

## Konfliktpsychologie

- Warum eskalieren Konflikte?
- Wie können Konflikte nachhaltig gelöst werden?

### Konflikteskalation

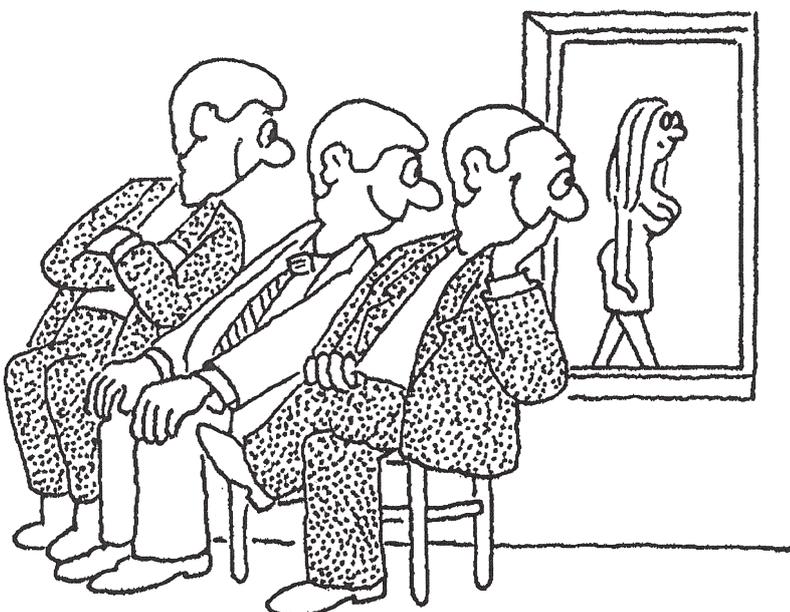
Soziale Konflikte tendieren häufig zur Eskalation. Ob Ehestreit, Konflikte am Arbeitsplatz, Diskrepanzen zwischen Eigentümern, Gesellschaftern oder Unternehmen, Tarifstreit, Regierungskrise oder zwischenstaatliche Konflikte - es tauchen immer wieder typische Wahrnehmungs- und Reaktionsmuster auf, mit denen der Konflikt eine destruktive Eigendynamik entwickelt.

Vielfältige Konzepte und Forschungsergebnisse aus der Psychologie bieten Erklärungsansätze, um die Grundmuster der Eskalation sozialer Konflikte verständlich zu machen. Teilweise werden dabei auch innerseelische Konflikte der Beteiligten als Ursache oder Teil des Wirkungsgefüges gesehen. Beispielhaft sei hier das psychoanalytische Verständnis von Feindbildern, wie es die Psychoanalytikerin Thea Bauriedl in dem Buch „Wege aus der Gewalt“ (Bauriedl, 1992) überzeugend darstellt, kurz zusammengefasst.

Thea Bauriedl bringt auch den Verlust von Gefühlen mit dem Erleben von Verunsicherung, seelischer Destabilisierung und Feindbildern in Zusammenhang:

- „Im Zustand der Verunsicherung suchen wir automatisch nicht nach unseren Gefühlen, sondern nach dem ‚Schuldigen‘. So wird versucht, die eigenen Schmerzen und Ängste gegen den ‚Schuldigen‘ ... ‚auszutreiben‘ „ (Bauriedl, 1992, Seite 119).
- „Die diffuse Angst nimmt ab, wenn man weiß, wer einen bedroht, wer böse oder minderwertig ist, und dass man selbst ‚gut‘ ist.“ (S. 26).
- „In Streitigkeiten zwischen Paaren und zwischen Politikern ... wimmelt es von Begründungen, die die darunter liegenden Gefühle schützen und verbergen sollen“ (S. 150).

Konfliktfähigkeit bezeichnet Bauriedl als „die Fähigkeit, die Vielfalt der Meinungen, Interessen und Gefühle auszuhalten und ohne Abspaltung in das eigene Bild von der Welt zu integrieren“ (Seite 150). Die Eskalation von Konflikten - Bauriedl spricht von der Kettenreaktion der Gewalt - wird verstärkt durch Schuldgefühle und Erfolgsfantasien (S. 121). Ausführlicher und systematischer analysiert Friedrich Glasl die Eskalations-



Typische Wahrnehmungs- und Reaktionsmuster

dynamik (Glasl, 2004), wobei er unter anderem auch auf den Abwehrmechanismus der Projektion und die damit einhergehende Selbstfrustration zurückgreift. Bei Glasl wird die zentrale Bedeutung von erlebter Komplexität und den Versuchen ihrer Bewältigung deutlich: Im Verlauf der Eskalation regredieren die Konfliktparteien stufenweise zu immer einfacheren, weniger differenzierten Wirklichkeitskonstruktionen und reflexhaften Reaktionsmustern. Gleichzeitig bewirkt das wechselseitige Ringen um Einflussmöglichkeiten und Macht durch die Issue-Lawine und die soziale Ausweitung des Konflikts eine Zunahme der Konfliktkomplexität.

Die meisten der hier genannten Reaktionsmuster, welche die Konflikteskalation vorantreiben, können auch mit der Angst vor Kontrollverlust erklärt werden. Kontrolle ist hier im allgemeinen Sinne von Handlungsfähigkeit und Vermeidung unerwünschter Konsequenzen und nicht als „Manipulation anderer“ verstanden. Kognitive Rigidität, Emotionen wie Angst, Wut und Hilflosigkeit, Regression und zunehmende Machtorientierung können als Versuche gesehen werden, die Kontrolle wiederherzustellen, welche durch die Unentscheidbarkeit und zunehmende Schwierigkeit und Komplexität des Konfliktes, verstärkt durch verunsichernde Randbedingungen (unklare Ziele, Bewertungen und Konsequenzen, fehlendes Vertrauen, Zeitdruck und vieles mehr), als massiv bedroht erlebt wird. Dieser Stress verringert die Fähigkeit, komplexe Probleme zu bewältigen. Das Denken wird starrer, das Auftreten radikaler und die Forderungen extremer (Glasl, 2004, Seite 216).

Kann die Eskalations-Spirale aus erlebtem Kontrollverlust und Regression, von Angriff und Verteidigung, nicht zum Stoppen gebracht werden, so landen die Beteiligten schlimmstenfalls bei den primitivsten, entwicklungs geschichtlich ältesten Reflexen von Wut und Angst, dem Zuschlagen oder Weglaufen.

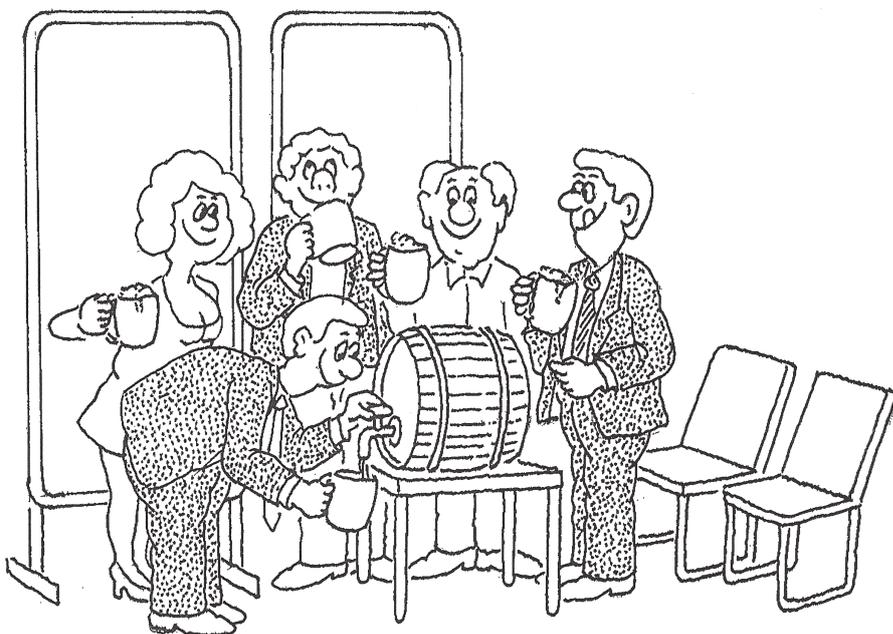
## Konfliktlösungen

Aus der Fülle von Verfahren und Interventionstechniken seien hier nur vier Vorgehensweisen beispielhaft genannt, anhand derer ich einige Grundprinzipien konstruktiver Konfliktbearbeitung darstellen lassen.

In der professionellen Mediation finden sich alle vorgestellten Ansätze der Konfliktlösung wieder. Nur auf der Basis inhaltlicher Abstinenz und einer klaren Rollentrennung zwischen der Prozessverantwortung des Mediators und fachlicher Beratung zur Sache durch andere Personen, kann der Mediator seine Gestaltungsmacht voll entfalten und so eine konstruktive Arbeitsatmosphäre und die Entwicklung einer einvernehmlichen Lösung wahrscheinlicher machen. Eine konsequent zielorientierte Prozessführung ermöglicht im Zusammenwirken von „Gefühlsarbeit“ („geschützter Raum“, Beziehungsklärung) und „Sacharbeit“ (strukturierte Bearbeitung, Interessen-

klärung, gemeinsame Lösungssuche) eine deutliche Verringerung des von den Konfliktparteien erlebten Kontrollverlusts und seiner destruktiven Konsequenzen.

Allein schon durch professionelle Visualisierung und zeitliche Strukturierung auf dem Qualitätsniveau professioneller Moderationstechnik kann die erlebte Komplexität deutlich verringert werden. So kann sich die Eigendynamik einer respektvollen, kooperativen Problemlösung, die sich an den Interessen beider Seiten orientiert, entwickeln. Konflikteskalation ebenso wie eine konstruktive Konfliktbearbeitung bilden aufgrund ihrer Eigendynamik zwei mögliche, in sich relativ stabile, strukturelle Muster für den Verlauf eines Konfliktes. Bei geeigneten Interventionen und Rahmenbedingungen wechselt das System vom einen in den anderen Zustand. Dies kann man sich am Beispiel unterschiedlicher Strömungsmuster veranschaulichen, die Flüssigkeiten bei starker Erhitzung bilden, wobei sie spontan von einer Ordnung zu einer anderen wechseln.



Flüssigkeiten bilden Ordnung

## Kommunikation

Unter Zuhilfenahme einiger Grundbegriffe der Theorie sozialer Systeme von Niklas Luhmann soll hier nun versucht werden, die bisher vorgetragenen Aspekte von Konflikteskalation und Konfliktlösung in einen theoretischen Rahmen einzubinden. Die Ausführungen im ersten Teil des Vortrags führten uns von den innerseelischen Strukturen, von den Gedanken und Gefühlen bei den Konfliktbeteiligten (Feindbild, Verletzung von Ich-Grenzen, Abspaltung, erlebte Komplexität, Angst vor Kontrollverlust und vieles mehr) zur Kommunikation zwischen den Beteiligten (Beziehungssystem, Ich-Botschaft, Zwiegespräch, Verhandeln, Vermitteln).

Der Begriff der Kommunikation wird von Luhmann (Luhmann, 1984) als Einheit von Information, Mitteilung und Verstehen definiert (und nicht als Kausalkette von Sender - Information – Empfänger). Damit entfernt er sich sowohl vom Alltagsdenken als auch von sozialwissenschaftlichen Traditionen. Soziale Systeme wiederum bestehen aus der Abfolge von Kommunikationen - und sonst nichts! Also nicht aus Menschen und deren Interaktionen, wie es das vorherrschende Verständnis war (und vielfach ist). Psyche und Körper (biologische Systeme) des Menschen werden ebenso wie andere, notwendige Rahmenbedingungen von Kommunikation als Umwelt sozialer Systeme betrachtet. Umgekehrt bilden soziale Systeme eine bedeutsame (und unverzichtbare) Umwelt für die menschliche Psyche, die Welt unserer individuellen Gedanken und Gefühle.

Die Umwelt stellt den sozialen Systemen Möglichkeiten zur Verfügung. Welche Möglichkeiten das System nutzt, welche Kommunikation als nächstes folgt und das System erhält (weil es nur besteht, solange Kommunikation stattfindet) wird durch die Struktur des Systems bestimmt. Das bezeichnet Luhmann als strukturdeterminierte Selbstorganisation. Die Psyche und die anderen relevanten Umwelten sozialer Systeme, bestimmen nur, was nicht geht in der Kommunikation, und

nicht, was geht. Feindbilder beispielsweise sind eine Möglichkeit zur seelischen Stabilisierung, die auch in der Kommunikation - auch für große Gruppen - übernommen werden kann und dann auch eine stabilisierende Wirkung für das soziale System entfaltet (Beispiel Rassismus). Die individuelle, innerseelisch determinierte Bereitschaft zu Feindbildern determiniert jedoch nicht im strengen kausalen Sinne kollektive Feindbilder. Auf der Basis vorangegangener Kommunikation, aufgrund von Erwartungen, die soziale Strukturen begründen, beispielsweise die von Bauriedl geforderte Erfahrung eines lebendigen Gesprächs, können sich auch andere Wege der Stabilisierung in der Kommunikation entfalten. Hierin liegt die Chance der Konfliktlösung durch Mediation: der Mediator kommuniziert auch und wird Teil des sozialen Systems „Konflikt“ über die Kommunikationen, bei denen er beteiligt ist. Unter den zuvor genannten Bedingungen nutzt er seine Gestaltungsmacht um einen konstruktiven Dialog wahrscheinlicher zu machen. Mediation zielt nur auf die Veränderung von Kommunikation, nicht auf die Veränderung von Menschen (was als Nebeneffekt gleichwohl gut möglich ist). Der Mediator muss daher zuallererst ein Experte für Kommunikation sein. Durch seine Interventionen (=Kommunikationen) entstehen Chancen für die Lösung des Konfliktes, die den Konfliktbeteiligten alleine nicht zugänglich waren. Die Konstrukte (Unterscheidungen) der Theorie sozialer Systeme ermöglichen eine klarere und konsistentere Bestimmung der Konzepte, die für die vorgestellten Ansätze konstruktiver Konfliktlösung verwendet werden:

- Die Unterscheidung von innerseelischen Ereignissen und zwischenmenschlichen Ereignissen (= Kommunikation, die soziale Systeme bildet) führt zu einer klaren Unterscheidung von innerseelischem und sozialem Konflikt.
- Ein sozialer Konflikt ist ein soziales System (gewalttätige Beziehungsstruktur bei Bauriedl), eine Kette von Kommunikationen. Je mehr dieses System seine eigenen Regeln entwickelt („Wie Du mir, so ich Dir“ beispielsweise), desto mehr grenzt es sich ab von anderen Kom-

munikationen und entfaltet seine Eigendynamik, möglicherweise in Richtung Eskalation (Eskalationsprozesse bei Glasl).

- Konflikte löst man, indem man die Kommunikation verändert und nicht die Menschen.
- Die parallel zum Konflikt ablaufenden innerseelischen Vorgänge, das Erleben der beteiligten Menschen, ist für den Konflikt (als System betrachtet) Umwelt und nicht Teil des Systems. Die Umwelt bestimmt nur was nicht geht und nicht was geht im System.
- Der Respekt für unterschiedliche Sichtweisen ist aus systemtheoretischer Sicht kein moralisches Gebot sondern logische Konsequenz der unüberbrückbaren Grenze zwischen den Erlebniswelten verschiedener Menschen. Du-Botschaften können keine Feststellungen sein, sondern nur Hypothesen: Wir der andere etwas sieht und fühlt ist mir nie direkt zugänglich, kann nie Teil meiner Erlebniswelt sein (ist Umwelt für mich im systemtheoretischen Sinne). Ich-Botschaften sind Selbstoffenbarungen, die keine Rechtfertigung brauchen und zum Dialog, zum friedensstiftenden Gespräch im Sinne Bauriedls einladen.

Die Schwierigkeiten, Kommunikation als eigenständiges Ereignis und Element sozialer Systeme zu denken, korrespondiert mit den Schwierigkeiten, Mediation und verwandte Verfahren zur Konfliktlösung zu vermitteln: es fehlt die Fantasie und die Erfahrung, dass jemand, der „nur“ Kommunikation gestaltet und verändert, damit die entscheidenden Voraussetzungen zur Lösung massiver Konflikte schafft. Angesichts der Komplexität und Ungewohntheit der systemtheoretischen Sichtweise sei hier auf die hervorragende, kompakte Einführung von Fritz B. Simon verwiesen (Simon, 2006).

## Geschichte der Konfliktlösung

Die Interpretation sozialer Konflikte als soziale Systeme führt uns zwangsläufig zu einem historischen Blick auf das Problem der Entstehung und Lösung von

Konflikten, auf den historischen Wandel der entsprechenden sozialen Strukturen. Die Analysen zum Prozess der Zivilisation von Norbert Elias nehmen die Sichtweise der Theorie sozialer Systeme meines Erachtens bereits ein gutes Stück vorweg und bieten wertvolle Anregungen für ein vertieftes Verständnis sozialer Konflikte. In den Zeiten schwacher sozialer Systembildung herrschte der Machtkampf zur Lösung von Konflikten vor. Mit der Ausbildung sozialer Einheiten entstehen neue Konfliktpotenziale durch die Notwendigkeit zu gemeinsamen Entscheidungen. Diese Konflikte werden durch Hierarchien, also durch Machtunterschiede gelöst, um Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit herzustellen. Unklare Machtpositionen führen zu verlustreichen Machtkämpfen. Stabile Machtmonopole dagegen ermöglichen die beginnende Pazifizierung innerhalb dieser sozialen Einheiten. Mit Hierarchie und sozialer Abhängigkeit entsteht die Notwendigkeit zur Kontrolle von Affekten, wie sie Elias für unterschiedliche Lebensbereiche ausführlich dokumentiert. Ob Lehns herr oder Hofnarr: Abhängige, „sozial eingebundene“ Menschen müssen lernen, ihre Gefühlsreaktionen zu kontrollieren, um das Überleben in ihrer sozialen Position sicherzustellen. Der Verlust von Gefühlen (Bauriedl) wird möglich und mit fortschreitender Zivilisierung der Menschen wahrscheinlicher. Zunehmende Arbeitsteilung, Vernetzung und soziale Differenzierung bringen zunehmende Abhängigkeit und weitere Widersprüche und Konfliktpotenziale. Die Konfliktlösung durch Machtunterschiede beweist sich immer mehr als zu langsam, verlustreich, für die Beteiligten unakzeptabel, weil ungerecht und vor allem als wenig effektiv, denn Interessenkonflikte werden nicht aufgearbeitet. Neben anderen Teilsystemen der Gesellschaft entsteht ein Rechtssystem, immer auf der Basis des staatlichen Machtmonopols, das eine völlig neue, verbesserte Form der Konfliktbearbeitung einführt: die Entscheidung wird an einen Richter delegiert. Dieser soll unbeeinflusst nach ausformulierten Regeln der Gerechtigkeit im Rahmen

festgelegter, formaler Abläufe ein Urteil fällen. Das destruktive Potenzial sozialer Konflikte, die durch das Aussetzen von Entscheidungen wichtige Abläufe unterbricht, wird gebannt. Langsam sterben archaische Formen der Konfliktbearbeitung, wie Blutrache, Selbstjustiz, Faustrecht, Duell oder Ehrenmord aus.

Komplexe soziale Systeme müssen aus sich selbst heraus beständig Konflikte produzieren, um sich an veränderte Umweltbedingungen anpassen zu können (weil sie operational geschlossene Systeme sind). Die Effektivität der Konfliktbearbeitung entscheidet über Anpassungsfähigkeit und Überleben der Systeme. Der Prozess der Zivilisation als zunehmende Vernetzung, Arbeitsteilung, Abhängigkeit, Beschleunigung von Kommunikationen und Ausdifferenzierung von Teilsystemen und Rollen schreitet immer weiter voran und bringt neue Konfliktpotenziale. Die eingefahrenen Verfahren der Konfliktbearbeitung stehen erneut auf dem Prüfstand: zu langsam, zu verlustreich auf der Beziehungsebene, zu wenig effektiv in der Lösung der zu Grunde liegenden Probleme!

Die Entwicklung und Institutionalisierung effektiver interessenorientierter Verfahren zur Lösung sozialer Konflikte - ergänzend zu und aufbauend auf dem Rechtssystem - wird zur Überlebensfrage für eine global vernetzte Gesellschaft, deren Effektivität und Energiebedarf zu Konsequenzen und Herausforderungen führen, die nur in einer krisensicheren, globalen Kooperation zu bewältigen sind. Wer noch im Kampf gegen das „Böse“ verharrt (siehe Projektion bei Bauriedl), wird weder nachhaltige, kooperative Lösungen zur Verteilung und Nutzung von Energie entwickeln können, noch eine internationale Solidarität fördern, die zur Bewältigung der Folgen des Klimawandels nötig sein wird.

Herzlichst,  
Ihr

  
Rolf Berker

## Wer ist MODERATIO®?

MODERATIO – BusinessModeration steht für professionell strukturierte, effiziente und effektive Gestaltung von Gruppengesprächen, von der Management-Klausur bis zur Großgruppen-Konferenz.

Als Management-Partner gestalten wir Kommunikationskonzepte für die Bewältigung von Veränderungsaufgaben und begleiten deren Umsetzung. Wir sind dabei stets Prozessberater, Prozessgestalter und Prozessbegleiter.

Zu unserem Arbeitsgebiet gehören Visionsarbeit ebenso wie Prozessberatung zur Strategieformulierung und moderierte Optimierungsarbeit auf der Sach- und Beziehungsebene.

Hierzu zählen Leistungen wie die Gestaltung von Visionsworkshops und Zielklausuren, Zukunftskonferenzen, Strategie-Meetings, Einführen von KVP-Arbeit, Teamentwicklungsmaßnahmen und moderierte Konfliktbearbeitung.

Darüber hinaus sind wir professioneller Trainingspartner zur Qualifizierung von Mitarbeitern mit Leitungsfunktion: Linienvorgesetzte, Projektleiter, Trainer, (interne) Berater und ganz speziell Moderatoren. Wir trainieren Methoden- und Kommunikationskompetenz zum (An-)Leiten von Gruppen. Wir coachen Mitarbeiter mit Führungsfunktion und begleiten Teams.

## Impressum

Grundlagentexte für Moderatoren und Berater, Führungskräfte und Projektleiter, Trainer und Referenten.

### Herausgeber:

MODERATIO – BusinessModeration  
Langenbrucker Strasse 4  
85309 Pörnbach · Germany  
Tel. +49 84 46/9 20 30  
Fax +49 84 46/9 20 333  
info@MODERATIO.com  
www.MODERATIO.com

### Redaktion: Josef W. Seifert

Alle Rechte liegen beim Herausgeber. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur nach schriftlicher Genehmigung des Herausgebers gestattet.