

Fritz B. Simon

**Einführung in
die Systemtheorie
des Konflikts**



Carl-Auer



Fritz B. Simon

**Einführung in die
Systemtheorie des
Konflikts**

Fünfte Auflage, 2022



Carl-Auer

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Köln)
Dr. Barbara Heitger (Wien)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Witten/Herdecke)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg)
Tom Levold (Köln)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)
Dr. Burkhard Peter (München)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)
Dr. Rüdiger Retzlaff (Heidelberg)
Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Dr. Wilhelm Rotthaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)
Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Jochen Schweitzer (Heidelberg)
Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)
Dr. Therese Steiner (Embrach)
Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin † (Heidelberg)
Karsten Trebesch (Berlin)
Bernhard Trenkle (Rottweil)
Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)
Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)
Prof. Dr. Jan V. Wirth (Meerbusch)

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel
Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach
Printed in Germany
Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck

Fünfte Auflage, 2022
ISBN 978-3-89670-746-8 (Printausgabe)
ISBN 978-3-8497-8362-4 (ePub)
© 2010, 2022 Carl-Auer-Systeme Verlag
und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg
Alle Rechte vorbehalten

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren und zum Verlag finden Sie unter: <https://www.carl-auer.de/>. Dort können Sie auch unseren Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH
Vangerowstraße 14 • 69115 Heidelberg
Tel. +49 6221 6438-0 • Fax +49 6221 6438-22
info@carl-auer.de

Inhalt

1 Einleitung

- 1.1 Wozu Konflikttheorien nützen
- 1.2 Warum *Systemtheorie* des Konflikts?

2 Definitionen

- 2.1 Konflikt
- 2.2 Beobachten
- 2.3 Entscheidung
- 2.4 Aktive und passive Negation - Starke und schwache Konflikte
- 2.5 Psychische Systeme und soziale Systeme als autopoietische Systeme

3 Konfliktfelder

- 3.1 Konstruktionen („Landkarten“, 2. Unterscheidung, Indication)
 - 3.1.1 Beschreiben
 - 3.1.2 Erklären
 - 3.1.3 Bewerten
- 3.2 Wirklichkeiten („Landschaften“, 1. Unterscheidung, Distinction)
 - 3.2.1 Sachdimension
 - 3.2.2 Sozialdimension
 - 3.2.3 Zeitdimension
- 3.3 Konfliktmatrix

4 Psychische Konflikte

- 4.1 Psychologische Modelle
- 4.2 Fühlen und Denken
- 4.3 Ambivalenzen
- 4.4 Themen
- 4.5 Die Selbstorganisation psychischer Konflikte

5 Soziale Konflikte

- 5.1 Kurzzeit-Konflikte
- 5.2 Kollusion
- 5.3 Strukturelle Konflikte
- 5.4 Der Beginn von Konflikten - Die Störung der expressiven Ordnung
- 5.5 Eskalation
- 5.6 Paradoxe Konflikte

6 Die Funktion von Konflikten

- 6.1 Parasiten
- 6.2 Veränderung des Beziehungsmusters
- 6.3 Triangulation

7 Lösungsmuster und Interventionsstrategien

- 7.1 Differenzieren und Sortieren
 - 7.1.1 Beschreibung
 - 7.1.2 Zeithorizont
 - 7.1.3 Bewertung
 - 7.1.4 Erklärung
- 7.2 Ausstiegsmöglichkeiten
- 7.3 Einführung/Einmischung einer höheren Macht
- 7.4 Der neutrale Dritte - Berater, Vermittler, Mediator, Schlichter, Konfliktmanager, Therapeut
 - 7.4.1 Setting
 - 7.4.2 Negative Zieldefinition

8 Zehn praktische Tipps für die Lösung von Konflikten

Literatur

Über den Autor

1 Einleitung

1.1 Wozu Konflikttheorien nützen

Konflikte gehören zu den Phänomenen, die wahrscheinlich schon zu grauen Vorzeiten die Menschheit in Spannung versetzten. Zumindest erzählen die Mythen aller Kulturen von Konflikten, die bewältigt werden mussten. Und auch heute handeln die Geschichten, die unser Interesse finden, von Konflikten – psychischen Konflikten oder sozialen Konflikten. Sie werden in den großen Werken der Weltliteratur beschrieben wie in der Regenbogenpresse, auf den Seiten überregionaler Tageszeitungen und lokaler Käseblätter. Konflikte erlebt jeder fast jeden Tag, mal größere, mal kleinere – sei es in einer Paarbeziehung, der Familie, einer Organisation oder im öffentlichen Leben. Es gibt keine Bereiche gesellschaftlichen Lebens, in denen keine Konflikte zu beobachten sind. Und Individuen, die nie persönliche Konflikte durchleben, sind relativ selten. Über sie gibt es keine interessanten Geschichten zu erzählen (außer vielleicht psychiatrische Krankengeschichten).

Von Konflikten zu erzählen, ist etwas anderes, als Theorien über sie zu entwickeln. Ein wesentlicher Unterschied besteht in der Beobachterperspektive. Theorien erklären die Geschehnisse aus der Sicht des außenstehenden Zuschauers. Geschichten hingegen eröffnen den Zugang zur Innenperspektive, dem Erleben der beteiligten Akteure.

Fragt man, wozu Konflikttheorien gut sein könnten, so lautet die Antwort: Sie ermöglichen es denen, die in

Konflikte verwickelt sind, den Verlauf von Geschichte(n) zu verändern. Denn es sind – wenn man von impulsiven, unreflektierten Aktionen in der Hektik des Geschehens einmal absieht – unsere impliziten und expliziten Theorien, die bestimmen, wie wir uns in Konfliktsituationen verhalten. Ändern wir unsere Theorien, so ändert sich auch unser Verhalten. Je nachdem, an welchen Vorannahmen und Hypothesen wir uns orientieren, kommen wir zu unterschiedlichen Ideen darüber, wie Konflikte gelöst werden könnten. Theorien haben daher pragmatische Bedeutung, und man kann gar nicht sorgfältig genug bei ihrer Wahl sein. Denn sie können aufgrund ihrer Handlungskonsequenzen (buchstäblich) lebensgefährlich sein.

Ziel des vorliegenden Einführungstextes ist, eine *Systemtheorie* des Konflikts zu skizzieren. Das heißt, es werden Unterschiede zu anderen Konflikttheorien in den Mittelpunkt des Interesses gerückt, die aus den spezifischen Eigenarten systemtheoretischer Modelle resultieren (wer einen nahezu enzyklopädischen Überblick über den Stand der Konfliktforschung und des Konfliktmanagements sucht, sei verwiesen auf Glasl 2010). Sie sollen demjenigen, der innere Konflikte durchlebt oder in Konflikte mit anderen verwickelt ist, eine Außenperspektive auf das Geschehen eröffnen und ihm die Logik von Konfliktodynamiken durchschaubar machen; dies nicht um der bloßen Erkenntnis „an sich“ willen, sondern um alternative Verhaltens- und Interaktionsstrategien sowie Prinzipien der Konfliktlösung ins Blickfeld zu rücken, die nicht immer dem Alltagsverständnis entsprechen (das ja oft genug zu destruktiven Konfliktverläufen führt).

Konfliktlösungen erfordern von den direkt Beteiligten manchmal antiintuitives Verhalten, d. h. ein bewusstes Entscheiden, das ihren spontanen, emotionalen

Handlungsimpulsen zuwiderläuft. Und manchmal bedürfen sie der Intervention eines Dritten, der nicht direkt in den Konflikt involviert ist. Das kann ein neutraler Berater, Konfliktmanager, Therapeut, Organisationsberater, Mediator oder Schlichter sein, es kann aber auch eine übergeordnete Autorität sein, eine „höhere Macht“, die sich um ihrer eigenen Ziele willen in den Konflikt einmischt. Auch denen, die solche Funktionen ausüben, soll ein Interpretationsraster zur Verfügung gestellt werden, aus dem sich Lösungs- und Interventionsstrategien ableiten lassen – so ist zumindest die Hoffnung ...

1.2 Warum Systemtheorie des Konflikts?

Systemtheorien – es gibt verschiedene Versionen – sind sehr abstrakt. Das hat den Vorteil, dass sie auf sehr unterschiedliche Phänomenbereiche angewandt werden können. Allerdings führt dieser hohe Abstraktionsgrad dazu, dass ihre praktische Nützlichkeit davon abhängt, ob die Füllung der abstrakten Formen mit konkreten Inhalten gelingt. Nur dann können alltäglich beobachtbare und erlebbare Prozesse auf eine neue, manchmal überraschende Weise zueinander in Beziehung gesetzt und bislang undurchschaubare Wechselbeziehungen rekonstruiert werden.

Wie der Begriff *System* nahelegt (griech. „Zusammengestelltes“), beschäftigen sich Systemtheorien mit *zusammengesetzten Einheiten*, d. h. im Einzelnen: (1) den *Elementen*, aus denen sie zusammengesetzt sind, (2) internen *Wechselbeziehungen* und *Strukturen* sowie (3) den *Umwelten*, gegen die sie sich als *Einheiten* (Systeme) abgrenzen (lassen), und (4) den Wechselbeziehungen und Strukturen von *Systemen* und ihren *Umwelten*.

Die hier verwendete Variante der Systemtheorie wird im Allgemeinen „systemisch-konstruktivistisch“ genannt, weil sie einen Schritt weiter geht und – erkenntnistheoretisch wichtig – den Beobachter mit in ihre Konzepte einbezieht. Untersucht wird immer das Meta-System (= zusammengesetzte Einheit), das aus *Beobachter und beobachtetem System* gebildet wird. All die gerade angeschnittenen Fragen nach der Wechselbeziehung der Elemente eines Systems etc. richten sich daher auch auf die Beziehung zwischen Beobachter und beobachtetem System bzw. auf den *Prozess* des Beobachtens.

Im Bereich der Humanwissenschaften erscheint diese Einbeziehung des Beobachters nahezu selbstverständlich. Denn hier haben wir es ja immer mit der doppelten Identität des Menschen zu tun: als beobachtetes System, z. B. in Biologie, Medizin, Psychologie oder Soziologie, und als beobachtendes System, das andere Menschen – sei es im Alltag, sei es in der Wissenschaft – beobachtet. Deswegen ist die Selbstbezüglichkeit der so gewonnenen Erkenntnisse nicht nur nicht zu vermeiden, sondern sie ist Zweck der Anstrengung. Man forscht, um neue Handlungsmöglichkeiten zu gewinnen – nicht nur im Umgang mit Individuen, sondern auch für die Intervention in soziale Systeme –, das heißt, um im Idealfall *nachher* etwas anders machen zu können als *vorher*.

Die Nützlichkeit systemischen Denkens für die Konflikttheorie resultiert daher, dass es auf alle psychischen wie sozialen Phänomene anwendbar ist. Auf die Psychologie, die Politik, die Wirtschaft, die Wissenschaft, die Erziehung, die Religion, den Sport etc. wie auch den Alltag des „Mannes auf der Straße“ – kurz gesagt: auf alle Bereiche, in denen Konflikte zu beobachten sind.

Auch wenn die im Folgenden verwendeten systemtheoretischen Modelle einen relativ hohen Abstraktionsgrad aufweisen, kann der Leser beruhigt sein: Alle begrifflichen Besonderheiten werden, wo nötig, im Laufe des Textes geklärt, sodass keine theoretischen Vorkenntnisse nötig sind (sie stören aber auch nicht ...). (Wer hier etwas tiefer einsteigen will, sei verwiesen auf Simon 2006.)

Dass im Titel von einer Theorie *des* Konflikts die Rede ist, mag verwundern, denn jeder Konflikt erscheint ja denen, die in ihn verwickelt sind, einzigartig. Doch wenn man eine konstruktivistisch-systemtheoretische Perspektive anlegt, dann wird deutlich, dass alle Konflikte – so unterschiedlich sie sich im Einzelfall auch darstellen mögen – einem sie charakterisierenden und verbindenden Muster folgen. Es ist eine Prozesslogik, die *unabhängig* von den konkreten Akteuren mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit, ja, fast zwangsläufig, die Dynamik von Konflikten bestimmt – seien sie psychisch oder sozial. Doch diese Logik wirkt nur *fast* zwangsläufig, das heißt, wenn die beteiligten Akteure sich ihrer bewusst sind, dann können sie die vermeintliche Automatik dieser Muster unterbrechen und sich in einer Weise verhalten, die zur Beendigung – oder auch zur Verschärfung – des Konfliktes führt.

Dass Konflikte nicht nur nicht zu vermeiden sind, sondern gelegentlich vom Zaune gebrochen oder verstärkt werden *sollten*, muss hier zu Beginn ausdrücklich betont werden. Denn in der Regel wird immer nur thematisiert, wie sich Konflikte vermeiden, lösen oder schlichten lassen. Konflikte genießen einen ausgesprochen schlechten Ruf. Doch das haben sie nur zum (wenn auch ziemlich großen) Teil verdient. Denn dass es ohne Konflikte keine Veränderung und keine Entwicklung gibt – sei es psychisch, sei es gesellschaftlich –, darf als gesichert angesehen

werden. Ob irgendwelche konkreten Konflikte positiv oder negativ zu bewerten sind, entscheidet der Beobachter. Dass es über diese Bewertung ebenfalls zum Konflikt kommen kann, sollte auch klar sein ...

2 Definitionen

2.1 Konflikt

Der Gebrauch bestimmt die Bedeutung eines Begriffes. Im Lateinischen steht *confligo* transitiv für „ich schlage zusammen“, „vereinige“ bzw. vergleichend „halte zusammen“ oder intransitiv für „zusammenstoßen“, „aneinandergeraten“, „kämpfen“. Wenn wir auf den alltäglichen Gebrauch des Begriffs Konflikt schauen, so wird deutlich, dass er fast ausschließlich für soziale und psychische Prozesse benutzt wird. Wenn materielle Objekte zusammenstoßen (z. B. Autos), dann nennt man das nicht Konflikt, sondern Unfall. Es geht nicht um ein primär materielles Geschehen, sondern ein ideelles, genauer gesagt: um Prozesse, in denen mit *Sinn* operiert wird. Im Bereich psychischer Systeme haben wir es mit Gedanken und Gefühlen und schließlich deren Konsequenzen auf der Handlungsebene zu tun, im Bereich sozialer Systeme mit der Kommunikation von Gedanken und Gefühlen und deren Konsequenzen in der Interaktion bzw. bei der Fortsetzung der Kommunikation.

Als Konflikt soll ein Kommunikationsprozess (= sozialer Prozess) oder Denk- und Fühlprozess (= psychischer Prozess) definiert werden, bei dem eine *Position* (z. B. ein Wunsch, eine Handlungsanweisung, -option oder -wirkung, eine Sichtweise, eine Bewertung etc.) *verneint* wird und diese *Negation* ihrerseits *verneint* wird. Auf diese Weise kommt es zu einer mal länger, mal kürzer dauernden *Oszillation* zwischen den Positionen, die sich gegenseitig

negieren, ohne dass es zu einer Entscheidung käme. Dieser Typus von *Sinnsystem*, der durch einen Prozess fortgesetzter *Negation der Negation* gekennzeichnet ist, soll „Konflikt“ genannt werden. Sein Resultat ist ein Zustand der *Unentschiedenheit*. Er währt, solange der Konflikt dauert. Und er kommt zum Schluss (im doppelten Sinn) durch eine *Entscheidung*. Allerdings muss nicht jeder Konflikt mit einer bewussten Entscheidung sein Ende finden, sondern er kann auch erlöschen, weil keiner mehr Freude an ihm findet, er irrelevant oder einfach vergessen wird.

Zum eigenständigen System wird der Konflikt dadurch, dass er von anderen Prozessen im selben Phänomenbereich unterschieden und gegen sie abgegrenzt werden kann. Das gilt sowohl für psychische Konflikte wie für soziale. Wenn ein Individuum z. B. nicht an ein konfliktbesetztes Thema denkt und es nicht in sein Bewusstsein tritt, so erlebt es aktuell auch keinen Konflikt. Dasselbe gilt für die Kommunikation: Solange ein strittiger Punkt nicht in die Kommunikation gebracht wird, findet aktuell kein Konflikt (= keine Konfliktkommunikation) statt.

Um dies zu illustrieren, ein banales Alltagsbeispiel: Nehmen wir ein Paar, das überlegt, wie es den gemeinsamen Abend verbringen soll. Er sagt: „Lass uns ins Kino gehen!“, und sie sagt: „Nein.“ Wenn er sich damit zufriedengibt und die Ablehnung seines Vorschlags akzeptiert, kommt es zu keinem Konflikt. Tut er das aber nicht, sondern besteht darauf, dass sie beide miteinander ins Kino gehen, dann entsteht ein Konflikt. Sie hat seinen Vorschlag abgelehnt (negiert), und er negiert nun ihre Negation: „Doch, wir gehen ins Kino. Ich bestehe darauf!“

Beim Kino-Gehen mag der Streit ein paar Minuten dauern und dann beendet sein, denn er kann sie nicht wirklich ins Kino zwingen (an den Haaren hinzerren). Wenn