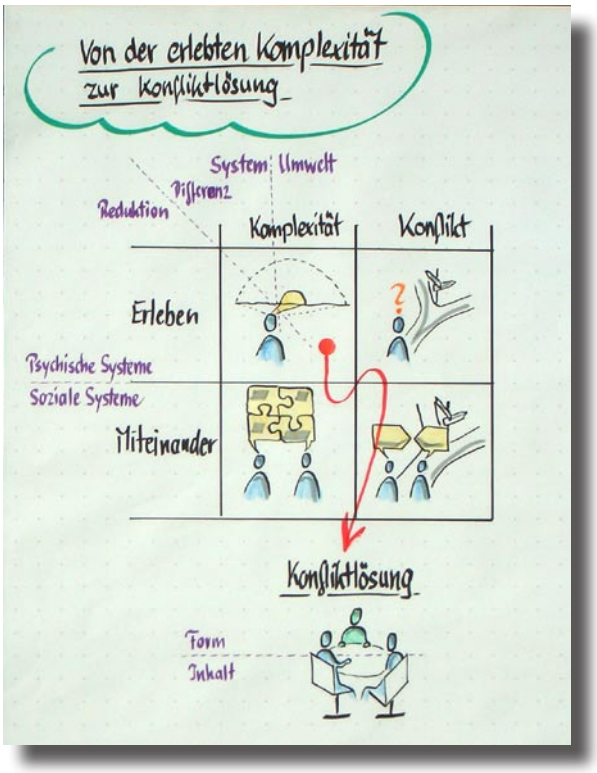
Konflikt und Komplexität

Vortrag am 11.11.08 bei Mediatorenaktiv, München
von Dipl.-Psych. Rolf Berker

Einführung



Kerngedanke dieses Vortrags ist der Versuch, Grundbegriffe der Theorie sozialer Systeme für ein vertieftes und prägnanteres Verständnis von Konflikt, Eskalation und nachhaltiger Konfliktlösung zu nutzen. Der Gedankengang beginnt mit dem Thema erlebte Komplexität, den Strategien zu ihrer Reduzierung und den entsprechenden Strukturen in sozialen Systemen. Aus dieser Perspektive beleuchten wir dann den sozialen Konflikt, um aus diesen Überlegungen praktische Ansätze für eine interessenorientierte Konfliktlösung abzuleiten. Den roten Faden dieser Betrachtungen bilden die Unterscheidungen:

- System versus Umwelt
- Differenzierung versus Reduktion
- Psyche versus Sozialsystem
- Form versus Inhalt

Komplexität als Grundproblem lebender Systeme

Komplexität taucht auf, wenn ein Lebewesen seine Umwelt wahrnimmt, also als erlebte Komplexität, die eine System-Umwelt-Differenz voraussetzt.

Der Prozess der Wahrnehmung wird deutlicher, wenn wir eine einfache, entwicklungsgeschichtlich frühe Form des “Sehens” betrachten. Das Augentierchen (Euglena), ein Einzeller, der zur Fotosynthese fähig ist und sich im Wasser mittels seiner Geißel bewegen kann, besitzt einen lichtempfindlichen Rezeptor am Ansatz der Geisel und einen Pigmentfleck, “Augenfleck” genannt, der bei seitlich einfallendem Licht einen Schatten auf den Rezeptor wirft. Es kann mit dieser physiologischen Ausstattung *hell* und *dunkel* unterscheiden und sich so zum Licht hin bewegen, um dieses für die Fotosynthese optimal zu nutzen. Das Augentierchen zeigt anschaulich, wie durch aktive Differenzierung von Umweltgegebenheiten Information entsteht, die Erwartungen impliziert (*hell* = mehr Photosynthese) und mit entsprechenden Aktivitäten (Vorwärtsbewegung) verknüpft ist, um das Überleben zu sichern.

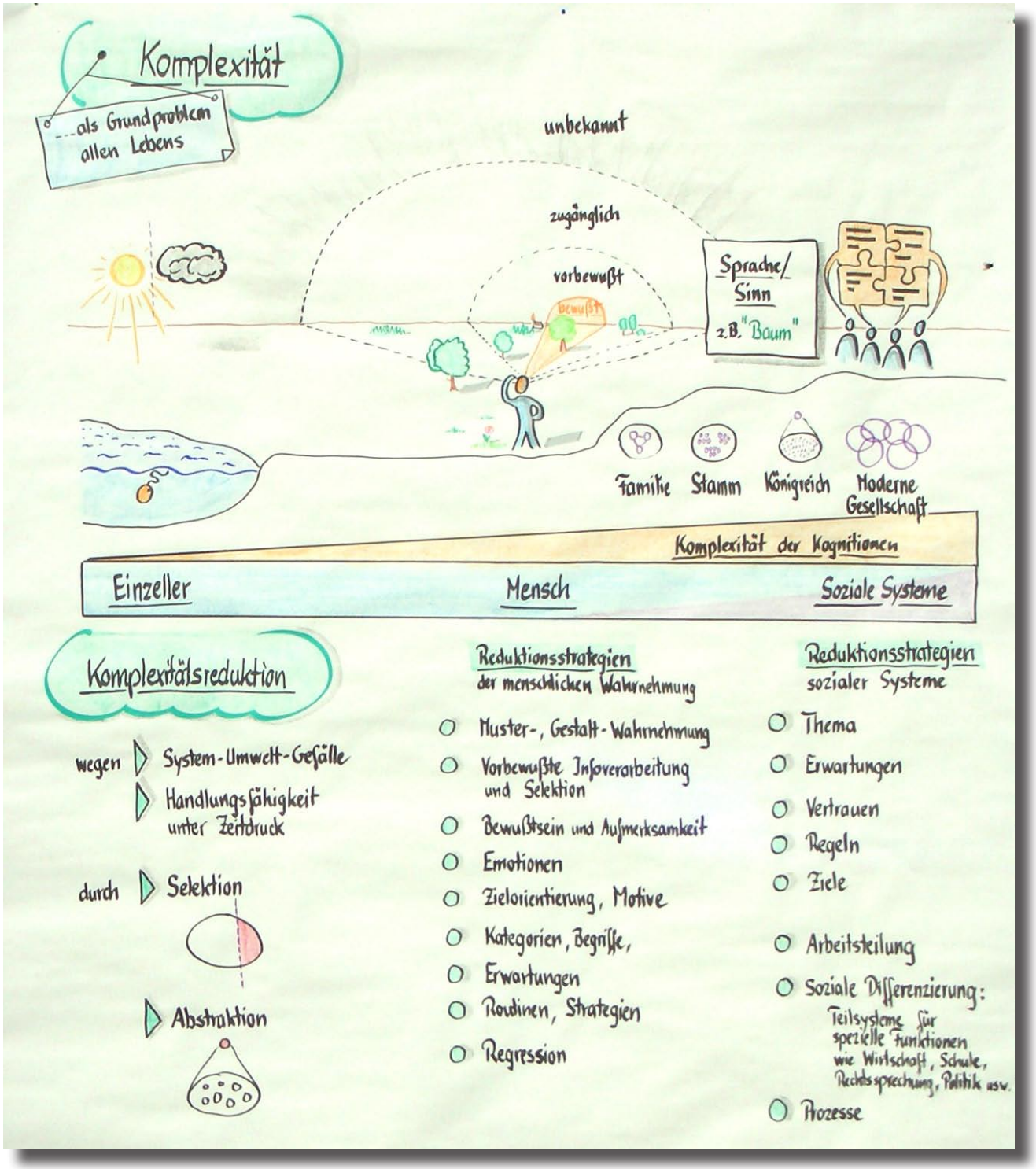
Im Zuge der biologischen Evolution entwickelte sich aus dem einfachen Lichtrezeptor des Augentierchens, der nur *hell* und *dunkel* unterscheidet, das komplexe Gehirn und Nervensystem des Menschen, mit einer entsprechend komplexen Wahrnehmung, die auf vielfältigen Unterscheidungen aufbaut. Evolution ist immer weitergehende Differenzierung, Entwicklung von Unterscheidungen, die sich bewährt haben.

Diese Wirklichkeitskonstruktion kann jedoch nie die Umwelt in ihrer ganzen Vielfalt abbilden und steht unter einem doppelten Zwang zur Komplexitätsreduktion:

- Die Umwelt ist immer komplexer als das System. Auch das menschliche Gehirn ist immer „kleiner“ als die Welt. Wahrnehmung muss relevante Strukturen der Umwelt auswählen, abstrahieren und vieles weglassen. Das System-Umwelt-Gefälle zwingt zur Selektion.
- Die Anzahl der Informations-Einheiten, die das Gehirn gleichzeitig verarbeiten kann, ist knapp begrenzt (Miller’sche Zahl: 7+/-2 Einheiten, Chunks genannt). Um rasch handeln zu können, muss Wissen effektiv ausgewählt und organisiert werden, indem es zu sinnvollen Einheiten zusammengefasst wird.

Ist das Bild von der Welt zu grob, drohen unerwünschte Folgen durch unangepasste Handlungen. Ist es zu fein, dauert die Entscheidung zu lang oder man erkennt vielleicht nicht das Wesentliche. Die Qualität der Strategien zur Komplexitätsreduktion (siehe Liste auf Plakat) wird zur entscheidenden Überlebensfrage für jedes Lebewesen.

Die biologische Evolution führte zu einer zunehmend komplexeren Wahrnehmung der Umwelt bis hin zum menschlichen Gehirn und setzt sich fort in der Evolution sozialer Systeme. Diese bestehen im systemtheoretischen Verständnis ausschließlich aus Kommunikation. Vom Familienverband, über den Stamm, Königreiche und Nationen, bis hin zur modernen, hoch differenzierten Weltgesellschaft entstanden auch hier immer kom-

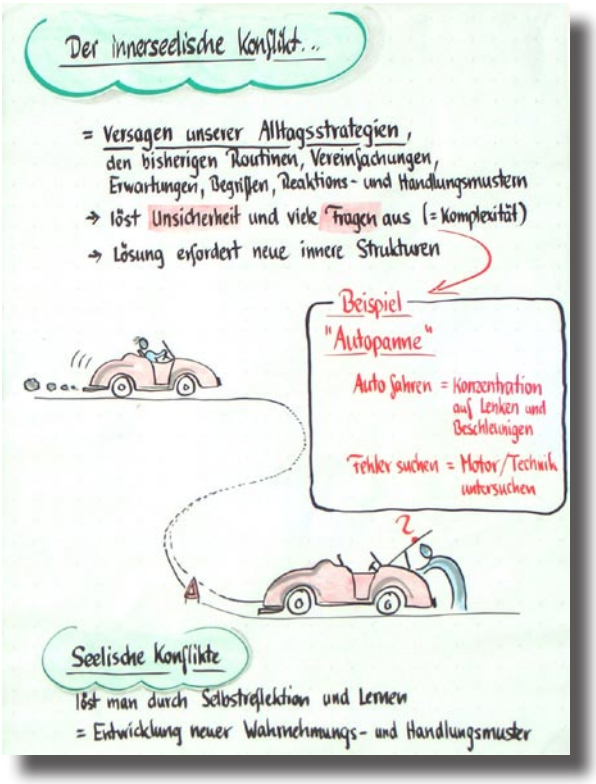


pliziertere Strukturen und eine immer differenziertere Sensibilität für die Umwelt.

Auch soziale Systeme können ihre innere Komplexität nicht beliebig steigern und es gelten dieselben Zwänge zur Komplexitätsreduktion wie bei der Umwelt-Wahrnehmungen durch einzelne Lebewesen. Indem soziale Systeme Aufgaben verteilen, immer größere Einheiten bilden und koordinierte Teilsysteme für unterschiedliche Funktionen ausbilden, besitzen sie eine wichtige Möglichkeit, als Ganzes komplexer und leistungsfähiger zu werden. Dabei werden auf der Ebene der Elemente des Sozialsystems Möglichkeiten eingeschränkt, was für die Elemente oder Teilsysteme eine Komplexitätsreduktion bedeutet. So entstand die moderne Gesellschaft mit vielen hoch differenzierten Teilsystemen und weitreichenden Vernetzungen und Abhängigkeiten. Beispielsweise hat sich das Teilsystem der Geldwirtschaft entwickelt, dass aus Ketten von Zahlungen, einer Spezialform von Kommunikation, besteht und eigendynamisch die Verteilung von Ressourcen organisiert. Ein anderes wichtiges Teilsystem moderner Gesellschaften ist das Rechtssystem, das sich auf die rechtsorientierte Lösung von Konflikten spezialisiert hat.

Mit der zunehmenden Effektivität der funktionalen Teilsysteme moderner Gesellschaften wachsen auch die Risiken durch Nichtwissen, Intransparenz und Nicht-Vorhersagbarkeiten, wie Klimawandel, Energieknappheit und Finanzkrise. Mehr Wissen bedeutet nicht weniger Unsicherheiten oder Risiken für die Menschheit und die

Effektivität zwingt auch soziale Systeme zu immer schärferer Selektion, also auch Ausgrenzung dessen, was keine Beachtung findet.



Innerpsychische Konflikte

Konflikte sind durch das Aufschieben einer wichtigen Entscheidung charakterisiert. Wir kommen mit unseren bisherigenVerhaltensmustern nicht weiter. Die normalerweise für die Alltagsbewältigung nötigen Vereinfachungen, Selektionen (z. B. auch der Aufmerksamkeit) und Strategien müssen infrage gestellt werden. Es ist wie bei einer Autopanne: beim Fahren genügt es, sich auf Lenken und Beschleunigen zu konzentrieren, über das dabei notwendige Wirkungsgefüge der technischen Bestandteile des Autos brauchen wir uns keine Gedanken machen. Bei einer Panne aber öffnen wir die Motorhaube und untersuchen detailliert die Technik des Autos, um den Fehler zu finden. So stellen bedeutsame seelische Konflikte unsere Erlebens- und Handlungsmuster infrage und bieten Anlass und Gelegenheit, zur Entwicklung neuer Strukturen und Differenzierungen, auf dass diese sich besser bewähren.

Für diese Selbst-Reflektion gilt in gesteigerter Form ein Zwang zur Reduktion von Komplexität, da das Bewußtsein sich selbst nur vereinfacht und unmöglich 1:1 beschreiben und beobachten kann. Zwischen Selbstbild und Selbst besteht, wie zwischen System und Umwelt, immer ein Komplexitätsgefälle.

Soziale Konflikte

Ein sozialer Konflikt ist ein Kommunikation gewordener Widerspruch. Er beginnt, wenn sich zwei Personen (oder zwei soziale Systeme) widersprechen und beide Seiten den Widerspruch in Wort und Tat (= Kommunikation) aufrechterhalten. Er setzt dabei notwendig eine gegenseitige Abhängigkeit voraus, sonst könnte ja jeder machen, was er will. Durch diese spezielle, von Widerspruch und Konkurrenz geprägte Kommunikation, entsteht ein zunehmend abgegrenztes, eigendynamisches soziales System, mit eigenen Regeln. Bei sozialen Konflikten findet zwar weiter Kommunikation statt, der Streit eben, und der kann auch nonverbale Kommunikation umfassen, aber wichtige Ziele, bei denen man von gemeinsamem Handeln beziehungsweise Entscheidungen abhängig ist, werden nicht erreicht. Solange der Konflikt anhält und noch keine Entscheidung gefallen ist, geraten zunehmend Abläufe, die davon abhängig sind, ins Stocken und verursachen entsprechenden Zeitdruck.

Eskalation

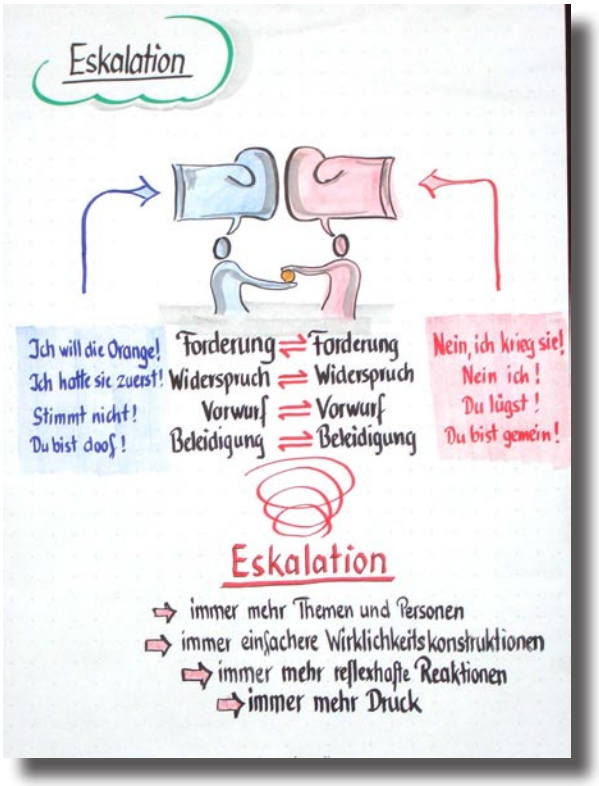
Soziale Konflikte tendieren häufig zur Eskalation. Ob Ehestreit, Konflikte am Arbeitsplatz, Diskrepanzen zwischen Eigentümern, Gesellschaftern oder Unternehmen, Tarifstreit, Regierungskrise oder zwischenstaatlichen Konflikten - es tauchen immer wieder typische Wahrnehmungs- und Reaktionsmuster auf, mit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

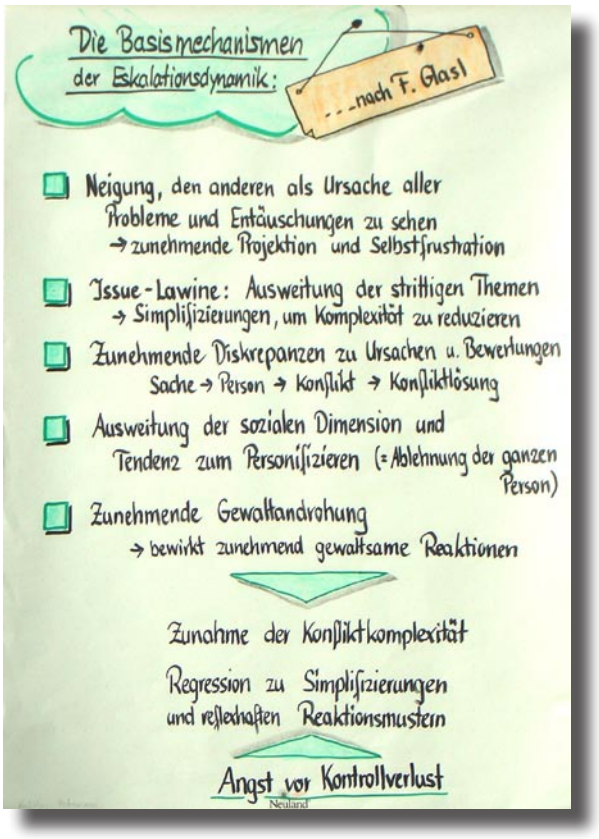
Im Streit wird gerne Gleiches mit Gleichem beantwortet: Auf einen Vorwurf folgt ein Gegenvorwurf, auf eine Forderung eine Gegenforderung, Druck erzeugt Gegendruck, Beleidigungen erwidert der andere mit Beleidigungen, auf sprachliche Angriffe erfolgt ein Gegenangriff. Im Widerspruch wächst eine starke negative Bindung zwischen den Konfliktparteien: „Ich tue nicht, was Du möchtest, wenn Du nicht tust, was ich möchte.“ Luhmann spricht vom „Integrationssog“ (Luhmann, 1984, Seite 531ff): “Konflikte ... sind hochintegrierte Sozialsysteme, weil die Tendenz besteht, alles Handeln im Kontext einer Gegnerschaft unter diesen Gesichtspunkt der Gegnerschft

zu bringen. ...Die destruktive Kraft des Konflikts liegt ... in dem Verhältnis zum System, in dem der Konflikt Anlaß und Ausgang gefunden hat ...[es] tendiert zur Absorption des gastgebenden Systems durch den Konfikt in dem Maße, als alle Aufmerksamkeit und alle Ressourcen für den Konflikt beansprucht wird. ... Insofern eignet sich die Metapher der parasitären Existenz von Konflikten“ (Luhmann, 1984, Seite 532f).

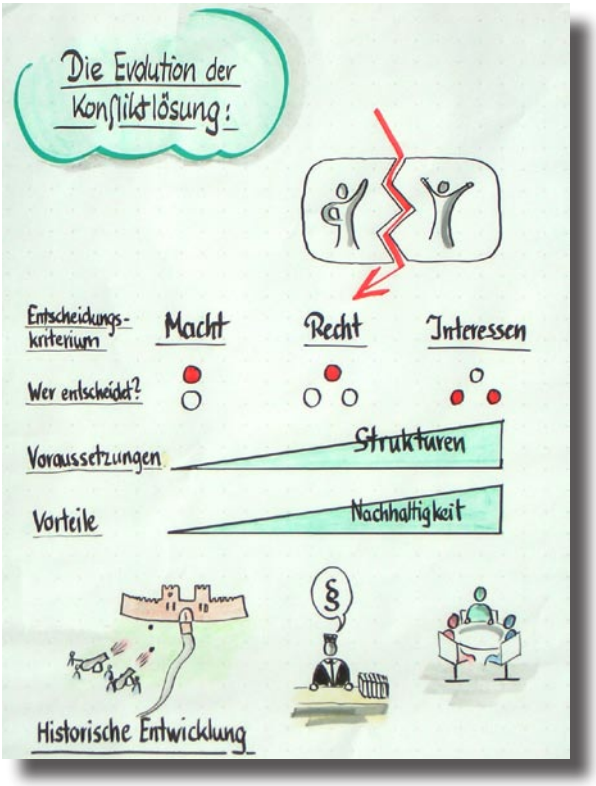
Die Darstellung der Eskalationsdynamik von Friedrich Glasl (Glasl, 2004) macht die zentrale Bedeutung von erlebter Komplexität und den Versuchen ihrer Bewältigung deutlich: Im Verlauf der Eskalation regredieren die Konfliktparteien stufenweise zu immer einfacheren, weniger differenzierten Wirklichkeitskonstruktionen 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 erlebten Unsicherheit und Angst vor Kontrollverlust erklärt werden. Kontrolle ist hier im allgemeinen Sinne von Handlungsfähigkeit und Vermeidung unerwünschter Konsequenzen und nicht als “Manipulation anderer” zu verstehen. Kognitive Rigidität, Emotionen wie Angst, Wut und Hilflosigkeit, sowie Regression und zunehmende Machtorientierung können als Versuche gesehen werden, Sicherheiten, Kontrolle und Erwartbarkeiten wiederherzustellen, welche durch die offene Entscheidung bei einem wichtigen Thema und zunehmende Komplexität des Konfliktes, verstärkt durch verunsichernde Randbedingungen (unklare Ziele, Bewertungen und Konsequenzen, fehlendes Vertrauen, Zeitdruck und vieles mehr), als massiv bedroht erlebt werden. Dieser Stress verringert die Fähigkeit komplexe Probleme zu bewältigen. Das Denken wird starrer, das Auftreten radikaler und die Forderungen extremer (Glasl, 2004, Seite 216). Die Überforderung sowie die destruktiven Reaktionen darauf potenzieren sich auf der sozialen Ebene in einer unstrukturierten, sich aufschaukelnden Kommunikation zwischen den Konfliktbetroffenen. 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, entwicklungsgeschichtlich ältesten Reflexen von Wut und Angst, dem “zuschlagen” oder “weglaufen”.





Evolution der Konfliktlösung



Die Systemtheorie unterscheidet zwischen logischem Widerspruch und kommuniziertem Konflikt: Widersprüche destabilisieren Systeme und machen sie sensibel. Komplexe Systeme brauchen Instabilität, um laufend auf sich selbst und ihre Umwelt reagieren zu können. Sie produzieren daher laufend Widersprüche, von denen jedoch viele toleriert beziehungsweise übergangen werden. Entwickelt sich aus einem Widerspruch ein bedeutsamer Konflikt, der Handlungsdruck entstehen lässt, so ist dies ein Zeichen, dass damit Bedeutung für das Gesamtsystem und latente Spannungen und Dysfunktionalitäten verbunden sind, deren konstruktive Bearbeitung dem System Gelegenheit für wichtige Entwicklungsschritte und Umweltanpassungen bieten. Für ein soziales System existiert nur das, worüber Kommunikation zu Stande kommt und vorüber Wissen und Erfahrungen in die Kommunikation eingegeben werden kann. Der Bereich des Nichtwissens und des Nichtbeachteten (Umweltkomplexität) ist immer größer als das Beobachtete und Erkannte. Konflikte sind die Chance, wichtige blinde Flecken der kollektiven Selbst- und Umweltwahrnehmung zu bearbeiten und zu integrieren und die Konstruktion der Wirklichkeit (die Selektion und Reduktion) effektiver zu gestalten.

Um sich weiterzuentwickeln und immer wieder neu an die Umwelt anzupassen, sind daher Widersprüche und Konflikte für soziale Systeme essenziell wichtig. Die Theorie sozialer Systeme vergleicht diese Funktionsbereiche der Gesellschaft, wie beispielsweise das Rechtssystem, mit dem Immunsystem unseres Körpers. Je komplexer sozialer Systeme werden, um so mehr müssen sie einen Überfluss an Widersprüchen produzieren, um ausreichend Konflikte für die Umweltanpassung generieren zu können.

An dieser Stelle kann die erfolgreiche Praxis interessenorientierter Konfliktlösungsverfahren (ADR-Verfahren) mit den vorgestellten systemtheoretischen Überlegungen verknüpft werden. Denn es bedeutet einen folgenschweren Unterschied, ob ein soziales System macht-, rechts- oder interessenorientierte Konfliktlösungsverfahren nutzt:

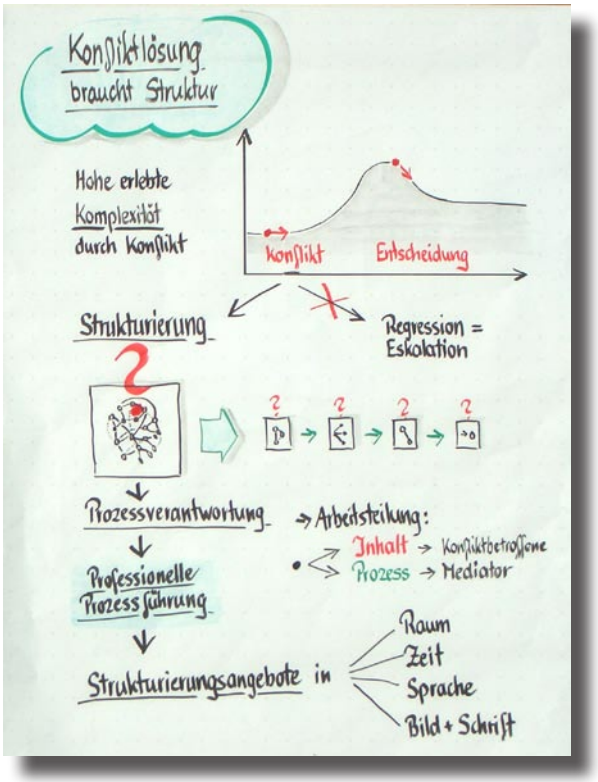
- Beim Machtkampf entscheidet der Mächtigere. Dieser Weg hat den Vorteil, dass Machtverhältnisse geklärt werden, beispielsweise bei Wahlen oder Abstimmungen. Bei Streitigkeiten beginnt der Machtkampf damit, dass die Parteien versuchen, sich gegenseitig unter Druck zu setzen. Der Nachteil von Machtkämpfen sind hohe Folgekosten und Risiken für die Beziehung. So kann der Verlust von gegenseitigem Vertrauen und Wertschätzung eine zukünftige Zusammenarbeit erschweren oder unmöglich machen.
- Beim Rechtsstreit entscheidet letztlich der Richter. Vorteil ist die Klärung der Rechtspositionen. Nachteile sind der Verlust an Kontrolle, die häufig lange Dauer bis zur Lösung des Konfliktes und die teilweise hohen Kosten auf dem Rechtsweg.
- Beim Verhandeln entscheiden die Beteiligten selber. Vorteile sind unter anderem der Erhalt der Beziehung, der Verbleib der Kontrolle über das Verfahren bei den Beteiligten, die Zeitersparnis und der Kostenvorteil.

Sowohl rechts-, als auch interessenorientierte Verfahren sind von ihrer Struktur her anspruchsvoller und komplexer als machtorientierte Verfahren und erfordern spezifische soziale Strukturen wie Regeln, Erwartungen, Verfahren, kommunikative Kompetenzen bis hin zu Institutionen, die sich erst Schritt für Schritt im Zuge der sozialen Evolution gebildet haben oder erst noch bilden müssen. Luhmann (S. 541) weist darauf hin, dass durch den Übergang von macht- zu rechtsorientierten Verfahren mit ihren geringeren Risiken, die Hemmschwellen gesenkt und das Widersprechen erleichtert wurden - womit die für komplexe Systeme wichtige Instabilität zur laufenden Anpassung möglich wird.

Mit einer Institutionalisierung interessenorientierter Verfahren könnte diese Entwicklung fortgesetzt werden, indem ein offenes Thematisieren und Bearbeiten von Konflikten wahrscheinlicher wird, als auch die konstruktive und klärende Entwicklung einer nachhaltigen Lösung Die Lern- und Entwicklungsfähigkeit der Gesellschaft würde gesteigert - ein Hoffnungsschimmer angesichts der zu erwartenden Herausforderungen an die globale Schicksalsgemeinschaft.

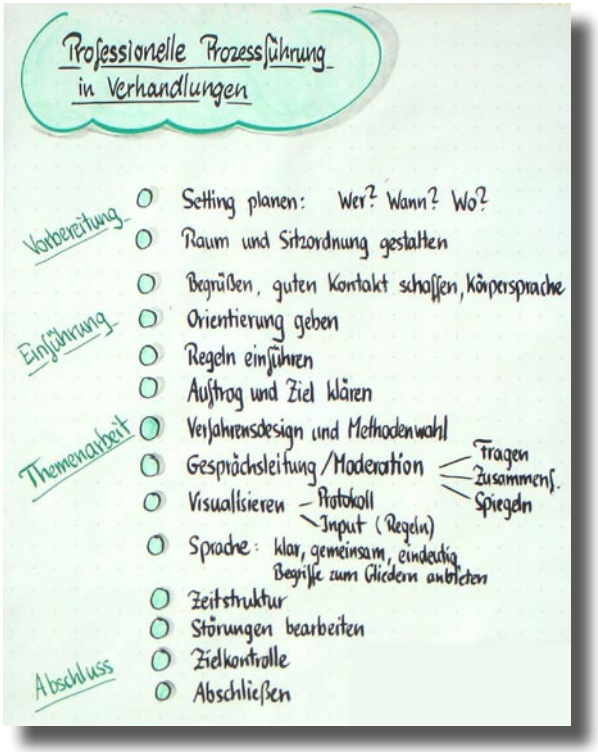
Professionelle Prozessführung

Wenn die Konfliktparteien alleine nicht mehr weiterkommen und der Konflikt eskaliert, brauchen sie Hilfe durch Strukturierungsangebote, die eine konstruktive Konfliktbearbeitung möglich machen. Bei den professionellen Verfahren interessenorientierter Konfliktlösung (ADR- Verfahren) besteht dieses Angebot zu allererst in einer Aufgabenteilung, die durch die professionellen Vermittler möglich wird. Der Mediator übernimmt die Verantwortung für den Prozess, das „Wie?“, und die Betroffenen können sich auf die Inhalte, dass „Was?“, konzentrieren. Der oder die Prozessverantwortlichen müssen nun Angebote machen und im Prozess laufend anpassen, um die Verhandlungen in Raum und Zeit sowie mittels Sprache, Schrift und Bild zielorientiert zu strukturieren. Auf diesem Weg kann für die Betroffenen die erlebte Komplexität soweit reduziert werden und die intransparente Thematik in überschaubaren Schritten bearbeitet werden, dass es zu keiner Regression und Eskalation mehr kommt und eine konstruktive Arbeitsatmosphäre entsteht.



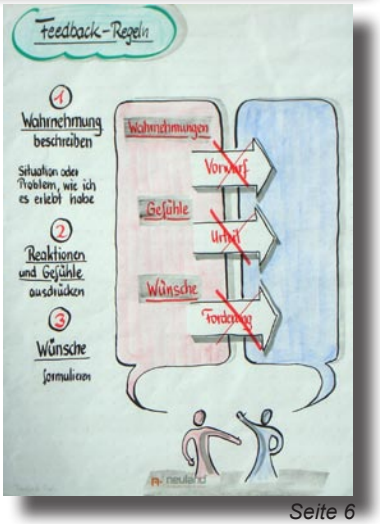
Schutz, Orientierung und Halt durch eine professionelle Prozessführung müssen die Verunsicherung durch die Komplexität des Konfliktes und der eskalierten Kommunikationssituation ausgleichen. Der Mediator muss Orientierung, Klarheit und Sicherheit vermitteln und die emotionale Spannung des Konfliktes modellhaft für die Konfliktparteien aushalten und mittragen. Das kann er nur mit einem starken, inneren Bild von den Schritten, mit denen er den Beteiligten den Weg zur Lösung ebnet und von den Veränderungen, die für die Beteiligten zunächst schwer vorstellbar sind, oder die sie in so einem Zusammenhang noch nie erlebt haben. Spendet dieser formale Rahmen ausreichend Sicherheit und Vertrauen, können die bewährten Differenzierungen des interessenorientierten Konfliktmanagement eingeführt werden, um damit konfliktsteigernde Vorstellungen und Vereinfachungen aufzulösen:

- Ich- statt Du-Perspektive (Multiperspektivität)
- Zukunft-statt Vergangenheitsorientierung
- Interessen statt Positionen
- Wünsche statt Forderungen

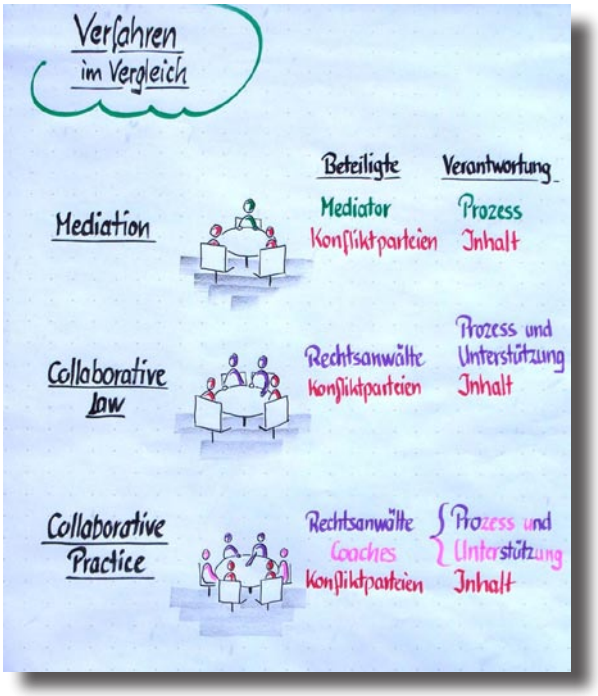


Verlangsamung, Frage-und Dialogtechniken, Regeln, Raum und Respekt für Gefühle, Schutz vor Angriffen und Entwertung und vieles mehr helfen den Konfliktparteien langsam wieder ein differenziertes und reflektierbares Bild von den Konfliktthemen zu entwickeln, das im eskalierenden Konflikt verloren gegangen ist oder nie möglich war.

Für eine professionelle Prozessführung bieten sich vielfältige Möglichkeiten, die auf den vorgestellten Strategien zur Komplexitätsreduktion aufbauen (siehe Plakat). Der Aufwand muss der (latenten) Komplexität des Konfliktes entsprechen. Die Wahl und das Design des Verfahrens sind somit aus letzterem abzuleiten. Die Komplexität und inhaltliche Struktur des Konflikts hinsichtlich Vorgeschichte, betroffenen Interessen und Emotionen und so weiter, sind zu Beginn des Verfahrens für den Mediator meist nur andeutungsweise sichtbar. Daher muss die Strukturierung im Verfahren laufend angepasst werden. Die Komplexität des Verfahrens hinsichtlich der relevanten Themen, Arbeitsschritte, Beteiligten, nötigen Beratung und so weiter muss der Komplexität des Konfliktes entsprechen. Auch hier entscheidet die Qualität der Prozessführung, die angemessene und zielgenau Wahl der Strukturierungsangebote im Spannungsfeld zwischen zu viel und zu wenig Komplexität über den Erfolg.



Bei Konflikten, in denen die Betroffenen ein starkes Bedürfnis nach Unterstützung haben, bietet sich das CoPra -Verfahren (deutsche Bezeichnung für Collaborative Practice) als Weiterentwicklung der Mediation an. Dabei verfügen beide Konfliktparteien über einen Rechtsbeistand und bei Bedarf auch einen Coach für die emotionalen Aspekte des Konfliktes, an ihrer Seite. Die Arbeitsteilung wird also weiter differenziert: die professionellen Vermittler begleiten und unterstützen die jeweilige Konfliktpartei und übernehmen in gemeinsamer Verantwortung eine zielorientierte Prozessführung. Bei Bedarf können Berater zugezogen werden. Dieses Verfahren ist also komplexer als die einfache Mediation und bietet in geeigneten Fällen daher wirkungsvollere Möglichkeiten zur Konfliktbearbeitung. An die Prozessverantwortlichen stellt es aber höhere Anforderungen, bezüglich der Prozessführung und Abstimmung im Team (=Komplexitätsmanagement).



Literaturhinweise:

Glasl, F. (2004): Konfliktmanagement. Handbuch zur Diagnose und Behandlung von Konflikten für Organisationen und ihre Berater. Bern.

Luhmann, N. (1986): Ökologische Kommunikation – Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen? Opladen.

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.

Simon. F.B. et al (2006): Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus, Heidelberg.

Kompakte und gut verständliche Einführung.

Simon. F. B. (2004): Gemeinsam sind wir blöd!? Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten. Heidelberg.

Brillianter und inspirierender Überblick zu Kernfragen der kollektiven Intelligenz. Nutzbringend für Manager und Organsationsberater und alle, die die Eigendynamik unnd Entwicklungsmöglichkeiten von Gruppen, Organisationen und Märkten besser verstehen wollen.

Ury, W.L. et al (1991): Konfliktmanagement – Wirksame Strategien für den sachgerechten Interessenausgleich.

Beschreibt überzeugend, kompakt und gut verständlich Grundprinzipien, praktische Ansätze („Systemdesign“) und eindrückliche Praxisbeispiele (Massive Konflikte in Bergbaubetrieben) für ein aktives Konfliktmanagement in Betrieben und Organisationen und die nachhaltige Überwindung verhärteter Konfliktstrukturen. Enthält interessante Konzepte und Ansätze für Mediation und Konfliktmanagment, die über das Harvard-Modell weit hinausgehen.

Weitere Protokolle von meinen Vorträgen und Seminaren finden Sie auf meiner Homepage www.rolfberker.de.