Das Miteinander gestalten

Die Relational Models Theory in der Beratung nutzen

Brigitte Winkler

Häufig wundern wir uns, wie unterschiedlich sich Menschen in Beziehungen und Gruppen einbringen. Frustration und Spannungen entstehen dort, wo die impliziten Erwartungen an das Zusammenspiel mit anderen enttäuscht werden. Die Relational Models Theory bietet eine Struktur, um Beziehungskonstellationen zu beschreiben, gegenseitige Erwartungen zu klären und etwaige Konflikte zwischen Personen an ihren Ursachen anzupacken.

In der Partnerschaft einer Arztpraxis kriselt es. Im Vorgespräch mit den einzelnen Partnern der Praxisgemeinschaft werden vor allem Beziehungsthemen genannt, die unterschwellige Spannungen und Unzufriedenheiten auslösen: Der Gründer – Peter – der dreiköpfigen Praxisgemeinschaft vermisst bei seinen später hinzugekommenen Mitkollegen und Praxispartnern, dass sie nicht genügend Verantwortung für den organisatorischen Praxisbetrieb übernehmen. Er müsse sich um alles kümmern, obwohl er sich durch das Partnerschaftsmodell eine Entlastung und eine geteilte Verantwortung erhofft hatte. Die Partner machten aus seiner Sicht nur das, was Geld bringt, nämlich die Patientenbetreuung. Ella, eine Partnerin, bemängelt, dass jeder hier nur an sich denke und man nicht zu fairen Regelungen komme, wie z. B. Feiertagsdienste übernommen werden sollen. Während sie schon oft bereit gewesen wäre, für verhinderte Kollegen einzuspringen, treffe sie auf taube Ohren, wenn sie umgekehrt jemanden bitte, einen Dienst zu übernehmen und das selbst dann, wenn sie total erkältet gewesen sei. Der dritte Partner, Frank, formuliert, dass – obwohl man auf dem Papier eine gleichberechtigte Partnerschaft sei – der Gründer immer noch subtil die wesentlichen Entscheidungen beeinflussen würde und er keinen Sinn darin sähe, sich in organisatorischen Fragen zu engagieren.

Soziale Systeme leben von der Interaktion und der Beziehungsqualität ihrer Mitglieder. Dabei bestimmen die gegenseitigen Erwartungen an das Zusammenspiel das mentale Modell, nach dem sich die Akteure zueinander verhalten. Bestehen unterschiedliche Einstellungen und Erwartungen in einer Dyade, Gruppe oder Community, wie sich die Beziehungen untereinander gestalten sollen, kommt es zu Konflikten und Frustrationen. Jeder, der das schon einmal erlebt hat, kann bestätigen, dass dadurch die Beziehungsqualität gestört wird, Interaktionen emotional aufgeladen werden, das gegenseitige Vertrauen sinkt und man sich in der Beziehung nicht mehr wohl und sicher fühlt. Kann man die Störungen nicht besprechen, kommt es zu Streit und im schlimmsten Fall zu einem Beziehungsabbruch.

Werden externe Berater oder Beraterinnen bei Konflikten in Gruppen oder zwischen einzelnen Akteuren wie im obigen Fall hinzugezogen, besteht oft die Schwierigkeit, bei all den geschilderten erlebten Beziehungsverletzungen die Ursachen für die Beziehungsstörung herauszuarbeiten. Die Relational Models Theory (RTM) von Fiske (1991, 1992) ermöglicht, das mentale Modell der Beziehungskonstellation der jeweiligen Partner zu beschreiben, aus dem heraus bestimmte Verhaltensweisen resultieren, sodass sie nachvollziehbar werden. Damit wird das Fundament der Beziehung «wie stehen wir eigentlich zueinander?» berührt. Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der inneren Repräsentanz der Erwartungen werden besprechbar und die Beziehungsbasis für alle Parteien kann neu definiert werden. Zugleich kann ein Problembewusstsein für dysfunktionale Verhaltensweisen geschaffen werden, was hilft, eine echte Trendwende in der Beziehungsgestaltung herbeizuführen. Wie die Relational Models Theory im obigen Fall geholfen hat, eine Klärung zu erreichen, wird im Absatz «Bedeutung für die Praxis» erläutert.

Grundannahmen der Relational Models Theory

Fiske (1991, 1992) geht in seiner Relational Models Theory (RMT) von der fundamentalen Soziabilität von Menschen aus, da uns der Erhalt und Ausbau positiver Beziehungen intrin-

sisch motiviert. Die Organisation des sozialen Lebens findet in der Regel innerhalb eines Beziehungsgeflechts statt, in dem Beziehungen entstehen, gepflegt oder auch repariert werden. Abweichend davon gibt es nach Fiske auch asoziale Interaktionen (von ihm als Null Modell oder auch Asoziales Modell bezeichnet), in denen Menschen die Bedürfnisse, Ziele und Standards anderer Menschen ignorieren. Hier wird der Interaktionspartner nicht als sozialer Partner gesehen, sondern als reines Mittel zur Erreichung eigener Ziele. Soziale Konflikte entstehen, wenn Personen sich entgegen des erwarteten Beziehungsmodells in einer Gemeinschaft verhalten. Dabei kann das vorherrschende Beziehungsmodell – je nach individuellem, organisationalem oder auch kulturellem Kontext – wechseln.

Aber nach welchen Regeln funktionieren Beziehungen? Nach Fiske strukturieren sich Beziehungen und deren Interaktionen größtenteils entsprechend der Prinzipien eines der vier unten genannten Beziehungsmodelle:

«Soziale Konflikte entstehen, wenn Personen sich entgegen des erwarteten Beziehungsmodells in einer Gemeinschaft verhalten.»

Communal Sharing Modell (CS) – Das Modell der kommunalen Teilhabe: Hier basieren Beziehungen darauf, dass sich die Mitglieder in nach dem CS-Modell agierenden Communities als Teil einer fürsorglichen Gemeinschaft verstehen. Sie empfinden ausgeprägte Gemeinsamkeiten mit den anderen Mitgliedern und teilen z. B. die gleichen Werte, Überzeugungen, Freundschafts- oder Familienbande. Im Umgang miteinander verhalten sie sich respektvoll, freundschaftlich, hilfsbereit und altruistisch. Mitglieder werden unterstützt, wenn sie Hilfe brauchen. Ein gutes Beispiel dafür sind Strukturen von Familien oder auch Selbsthilfegruppen. Eine Gefahr dieser Beziehungsgestaltung besteht darin, dass man die Beziehungen der CS-Community, der man angehört, höher bewertet und dies zu Ingroup-Outgroup-Verhalten führt, also dass Personen, die nicht oder nicht mehr der Community angehören (Outgroup) als weniger wichtig betrachtet oder im Extrem ausgegrenzt werden.

Authority Ranking Modell (AR) – Das Autoritäts-Ranking-Modell: Dieses Modell wird bestimmt von der Annahme, dass Beziehungen sich in einer Art hierarchischen Rangfolge anordnen. Personen höheren Ranges haben mehr Privilegien und Prestige als rangniedrigere Personen. Diese erhalten dafür in der Regel Schutz und Fürsorge. Die hierarchische Ordnung kann sich aus vielen statusrelevanten Merkmalen ergeben (z. B. Einkommen und Vermögen, beruflicher Status, Geschlecht, Seniorität und Erfahrung, Herkunft, Aussehen, Fähigkeiten). In dieser Form der Beziehungsgestaltung werden in der Hierarchie höher angesiedelte Menschen besser behandelt als rangniedrigere Personen. Beispiele dieser Beziehungsgestaltung findet man in vertikal strukturierten Organisationen und in patriarchalischen Gesellschaften.

Equality Matching Modell (EM) – Das Gleichberechtigungsmodell: Die Beziehungen basieren in diesem Modell auf der Aufrechterhaltung des Gleichgewichts und der Reziprozität zwischen den jeweils gleichberechtigten Mitgliedern der Gruppe. Die Communitymitglieder achten darauf, ob die Beziehungen ausbalanciert sind. Das übergeordnete Konzept besteht darin, dass jedes Mitglied der Beziehung den gleichen Anspruch hat, etwas zu erhalten. Gleichzeitig wird jedoch erwartet, dass an anderer Stelle das Mitglied dies wieder ausgleicht und etwas in die Gruppe oder Beziehung einbringt, was für andere förderlich ist. Beispiele für diese Form der Beziehungsgestaltung sind Communities of Practice, Netzwerke, Kooperationen.

Market Pricing Modell (MP) – Das Modell der Marktpreisgestaltung: In diesem Modell wird die Beziehung als Austauschbeziehung gestaltet, bei der der Wert der ausgetauschten Ressourcen einen Marktwert erhält. Für das, was jeder erhält, muss ein entsprechender Preis bezahlt werden. Entsteht zwischen Leistungen und Gewinn ein ausgeglichenes Verhältnis, wird das Verhältnis als ausgewogen angesehen, wobei sich das Interesse auf ein für die eigene Person optimales Endergebnis richtet. Jedoch gibt es für beide Partner die Möglichkeit, ihren Gewinn durch wechselseitige Transaktionen zu maximieren. Die Einhaltung der vereinbarten Leistungen wird registriert und die Nichterfüllung gemäß im besten Fall vorher festgelegten Regeln und Vereinbarungen behandelt. Veränderungen in den Wünschen müssen neu verhandelt werden. Die Gefahr dieses Modells ist, dass Leistungen, die keinen Nutzen abwerfen, oft nicht erbracht werden, obwohl sie für die Beziehungsstabilisierung dringend erforderlich wären. Auch können nichtausgesprochene Erwartungen an die vom anderen zu erbringenden Beiträge oder Unzufriedenheit mit deren Qualität zu Frustrationen führen. Die Abhängigkeit vom Leistungserbringer von seinem Partner ist größer als umgekehrt, da bei Beziehungskonflikten Investitionen nicht mehr zurückgenommen werden können. Beispiele hierfür sind vertragsgebundene Zusammenarbeitsformen oder auch Beziehungen, die sich auf den vorrangigen Merkmalen des jeweiligen Partners gründen (z. B. Reichtum und Schönheit).

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie hier den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der OrganisationsEntwicklung.