

Ingo Bieringer, Soziologe,
Organisationsberater & Mediator



Spannungsfelder

Problem und Lösung

Von Ingo Bieringer.



BILD: pixabay.com | Freie kommerzielle Nutzung

Wie kann man Spannungsfelder gestalten und das in ihnen enthaltene kreative Potential nutzen?

Mein Anliegen ist es, Ambivalenzen als kreatives Potenzial für die Entwicklung von Menschen und Organisationen zu betrachten und wertzuschätzen – in Anerkennung damit verbundener Herausforderungen.

Oder und

Jedes System ist von Spannungsfeldern durchzogen: Individuen, Organisationen, Gesellschaften sind ambi- bzw. multivalent. Spannungsfelder sind zum einen allgegenwärtig: Anspannung-Entspannung, einatmen-ausatmen, Nähe-Distanz. Das eine verhält sich komplementär zum anderen. Spannungsfelder sind nicht auflösbar, wohl aber gestaltbar und beinhalten kreative und überraschende Perspektiven. Gerade in eskalierten Konflikten wird der Wert von Ambivalenzen deutlich. Denn im Zuge von Eskalationen werden Wahrnehmung, Denken, Fühlen und Wollen eingeschränkt – mit oftmals dramatischen Wirkungen. Mehrdeutigkeiten verkümmern, Ambivalenzen werden zu Monovalenzen.

Zum zweiten werden Spannungsfelder in unterschiedlichen Entwicklungsphasen von Organisationen bedeutend, in denen die

Menschen mit deren (Neu-)Gestaltung gefordert sind: Stabilität und Dynamik, Innen- und Außenorientierung, Offenheit und Geschlossenheit. Diese komplementären organisationalen Qualitäten können konfliktträchtig sein, werden sie in übersteigerten Ausprägungen vertreten.

Zum dritten werden gesellschaftliche Polaritäten konstruiert. So ist etwa seit den 1980er Jahren ein Verlust von bis dahin eindeutigen „Gewissheiten“ zu konstatieren: Ost-West, links-rechts. Diese Polaritäten boten Interpretationen, Bedeutungen und Zugehörigkeiten. Diese Eindeutigkeiten werden mittels anderer Konstrukte kompensiert, etwa der Aufteilung in eine abendländische und eine muslimische Welt. Sie dienen gleichsam der Defragmentierung fragmentierter Identitäten – „Identität“ wird zum Kampffeld. Jedoch: „Ambi-/Multivalenzen sind (...) keineswegs an sich ein Problem, sondern werden dies erst durch Beschreibungs-, Bewertungs- und Erklärungsmuster, die sie abwerten und durch den Versuch, sie auszumerzen. Inwieweit Phänomene aber Problem oder Lösung werden können, hängt davon ab, wie auftauchende Unterschiede

(in Gefühlen, Wünschen, Meinungen etc.) im Außen oder aber auch Inneren eines Individuums bewertet und behandelt werden“ (Gunther Schmidt). Ähnliches gilt auch für Organisationen und politisch.

Stirb und werde!

Gelingt es im Zuge von Organisationsentwicklungsprozessen aus starren Entweder-oder-Kategorien herauszutreten und neue Wege zu beschreiten, bedeutet dies häufig einen Durchbruch. Einige Aspekte, welche dabei unterstützen können, das in Spannungsfeldern enthaltene kreative Potenzial zu fokussieren, sind zum einen gemeinsame Visionen und Sinnhorizonte. Sie bieten als Ordnungspunkte Orientierung, die fluide Identitäten ermöglicht. Um sich gemeinsam in ein Spannungsfeld hineinzubegeben, ist die Konfliktfähigkeit der beteiligten Menschen eine wesentliche Kompetenz. Darüber hinaus ist die Entwicklung einer organisationalen Konfliktkultur förderlich. Denn offene Dialoge ermöglichen co-kreative Prozesse, in denen bis dahin Unvorhergesehenes emergieren kann. Das dafür nötige Hintanstellen des Egos ist dabei erfahrungsgemäß eine besondere Herausforderung. Befinden sich die betroffenen Menschen in einer Zwickmühle, ist die Fähigkeit zur Ambiguitätstoleranz wesentlich, also das „wertschätzende Balancieren von Multi-Valenzen“ (Gunther Schmidt). Goethe drückt es in einem Gedicht treffend aus:

Und so lang du das nicht hast,
Dieses: Stirb und werde!
Bist du nur ein trüber Gast
Auf der dunklen Erde.

Ingo Bieringer, Genossenschafter der *Trigon Entwicklungsberatung*, ist Soziologe, Organisationsberater und Mediator.

Zitat:

Gunther Schmidt: Geborgen im Ungewissen, auf den Schultern von Riesen... In: Trigon Themen 2/2015.