

Konflikt und Kooperation - Potentiale der untrennbaren Geschwister entwickeln

Vortrag von Dipl.-Psych. Rolf Berker

Gliederung:

1. Kooperation als Entscheidungsproblem
2. Die Dyade: Vorteile und Konfliktpotentiale von Kooperation
3. Das Team: Koordinierung von Kooperation
4. Kooperation als historischer Lernprozess

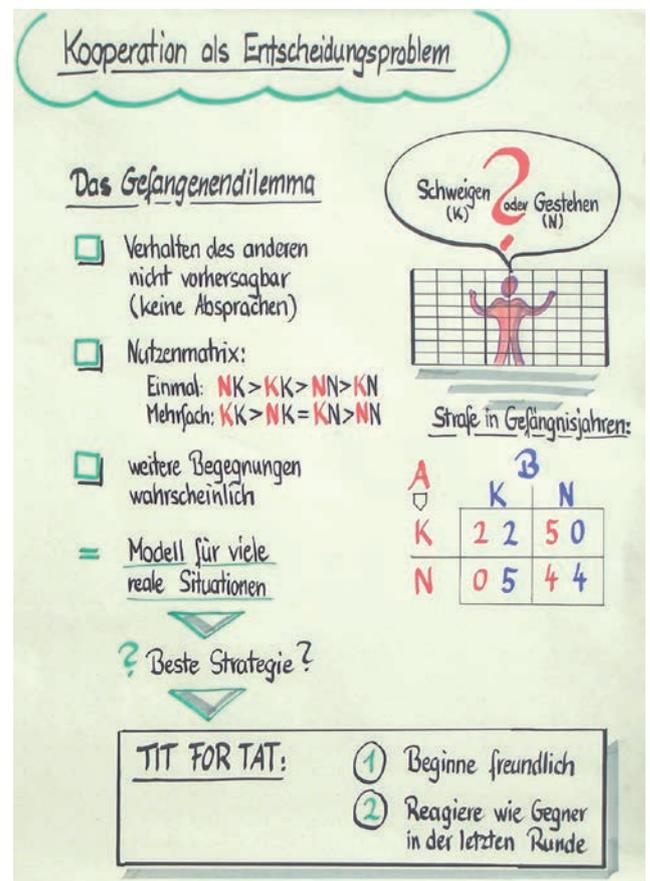
1. Kooperation als Entscheidungsproblem

Kooperativ handeln - für einen gemeinsamen Nutzen – kann riskant sein: andere können die Situation zum eigenen Vorteil ausnutzen. Nichtkooperatives Verhalten führt jedoch beim nächsten Kontakt beim anderen sehr wahrscheinlich ebenso zu nichtkooperativen Reaktionen, so dass dann beiden Seiten die Vorteile einer Kooperation entgehen.

Dieses Dilemma bildet das Gefangenendilemma ab. Umfangreiche Computer-Turniere ergaben für diese Konfliktsituation, dass die TIT FOR TAT – Strategie zu den besten Ergebnissen und am ehesten zu Kooperation führt.

Viele Konfliktsituationen entsprechen von ihrer Entscheidungslogik her dem Gefangenendilemma und wurden umfangreich anhand dieses Modells untersucht (siehe Axelrod, 1997):

- Rüstungswettlauf: Wer Abrüstungsvereinbarungen heimlich unterläuft, gewinnt zunächst einen Vorsprung. Aber Rüstungsbegrenzungen, die eingehalten werden, bringen allen Beteiligten den größten Nutzen.
- Erdöl-Kartell: Förderländer vereinbaren Fördergrenzen und könnten von einem höheren Preisniveau profitieren.
- Handelsschranken: Der Abbau von Handelsbarrieren zwischen zwei Industriestaaten würde langfristig beiden Volkswirtschaften nützen. Wer jedoch einseitig den ersten Schritt macht, riskiert wirtschaftliche Nachteile.



Axelrod (1997, S. 26) fasst zusammen „dass, viele der am besten entwickelten Modelle wesentlicher politischer, sozialer und ökonomischer Prozesse auf dem Gefangenendilemma aufbauen.“ Der Autor beschreibt am Beispiel heimlicher Waffenruhe im deutsch-französischen Stellungskrieg während des ersten Weltkriegs, wie Kooperation nach der Logik des Gefangenendilemmas auch unter unwahrscheinlichen Bedingungen und ohne soziale Bindung, Voraussicht, Absprachen usw. entstehen kann, wenn die Wahrscheinlichkeit, dass sich dieselbe Situation mit dem Kontrahenten wiederholen wird, groß ist. Er überträgt dieses Erklärungsmodell insbesondere auch auf viele Formen der Kooperation bei Pflanzen und Tieren, beispielsweise um die Wahrscheinlichkeit der Entwicklung von Symbiose statt Parasitismus zu erklären. Evolutionsbiologisch kann damit letztlich auch altruistisches Verhalten – also Verhalten gegen individuelle Interesse zum Nutzen der eigenen Familie, Art oder Gene – erklärt werden.

2. Die Dyade:

Vorteile und Konfliktpotentiale von Kooperation

Die älteste Form der Kooperation bei Menschen ist wahrscheinlich die Paarbeziehung zwischen Mann und Frau bzw. Vater und Mutter. An ihr lassen sich die zentralen Merkmale und Vorteile von Kooperation gut veranschaulichen:

1.1 Unterschiedlichkeit:

Der Siegeszug der sexuellen Vermehrung – alle höher entwickelten Lebewesen sind zweigeschlechtlich – beruht auf den Entwicklungspotentialen, die sich aus der Kombination zweier unterschiedlicher Sätze von Erbanlagen ergeben. Entsprechend erlaubt die Zusammenarbeit von zwei unterschiedlichen Menschen vielfältige Lösungsmöglichkeiten für die Probleme des (Über-)Lebens.

Die Unterschiede bedeuten immer auch Spannung und Gegensätze, die bei konstruktiver Bewältigung wertvolle Entwicklungsimpulse bieten. Doch fördert unsere Angst vor der Spannung und vor den Gefahren eskalierender Konflikte vielfältige Strategien zur Konfliktvermeidung.

Kooperation bedeutet immer auch Anpassung, Einschränkung der eigenen Handlungsmöglichkeiten. Der elementare Konflikt zwischen Autonomie und Anpassung führt zu einem Paradoxon:

- Passt sich ein Partner sehr weitgehend an den anderen an, geht zunehmend die Unterschiedlichkeit als Vorbedingung fruchtbarer Kooperation verloren (und auf der Ebene des Erlebens meist auch der Respekt des anderen und die Attraktivität für den anderen).
- Zu große Autonomie macht Kooperation immer schwieriger und anstrengender und gefährdet die Beziehung.

Heftige Konflikte zwischen zwei Menschen mit gemeinsamer Vergangenheit und Zukunft berühren immer auch das Bedürfnis nach erlebter Autonomie – und die Angst, dass durch den Konflikt die Beziehung Schaden nimmt. In Mediationen erlebe ich häufig den entscheidenden Wendepunkt, wenn die Betroffenen ihre Gefühle und Wünsche konsequent offen und ehrlich ausdrücken können. In diesem Moment spüren sie ihre Autonomie besonders intensiv. Und von diesem Moment an fällt es ihnen leicht, gemeinsamen Lösungen zuzustimmen – sie gelangen in das „Land der leichten Lösungen“, wie es der Mediator und Organisationsberater Rudi Ballreich ausdrückt. Ein offen und konstruktiv ausgetragener Konflikt führt zu einer neuen Synthese von Autonomie und Anpassung. Die Partner gewinnen gegenseitigen Respekt und Verbundenheit dazu, die Beziehung wird gestärkt und belebt.

1.2 Arbeitsteilung

Schon im Zweierteam kann Arbeitsteilung durch Rationalisierung und Spezialisierung enorme Vorteile bringen:

Die Bäuerin konzentriert sich auf Haushalt und Kinder, der Bauer auf Feldarbeit und Tiere. Beide profitieren von der Entlastung, der Konzentration der Aufmerksamkeit, der gesammelten Erfahrung und der raschen und souveränen Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit in ihrem Zuständigkeitsbereich.

Voraussetzung ist Einigkeit über Zuständigkeiten, Ziele, Regeln und so weiter. Der lange vorherrschende Lösungsweg für die damit einhergehenden Entscheidungskonflikte war das Patriarchat. Der Mann schafft an - mehr dazu unter dem Stichwort Hierarchie-Dilemma unter Punkt 3.

Die Dyade (1)

Kooperation im Zweierteam - Vorteile und Konfliktpotentiale:

1. Unterschiedlichkeit

- ⇒ Vorteile der zweigeschlechtlichen Vermehrung
- ▷ mehr Wissen, Fähigkeiten und Perspektiven
- ▷ Entwicklungsimpulse
- ▷ Spannung und Gegensätze
- ▷ Dauerkonflikt: Anpassung ↔ Autonomie


Frau und Mann
Urzelle der Kooperation

Die Dyade (2)

2. Arbeitsteilung

- ▷ Rationalisierung und Spezialisierung
- ▷ Flexibilität
- ▷ Entscheidungskonflikte
- ▷ Abhängigkeit

3. Mehrhimdenken

- ▷ Vielfalt an Wissen und Erfahrung
- ▷ Perspektivenwechsel
- ▷ Verdichtung durch Kommunikation
- ▷ Schutz vor dem Vergessen
- ▷ Realisierung von Ideen wahrscheinlicher
- ▷ Verlangsamung

Vorteil von Zweierteam gegenüber Gruppen:

- Überschaubarkeit
- leichte Abstimmung

→ Beispiel: Firmengründungen

1.3 Mehrhirndenken:

Das Lösen von Problemen durch Austausch mit anderen bietet wichtige Vorteile gegenüber der rein innerseelischen Reflektion einzelner:

- ein breiter Genpool an Wissen und Perspektiven stimuliert vielfältige und kreative Ansätze und Lösungen
- das Mitteilen zwingt zur Reformulierung und Verdichtung der eigenen Gedanken, zur Auswahl von Prioritäten
- kommunikativer Austausch schützt vor dem Vergessen
- die Realisierung von Ideen ist wahrscheinlicher, gemeinsam traut man sich auch an schwierige Herausforderungen

Der große Vorteil von Zweierteams gegenüber größeren Gruppen besteht in der Überschaubarkeit und dem geringeren Aufwand für die Abstimmung. Beispielsweise gibt es viele erfolgreiche Firmengründungen von zwei Partnern (Simon, 2004). Auch die biologische Evolution hat offensichtlich auf eine Fortpflanzung mit mehr als zwei Geschlechtspartnern verzichtet.

3. Das Team: Koordinierung von Kooperation

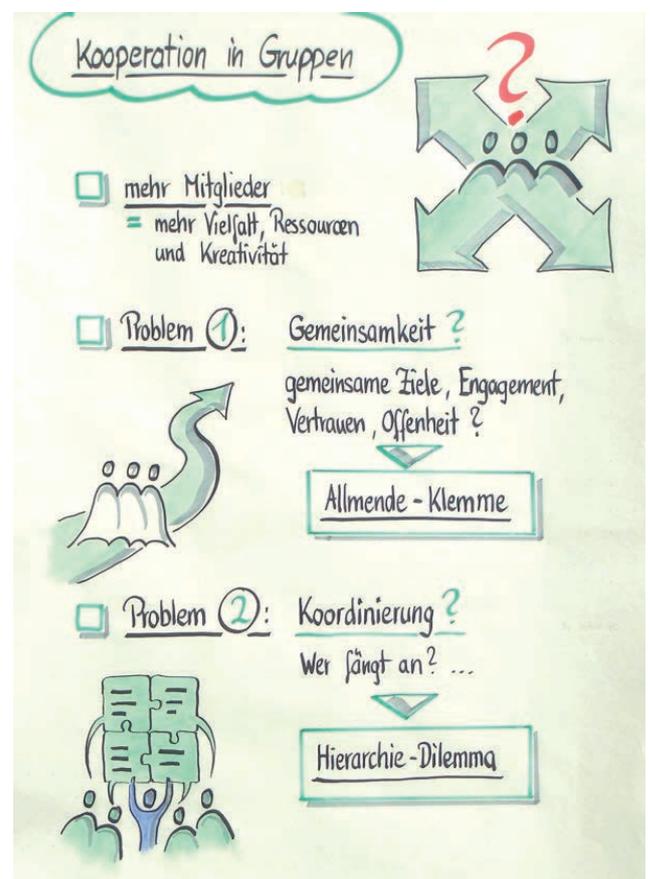
Mit der Anzahl der kooperierenden Gruppenmitglieder wächst die Vielfalt an Ressourcen, Wissen und Kreativität, aber auch der Aufwand für die Koordinierung und die Herausforderung, alle Beteiligten für gemeinsame Ziele zu motivieren.

Zum letzteren Problem bieten Studien zur sogenannten Allmende-Klemme interessante Anregungen. Sie stellt eine Weiterentwicklung des Gefangenendilemmas, insbesondere für die Nutzung ökologischer Ressourcen dar und wird deshalb auch „ökologisch-soziales Dilemma“ genannt:

Mehrere Akteure nutzen ein gemeinsames Gut, dessen Belastbarkeit aber zunächst unbekannt ist, beispielsweise mehrere Fischer, die vom Fischbestand in einem großen See leben. Für jeden besteht die Versuchung, das gemeinsame Gut zum eigenen, kurzfristigen Vorteil zu übernutzen. Ein langfristiger gemeinsamer Nutzen ist nur möglich in einer vertrauensvollen Kooperation, in der jeder auf kurzfristige Vorteile verzichtet und gemeinsam die Belastbarkeit des Gutes ausgelotet werden kann. In Erweiterung des Gefangenendilemmas umfasst dieses Modell auch das Problem der Komplexität und schwierigen Vorhersagbarkeit von Handlungsfolgen und die Notwendigkeit zur kollektiven Bewältigung dieses Problems. Diese psychologische Grundstruktur verbindet typische ökologische Problemstellungen, wie Luft- oder Wasserverschmutzung, Landverbrauch, Nutzung fossiler Energieträger und endlicher Rohstoffe, Klimaschutz und viele andere.

Sie wurde als Fischereikonflikt-Spiel experimentell untersucht. Die Ergebnisse zeigen unter anderem, dass kooperatives Verhalten dann wahrscheinlicher ist, wenn

- überschaubare soziale Einheiten, persönlicher Kontakt und gute Kommunikationstrukturen ...
- ... die Ausbildung von gemeinsamen Zielen, gegenseitigem Vertrauen, Offenheit und persönlicher Verpflichtung fördern,
- ausreichendes Wissen zum konkreten Problem vorhanden ist, und
- eine für Experimente offene Atmosphäre und
- die Transparenz der Effekte des eigenen Handelns Lern- und Optimierungsmöglichkeiten schafft.



Die Allmende-Klemme ist in der Regel auch auf zentrale Aspekte von Teamarbeit übertragbar:

- Durch das gemeinsame Engagement entsteht ein gemeinsamer Nutzen, von dem jeder im Team profitiert – wer keinen angemessenen Beitrag leistet, missbraucht die Gemeinschaft oder gefährdet sogar den gemeinsamen Erfolg.
- Die Teammitglieder werden sich daher nur engagieren, wenn Vertrauen in die Gruppe, in Fairness und Gerechtigkeit der Beiträge der anderen besteht.
- Die Zusammenarbeit ist oft mühsam und konfliktvoll, zur Sacharbeit kommt noch Beziehungsarbeit, die mit der Anzahl der Gruppenmitglieder potentiell zunimmt, und der erhoffte Nutzen der Kooperation ist oft unsicher oder unvorhersehbar.

Vertrauen ist eine Voraussetzung für effektive Teamarbeit, gute Koordination der Teamarbeit ist eine weitere. „Gemeinsam sind wir blöd!“ ist der Titel von einem Buch von F. B. Simon über kollektive Intelligenz. Ein Team kann weniger „intelligent“ als seine Mitglieder oder deutlich leistungsfähiger als „die Summe seiner Teile“ sein, wenn durch gute Kommunikation und eine gelungene Koordination das vielfältige Wissen der Gruppe und die Vorteile des Mehrhirndenkens genutzt werden können. Doch wer koordiniert die Zusammenarbeit im Team?

Jede Gruppe steht vor dem **Hierarchie-Dilemma**:

- Selbstorganisation von Gleichberechtigten kostet Zeit und Energie und ist riskant.
- Führung schafft Machtunterschiede, die das Engagement und die Kreativität der Teammitglieder gefährden. Entscheidungen des Führers nutzen zudem oft nicht das kollektive Wissen in der Gruppe.

Prozessverantwortung

Ein Ausweg aus diesem Dilemma ist die Trennung von Prozess und Inhalt:

Ein Prozessverantwortlicher (Moderator, Projektleiter usw.) sorgt für ein gutes Arbeitsklima, konkrete, gemeinsam getragene Ziele und eine effektive Zusammenarbeit, die sich an diesen Zielen orientiert. Er braucht das Vertrauen der Gruppe, dass er sich ausschließlich für die Ziele der Gruppe engagiert, also idealerweise durch keine eigenen kollidierenden Interessen und keine Rollenkonflikte belastet ist. Die gängige Praxis, der Vorgesetzte moderiert die Team-sitzung, ist daher für anspruchsvolle Teamaufgaben kontraproduktiv. Im moderierten Team bleiben die gleichberechtigten Mitglieder verantwortlich für die Inhalte.

Die Studien zur Allmende-Klemme zeigen, dass bei unklaren Zielen und unüberschaubaren, komplexen Themen das gegenseitige Vertrauen einerseits und die Arbeitsfähigkeit eines Teams andererseits sich wechselseitig stark beeinflussen - im Guten wie im Schlechten!

Nach meinen Erfahrungen können bei komplexen Problemstellungen durch eine professionelle Moderation von Verhandlungen, Entscheidungsgremien, Gruppen und Teams enorme Potenziale freigesetzt werden. Neben der inhaltlichen Effektivität der Gruppenleistung entsteht dabei zudem immer auch eine vertrauensvolle, konstruktive und – ein typisches Signal guter Arbeitsfähigkeit einer Gruppe – eine humorvolle, fröhliche Atmosphäre. Wer die Vorteile der Ausgliederung von Prozessverantwortung noch nie erlebt hat, wird diese Chancen leicht unterschätzen.

Die Allmende-Klemme



Situation:

- Gemeinsam genutztes Gut (Allmende = gemeinsame Weide)
- Belastbarkeit dieses Gutes ist unbekannt
- Übernutzung verspricht dem Einzelnen kurzfristig mehr Vorteile
- ...aber weniger Nutzen für alle
- Größter gemeinsamer Nutzen nur durch Kooperation

Voraussetzungen für kooperatives Handeln:

- Gemeinsames Ziel
- Vertrauen
- Lern-Möglichkeiten

Kontakt/Vertrautheit
 Dialog
 Berechenbarkeit
 Gerechtigkeit

Offenheit
 Zielkontrolle
 Rückmeldung

Das Hierarchie-Dilemma



Selbstorganisation unter Gleichberechtigten ist zeitaufwändig, mühsam und riskant.
 Unter einer hierarchischen Führung bleiben viele Synergiepotentiale ungenutzt.

Hierarchie	Gleichberechtigung
rasche Entscheidungen Effektivität Handlungsfähigkeit	Motivation Kreativität Mehrhirndenken


Trennung von Prozess und Inhalt

- ein **Prozessverantwortlicher** sorgt für eine zielorientierte Struktur, effektive Methoden und eine gute Arbeitsatmosphäre.
- die Gruppe ist für die Inhalte zuständig, alle Gruppenmitglieder sind gleichberechtigt.

4. Kooperation als historischer Lernprozess

Die Analysen zum Prozess der Zivilisation von Norbert Elias geben eindrückliche Beispiele dafür, wie durch die Entstehung immer größerer Gemeinschaften von Menschen, einer immer stärkeren Vernetzung und immer differenzierteren Arbeitsteilung und Rollendifferenzierung die Kooperation in sozialen Systemen sich stufenweise immer weiterentwickelt hat. Diese Evolution der Kooperation (in einem sehr viel umfassenderen Sinne als bei R. Axelrod) generiert dabei zwangsläufig immer neue Gegensätze und Konflikte, deren Bewältigung wieder die Entwicklung der sozialen Organisation und Kooperation vorantreibt.

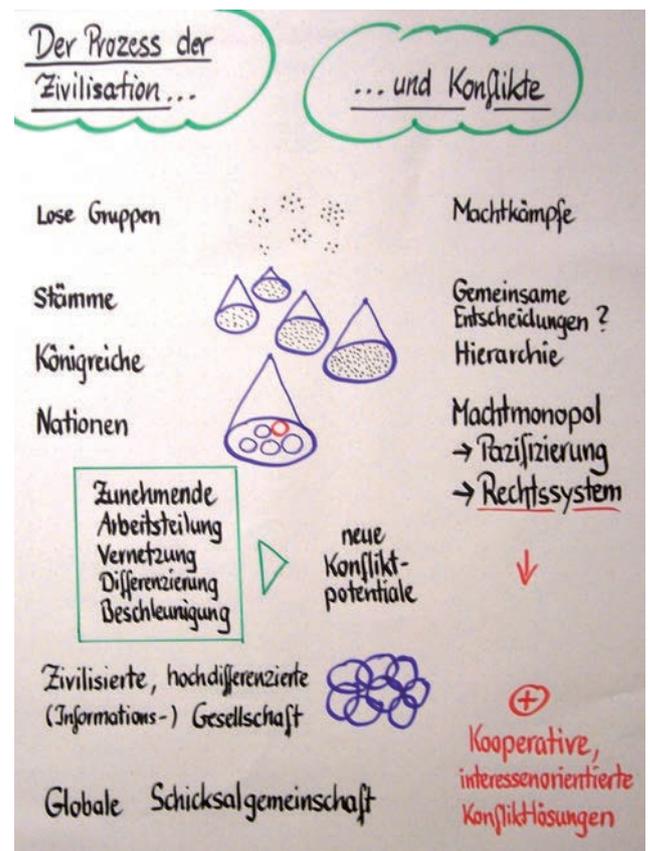
In Zeiten schwacher sozialer Systembildung herrscht der Machtkampf zur Lösung von Konflikten vor. Mit der Ausbildung sozialer Einheiten entstehen neue Konfliktpotenziale durch die Notwendigkeit zu gemeinsamen Entscheidungen. Diese Konflikte werden durch Hierarchien, also durch Machtunterschiede gelöst 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 Lehnsherr 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 und erschwert eine tiefergehende Bearbeitung und konstruktive Bewältigung von Konflikten auf der persönlichen Ebene.

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. Potentiale kreativer kollektiver Problemlösung bleiben ungenutzt.

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.

Der Prozess der Zivilisation als Evolution der Kooperation mit zunehmende Vernetzung, Arbeitsteilung, Abhängigkeit, Beschleunigung der Kommunikation 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!

Höhere Ansprüche an Teamarbeit und kollektive Intelligenz zur Lösung komplexer Probleme erfordern die Entwicklung und Institutionalisierung effektiverer Verfahren der Kooperation und der Lösung sozialer Konflikte. Team- und Konfliktfähigkeit, effektive Kommunikation und kollektive Lernfähigkeit werden zur Überlebensfrage für eine global vernetzte Schicksalsgemeinschaft, deren Effektivität und Energiebedarf zu Konsequenzen und Herausforderungen führen, die nur in einer krisensicheren, globalen Kooperation zu bewältigen sind.



Copyright bei Rolf Berker, 83083 Riedering, 2021.

Weitere Protokolle von meinen Vorträge finden Sie auf meiner Homepage www.rolfberker.de.

Literatur:

Axelrod, Robert (1997)

Die Evolution der Kooperation. München.

Bauriedl, Thea (1992)

Wege aus der Gewalt - Analyse von Beziehungen. Freiburg i.B.

Biesenkamp, R. Buck, G. (2006)

Konflikt und Kooperation in sozialen Organisationen. Handbuch zur Vermittlung von Konfliktkompetenz. Frankfurt.

Dörner, D. (1992)

Die Logik des Mißlingens - Strategisches Denken in komplexen Situationen. Hamburg (Rowohlt Taschenbuch).
Dörner beschreibt kompakt, spannend und gut verständlich die menschlichen Schwierigkeiten im Umgang mit komplexen Situationen auf der Basis vielfältiger, überzeugender Experimente und Forschungsergebnisse. Viele Beispiele vom Lohhausen-Experiment bis zu Tschernbyl machen typische Wahrnehmungs- und Entscheidungsmuster verständlich.

Elias, N (2002)

Über den Prozess der Zivilisation. Frankfurt a. M.

Fietkau, H.-J. (2000)

Psychologie der Mediation – Lernchancen, Gruppenprozesse und Überwindung von Denkblockaden in Umweltkonflikten, Berlin.
Interessante und gut lesbare Darstellung psychologischer Aspekte in der Mediation zu den Stichworten Konflikt, Widerstände, Denkblockaden, Risiko,, Gruppenentscheidungen, Mediationsstrategien und Kommunikation in der Mediation. Mit Forschungsergebnissen aus der wissenschaftlichen Begleitung von Mediationsverfahren im Umweltbereich.

Fisher, R. et al (1996)

Das Harvard-Konzept: Sachgerecht verhandeln - erfolgreich verhandeln. Frankfurt (Campus).
Das Buch liefert klare Anregungen und hilfreiche Prinzipien, um das kreative Potential von Verhandlungen zur Zufriedenheit aller Parteien ausschöpfen zu können. Die Lektüre kann ein Training zwar sicherlich nicht ersetzen, die vier Grundprinzipien sind jedoch so einprägsam dargestellt, dass sie sich leicht im Alltag ausprobieren lassen.

Glasl, F. (2004)

Konfliktmanagement. Handbuch zur Diagnose und Behandlung von Konflikten für Organisationen und ihre Berater. Bern.

Knechtel, P. (2003)

Effektive Kommunikation und Kooperation. Ein Trainingsbuch. Bielefeld.

Luhmann, N. (1984)

Soziale Systeme - Grundzüge einer allgemeinen Theorie, Frankfurt a.M. (Suhrkamp).
Luhmanns Hauptwerk, in dem die Theorie Sozialer Systeme als Ganzes dargestellt wird. Von der gedanklichen Struktur her sehr anspruchsvoll und ungewohnt, aber faszinierend fruchtbar und inspirierend. Für das Verständnis neuerer, systemtheoretisch orientierter Konzepte und Forschungsergebnisse in den Sozialwissenschaften eminent wichtig.

Seifert, Josef W. (1999)

Moderation & Kommunikation. Offenbach.

Eine sehr gute Einführung in die Moderationstechnik. Ansprechend, klar, logisch und einprägsam - wir Moderation auch sein sollte.

Simon. F. B. (2004)

Gemeinsam sind wir blöd!? Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten. Heidelberg.
Brillanter und inspirierender Überblick zu Kernfragen der kollektiven Intelligenz. Nutzbringend für Manager und Organisationsberater und alle, die die Eigendynamik und Entwicklungsmöglichkeiten von Gruppen, Organisationen und Märkten besser verstehen wollen

Simon. F.B. et al (2006)

Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus, Heidelberg.

Eine sehr gut komprimierte Einführung in die Theorie sozialer Systeme. Leichter verständlich als Luhmanns Originaltexte.