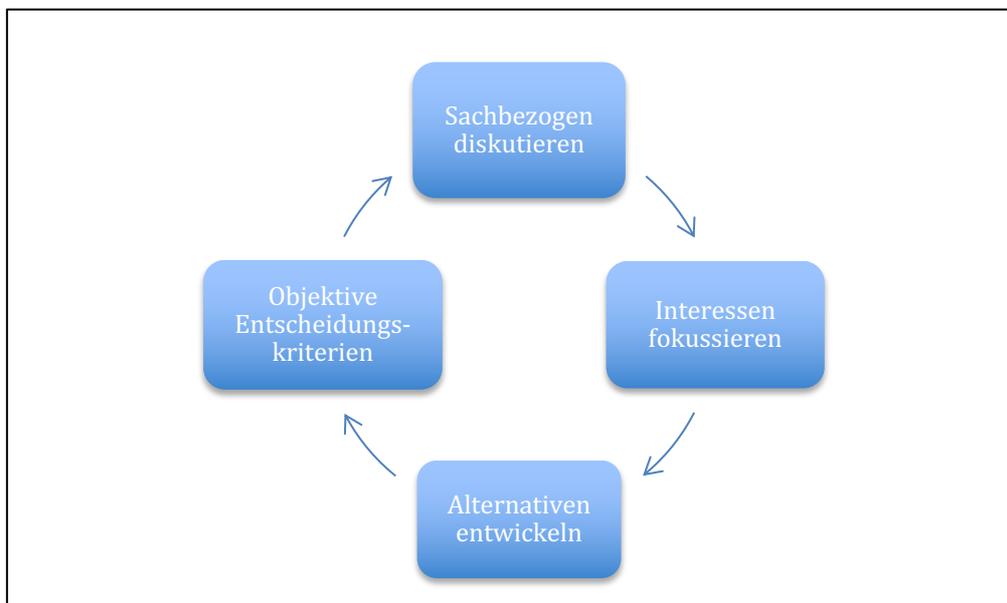


Konfliktklärung durch Mustermanagement Only two can play this game

Konflikte in Beziehungen und Arbeitsverhältnissen gehören zum Alltag von Menschen. Oftmals können in Firmen oder Paarratgebern Anleitungen zum Verhalten in Konfliktsituationen nachgelesen werden, um eine Eskalation zu vermeiden. Was jedoch, wenn zwischen bestimmten Personen ein Konflikt immer wieder auftritt? Dabei wurde in einem Gespräch mit Dritten bereits versucht möglichst lösungsorientiert eine sogenannte win-win Situation durch aktives Zuhören und gemeinsame Absprachen zu schaffen. Gerne wird hierfür auch das Harvard Konzept zugrunde gelegt, das sich „die Methode des sachgerechten Verhandeln“ nennt.¹



Bei dieser Idee werden Sachliches und Persönliches bzw. die Sachebene und Beziehungsebene getrennt. Es wird hierbei angenommen, dass eine Klärung des Sachverhaltes im Vordergrund stehen sollte, da Emotionen Schlichtung stören und zu (weiteren) Kränkungen führen können. Gelingt eine Lösung des Konflikts, so beruhigen sich die Emotionen auch - so die Annahme. Leider jedoch machen Betroffene und „Streitschlichter“ die Erfahrungen, dass sich dadurch emotionale „Wellen“ nicht beruhigen lassen. Wie lässt sich das erklären?

¹ Diese Methode wurde an der Harvard-Universität entwickelt, um in Konfliktsituationen eine konstruktive Einigung zu erzielen. Menschen und Probleme werden getrennt voneinander behandelt und Ergebnisse werden auf objektiven Entscheidungskriterien aufgebaut.

Aus systemischer Sicht sind Menschen autopoietische Systeme, die sich selbst organisieren und von außen nicht direktiv beeinflussbar sind. Autopoiese bedeutet Selbsterschaffung bzw. Selbsterhaltung. Somit ist ein Konflikt zwischen (zwei) Menschen ein autopoietisches System, das sich aus sich selbst heraus erhält. Liegen hierbei „intimere“ Beziehungsstrukturen zugrunde und liegt das Kernproblem nicht (nur) in einer Sachfrage, so greifen Schlichtungsversuche, die Sachliches fokussieren, nicht. Mustermanagement kann Hilfe bieten, da diese unwillkürliche Musterbildung beachtet wird.

In Systemen (Familien, Paare, Arbeitsgruppen, Teams usw.) kommt es im Laufe der Zeit zur Bildung von Mustern, die sich dadurch auszeichnen, dass Handlungen und verbale Kommunikationen sich wiederholen, um Kommunikationsroutinen stabil zu halten. Bei Liebes-Paaren kann dies anschaulich beobachtet werden: Zu Beginne ist alles neu, doch mit der Zeit weiß der Partner, was er tun muss, um den anderen zu verärgern oder zu erfreuen. Auch zwischen Lehrern und Schülern bilden sich solche Kommunikationsmuster. So weiß ein Partner oder Geschäftskollege nach anfänglicher genauen Beobachtungen genau, welcher Mensch wie reagiert. Bei bspw. Konferenzen selbst kann man vorhersagen, wer das Ende „durch unnötige“ Fragen hinauszieht und wer lieber schon gedanklich beim Feierabendbier ist. Auch hier hilft Musterbildung bei der Stabilisierung und Verhaltensautomatismen unterstützen (unwillkürlich) die Kommunikationsroutine.

Bei Paaren wird aus anfänglicher Liebe leider auch öfters Abneigung, zwischen Freunden /Schülern beenden Streitigkeiten die gegenseitige Unterstützung und in Teams wird die effiziente Zusammenarbeit durch Streit, Neid und Machtfragen ausgebremst. In der Literatur wird dies auch als „dysfunktionale Kommunikationen“ bezeichnet. Die Sichtweise der „Autopoiesis“ kann anregen, diese Kommunikationen zunächst einmal als zu deren Struktur passend, anzusehen. Veränderungen werden erst möglich, wenn sie von den Beteiligten als hilfreich eingeschätzt werden können.² Darauf wird in diesem Artikel später nochmals eingegangen.

Von den Beteiligten kann bei Konfliktklärungsversuchen meistens keine hilfreiche Antwort erhalten werden, da der sogenannte „blinde Fleck“ die eigene Beteiligung bei Konflikten ausblendet. Die Schuld wird beim Anderen gesehen. Bei Klärungsversuchen versuchen die Betroffenen, die Schuldfrage dadurch lösen indem sie aufzeigen wollen, das der jeweils andere falsch gemacht hat und welchen Anteil dieser am Geschehen trägt. So entwickeln sich mit der Zeit „Konfliktmuster“, was bedeutet, dass auf eine Aussage oder Handlung eine sich immer wiederholende (Re-)Aktion erfolgt. In der systemischen Beratung wird dies auch „Anschlussfähigkeit“ der Kommunikation genannt. Dies bedeutet, dass sich Abläufe in der Kommunikation verfestigen, sprich wiederholen und auch zu leidvollen bzw. als nicht hilfreichen Kommunikationsmustern „einschleifen“.

² Von Schlippe, Arist: S. 68.

Dies verläuft unbewusst und die Beteiligten sind emotional in diesen Mustern „gefangen“, so dass ein Abstand zur Betrachtung dieser Abläufe selten möglich ist. Es scheint, als würde diese Kommunikation mit den Menschen machen, was sie will, sie ist stark und nur schwer veränderbar, sobald sie einige Zeit „eingeübt“ wurden. Egal auf welchen Ebenen bzw. in welchen Systemen sich Konfliktmuster gebildet haben, gleich bleibt, dass das Problem nicht im Konflikt selbst gesehen wird, sondern in der anderen Person.

Hier setzt der Ansatz des Mustermanagements an: Der „unsichtbare“ Ablauf innerhalb der Systeme soll „sichtbar“ gemacht werden. Hierzu wird ein sogenannter „Beobachter“ eingesetzt. Er fokussiert Abläufe zwischen Konfliktparteien mit einer gewissen Distanz und somit auch die Funktionsweise des Konflikts. Daran schließt sich die Erkenntnis, dass die sich wiederholenden Abläufe (Kommunikation) nur von zwei bestimmten Parteien (den Beteiligten) aufrecht erhalten werden. Weitere hilfreiche Erklärungen bei einem Schlichtversuch könnten sein:

- Es liegt in der Natur des Menschen, Ursachen für Probleme im Außen zu sehen. Bei Konflikten weiß jeder, was der Andere falsch gemacht hat und dass dieser verantwortlich sei. Besserungsvorschläge an den jeweiligen anderen folgen meistens.
- Diese Verbesserungsanweisungen an den anderen Beteiligten führen jedoch dazu, dass dieser sich noch mehr verschließt und emotional negative Gefühle verstärkt werden.

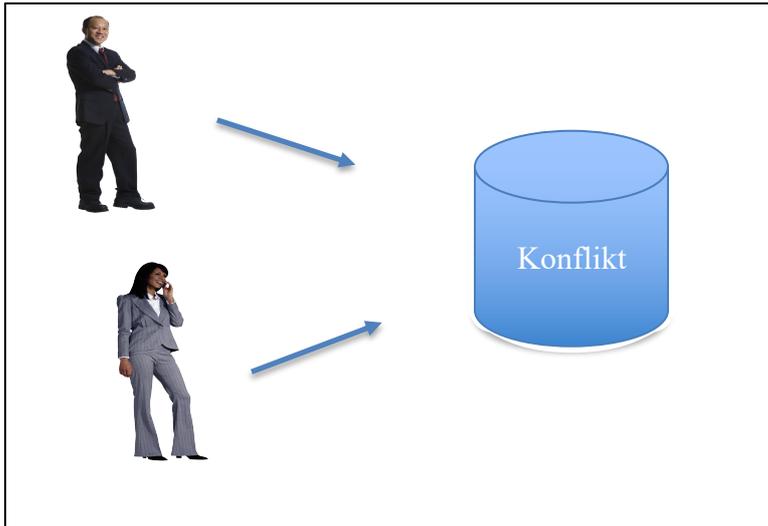
Diese Vorgänge führen meistens zu einer Vertiefung des Konflikts.

Die Praxis des Mustermanagements schlägt die Überwindung des gemeinsamen (!) Konflikts vor. Falls beide Beteiligte dem zustimmen können³ und somit ein gemeinsames Ziel (die Überwindung des Konflikts) formuliert werden kann, so ist eine Gemeinsamkeit hergestellt und etwas Distanz kann zu den emotionalen Abläufen hergestellt werden. Der Konflikt wird sozusagen externalisiert. Er wird behandelt und beobachtet, als ob er „außerhalb“ wäre.

Folgende Fragen unterstützen den Prozess:

- Wann tritt der Konflikt auf?
- Wie sind die „Spielregeln“ bzw. Abläufe?
- Wie verläuft das Konfliktmuster (Details)?
- Wem macht der Konflikt am meisten zu schaffen?
- Was würde mit der Beziehung der Beteiligten geschehen, wenn er aufgelöst wäre?
- Welches Menschenbild hat der Konflikt?
- Welchen Titel könnte man dem Konflikt geben?

³ eine Änderungsmotivation sollte klar vorhanden sein.



Durch solche Beobachtungen und Zuschreibungen kann es gelingen, den Konflikt als gemeinsamen „Widersacher“ anzusehen, der überwunden werden soll. Dadurch wird ein konstruktiver Prozess möglich und die Wahrscheinlichkeit steigt, dass sich die Klärung der Sachverhalte kooperativer gestalten lässt.

Literatur:

- Kanfer, F. H. u.a.: Selbstmanagement – Therapie. Springer Verlag 2012.
- Salomon, Dieter: Unterlagen aus seinen Fort- und Ausbildungen im systemischen Institut in Karlsruhe (sys-tem).
- Von Schlippe, Arist und Jochen Schweitzer: Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. 10. Auflage. Vandenhoeck und Ruprecht Verlag 2007.

Katja Baumer