

Hebel der Veränderung

Konflikte, die vorwiegend mit den Themen Güter, Rollen, Raum, Macht, Zeit oder Produktion zu tun haben nennen wir strukturell. Für ihre Bearbeitung brauchen wir

- a. das Verstehen der Zusammenhänge und
- b. einen Zugang zur eigenen Macht und damit zum „Hebel der Veränderung“.

Mittels unterschiedlicher Formen der Konfliktanalyse können wir erkennen, wer alles beteiligt ist und um welche Interessen es wirklich geht.

Beispiel: In einer Einrichtung finden immer wieder Ausschlussprozesse statt. Immer wieder wird jemand gemobbt und wird gezwungen zu gehen. Meist wird auf diese Person Schuld geladen. Sie kommt immer zu spät. Er handelt nicht nach den Hygienevorschriften. Sie verweigert sich den Anweisungen. Er verbreitet schlechte Stimmung. Alle diese Gründe mögen zutreffen, doch sie haben wenig mit dem Ausschluss zu tun. Mit einer einfachen Konfliktanalyse wird sehr schnell sichtbar, dass die Leitung den Rahmen nicht hält. Sie handelt willkürlich, manipuliert und macht einen unberechenbaren Druck. Das ist strukturell, da Leitung eine Rolle ist, die dafür da ist, den Rahmen zu halten und für das Umsetzen der Aufgabe zu sorgen. Leitungen, die Regeln ignorieren und sich selbst darüber beliebig hinwegsetzen, schaffen eine Verunsicherung, die nach einer Erlösung sucht. Eine Erlösungsphantasie von Gruppen ist der Ausschluss. „Wenn die weg ist, dann wird es gut.“

Wie Deutschland schon sehr oft bewiesen hat, sind wir Meister in dieser Erlösungsphantasie. Welcher Mythos wird gerade aufgebaut, der es rechtfertigt ausschließlich zu handeln und die Menschenrechte außer Kraft zu setzen?

In dem virtuellen CAT können wir keine ausführlichen Konfliktanalysen anbieten. Wir versuchen ein einfaches Modell. Mit dieser Analyse kannst Du, ausgehend von Deiner Vision, schauen, wer was verhindert. Auch wie Du dabei selbst beteiligt bist. Wir hatten in dem ersten Versuch ein Modell genommen, das mechanisch und sehr linear ist. Dieses Modell war typisch für eine Zeit in der die Welt und ihre Veränderung klar definierbar war. Dank unserer Pilotgruppe haben wir dabei einige Probleme in der Betrachtung eines Konfliktes entdecken können. Mit welchem Rollenverständnis gehe ich an einen Konflikt heran?

Zur Unterscheidung es gibt Rollen, die sind an Aufgaben orientiert. Diese nennen wir formale Rollen, z.B. Leitung, Moderation, Geschäftsleitung, Mitglied, usw. sind solche Rollen. Neben diesen aufgabenorientierten Rollen gibt es Rollen, die richten sich – meist unbewusst – an die Beziehung. So kann eine Leitung der*die Kumpel*in, der Papa*die Mama sein. Eine Moderation kann mit der*die Liebe*n gefüllt werden. „Beziehungsrollen“ gibt es viele, sehr bekannte im Konflikt sind die Rollen: Opfer, Täter oder Retter.

Betrachten wir einen Konflikt oder ein Problem aus einer Opfer-, Täter- oder Retterperspektive, geht es schnell um die „Schuld“. Der Täter ist an allem Schuld! Nein: das Opfer - oder vielleicht auch der*die Retter*in? Damit sind wir in einer bekannten Zwickmühle. Was wir auch machen, wir bleiben in der Ohnmacht, obwohl wir uns ständig einzureden versuchen, dass wir Handelnde sind.

Um etwas zu verändern, brauchen wir eine Vorstellung über die eigenen Beteiligung. Das gelingt wenn wir unseren Anteil – unsere Verantwortung – an dem Konflikt entdecken. Diese Verantwortung bezieht sich auf unsere formale Rolle, z.B. Kunde*in, Bürger*in, Eltern oder Ingenieur*in. Im Machtraum-Modell ist dies einer der Kraftvektoren. Ich übernehme oder habe eine Verantwortung.

In der Pilotgruppe haben wir auch festgestellt, dass viele von uns bereits in Verantwortung von zivilgesellschaftlichen Aufgaben sind. Oftmals sehr stark. Ich bin als Berater, Supervisor, Ausbilder, Referent, Dozent an der Hochschule, Projektleiter, Mitarbeiter, Vorstand, Ehepartner, Hausbesitzer, Radfahrer, Fahrgast, ... in Verantwortung. Wenn ich in Verantwortung bin, halte ich diese gestalterische Macht „in meiner Hand“.

Das ist das Bild, das wir in der Pilotgruppe gebildet haben. **„Was halte ich in meiner Hand?“** „Wie halte ich dies?“ Das ist die erste Frage zu dem einen Aspekt in Deiner Vision. Ich kann verstehen, dass dieses Bild vielleicht für manche etwas einfach ist. Was habe ich in der Hand? Ich mache ein Beispiel: Ich bin Radfahrer. Ich bin Verkehrsteilnehmer und habe a. die Last der Umweltverschmutzung mitzutragen und b. bin ich auf der Straße sichtbar. So habe ich vieles in der Hand. Ich habe mir eine Schutzweste mit einem Auftrag gemacht. „Das Klima retten – Rad fahren“. Ich werde mir noch mehr Schutzwesten machen und diese an Radfahrer*innen verteilen. Ich kann beim VCD oder ADFC für thematische Schutzwesten werben. Dann kann ich mich mit anderen Radfahrer*innen regelmäßig zur **„critical mass“** treffen. Am besten morgens zum Berufsverkehr. So lange bis ein Fahrstreifen für Radfahrer*innen zur Verfügung steht...



Das habe ich in der Hand.

Jetzt geht es auch noch darum **„Wie halte ich diese Verantwortung in meiner Hand?“** Gerade bin ich als Bürger angehalten, etwas in der Hand zu halten, was ich nicht halten will. Mit wird mitgeteilt, dass Distanz das verantwortliche Mittel gegen die strukturell überforderten Krankenhäuser wäre. Diese Überforderung war vorher schon da, deswegen habe ich eine Krankenkasse gewählt, die sich immer wieder gegen die Privatisierung der Krankenhäuser gewendet hat. Ich würde diese mir zugeschobene Verantwortung des „Abstandhaltens“ sehr vorsichtig anfassen. Den Einsatz für ein gerechtes und gesundes Versorgungssystem habe ich in meiner Hand. Da greife ich auch zu.

Im Machtraum findet ihr noch einen zweiten Aspekt, das Vertrauen. **„Was kann ich nicht in der Hand halten?“** Ich kann es nicht halten und ich bin darauf angewiesen, das es andere mithalten. Das ist bei jeder Kampagne so. Ich habe vielleicht am Anfang etwas in der Hand, dann muss ich es loslassen. Das ist bei dem CAT-Projekt sehr ähnlich. Wir haben die Verantwortung für die ersten Gruppen übernommen. Ab dann haben wir es nicht mehr in unserer Hand. Das ist somit das zweite Bild der Aufgabe. Was hast Du nicht in der Hand? Das zu wissen ist eine sehr wichtige Erkenntnis. Es erleichtert viele Entscheidungen. In der zivilgesellschaftlichen Arbeit habe ich nur Bruchteile in der Hand. Viele Impulse, die wir setzen entwickeln eine Eigendynamik. Manche Ideen versanden, manche expandieren. Im Privaten ist es ähnlich. In der Kindererziehung ist das, was ich in der Hand halte, im Verhältnis zu dem, was ich nicht halten kann, gering.

Der dritte Aspekt ist der Dialog. Wer schon einmal etwas von Paolo Freire „Die Pädagogik der Unterdrückten“ gelesen hat, kennt seine Idee von Dialog. Hier nur ein kleiner Impuls. Dialog hat seiner Meinung nach sehr viele Facetten. Ein Aspekt des Dialogs ist die Demut. Wir können ihn nicht beherrschen. Ein weiterer Aspekt ist die Hoffnung. Wir vertrauen darauf, dass etwas bei unserem Gegenüber ankommt. Ohne kritisches Denken kommt kein Dialog aus, wie auch die Konfrontation und das Aushalten der Dilemmata, die sich immer wieder auftun.

Dialog ist der dritte Vektor im Machtraum. Er gibt der Verantwortung und dem Vertrauen eine weitere Dimension. Die Frage ist **„Wie, wo und wann trete ich in einen Dialog?“** Wie gelingt es mir in einen Dialog mit vermeintlichen Gegner*innen zu kommen? Dialog ist nicht „nett“ und „liebvoll“. Vor allem, wenn wir unseren Dialogpartner zwingen müssen mit uns in einen Dialog zu treten. Dazu gibt es die Mittel des gewaltfreien Widerstandes. Somit die dritte Frage, **wie sieht deine Dialogform aus, die du gerade an deinem Thema erlebst und wie willst Du sie haben?**

Die Aufgabe:

Bitte lese neben diesem Blatt auch noch den Text zum Machtraum. Dann bitten wir Dich: wähle einen für dich wichtigen Aspekt aus Deiner Vision heraus aus. Jetzt nimm' ein Blatt Papier, lege deine Hand auf das Papier und umrande diese mit einem Stift.

Überlege Dir bitte:

- Was hältst Du davon schon in Deiner Hand? Was möchtest Du noch halten? Es geht dabei um ganz konkrete Handlungen. Trage diese innerhalb des Handumrisses ein. Spüre noch nach, wie Du diese Verantwortungen hältst. Eine Möglichkeit ist es unterschiedliche Farben zu verwenden. Ein Vorschlag für die Übung: Rot wenn sie zu festgehalten werden, gelb, wenn es locker ist, blau wenn Du sehr vorsichtig damit bist.
- Im oberen Umfeld der Hand trage nun die Faktoren ein, die Du nicht in Deiner Hand halten kannst. Sie sind nicht außerhalb Deiner Macht! Du kannst immer wieder überprüfen, ob damit gearbeitet wird. Nur, du hast es nicht in der Hand!
- Überlege Dir nun, welche Dialogebenen hast Du schon? Welche brauchst Du noch? Wie willst Du diese erreichen? Dies trage in den unteren Teil der Hand.

Nun betrachte Dein Werk. Wie geht es Dir damit? Mit diesem Gefühl beginnt ihr die nächste Runde.

Hier mein Beispiel:

Verlässlichkeit der Partner
 Wirtschaftliche
 Corona-Blockade
 Teilnehm...
 Prozesse
 Wie wird das Projekt umgesetzt?
 Sich der Verantwortung
 Verantwortung
 Was habe ich nicht in der Hand? Wozu brauche ich Vertrauen? Wie kann ich das Vertrauen testen?

Was halte ich in meiner Hand?
 Wie halte ich es?

Mein Dialog? Was muss ich besprechen und wie, damit ich die Verantwortung wahrnehmen kann und Vertrauensvoll es aus der Hand geben kann?