

**Carl-Auer**



**Fritz B. Simon**

# **Einführung in die Systemtheorie des Konflikts**

**Zweite Auflage, 2012**

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

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

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel

Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach

Printed in Germany

Druck und Bindung: Freiburger Graphische Betriebe, [www.fgb.de](http://www.fgb.de)

Zweite Auflage, 2012

ISBN 978-3-89670-746-8

© 2010, 2012 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.ddb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren

und zum Verlag finden Sie unter: [www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de).

Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten

aus der Vangerowstraße haben, können Sie unter

<http://www.carl-auer.de/newsletter> den Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag

Vangerowstraße 14

69115 Heidelberg

Tel. 0 62 21-64 38 0

Fax 0 62 21-64 38 22

[info@carl-auer.de](mailto:info@carl-auer.de)

- 1 Einleitung ... 7**
  - 1.1 Wozu Konflikttheorien nützen ... 7
  - 1.2 Warum *Systemtheorie* des Konflikts? ... 8
  
- 2 Definitionen ... 11**
  - 2.1 Konflikt ... 11
  - 2.2 Beobachten ... 14
  - 2.3 Entscheidung ... 17
  - 2.4 Aktive und passive Negation –  
Starke und schwache Konflikte ... 19
  - 2.5 Psychische Systeme und soziale Systeme  
als autopoietische Systeme ... 25
  
- 3 Konfliktfelder ... 30**
  - 3.1 Konstruktionen  
(„Landkarten“, 2. Unterscheidung, Indication) ... 30
    - 3.1.1 Beschreiben ... 31
    - 3.1.2 Erklären ... 33
    - 3.1.3 Bewerten ... 37
  - 3.2 Wirklichkeiten  
(„Landschaften“, 1. Unterscheidung, Distinction) ... 39
    - 3.2.1 Sachdimension ... 39
    - 3.2.2 Sozialdimension ... 41
    - 3.2.3 Zeitdimension ... 46
  - 3.3 Konfliktmatrix ... 50
  
- 4 Psychische Konflikte ... 52**
  - 4.1 Psychologische Modelle ... 52
  - 4.2 Fühlen und Denken ... 56
  - 4.3 Ambivalenzen ... 61
  - 4.4 Themen ... 62
  - 4.5 Die Selbstorganisation psychischer Konflikte ... 64

<b>5</b>	<b>Soziale Konflikte ... 73</b>
5.1	Kurzzeit-Konflikte ... 73
5.2	Kollusion ... 75
5.3	Strukturelle Konflikte ... 78
5.4	Der Beginn von Konflikten – Die Störung der expressiven Ordnung ... 81
5.5	Eskalation ... 85
5.6	Paradoxe Konflikte ... 92
<b>6</b>	<b>Die Funktion von Konflikten ... 94</b>
6.1	Parasiten ... 94
6.2	Veränderung des Beziehungsmusters ... 96
6.3	Triangulation ... 99
<b>7</b>	<b>Lösungsmuster und Interventionsstrategien ... 101</b>
7.1	Differenzieren und Sortieren ... 101
7.1.1	Beschreibung ... 102
7.1.2	Zeithorizont ... 103
7.1.3	Bewertung ... 104
7.1.4	Erklärung ... 106
7.2	Ausstiegsmöglichkeiten ... 107
7.3	Einführung/Einmischung einer höheren Macht ... 110
7.4	Der neutrale Dritte – Berater, Vermittler, Mediator, Schlichter, Konfliktmanager, Therapeut ... ... 112
7.4.1	Setting ... 116
7.4.2	Negative Zieldefinition ... 117
<b>8</b>	<b>Zehn praktische Tipps für die Lösung von Konflikten ... 119</b>
	<b>Literatur ... 123</b>
	<b>Über den Autor ... 126</b>

# 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 Partnerschaft, 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,

## 1.2 Warum Systemtheorie des Konflikts?

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 ...