

# **SUPERVISION: Theorie - Praxis - Forschung**

## **Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift**

### **01/2003**

**Herausgegeben von:**

Univ.-Prof. Dr.Dr.Dr. **Hilarion G. Petzold**

Freie Universität Amsterdam, Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, Düsseldorf, Donau-Universität, Krems, Institut St. Denis, Paris

**In Verbindung mit:**

Univ.-Prof. Dr. phil. **Jörg Bürmann**, Universität Mainz

Dr. phil. **Wolfgang Ebert**, Dipl.-Sup., Dipl. Päd., Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, Düsseldorf/Hückeswagen

**Jürgen Lemke**, Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, Düsseldorf

Prof. Dr. phil. **Michael Märten**, Dipl.-Psych., Fachhochschule Frankfurt a.M.

Univ.-Prof. Dr. phil. **Heidi Möller**, Dipl.-Psych. Universität Innsbruck

Dipl.-Sup. **Ilse Orth**, Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, Düsseldorf

Prof. Dr. phil. **Alexander Rauber**, Fachhochschule Bern

Dr.phil. **Brigitte Schigl**, Zentrum für psychosoziale Medizin, Donau-Universität, Krems

Univ.-Prof. Dr. phil. **Wilfried Schley**, Universität Zürich

Dr. **Ingeborg Tutzer**, Bozen, Stiftung Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit

© FPI-Publikationen, Verlag Petzold + Sieper Düsseldorf/Hückeswagen.

[www.fpi-publikationen.de/supervision](http://www.fpi-publikationen.de/supervision)

## **Integrative Beratung, differentielle Konflikttheorie und „komplexe soziale Repräsentationen“**

*Hilarion G. Petzold, Amsterdam, Düsseldorf, Krems\**  
(2003b)

Das nachstehende Interview wurde von Mag. Dr. *Christa Kolodej*, Arbeits-, Wirtschafts- und Organisationspsychologin, Wien, mit Prof. Dr. *Hilarion Petzold* am 5.5.2002 in Krems, Steigenberger Avance Hotel geführt und von ihm mit Anmerkungen und einer Literaturliste versehen.

*KOLODEJ: Was ist das Spezielle, das die „Integrative Beratung“ zum Thema Konfliktregelung durch Beratung beitragen kann?*

PETZOLD: Die Frage ist nicht einfach zu beantworten. Vielleicht ist es die „**PROBLEMATISIERUNG**“, die sie – hier in der Tradition von *Michel Foucault* (1996) stehend – beizutragen hat. Denn die Dinge liegen nicht einfach und es führt natürlich in Konflikte, wenn man problematisierende Positionen vertritt.

**PROBLEMATISIERUNG: Konfliktberatung hat ein Theorie- und Forschungsdefizit, es fehlen empirische Wirksamkeitsnachweise**

---

\* Aus dem postgradualen Diplomstudiengang Supervision, Zentrum für IBT (Leitung Prof. Dr. mult. H.G. Petzold), Faculty of Human Movement Sciences, Free University of Amsterdam - Master-Studiengang Supervision, Zentrum für psychosoziale Medizin (Leitung Dr. med. Anton Leitner), Donau-Universität, Krems - Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, Düsseldorf/Hückeswagen

So vertrete ich die Position: Was eine Beratungsmethodik zur Konfliktbearbeitung beitragen kann, ist mit Blick auf etwaige „Wirksamkeit“ in einer Zeit der „evidenzbasierten Interventionen“ nur durch solide empirische Forschung zu beantworten, durch Studien mit *sophisticated designs* (quantitative, *kontrollierte* Studien, ergänzt durch qualitative Untersuchungen) – und solche Studien liegen mit spezifischem Bezug auf das Thema „Konfliktregelung“ für die Integrativen Beratungsansätze (Integrative psychosoziale bzw. interpersonale Beratung, Supervision, Coaching, Organisationsberatung) **nicht** vor – *ja im gesamten Feld der Beratung fehlt es praktisch völlig an kontrollierten Studien zu diesem Thema*. Man muß deshalb bescheiden und mit Geltungsansprüchen und Wirksamkeitsbehauptungen zurückhaltend sein. Auch wenn die Wirksamkeit des „Integrativen Ansatzes“ insgesamt in verschiedenen Studien belegt ist, und es in den evaluierten Prozessen immer auch – wie könnte es anders sein – um konflikthafte Geschehen geht – und man damit man von einem indirekten Wirksamkeitsnachweis ausgehen könnte, ist das letztlich zu wenig. Zu viele Ansätze der Konfliktberatung forschen erst gar nicht!

Weiterhin liegt im *Feld der Beratung* und ihrer verschiedenen Formen, wie Supervision oder Coaching, das muß **problematisierend** gesagt werden, die theoretische und praxeologische Elaboration der „Disziplin und Methodologie *Beratung*“ noch weitgehend im Argen. Die Theoriebildung ist in der Regel schwach entwickelt und läßt – blickt man in die Literatur, etwa in der Übersicht von *Wahner* - vielfach eine hinreichende „Anschlußfähigkeit“ (*Luhmann*) an die relevanten Referenzwissenschaften (Psychologie, Neurowissenschaften, Soziologie, Agogik) vermischen. Hier kann denn der „Integrative Ansatz“ Beiträge leisten, denn er hat sich um metatheoretische, theoretische und praxeologische Fundierungen intensiv bemüht, wie die Bücher von *Dorothea Rahm* zur Integrativen psychosozialen Beratung, von *Astrid Schreyögg* zur Integrativen Supervision und Coaching bzw. Konfliktcoaching und meine eigenen Publikationen zu diesen Methodologien zeigen. Hier will ich auch den Schwerpunkt in diesem Interview setzen.

### **PROBLEMATISIERUNG: Konflikttheorie und -forschung befinden sich in einem „Theoriechaos“, Konfliktberatung, -coaching, -supervision folglich in einem Chaos von Ideologien und Ideologemen – es mangelt an fundierter Interdisziplinarität**

Kein geringerer als *Alvin Mahrer* hat 1985 der Psychologie einen Zustand „of fragmentation and chaotic diversity“ bescheinigt, *W. Bevan* sprach 1991 gar von einer „Balkanisierung der Disziplin“. Ähnliches ist von dem weiten Feld der *Konflikttheorie und -forschung* zu sagen, doch ist die Situation aufgrund der *unverbundenen Pluridisziplinarität* des Feldes noch gravierender. Bei der Psychologie hat man ja noch die „Klammer“ einer Disziplin. Die an sich potentiell durchaus fruchtbare Pluridisziplinarität leidet daran, daß es zu wenig an interdisziplinären Konnektivierungen gibt und so die Vielfalt der Ergebnisse noch unzureichend *systematisch* aufgearbeitet wurden – und das stellt die Beratungspraxis vor erhebliche Probleme. Die Lage ist in der Tat auch schwierig, weil allein die psychologische Konfliktforschung in ihrer langen und reichen Tradition sehr unterschiedliche Ansätze hervorgebracht hat<sup>1</sup>. Hinzu kommt noch die soziologische, die politikwissenschaftliche Sicht, die der Historiker, Friedensforscher, Philosophen, Militärtheoretiker/Strategen, Theologen, der Juristen, Psychotherapeuten, Organisationswissenschaftler, Ökonomen, der Biologen, Anthropologen, Ethnologen, Kulturwissenschaftler usw.. Es gibt kaum eine **Disziplin**<sup>2</sup>, die sich nicht zu dem Thema geäußert hätte. Die angrenzenden – oft unverzichtbaren -

---

<sup>1</sup>Es seien mit *L. S. Vygotsky* und *A. N. Luria* (in der deutschen Beratungsliteratur unbekannt), *K. Lewin*, *N. E. Miller*, *C. L. Hull*, *B. A. Mahrer* nur klassische AutorInnen genannt und die Unterschiedlichkeit der Rezeption der psychologischen Konfliktforschung zeigt die Unterschiedlichkeit der wissenschaftlichen Welten, wie an den klassischen Standardtexten von *H.-R. Lückert* in Deutschland, *A.-M. Rocheblave-Spenlé* in Frankreich und *A. J. Yates* für den angloamerikanischen Bereich aufgezeigt werden kann.

<sup>2</sup>„Unter **Disziplin** werden eine ‘community of experts’ und die von dieser community in ko-respondierenden Konsens-Dissens-Prozessen generierten *Wissensstände* verstanden, die in *Konzepten* ausgearbeitet und in unterschiedlichem Maße durch Institutionalisierungsprozesse gesichert wurden. Diese Konzepte werden in fortlaufenden Diskursen der community unter Einhaltung bestimmter Ordnungsprinzipien (*disciplina*) weitergegeben und weiterentwickelt, um in gesellschaftlichen Arbeitsprozessen von Ein-

konfliktrelevanten Themen sind kaum überschaubar: die Themen von Macht, Gewalt, Kontrolle, Aggression, zu denen allen eigene Forschungslinien und Literatur entstanden sind, müssen ausgewertet werden, Themen wie *Territorialität* – z. B. Nord-Süd-, Ost-West-Konflikte –, *soziale Ungleichheit*: Armut/Reichtum, *Gender*: Männer/Frauen, wie *Nationalität*: Serben/Kroaten, Chinesen/Tibeter, *Ethnizität*: Hutu/Hima, *Religion*: Muslime/Christen, Protestanten/Katholiken, *Kultur*: Flamen/Wallonen usw. usw.. Die weiten Themen des Rassismus, der höchst konflikthafter Konkurrenz um Märkte (etwa im Bereich der Telekommunikation oder der Waffenexporte) oder zu globalen Einflusssphären: USA/den Rest der Welt und noch vieles Andere müßte in den Blick genommen werden, um sich dem Konfliktthema seriös zu nähern. Eine *interdisziplinäre* Disziplin „Konfliktwissenschaften“ wäre angezeigt, um die *monodisziplinären* Ansätze (der Psychologie, Soziologie, Ökonomie etc.), die zu selten über den Zaun schauen, zu vernetzen, um die *multidisziplinären* Ansätze – sie zeigen sich in Readern und auf Symposien zum Konfliktthema in ihrer ganzen Diversität und Unverbundenheit – in wirklich *interdisziplinäre Diskurse* zu bringen, in *Polyloge*, wie ich das Ende der sechziger Jahre genannt habe, die die dyadischen Konstellationen überwinden, jene limitierte Dialogik (etwa eine im Sinne *Bubers*), wo meistens nur zwei sprechen. Aber bei Konflikten – ideologischen, wirtschaftlichen, militärischen und auch wissenschaftlichen – kommt man mit der „schönen Bilateralität“ nicht aus, zu viele sind beteiligt, müßten beteiligt werden. **Fundierte Interdisziplinarität**, *fundiert*, weil Vertreter der einzelnen Disziplinen und Subdisziplinen in *ausreichender Informiertheit* über die Positionen der Anderen miteinander *polylogisieren*, sind höchst selten. Den psychotherapeutischen Schulen, den beraterischen Orientierungen, den Supervisionsrichtungen ist das bislang kaum gelungen, obwohl das alles ja nahe beieinander liegende Bereiche sind. Nur „gepflegte Interdisziplinarität“ bietet die Chance in transversalen Diskursen, zu *transdisziplinären* Erkenntnissen zu kommen, die die Sicht der einzelnen Disziplinen übersteigen, ohne deren *monodisziplinären* Beiträge zu nivellieren, weil bei Themen wie „Konflikt“, „Aggression“, „Gewalt“ der Beitrag jeder systematisch empirisch und theoretisch forschenden Disziplin<sup>3</sup> wichtig ist, denn für all diese Themen mit ihren Kontexten und Bedingungsgefügen, kulturspezifischen Wertungen (zumeist eurozentrischen und genderhegemonialen), ihrer Geschichte, ihren Verlaufsdynamiken und ihrer Zukunft kann man sagen: Phänomene wie „Konflikte“ können nicht allein mit monodisziplinären und monokulturellen Optiken betrachtet und interpretiert werden.

Schaut man aber auf das, was in der *Beratungsliteratur* zum Thema „Konflikt“ angeboten wird – sowohl in der psychosozialen als auch in der supervisorischen oder organisationsorientierten – so findet man allzuvielen oberflächliche, reduktionistische, schematisierende und grob simplifizierende Modelle. Einige wenige allerdings sind auch recht differenziert und rezipieren selektierte Berei-

---

zelpersonen, Gruppen und Organisationen genutzt werden zu können. Eine Disziplin ist damit auch *ein gesellschaftlicher Wissensvorrat*, der in Form von ‘sozialen Repräsentationen’ der Gesellschaft zur Verfügung steht und durch Informationsagenturen (z. B. wissenschaftliche bzw. öffentliche Einrichtungen, Hochschulen, Bibliotheken) und durch Methodologien der *Konnektivierung* und *Distribution* von Wissen (z.B. Bildungsmaßnahmen, Beratung) genutzt wird. Diese Konnektivierungs- und Distributionsprozesse machen individuelles und kollektives Lernen möglich, wobei in ihnen selbst auch wieder Wissen generiert und der Gesellschaft zur Verfügung gestellt wird, die wiederum Institutionalisierungsmöglichkeiten für die Disziplin und die sie tragende Community bereitstellt oder auch verfügt (zuweilen wird das ein Hindernis für Innovation). Die Einzeldisziplinen können *monodisziplinär* oder in mehrperspektivischer Weise *multidisziplinär* genutzt werden, sie können sich in *interdisziplinären* Polylogen, d.h. Begegnungs-, Austausch- und Arbeitsprozessen ergänzen und dabei auch durch Emergenzen *transdisziplinäre* Wissensstände hervorbringen, so daß die *gesellschaftlichen Wissensvorräte* durch Wachsen des jeweiligen monodisziplinären Fundus, des durch Multidisziplinarität akkumulierten Wissens, der diskursiv geschaffenen inter- und transdisziplinären Erkenntnisse fortlaufend anwachsen, nicht zuletzt durch das beständige Entstehen neuer Disziplinen aufgrund von Forschungsaktivitäten, Erkenntnis- und Wissensdynamiken. Das läßt *polyzentrische Wissensnetze* in und zwischen Disziplinen, läßt *Metadisziplinen* entstehen, deren *Emergenzpotential* vom Grad ihrer *Konnektiviertheit* abhängt und den Fähigkeiten der Wissensnutzer in transversalen Querungen auf den Meeren des Wissens kompetent zu *navigieren* und wagemutig in die unendlichen Ozeane des Nichtwissens vorzustößen“ (*Petzold* 1994q, vgl. 1998a, 27f, 312).

<sup>3</sup> Hier ist natürlich die – durchaus konfliktträchtige – Frage zu stellen, was denn eine wissenschaftliche Disziplin sei und was nicht? Den meisten Beratungsformen werden empirische Sozialwissenschaftler wohl nur einen vorwissenschaftlichen Status zubilligen. *Supervision* steht allenfalls an der Schwelle (*Petzold, Schigl* et al 2002). Weiter ist da schon die *Counselling Psychology* (*Ossola, Petzold* 2003). Die Psychoanalyse, die Psychotherapie? – unendliche Konfliktgeschichten.

che Konfliktforschung um sie – etwa für das Coaching – umzusetzen, in der Regel allerdings ohne kritische Diskussion der übernommenen Modelle.

Die anwendungsbezogene Konfliktforschung und die Methoden der Konfliktberatung stehen vor erheblichen Problemen, was die Differenzierung von Konflikttypen, Konfliktebenen, die Eskalations- bzw. Konfliktverlaufsdynamik anbelangt. Bei Individualkonflikten wird nirgendwo gefragt: „*What happens on the brain level?*“ Eine neurowissenschaftliche Perspektive wird aber unverzichtbar, denn manifeste Konflikte, die als psychisches Erleben ins Bewußtsein treten, sind regelhaft mit psychophysischem Streß verbunden – eine von Beratern oft vernachlässigte Dimension, die interventiv Methoden des Stressmanagements erfordert, wie sie in der Integrativen Beratung spezifisch entwickelt wurden.

Aber es ist mehr erforderlich als ein methodisches Rüstzeug für spezifische, mit dem Konfliktgeschehen verbundene Phänomene. Die Berater – hungrig nach Modellen und Tools - verfangen sich allzu leicht in Schematisierungen, Stufen- bzw. Phasenmodellen, die kontextenthoben „typische Abläufe“ suggerieren. Die Vielzahl z. T. höchst unterschiedlicher Stufenmodelle macht die prinzipielle Fragwürdigkeit dieses Ansatzes deutlich:

Die 5 Eskalationsstufen nach *Louis Pondy* – vom „latenten“ noch nicht bewußten (!) zum „manifesten“ Konflikt lassen jeden Anschluß an moderne psychologische Theoriebildung vermissen und gehen von einer antiquierten psychodynamischen Sicht aus. *Quincy Wright* mit seinen 4 Eskalationsphasen spricht auch von „latenten und offenen“ Phasen, die Latenz ist indes bewußt – es geht ja auch um internationale Konflikte.

Es wird hier deutlich: Konflikte müssen differentiell betrachtet werden: auf der *Mikroebene* (*intrapersonale* Konflikte, Sache der Psychodynamik und – davon zu differenzieren - *interpersonale* Konflikte, Sache der Paar- bzw. Gruppendynamik, *psychologische* Ebene, Bereich der Psychologie bzw. Sozialpsychologie); Konflikte auf der *Makroebene* (gesellschaftliche bzw. politische nationale/innergesellschaftliche Konflikte, Sache der Soziodynamik und internationale Konflikte, Sache ideologischer und ökonomischer Dynamiken, *soziologische* Ebene, Bereich von Soziologie, politischer Wissenschaften, Friedens- und Strategieforschung). Konflikte in *Organisationen* (und zum Teil *Institutionen*, man muß hier differenzieren) sind wiederum fundamental kontextbestimmt (z. B. Profit-, Non-profit-Organisationen) und formatspezifisch (Konzerne, mittelständische Unternehmen) und stellen eine *Mesoebene* dar (organisationale Konflikte/ Organisationsdynamik, Bereich der Sozialpsychologie und Organisationssoziologie bzw. Organisationswissenschaften). Natürlich gibt es, da auch auf der *Makroebene* und *Mesoebene* Personen in das Konfliktgeschehen verwickelt sind, immer wieder Mischdynamiken, die sehr komplizierte Verhältnisse herstellen etwa durch die Vermischung persönlicher und kollektiver Machtmotive. (Man denke an die Rolle von *Bismarck*, dem Meister der Initiierung und Nutzung politischer Konflikte, oder von *Churchill*, dem Befürworter von Konfrontationskursen, man denke auch an die persönlichen Machtspiele von Industrie- bzw. Wirtschaftskapitänen wie die *Reuters*, *Essers*, *Sommers* usw. ). Die Politik macht diese Strukturen tagtäglich deutlich. Bei Rückgriff auf Modelle muß strikt darauf geachtet werden, in welchem Kontext und von welcher Disziplin sie entwickelt wurden, um Hybridisierungen zu vermeiden, denn die verschiedenen Konfliktbereiche und damit die Konflikte haben höchst verschiedene Hintergründe und Kontextbedingungen und sind damit auch unterschiedlichen Einflüssen ausgesetzt, womit Konflikt- und Konfliktverlaufmodelle nicht vergleichbar werden. Auch sind die Konzeptualisierungen - etwa in Psychologie und Soziologie oft so verschieden – daß Modelle nicht problemlos von einem Bereich in den anderen *transponiert* werden können. Die Vernachlässigung solcher Fragestellungen führt in Kategorienfehler, die allerdings immer wieder gemacht werden (auch von renommierten Konfliktspezialisten). Es reicht nicht, z. B. die verschiedenen Eskalationsmodelle nebeneinander zu stellen, sich inspirieren zu lassen und dann mit einem eigenen „Stufenmodell“ und eigenen „Basismechanismen“ herauszukommen, in denen es vor inkompatiblen Theorieversatzstücken, die nicht auf „Anschlußfähigkeit“ geprüft wurden, nur so wimmelt. Das kann nur zu „kontaminierten“ Modellen führen, die auch für die Praxis Probleme aufwerfen müssen.

Die aufgezeigte Situation bringt die Konfliktspezialisten wie *E. Crisand*, *K. Berkel*, *F. Glasl* u. a. in eine prekäre Situation. Was können sie an gesichertem Wissen anbieten, was an konsistenter Modellbildung, was an forschungsgestützter Methodik? Was ist pragmatische Heuristik, was Ideologie? Das muß man **problematisieren**.

Nehmen wir beispielhaft die Stufen- oder Phasenmodelle. In der modernen Entwicklungspsychologie, der Trauer- oder Krisentheorie haben sie ausgedient. Die Forschung hat gezeigt: idealtypischer Verlaufsmodelle lassen sich empirisch nicht bestätigen. Das dürfte auch für die Eskalationsmodelle gelten, ob sie nun 44 Stufen wie das von *H. Kahn* oder 9 Stufen wie das von *F. Glasl* haben. Die *Nonlinearität* der *Verlaufsbahnen (trajectories)* von „multifaktoriell“ bestimmten Prozessen, also auch von Konfliktprozessen, in denen, wie *Glasl* zu Recht feststellt „viele Mechanismen gleichzeitig wirksam sind“, macht eine Stufenfolge, eine strukturierte Sequenzierung unmöglich – er differenziert aber dennoch, ich finde recht arbiträr, 5 Basismechanismen und etabliert ein neues Phasenmodell. Solche Phasenmodelle haben oft nicht mehr als den Status halbwegs konsistenter Heuristiken, zuweilen nicht einmal den.

Dynamische Prozeßmodelle, orientiert an *dynamic systems theories* (z. B. von *H. Haken*, *S. Kelso* u. a.), mit denen multifaktorielle Einflüsse analysiert werden und auf dieser Basis kurz oder mittelfristige Verläufe (*trajectories*) in verschiedenen Szenarios mit *gewichteten Wahrscheinlichkeiten* extrapolieren können, sind angesagt, also höchst flexible Modelle. Dabei können die vielfältigen Materialien, die *Glasl* und andere Konfliktspezialisten mit Fleiß zusammengetragen haben, nützliche Informationen bereitstellen, nützlich, solange diese *Heuristiken* nicht den Status empiriegestützter, gesicherter Modelle erhalten. Ausgearbeitete praxeologische Strategien in der Beratung, die an dynamischer Prozeßbegleitung orientiert sind, multitheoretisch ansetzen und zum Beispiel die neueren Theorieansätze nonlinearer Dynamik berücksichtigen, finden sich erst in Ansätzen. Bislang gibt es nur Bausteine - auch im Rahmen der Integrativen Beratung. Es sind hier die Arbeiten von KollegInnen aus unserem Institut zu nennen, von *Wolfgang Ebert* zu „Systemtheorie und Supervision“ und von *Astrid Schreyögg*, ihr neuer Text zum Konfliktcoaching, bei dem sie in pragmatischer Orientierung multitheoretisch argumentiert, doch die beigezogenen, theoretisch m. E. eher konservativen Modelle der Theorienbildung müßten metakritisch bearbeitet und weitergeführt werden. In dem gesamten Sektor ist noch sehr viel zu arbeiten.

Es gibt kaum einen Bereich der angewandten Beratungstechnologie, der *ideologieträchtiger* ist, voll von dysfunktionalen Ideologemen, als der der *Konflikttheorien* (was natürlich Auswirkungen auf Management-, Führungs- und Entscheidungstheorien hat und auf die Praxis von Coaching, Assessment Centers, Teamwork usw.). Die Dinge liegen so komplex, dass natürlich auch die Zuflucht zu rein formalen und funktionalistischen Ansätzen (wie die der kybernetischen oder biologischen Systemtheorie) nicht ausreicht, selbst wenn sie sich zu *Luhmannschen* Abstraktionsebenen (sie sind durchaus fruchtbar) aufschwingen. Und der „systemische“ Ansatz ist nur *eine* Perspektive. Wenn sie simplizistisch verwandt wird, wie *Ebert* das für die systemische Supervisionsliteratur in seiner Untersuchung nachgewiesen hat (zumeist nur Wortgeklingel und „epistobabble“), wird das nicht sonderlich weiterführen. Simplifizierungen sind gerade bei einem so komplexen Thema wie dem der Konflikte eine Gefahr.

### **Bemerkungen zur differentiellen Konflikttheorie im „Integrativen Ansatz“**

Ich bin selbst immer wieder in diese Probleme gelaufen, so daß ich erkennen mußte: man braucht ein „differenziertes Konfliktmodell“, eine „differentielle Konflikttheorie“. So hatte ich mich – von 1963 - 1971 in Paris studierend, dann lehrend – als 68ger mit „Machttheorien“ befaßt und später eigene machttheoretische Positionen entwickelt<sup>4</sup>, ohne das Konfliktthema ausreichend zu bearbeiten oder eine aggressionstheoretische Position, Überlegungen zu kollektiver Gewalt zu entwickeln. Das holte ich dann Ende der siebziger Jahre nach – es braucht eben alles seine Zeit.<sup>5</sup> In mei-

<sup>4</sup> *Petzold, Orth, Sieper* 1995, 2000.

<sup>5</sup> Vgl. etwa *Petzold* 1986a, 1996j) (Hrsg.). Psychotherapie und Friedensarbeit, Junfermann, Paderborn 1986.

nen arbeitspsychologischen Untersuchungen 1967-1969 in der Autoindustrie, Thema meiner Diplomarbeit, setzte ich mich mit Überforderungssituationen (in der Regel streßauslösende Konflikte) auseinander, sowohl auf der physiologischen Ebene – Überforderung am Fließband -, als auch auf der sozialen Ebene – Auseinandersetzungen zwischen ausländischen und deutschen Arbeitern. Meine Vereinseitigung lag in der ausschließlich stresspsychologischen Betrachtung:

„Konflikte sind Anforderungen, die psychophysische Streßantworten auslösen und je nach Konfliktintensität zu Überforderungen mit entgleisenden psychophysiologischen Reaktionen eskalieren können“ (Petzold 1968a) .

Diese durchaus nützliche Definition reichte für einen anderen *Kontext*, für die Supervisionsarbeit im erwachsenenbildnerischen *Kontext* nicht aus, wo ich 1971 eine funktionalistische und sehr abstrakt gefaßte „**basale Definiton**“ von Konflikt verwandte:

„Konflikte sind das zeitgleiche Aufeinandertreffen widerstreitender Kräfte bzw. von Impuls und Hemmung“ (Petzold 1973).

So weit so gut, aber das mußte von mir natürlich kontextualisiert und spezifiziert werden, u.a. weil es damals vom bildungspolitischen Kontext her, bildungstheoretisch und didaktikpraktisch und natürlich von den Erwartungen der supervidierten „kritischen“ Erwachsenenbildner her notwendig war. In ihrer „*social world*“ (A. Strauss) - das sind „kollektive Kognitionen bzw. Gedankenwelten“ - war das Thema „Konflikt“, ohne die Auseinandersetzung mit den Fragen sozialer Ungleichheit, ungleicher Bildungschancen, ohne die damals für relevant gehaltenen Probleme restringierter und elaborierter Sprachcodes als Konfliktpotential, ohne die Berücksichtigung von aktuellen „sozialen Konflikten“ nicht anzufassen. Die krude „basale Definition“ mußte kontextorientiert „eingekleidet“ werden, mußte andere Referenztheorien und Forschungen, etwa aus der „kritischen“ Soziologie, sozialen Ungleichheitsforschung, Bildungstheorie und -forschung beziehen.

## Pathogene Situation KONFLIKTE

1. **O-O-Konflikt**  
Zwei autochthone Bedürfnisse, (d.h. Stimulierungssituationen), die im Organismus angelegt sind, treten gleichzeitig auf. Sie kollidieren miteinander und hemmen sich wechselseitig, z.B. das Bedürfnis nach Nahrung und Schlaf.
2. **O-E-Konflikt**  
Ein autochthones Bedürfnis des Organismus kollidiert mit Außenrealität, z.B. Hunger oder Müdigkeit, mit dem Entzug von Nahrung oder Schlaf in einer Katastrophensituation. Oder: Klara will naschen. Die Mutter kommt hinzu. „Läßt du das wohl sein!“
3. **O-I-Konflikt**  
Das Bedürfnis nach Nahrung als autochthone organischer Stimulierungszustand wird durch ein internalisiertes Verbot gehemmt (Es/Über-Ich-Konflikt). Klara will naschen. Die „innere Mutter“: „Das darf man doch nicht.“
4. **I-E-Konflikt**  
Eine erlernte und internalisierte Strebung und die Außenrealität kollidieren miteinander, z.B. das Bedürfnis, einem anderen Menschen in Schwierigkeiten zu helfen, und das Verbot einer äußeren Instanz, etwa in einem totalitären Staat.
5. **I-I-Konflikt**  
Zwei erlernte und internalisierte Strebungen stehen gegeneinander, z.B. das Streben nach Erfolg in einer Konkurrenzsituation (Stimulierung) und das Gebot der Fairness (Hemmung).
6. **E-E-Konflikt**  
Zwei externe, gleich starke Impulse treffen auf den Organismus und führen zu dem Konflikt, in welche Richtung er reagieren soll.
7. **O/I1,2 — I-Konflikt**  
Hunger (O) auf ein sauber (I1) und schmackhaft (I2) zubereitetes Gericht wird in seiner Befriedigung dadurch gehemmt, daß noch nicht alle Gäste am Tisch sitzen (I).
8. **O/I-E-Konflikt**  
Das basale Bedürfnis nach Sexualität (O), gekoppelt mit dem erlernten Bedürfnis nach einer anregenden, angenehmen Umgebung (I), wird durch widrige äußere Umstände (E) gehemmt.



### Legende:

Konflikte können wir als das „zeitgleiche Aufeinandertreffen von widerstreitenden Impulsen bzw. von Impuls- und Hemmung definieren. Sie stellen eine Polarisierung - einen ungelösten Spannungszustand dar, der, wenn er perpetuiert wird und entsprechend gravierend ist, zu pathologischen Reaktionen führt. Der Mensch erlebt alle seine Konflikte an seinem Leibe als körperliches Geschehen. Selbst Inter- oder Intrarollenkonflikte, die ja von den Erwartungen bestimmt werden, die an bestimmte Positionen geknüpft sind, werden von den Betroffenen als Zustände körperlich-seelischer, d.h. *leiblicher* Spannung erlebt. Wir haben für die therapeutische Arbeit in der Integrativen Therapie ein heuristisches Modell entworfen, daß die verschiedenen Konfliktkonstellationen darstellt und dabei die Ansätze der klassischen Konflikttheorien (Es/Über-Ich, Freud; - Appetenzkonflikte, Lewin; - Dissonanztheorie, Festinger) weitgehend inkorporiert (vgl. Lückert 1959; Rocheblave-Spénlé 1972). Wir gehen davon aus, daß es im menschlichen Organismus Bedürfnisanlagen und Hemmungen gibt, die einerseits „autochthon“ in der biologischen Natur angelegt sind (O), zum anderen aber durch Lernprozesse erworben, d.h. ursprünglich „von außen“ kommend, durch Speicherung internalisiert sind (I). Schließlich gibt es externe Impulse (E), die auf den Organismus bzw. das „personale System“, den Menschen als „Leib-Subjekt“ einwirken und ihn stimulieren oder hemmen können. Diese drei Größen O (= organisches), I (= internalisiert), E (= extern) ermöglichen vielfältige Konfliktkonstellationen. Konflikte sind häufig komplexer als die hier dargestellten Konstellationen „erster Ordnung“. Autochthone Bedürfnisse des Organismus werden in erlernte Verhaltensweisen eingebettet. So sind häufig O und I aneinander gekoppelt. Das basale Bedürfnis nach Nahrung (O) ist mit Bedürfnissen nach Sauberkeit und Nahrungsmittel oder Finesse der Nahrungszubereitung (I), mit äußeren Regeln der Nahrungsaufnahme, z.B. Etikette (E) gekoppelt. So kommt, es zu kombinierten Konfliktsituationen. Wir geben an dieser Stelle nur zwei Beispiele, weil eine umfassende Darstellung von Konfliktkonstellationen zweiter und dritter Ordnung über den Rahmen dieser Arbeit hinausginge. (Petzold 1975/1988n, 331)

358

Abb. Integratives Modell klinisch relevanter Konflikte (Petzold 1975/1988n, 358)

„Konflikte entstehen aus dem Aufeinandertreffen gegensätzlicher oder differenter Interessenslagen, ungerechter Verteilung von Ressourcen, ungleichen Chancen – prinzipiell aus Situationen sozialer Benachteiligung“ (Petzold 1973).

Diese Umsetzungsarbeit half mir jedoch 1975 bei der Formulierung einer „klinischen Konflikttheorie“ für die Krankheits-/Gesundheitslehre der Integrative Therapie und ihre psychotherapeutischen Kontexte (plur.) nur wenig weiter: die spezifisch klinischen Fragestellungen die unterschiedlichen Kontexte, aktuelle gesundheitspolitische Konstellationen (damals u.a. unser Engagement in der Drogentherapie) machten höchst spezifische Zupassungen mit einem erheblichen



theoretischen Aufwand im Rahmen einer klinischen Krankheitslehre erforderlich. Diese wiederum hatte auch Nutzen für Situationen in Beratung/Supervision und Agogik, je nachdem wie die Akzentuierungen erfolgen. Ein Diagramm mag dies verdeutlichen (siehe Abb.).

In diesem Modell wird deutlich: Konflikt hat immer eine somatische Seite, weil widerstreitende externe und interne Stimulierung auf den Organismus einwirken und psychophysischen Streß verursachen. Ganz gleich, ob es sich um traumatischen Streß handelt oder um „daily hassles“, alltäglichen Nervkram, es „entsteht durch Konflikte ein Konflikt“ zwischen einer Anforderung/Stimulierung und der psychophysiologischen Normallage des Organismus, der auf den Stressor mit einer Streßantwort reagiert<sup>6</sup> und damit entsteht ein Konfliktgeschehen, das ein Potential zur Chronifizierung hat.

Die physiologischen Auswirkungen von Streß sind seit langem aus tierexperimentellen und humanbiologischen bzw. -physiologischen Studien als gesichert bekannt. Es zeigt sich eine deutlich veränderte Physiologie, eine „*stress physiology*“ mit spezifischen neurophysiologischen und immunologischen Reaktionen. Aktualkonflikte (O-O, O-E, O-I, E-E, I-I) führen zu einer adrenocortikalen Aktivierung mit folgender Dysregulation und dann erneuter Down-regulation der Hypothalamus-Hypophysen-Nebennierenachse (HPA-Achse). Bei traumatischem Streßerleben, anhaltender schwerster Konfliktbelastung (E-O, E-E), bleibt bei *prolongierter* Belastungsreaktion die HPA-Achse hochsensibilisiert. Verstärktes negatives Feedback stört die Regulation, der basale Cortisolspiegel kann zu niedrig liegen bei erhöhter Sensibilität der Glucocorticoid-Rezeptoren und CRF Hypersekretion. Für Akutstreß ist aber ansonsten ein hoher Cortisolspiegel kennzeichnend. Streßreaktionen sind zunächst einmal als evolutionsbiologisch sinnvolle und funktionale Überlebensmuster zu sehen, als Antwort auf Überstimulierung bzw. konfligierende Stimulierung (E-E). Diese *adaptiven Reaktionen* können allerdings auch pathologische Formen annehmen und dysfunktional werden, wenn lebensrettende Akutreaktionen prolongiert zur Wirkung kommen, wie z.B. Cortisolübersteuerung (bei Depressionen) oder -untersteuerung (bei PTBS). Die Sensibilisierung der HPA-Achse bei Traumaopfern, bei Eltern von chronisch schwerkranken Kindern, bei Ärzten und Krankenschwestern in streßreichen Situationen, aber auch bei Menschen in verantwortlichen Positionen, bei Fluglotsen, Schutzpolizisten, Managern in kritischen Unternehmenssituationen usw. bietet Risiken: Schwere Konflikte führen dann häufig zu Symptomen wie Hypervigilanz, Schlaflosigkeit, Erregungszuständen, Intrusionen, motorischer Hyperaktivität, also alles Zeichen einer „*stress physiology*“. Die konfliktbedingte Hyperaktivität, die die Ausschüttung von peripherem Epinephrin fördert, kann dazu beitragen, daß sich Körpererinnerungen festschreiben, die eine hohe *Responsivität* gegenüber Belastungen (E-O-Konflikte) mit sich bringen. Verinnerlichte Umweltstimulierungen (O-I, I-I, I-E) führen zu Sensibilisierung gegenüber Geräuschen, körperlicher und sozialer Belastungen, obwohl sich die Zeiten wieder normalisiert haben. Ein Fortschreiben dieser Reagibilität, dieser unzureichende Diskriminierung von bedrohlichen und ungefährlichen Situationen und eine beständige Alarmbereitschaft ist dysfunktional und unökonomisch. Deshalb müssen neue Einregulierungen und Readaptierungen erfolgen, werden Maßnahmen der Streßberatung, der Streßregulation, der Therapie erforderlich (*van der Mai, Petzold, Bosscher 1997*). Die bei Hyperstreß-PatientInnen gefundene Hemmung der Noradrenalin-ausschüttung ins Plasma mindert die sympathikoaktiven Wirkungen, „ökonomisiert“ also die Reaktionen des Organismus, schränkt aber, wie ich schon 1968 in einer Untersuchung von Arbeitsüberforderung gezeigt habe<sup>7</sup>, den natürlichen Wechsel von Anspannung und Entspannung ein, so daß auf eine „*stress physiology*“, kein wirkliches Erholungsverhalten folgt, in dem sich eine „*wellness physiology*“ einstellen kann.

Dieses klinische Wissen über Streß und Konflikte half mir, als ich bei Škoda (ab 1996) den Aufbau des betrieblichen Weiterbildungszentrums beriet, für das Verstehen von Konflikt- und Streßsituationen in den Fertigungsteams in der Produktion, für das Erkennen von Überforderungen im

---

<sup>6</sup> Petzold, Wolff, et al. 2000, 2002

<sup>7</sup> Petzold 1968b



Management. Es half mir aber wenig dabei, deutsche und tschechische Führungskräfte zu coachen, über mehrere Jahre die internen Coaches und OE-Spezialisten für die Arbeit mit Mitarbeitern von zwei „**Kulturen**“ (hier trifft der im Beratungsbusiness vernutzte Begriff „Kultur“<sup>8</sup> wenigstens einmal zu) für den Umgang mit zwei Sprachwelten, Werkstraditionen, politischen Systemen auszubilden. Da war mir die obige Definition zwar präsent – eine Banalität geradezu –, stand mir das klinische Modell zur Verfügung, aber für diese Arbeit mit unterschiedlichen kulturellen „*Welten*“ war es wenig von Nutzen. Diese „*Welten*“ des Denkens, Fühlens, Wollens, Handelns, Kommunizierens waren sehr *verschieden*, allein das barg und birgt ein hohes Konfliktpotential. Das machte für mich einen gänzlich anderen Zugang zur Konflikttheorie erforderlich. Wenn nämlich Kulturen in ihrer ganzen Komplexität konfliktieren, dann geschieht das nie nur auf einer Ebene. Kulturkonflikte manifestieren sich in dyadischen Kommunikationen zweier Menschen, die als Kulturvertreter „aneinandergeraten“, sie artikulieren sich in multikulturellen Teams, einem multikulturellen Management – in vielfältigen Prozessen beispielsweise: der Situationsbewertung, der Prioritätensetzung, des Genderumgangs, des Hierarchiebewußtseins, der Entscheidungsfindung, der Umsetzungsperformanz, der Konflikt(vermeidungs)handhabung. Das alles fand ich dort vor. Das Faktum, daß ich durch Familie und Elternhaus mit der „*teutonic culture*“ (der deutschen/flämischen), der slawischen (russischen) und romanischen (französischen) Sprach- und Kultur-*welt* aufgewachsen bin - durch meinen Lebensweg kamen seit 1962 die jugoslawische und spanische Kulturwelt hinzu -, half mir dabei mehr als die oben aufgeführte funktionale „**basale Definition**“ von „Konflikt“, allein dadurch, daß die darin enthaltenen Worte „aufeinandertreffen“, russ. *nonadamъ*, serbokroat. *pogoditi* und „Widerstreit“ russ. *борьба*, serbokroat. *borba* einen anderen „Geschmack“ als die deutschen Begriff haben (vgl. etwa das deutsche „Macht“ und „schmecke“ dann das englische „*power*“ oder man verkoste franz. „*resistance*“ und probiere dann dt. „Widerstand“ . Es liegen „*Welten*“ dazwischen). Für das Konfliktthema sind – wo es sich um Konflikte zwischen Kulturen handelt -kulturtheoretische Analysen und Zugeweisen unverzichtbar. Es ist naiv anzunehmen, daß man mit einem psychoanalytischen Konfliktparadigma oder einem „systemischen“ (whatever this means) hier auskommen könnte oder einer so einseitigen und simplifizierenden These (die gerade dadurch so viele besticht) wie die von *Huntington*<sup>9</sup>.

Definitionen populärer Lexika zeigen die ganze Komplexität des Konfliktbegriffes<sup>10</sup>. Sie machen deutlich, daß hier ein multitheoretischer Ansatz, der Beitrag verschiedener Disziplinen und ggf.

<sup>8</sup> Vgl. hingegen den Kulturbegriff des „Integrativen Ansatzes“: »**Lebendige Kultur** (im Unterschied zu vergangenen, „toten“ Kulturen) gründet in einem aktuellen *kulturellen Raum/Feld* mit seinen Grundbeständen (Territorien, Landschaften, Sprache) und Dokumenten (Monumente, Archivalien, Literatur usw.) und begründet *diesen Raum/dieses Feld* zugleich durch *Emergenzphänomene*, welche aufgrund kulturschaffender Prozesse von sozialen Gemeinschaften und Gruppen, aber auch von Individuen zustande kommen. In diesen Prozessen *emergiert* Kultur als Qualität mit spezifischen Qualitätsmerkmalen aus der Matrix der vielfältigen Konnektivierungen von *kulturellen Mustern/Schemata* als Mikrophänomenen, kulturellen Stilen und kulturellen Strömungen als Meso- und Makrophänomenen sowie durch die Verbindungen zu der Hypermatrix der umliegenden Kulturen. Kultur wird als solche innerhalb und außerhalb des Raumes/Feldes wahrnehmbar. Dabei kann es territoriale (ländergebundene, z.B. die Schweizer Kultur) und transterritoriale (z.B. die deutsche Kultur weltweit) Kulturräume geben, Makro-, Meso- und Mikroulturen (National-, Organisations-, Teamkulturen usw.).“ Der Kulturbegriff kann vielfältig verwendet und spezifiziert werden (vgl. *Petzold* 1998a, 312), abhängig davon, für welchen Kontext, welche Felddimension (*Petzold* et al. 1999) man ihn verwendet (z.B. der Megabereich der Welt, Makro-, Meso- oder Mikrobereiche). Immer aber beinhaltet er ein konnektivierendes bzw. synergetisches Moment. Er führt Elemente zusammen zu einem übergeordneten Ganzen. In einer *Kultur als Gesamt kollektiver Kognitionen, übergreifender emotionaler und volitiver Lagen* (*Petzold* 1998a, 244) verbinden sich eine Vielzahl kultureller Strömungen, Stile, Muster/Schemata zu einer Textur, die für all diese Phänomene einen Kontext bietet, eine Matrix der Vernetzung mit einem je spezifischen „Emergenzpotential“ (ibid., 236ff, 312), d.h. einer Generativität bzw. Kokreativität (ibid., 264, 272, 294), die zu einer *Metakreativität* – charakteristisch für eine globalisierte Wissens-, Wissenschafts- und Technologiekultur – überschritten werden kann. Kulturelle Phänomene, Kulturgüter, z.B. früher Volkskunst und Volksmusik, kulturelle Strömungen, Moden, „ways of life“, „lifestyles“ können als *Emergenzien* solcher Kokreativität gesehen werden. Auf der „Mikroebene haben sie die Form von kulturellen *Mustern/Schemata*, welche sich wiederum auf der Mesoebene zu einem „*Stil*“ als *Synergem von kulturellen Mustern* oder auf einer Meso- oder Makroebene zu einer „*Strömung*“ als *Synergem von Stilen* zusammenschließen« (*Petzold* 2002b).

<sup>9</sup> *Huntington* (1998) dagegen *Müller* (1999<sup>2</sup>).

<sup>10</sup> Z. B.: **Konflikt** [lateinisch »Widerstreit«] der, das Aufeinandertreffen einander entgegengesetzter Interessen, Intentionen oder Motivationen; auch innerer Widerstreit von Bewusstseinsinhalten oder Handlungstendenzen. **Soziale Konflikte** (zwischen Indivi-

Subdisziplinen erforderlich ist. **Praxeologien** wie Beratung oder Therapie müssen folglich „theoriegeleitet“ (also nicht im Sinne eines „wilden Eklektizismus, sondern wissenschaftstheoretisch und wissenssoziologisch begründet) für spezifische Kontexte und Aufgaben entsprechende Referenztheorien beiziehen und sie situations- und aufgabenspezifisch zupassen. Hier wurde ein halbwegs origineller Beitrag des „Integrativen Ansatzes“ zum Konfliktthema durchaus geleistet, wenn auch ein bescheidener. Er ist mit der soziologischen Theorie der „social world“ (Strauss, Petzold) und der sozialpsychologischen der „représentation sociale“ (Moscovici) verbunden:

Unter **social world** verstehe ich die „von einer sozialen Gruppe ‘geteilte Perspektive auf die Welt’, eine ‘Weltsicht’ (mit ihren belief systems, Wertvorstellungen, Basisüberzeugungen im Mikro- und Mesobereich), eine ‘Weltanschauung’ im (Makro- und Megabereich). **Soziale Welten** in Makrobereichen prägen etwa über einen ‘Zeitgeist’ Mikro- und Mesobereiche entweder konformierend – man stimmt zu - oder divergierend – man lehnt sich auf, stemmt sich gegen die Strömungen des Zeitgeistes. Sozialwelten formieren sich in Gesprächs- und Erzählgemeinschaften in Prozessen kollektiver Interpretationsarbeit bzw. Hermeneutik“ (Petzold 2000h).

Eine solche Sicht ist für eine auf *Kontext/Kontinuum* orientierte Konflikttheorie und eine kontextualisierende Praxeologie der Konfliktbearbeitung sehr fruchtbar, besonders wenn sie mit den Konzepten meines Lehrers in der Sozialpsychologie *Serge Moscovici* – einer der Großen in der Minderheitenforschung – konnektiviert werden. Er hat u.a. kollektive *Gedankenwelten* als „soziale Repräsentationen“ untersucht.

„Soziale Repräsentationen sind ein System von Werten, Ideen und Praktiken mit einer zweifachen Funktion: einmal, um eine Ordnung herzustellen, die Individuen in die Lage versetzt, sich in ihrer materiellen und sozialen Welt zu orientieren und sie zu beherrschen, zum anderen um zu ermöglichen, daß zwischen den Menschen einer Gemeinschaft Kommunikation stattfinden kann, indem ihnen ein Code zur Verfügung gestellt wird für sozialen Austausch und ein Code für ein unzweifelhaftes Benennen und Klassifizieren der verschiedenen Aspekte ihrer Welt und individuellen Gruppengeschichte.“ *Serge Moscovici*<sup>11</sup>

Wo solche Codes nicht bestehen oder keine hinreichende „**Passung**“ zwischen ihnen vorliegt, kommt es zu Konflikten, wie es nachstehend ein Beispiel zum Konzept „Konflikt“ deutlich machen soll.

Ich habe die überwiegend kognitiv orientierte – aber auch durchaus breiteren Möglichkeiten Raum gebende – Theorie von *Moscovici* auf der Grundlage meiner „Integrativen Theorie“ und von Konzepten *Vygotskys* für interventive Praxeologien wie Beratung und Therapie zu einer Theorie „**komplexer mentaler Repräsentationen**“ erweitert: für den **individuellen Bereich** als Konzept „**persönlicher**“ bzw. „**subjektiv-mentaler Repräsentationen**“, die leibhaftig in einer biologisch-somatischen (cerebralen, neuronalen, immunologischen) Basis gründen – alles Mentale hat im Leib seinen Boden, der *mens* (Geist) wird nicht vom *corpus* (Körper) getrennt, sondern in Begriffen wie „social body“ oder „Leibsubjekt“ synthetisiert, die den in Sozialisation und Enkulturation durch „Verkörperungen“ (Petzold) bzw. „Einleibungen“ (Hermann Schmitz) ausgebildeten **personalen Leib** bezeichnen. Für den **kollektiven Bereich** dient das Konzept „**sozialer**“ bzw. „**kollektiv-mentaler Repräsentationen**“, die natürlich auch, da sie individuell „verkörpert“ sind, die „subjektiven Theorien, Gefühle und Willensregungen“, d.h. die „**subjektiv-mentalen Repräsentationen**“ durchfiltern:

---

duen, Gruppen oder größeren sozialen Einheiten) sind durch Unvereinbarkeit der Ziele, Unenteilbarkeit eines von den Konfliktparteien angestrebten Ziels und/oder Unvereinbarkeit der Mittel gekennzeichnet. Als **Konfliktregelung** werden Strategien bezeichnet, die einem Konflikt zugrunde liegende Differenz zu beseitigen beziehungsweise zu verringern oder eine Gewalt mindernde und Schaden begrenzende Austragungsform des Konflikts herbeizuführen versuchen. Brockhaus multimedial, Bibliographisches Institut 2001.

<sup>11</sup> *Moscovici* (1976, XIII).

»**Komplexe soziale Repräsentationen** – auch „**kollektiv-mentale Repräsentationen**“ genannt - sind Sets kollektiver Kognitionen, Emotionen und Volitionen mit ihren Mustern des Reflektierens bzw. Metareflektierens in polylogischen Diskursen bzw. Ko-responsenden und mit ihren Performanzen, d.h. Umsetzungen in konkretes Verhalten und Handeln. Soziale Welten als *intermentale* Wirklichkeiten entstehen aus *geteilten Sichtweisen* auf die Welt und sie bilden geteilte Sichtweisen auf die Welt. Sie schließen Menschen zu Gesprächs-, Erzähl- und damit zu Interpretations- und Handlungsgemeinschaften zusammen und werden aber zugleich durch solche Zusammenschlüsse gebildet und perpetuiert – rekursive Prozesse, in denen soziale Repräsentationen zum Tragen kommen, die wiederum zugleich narrative Prozesse *kollektiver Hermeneutik* prägen, aber auch in ihnen gebildet werden.“

In dem, was sozial repräsentiert wird, sind immer die jeweiligen Ökologien der Kommunikationen und Handlungen (*Kontextdimension*) zusammen mit den vollzogenen bzw. vollziehbaren Handlungssequenzen mit repräsentiert, und es verschränken sich auf diese Weise Aktionale-Szenisches und Diskursiv-Symbolisches im zeitlichen Ablauf (*Kontinuumdimension*). Es handelt sich *nicht* nur um eine repräsentationale Verbindung von Bild und Sprache, es geht um Filme, besser noch: dramatische Abläufe als Szenenfolgen oder - etwas futuristisch, aber mental schon real -, um *sequentielle Hologramme*, in denen alles Wahrnehmbare und auch alles Vorstellbare anwesend ist. Verstehensprozesse erfordern deshalb (Petzold 1992a, 901) eine diskursive und eine aktionale Hermeneutik in Kontext/Kontinuum, die Vielfalt konnektiviert und Bekanntes mit Unbekanntem verbindet und vertraut macht.« (Petzold 2000h).

In den kollektiven Repräsentationen sind Kollektive von Individuen mit ihrer „*intermentalen* Wirklichkeit“ (Vygotsky) repräsentiert und in der „*intramentalen* Wirklichkeit“ von Individuen ist das Denken, Fühlen und Wollen von Kollektiven präsent. Das im Integrativen Ansatz so wesentliche Konzept der „Verkörperung“ wird durch die neueren Diskussionen und Arbeiten zum „embodied mind“ (Lakoff, Nuñez 2001; Nuñez, Freeman 2000) unterstützt. Der Begriff „mental“ ist deshalb nicht als „Konstrukt der Vergeistigung“ sondern im Gegenteil als Konstrukt zu sehen, in dem Geist „verleiblicht“ gedacht wird und der die in Prozessen „**komplexen Lernens**“ (Sieper, Petzold 2002) erfolgte und lebenslang erfolgende „Inkorporierung erlebter Welt“ umfaßt, als mentale Bilder, bei deren Vorstellung auch die damit verbundenen Gefühle, Willensimpulse und Physiologien aufgerufen werden: beim Gedanken an einen Konflikt das Gefühl des Ärgers, die Aufwallungen des Zornes, der Willensentschluß, zu Handeln, etwas zu tun – ein Hologramm des Erlebens.

» **Komplexe persönliche Repräsentationen** – auch **subjektiv-mentale Repräsentationen** genannt - sind die für einen Menschen charakteristischen, lebensgeschichtlich in *Enkulturation* bzw. *Sozialisierung* erworbenen, d. h. emotional bewerteten (*valuation*), kognitiv eingeschätzten (*appraisal*) und dann verkörperten Bilder und Aufzeichnungen über die Welt. Es sind eingeleibte, erlebniserfüllte „mentale Filme“, „serielle Hologramme“ über „mich-Selbst“, über die „Anderen“, über „Ich-Selbst-mit-Anderen-in-der-Welt“, die die Persönlichkeit des Subjekts bestimmen, seine *intramentale* Welt ausmachen. Es handelt sich um die „subjektiven Theorien“ mit ihren kognitiven, emotionalen, volitiven Aspekten, die sich in Prozessen „**komplexen Lernens**“ über die gesamte Lebensspanne hin verändern und von den „kollektiv-mentalen **Repräsentationen**“ (vom Intermentalen der Primärgruppe, des sozialen Umfeldes, der Kultur) nachhaltig imprägniert sind und dem Menschen als Lebens-/Überlebenswissen, *Kompetenzen* für ein konsistentes Handeln in seinen Lebenslagen, d. h. für *Performanzen* zur Verfügung stehen.« (Petzold 2002h).

Die Theorie der komplexen „**kollektiv-mentalen** bzw. **sozialen Repräsentationen**“ muß immer mit der der „**subjektiv-mentalen** bzw. **persönlichen Repräsentationen**“ verbunden betrachtet werden und vice versa, denn bei fehlender oder unzureichender Passung liegen hier erhebliche Konfliktpotentiale zu übergeordneten, die „Kultur“ bestimmenden „sozialen Repräsentationen“ hin bzw. zu anderen Menschen mit anderen „social worlds“ hin, was gerade in der Psychotherapie zwischen Vertretern verschiedener Schulen, aber auch zwischen Therapeutin und Patientin zum Tragen kommen kann.

Diese Theorie erklärt den relativ ungreifbaren organisationswissenschaftlichen Begriff „Kultur“ mit ihren Kulturmerkmalen (zu denen auch als Substrukturen „Problemlösungskultur“, „Konfliktkultur“, „Innovationskultur“ gehören können) mit einer guten Anschlußfähigkeit an die empirische Psychologie und die Sozialwissenschaften. Sie macht auch deutlich, wie komplex für Beratung, Supervision, Organisationsentwicklung die Probleme der „Kulturveränderung“ sind oder die Aufgaben der „Konfliktberatung“ bei „konfligierenden Kulturen oder Subkulturen“ in Organisationen und Institutionen – hochkomplexen Systemen von unterschiedlicher Größe (Mittel- oder Großbetriebe) in z. T. ultrakomplexen Kontexten (etwa bei „global players“). Die **Nonlinearität**

solcher Systeme, die ja de facto „**Systemprozesse in Performanz**“ sind, ist nur schwer und allein in Wahrscheinlichkeiten abschätzbar, dessen sollte sich die Gilde der Organisationsentwickler bewusst sein. (Man sollte ohnehin eigentlich immer nur von „Systemprozessen“ sprechen, denn der Begriff „System“ suggeriert Statik. Systeme *bewegen* sich aber in fortlaufenden, z. T. konflikthaften Interaktionen mit umliegenden Systemen, *Kontexten* die sich selbst beständig im *Kontinuum* verändern). Durch Beratung, OE-Maßnahmen o.ä. initiierte "Versuche" der Veränderung von „Kulturen“ (mehr ist es in der Regel nicht), d.h. von Systemqualitäten „im Prozeß“, ist deshalb mit Bezug auf potentielle Wirkungen auch nur in Wahrscheinlichkeiten abzuschätzen. Wenn wir das abstrakte systemische „Sprachspiel“ verlassen und die Situation im interaktionistisch-dramatistischen Sprachspiel (*G. H. Mead, J. L. Moreno, K. Burke, E. Goffman*) szenisch rekonstruieren, wird es deutlich: es geht darum, kollektive Kognitionen, Emotionen, Volitionen, Handlungsroutinen durch differentielle und integrative Interventionen veränderungswirksam zu beeinflussen, und das ist sehr schwer. Die Eleganz des systemischen Sprachspiels verschleiert dies häufig. Es geht um äußerst komplexe und damit komplizierte Systemtransformationen, Veränderungen von „Menschen mit ihren Situationen“, d.h. um **Transgressionen**:

**Transgressionen** sind transformative Überschreitungen bisheriger Stile des Denken, Fühlens, Wollens, Handelns, nachhaltige Veränderungen von Sichtweisen, Konzepte und Praxen, was in der Regel mit Veränderungen relevanter Situationen einhergehen muß.

Es haben hier, was den Rekurs auf Referenztheorien anbelangt pluralitätstheoretische „Quergänge“ stattgefunden zwischen „nonlinear systems theory“ und avancierter sozialpsychologischer Konzeptbildung. Vor diesem Hintergrund ist denn auch die nachstehende integrative Konfliktdefinition zu sehen:

„**Konflikte** im Interventionsrahmen von Beratung, Therapie, Agogik werden gesehen als das Aufeinandertreffen gegensätzlicher aktueller Außenansprüche an Individuen oder Gruppen in ihren je spezifischen Kontexten und/oder widerstreitender „social worlds“ bzw. mentaler Repräsentationen aus diesen Kontexten mit ihrer Geschichte und antizipierten Zukunft. Im intrapersonalen, individuellen Raum führt das zu konfligierenden „subjektiven Theorien“ mit ihren widerstreitenden Gefühlen und Motiven. Im interpersonalen, kollektiven Raum führt das zu konflikthaften „sozialen Repräsentationen“ mit ihren antagonistischen Werten, Interessen, Geschichtsinterpretationen und Zukunftsvisionen“ (Petzold 1999r).

Es wurde hier zum einen die Geltungsreichweite des Themas auf die Ebene der Praxeologie eingeschränkt, auf das, was in Beratung erfaßt und angegangen werden kann, und damit Komplexität reduziert, ohne sie auszublenden. Denn die Vielfalt der Kontexte, die Konflikte generiert, Konfliktgeschichte hat, Konflikte antizipiert – auch Konflikte müssen prinzipiell prozessual als „performed conflicts“ gesehen werden - erfordert je spezifische Analysen und Verstehensakte, gegründet auf dem hermeneutischen Prozeß von „**Wahrnehmen, Erfassen, Verstehen, Erklären**“. Je komplexer und unüberschaubarer das untersuchte System ist, desto mehr Repräsentanten aus relevanten Systembereichen müssen an diesem Prozeß beteiligt werden und desto mehr sind Berater auf diese Expertise angewiesen. Die Ergebnisse eines solchen Prozesses werden nochmals *diskursanalytisch* (Foucault) auf verborgene **Machtdiskurse** untersucht, *dekonstruktivistisch* (Derrida) auf implizierte **Determinierungen** geprüft, *mehrebenenanalytisch* (Petzold) auf die vielfältigen Einflüsse aus dem vielschichtigen Kontext und seiner Kontinuumsdimension (= Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft). Mit einem solchen, im „Integrativen Ansatz“ als „**Meta-hermeneutik**“ bezeichneten Vorgehen, das die Reflexion bzw. Koreflexion der Beteiligten, die Expertise aller einbezieht, wird versucht, zu Strategien der *Konfliktbearbeitung* und *Konfliktlösung* (das ist zu differenzieren!) auf der interpersonalen oder/und intrapersonalen Ebene zu kommen und ihre Umsetzung zu betreiben. Ich habe dieses Modell vielfach beschrieben. Das Konzept der „**mentalen Repräsentation**“ hat, wie seine konflikttheoretische Ausfaltung deutlich gemacht haben dürfte, eine durchaus interventionsrelevante Originalität und ist in diesem Sinne ein Beitrag des „**Integrativen Ansatzes**.“

## Bemerkungen zum Ansatz Integrativer Beratung

Ein weiterer Beitrag ist vielleicht das Faktum, daß dieser Ansatz sich darum bemüht hat (und es ihm wohl auch einigermaßen gelungen zu sein scheint), sein Beratungskonzept differentiell darzustellen und nicht nur als eine Praxis, als eine Interventionsmethode zu profilieren. Hierzu einige Ausführungen:

Es ist ein Charakteristikum, dass der „**Integrative Ansatz psychosozialer Intervention**“ Metareflexionen mit der Praxis, eine multitheoretische Perspektive mit forschungsgegründeten Methoden und Techniken zu verbinden sucht. Theorie und Praxis müssen verschränkt sein. Simplifizierende Modelle und flache Konzepte, Tools ohne Wirksamkeitsevaluation führen nicht weiter und sind nicht *nachhaltig*. Sophistication kann dennoch Praxisnähe haben. Sie muß es sogar! Effizienzorientierung kann trotzdem einer ethischen Ausrichtung und Haltung der *professionellen Integrität* („counselor integrity“) verpflichtet sein und einer Praxis, die auf das Wohlergehen und die Würde der KlientInnen („client welfare and client dignity“) zentriert. – Anderes ist für uns nicht vertretbar. Die Arbeit mit KlientInnen ist partnerschaftlich, kooperativ. Sie hat transparent zu sein und erfolgt in „informierter Übereinstimmung“ (*informed consent*). Besonders für eine Arbeit in der „Konfliktberatung“ sind diese ethischen Rahmenkonzepte unabdingbar.

In dem beständigen Bemühen, diesen Anspruch einzulösen, liegt das Besondere des „Integrativen Ansatzes“ in der *Beratung* mit ihren Formen „Integrative Supervision, Coaching, Organisationsberatung“ (und das gilt natürlich auch in klinischer Zupassung für den Bereich der „Integrativen Therapie“).

Der „**Integrative Ansatz**“ sei kurz für seinen Bereich der „Beratung“ in seinem gegenwärtigen Kontext, vor seinem geschichtlichen Hintergrund und unter Verweis auf seine Referenztheorien auf verschiedenen Ebenen – der der Metatheorie und Theorie, der Methodologie und Praxeologie – umrissen und definiert. Die „Integrative Beratung“ sieht im Unterschied zu vielen anderen, zumeist therapielastigen *Beratungsmethoden* Beratung als eine noch junge, sozialwissenschaftliche Disziplin, die wie alle anwendungsbezogenen Sozialwissenschaften auf verschiedene Referenzwissenschaften zurückgreifen und *interdisziplinär* und *theorieplural* konzeptualisieren muß: auf die Psychologie, vor allem auf die „counseling psychology“ und die Soziopsychologie mit ihrem reichen Fundus an Konzepten und Forschungen, auf die Soziologie, Sozialökologie und Erziehungswissenschaften, weiterhin auf die angewandte Philosophie und die Kulturwissenschaften. Zunächst eine sehr allgemeine, *wissenssoziologische Definition* von Beratung auf der übergeordneten Ebene einer sozialwissenschaftlichen Disziplin und wissenschaftlich fundierten Methode:

### Definition I – Beratung als anwendungsbezogene, sozialwissenschaftliche DISZIPLIN<sup>12</sup>

»**Beratung** wird als *theorieplurale* und anwendungsbezogene sozialwissenschaftliche **DISZIPLIN** verstanden, die damit zugleich als eine wissenschaftlich fundierte *polylogische* „**Methodologie** der Konnektivierung und Distribution von Wissen und Praxen in interpersonalen Diskursen gesehen werden muß. Sie kann auf gesellschaftliche Wissensstände und die mit ihnen verbundenen sozialen Repräsentationen zurückgreifen und vermag zugleich zu diesen Wissensvorräten mit neuen Erkenntnissen, Forschungsergebnissen, Theorie- und Methodenentwicklungen und innovativen Praxen beizutragen.

*Beratung ist ein neuzeitliches Phänomen, eine moderne Kultur- und Wissenstechnik der Orientierung und Komplexitätsreduktion bzw. -erschließung in den vielfältigen, inzwischen ultrakomplexen Lebens- und Sozialwelten der transversalen Moderne*« (Petzold 1999r).

Die „Transversale Moderne“, die die Postmoderne hinter sich gelassen hat und sich beständig selbst überschreitet, hat mit *Beratung, Mediation, Supervision, Coaching, Mentoring* o. ä. für die gegenwärtigen Technologie- Wissensgesellschaften notwendige und „allgemein zugängliche und verfügbare“ Sozialmethodologien bzw. Sozialtechnologien hervorgebracht, die geradezu als *Phänomene einer radikalisierten Moderne* mit ihrer Komplexitätsexplosion zu betrachten sind, denn

<sup>12</sup> Siehe Anmerkung 2.

sie dienen ausschließlich der „Reduktion von Komplexität“. Komplexität ist zum *Fin de Siècle* mit Globalisierung, Hightech-Entwicklungen, Cyberspace ins Gigantische gewachsen. Deshalb ist eine historische Perspektive und sind grundsätzliche Überlegungen durchaus angezeigt, um „*Exzentrizität*“, eine Abständigkeit des freien Blickes zu gewinnen, und gleichzeitig die „*Zentriertheit*“ in der jeweils gegebenen Situation nicht zu verlieren. Die „*Dialektik von Exzentrizität und Zentriertheit*“ ist eine Voraussetzung dafür, eine mehrperspektivische Sicht zu gewinnen. *Exzentrizität/Außenperspektive*, *Zentriertheit/Binnenperspektive* und *Mehrperspektivität* sind übrigens zentrale Funktionen von Beratung. Der Rahmen von Beratungsprozessen greift allerdings oft genug aufgrund pragmatischer Situationsfixiertheit zu kurz, so daß nicht „*nach den Ursachen hinter den Ursachen*“ und den „*Folgen nach den Folgen*“ gefragt wird und keine **Mehrperspektivität** und **Metaperspektive** gewonnen werden kann.

Wir haben ein Jahrhundert der Differenzierung in der Psychotherapie, Beratung und Psychologie hinter uns. Eine Unzahl von „Schulen“ unterschiedlichster Art und unterschiedlichster Elaboriertheit haben sich entwickelt, zumeist im Streit, in Konflikten nach dem Schema: „Wir haben Recht und ihr liegt falsch, wir arbeiten legitim, ihr illegitim!“ Ko-respondierende Diskurse waren und sind höchst selten und haben erst in jüngster Zeit an einigen Orten begonnen (zum Beispiel in der Schweizer Psychotherapie-Charta, vgl. *Petzold, Sieper 2001e*). Wir haben es mit einer Entwicklung zu tun, die in eine „chaotic diversity“ geführt hat, zu einer nachgerade inflationären Situation in der Psychologie, und es ist dringend an der Zeit, nach Integrationen zu suchen. Hierbei muß man sehen, dass es immer eine Dialektik zwischen *Differenzierung* und *Integration* gibt. Integration ist eigentlich das Thema des ausgehenden 20. Jahrhunderts in der Psychologie und Psychotherapie.

Nun muß man vor diesem Hintergrund der chaotischen Vielfalt von psychologischen und psychotherapeutischen Schulen, in den Orientierungen von Beratung und Supervision, die natürlich alle etwas zum Thema Konflikt ausgesagt haben, fragen, was Konflikt, Integration, Kommunikation, Macht, Entwicklung etc. heißt – letztlich auf dem Hintergrund welcher Theorie oder welcher Referenztheorien man mit welchen Beratungskonzept steht. Eine ausführliche Darstellung des Integrativen Beratungskonzeptes und seiner Fundierung in Theorien der Integrativen Humanwissenschaft, dem Verfahren „Integrativer Humantherapie“ und „Integrativer Supervision“ würde diesen Rahmen sprengen. Eine kompakte, *sozialwissenschaftlich fundierte Definition* als **METHODOLOGIE** muß hier genügen:

### **Definition II: Beratung als METHODOLOGIE**

„**Beratung** ist eine person- und sachbezogene, ziel- und ergebnisorientierte **Methodologie** für dialogische bzw. polylogische interpersonale Prozesse in dyadischen und Mehrpersonensettings, die kognitive, emotionale, volitive und sozial-kommunikative Dimensionen einbeziehen. Im Beratungsgeschehen als fachlicher **Dienstleistung** arbeitet ein Berater als ‘Experte vom Fach’ mit besonderen personalen, sozialen und professionellen Fähigkeiten/Kompetenzen, Fertigkeiten/Performanzen und spezifischen Ressourcen an Wissen und Methoden korrespondierend und partnerschaftlich mit einem/mehreren Ratsuchenden (Klienten, Kunden) zusammen, die als ‘Experten für ihre Situation’, für ihre Bedürfnisse, Probleme und Potentiale relevante Fragen und Interessen, Vorschläge und Impulse in einen kooperativen Arbeitsprozeß einbringen. Dieser hat zum Ziel, Wissensstände und Informationen bereitzustellen, Zielfindungen und Entscheidungen zu fördern, Handlungsfolien und Innovationsstrategien gemeinschaftlich durch Koreflexion und Metareflexion zu erarbeiten, so daß Probleme gelöst und Entwicklungsaufgaben gemeistert werden können. **Beratung** kann dabei auch die Umsetzung von Zielen und die Implementierung von Entscheidungen vorbereiten sowie ressourcen- und lösungsorientiert Prozesse der Problembewältigung und Zielrealisierung begleiten. Ein Klima der wechselseitigen Wertschätzung, der Partnerschaftlichkeit und fundierten Kollegialität durch positive Affiliation, der gradlinigen Offenheit (*parrhesia*) und Transparenz, der Förderung von Selbstwirksamkeit und Souveränität kennzeichnet Beratungsprozesse“ (1994q).

Natürlich muß man bei dem inzwischen immensen Feld der Beratungsdienstleistungen und der Beratungsformen klarmachen, von welchen spezifischen Konzepten und Formen von Beratung man spricht. Selbst ein Term wie „Konfliktberatung“ besagt noch wenig: Arbeitsplatzkonfliktberatung? Teamkonfliktberatung? Schwangerschaftskonfliktberatung? Handelt es sich um Konflikte

im Bereich der „psychosozialen Beratung“, der „interpersonalen Beratung“ (wie im Coaching) oder um Beratung in Mehrpersonensettings (Gremien, Teams) etwa im Rahmen der Organisationsberatung oder geht es um Beratung von Organisationen? Im vorliegenden Kontext wird in der Regel **Beratung** 1. als „Methodologie“ in der „psychosozialen bzw. interpersonalen Beratung“ – der allgemeinen Konfliktberatung bzw. der Beratung interpersonaler Konflikte – verstanden, 2. teilweise auch als praxeologischer Ansatz der Organisationsberatung (Beratung in und/oder von Organisationen), in deren Rahmen verschiedene Beratungsmethodologien (Supervision, Coaching, Mediation) eingesetzt werden, wie aus dem jeweiligen Kontext meiner Ausführungen ersichtlich werden wird. In beiden Beratungsformaten wird es immer wieder um Kompetenz-/Wissensvermittlung, Performanz-/Fertigkeitenvermittlung, Konflikte/Konfliktlösung gehen, um Exzentrizitäts-/Zentrizitätsdialektik, um Mehrperspektivität, um „fundierte Kollegialität“ (die im Unterschied zur üblichen „banalen Kollegialität“ Loyalität, Dignität, wechselseitiges Comitment kultiviert).

Für die jeweiligen Aufgaben müssen dabei auf der Grundlage eines Situationsassessments zentrale Konzepte für adäquate Interventionen erarbeitet werden. Vor allen Dingen ist es unabdingbar, daß der Berater weiß, ob bei den Beratenen eine gemeinsame „**mentale Repräsentation**“ von Begriffen, Konzepten vorliegt (lt. *concipere*, das, was man zusammengetragen, gemeinsam erfaßt hat), etwa Konzepte wie „Konflikt, Macht, Kooperation, Konfliktlösung etc.“ und ob diese Repräsentation mit seiner, des Beraters Konzepten und Vorstellung konkordant oder diskordant ist, denn hier liegt schon ein erhebliches Konfliktpotential. So können bei divergenten Auffassungen im Sinne des „social world-Konzeptes“ buchstäblich „**Welten aufeinander treffen**“ – die von Arbeitgebern und Arbeitnehmern, von Jugendlichen mit ihrer „Jugendkultur“, ihrem „life style“ und Erwachsenen mit ihrer je spezifischen „Lebenskultur“ und ihren Lifestyles, von Angestellten und Arbeitern, Ärzten und Psychologen, Vodafone-Leuten und Mannesmann-Leuten.

### **Der Mensch, das „konfliktträchtige Wesen“ – anthropologische und kulturtheoretische Anmerkungen**

Mein alter Freund *Heinz-Rolf Lückert*, der über Jahre an den von uns Anfang der siebziger Jahre geleiteten Einrichtungen der Erwachsenenbildung Kursprogramme durchführte, sah den Menschen als „konfliktträchtiges Wesen“, allerdings mit dem „Potential zur Integration“. Das erscheint sinnvoll. Über ein so wichtiges Phänomen wie „Konflikt“ kann allerdings keineswegs immer eine „gemeinsame Perspektive“ (*social world*) gestellt werden.

„**Konflikt** ist ein Grundphänomen menschlichen Wesens, menschlicher Existenz und menschlichen Zusammenlebens in sozialen Situationen. **Konflikt** ist ein Aufeinandertreffen widerstreitender Interessen, Ideen, Gefühle, Absichten, Motivationen in einer Szene, einem Stück der sozialen Interaktion, womit sowohl ein destruktives, wie auch konstruktives, Innovation förderndes Potential verbunden sein kann, wenn nach konflikthaftem Aus↓einander↓setzen der Kontrahenden wieder ein Zu↓sammen↓setzen erfolgt und neue Lösungen für die alten oder für neue Stücke erarbeitet werden“ (Petzold 1973).

Zu einer solchen Definition können unmittelbar konflikthafte Divergenzen entstehen: „Grundphänomen? - Sehe ich nicht so! Menschen sind vom Wesen her harmonisch ausgerichtet!“ (divergente *Kognition*). „Konstruktives Potential? So ein Blödsinn, der soll mal die Tagesschau sehen!“ (divergente *Emotion*). „Zusammensetzen? – Mit denen? Kommt nicht in Frage, will ich auf keinen Fall!“ (divergente *Volition*).

Hier liegen offenbar Dissens, Differenzen, Divergenzen, Diskordanzen in den „*mentalen Repräsentationen*“ vor. Man ist nicht „eines Herzens und Sinnes“. Und in „Szenen des Alltags“ einer Abteilungen, eines Teams kann es durchaus mehrere divergierende oder diskordante „social worlds“, d.h. *mentale Welten*, geben, die die Interaktionen bestimmen. Wie diese integrieren? Wie sie zusammenbringen, damit effektive Interaktionen, Kommunikationen, Kooperationen möglich werden, das Team produktiver wird. Wie können die divergierenden Systemkräfte zu einer hin-



länglichen Konvergenz kommen? – Ganz gleich, ob man auf das systemische oder das interaktionistisch-dramatistische „Sprachspiel“ rekurriert. Die Probleme bleiben strukturell gleich. Was heißt dann aber *Lückerts* „Potential zur Integration“?

Hier kommt dann der Integrationsbegriff ins Spiel, für den eine Lexikondefinition stehen soll:

„**Integration** [lateinisch »Wiederherstellung eines Ganzen«] *die, allgemein*: Herstellung einer Einheit, Eingliederung in ein größeres Ganzes.“ Brockhaus multimedial 2001.

Diese „Eingliederungstendenz“ führt oft zu Konflikten, zu „Reaktanzen“ (wegen der realen oder vermuteten Einschränkungen eigener Freiheit). Das *Reaktanzmodell* der Sozialpsychologie wird in der Beratungsliteratur kaum genutzt. Integration muß keine Zwangseinheit verfolgen, keine unabdingbare Assimilation. Der Begriff ist deshalb im Integrativen Ansatzes weitgreifend als im Allgemeinverständnis gefaßt. Er setzt „flacher“ an und differenziert:

*Integration* heißt zunächst einmal *Konnektivierung*, indem man Differentes zusammenbringt und verbindet. Das nennen wir eine „schwache oder colligierte Integration“. Die Verarbeitung und Erarbeitung eines höheren Ordnungsschemas oder einer Lösung höherer Ordnung für Verschiedenes nennen wir „starke oder dialektische Integration“. Beide Integrationsformen haben ihren Wert und ihre Bedeutung. (*Petzold* 2000h)

Wenn man Personen mit unterschiedlichen „social worlds“ aus verschiedenen Kulturen in Gesprächs- und Erzählgemeinschaften bringen kann, wo sie in einer guten Gesprächsatmosphäre, in einem guten „narrativen Klima“ über ihre Sichtweisen, die Perspektiven „ihrer Kultur“ *berichten* und deren Hintergründe, „im Kreis sitzend“, *erzählen*<sup>13</sup> können, ohne daß sogleich ein „kompetitives Klima“ entsteht (das ist bei narrativen Prozessen ohnehin sehr selten, weil der „Kreis“ ein evolutionsbiologisch altes Programm der Gesellung aufruft), dann kann es statt destruktiver Konkurrenz zu einer positiven *Affiliation*<sup>14</sup> kommen: Vertrautheit, Loyalität, Konflikttoleranz, wechselseitiger Support, teilen von Ressourcen. Für kulturelle Affiliationen ist es wichtig, daß jede Partei ihre Besonderheit behält, denn dann wird das Fremde als Fremdes aus einer Haltung der „Konvivialität“ und der Neugier/des Interesses

Angenommen als ein „nicht mehr bedrohliches Fremdes“. Xenologische Überlegungen auf dem Boden eines modernen, *komplexen Kulturbegriffes*<sup>15</sup> müssen bei der Beratung von interkulturellen Konflikten unbedingt berücksichtigt werden.

Wenn man differente Vielfalt zusammenbringt, dann entstehen multiple Vernetzungen, wächst das „Emergenzpotential“ in komplexen Systemen, so daß es vermehrt zu *Emergenzen* kommt. Aus der Verbindung vielfältiger Information werden Selbstorganisationsprozesse in Gang gesetzt, aus denen neue und zum Teil höherwertige Lösungen aufkommen *können* – nicht müssen.

Mit diesem systemtheoretischen Prinzip aus der nicht-linearen Systemtheorie (*Scott Kelso*) wird dann auch in einem *multitheoretisch* und *intertheoretisch* argumentierenden Ansatz ein Blick auf die Konflikttheorie möglich.

**Konflikte** entstehen bei einer Destabilisierung von Systemen, so daß es zu Prozessen des Fluktuiierens kommt, in denen es sich entscheidet, ob ein Übergang (*phase transition*) in einen anderen Systemzustand erfolgt, oder ob sich die alten Verhältnisse restabilisieren. *Petzold* 1999r

Hier findet man nicht nur ein anderes „Sprachspiel“, sondern auch eine andere Betrachtungsweise, die für die Erklärung und Handhabung konflikthafter Teamprozesse etwa nützliche Beratungs- bzw. Interventionsstrategien eröffnet, wenn man diese systemtheoretische Sicht in einem integra-

<sup>13</sup> Zur erzähltheoretischen Differenzierung und zur evolutionstheoretischen Begründung des polylogischen „Erzählens im Kreis“ vgl. *Petzold et al.* 2001, 2002c.

<sup>14</sup> Vgl. *Stroebe et al.* 1997. Eigenartigerweise werden in der Konfliktberatungsliteratur keine affiliationstheoretischen Überlegungen angestellt.

<sup>15</sup> Vgl. dazu Anmerkung 8 und *Duala-M'Bedy* 1977.

tiven Rahmen z. B. mit einer interaktionistisch-dramatistischen (*G. H. Mead, K. Burke*) bzw. szenentheoretischen (*J. L. Moreno, E. Goffman*) verbindet, wie ich es in meinem Supervisionskonzept<sup>16</sup> immer wieder praktiziere.

Der Integrative Ansatz *konnektiviert* unterschiedliche „Schulen“ und Orientierungen der Psychotherapie und Beratung und ihre Wissensvorräte und Praxen – auch konfligierende - im Sinne von „**Definition I**“, ohne daß damit ein Anspruch auf „starke Integrationen“ erhoben wird. Um etwas beurteilen zu können, etwas beraten zu können, muß man zunächst einmal das Eine mit Anderem zusammenbringen. Es entstehen durch solche „Konnektivierungen“ polyzentrische Netzwerke, in denen es zu **Synergien** kommt, aus denen neue *Synthesen* zu emergieren vermögen, aber es auch zu Diskordanzen kommen *kann*. Der Integrative Ansatz bringt die unterschiedlichen theoretischen Konzepte in einen *Diskurs* (sensu *Habermas*), in **Polyloge**, Ko-respondenzprozesse, wie ich konzeptualisiere. „*Correspondere*“ heißt: aufeinander antworten. Es kommt zu wechselseitigen Resonanzen, zu Konsens-Dissens-Prozessen – im Sinne von **Definition II** -, wobei der Dissens sehr wichtig ist. *Ohne Dissens gibt es keine Kreativität*. Wir müssen eigentlich eine dissensfreundliche Kultur fördern. „Wertgeschätzter Dissens“, der in wechselseitigem Respekt deutlich werden kann und „fundierter Konsens“, der über Dissens ausgehandelt wird, ist notwendig für jede Innovation, die allerdings ethisch zu legitimieren ist. Darum wird es in einer Welt begrenzter Ressourcen gehen, was immer wieder in Konflikte führt, Konflikte für die wir inzwischen ein so gigantisches Destruktionspotential zur Verfügung haben, daß „*conflict resolution*“ überlebenswichtig und unverzichtbar wird. Deshalb ist diese Welt auf ein verantwortliches Miteinander angewiesen und müssen ihre Bewohner dieses auch *wollen*. Wenn ich in **Ko-respondenz** bin, kann es zu Dissens und zu **Konsens** kommen, und sei es nur der Konsens darüber, dass wir in Dissens sind. Derartige Überlegungen müssen keineswegs auf der Ebene abgehobener Theorie gesehen werden, sondern lassen sich unmittelbar in die verschiedenen Beratungskontexte übersetzen: Der Ratsuchende als Kunde oder Klient wird auf dieser Basis als kompetenter „Partner in einem ko-repondierenden Beratungsprozeß“ gesehen, der damit als ein „kooperatives Unterfangen“ verstanden wird, in dem *Konsens* und *Dissens* Platz haben müssen.

Wenn man zu einem Konsens gekommen ist und ihn elaboriert und verfestigt, dann entstehen **Konzepte**. Konzepte („*con-cipere*“) sind etwas, was man gemeinsam zusammengefaßt hat und hinter dem man mit der **Konsensgemeinschaft** steht: „Wir haben diesen Konsens. Wir haben ihn gemeinsam ausgearbeitet. Wir stehen hinter dem Konzept!“ Wo man Konzepte hat, kann es dann zu einer geregelten, sinnvollen und zielführenden **Kooperation** kommen.

**Ko-respondenz ⇒ Konsens ⇒ Konzept ⇒ Kooperation ⇒ Ko-Kreation**

In der Kooperation bietet sich die Chance, dass es auch zu **Ko-Kreationen** kommt. Wirkliche Kreativität ist immer Ko-Kreativität, das heißt, es sind mehrere Einflußgrößen vorhanden, die zusammentreffen und eine Synergie bilden – etwa in einem **Polylog**, einem vielfältigen Gespräch, einem Gespräch mit Vielen, Dialoge nach vielen Seiten hin. **Polylog** ist ein von mir entwickeltes zentrales Konzept, daß die *Bubersche* Dyadik des „Ich und Du“ radikal überschreitet zu einem

**„Du, Ich, Wir in Kontext/Kontinuum“**

In dieser Formel steht das „Ich“ nicht mehr hegemonial an erster Stelle, sondern es reden Viele mit. Es kann sein, dass dies in meiner eigenen „inneren Zwiesprache“ geschieht, dass in mir selber unterschiedliche Autoren diskutieren, denn „ich bin ja Viele“! Ich bin nicht „aus einem Guß“. Aus solchen „inneren“ Ko-respondenzen, Diskursen, Polylogen aus unterschiedlichen und durch verschiedenartige Konzepte entsteht dann so etwas wie Ko-Kreativität. In der Ko-Kreativität vollziehen sich dann die Prozesse von Ko-respondenz, Konsens/Dissens, Konzept und Kooperation wie-

<sup>16</sup> *Petzold 1998a.*

der und wieder von neuem, so dass wir in einem *spiralenförmigen Prozeß* des Erkenntnisgewinns, der Erkenntnisrevision, der neuen Erkenntnis, der Innovation sind. Das ist die Art und Weise, wie menschliche Kreativität funktioniert. Sie läuft in der Regel damit auch „durch den Konflikt“, denn wenn es Konflikte gibt, ein „con-fligere“, ein Zusammenprallen oder auch Zusammenkommen, dann ist damit die „Chance des Neuen“ gegeben. Bei Konflikten stehen Kräfte, widerstreitende Impulse – z. B. Kraft und Gegenkraft, Impuls und Hemmung gegeneinander. Ich habe 1973 im Kontext soziodramatischer Arbeit mit verstrittenen Gruppen formuliert:

„Das destruktive Potential der in Konflikten gebundenen Energie ist ihren konstruktiven Möglichkeiten proportional.“  
Petzold 1973

Insofern wird der **Konflikt** zunächst einmal als das „Aufeinandertreffen unterschiedlicher Positionen“ mit konstruktivem oder destruktivem Potential gesehen, die in ihrer Unterschiedlichkeit ein Abbild der Vielgestaltigkeit, der Polymorphie, der Wirklichkeit sind. Weil Wirklichkeit polymorph, weil sie vielgestaltig ist, kann und muß es zu **Konflikten** kommen und sind diese Konflikte sind in ihrer Art äußerst vielfältig. Und das gilt auch für ihre Verlaufsformen und damit für die Strategien der Konfliktlösungen.

In allen Konflikten kommen emotionale Bewertungen der beteiligten Subjekte („valuations“ des limbischen Systems) und ihre kognitiven Einschätzungen („appraisals“ des präfrontalen Cortex) zum Tragen und zwar auf einer Ebene „subjektiver Theorien“, die in der Regel aber von „kollektiven mentalen Repräsentationen“, wie sie der Sozialpsychologe *Serge Moscovici* erforscht hat, maßgeblich bestimmt sind, von den „sozialen Welten“ (*Anselm Strauss*) als gruppenspezifischen „mentalen Konstrukten über die Welt“ bzw. „geteilte Sichtweisen“ auf sie (es wird mit dem Begriff also nicht eine materielle soziale Umwelt – etwa ein Elendsquartier – bezeichnet). Deshalb sind schematistische Konflikttheorien, wie man sie in der Beratungsliteratur oftmals findet, für komplexe soziale Situationen in Familien, Teams, Abteilungen in Unternehmen häufig für die *Konfliktanalyse* nicht zielführend, geschweige denn für adäquate Konfliktlösungsstrategien. Eine phänomenologisch feinkörnige Konfliktanalyse bei breitgreifendem Assessment des „Konfliktfeldes“, sowie eine hermeneutisch-diskursive Bewertung (*valuation*) und Einschätzung (*appraisal*) des gefundenen Materials (möglichst) durch Ko-responzenzprozesse aller Beteiligten kann zu gemeinschaftlichen Interpretationsprozessen führen, die über das **Wahrnehmen** der Phänomene (des Konfliktes) hinaus zu einem **Erfassen** (der Konfliktodynamik) gelangen, welches wiederum ein **Verstehen** (des Konfliktgeschehens) ermöglicht, was ein **Erklären** (des Konfliktes und seiner Hintergründe und Zusammenhänge) möglich macht. Aus einer solchen sozialwissenschaftlich fundierten, „*integrativen Hermeneutik*“, wie dieses **prozessuale Geschehen**, dieser Prozeß der Wirklichkeitsverarbeitung im „Integrativen Ansatz“ genannt wird, lassen sich vernunftgeleitete, besonnene Strategien gemeinsamen **Handels** gewinnen: um Konfliktursachen zu beseitigen, so weit dies möglich ist, um Konfliktfolgen zu bearbeiten/verarbeiten, um Konfliktentwicklungen positiv und *lösungsorientiert* zu beeinflussen bzw. um gemeinsame Anstrengungen zur Konfliktbewältigung (*joined conflict coping*) oder zur kreativen Konfliktlösung (*creative conflict resolution*) zu fördern. Es wird also nie um Schema-F-Strategien, um schablonierte Simpellösungen gehen, sondern um differenzierte, elegante und transparente Lösungswege, denn diese haben die größte Chance für nachhaltige Wirksamkeit.

Bei Konflikten hat das Aufeinandertreffen von unterschiedlichen Positionen oft die Qualität einer *Konfrontation*, man steht sozusagen „Stirn vor Stirn“ (lt. *frons*). Wenn man dann aber nicht stehen bleibt, sondern die unterschiedlichen Positionen und die mit ihnen verbundenen Konzepte und Argumente „aus dem Abstand“ einander gegenüberstellt, dann führt diese Abstandnahme in eine „Exzentrizität“: Wir gehen zurück aus der Frontstellung und sehen, unter welchen Umständen wir uns konfrontiert haben, welcher Art die Konfrontation ist, welche Qualität dieser Konflikt hat. Wir gewinnen in dieser *exzentrischen Position* Distanz zu *zentrischen Involviertheiten* und erhalten damit eine Übersicht (*supervisio*). Wir bekommen das biographische und historische

Kontinuum in den Blick, erhalten eine *mehrperspektivische Sicht* auf den weiteren Kontext, sind also nicht nur im engeren Kontext gefangen. Wir erhalten einen Rahmen, kommen so vielleicht an eine „Konfliktgeschichte“ heran. Andererseits ist das erfahrene Wissen um die Dynamik „im Zentrum des Konfliktes“ wichtig und sollte in der und durch die „*Exzentrizität*“ nicht verloren werden. Wir brauchen die Erfahrungen aus der „*Zentrität*“ – der eigenen wie die des empathisch erfaßten Anderen. So ist auch ein Wissen um „Binnenperspektiven“ wichtig, das aber nicht mit dem exzentrischen Wissen in Konflikt geraten muß, sondern in einer „*Dialektik von Exzentrizität und Zentrität*“ fruchtbar werden kann.

„Das Widerstreitende zusammentretend und aus dem sich Absondernden die schönste Harmonie“ – so *Heraklit*, Fragment 8 vgl. 10).

In Akten der *personalen Einfühlung* als „persönlichem Sinnverstehen“ gilt es zu erfassen, was im Anderen, der anderen Person, dem anderen „personalen System“ vor sich geht, durch „*soziales Empathieren*“ als „*soziales Sinnverstehen*“<sup>17</sup> muß erfaßt werden, was in der anderen Gruppe, dem anderen „sozialen System“ geschieht. Dafür ist es auch notwendig, den Selbstaussdruck, die Freiheit der Mitteilung und den Mut zur offenen Rede – die Alten sprachen von „*Parrhesie*“<sup>18</sup> – zu bestärken.

Wenn man sich *auseinander-gesetzt* hat, dann kann man auch wieder *zusammen-kommen*, sich zusammensetzen. Dieses Zusammenkommen kann ein Miteinander im „gelösten Konflikt“ sein. „Gelöst“ heißt, dass die konfrontierenden Positionen sich geklärt haben: Es ist zu einer Einigung gekommen, zu einem Einvernehmen, einer Harmonie vielleicht, die allerdings nicht harmonistisch Besonderheiten nivelliert oder ... man geht seiner Wege, weil man sagt: „Den will ich meiden!“ Es gibt natürlich auch die Situation – etwa bei der Verletzung von Menschenrechten – wo man gezwungen ist, zu kämpfen. Situationen, wo der Dissens, die Diskordanz so tief ist, wo die Gräben unüberbrückbar sind und wo Gräben auch nicht überbrückt werden dürfen, sondern wo es gegebenenfalls auch zum Kampf und im äußersten Fall auch zur Gewalt kommen muß – zur gewaltlosen und leider auch zu Waffengewalt. (Das „Dritte Reich“ und andere totalitäre Regime haben viele, allzuviele Beispiele des Dissenses, der Diskordanz geboten, wo Widerstand die einzig mögliche Antwort war.)

Menschliches Zusammenleben könnte über Millionen von Jahren von Humanevolution dazu geführt haben, wie von mir verschiedentlich ausgeführt -, daß unser „Überlebensprogramm“ in der Entwicklung von „**Hominität**“ - so bezeichne ich eine „wirklich *menschliche* Menschennatur“ - besteht, womit sich ein „Wunsch nach Humanität und Praxen humanen Handelns ausbilden konnten“ und sich Rechtsordnungen ausgebildet haben. Die Hominiden sind äußerst aggressive Wesen. Wir, der Sapiens-Sapiens-Typus, teilen mit den äußerst aggressiven Schimpansen etwa 98% des genetischen Materials. Wenn wir in die Geschichte der Menschheit schauen, so ist es eine Geschichte der Kriege und des Mordens. Die Potentiale der wechselseitigen Destruktivität sind in einem Maße gewachsen, dass die Menschheit nur überlebt, wenn sie ihr „evolutionäres Überlebensprogramm“ in Gang setzt und das ist: **immer weiter an Hominität zu gewinnen, indem sie Humanität kultiviert, Konflikte friedlich löst**. Es gilt, ein Menschenwesen zu gewinnen, das aus seiner Exzentrizität auf die eigene Destruktivität sieht, weil es sie aus Erfahrungen der eigenen Zentriertheit im Zorn, im Haß gar, deren katastrophalen Auswirkungen kennt. Die Annahme, wir seien „vom *Wesen her gut*“, wird durch die Menschheitsgeschichte nicht gestützt und ist m. E. eine anthropologische Fehlannahme, eine Verleugnung des eigenen Aggressions- und Destruktionspotentials. Aber: wir haben die Fähigkeit zum Guten. Das „*Werde, der Du bist!*“ und das „*Erkenne dich selbst!*“ führt dazu, dass wir aus der Erkenntnis über unsere eigene Natur so etwas wie Recht, Gerechtigkeit, Menschenrechte entwickeln konnten und eingeführt haben. Das kann man seit der Antike sehen, bei *Heraklit*, bei *Demokrit*, bei *Cicero* usw. *Heraklit* meinte noch: „Der Krieg ist der Vater aller Dinge!“ Alles entspränge aus dem Widerstreit. Bei *Demokrit* haben wir

<sup>17</sup> Zu diesen Begrifflichkeiten des „sozialen Sinnverstehens“ und der „sozialen Empathie“ vgl. *Petzold* 1998a.

<sup>18</sup> *Foucault* (1996) hat diese wichtige Idee der „*offenen, freimütigen Rede*“, des „*Wahrsprechens*“ wieder in die Diskussion gebracht. Wir hatten *Parrhesie* stets als ein Kernelement von Supervision und Therapie gesehen (*Petzold, Ebert, Steper* 2001).

eine ausgebaute Staatslehre, das Bemühen um eine „Ethik des Gemeinwohls“. Er meinte: „Ein gut geführter Staat ist das Höchste, gelingt er, gelingt alles, mißlingt er, mißlingt alles“ (*Demokrit*, Fagment 252). Er führt altruistische Prinzipien ein, nämlich daß man seinem Nachbarn helfen und für ihn eintreten solle: ein „irenisches Programm“ (gr. *irene*, Frieden).

Wir finden durch die Kultur-, Philosophie- und Religionsgeschichten - ich erwähne einfach *Cicero*, *Seneca*, *Marc Aurel* - die Verpflichtung zu einer „Ethik der Konvivialität“, der Gastlichkeit. Das Gastrecht puffert unsere Aggressivität, mäßigt Konflikte. Wir finden eine „Ethik der *Brüderlichkeit*“. Ich schätze den Terminus nicht so sehr, weil er die *Schwestern* ausschließt. Sagen wir dann nicht besser „Geschwisterlichkeit“? Ich schätze auch diesen Terminus nicht so sehr, weil er die Nicht-Geschwister ausschließt.

Es besteht eine Aggressivität Fremden gegenüber, ein „Programm der Gewalt“, insbesondere gegenüber Menschen, die uns nicht „*primär vertraut*“, die nicht „*affiliert*“ sind, Menschen, die anders sind als wir, die wir als Konkurrenten, als Feinde sehen und die demnach auch zerstört werden können und – so meinen die Nicht-Exzentrischen immer wieder – auch zerstört werden „müssen“. Da aber das Zerstörungspotential mit der Entwicklung der Waffentechnik zunehmend eine Wechselseitigkeit erreicht hat (Stichwort „Gleichgewicht des Schreckens“), wird das andere, das „irenische Programm“, notwendig, auch weil wir wissen, wissen könnten, wenn wir es nicht verleugnen: „Wir haben das Potential zur Gewalttätigkeit, aber wir könnten und müssen *anders* sein“. Die Gastlichkeit, die Konvivialität, die Brüderlichkeit/Mitmenschlichkeit, die Wertschätzung einer Gleichheit und Freiheit sind Ausdruck des „irenischen Programmes“, durch das ein „gutes Miteinanderleben“ gewährleistet sein könnte. Das sieht man in der Entwicklung etwa der modernen Verfassungen/Konstitutionen, in der Entwicklung der Menschenrechtskonvention nach dem ersten Weltkrieg und den Vorentwürfen zur Menschenrechtskonvention nach dem zweiten Weltkrieg, die erst viel später in Kraft getreten sind.

Die großen Menschheitskatastrophen, die Einsicht in solche Destruktivität, z.B. die verheerenden Kriege und Massaker über die Geschichte hin bis zu den Wahnsinnstaten der jüngeren Vergangenheit, den Vernichtungslagern des Holocaust und die Gulags mit ihren Verbrechen gegen die Menschlichkeit, der Bombenterror im Europa des zweiten Weltkrieges, Hiroshima, Nagasaki, diese Megaverbrechen der Amerikaner – all das führt in „Schüben“ zu Aktivitäten, Ordnungsprinzipien und Instanzen der Sicherung von Menschenrechten zu entwickeln. Das ist schon früher angedacht worden. *Demokrit* oder *Marc Aurel* wußten schon, dass es um ein Weltbürgertum geht. *Kant* nimmt das in seinen Überlegungen zum ewigen Frieden auf. *Derrida* richtet sich an die Bürger aller Länder, eine Weltordnung zu schaffen, in der geregelte Konfliktlösung stattfinden.

Hier komme ich auf das Thema Konflikte, Diskordanzen, Kämpfen und Aushandeln zurück. **Ko-respondenz** setzt voraus, dass ich den Anderen als einen Gleichwertigen ansehe, der eine „Würde“ hat, die ich auch haben will. Wenn ich für mich „Würde“ und „Wertschätzung“ haben will, ist das nur möglich, wenn ich dem Anderen, jedem Anderen, die gleiche „Dignität“ attribuiere, die ich für mich beanspruche. Wenn wir auf dieser Ebene der Gleichheit miteinander in Ko-respondenz treten, werden wir „die Andersheit des Anderen“, von der *Levinas* spricht, sehen, akzeptieren und wertschätzen. Und dann können wir auch eventuell zu einem „wertschätzenden Dissens“ kommen, wenn wir unterschiedlicher Meinung sind.

Wer in eine solche Ko-respondenz, in einen solchen Polylog, einen Diskurs, der Verschiedenheit möglich macht, nicht eintreten will, wer die **Ko-respondenz** und **Polylogik** als Grundprinzip außer Kraft setzt, weil er Menschenrechte verletzt, weil er den Anderen unterdrückt, muß gestoppt werden. Da müssen wir eintreten und müssen der Gewalt und Unrecht *legitimierte Gegengewalt* entgegensetzen. Damit sind äußerst schwierige Fragen verbunden, die eine lange Diskurstradition haben, viele Konflikte geschaffen haben, konflikthaft bleiben, ja bleiben müssen. Denn was ein „gerechter“ oder besser „berechtigter“ und noch besser „notgedrungener“ Krieg ist, wird immer eine strittige Sache sein. Auch wie die Gegengewalt aussieht, ob das eine gewaltlose Gegengewalt ist etwa im Sinne *Gandi*'s oder ob es eine – im äußersten Falle – militärische Intervention unter dem Mandat der UNO ist, kann sehr unterschiedlich beurteilt werden. Gewalt ist in ihren Formen sehr

differenziert zu sehen. Das staatliche Gewaltmonopol hat zum Beispiel gewährleistet, dass auf den Straßen und Wegen nicht mehr das Faustrecht der Räuber herrscht. Da wird also der *Konflikt* durch die Gewalt eingegrenzt.

*KOLODEJ: Lassen Sie uns nach Ihren interessanten historisch-philosophischen Ausführungen auf das spezielle Thema der Konflikte in der Arbeitswelt eingehen.*

### **Konflikte in der Arbeitswelt, Konflikte in Institutionen und Organisationen**

PETZOLD: Da muß man erst einmal sehen, dass der Arbeitsplatz und die Arbeitswelt eine Welt der Konflikte ist. In einer **geregeltten Welt**, wie wir das in den demokratischen Verfassungen vorfinden, wo das „Recht auf Privateigentum“ gepuffert wird durch das „Recht der Gleichheit“, durch die „Solidargemeinschaft“, durch die Gewährleistung von „Freiheit“, durch Prinzipien der „Gerechtigkeit“, da dürfen auch Konflikte sein und „geregeltten Raum“ haben. Der Arbeitsplatz ist naturgemäß in einem gesellschaftlichen Grundkonflikt eingewurzelt. Da ist jemand, der ist Arbeitgeber und will den Mehrwert abschöpfen. Dann ist da jemand, der arbeitet für den Arbeitgeber und der möchte sein Brot haben. Heute möchte er mehr als das, er möchte am Gewinn beteiligt werden. Insofern entsteht ein Konflikt. Die Freiheit des Einzelnen, so zu handeln, wie er möchte, ist eingeschränkt durch die gesetzlichen Regelungen der Arbeitswelt. Diese Regelungen können manchmal sehr hart sein. So entsteht zwischen Arbeitgeber und dem Arbeitnehmer als gesellschaftlichen Strukturgrößen ein Konflikt, der sich in vielfältiger Weise im Arbeits- und Gesellschaftsleben auswirkt: Der Arbeitgeber will *Maximalleistung* herausholen und der Arbeitnehmer, der, weil er ein Mensch ist und keine Maschine, kann nur eine *Optimalleistung* geben. Menschen sind nicht erneuerbare Wesen und es dauert in manchen Unternehmen, bis man erkennt, dass das Humankapital etwas Kostbares ist, das auch gepflegt werden muß, aber nicht etwa wie eine „gute Maschine“ gewartet werden muß. Diese Metapher ist schon ziemlich falsch, denn ein Mensch ist keine Maschine, aber so ist ein – besonders im Bereich der Technik - häufig vorfindliches Denken und so entstehen Konflikte, die sich bei genauer (soziologischer) Betrachtung als *gesellschaftsstrukturelle* bzw. oft auch *institutionsstrukturelle Konflikte* (Vorgesetzter/Untergebener in der institutionellen Hierarchie) handelt. Die *soziologische Strukturperspektive* ist klar von der *psychologischen Strukturperspektive* – der psychodynamischen gar – zu unterscheiden. Persönliche und gruppen Konfliktkonstellationen (z. B. zwischen rivalisierenden Kollegen, zwischen Mitgliedern eines Teams) sind mit einem *psychologischen Struktur*begriff zu untersuchen. Psychologische Strukturphänomene sind allerdings zuweilen durch *soziologische Strukturparameter* überformt bzw. von ihnen imprägniert. Hier sind Differenzierungen notwendig, bei denen Beratung hilfreich sein kann. Veränderungswirksam wird sie allerdings vornehmlich auf der psychologischen Strukturebene.

Diese „strukturellen Konflikte“ bestimmen natürlich das Miteinander. Weil z. B. Leute ihren natürlichen (biologischen) Rhythmen folgen wollen, häufig nicht in den (biologisch dysfunktionalen) Arbeitsrhythmen arbeiten wollen, die die Arbeitsorganisation in einer arbeitsteiligen und volkswirtschaftlich-ökonomisch bzw. monetaristisch ausgerichteten Gesellschaft vorgegeben hat, entwickeln sie immer wieder Ausweich- oder Vermeidungsverhalten und dürfen „rechtlich geregelt“ kontrolliert werden. Das schafft eine ständige *strukturelle* Konfliktsituation. Ich berate große Firmen und hatte mich verschiedentlich mit Phänomenen „betriebsinterner Sabotage“ zu befassen, wo zum Beispiel immer wieder ein Schraubenzieher oder ein anderer Gegenstand irgendwo in das Fließband gesteckt wurde und die ganze Produktionsstraße für eine halbe Stunde still stand. Das ist nach Meinung der Fabrikeigner eine Schäden verursachende Sabotage, für die Schadensverursacher eine Form des Protestes gegen überlastende, ihrer Meinung nach Gesundheitsschäden verursachende Ausbeutung. Rechtlich gesehen liegt eine kriminelle Handlung vor. Auf jeden Fall treffen hier ganz vitale Interessenskonflikte aufeinander.

Eine „optimale Arbeit“ erfolgt in der Regel heute auf einem sehr hohen Beanspruchungsniveau. Die modernen Techniken und Arbeitsorganisationen machen Menschen als hochqualifizierte *Mitarbeiter* in solch komplexen, performanzmaximalen Systemen mit ihrer Hightechorientierung sehr wichtig. Hochleistungsmitarbeiter und Highperformanzsysteme sind störungssensibel. Man kann hier zur Erkenntnis kommen: wenn in den einzelnen Arbeitssituationen das Konfliktpotential zu hoch wird, entstehen Turbulenzen, Störungen und es sinkt die Produktivität. Wenn man eine *optimale Produktivität* haben und gewährleisten möchte, ist es sehr wichtig, entstehende strukturelle Konflikte rechtzeitig zu erkennen und so zu gestalten, dass etwas Optimales herauskommt und andauernde Störungen vermieden werden. Das beginnt mit der Arbeitsorganisation und das endet mit dem Umgang von nicht vermeidbaren strukturellen Konfliktsituationen.

*KOLODEJ: Welche Erfahrungen haben Sie mit dem Umgang nicht vermeidbarer betrieblicher Konflikte?*

PETZOLD: Berater haben zunächst einmal in *strukturellen* Konfliktsituationen und ihren akuten Manifestationen nicht viel zu suchen (es sei denn, sie werden als „Mediatoren“, als Konfliktvermittler angefragt), denn sie sind keine „Schlichter“ mit einem geregelten Mandat, einer von allen Seiten anerkannten Schlichtungsordnung. Viele, wenn nicht die meisten Berater/Supervisoren/Coaches überschätzen sich hier. Beratung und ihre Spezialformen wie Coaching, Mediation, Supervision werden meiner Meinung nach insgesamt überschätzt, was ihre Wirkung bei Konfliktsituationen anbelangt. Empirische Wirkungsnachweise fehlen bekanntlich weitgehend. Wirklich *institutionsstrukturelle* Konflikte können nur auf der jeweilig strukturgebenden Ebene angegangen werden (Finanzprobleme der Pflege eventuell durch obergerichtliche Rechtsprechung, letztlich aber nur in einer Novellierung des Pflegegesetzes, also über das Parlament), im Auskämpfen und Aushandeln zwischen den Konfliktparteien bearbeitet und einer Lösung zugeführt werden. Protest, Demonstrationen, Petitionen, Öffentlichkeitsarbeit sind hier Wege der Aktion. Kommt es dann zu Verhandlungen, sind die Konfliktlösungskompetenz und die Konfliktlösungsbereitschaft aller beteiligten Konfliktparteien gefordert. Die Arbeitskämpfe zeigen das sehr deutlich.

Außerdem verfügen Menschen „von Hause aus“, in ihrer biologischen Ausstattung offenbar über ein Konfliktlösungspotential, sonst könnten sie nicht miteinander zurecht kommen. Diesem Vermögen sollte man erst einmal Raum geben. Die natürlichen Potentiale von Menschen, Probleme miteinander auszureden, auszuhandeln und miteinander auszukämpfen, müssen erst einmal ein Aktionsfeld haben. Falls diese nicht greifen, kann es nützlich sein, dass aus dem Arbeitsbereich selbst Menschen beigezogen werden, die nicht so stark involviert sind, sondern sich „Exzentrizität“ und „Mehrperspektivität“ bewahrt haben. Den Konfliktparteien kann dann gesagt werden: „Jetzt habt Ihr Euch verclincht, verhakt, festgebissen. Setzt Euch doch wieder einmal *auseinander* und schaut einmal mit etwas Abstand auf die Situation.“ Kollegen und Vorgesetzte (sofern es sich nicht um einen Konflikt mit dem Vorgesetzten handelt, dann wird es ohnehin sehr schwierig), werden hinzugebeten, um zu versuchen, aus der kollegialen Position die unterschiedlichen Interessenslagen auszugleichen oder zu lösen.

Wenn die Mittel der alltäglichen und natürlichen Konfliktlösungen, Konfliktbereinigungen oder Strategien, Konflikte auszuhalten, nicht ausreichen, dann ist Beratung sinnvoll, und möglichst eine *problemspezifisch* und *feldkompetent* durchgeführte Beratung, in der „*Performanz*“ methodisch *fachkompetent* und professionell ist.

Es geht bei Konflikten keineswegs nur um „Lösungen“, sondern es geht sehr oft darum, Konflikte zu moderieren, abzustufen, ja auszuhalten, weil sich Interessensgegensätze *nicht* auflösen lassen. Es ist eine illusionäre Ideologie (oder eine ignorante eventuell sogar coole „Verkaufsstrategie“) vieler Berater, dass sie meinen und propagieren, sie könnten in der Regel „Konflikte lösen“. Oft werden Konflikte zugeschmiert. Als Berater, Supervisor und Coach ist es wichtig, nicht lösbare Konflikte als solche zu verdeutlichen, so dass die Beteiligten entscheiden können, ob sie und wie



sie miteinander auskommen wollen. Zuweilen kommt nicht mehr dabei heraus als die Erkenntnis, daß man miteinander leben muß (bis zur nächsten Auseinandersetzung), aber auch, daß man selbst im Dissens miteinander zu leben vermag, weil die Streitpunkte nicht zu beseitigen sind. Diese Konflikte müssen ausgehalten werden und hierbei kann ggf. Beratung unterstützen.

Wenn die Beteiligten an Konflikten aus ihrer eigenen Kompetenz, mit ihren eigenen Ressourcen alles ihnen mögliche getan haben, bleibt ein Rest von vielleicht 20% aus dem Gesamtkonfliktpotential von 100%, wo Beratung eine nützliche Funktion haben kann und zur Klärung, zur Konfliktlösung, zum Aushandeln, zum Puffern beizutragen vermag. Berater haben oft eine „*buffering function*“, eine Pufferfunktion. Wahrscheinlich ist die beste Strategie – weil Konflikte prinzipiell nicht vermeidbar sind, es oft gar nicht wünschenswert ist, daß sie vermieden werden, weil sie auch ein kreatives, innovationsförderndes Potential haben –, eine konfliktfreundliche Kultur zu fördern und Konfliktlösungspotentiale zu entwickeln: **Konfliktlösungskompetenz** (Wissen um Konflikte und Konfliktodynamiken) und **Konfliktlösungsperformanz** (Skills für praktisches Aushandeln und Lösen von Konflikten).

Ein weiterer wesentlicher Beitrag von Beratung ist die Schaffung von **Exzentrizität**, um die Involviertheit zugunsten einer Distanznahme aufzulösen. Die Distanznahme ist der erste Schritt zu einer möglichen **Willensbildung**, einen Konflikt zu lösen. Bei diesem Prozeß wird man zunächst einmal bemüht sein zu klären, ob es sich unter soziologischer Perspektive um einen *institutionsstrukturellen Konflikt* oder einen durch diese Parameter überformten *psychologischen Konflikt* handelt. Denn erstere kann man, es sei nochmals betont, nicht „lösen“. Wenn ich bestimmte Konflikte in totalen Institutionen - Krankenhäusern oder Gefängnissen – „lösen“ will, muß ich die Gesetze ändern. Sie lassen sich nur durch Gesetzesänderungen lösen. Deswegen sind die Konflikte im institutionellen Rahmen sehr hart.

Es braucht die *Exzentrizität aller Beteiligten*, um zu klären, ob es sich um einen *institutionsstrukturellen Konflikt* handelt, weil es sich dann gar nicht lohnt zu versuchen, diesen „vor Ort“ zu lösen. Man kann nur dieses Faktum klären. Die Klärung besteht zum Beispiel darin, zu verdeutlichen, dass in einem Krankenhaus in medizinischen Belangen der Arzt die Letztverantwortung hat. Die kann ihm niemand abnehmen. Das muß man einfach hinnehmen, annehmen. Wenn man das nicht will, dann muß man diesen Arbeitsplatz verlassen.

*KOLODEJ: Sagen Sie damit, sobald klare Machtungleichgewichte zwischen den Konfliktparteien bestehen, ist der Konflikt nicht zu lösen und man sollte dann von Beratung Abstand nehmen?*

PETZOLD: Nein, keineswegs, sondern die strukturellen Bedingtheiten sind deutlich zu machen, darin liegt schon eine wichtige Funktion von Beratung: die **Klärungsfunktion** und zuweilen ist damit auch eine „Lösung“ verbunden – nicht für die soziologischen Strukturbedingungen der Situation, sondern für psychologische Strategien des Umgangs mit ihnen, etwa im Sinne einer **Entlastungsfunktion**. Diese Funktionen werden nämlich sehr oft nicht gesehen. Man meint vielmehr, Dinge im Sinne der **Veränderungsfunktion** von Beratung angehen zu können, ohne die *soziologische und die psychologische Strukturebene* zu differenzieren, man will Situationen verändern, die durch Beratung nicht anzugehen sind, weil die „harten Hierarchien“, die institutionellen Regelungen des „Dienstweges“ z. B., nicht zu beseitigen sind.

Mit diesem strukturorientierten Blick, mit dieser organisationsanalytischen bzw. institutionsanalytischen Perspektive Konflikte vor dem Hintergrund von gesellschaftlichen bzw. institutionellen Strukturen oder Rechtsstrukturen zu reflektieren, ist ganz wesentlich. So muß man wissen, mit welchen Rechtsformen und gesetzlichen Regelungen man es zu tun hat. Dieser Hintergrund ist für die Beratungsperformanz genauso wichtig wie etwa ein möglichst souveräner Überblick über die Wirtschafts- bzw. Marktsituation und die Lage eines Feldes oder einer Branche.

Auch in diesem Bereich finden wir Konfliktpotentiale: Der Markt setzt Strukturen, die Unternehmen in Konflikte bringen. So müssen vielleicht Arbeiter entlassen werden, weil „der Markt“ das Unternehmen konflikthaft angreift oder feindliche Übernahmen drohen. Und oft wird dieses exi-

stanzbedrohliche Konfliktpotential vom Management an die Mitarbeiterschaft weitergegeben. Es wird dann natürlich auch für potentiell zu Entlassende bedrohlich. Hier führt ein „exzentrischer Blick“ ggf. zu der Erkenntnis, dass Lösungen im Sinne eines einvernehmlichen Miteinanders nicht greifen können. Hier könnte eine funktionalere „Lösung“ sein, sich sehr aktiv um einen anderen Arbeitsplatz zu bemühen oder die Branche zu wechseln, etwas ganz anderes zu machen. Wenn dieser strukturanalytische Blick allerdings sagt: hier sind Spielräume, Freiheitsgrade in den Strukturen von *Organisationen* (in der Wohlfahrtspflege oder in der freien Wirtschaft) dann kommt der Berater ins Spiel. Bei *Institutionen* (durch rechtliche Vorgaben eingerichtet) sind die Freiräume weitaus geringer. Der Berater versucht, seine „Exzentrizität“ an seine KlientInnen oder Kunden zu vermitteln, so dass diese die Frage nach dem „situativen Optimum“ stellen können. Manchmal müssen sie auch mit dem „situativen Minimum“ auskommen nach der Devise: „O.k., da geht nicht viel, aber was ist es, das wir tun können? Was ist das Minimum, das sich vielleicht noch erreichen läßt?“

Wir haben im Konfliktpotential jeder Konfliktkonstellation eine *Minimallösung* und eine *Maximallösung* und wir haben das *erreichbare Optimum*, das keineswegs immer mit der Maximallösung gleichbedeutend ist. Maximallösungen beanspruchen die physischen psychischen, sozialen, mentalen und materiellen Ressourcen *personaler* und *gruppaler Systeme* oft zu stark, so dass keine *Nachhaltigkeit* gegeben ist oder gewährleistet werden kann. Manchmal ist auch in Konfliktlösungen wirklich „etwas weniger mehr“. Das Maximum kostet ungleich mehr als das Optimum und „rechnet sich nicht“. Dennoch strebt man es an. Diese Konflikte „Maximumprofit“ versus einem „guten Schnitt“ oder „Maximalleistung versus optimal eingesetzter humaner Arbeitskraft“ manifestieren sich an vielfältigen Orten. Klassisches Beispiel ist die nach dem „*Maximalisierungsprinzip*“ getaktete Fließbandarbeit oder andere nach ihm organisierten Arbeitsrhythmen, wo für die Arbeiter keine „Atmungsreserve“ (*Hartz*) vorhanden ist. Die nach dem „*Optimalisierungsprinzip*“ getaktete Humanzeit bzw. die biologische Zeit und die maximalauslastend getaktete Arbeitszeit stehen oft gegeneinander. Wenn ich ein Maximum „fahre“, etwa eine Maschine, die maximal ausgelastet wird, hat man natürlich auch einen maximalen Verschleiß. Diese Maschine ist relativ bald „am Ende“. Gut, ich kann sie ersetzen. Wenn ich allerdings in einer schwierigen Teamsituation trotzdem das Team mit einer Maximalanforderung an Leistung belaste, dann muß es ggf. bestehende Konflikte im Team zurückstellen, weil keine Zeit zu Klärungen vorhanden ist. Das muß auch einmal gehen. „Störungen haben Vorrang“ (*R. Cohn*), das ist kein Basisprinzip für die Arbeitswelt. Aber ein beständiges Mitschleppen von Störungen und ungelösten Konflikten hat einen Preis: es kommt zu einer *Erosion der persönlichen Tragfähigkeit* (oder der gruppalen in einem Team), was irgendwann zu einem Zusammenbruch führt. Die „Maximalleistung“, an der ich mich als Nutznießer freue, hat so keine *Nachhaltigkeit*. Deshalb sind „Optimalleistungen“ oftmals wichtiger als „Maximalleistungen“. Eine solche „philosophy“ führt direkt in den Konflikt, weil man bei kurzfristig wertmaximalisierend ausgerichteten Unternehmen zunächst an *Nachhaltigkeit* nicht denkt.

Es muß wirklich eine große Exzentrizität in der Abwägung von Kosten und Nutzen, von Ergebnisqualität und Produktqualität, von Momentanerfolg und Langzeitnutzen da sein, um zu sagen: „Wir wollen nicht mit Vollast fahren, sondern wir zentrieren uns auf ein Optimum, das unserem Rahmen und den Kontextbedingungen entspricht.“

*KOLODEJ: Wie erzielt man diese Nachhaltigkeit in dem kleineren Bereich, der nicht durch strukturelle Bedingungen grundlegend geprägt ist?*

## Probleme der Konfliktberatung

PETZOLD: Wir haben uns bis jetzt überwiegend mit der strukturellen, soziologischen, sozialhistorischen und sozialphilosophischen Ebene beschäftigt, in denen zwischenmenschliche Konflikte, die psychologischen Phänomene, durchaus eine strukturelle Größe sein können. Man denke an Konflikte, die mit der "Genderfrage" zu tun haben: Männer versus Frauen, oder die mit dem Alter zu tun haben: Junge gegen Alte, und das sind zwischenmenschliche Konflikte auf einer *soziologischen* u n d *psychologischen strukturellen* Ebene. Bei der Frauenarbeit wird vielfach die gleiche Arbeit immer noch nicht mit dem gleichen Geld entlohnt. Die gleiche Arbeit wird nicht mit den gleichen Karrierechancen entgolten. Ich habe in einem Beratungsauftrag versucht, in einem großen technischen Betrieb für die Leitung des Bildungszentrums eine Frau – die weitaus beste Bewerbung - für den Posten zu empfehlen. Das ist nicht gelungen. In der Männergesellschaft bestimmter Branchen kann selbst das Bildungszentrum (die Technik sowieso nicht), nicht von einer Frau besetzt werden. Das heißt, wir haben hier zwischenmenschliche Konflikte, die mit der "Genderfrage" zu tun haben. Wir haben zwischenmenschliche Konflikte, die mit der Altersfrage zu tun haben. Wer wird entlassen? Wer hat welche Privilegien? Wer wird zurückgestuft? Das sind zwischenmenschliche und z. T. institutionelle bzw. organisationale Konflikte, die durchaus auf einer *psychologisch-strukturellen* u n d *soziologisch-strukturellen* Ebene anzusiedeln sind.

Dann gibt es natürlich die „zwischenmenschlichen Konflikte“, die auf persönlicher Unverträglichkeit beruhen oder die aus der Konkurrenz um eine Position entstehen. Das wäre ein „psychologischer“ struktureller Konflikt, der verschärft wird, wenn man den Anderen Böses will, der Konflikt in „mobbing“ entgleist, in einen persönlichen Vernichtungsfeldzug. Da Menschen vom Wesen her keineswegs unbedingt gut sind, sondern auch ein sehr böses Potential haben - *Hannah Arendt* hat das ja sehr gut ausgeführt -, entstehen immer wieder zwischenmenschliche Konflikte, die aus der „Banalität“ des Bösen oder Schlechten genährt sind. Hier treten dann die konfliktlösenden Instanzen: Vorgesetzte, betriebliche Ombudsmänner oder Betriebsräte, wo die demokratischen Strukturen Betriebsräte zugelassen haben, ein. In Tschechien gibt es zum Beispiel keine Betriebsräte. Wo die Auseinandersetzung von Tarifparteien - Gewerkschaften/Arbeitgeber – nicht fair und besonnen mit dem Blick auf das Gemeinwohl geführt werden, wird es schwierig. Wo bei diesem in der Struktur von Demokratien liegenden, ja in ihrer Grundordnung verankerten *strukturellen Konflikt*, der zwar primär soziologisch-struktureller, aber im Einzelnen psychologisch-struktureller Art ist (Arbeitnehmer XY im Konflikt mit Arbeitgeber Z) kämpferische u n d besonnene Strategien der Auseinandersetzung nicht greifen, Kompromisse nicht *ausgehandelt* werden, kommt es zu Krieg, zum Arbeitskampf. Und wo es zu Kampf kommt, gibt es Opfer und Blessuren. Wo es zu Krieg kommt, entstehen „Kriegskosten“ (*Alfred Adler*) – materielle, psychische und soziale (ein Vertrauensverhältnis, das Betriebsklima, kann „auf der Strecke“ bleiben). Wenn die Kriegskosten zu hoch werden, das heißt, die Produktivität davon beschädigt wird, beginnt man darüber nachzudenken, ob man die Produktion nicht ins Ausland verlegt etc. Das alles sind Probleme zwischen Parteien auf der gesellschaftlichen Meso- und Makroebene, wo jede Seite ihre „*consultants*“ haben mag, Schlichter bemüht werden, aber nicht ein „*counseling*“ von Konfliktparteien angefragt ist. Auf Mikroebenen wie bei Konflikten in Gremien, Abteilungsleiterkonferenzen, Teams, Tandems, Projektpartnern mag man aber, wenn die „Kriegskosten“ zu hoch werden, darüber nachdenken, ob man einen „Moderator“, einen „Organisationsberater“, einen „Mediator“, einen „Supervisor“ oder „Coach“ beiziehen soll – Beratungsspezialisten, deren methodologisches Vorgehen und deren Funktionen alles andere als klar abgrenzbar sind. Die Aufgabe all dieser vielnamigen Spezialisten des Beratungsbusiness wird es sein, zu versuchen die Konflikte zu „moderieren“, die Konfliktparteien zu beraten, zu supervidieren, zu coachen – was immer damit gemeint sein mag. Es gibt dann verschiedene Moderationsideologien. In dieser Absicht und Funktion, etwas zu „moderieren“, etwas „moderat“ (lat. *moderatus* = gemäßigt, gemildert, besonnen, beobachtend) zu machen, Konflikte zu puffern und zu klären, kommen die meisten Berater herein, und es wird ihnen dann eine Kompetenz „attribuiert“, die sie häufig gar nicht haben,

die ihnen aber hilft, irgend etwas zu tun. Wenn man in die Szene blickt, gibt es da „Unternehmensberater“, die haben noch nie einen Betrieb geführt, die waren noch nie als Unternehmer tätig. Wenn man auf die Marktführer der Branche blickt, so haben sie gute und erfahrene Berater (senior consultants), und dann haben sie in ihren Beratungsprojekten Studienabgänger, „beginners“ (man sieht's schon am Alter). Die werden dann von „seniors“ (die natürlich keine „Senioren“ sein dürfen) auf ein bestimmtes *Schema des Intervenierens* trainiert, rauschen dann durch die Betriebe – schaffen Konflikte, denn die Mitarbeiter sind keineswegs immer oder auch nur überwiegend zu den Beratungsmaßnahmen „im Konsens“ - und hinterlassen Chaos, weil nicht „prozessual“ vorgegangen wird. Es könnten offene Konflikte entstehen, die attribuierte Macht der Berater (und ihre top down von der Vorstandsebene verfügte Macht) würde nicht die *Reaktanz* blockieren. Und so vermögen sie etwas zu bewirken „for better or worse“. Die Wirkungen dieser attribuierten, externen Macht, das was dadurch in Bewegung gesetzt wird, müßte – es sei nochmals wiederholt - eigentlich empirisch evaluiert werden. Auch Beratung und Supervision müssen den Nachweis ihrer **Wissenschaftlichkeit, Wirksamkeit, Wirtschaftlichkeit und Unbedenklichkeit** – ich habe dieses vierte, wesentliche Kriterium dieser Standardaufzählung hinzugefügt – in guten empirischen Studien erbringen.

*KOLODEJ: Was würden Sie denn sagen, sind die großen Fehler, die ein Konfliktberater machen kann und wo liegen seine Potentiale?*

PETZOLD: Der wichtigste Fehler ist, „sich selbst zu überschätzen“. Das gilt für die psychosoziale Beratungsarbeit genauso wie für die Team- oder Organisationsberatung. Bei letzterer gibt es ein kardinales Problem, das ist „mangelnde Integrität“, Arbeit nach dem Motto: „Ich sehe den Auftrag, ich sehe den ‘heißen Euro‘ und nach mir die Sintflut.“

Oft werden Berater gerufen, wenn die Manager der Führungsetage ohnmächtig, unwillig oder unfähig sind, Entscheidungen zu treffen. Dann holen sie sich Berater bzw. Beratungsfirmen herein, darunter auch solche, die keine beraterische Ethik haben, oder solche, die nicht wissen, wann ihnen ein „Schuh zu groß“ ist. Die guten, wirklich professionellen Berater wissen das, und nehmen den Auftrag nicht. Die schlechten wissen das auch und nehmen den Auftrag dennoch oder sie überschätzen sich selbst und meinen, mit ihren z. T. eher dümmlichen Ideologien könnten sie wirklich etwas verändern. Mich wundert immer wieder, was an Unfug angeboten und was davon eingekauft wird – auch von Weiterbildungsabteilungen großer Firmen oder Einrichtungen. Oft ist dann auch der Outcome ähnlich: Man hat wieder eine beratungsgestützte Reorganisation gehabt. Sie hat die Firma viel Geld gekostet, dem Berater/der Beraterfirma hat sie viel Geld gebracht. Bestenfalls wurden Sparkonzepte – in der Regel durch drastische Personaleinsparungen – konsequent durchgepowert. Aber letztlich ist die Produktivität *nicht* gewachsen. Das kann man leider doch von vielen Beratungsprozessen im Bereich der Organisationsberatung, der Corporate Identity und Leitbildprozesse sagen. Ich bin hier also äußerst skeptisch.

Das bedeutet nicht, dass Beratung nicht sehr viel in Gang und in Bewegung setzen *kann*. In positiver Weise tut sie dies, wenn die Beratungsziele klar sind und konsensuell miteinander erarbeitet wurden, wenn möglichst viele Parteien an dem Beratungsprozeß beteiligt sind. Es sollen also – wo immer möglich - keine dialogischen, sondern **polylogische** Beratungssituationen und Kooperationsprozesse ermöglicht werden. Es geht darum, dass viele Menschen miteinander sprechen, korrespondieren, so dass es um plurale Konsens- und Dissensprozesse gehen kann. Je breiter eine „*Konsensgemeinschaft*“ Konsens oder Dissens absichert, desto besser. Es müssen die Rahmenbedingungen klar sein. Es muß – wo immer dies möglich ist - ein realistischer Gewinn für alle Beteiligten aus den beratenen Prozessen herauschauen. Und es ist nicht immer möglich! Wenn es Verlierer gibt, muß es klar sein, daß ein „fair deal“ ausgehandelt wird, d. h. die noch vorhandenen Ressourcen sollten so eingesetzt werden, daß niemand übervorteilt wird.

Beratung führt oftmals dazu, dass harte Schnitte gemacht werden müssen – im Persönlichen wie im Organisationalen. Das heißt: Beratung ist keineswegs immer nur ein allparteiliches Instrument

der Heilung für unheilbare Situationen. Beratungen können unheilbare Situationen so zuspitzen, dass sie für bestimmte Leute zu einem Unheil werden. Sie werden entlassen, man trennt sich von ihnen. Je realistischer, kenntnisreicher die Situation betrachtet wird unter allgemeinerwirtschaftlicher, betriebswirtschaftlicher, juristischer Perspektive, unter der Perspektive von Mitarbeiterschicksalen und von Marktdynamiken, je besser man die Firma in der Binnenstruktur und in ihrer Innenaußen-Interaktion am Markt erfaßt, je besser man die Organisationssoziologie der Firma versteht, je mehr man sozialpsychologisch von solchen systemischen Prozessen weiß, *je mehr man von Menschen und Organisationen/Institutionen versteht*, desto größer sind die Chancen, dass man wirklich angemessen, ja gut berät.

*Beraten heißt, dass man jemandem – Einzelpersonen oder Gruppen - Rat gibt, über den die Beratenen nachdenken und zu Entscheidungen kommen können, die dann umgesetzt werden müssen. Petzold 1973*

Umsetzungen können ggf. auch beratend begleitet werden. Der Rat muß für die Situation des/der Betroffenen und seinen/ihren Kontext eine hinlängliche Stimmigkeit aufweisen. Bei ethisch fundierter Beratung muß sich „**Fairneß**“ durch die gesamten Prozesse und die situative Struktur ziehen. Das gilt für alle am Geschehen Beteiligten, also auch auf Seiten der Berater. Er muß mit der Firma und mit den Leuten, die er berät *fair* sein, hat also eine „multiple Loyalität“, was oft genug zu inneren und äußeren Konflikten führen kann. Wenn diese *Fairneß* von Seiten des Beraters glaubwürdig gezeigt und in seinen Strategien und Interventionen vertreten werden kann, werden die an einem Beratungsprozeß oder einem beratenen Prozeß der Organisationsentwicklung beteiligten Menschen in der Mehrzahl auch bereit sein, sich mit den oft zu antizipierenden Chancen des Gewinnens und Verlierens realistisch auseinander zu setzen.

Ich finde es bei Konfliktberatungen immer wichtig, dass man die Verlust- und Verliererseite anschaut und fokussiert. Es geht darum, keinen falschen Optimismus zu verbreiten, sondern zu sehen, wie man mit der Verlustseite umgehen kann. Bei vielen Gewinnen sind auch Verlierer und Verluste da. „Win-Win-Situationen“ – oft eine platte, oft auch eine verlogene Ideologie - sind bei Konfliktkonstellationen eben häufig *nicht* zu erreichen. Oft kommt es nur zu Kompromissen und selten zu wirklich guten. Wenn das klar ist, dann können alle Beteiligten mit Hilfe von externen Beratern ein realistisches Bild von dem bekommen, was an dem Konflikt lösbar und zu lösen ist, zu welchem Preis dies möglich sein wird - und was *nicht* möglich sein wird. Sie gewinnen einen klaren Eindruck von den Problemen als Schwierigkeiten, Katastrophen vielleicht, die bewältigt werden müssen (Typ-B-Probleme) oder als Herausforderungen, Entwicklungsaufgaben und Chancen (Typ-A-Probleme – oft sind beide Problemtypen vermischt und eine Differenzierung ist hilfreich). Darin besteht die Praxis einer guten Beratungsdienstleistung. Für die Berater wird demnach eine ethiktheoretische Position – z. B. Respekt vor der Integrität des Anderen – erforderlich und trotz aller notwendigen Exzentrizität eine partnerschaftliche, kooperative Arbeitshaltung in seiner Beratertätigkeit. Er hat stets eine *problemzentrierte* und *entwicklungszentrierte* Perspektive und Strategienbildung zu verfolgen.

### Definition III – Beratung als PRAXEOLOGIE der Wissenvermittlung, Problemlösung und Entwicklungsförderung

„**Beratung** ist eine **PRAXEOLOGIE** psychosozialer Intervention für dyadische, gruppale und organisationale Settings, in der mit spezifischen und in der Anwendung bewährten Methoden, Techniken und Medien gearbeitet wird. Diese sind wissenschaftlich durch solide Theorienbildung und durch die Beratungsforschung in ihrer Wirksamkeit und bezüglich ihrer Unbedenklichkeit abgesichert, ethiktheoretisch legitimiert und in der Praxis bewährt. Beratung dient der Wissens- und Informationsvermittlung, der inhaltlichen Reflexion und Metareflexion, der professionellen Begleitung und interpersonalen Unterstützung der konkreten, methodischen Problembearbeitung von Ratsuchenden: bei zwischenmenschlichen Konflikten, persönlichen und fachlichen Problemen, bei Entscheidungsfindung und Entwicklungsaufgaben. Sie unterstützt die feldspezifische Umsetzung von Kenntnissen und Wissen (**Kompetenz**) in praktisches Handeln (**Performanz**) unter optimaler Nutzung von Ressourcen und Potentialen. Auftauchende **Probleme** - verstanden als Schwierigkeiten, die bewältigt werden müssen (Typ-B-Problem), oder als Aufgaben, die gemeistert werden können (Typ-A-Problem) - sollen in der Kooperation **aller am Beratungsprozeß Beteiligten**, durch das Joining ihrer Expertise und ihres Comitments Lösungen zugeführt werden. Erkennbar werdende Entwicklungschancen sollen durch die Bündelung ihrer Kokreativität und Innovationskraft aufgegriffen, genutzt und entfaltet werden. Berater **dienen** diesen Zielsetzungen.“ Petzold 1999r

Immer ist die Frage nach dem strukturellen, personalen, gruppen- und organisationsdynamischen Moment zu stellen, diesem „Mix“ von Person, Organisation, Institution und der darin stattfindenden Dynamik zwischen Personengruppen. Hat man hier hinlänglichen „Durchblick“, dann ist die Grundlage dafür gegeben, dass man gute Beratungsarbeit machen kann. Hier aber entsteht ein *strukturelles Problem*.

Sebst bei guter Feldkompetenz und Branchenkenntnis – und die ist ja bei Beratern keinesweg immer gegeben – ist es in Organisationen als höchst komplexen sozialen Systemen kaum möglich, als außenstehender Berater mit guter „Exzentrizität“ einen hinreichenden „Einblick“, geschweige „Durchblick“ zu erlangen. Man braucht die Perspektiven aus der „Zentrizität“, das Wissen der MitarbeiterInnen auf möglichst vielen Ebenen, ihre Kooperation, ja ihr Comitment. Das aber ist schwierig zu erhalten, weil Beratungsprozesse, Maßnahmen der Organisationsberatung oft ein bedrohliches Moment haben, zumindest ein beunruhigendes, denn es geht ja um Veränderungen. Vielfach sind schlechte Vorerfahrungen da, denn die Arroganz, die Besserwisserei, der „taffe Stil“ der Beratergilde mit ihren „tough guys“ ist schon sprichwörtlich. Oft ist nicht genügend Zeit für ein sorgfältiges Situationsassessment da, in dem auch ein guter Kontakt zustande kommt, *Affiliationen* möglich sind. Damit sind Konflikte vorprogrammiert, die allerdings in der Regel „unter der Decke“ bleiben, weil die Chefetage die Organisationsberatung **will** und die Beratungsmaßnahmen „vor Ort“ von den Mitarbeitern hingenommen werden müssen. Krankenschwestern, sollen zu „Kundenorientierung“, die sie nicht wollen, „motiviert“ werden (sie sehen sich - berechtigter Weise - ja nicht als Verkäuferinnen von Dienstleistungen). Chefärzte müssen sich für Managementaufgaben „coachen“ lassen, wollen aber eigentlich (berechtigter Weise) Top-Mediziner sein und bleiben, was all ihre Kraft erfordert usw. Berater beraten oft Unsinniges: die Einführung von Kundenorientierung in Altenheimen mit Hochbetagten und Dementen, wo kaum noch ein Bewohner geschäftsfähig ist und über Kundensouveränität verfügt (!). Ich habe solche Situationen beforscht. Sie schaffen nur Widerstände beim Personal (berechtigte) und damit Konflikte. In einem großen Werk schlugen Berater vor, „Kundenorientierung nach innen“ einzuführen. Es war gerade „in“. Ich – als Metaconsultant „konsultiert“ – schlug eine Kurzbefragung einiger der potentiellen „Kunden“ vor. Die Meister sagten: „Was soll denn das schon wieder?“ Die Mitarbeiter im Controlling sagten: „Wie soll das denn gehen?“ usw. Überall entstanden (zu Recht) „kognitive Dissonanzen“, d.h. internale Konflikte. Die Beraterfirma (eine renommierte) hielt dagegen: „Da müssen die Leute durch. Ein Kulturwandel geht nie ohne gewisse Widerstände“. – Die „Kunden“ sollten also zum ihrem Glück gezwungen werden. Die Kollegen hatten von *Festinger* und sozialkognitiven Theorien nichts gehört. Sie vertraten ihre Ideologie. Ich war mit ihnen natürlich im Konflikt – meine Position gegen ihre (ihren Auftrag dazu). Aber das ist eben eine Funktion von „Metaconsulting“, kritische Gegenpositionen zu entwickeln. Dem Direktor des Personalwesens – er war für

die Kundensache – schlug ich vor, sich vorzustellen, bei einer technischen Weiterbildung der Facharbeiter durch die Firma sie in seiner Ansprache doch mit „Liebe Kunden“ zu begrüßen, oder in der Lehrlingswerkstatt die Auszubildenden als „Kunden“ anzureden. Er tat das ab, denn die Kunden-Idee gefiel ihm. Ich fragte den technischen Direktor, ob er Arbeiter haben wolle, die „ranklotzen“, oder Kunden? Er überlegte kurz und sagte: „Den Quatsch kippe ich!“ – und der Techniker war natürlich mächtiger. Das Projekt wurde dann (um den Personalisten nicht zu sehr zu brüskieren) „als Versuch“ in einem Bereich der Verwaltung durchgeführt. Es scheiterte.

Berater sollten Projekte und die Menschen, die an ihnen beteiligt sind, *beraten*, und dazu brauchen sie Kooperation, brauchen die „Expertise von Innen“, die im Joining mit der „Expertise von Außen“ eine gute Synergie entwickeln kann. Das aber erfordert Zeit, die oft zu knapp bemessen ist – die Kosten! Aber ein Projekt ohne wirklich nachhaltigen Erfolg kann Unsummen kosten. Berater benötigen eine Vertrauensbasis und sollten um eine permanente Bekräftigung der „Selbstwirksamkeit“ (A. Bandura, A. Flammer) der MitarbeiterInnen bemüht sein, die Förderung ihrer „persönlichen Souveränität“, wie dies in meiner Theorie heißt und ihrer Kooperation in „fundierter Kollegialität“. Für diese sollte der Berater in seinem Verhalten ein Modell bieten. Dieses besteht u.a. darin, dass er Transparenz schafft, dass er möglichst viele Leute an seinem exzentrischen Blick teilnehmen läßt, daß er Informationen und Vorschläge aus dem Binnenraum anfragt und wertschätzt, dass er den Beratungsprozeß als ein „koreflexives“ Projekt gestaltet und nicht als eine „Implementierung“ (manche sprechen bezeichnender Weise von „Implantierung“) von „Standardlösungen“. Genauso wie Management ein „reflexives und diskursives“ Management sein sollte, sollte ein Beratungsprojekt auf allen Ebenen modellhaft reflexiv und diskursiv vorgehen. Auf diese Weise wird man zu einer konfliktbewußten, konfliktbereiten (manches muß ausdiskutiert werden) und konfliktlösenden Kultur kommen, die um destruktive Konflikte und Konfliktverläufe weiß und ihnen rechtzeitig durch Konfliktklärung und -bereinigung zu begegnen sucht. Dabei kann Beratung helfen, innere Barrieren abzubauen, wo Menschen etwas nicht sehen wollen, was gesehen werden muß, indem man etwa das Prinzip der Mehrperspektivität einführt. Das Prinzip der „**Mehrperspektivität**“ ist neben dem der „**Exzentrizität**“ und das Bemühen um die Perspektiven aus der „**Zentrizität**“ ein zentrales Moment des integrativen Beratens. Man kann alles aus unterschiedlichen Perspektiven sehen. Dass man vorhandene Interessenspluralität deutlich macht, ist wichtig, denn es gibt immer unterschiedliche Interessen, die aufeinanderprallen können. Wichtig ist, dass man die *strukturellen* Machtverhältnisse deutlich macht und zwar in einer Art und Weise deutlich macht, zeigt, wo es nichts zu diskutieren gibt. Wo es aber Bereiche gibt, wo Diskussion möglich ist, ist es wichtig, einen solchen Diskussionsraum zu nutzen, vielleicht um genau über dieses Thema funktionaler und dysfunktionaler Machtsituation ins Gespräch zu kommen, besonders weil das Machtthema häufig ein sehr unbeliebtes ist. Es wird kaum oder nur sehr oberflächlich in der Literatur angegangen. Wo die Machtstrukturen klar sind und wo Macht als legitim funktional und integer ausgeübt erlebt und angenommen sind, kann man gute Beratungsarbeit leisten. Wo dies nicht der Fall ist, wird Beratungsarbeit dazu beitragen müssen, daß diese Qualitäten erreicht werden können. Das aber wird nur gehen, wenn die relevanten Parteien dies **wollen**.

*KOLODEJ: Welche methodischen Interventionen haben sich in Ihrer langen und reichen Beratererfahrungen als wesentlich erwiesen?*

PETZOLD: Im Moment haben wir ja so eine Mode im Feld, die da heißt „tools, tools, tools“. Ich halte davon ganz wenig. Die wichtigste methodische Intervention ist das Verstehen von Prozessen, also Exzentrizität, Mehrperspektivität und das Einwirken auf *kollektive mentale Repräsentationen*, auf das, was in den Köpfen an kollektiven Kognitionen, Emotionen und Volitionen (Willensakten) ist. Es gibt auch ein kollektives Wollen, das in einem Team, in einer Abteilung, sogar in einer Branche geteilt wird. Diese kollektiven Repräsentationen sollen und müssen bewußt werden. Zum Beispiel: „Den Konkurrenten werden wir platt machen“, „Den Termin werden wir einhalten“ - das ist kollektiver Wille. Wenn man um diesen weiß, dann kann man Entschlüsse för-



dern. Bei den Entschlüssen muß man die Zukunft sehen. Was bringen Entscheidungen? Da ist in der Regel auch ein „Scheiden“ mit eingeschlossen. Man muß sich von einer alten Situation, Routine, Arbeits- und Denkgewohnheit trennen und das ist nicht immer leicht, sondern ein Prozeß, der unterstützt werden kann. Für mich ist es weniger eine Frage der „tools“, sondern des Prozesses, ob ich nun eine Szenario-Technik einsetze oder eine Imagination, ein Rollenspiel, ein Planspiel oder eine Computersimulation oder mit kreativen Medien arbeite. Das muß man einfach können, „drauf haben.“ **„Tools“ sind unwichtig, der Prozeß ist wichtig.** Ein kreativer Berater erfindet „Tools“, wenn er sie braucht. Sie werden erst wesentlich, wenn eine sorgfältige Situationsdiagnose erfolgt ist. Dann erst nehme ich ein „Werkzeug“, zum Beispiel eine Imaginationstechnik. Sie wird dann zu einem Instrument, das mir helfen soll, einen komplexeren Prozeß zu strukturieren. Wichtig ist es, über Prozesse und den Einsatz von Techniken und Strategien *Transparenz* zu schaffen, damit Problemlösungs- und Innovationsprozesse im *Erleben* auch ein *Erlernen* ermöglichen, damit Kompetenzen und Performanzen auf der Mitarbeiterseite wachsen, wie wir dies in der **„komplexen Lerntheorie“** des Integrativen Ansatzes (Sieper, Petzold 2002) dargestellt haben. Das nimmt die Qualität der Manipulation und fördert eine konstruktive Mitarbeit, eine kokreative Zusammenarbeit zwischen Berater und Beratenen. Es stärkt ihre *Souveränität* und *fundierte Kooperation*, unterstützt ihre Bereitschaft, mit Konflikt sorgsam umzugehen und sie lösungsorientiert zu bearbeiten – alles Qualitäten, die notwendig sind, *wenn die Berater gegangen sind.*

*KOLODEJ: Herzlichen Dank für das Interview.*

#### **Literatur in Auswahl:**

- Berkel, K. (1999<sup>6</sup>): *Konflikttraining: Konflikte verstehen, analysieren, bewältigen.* Heidelberg.
- Berkel, K. (1984): *Konfliktforschung und Konfliktbewältigung.* Berlin.
- Crisand, E. (1999<sup>2</sup>): *Methodik der Konfliktlösung: eine Handlungsanleitung mit Fallbeispielen.* Heidelberg.
- Duala-M'Bedy, M. (1977): *Xenologie. Die Wissenschaft vom Fremden und die Verdrängung der Humanität in der Anthropologie.* München.
- Ebert, W. (2001): *Systemtheorie und Supervision.* Opladen.
- Foucault, M. (1996): *Diskurs und Wahrheit: Die Berkely Vorlesungen.* Berlin.
- Glasl, F. (1999<sup>6</sup>): *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte.* Stuttgart.
- Imbusch, P. (1999<sup>2</sup>): *Friedens- und Konfliktforschung. Eine Einführung mit Quellen.* Opladen
- Huntington, S. P. (1998): *Kampf der Kulturen. Die Neugestaltung der Weltpolitik im 21. Jahrhundert.* München.
- Kelso, S. (1995): *Dynamic Patterns.* Cambridge.
- Lakoff, G, Nuñez, R. (2001): *Where Mathematics Comes from: How the Embodied Mind Brings Mathematics Into Being.* New York.
- Lückert, H.R. (1959): *Konfliktpsychologie.* München.
- Mei, S. van der Petzold, H.G., Bosscher, R. (1997): *Runningtherapie, Streß, Depression - ein übungszentrierter Ansatz in der Integrativen leib- und bewegungsorientierten Psychotherapie, Integrative Therapie 3 374-428.*
- Moscovici, S. (1976<sup>2</sup>): *La psychoanalyse, son image et son public.* Paris.
- Moscovici, S. (1979): *Sozialer Wandel durch Minoritäten.* München.
- Moscovici, S.(1984): *The phenomenon of social representations, in: Farr, R.M., Moscovici, S. (eds.), Social representations.* Cambridge: Cambridge University Press, 3-69.
- Moscovici, S. (2001): *Social Representations. Explorations in Social Psychology.* New York: New..
- Müller, H. (1999<sup>2</sup>): *Das Zusammenleben der Kulturen. Ein Gegenentwurf zu Huntington.* Frankfurt am Main.
- Nuñez, R. Freeman, W. J. (2000): *Reclaiming Cognition: The Primacy of Action, Intention and Emotion.* New York.
- Ossola, E., Petzold, H.G. (2002): *Moderne Beratungspsychologie – ihre Bedeutung für psychosoziale Arbeit und Supervision.* Bei [www.FPI-Publikationen.de/materialien.htm](http://www.FPI-Publikationen.de/materialien.htm) - POLYLOGE: Materialien aus der Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit - (in Vorber.).
- Petzold, H.G. (1968b): *Arbeitspsychologische und soziologische Bemerkungen zum Gastarbeiterproblem in der BRD, Zeitschrift f. Prakt. Psychol. 7, 331-360*
- Petzold, H.G. (1973c): *Kreativität & Konflikte. Psychologische Gruppenarbeit mit Erwachsenen.* Paderborn.
- Petzold, H.G. (1986a): *Psychotherapie und Friedensarbeit.* Paderborn.
- Petzold, H.G. (1998a): *Integrative Supervision, Meta-Consulting & Organisationsentwicklung. Modelle und Methoden reflexiver Praxis. Ein Handbuch. Band I.* Junfermann.

- Petzold, H.G. (2002g): *Coaching als „soziale Repräsentation“ – sozialpsychologische Reflexionen Untersuchungsergebnisse zu einer modernen Beratungsform.* In [www.FPI-Publikationen.de/materialien.htm](http://www.FPI-Publikationen.de/materialien.htm) - POLYLOGE: Materialien aus der Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit - 05/2002
- Petzold, H.G., Orth, I. (1999a): *Die Mythen der Psychotherapie. Ideologien, Machtstrukturen und Wege kritischer Praxis.* Paderborn.
- Petzold, H.G., Orth, I. & Sieper, J. (1999): *Psychotherapie, Mythen und Diskurse der Macht und der Freiheit.* In: Petzold, Orth (1999a) S. 15.
- Petzold, H.G., Schigl, B., Fischer, M. Höfner, C., Leitner, T.(2002): *Die Effizienz von Supervision für SupervisandInnen und KlientInnensysteme. Analyse der internationalen Forschungsliteratur.* Forschungsbericht. Zentrum für Psychosoziale Medizin, Studiengang Supervision, Donau-Universität, Krems. Ersch. 2003: *Supervision auf dem Prüfstand.* Leske + Budrich, Opladen.
- Petzold, H.G., Sieper, J. (2001e): *Psychotherapie als „fundierte Pluralität“ - Damit das wegweisende Projekt der „Charta“ nicht scheitert, weil man „auf’s falsche Pferd setzt“.* Düsseldorf/Hückeswagen. Bei [www.FPI-Publikationen.de/materialien.htm](http://www.FPI-Publikationen.de/materialien.htm) - POLYLOGE: Materialien aus der Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit - 02/2001(Psychotherapie)
- Petzold, H.G, Wolf, H.-U., Landgrebe, B., Josić, Z. (2002): *Das Trauma überwinden. Integrative Modelle der Traumatherapie.* Paderborn.
- Rahm, D. (1990<sup>6</sup>): *Gestaltberatung. Grundlagen integrativer Beratungsarbeit.* Paderborn.
- Smith, D. (1997): *Der Fischer-Atlas Kriege und Konflikte.* Frankfurt am Main 1997.
- Schreyögg, A. (1991): *Supervision - ein integratives Modell.* Paderborn.
- Schreyögg, A. (1994): *Wieviele „Brillen verwenden Berater“? Zur Bedeutung von Mehrperspektivität in Supervision und Organisationsberatung, Organisationsberatung, Supervision, Clinical Management (OSC) 1 (5-28).*
- Schreyögg, A. (1996): *Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung.* Hamburg.
- Schreyögg, A. (2002). *Konfliktcoaching. Anleitung für den Coach.* Hamburg.
- Stroebe, W., Hewstone, M., Stvenson, G.M. (1996): *Sozialpsychologie. Eine Einführung.* Heidelberg: Springer. Engl. *Introduction to Social Psychology.* London: Basil Blackwell
- Wahner, U. (1996): *Konfliktlösung und Mediation in verschiedenen Anwendungsfeldern: eine Spezialbibliographie psychologischer Literatur aus den deutschsprachigen Ländern. Zentralstelle für Psychologische Information und Dokumentation, Universität Trier, Trier.*

*Weitere Literatur beim Verfasser.*

## Umgang mit Konflikten

### Postgradualer "Aufbaustudiengang Supervision und Organisationsentwicklung"

Vrije Universiteit Amsterdam

Der folgende Text ist eine Zusammenstellung von Materialien für die Praxis aus der Studienkohorte 3 (Leitung: Prof. Dr. H.G. Petzold) für die SeminarteilnehmerInnen.

**Konflikte** sind immer ein Hinweis auf **Veränderungsbedarf**.

Sie können:

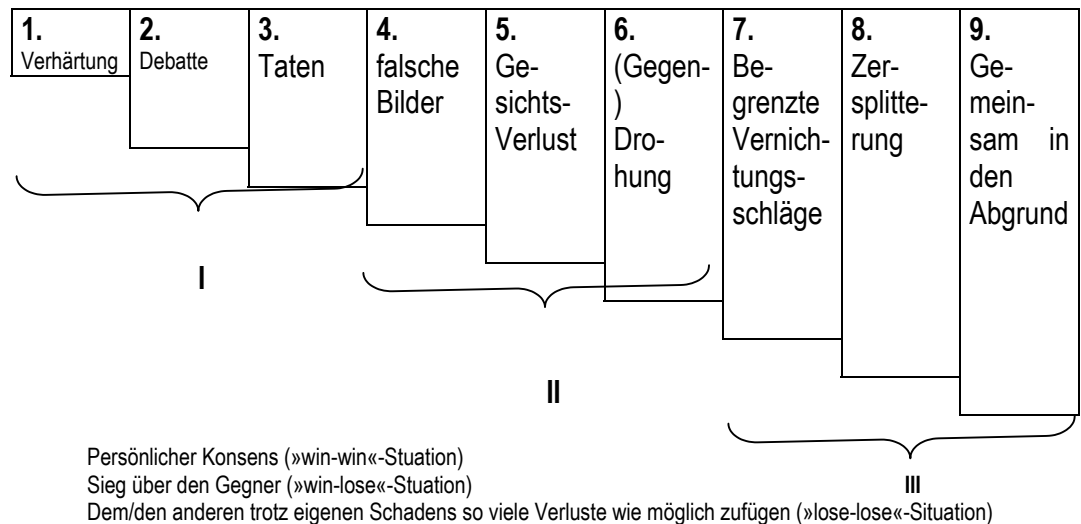
auf Probleme hinweisen  
Fortschritt herbeiführen  
Kommunikation fördern  
Perspektiven zeigen  
Interesse anregen  
Veränderungen auslösen  
Kreativität anregen  
Beziehungen festigen  
Selbsterkenntnis anregen  
neue Horizonte öffnen  
Energien freisetzen

Probleme zudecken  
Rückschritte auslösen  
Kommunikation erschweren  
zu Resignation führen  
die Motivation zerstören  
Ignoranz verhärten  
Lernprozesse blockieren  
Beziehungen stören  
Verletzungen bewirken  
Lösungen verhindern  
Energien absaugen

## 9 Stufen der Eskalation<sup>19</sup>

Ein Konflikt entwickelt sich nicht über Nacht. Wird er nicht gelöst, so nimmt die Auseinandersetzung an Härte stetig zu und gleitet immer schneller von einer Schwelle zur anderen und kann immer heftiger eskalieren – muß es aber nicht, wie Petzold betont. An dieser Eskalation sind alle Konfliktparteien beteiligt. Eine Konfliktbearbeitung holt die am Konflikt Beteiligten an dem Punkt ab, an dem der Konflikt gerade steht.

Das Abgleiten im Konflikt erfolgt oft in Stufen. Mit jeder genommenen Schwelle lassen sich die Parteien mehr und mehr von Emotionen und Motiven leiten, die unter dem Grad der persönlichen Reife liegen. Wie in einem Bewegungsräusch wächst die Gewaltbereitschaft. Idealtypisch wurde ein solches Eskalationsmodell von *Glasl* vorgestellt. Aber Achtung, in der Wirklichkeit bewegen sich die Dynamiken oft anders.



### 1. Verstimmung oder Verärgerung

Die eine Partei nimmt etwas wahr, was sie ärgert. Je nach Persönlichkeitsstruktur spricht sie es offen aus oder verschweigt es.

### 2. Debatte oder Streit

Die eine Partei hat das Bedürfnis sich ständig wiederholende Ärgerlichkeiten anzusprechen, doch finden beide Parteien den falschen Ton. Für die "Verlierer"partei geht der Konflikt weiter.

### 3. Kontaktabbruch

Die "Verlierer"partei schmolzt.

### 4. Soziale Ausweitung

Die "Verlierer"partei beklagt sich bei Mitarbeiter-innen, Kunden, Freunden, Fremden und allen, die es (nicht) hören wollen.

### 5. Ideensammlung, Strategie und Planung

Die eine Partei sucht viele Möglichkeiten um sich zu rächen/wehren. Das macht gute Laune, die von der Gegenpartei fälschlich als Hinweis auf die Erledigung des Konfliktes gedeutet wird. Die "Verlierer"partei fühlt sich gekränkt und geht auf die nächste Stufe.

<sup>19</sup> Glasl, Friedrich (1999<sup>6</sup>). Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Bern-Stuttgart. 215-186.

Kellner, Hedwig (2000). Konflikte, verstehen, hindern, lösen. Ein Handbuch für Führungskräfte. München-Wien. 60-67.

## **6. Andeutunge, Warnungen, Drohungen**

Die eine Partei macht Andeutungen, die die Gegenpartei verunsichern sollen. Doch diese versteht sie nicht, weil sie den Konflikt für erledigt hält. Die Eskalation geht für weiter.

## **7. Offene Angriffe und soziale Ausfälle**

Weil die eine Partei sich immer noch unverstanden fühlt, steigert sie sich in Emotionen, die sich bei kleinstem Anlass in lauten Ausbrüchen äußern.

## **8. Rundumsschläge**

Die eine Partei versucht die Gegenpartei mit allen Mitteln zu verletzen.

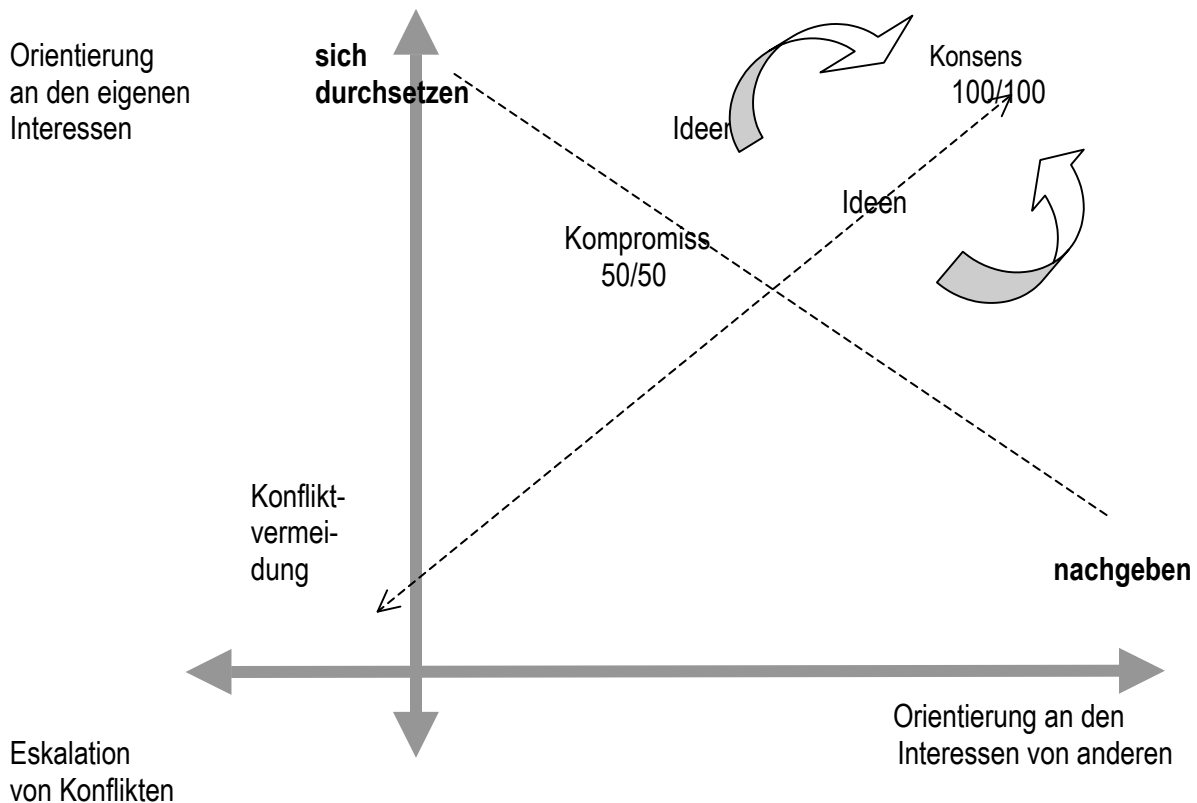
## **9. Krieg mit Vernichtungswillen**

Der Hass ist so groß geworden, dass selbst eigene Schäden hingenommen werden, wenn nur die Gegenseite empfindlich getroffen wird.

## **Strategien der Konfliktvermeidung**

- **Nicht wahrnehmen**  
Die Beteiligten wollen Spannungen, Diskrepanzen und verbale Ausrutscher nicht wahr haben und sehen darüber hinweg.
- **Leugnen, vermeiden, bagatellisieren**  
Die Beteiligten können das Problem oder den Streit nicht mehr übersehen, doch sie vermeiden Situation, in denen es zu Konfrontationen oder Ausrutschern kommen kann.  
Der Konflikt bleibt **kalt**, doch er entwickelt sich weiter.
- **Delegieren**  
Die Beteiligten schieben die Verantwortung für die Auseinandersetzung und/oder die Lösung des Problems an Dritte ab.

## Strategien der Konfliktbearbeitung



nach: T.Funk/R. Malarski (1999): Mediation im Ausbildungsalltag. Konstruktiv streiten lernen. hiba-Weiterbildung. Band 10/54. Lübeck: Hiba-Verlag.

Voraussetzung für die gemeinsame Suche nach konstruktiven, manchmal überraschenden Lösungen ist, dass die Beteiligten das Problem/den Konflikt wahrnehmen, annehmen, offen ansprechen und sich auf einen Veränderungsprozess einlassen, ohne dass bereits ein klares Ergebnis feststeht. Alle Streitparteien müssen bei der Suche nach der besten Lösung einbezogen werden. Alle sollten dem Ergebnis (als Kompromiss oder als Konsens) ausdrücklich zustimmen.

### Die Art der angestrebten Konfliktlösung hängt ab von den folgenden Fragen:

1. Welches Verhaltensmuster hatten die Beteiligten bisher in Konflikten?
2. Wie stark ist die Bereitschaft der Parteien, den Konflikt gemeinsam zu lösen?
3. Welche Fähigkeiten bringen sie in die Konfliktregelung ein?  
(z.B.: Kommunikationsfähigkeit; die Fähigkeit, Spannungen auszuhalten; Fähigkeit, die/den andere-n zu respektieren; Offenheit für überraschende Lösungen usw.)
4. Wie ist die Ausgangssituation?  
(erreichte Eskalationsstufe, Konflikthintergründe, Beteiligte am Konflikt, Kräfteverhältnis, Anzahl und Art der Streitpunkte usw.)

**Meistens gibt es in Konflikten so viele Sichtweisen auf den Konflikt, wie Personen, die in ihm verhaftet sind.**

## Handlungshilfen in Konflikten

### (1) Genaues Wahrnehmen

1. Genau wahrnehmen. Das heißt: Ich nehme das komplexe Geschehen möglichst genau und umfassend wahr und beschreibe es, möglichst ohne etwas zu interpretieren oder zu beurteilen.
2. Fragen stellen. Nachfragen zum Geschehen verhindern, dass ich zu schnell urteile und vor-schnell handle.
3. Neues wahrnehmen. Jede Situation ist neu, auch wenn sie oberflächlich einer vorangegangenen Situation gleicht! Ich vermeide alte Beurteilungsmuster.
4. Aus der Anschauung beurteilen. Ich sammle erst viele Beobachtungen, bevor ich mich an eine Beurteilung der Situation wage.

### Wahrnehmen - Erfassen - Verstehen – Erklären – Handeln (Petzold)

### (2) Rahmenbedingungen schaffen

- Zwischen Personen und Problemen unterscheiden.
  - Versuchen, die/den Andere-n zu verstehen - auch wenn sie uns missverstehen!  
→ Hierbei geht es um die Fähigkeit zum **Perspektivenwechsel**.
- "Verstehen" heißt nicht, dass ich automatisch mit dem Verstandenen einverstanden bin!
- Zwischen Personen / Interessen / Bedürfnissen unterscheiden.  
→ Das Symptom ist selten die wahre Ursache des Konfliktes.
  - Verschiedene Ebenen des Konfliktes wahrnehmen.  
→ Teilaspekte eines Konfliktes getrennt voneinander bearbeiten.
  - **Die Kommunikation wieder herstellen und aufrecht erhalten.**
  - Gemeinsam nach Win-win-Lösungen suchen.



# Phasen der Konfliktbearbeitung

oder: In den (sauren) Apfel beißen\*

- A** **Nerkennung äußern:** Es ist mutig, sich sofort und offen über eine Sache zu beschweren bzw. offen anzusprechen, dass man sich unwohl fühlt.  
→ Die Bereitschaft, einen Konflikt offen anzusprechen, verdient grundsätzlich Anerkennung!
- P** **Erspektive wechseln:** Ich zeige Interesse für die Positionen (und die dahinter liegenden Wünsche) der am Konflikt Beteiligten und signalisiere ihnen damit, dass ich sie ernst nehme.  
→ Der Konflikt wird nicht weggeredet, sondern wahrgenommen!
- F** **Ehler sehen:** Ich bestätige den am Konflikt Beteiligten, dass hier ein Missstand vorliegt, und gebe ihnen Recht, dass "es so wirklich nicht weiter gehen kann".  
→ Ich verzichte auf schnelle Ratschläge (und stelle mich nicht über die Beteiligten!).  
→ Ich gebe ein deutliches Signal, dass ich nicht bereit bin, den Beteiligten die Lösung des Problems abzunehmen!
- E** **Xperimentierfeld schaffen:** Ich schaffe für die Beteiligten einen Raum für Wertschätzung, Offenheit und Vertrauen. Nur dann lassen sich alle Beteiligten hinter die Positionen schauen und sind sie bereit über Lösungsmöglichkeiten zu sprechen.  
→ Erst auf der Basis gegenseitigen Respekts finden sich fruchtbare Ideen zur Konfliktlösung!
- L** **Ösungsschritte vereinbaren:** Die vereinbarte Lösung wird schriftlich festgelegt; jede-r Einzelne wird gefragt, ob sie/er zustimmen kann.  
→ Die folgenden Fragen verhindern eine **Scheinlösung**:
  - Sind die Möglichkeiten hinreichend genau durchleuchtet worden?
  - Erfolgt die Lösung wirklich, weil alle Beteiligten hier zu einem Konsens gefunden haben?
  - Sind allen Beteiligten die Konsequenzen der Lösung sowohl theoretisch als auch praktisch bekannt?
  - Ist die Lösung praktikabel und realitätsnah?
  - Besteht die Bereitschaft, die Lösung auch umzusetzen?

\* **An apple a day keeps the doctor away.** (engl. Sprichwort)  
frei übersetzt: Ein Apfel im Magen lässt den Doktor verzagen...

## Bewährte Kommunikationstechniken in Konflikten

### (1) Feedback

Mit Hilfe eines Feedbacks gebe ich einem/einer Anderen eine Rückmeldung über meine Wahrnehmung seines/ihrer Verhaltens. Dadurch erfährt er/sie, wie ich das gezeigte Verhalten (→ wichtig!!! Das Verhalten ist nicht die Person selbst!) erlebe. Durch ein negatives Feedback spreche ich das, was mich ärgert an und gebe der anderen Person die Chance, das eigene Verhalten zu überprüfen und gegebenenfalls zu korrigieren bzw. sich für unbeabsichtigte Verletzungen zu entschuldigen.

**Feedback geben:** Eine wirksame Feedback-Methode besteht in der **3xW**-Formel:

- Ich sage, was ich beobachtet habe.

(→**Wahrnehmung**)

*z.B.: Ich habe erfahren, dass Sie gestern wieder nicht in der Berufsschule waren.*

- Ich sage, welche Gefühle das bei mir auslöst.

(→**Wirkung**)

*Darüber bin ich sehr verärgert, weil wir erst ...*

*Ich bin darüber sehr verärgert, weil wir erst vor zwei Wochen dasselbe Thema hatten.*

- Ich sage, was ich geändert haben möchte.

(→**Wunsch**)

*Ich möchte, dass wir uns gleich um 14 Uhr bei Herrn X im Büro treffen und vereinbaren, wie sich der Vorfall nicht wiederholt.*

**Feedback nehmen:** Bei einem positiven Feedback zeige ich meine Freude und bedanke ich mich. Eventuell stelle ich weitere Fragen, was genau an meinem Verhalten gefallen hat.

Bei einem negativen Feedback ist es wichtig, dass ich jeden Impuls unterdrücke, mich sofort zu erklären / zu entschuldigen / zu verteidigen. Ich nehme die andere Person ernst, wenn ich in Ruhe zuhöre, was er/sie mir zu sagen hat.

Bevor ich insgesamt antworte, sollte ich zuerst noch klärende Fragen stellen und das Gehörte »spiegeln«.

*Wie meinen Sie das (...)?*

*Können Sie mir das (...) noch ein wenig erklären, damit ich es besser verstehe?*

*Habe ich Sie richtig verstanden, dass ...?*

## (2) Aktives Zuhören

Aktives Zuhören ist mehr, als mein Gegenüber ausreden zu lassen. Es heißt vielmehr, dem/der Gesprächspartnerin das Gefühl zu geben, dass ich ihm/ihr aufmerksam und konzentriert zuhöre. Aktives Zuhören dient dem Kontakt mit der Person, die spricht: Indem ich bei ihm/ihr bleibe, gebe ich ihm/ihr Zuwendung und Sicherheit.

Aktives Zuhören ist wichtig für mein eigenes Verständnis: Ich kontrolliere durch Nachfragen und "Spiegeln" (Zusammenfassungen mit eigenen Worten), ob ich alles so verstanden habe, wie es mein(e) Gesprächspartner-in gemeint hat.

Es ist verboten: mich selbst beim aktiven Zuhören einzubringen, z.B. durch eigene Kommentare, Interpretationen, Ratschläge oder ähnliche Geschichten, die ich selbst einmal erlebt habe.

Es ist erwünscht: - die Gefühle der anderen Person wahrzunehmen, anzusprechen und zu würdigen,  
*Ich merke, dass dir das immer noch sehr nahe geht.*  
*Ich kann verstehen, dass Sie darüber verärgert sind.*

- zu »spiegeln«.

Das Zusammenfassen (Spiegeln) des Gehörten

- dient zur Überprüfung, ob ich das Problem richtig verstanden habe,
- gibt dem/der Anderen Gelegenheit, das, was ihn/sie bewegt noch einmal von einer anderen Person zu hören. → Das führt oft zu neuen Sichtweisen und Ideen.

Das "Spiegeln" ist sehr wichtig. Deshalb sollen hier noch ein paar Formulierungshilfen gegeben werden:

- *Darf ich dich kurz unterbrechen und versuchen, mit eigenen Worten zusammen zu fassen, was du eben gesagt hast ....*

- *Ich möchte sicher sein, dass ich verstehe, was du sagst...*

- *Du meinst also, ...*

- *Habe ich dich / Sie richtig verstanden, dass...*

### (3) Fragetechniken

Richtiges Fragen führt zu einem besseren Verständnis. Deshalb lautet eine wichtige Kommunikationsregel "Wer fragt, der führt." Wenn es mir gelingt, im richtigen Moment die richtige Frage zu stellen, baue ich Vertrauen auf und kann einem Gespräch eine neue Richtung geben.

Als **Frageform** bieten sich **offene Fragen** an. Dazu gehören alle W-Fragen.

#### **Ausnahme: Warum? Wieso?**

nicht: Warum kommst du zu spät?

sondern: Was ist passiert, dass du dich verspätet hast?

Die Fragen sollten immer **echte Fragen**, also ehrlich gemeint sein. Ironische Fragen enthalten versteckte Angriffe oder abwertende Äußerungen und verletzen die andere Person. Dadurch wird ein Konflikt verhärtet.

Ich muss vorher wissen, was ich mit einer Frage erfahren und/oder erreichen will. Wenn ich erläutere, **wozu** ich die Frage stelle, fällt es dem/der anderen leichter, darauf zu antworten. Der/die andere darf, Fragen, die ihm zu weit / zu nah gehen, zurückweisen.

### (4) Brainstorming

In der Phase des Brainstorming ist jede Idee erlaubt und wird ohne Diskussion aufgeschrieben. Verboten sind "Killerphrasen" (Das lässt sich bestimmt nicht machen) und Diskussionen über die Realisierbarkeit einer Idee. Es geht darum, so viele Ideen wie möglich zu sammeln. Dann erst werden in weiteren Schritten die Beiträge bewertet, ausgewählt und umgesetzt.

### (5) Grundprinzipien gewaltfreier Kommunikation

#### • **Ich-Botschaften**

*Nicht: "Da muss man ja verzweifeln, wenn der/die Auszubildende ständig in der Schule schwänzt."*

*Sondern: "Ich weiß nicht, wie ich damit umgehen soll, dass der/die Auszubildende so oft die Schule schwänzt."*

*Nicht: An so einem unaufgeräumten Schreibtisch kann man ja nicht arbeiten.*

*Sondern: Mich stört Ihr unaufgeräumter Arbeitsplatz. Bitte räumen Sie ihn auf, bevor Sie heute nach Hause gehen.*

- **Stimmig sein**  
Wenn wir etwas anderes sagen, als wir in Wirklichkeit meinen, senden wir eine **doppelte Botschaft** aus. Häufig verrät unser Tonfall oder unsere Mimik, dass wir etwas anderes meinen.
- **Störungen ernst nehmen**  
Gefühle lassen sich nicht "weg drücken". Wenn jemand irritiert, verärgert oder verunsichert ist, dann kann er/sie nicht mehr zuhören und auf die/den andere-n eingehen. Aufgestaute Gefühle brechen in ungeeigneten Situationen heraus und können eskalieren.
- **Gleiche Zeit, gleicher Raum, gleiche Aufmerksamkeit für alle**  
Ich fasse mich selbst möglichst kurz und lasse andere grundsätzlich ausreden.

- **Unterschiede respektieren**  
Jeder Mensch hat andere Erfahrungen und Meinungen. Wenn ich dies respektiere und dafür offen bin, dann werde ich durch eine Vielfalt an Einsichten und Erfahrungen bereichert.

## (6) Grundregeln positiver Konfliktbehandlung

Gerade wenn sich ein Konflikt einmal nicht lösen lässt, ist es besonders wichtig, jede Art von Eskalation zu vermeiden.

Hilfreich für eine Deeskalation von Konflikten sind die folgenden Grundregeln:

- Der anderen Konfliktpartei grundsätzlich mit Respekt begegnen und verhindern, dass sie das Gesicht verliert.
- Vor jeder Reaktion kurz in die Haut des/der Anderen schlüpfen und die Situation aus der anderen Perspektive betrachten.
- Niemals versuchen, einen anderen Menschen zu ändern!  
→ Sobald ich mich selbst verändere, vollzieht sich automatisch ein Veränderungsprozess bei der anderen Seite!
- Den eigenen Standpunkt klar vertreten und konsequent, doch auch strategisch weise verfolgen.
- Rechtzeitig und beharrlich Abstand - und Selbstachtung - wahren.
- Stets an die Gefahr von Folgekonflikten denken und das Handeln danach ausrichten.

### Checkliste für die Phase der Konflikterhellung

- Hintergründe erfragen
- Im Hier und Jetzt bleiben; so wenig wie möglich auf die Vergangenheit eingehen.
- Die **Wirkung** von bestimmten Verhaltensweisen beobachten bzw. erfragen. → Absicht / Schuld interessieren nicht!
- Taktvoll klären, Respekt wahren.

Beispiel: Die Aussage ...*"Das fand ich nicht gut."* kann so »gespiegelt« werden:

- Gefühlsklarheit schaffen:

*"Also, wenn ich Sie richtig verstehe, fühlen Sie sich ganz schön auf den Schlips getreten."*

- Durch ein 'Echo' zum weiteren Sprechen/Denken anregen:

*"... also, das fanden Sie nicht gut? ..."*

- Nachfragen, Konkretisieren:

*"Was meinen Sie mit 'nicht gut'?"*

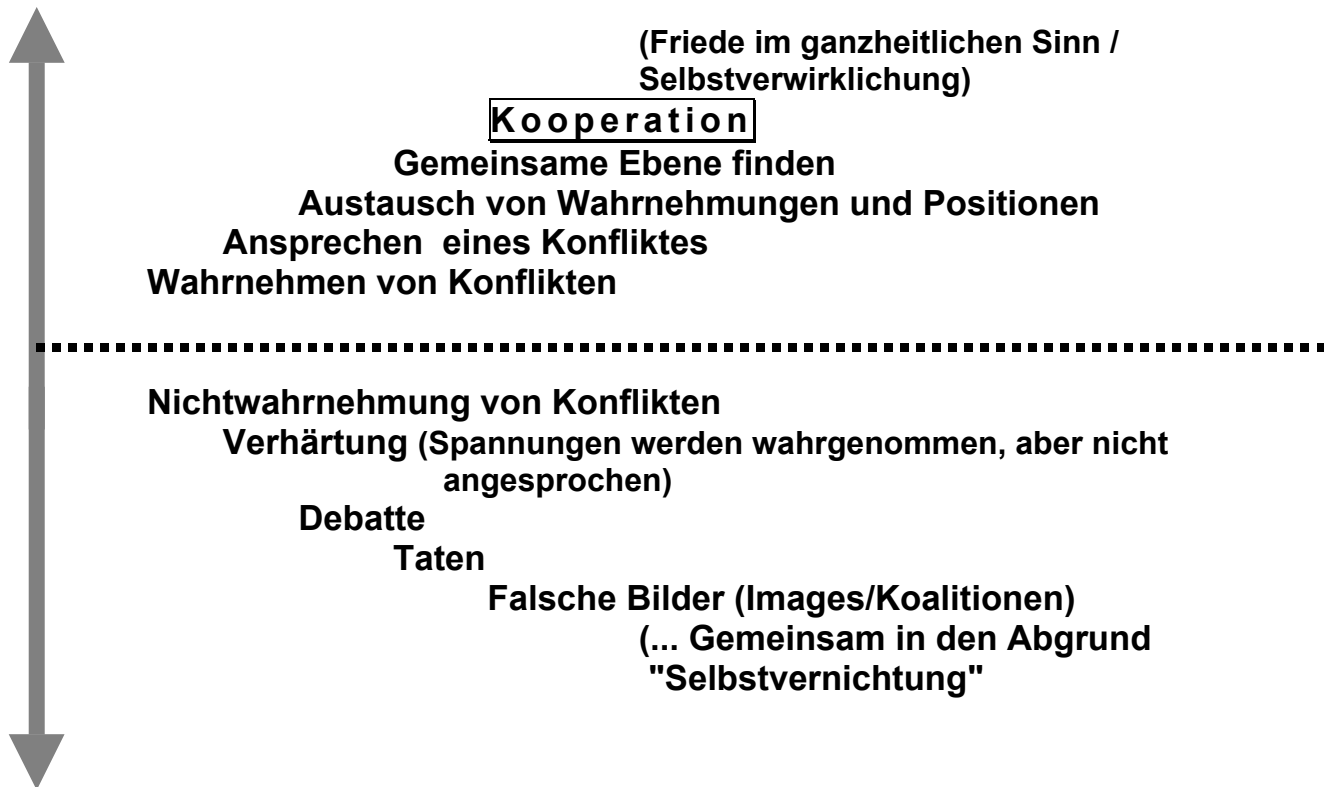
- Fragen, wie die anderen, die zugehört haben, auf das Gehörte reagieren.
- Die direkte Kommunikation zwischen beiden Parteien unterstützen.
- "Es ist viel besser, wenn Sie es ihm/ihr hier direkt sagen..."
- Beide Parteien einladen, das Gehörte mit eigenen Worten zusammenzufassen.
- Immer wieder bitten, 'Ich-Botschaften' zu geben.
- Nachfragen, ob in konkreten Situationen bestimmte Wünsche und Bedürfnisse vorliegen.

nach: T.Funk/R. Malarski (1999): Mediation im Ausbildungsalltag. Konstruktiv streiten lernen. hiba-Weiterbildung. 10/54. Lübeck: Hiba-Verlag.

# (Keine) Handlungsalternativen bei Konflikten

**Übernehmen von Verantwortung**

→ Zuwachs an Handlungskompetenz und Handlungsmöglichkeiten



**Übergeben bzw. Nichtwahrnehmen eigener Verantwortung**

→ Verlust von Handlungskompetenz und Handlungsmöglichkeiten

nach: T.Funk/R. Malarski (1999): Mediation im Ausbildungsalltag. Konstruktiv streiten lernen. hiba-Weiterbildung. Band 10/54. Lübeck: Hiba-Verlag.