lösungen liegt darin ein wichtiger Schritt mit dem Ziel, das gegenseitige Zuhören und Verstehen-Lernen, aber auch das gemeinsame Weiter-Denken als wesentliche Ressource zu aktivieren.

- Die erste (in Abbildung I-5 die unterste) Ebene ist wie ein Download zu verstehen: Wahrnehmen und Zuhören führt immer nur zur Bestätigung der bereits vorhandenen Urteile und Vorurteile. Wir nehmen auf dieser Ebene nur das wahr, was unserem gewohnheitsmäßigen Urteilen ohnehin entspricht. Heftige Reaktionen werden häufig auf dieser Ebene »getriggert«, das heißt, auf bestimmte Reize folgen immer wieder gleiche, stereotype Reaktionen. Zum Beispiel

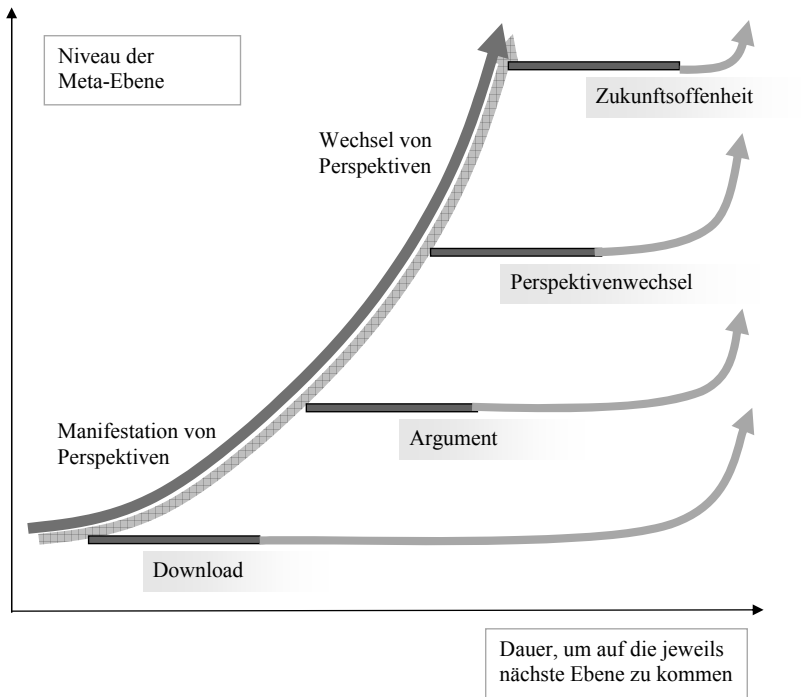


Abbildung I-5: Die vier Ebenen des Wahrnehmens, Reflektierens und Handelns

folgen auf diesem Konfliktniveau einem bestimmten Stichwort der einen Seite bestimmte Vorwürfe auf der gegnerischen Seite.

In der Konfliktdynamik zeichnet sich dieser Zustand durch einen hohen Grad an Rigidität aus. Entwicklungsoptionen werden abgewehrt, als massive Bedrohung oder gar als Angriff erlebt. Nicht selten geht diese Rigidität auch mit einem ausgeprägten Dünkel einher, nämlich dann, wenn keine Bereitschaft zum Gespräch, wohl aber das Gefühl von Überlegenheit vorhanden ist. Jemand von oben herab abblitzen zu lassen ist das Verhaltenskorrelat, das hier zu beobachten ist. Auf diese Weise kann sich gleichsam die Unbildung durch Einbildung vor der Bildung schützen. Der Unbildung ist stets eine gewisse Rigidität zu eigen, nämlich die Weigerung, über ihren Tellerrand hinausblicken zu wollen. Dünkel bezeichnet die Einbildung, die vor einer geistigen Öffnung und der Wahrnehmung neuer Perspektiven – eben der Bildung – schützt.

- Die zweite, darauffolgende Ebene des Zuhörens ist das Argumentieren. Im Hinblick auf das Management bezeichnet Scharmer diese Ebene als gegenständlich-unterscheidendes Zuhören. Bürokratisches und technokratisches Denken gehören hierher. Aber auch für die Betrachtung des Konfliktgeschehens ist diese Dimension von Interesse. Ein strittiges Thema steht hier nach wie vor im Mittelpunkt der Auseinandersetzung, Dabei richtet sich jedoch die Aufmerksamkeit zunächst darauf, was anders ist, was abweicht, oder was als ergänzendes Argument zulässig erscheint. Konfliktgegner fokussieren auf diesem Niveau auf diejenigen Aspekte, die jeweils von ihren eigenen Vorstellungen abweichen. Das unversöhnliche Gegeneinander, das den Download häufig charakterisiert, geht mit dem Argumentieren in ein Streit-Gespräch über. Immerhin, die Kontrahenten sind im Gespräch. Das ist mit einer Tücke behaftet, im Glücksfall vielleicht auch mit einer Lücke. Die gilt es zu suchen. Zunächst liegt die Tücke beim Streitgespräch darin, dass es nach wie vor nur um das strittige Thema geht und ein Schritt in Richtung Meta-Ebene nicht zu erkennen ist. Die Argumente bringen dann die Gefahr mit sich, dass um diese zusätzlich gestritten wird. Der Streit wird auf ein anderes Thema verlagert. Im ungünstigen Fall verhärten sich die Fronten weiter, und es gibt nun gleich mehrere Trigger, die das Konfliktgeschehen in einen Download zurückkippen lassen. Auf dieses Risiko ist in der Konfliktmoderation durch Coaches oder Therapeuten besonders zu achten. Denn auf diese Weise entstehen Nebenkriegsschauplätze, die von Lösungen ablenken oder bei denen die Konfliktthemen gegeneinander ausgespielt werden. Dies einzufangen ist nicht leicht.

Auf der anderen Seite erlaubt das Sondieren von Argumenten auch die Suche nach einem gemeinsamen Andock-Punkt, der den Sprung in die Meta-Betrachtung erlaubt. Dies ist die Lücke im Prozess des gegnerischen Argumentierens. Die Suche danach ist zunächst offen, denn wo sollte ein Argument liegen, das einen solchen Quantensprung zulässt? Dieses Vorgehen gleicht einem Segelflugzeug, das in der Nachmittagssonne die Berg- und Waldhänge entlanggleitet und sie dabei nach Aufwinden »abtastet«. In dem Moment, in dem die Spitze einer Tragfläche einen solchen Aufwind erfasst und nach oben weggedrückt wird, reagiert der Pilot schnell und drückt das gesamte Flugzeug in diesen Aufwind hinein, um da-

rüber kreisend nach oben zu kommen. Nach diesem Prinzip kann ein Segelflugzeug von Aufwind zu Aufwind fliegen, immer wieder Höhe gewinnen und dabei weite Strecken zurücklegen. Ein ähnliches Gespür nützt auch im therapeutischen Prozess: Die Argumente, die herunterziehen und nur zu Nebenkriegsschauplätzen führen, bestenfalls kurz überfliegen, um sich auf diejenigen einzulassen und die zu nutzen, die als Aufwind aus der Talsohle herausführen.

Für die streitenden Parteien kommen dabei zwei Wirkungsgrößen zum Tragen: Zum einen führt der Wechsel von Streitinduzierenden hin zu Streitlösenden Argumenten zu einer Veränderung im Erleben des Konfliktgeschehens. Es wird versöhnlich. Zum anderen entsteht so die Nähe zum Perspektivenwechsel. Die Konfliktparteien beginnen, nicht mehr gegeneinander, sondern miteinander zu streiten.

Was wie Wortspalterei aussieht, hat für die Praxis größte Bedeutung. Gegeneinander zu streiten heißt, die Beziehung hinter die Argumente zu stellen und deren Zerstörung mit in Kauf zu nehmen. Miteinander zu streiten heißt, um unterschiedliche Ansichten oder Positionen zu ringen, die Beziehung darüber jedoch nicht aufzugeben – oder sie mithilfe des Streites sogar retten oder reparieren zu wollen.

Zukunftsoffenes Wahrnehmen lernen

- Die nächste Stufe, die dem »Miteinander streiten« folgt, ist eine tiefere Ebene des wechselseitigen Wahrnehmens. Scharmer (2009) spricht hier vom empathischen Zuhören. Dies zeichnet sich dadurch aus, dass eine Bewegung des inneren Ortes stattfindet, von dem aus das Zuhören geschieht. Im Fall des empathischen Zuhörens verschiebt sich die Wahrnehmung hin zum anderen, also zu dem Ort, von dem aus der jeweils andere spricht. Ein Prozess, mit dem zahlreiche therapeutische Ansätze arbeiten. Ein wichtiger Unterschied ist dabei zu bedenken. Ein auf die bloße Methodik reduziertes Vorgehen reicht nicht, um Wirkung zu entfalten. Nach Scharmer ist es wichtig, und dies sei hier unterstrichen, die empathische Fähigkeit – mithin die Liebe – zu aktivieren und zuzulassen, um so eine direkte Verbindung zur anderen Person aufzubauen. Gelingt dies, so

wird eine substanzielle Veränderung erlebbar: Wir lassen den eigenen Plan, das Korsett der eigenen begrenzten Wahrnehmung hinter uns und beginnen die Welt mit den Augen des anderen zu sehen.

Diesen Ansatz zu denken fördert den Konfliktlöseprozess. Allerdings erweist es sich als zu idealistisch, darauf zu vertrauen, dass sich beide Seiten immer gleichsinnig in diese Richtung entwickeln. Vielmehr trennt sich hier oftmals die Spreu vom Weizen. Insbesondere Familienrichter wissen davon zu berichten, dass häufig ein Elternteil bereit ist, sich zu öffnen und auf den anderen einzulassen, oder bereit ist, auch die langfristige Perspektive für Kinder mitzuentwickeln. Der andere Elternteil jedoch verharrt im Download, gegebenenfalls von einzelnen Argumenten gefüttert, ohne sich auf den empathischen Prozess des Perspektivenwechsels auch nur ein Jota einzustellen. Im Gegenteil, solches Entgegenkommen des einen wird nicht selten ausgenutzt, um für den anderen Vorteile etwa beim Finanzausgleich herauszuschlagen. Wie ist damit umzugehen? Wer liebt, gibt oft nach und nimmt Einbußen in Kauf, das ist eine schon aus Märchen bekannte Weisheit. Nun kommt weder Richtern noch Therapeuten die Aufgabe des Märchenerzählers zu. Vielmehr wird es darum gehen, den höheren Reifegrad des einen Partners nachdrücklich-behutsam als Modell für den anderen einzuführen als auch die Augenhöhe für den empathischen Partner zu erhalten und nicht gegenüber dem einseitigen Vorteil des anderen zu kippen. Häufig wird ja der Nutzen des Konfliktes von einem der Partner ausgespielt. Dies zu erkennen und adäquat damit umzugehen, wird im nächsten Kapitel zu erörtern sein.

- Wenn es nun den involvierten Parteien gelingt, sich auf die Perspektiven des oder der jeweils anderen wechselseitig einzulassen, dann sind diese Perspektiven als Grundlage gemeinsamen Denkens oder Verstehens nicht mehr erforderlich. Dann ist es möglich, statt von gegebenen Perspektiven auszugehen auch neue gemeinsam zu entwickeln. Mit Scharmers Worten ist dabei von der vierten Ebene des Zuhörens die Rede – der Ebene des schöpferischen Zuhörens oder des Zuhörens aus dem in Entstehen begriffenen Feld der Zukunft. Für die Konfliktdynamik spielt diese Ebene gleichermaßen eine wichtige Rolle: Die Kontrahenten haben nicht den Konflikt gelöst, sondern sie haben sich vom Konflikt gelöst. Simon (2010) postuliert, dass nicht die Lösung eines Konflikts das eigentliche Ziel sei, son-

dern die Befähigung, sich vom Konflikt zu lösen. Das geht sinngemäß mit Scharmers vierter Stufe einher, derjenigen der Zukunfts-offenheit.

Die Abbildung 5 macht verständlich, warum Richter mitunter wenig Zuversicht haben, die ihnen anvertrauten Fälle in einem gütlichen Sinn mit den Kontrahenten regeln zu können. Sie haben es mit Streitenden zu tun, die aus dem Download heraus oft lange brauchen, bis sie sich zumindest auf erste lösende Argumente einlassen. Therapeuten, Coaches oder Führungskräfte starten auf dieser Skala meist weiter oben. Dann wird ein Erfolg auch schneller sichtbar.

Engagierte Gelassenheit – ein Vor-Bild

Vor allem wenn der Wandel vom argumentativen Niveau zum empathischen Zuhören vollzogen ist, kann ein Konflikt meist zügig bereinigt werden. Man kann dies mit dem Bemühen ums Abnehmen vergleichen. Wenn jemand einhundertvierzig Kilo auf die Waage bringt und zwanzig Kilo abnimmt, ist das eine enorme Leistung. Sie fällt optisch jedoch nicht so ins Gewicht wie bei einer Person, die sich von neunzig auf siebenzig Kilo verschlankt. Die wahrnehmbare Differenz ist größer. Im übertragenen Sinn heißt das: Je verhärteter ein Konflikt ist, umso mehr Geduld und Ausdauer sind vonnöten, um sich daraus zumindest ein kleines Stück weit lösen zu können. Dies erfordert mehr Geduld und Frustrationstoleranz.

Hier hilft einmal mehr der Rückgriff auf Paul Klees *Schöpferische Konfession*. Denn mit ihr verbindet sich zum einen die Möglichkeit zu orten, wie weit die erste Linie weg vom Download – also von der Verhaftung in einem toten Punkt – bereits gediehen ist. Falls dies nur ein kleines Stück weit erfolgt ist, dann ist diese Linie dort ein erstes Mal unterbrochen. Zeit zum Atemholen. Danach aber weiter, vielleicht ein nächstes kleines Stück. Ähnlich wie beim Segelflieger, der den Berghang entlanggleitet, auf der Suche nach einem neuen, wenn vielleicht auch nur leichten Aufwind. Zugleich erlaubt diese scheinbar simple Linie zu hinterfragen, welche Ressourcen mit diesem kleinen Stück bereits aktiviert werden konnten und welche noch gezielt gefördert oder angesprochen werden müssen. Das führt im nächsten Schritt zur Betrachtung des Ressourcenmanagements.