



April 2021

Aufschaukeln

Liebe Leserin, lieber Leser

Zwei stehen einem gemeinsamen Problem gegenüber und versuchen es zu lösen, indem sie gegeneinander arbeiten.

Wie paradox das ist, allenfalls witzig, unter Umständen tragisch. Zumal beide den eigenen Beitrag für richtig und notwendig halten. Warum übersehen sie, dass sie Teil des Problems sind? Und was, wenn das im Team geschieht?

Diese Zwei könnten Sie und ich sein. Oder eine Gesellschaft, die sich entzweit, wie gerade eben. Die Polarisierung zwischen verschiedenen Akteuren nimmt weiter zu, wie in jedem eskalierenden Konflikt. Aber jetzt, im Krisenmodus, besonders schnell und drastisch. Als mir die entsprechend gereizte Stimmung nicht mehr nur in den Medien, sondern auch im nahen Umfeld, in Teams und an mir selbst auffiel, begann ich mich zu fragen, was ich zu dieser heiklen Entwicklung beitrage.

Vor einem Jahr beruhigte mich noch, dass wir Menschen in schwierigen Situationen zusammenhalten. Inzwischen zeigt sich auch das Gegenteil. Unter Druck driften Lebenswelten auseinander. Unsere Nöte und Hoffnungen sind nicht dieselben. Gespräche werden allzu schnell zu Minenfeldern. Wir wissen, wir sollten geschlossen handeln, denn es geht um viel. Doch scheinbar unvermeidlich und oft im besten Bestreben klagen wir an, fordern, verweigern. Was nicht zur Kooperation führt, sondern zur Spaltung.

Wie kommt es dazu? **Gregory Bateson** verdanken wir einen klärenden und fruchtbaren Bericht über solche Entwicklungen. Als Biologe und Anthropologe begann er früh, interdisziplinär zu arbeiten. Sein Beitrag an die Kommunikations- und Systemtheorien ist kaum zu überschätzen. 1935 veröffentlichte er - unter dem Eindruck weltweiter Krisen - eine Studie darüber, wie **Spaltungen** zwischen Gruppen entstehen (1).

Wie sich Gruppen bilden: die Dynamik der Interaktion

Seine Frage war schlicht: **Wie differenzieren sich Gruppen?** Um den Vorgang des Spaltens zu verstehen, untersuchte er einen kaum bemerkten, jedoch häufigen Prozess. Wie kommt es, dass sich zum Beispiel Clans oder Vereine bilden? Dass sich Gesellschaftsschichten oder Altersklassen als Gruppen zu verstehen beginnen?

Es sind Fragen, die sich Arbeitsgruppen ähnlich stellen:

Wie entwickeln wir uns als Team (und was würde uns weiterbringen)?

Wie entstehen und verfestigen sich Untergruppen?

Wie können wir gute Kooperation mit anderen Teams erreichen?

Wie bearbeiten wir Konflikte konstruktiv?

Das Besondere an Batesons Vorgehen war, dass er die Dynamik der Interaktionen beachtete. Es ging ihm um Entwicklungsmuster, bei denen er ohne die üblichen psychologischen, soziologischen oder historischen Deutungen auskam.

Das alltägliche Aufschaukeln

Charakteristisch für diese Entwicklungen ist das Aufschaukeln. Die Schaukel auf dem Spielplatz führt uns vor Augen, wie Zwei sich gegenseitig höher treiben, ganz bewusst und für den Lustgewinn.

Ohne Absicht dagegen schaukeln sich zwei Personen auf, die nebeneinander im kleinen Boot sitzen. Lehnt die eine rechts hinaus, vielleicht als Reaktion auf eine Welle, muss die andere dasselbe auf der Linken tun. Reflexartig sucht sie die Balance herzustellen, was wiederum die erste zu «mehr-desselben» veranlasst. Sie schaukeln hoch bis zum Kentern, falls sie ihren Impuls nicht zu dämpfen vermögen. Die beiden sind offensichtlich nicht die Auslöser, sie sind Reagierende, die zunehmend die Kontrolle verlieren. Dennoch ist es nicht unwahrscheinlich, dass sie darüber streiten, wer das Unheil ausgelöst hat und nun ein Beziehungsproblem schaffen, das sie gar nicht hatten.

Die Beispiele zeigen, dass das Aufschaukeln dann problematisch wird, wenn es nicht begrenzt werden kann. Es wird zum Teufelskreis. Doch ist dieser bloss die Entgleisung einer Feedbackschleife, ohne die viele Prozesse, u.a. biologische oder soziale, nicht möglich wären.

Gut zu studieren ist das an der Stressreaktion, die uns angesichts einer Bedrohung in Kürze handlungsfähig macht. Während Hormone ausgeschüttet werden, der Puls steigt, die Atmung sich beschleunigt, die Muskulatur stärker durchblutet wird etc., treten auch psychische Veränderungen wie Angst und Aggressivität ein, die mit den physischen interagieren. Es sind vielfältig verbundene Kreisläufe, die sich antreiben und uns zur Aktion befähigen, was gewiss willkommen ist und unproblematisch bleibt, solange dieser Aktivierungszustand wieder abklingen kann.

(Heute denken wir hier an positive und negative Rückkoppelung. Norbert Wiener, Kybernetik-Pionier, publizierte dazu jedoch erst ab 1945, 10 Jahre nach Bateson.)

Das Aufschaukeln erweist sich häufig als sinnvoll und produktiv. Es kommt vor als Wettbewerb, der bei der Arbeit anspornend wirken kann. Oder als Vergnügen einer heiteren Runde, in der alle versuchen, die andern mit Witzen und gegenseitigem Necken zu übertrumpfen. Sich aus dem Busch klopfen, ein freches Maul haben, das hat schon seinen Reiz. Ein Spiel, um miteinander in griffigen Kontakt zu kommen. Eins auch um Schlagfertigkeit und Überlegenheit. Bis es kippt, ja, auch darum, no risk, no fun.

Denn was Spass bereitet, kann blitzartig umschlagen. Wie schnell wir uns bedroht fühlen, wie kategorisch wir unsere Ansichten vertreten. Wie heftig wir uns verteidigen und dabei ausblenden, wie wir selbst zur Bedrohung werden. Und wie wir uns sogar von enorm destruktivem Verhalten einen Gewinn erhoffen. Spiel-Ende, nun spalten wir.

Im Sog des Spaltens

Trotz grosser Erfahrung mit dem Aufschaukeln bemerken wir meist spät, dass es aus dem Ruder läuft. Wir begreifen vielleicht, dass wir in diesem oder jenem Moment einen Schritt hätten zurücktreten sollen. Aber klein begeben? Darf man denn eine falsche Aussage nicht richtigstellen? Warum sich nicht verteidigen? Soll man seine Überzeugung verleugnen?

Ein üblicher Lösungsversuch ist dann, Verantwortliche zu finden. Er könnte durchaus sinnvoll sein. Die aufgeheizte Atmosphäre aber bringt einen scharfen Ton der Anschuldigung mit sich. Wer ist schuld: die Antwort mag uns beruhigen wie eine Diagnose, die unerklärlichen Schmerzen einen Namen gibt. Gewonnen ist damit wenig, wir versprechen uns nur viel davon. Gern glauben wir, das Problem wäre gelöst, würden wir die Ursache (das Böse) finden und ausschalten. Zwischenmenschlich bedeutet dieser Versuch aber vor allem eine weitere Drehung an der Eskalationsschraube. Wer Konflikte schüren will, hat im Beschuldigen ein probates Mittel. Und manche setzen es wohl gezielt ein. Ihnen dies zu unterstellen hiesse jedoch wiederum, die Schraube weiterzudrehen. Um dann vielleicht zu realisieren, dass man sich hat verführen lassen.

Beschuldigen können wir übrigens auch uns selbst, dann werden wir unsere eigenen Gegner. Es wird so oder so zur Falle: Weil wir Zusammenhänge aus den Augen verlieren. Weil allzu eindeutige Urteile oft einseitig sind. Weil jemand verliert, der sich wehren wird, und sei es ein Teil der eigenen Person.

Reaktion folgt Reaktion folgt Reaktion

Im Sog des Spaltens sind wir gefangen in einem Strudel, den wir mitantreiben.

Wie können wir aussteigen, das Spalten vermeiden, auf konstruktive Weise aktiv werden? Dazu benötigen wir eine neue Perspektive.

Bateson hat sie eingenommen mit der Frage: Wie differenzieren sich Gruppen? Sein Ergebnis lautet: **Die Differenzierung oder Spaltung schreitet zunehmend fort bis zu einem neuen Gleichgewicht oder bis zum Zusammenbruch der Beziehung, wenn gewisse einschränkende Faktoren wegfallen.** (1: S. 107. Siehe auch*)

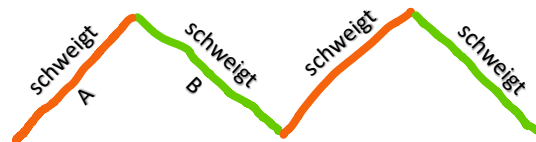
Er fand zwei Verhaltensmuster, welche die **Unterschiede** zwischen Gruppen **verstärken** und ihre Beziehung in der Regel prägen:

- Im ersten Muster verhalten sich die Beteiligten gleich («symmetrisch») oder versuchen, **Gleichheit** herzustellen.
- Im zweiten verhalten sie sich unterschiedlich und streben nach **Ergänzung** («komplementär»).

Diese Muster mögen uns stabil vorkommen. Tatsächlich aber tendieren sie zur Eskalation, da die Beteiligten ihre Reaktion aufeinander laufend verstärken und andere, ihnen ebenso vertraute Verhaltensweisen zunehmend unterlassen. Sind wir selber mitten im Geschehen, halten wir das Gegenüber für die Ursache unseres Verhaltens, wir reagieren spontan auf seine Reaktion.

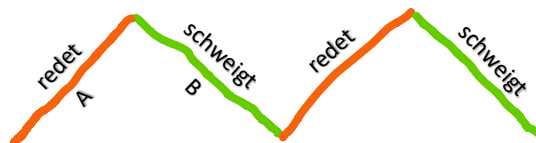
Weiter ausgeführt und illustriert wurden diese Muster später von Watzlawick et al in ihrem Standardwerk «Menschliche Kommunikation» (3), hier am Beispiel eines Paares.

Gleiches Verhalten: Spiegelbildlich bzw. rivalisierend erwidern sie Prahlerei mit Prahlerei, Behauptung mit Behauptung oder Schweigen mit Schweigen.



Symmetrisch:
«Ich schweige, weil bzw. damit du schweigst.»

Ungleiches, ergänzendes Verhalten: Sie gestalten ihr Verhältnis nach dem Modell Fragen – Antworten, Führen – Folgen, Behauptung – Zustimmung.

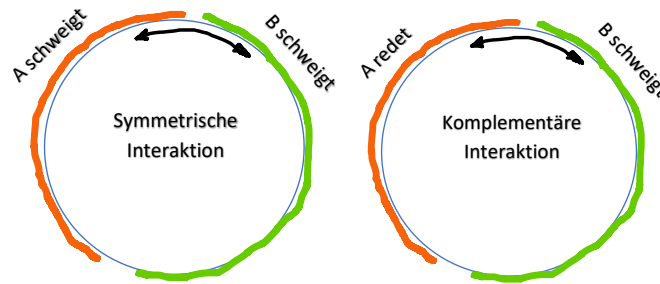


Komplementär: «Ich rede, weil bzw. damit du schweigst.» (schweige, weil/damit du redest)

Zwei schaukeln sich auf, indem sie beharrlich dasselbe oder das Ergänzende tun. Die zweite Form erinnert an optimale Kooperation, an das Passen von Schloss und Schlüssel. Doch wer einmal Teil einer streng hierarchisch geführten Organisation war, weiss, wie leicht sie mit vollständig korrektem Verhalten lahmzulegen ist. Befolgen wir stur, was wir sollen und dürfen, haben wir die Blockade auf sicher. Ähnlich geschieht es in privaten Beziehungen. Nimmt A immer die abwägende Rolle ein und B konsequent die unbekümmerte, führt das langfristig in die Sackgasse. Steigt allerdings jemand aus, zerfällt das vertraute Muster. Weshalb zuweilen beide lieber erst einmal weitermachen.

Zurück zur Grafik: Die gezackte Linie verläuft flach. Das entspricht der Wahrnehmung beider Personen oder Gruppen, die glauben, nur die andere Seite würde die Eskalation ankurbeln.

Sie übersehen den Kreis, den sie **zusammen** bilden, aufrechterhalten und zu einer Spirale verstärken.



Für Aussenstehende ist es wesentlich leichter, dieses kreisförmige Interagieren zu erkennen. Sie nehmen vielleicht die hohe Anspannung der beiden wahr und halten sie für den treibenden Faktor. Oder ihren gleichermassen engen Blickwinkel.

Bateson weist 1967 auf diesen zweiten Aspekt hin und hebt hervor, dass „das Bewusstsein notwendig selektiv und partiell“ sei und daher die Verflechtung alles Lebendigen nur zu einem kleinen Stück erfasse. Er verwendet die systemische Erklärung, «... dass Leben auf eng ineinandergreifenden Kreisläufen (...) beruht, während das Bewusstsein nur so kurze Bögen solcher Kreisläufe erkennen kann, wie sie die menschlichen Zwecke festlegen können.“ (2: S. 204/205)

Was uns bewusst wird, ist erheblich von unseren Absichten und Bedürfnissen bestimmt, somit von einem ziemlich beschränkten Horizont, den wir offenkundig in manchen Momenten für die ganze Wirklichkeit halten. Das zirkuläre Geschehen und was wir zu ihm beitragen, lassen wir unbeachtet. So stehen wir in der Warteschlange und ärgern uns über die vielen Leute. Als würden wir nicht zu ihnen gehören. Ein Tunnelblick, der zielgerichtetes Handeln ermöglicht, während ihm Zusammenhänge und vermeintliche «Nebenwirkungen» entgehen.

Bateson hält schliesslich fest, dass das Übertreiben der Muster zur Feindschaft und diese zum Kollaps eines Systems führen kann. Doch dieser Hass beruhe auf einem Mangel an Einblick. Und auf dem Mangel an Austausch.

Ich nehme seine Aussagen als Empfehlungen gegen das Spalten: **Einblick gewinnen, Austausch suchen**. Hier meine Folgerungen für die Praxis im Team.

Weniger-Desselben. Und andere Hausmittel gegen Spaltungen

Analoger Kontakt

Digitale Treffen haben ihre Vorteile, doch Präsenz vor Ort ist nicht zu ersetzen, wenn Vertrauen, gegenseitige Inspiration, Konfliktklärung oder Reichhaltigkeit zentral sind.

Hinschauen, hinhören

Einblick ist durch sorgfältiges Wahrnehmen zu gewinnen. Eine halbe Stunde auf einer Bank sitzen und nichts tun. Langweilig? Nein, zunehmend interessant. Andern so zuhören, dass auch das Frische, Unbekannte ankommen kann - ein wirksames Mittel gegen starre Muster.

Weniger-Desselben

Aufschaukeln benötigt Kraft. Wir könnten sie uns mitunter schenken. Ein Argument muss nicht immer mit einem Gegenargument gekontert werden. Fragen oder Schweigen könnten weiterführen.

Urteile bemerken

Ein schnelles Urteil kann Lebensversicherung sein. Oft ist es aber ein Vorurteil und daher ein Konflikttreiber. Also das Vorurteil verurteilen? Vorsicht, Teufelskreis. Es zu bemerken genügt.

Verlangsamungen

Temporäusche sind riskanter als Spaziergänge, auch zwischenmenschliche. Sie lassen Gefühle und Taten explodieren. Dann will man nicht mehr ausreden lassen, nachfragen, nachdenken. Das aber wären Bremsen.

Sich auseinandersetzen

Die Umgangssprache meint mit «Differenzen» wenig Gutes. Doch Unterschiede wirken auch belebend. Und eine faire Auseinandersetzung darüber stärkt das Vertrauen, zusammen weiterzukommen.

Metakommunizieren

... meint, den Gesichtspunkt wechseln. Äusserungen sind oft Blitz-Reaktionen auf Äusserungen. Man kann auch «Innerungen» kundtun: Sagen, was in einem vorgeht, was einen gerade beschäftigt.

Strukturen und Abläufe nutzen

Sie verändern die Dynamik. Beispiele: wechselnde Sitzungsleitung; Themenverantwortung; Reflexion und bewusste Besetzung von Rollen; Bearbeitung spezifischer Inhalte in zeitlich begrenzten Gefässen.

Grosszügig mit Dummheiten

Spaltungen bringen fast alle dazu, Dinge zu sagen und zu tun, die sie bei kühlem Kopf unterlassen würden. Es kann schwer sein, sich und ändern diese Dummheiten zu verzeihen. Dennoch ist es, wohl oder übel, sinnvoll.

Unterschiede wertschätzen

Wie differenzieren sich Gruppen? Bateson Frage erinnert daran, dass Teams von Unterschieden leben und mit ihnen umgehen müssen. Wie gut, dass die Kollegin und ich anders denken – wie mühsam, dass wir uns nicht verstehen. Diversität, ein Zauber- und ein Reizwort. Halten wir das Dilemma aus? Das Ganze lebt, weil es das Einzelne gibt. Und umgekehrt.

Vieles deutet darauf hin, dass G. Bateson erfasste, wie schwierig und wie hilfreich es für Gruppen ist, ihre Eigendynamik zu bemerken. Ob er dieses Geschehen deshalb nicht nur analysieren, sondern zeigen wollte? Ob er plastische Begriffe wie «Muster», «Beziehungen», «dynamisches Gleichgewicht», «Kreisläufe», «Netzwerk» verwendete, damit wir die Prozesse selber betrachten? Damit wir nicht bloss denken, wir seien an Kreisläufen und Netzwerken beteiligt, sondern sie möglichst unmittelbar erfahren. So, wie wir schwimmend merken, wie das Wasser trägt, wohin es uns treibt, wie wir Wellen schlagen und wie uns die Haut vom Wasser trennt und mit ihm verbindet.

Hans Schwerzmann

* Bateson nannte vier Bedingungen, die das Spalten begrenzen und die beiläufig eintreten oder gezielt eingesetzt werden können:

- eine Mischung aus symmetrischem und komplementärem Verhalten
- wechselseitige Abhängigkeit
- Gemeinsame Loyalität oder Opposition gegenüber Dritten
- Kenntnis der Prozesse, die er im Artikel beschreibt

Literatur

1: Gregory Bateson: Kulturberührung und Schismogenese. (1935)

2: Gregory Bateson: Stil, Grazie und Information in der primitiven Kunst. (1967)

Beide Artikel in: Ökologie des Geistes, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1988

3: Watzlawick P., Beavin J.H., Jackson D.D.: Menschliche Kommunikation. Bern: Huber, 1969