

Konfliktarbeit mit einem imaginären Gegenüber

Die hier vorgestellte Arbeitsweise bewährt sich im organisationalen Kontext in der Arbeit mit einer Konfliktpartei, die motiviert ist, einen Konflikt einseitig aufzuarbeiten, der aus verschiedensten Gründen nicht gemeinsam bearbeitet wird. Sie bezieht dabei in einzelnen Schritten die *Biografie des Ortes*, die *räumlich-örtliche Konfliktumgebung* sowie die *Empfindungen zur Charakterisierung des Konflikts* der Beteiligten mit ein, schreibt die gewonnenen Qualitäten einem imaginären Gegenüber zu und arbeitet mit diesem als angenommenem Konfliktpartner.

Die Grundlage des vorgestellten Verfahrens liegt in der Phänomenologie, wie sie seit Edmund Husserl in vielfältiger Weise entwickelt, kritisiert und erweitert wurde.

Insbesondere neuere phänomenologische Forschungen und Ergänzungen wie die von Gernot Böhme und Lambert Wiesing begleiteten den Autor bei der Entwicklung des folgenden Vorgehens.

Der Sachverhalt am Beispiel¹

Die Außenstelle der Psychiatrischen Klinik Bjerkelund platzt aus den Nähten. Das Grundstück gibt zu Bauzwecken nicht mehr viel her. Die einzige Möglichkeit, dem Raummangel zu begegnen, besteht darin, einen Teil des parkähnlichen Außengeländes zu bebauen. Dessen Gegebenheiten erlauben einen Neubau nur in unmittelbarer Nähe zu vier Nachbargrundstücken.

Das neue Gebäude steht bereits, da reichen einige Nachbarn Klage wegen Lärmbelästigung gegen die Inbetriebnahme ein. Sie beziehen sich auf einen Vergleich, der in einem früheren Rechtsstreit zwischen der Klinik und mehreren Nachbarn getroffen wurde. Dieser untersagte der Klinik vor 40 Jahren, einen 20 m breiten Grenzstreifen zu den Nachbargrundstücken zu nutzen. Das aktuell errichtete Gebäude überschreitet die damals gesteckte Grenze um einen knappen Meter.

Der damit in die Wege geleitete Rechtsstreit mündet in eine Pattsituation, die sich zwei Jahre hinzieht und in der nichts vorangeht. In dieser Situation entschließt sich die Klinikleitung zu einer internen Aufarbeitung der verfahrenen Lage.

Ziele und Vorgehen

Folgendes wird ins Auge gefasst:

1. Eine einseitige Bestandsaufnahme des Konflikts – seiner Vorgeschichte, seines Verlaufs, seiner Voraussetzungen und zentralen Merkmale – soll zu interner Aufarbeitung und Klärung beitragen.
2. Der Konfliktpartner soll aus der Schusslinie genommen werden, indem die Klinikseite ihre Annahmen sowie ihr Verhalten jenem gegenüber modifiziert bzw. ändert. Damit soll der Weg für neue Schritte geebnet werden.

Klinikleitung und eine Anzahl freiwillig teilnehmender Mitarbeiter lassen sich auf eine Arbeitsweise ein, in deren Verlauf Ergebnisse der Bestandsaufnahme einem imaginären Konfliktpartner im Sinne von „Wesenszügen“ zugeschrieben werden, die diesen charakterisieren. Im Verlauf der Arbeit wird letzterer in die Klärungsarbeit einbezogen.

Schritt 1: Erarbeitung der Orts- und Konfliktphänomene

Worum geht es? Was sind charakteristische Merkmale des Konflikts, seiner „Umgebung“ und seines Vorlaufs? Was bildet seinen „Nährboden“? In welche Entwicklungsphase des betreffenden sozialen Kontexts fällt er? Was sind Besonderheiten des Ortes, und was ist dessen „Biografie“?

Dies wird gemeinsam erarbeitet, z.T. als vorbereitete Inputs eingebracht und diskutiert. Je nach Streitfall werden sehr verschiedene Einzelheiten zusammengetragen und zueinander in Beziehung gesetzt. Anliegen ist es, eine Vielzahl von Phänomenen zu sammeln, um die „Komposition“ des Konflikts erfahrbar zu machen.

Die „Subjektivität“ des so erarbeiteten Konfliktbildes wird als Arbeitsgrundlage angenommen.

Die Konfliktphänomene am Beispiel

a) Phänomenologie des Ortes

Die lang gestreckte Form des Grundstücks zwischen einer Durchgangsstraße auf der einen und Anrainern auf der anderen Seite prägt das Bild des Anwesens. Sie entspricht einer Landebahn oder Einflugschneise. Der seinerzeit gerichtlich angeordnete Grenzstreifen zwischen Anrainern und Klinik übernimmt diese Form. Ungenutzt entwickelte er sich zur Abfallhalde, die aus dem Bewusstsein geriet. Die Kennzeichen des Geländes werden ergänzt durch die ehemalige Unterkellerung im Bereich der früheren Bebauung.

Zur Charakteristik des Ortes gehört weiter die Eigenart der institutionellen Anlieger (DIA, US-Army): Es geht um Normen, Struktur, Reglement, Gehorsam, Pflichterfüllung, Verschwiegenheit, Nichtöffentlichkeit, Sicherheitsdenken, Überwachung, konspirative Maßnahmen, verdeckte Aktionen, Nachkriegsstimmung (kalter Krieg), Feindbild...

b) Phänomenologie der Orts- und Konflikt-„Biografie“

Kurz nach Ende des II. Weltkriegs wird ein größeres Gelände, das während der deutschen Okkupation der Besatzungsarmee diente, von der amerikanischen Armee sowie vom DIA (Defense Intelligence Agency), dem militärischen Pendant der CIA, übernommen. 1949 erfolgt eine Parzellierung. Eines der entstandenen Grundstücke erhält die Psychiatrische Klinik Bjerkelund, die vor dem Krieg am Ort tätig war. Diese richtet Wohn- und Arbeitsstätten für Langzeitbetreute ein.

Die Umgebung steht anfangs unter Überwachung der US-Army (geparkte Fahrzeuge, An- und Abfahrten, Lieferungen usw.) Vor der Aufführung eines Stückes durch Schüler eines benachbarten Gymnasiums laufen Jugendliche in Phantasieuniformen über das Schulgelände und geben Schüsse aus Spielzeugpistolen ab. Binnen Minuten stellt sich Besuch von amerikanischen Soldaten ein, die mit Maschinenpistolen im Anschlag in der Umgebung vorstellig werden.

Ein sich von 1954-63 hinziehender Rechtsstreit zwischen der Klinik und einigen Nachbarn, welche die Umsiedlung der Einrichtung anstreben, erschwert deren Aufbau und drückt auf die Stimmung von Mitarbeitern und Bewohnern.

Bei der Bearbeitung des neuerlich aufgetretenen Konflikts wird bekannt, dass während des Krieges auf dem Klinikgelände von den Deutschen aufgegriffene Widerstandskämpfer verhört, gefoltert sowie z.T. standrechtlich erschossen wurden. Weiter wird berichtet, daß nach dem Krieg eine ausgedehnte bunkerähnliche Unterkellerung gesprengt wurde, bevor das Gelände neu bebaut wurde.

Schritt 2: Beschreibung des Konflikts und seiner „Umgebung“ anhand von Empfindungen

Im ersten Schritt geht es darum, Tatsachen des Konfliktortes und der Ortsgeschichte zusammenzutragen, die nach herkömmlichem Verständnis objektiv nachvollziehbar sind und von den Beteiligten für relevant gehalten werden.

Im zweiten Schritt geht es darum, die persönlichen Empfindungen der Betroffenen einzubeziehen, also um sogenannte subjektive Faktoren. „Schildern Sie, was Sie zunächst als ‚objektive Tatsachen‘ dargestellt haben, nun unter dem Gesichtspunkt Ihres eigenen Empfindens. Wie fühlt sich das Ganze an? Gebrauchen Sie Vergleiche, Bilder und alles, womit Sie Ihre Empfindungen in Worte fassen können. Charakterisieren Sie auf diese Weise Phasen, Höhepunkte, Umgebung, Verlauf, entscheidende Momente des Konflikts.“

Diese Aufgabenstellung erfordert eine gewisse Intimität der Betrachtung, den Teilnehmern muss gelegentlich erst „aufs Pferd“ geholfen werden, bevor sie zu reiten beginnen. Dies kann durch die Aufgabe geschehen, Ort und Konflikt in Farben wiederzugeben. Durch Farbe und Form können Dynamik, Dramatik, die empfundene Belastung des Ortes, das untergründige Drohen oder die Explosion des Konflikts zum Ausdruck gebracht werden. Dem anschließenden Gespräch wird die Frage vorangestellt: Was bringen Sie mit Ihrem Bild zum Ausdruck?

In der Folge entsteht ein Komposit atmosphärischer Zuschreibungen, die sich auf den Ort, dessen Geschichte sowie den Konflikt beziehen, ein Gesamteindruck, vergleichbar der differenzierten Stimmung einer Landschaft mit ihren Licht- und Wärmeverhältnissen, Farben und Geräuschen, ihrer Geschlossenheit oder Weite.

Dieser Schritt dient der Nutzung des persönlichen Empfindens im Sinne von Erkenntnismitteln, die geeignet sind, einen Sachverhalt zu umschreiben. Es geht nicht um Neigungen und Abneigungen, die darüber Auskunft geben, ob ein Sachverhalt geschätzt oder abgelehnt wird.

Die Empfindungen zu Ort und Konflikt am Beispiel

Bis weit in die 60er Jahre hinein herrschen Verunsicherung und Angst, ob der Ort für die Einrichtung gehalten werden kann. Klinikleitung und Personal „sitzen auf Koffern“ und rechnen mit der Umsiedelung. Hin und wieder aufflammende Gerüchte - Begleiterscheinung latenter Anfeindungen – erschweren die konstruktive Etablierung der Arbeit: Verrückte, unzurechnungsfähig, Gefahr für die Kinder, zu laut, haben hier nichts zu suchen! Führungspersonen in der Klinikleitung sind jedoch hart im Nehmen und tragen dazu bei, den Ort trotz argwöhnischer Anrainer für die Arbeit zu erhalten. In den 70er Jahren nimmt der Druck von außen ab.

Der aktuelle Konflikt besitzt etwas schwer Fassbares, Unwirkliches, Diffuses. Die Klinikangehörigen besitzen keine Wahrnehmung eines konkreten menschlichen Gegenübers. Der Konflikt wird als „Erbstück“ des Ortes mit seiner Geschichte empfunden, dessen Auswirkungen in der täglichen Arbeit allerdings erheblich sind: fertig gestellte Räumlichkeiten können nicht in Betrieb genommen, die Bewohner nicht adäquat untergebracht werden. Der neue Bau, nicht nutzbar, führt die Beengtheit und Absurdität der Situation täglich vor Augen. Empfindungen, unter von außen gesetzten Bedingungen improvisiert zu leben und zu arbeiten ähnlich der früheren Kriegssituation, werden von älteren Mitarbeitern geäußert.

Schritt 3: Die Konstruktion eines imaginären Gegenübers und dessen Funktion

„Stellen Sie sich vor, die von Ihnen beschriebenen Orts- und Konfliktmerkmale seien Eigenschaften einer Persönlichkeit, des eigentlichen Konfliktpartners, auf den Sie und die Klienten unter verschiedenen Aspekten bezogen sind.“

Wie ist dieses Gegenüber beschaffen, wenn die charakterisierten Merkmale als dessen Züge verstanden werden? Wo liegen seine Stärken, seine Defizite? Was sind seine Bedürfnisse und Nöte? Was würde ihm helfen, den Konflikt loszulassen? Und schließlich: „Was impliziert die Beschaffenheit des imaginären Gegenübers für die Konfliktpartei, der Sie selbst angehören?“ Anhand der Antworten auf derartige Fragen wird das konstruierte Gegenüber als Konfliktpartner in die Klärungsarbeit einbezogen.

Das imaginäre Gegenüber am Beispiel

Was für ein „Gegenüber“ ergibt sich, wenn die Orts- und Konfliktmerkmale gleichsam anthropomorph als dessen Eigenschaften verstanden werden?

Hauptzüge: Starrheit, Strenge, Härte, Unbeugsamkeit, Verteidigungsbereitschaft. Zugleich Atemlosigkeit, mangelnde Beweglichkeit; Zielorientierung auf Kosten von Prozessorientiertheit; darauf bedacht, den eigenen Raum zu wahren, der von außen bedroht erscheint und daher abgesteckt, gesichert und bewacht werden muss. (Seelische) Enge mit Neigung zum Einsatz aggressiver Maßnahmen. Vorgegebenen Intentionen und Prinzipien unerbittlich ergeben. Kompromisslos, unnachgiebig, unbeugsam. Zugleich latente Unsicherheit kaschierend, Angst vor lebendigen, ergebnisoffenen Prozessen, nagender Zweifel und Befürchtungen. Entwurzelt. In der harten Schale überspielend, was als innere Souveränität, entspannte Ruhe und Gewissheit im Kern fehlt. Gesprächsunfähig. Angst vor der Kraft lebendiger Begegnung und spielerischen Flusses, vor Fülle und Reichtum des Lebens. Großzügigkeit, Geselligkeit und Lebensfreude, lärmende Ausgelassenheit und Ekstase als Bedrohung empfindend.

Was braucht dieses „Gegenüber“? Was könnte ihm helfen, den Konflikt loszulassen?

Weite, Atem, zugewandte Nähe, Vertrauen, Vergebung. Einlassen auf das Spiel des Lebendigen. Bedingungen, gelassen zu sich selbst stehen zu lernen statt Verknöcherung im Sicherheitsstreben. Einen in sich ruhenden, entspannten Zuhörer. Lösung, Gelöstheit, Humor statt beengender Ge- und Verbote. Die Erfahrung, daß die eigene Existenz nicht in Gefahr gerät, wenn gespannte Verteidigungsbereitschaft entspannter Aufmerksamkeit weicht.

Zwischenbemerkung

Die Arbeit führt zu überraschenden Ergebnissen, wenn sie konsequent beschreibend durchgeführt wird, auch was die einbezogenen Empfindungen betrifft. Die Betrachtung eines abstrakten Gemäldes von Kandinsky oder Klee nach Farbe und Form kann behilflich sein, um darauf einzustimmen, worum es geht.

Die Übertragung der erarbeiteten Merkmale und Charakteristika auf einen imaginären Träger ermöglicht es den Beteiligten, den Konflikt gleichsam von außen anzuschauen und zu realisieren: *So* ist dieser Konflikt beschaffen. Wie *diese* oder *jene* Sinfonie von Bruckner oder Beethoven *ihre* Tonart besitzt, *ihre* charakteristischen Akkorde, Rhythmen und Tonfolgen, so trägt „*unser*“ Konflikt diese und jene beschreibbaren Züge. Es gilt, die Konflikt-Sinfonie in Es-Dur oder A-Moll in den Blick zu nehmen, sie als *dieses spezifische Ganze* zu begreifen und ernst zu nehmen.

Schritt 4: Die Beteiligten werden aktiv

Abschließend machen sich die Teilnehmer Gedanken darüber, was sie an kleinen Aktionen durchführen wollen, um den Bedürfnissen und Nöten des erarbeiteten Gegenübers

entgegentzukommen. Die Aktivitäten haben zum Teil rituellen Charakter, zum Teil dienen sie dem phantasievollen, zugleich praktischen Umgang mit Folgen des Konflikts.

Wirkungsweise

Hat das geschilderte Vorgehen eine nennenswerte Wirkung und wodurch tritt diese ein? Mit „Ortsbiografie“ und „Konfliktumgebung“ werden zwei Größen ins System eingeführt, deren Betrachtung einen Blickwechsel anregt, der weit reichende Folgen haben kann. Die Beteiligten modifizieren ihre Sicht auf den Konflikt, indem sie in zweierlei Hinsicht eine neue, umfassende Perspektive einnehmen. Die auftretende Empfindung „Was wir hier als Konflikt durchmachen, ist nicht nur unser Ding. Fast könnte man meinen, wir würden instrumentalisiert von etwas, das uns nicht bewusst ist...“, ruft in erster Linie den Impuls auf, souverän handeln zu wollen angesichts einer Situation, die höchst fraglich erscheinen lässt, unter welcher subtilen und unerkannten Einflüssen bisher gehandelt wurde. Zudem erleichtert diese Empfindung eine Lösung von der erlebten Ausweglosigkeit der Situation und eröffnet im besten Fall Handlungsperspektiven, die bis dahin jenseits der eingenommenen Sichtweise lagen.

Die ergänzende Arbeit mit einem imaginären Gegenüber entspricht einer zwar schwer zu fassenden, jedoch stark erlebbaren Realität. Die Arbeit hat deutliche Auswirkungen. Ob die entsprechende Erfahrungswirklichkeit von den Beteiligten anhand systemischen Gedankenguts, anhand des Konzepts der Morphogenetischen Felder von Sheldrake, im Sinne narrativer Mediation oder anders gedeutet wird, mag zunächst von untergeordneter Bedeutung erscheinen. Zugleich ist das Erkenntnis-Konzept des Anleitenden jedoch maßgeblich dafür, mit welchem Bewusstseinsfokus die Arbeit geschieht. Und man wird von ihm – wenn auch vereinfachend – sagen dürfen: je mehr es auf der Grundlage des jeweiligen Erkenntnis-Konzepts gelingt, eine tatsächliche, wenn auch nicht grobschlächtige Realität einzubeziehen, desto überzeugender und verblüffender dürften Ergebnisse bzw. Folgen der Arbeit sein.

Der Ausgang am Beispiel

Einige Wochen nach Abschluss der Arbeit mit den Mitarbeitern der Klinik zog überraschend die Hauptklägerin ihre Klage zurück. Die Nebenkläger folgten. Die bisher ungenutzten Räumlichkeiten des Neubaus konnten ihrem Zweck übergeben werden.

Nothart Rohlf's

Anmerkung:

¹ Im Interesse des Kundenschutzes ist das angeführte Beispiel in Einzelheiten unkenntlich gemacht worden. Arbeitsablauf, herausgearbeitete Charakteristika und Ergebnis entsprechen den Tatsachen. Sollten die entsprechenden Darstellungen nicht immer als schlüssig erfahren werden, so mag das auf die erforderlichen Änderungen zurückzuführen sein.

Ausgewählte Literatur:

Gernot Böhme: Anmutungen. Über das Atmosphärische

Otto Friedrich Bollnow: Das Wesen der Stimmungen

Edmund Husserl: Die Krisis der europäischen Wissenschaften und die transzendente
Phänomenologie: Eine Einleitung in die phänomenologische Philosophie

ders.: Ideen III: Die Phänomenologie und die Fundamente der Wissenschaften

Lambert Wiesing: Das Mich der Wahrnehmung. Eine Autopsie