

SUPERVISION

Theorie – Praxis – Forschung

Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift
(peer reviewed)

2001 gegründet und herausgegeben von Univ.-Prof. Dr. mult. Hilarion G. Petzold,
Europäische Akademie für bio-psycho-soziale Gesundheit, Naturtherapien und Kreativitätsförderung,
Hückeswagen, Donau-Universität Krems, Institut St. Denis, Paris, emer. Freie Universität Amsterdam

in Verbindung mit:

Univ.-Prof. Dr. phil. (emer.) Jörg Bürmann, Universität Mainz

Prof. Dr. phil. Wolfgang Ebert, Dipl.-Sup., Dipl. Päd., Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit,
Hückeswagen

Dipl.-Sup. Jürgen Lemke, Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit, Düsseldorf

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

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

Lic. phil. Lotti Müller, MSc., Psychiatrische Universitätsklinik Zürich, Stiftung Europäische Akademie für
biopsychosoziale Gesundheit; Rorschach

Dipl.-Sup. Ilse Orth, MSc., Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit, Hückeswagen

Prof. Dr. phil. (emer.) Alexander Rauber, Hochschule für Sozialarbeit, Bern

Prof. Dr. phil. Brigitte Schigl, Department für Psychotherapie und Biopsychosoziale Gesundheit,
Donau-Universität Krems

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

Dr. phil. Ingeborg Tutzer, Bozen, Stiftung Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit

1972 – 2022 > 50 Jahre FPI und 40 Jahre EAG > Integrative Therapie, Agogik, Kulturarbeit
und Öko-Care

© FPI-Publikationen, Verlag Petzold + Sieper, Hückeswagen. Supervision ISSN 2511-2740.

www.fpi-publikationen.de/supervision

SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung

Ausgabe 04/2024

Ein Streifzug durch das Thema *Konflikte* mit Schlussfolgerungen
für die Integrative Supervision

*Olaf Henze, Troisdorf **

* Aus der „Europäischen Akademie für biopsychosoziale Gesundheit, Naturtherapien und Kreativitätsförderung“ (EAG), staatlich anerkannte Einrichtung der beruflichen Weiterbildung (Leitung: Univ.-Prof. Dr. mult. Hilarion G. Petzold, Dipl.-Sup. Ilse Orth, MSc), Hückeswagen. Mail: forschung@integrativ.eag-fpi.de, oder: info@eag-fpi.de, Information: <http://www.eag-fpi.com>. EAG-Weiterbildung 'Supervision und Organisationsentwicklung im Integrativen Verfahren®'. Betreuerin / Gutachter: Bettina Mogorovic, MSc. / Prof. Dr. Hilarion G. Petzold.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung
2. Zwischenmenschliche Konflikte: Begrifflichkeit, Ebenen des Auftretens und Implikationen für die Integrative Supervision
 - 2.1. Zwischenmenschlicher Konflikt – Begrifflichkeit
 - 2.2. Ebenen der Konfliktaustragung
 - 2.3. Produktivität sozialer Konflikte
3. Zwischenmenschliche Konfliktodynamiken und Schlussfolgerungen für die Integrative Supervision
 - 3.1. Soziale Wahrnehmung und Attributionsprozesse
 - 3.2. Mentalen Repräsentationen und Konflikte
 - 3.2.1. Mentale Repräsentation als Kognition und Schemata
 - 3.2.2. Mentale Repräsentation im Integrativen Ansatz
 - 3.2.3. Soziale/kollektive mentale Repräsentationen
 - 3.2.4. Konfligierende mentale Repräsentationen
 - 3.3. Integrative Kraft von Konflikten
 - 3.4. Interdependenz von Handlungen in Konflikten
 - 3.4.1. Soziale Austauschprozesse in Konfliktlagen
 - 3.4.2. Interdependenz und Konfliktstile
 - 3.4.3. Wut, Aggression und Gewalt in Konflikten
 - 3.4.4. Prosoziales Verhalten und Empathie in Konflikten
 - 3.5. Risikofaktoren in Konfliktlagen aus sozialpsychologischer Sicht
 - 3.6. Verläufe von Konflikten
 - 3.6.1. Phase 1: Diskussion, Polemik, Verhärtung
 - 3.6.2. Phase 2: Handeln statt Worte
 - 3.6.3. Phase 3: Schemata und Koalitionen
 - 3.6.4. Phase 4: Gesichtsverlust, Drohstrategien und Zerstörung
4. Weiterführende Dimensionen von Konflikten und ihre Bedeutung für die Integrative Supervision
 - 4.1. Vertrauen und Misstrauen im Konflikt

- 4.2. Konflikt als Belastung
- 4.3. Ausbalancieren der Identität im Konflikt
 - 4.3.1. Ich-Identität im Konflikt
 - 4.3.2. Soziale Identität im Konflikt
- 4.4. Verantwortung und Kontrollerwartung im Konflikt
- 5. Wege zur Lösung von Konflikten im Kontext der Integrativen Supervision
 - 5.1. Von konfligierenden Willensstrebungen zur Kooperation
 - 5.2. Konfliktkompetenz und Konfliktperformanz
 - 5.3. Konfliktbearbeitung durch geregelte Interaktion
 - 5.4. Drittparteien-Beratung
 - 5.5. Mediation
 - 5.6. Verhandeln
 - 5.7. Diskurs
 - 5.8. Krisenintervention
- 6. Zusammenfassung/Summary
- 7. Literatur

1. Einleitung

„*Konflikte sind cool!*“ würde der streitbare Dr. House in der gleichnamigen Serie sagen. Die Filmfigur Dr. House stellt einen Arzt und Diagnostiker in einem Krankenhaus dar. Er und sein Team bekommen Patienten mit komplexen Krankheiten zugeteilt. Die Filmfigur ist der Romanfigur Sherlock Holmes nachempfunden und zeigt sich als eigenwilliger, aber genialer Diagnostiker. Er scheut keinen Konflikt und legt sich mit vielen Menschen in seinem Umfeld an. Das macht ihn einsam. Auf der anderen Seite bringt in der Serie seine kompetitive und herausfordernde Art wichtige diagnostische Erkenntnisse zu Tage. „*Ärger hat auch seine gute Seite: manchmal ist Ärger Urlaub von anderem Ärger; und nichts hilft besser über einen Ärger hinweg als der nächste.*“ (Marquard 2000 8) Konflikte kommen überall vor. Es gibt Wissenskonflikte, Interessenskonflikte, Entscheidungskonflikte, Ehe- und Familienkonflikte, Konflikte auf der Arbeit, Konflikte in und zwischen Organisationen, gesellschaftliche Konflikte, militärische Konflikte (Vester 2009 146 ff.). Jeder Konflikt hat eine Geschichte (Espelöer 2018 2). Zu meiner Arbeit als Verfahrensbeistand gehört neben Kenntnissen aus dem Recht und aus der Entwicklungspsychologie Konfliktkompetenz zur *Fach- und Feldkompetenz* (Petzold et al 1999/2001/2010). Das Thema *Konflikte* ist auch für die Integrative Supervision ein zentrales Thema. Wir haben in der Supervision, im Coaching und in der Organisationsentwicklung immer wieder mit verschiedenen Konflikten auf unterschiedlichen Ebenen zu tun. Petzold stellt kritisch fest, dass sich Konflikttheorie und Konfliktforschung in einem *Theoriechaos* befinden würden und das in der Folge Konfliktsupervision und Konfliktberatung zu einem großen Teil auf einem *Chaos von Ideologien* beruhen würde. Es würde an *Interdisziplinarität* fehlen (Petzold 2003b 2). Das Thema *Konflikte* ist jedenfalls ein sehr weites Feld. Die zum Konfliktbegriff benachbarten Themen, wie Macht, Gewalt, Kontrolle und Aggression sind vielfältig und müssen berücksichtigt werden (Petzold 2003b 2 f.). Ich möchte mich in dieser Arbeit mit dem Konfliktbegriff auseinandersetzen. Dabei geht es schwerpunktmäßig um *zwischenmenschliche Konflikte*. Intrapsychische Konflikte und motivationale Dilemmata hängen zwar mit zwischenmenschlichen Konflikten zusammen, die Darstellung innerpsychischer Konflikte würde jedoch den Rahmen dieser Arbeit sprengen.

Ich verdiene mit der Bearbeitung von zwischenmenschlichen Konflikten meinen Lebensunterhalt. Ich bin Verfahrensbeistand und werde in familiengerichtlichen

Verfahren „dem minderjährigen Kind in Kindschaftssachen, die seine Person betreffen (als) fachlich und persönlich geeignete(r) Verfahrensbeistand (bestellt), soweit dies zur Wahrnehmung der Interessen des Kindes erforderlich ist.“ (§ 158 FamFG). Beispiele für verschiedene Konfliktkonstellationen, um die es hier gehen kann, sind in § 158 Abs. 2 FamFG aufgezählt. Es geht u.a. um Situationen, die das Kindeswohl betreffen und in denen sich das Jugendamt mit Eltern in einem Konflikt befinden. Oder es geht um Konflikte zwischen getrennten Eltern, denen es schwerfällt, sich wegen der elterlichen Sorge oder wegen des Umgangs zu einigen. Oder es geht um Konflikte zwischen Pflegeeltern, die ihr Pflegekind gerne behalten möchten und leiblichen Eltern, die ihr Kind zurückfordern. Ich bin also als Verfahrensbeistand in meinem Arbeitsfeld mit zahlreichen zwischenmenschlichen Konflikten, die mehr oder weniger intensiv ausgetragen werden, befasst. Ich habe täglich mit Menschen zu tun, die sich streiten. Dem entsprechend bin ich mit Spannungen, Feindschaften, Verletzungen und manchmal auch mit Gewalt und Vernichtungswillen konfrontiert, denn mitunter bewegen sich die Konfliktparteien in einem *Kraftfeld der Gewalt* (Butler 2023 18). Die Kinder sind in diesen Konstellationen die Leidtragenden, denn sie sind von Konflikten betroffen, die auf der Erwachsenenenebene zu klären sind. Manchmal entsteht der Eindruck, dass die Kinder dabei zu Objekten werden, um welche gestritten wird, wie um ein Haus oder um den Unterhalt. In solchen Verfahren nehmen sich die Eltern häufig eine Anwältin. Oft tragen die Anwälte zur Polarisierung der Konfliktlage bei. Sie wirken aber auch mäßigend und lösungsorientiert auf ihre Mandantinnen ein. Von einer Verfahrensbeiständin wird erwartet, dass sie sich für eine kindeswohldienliche Lösung einsetzt. Von einem Verfahrensbeistand wird im Hinblick auf die Konfliktparteien, ähnlich wie bei einem Mediator in einer Mediation, eine möglichst *neutrale*, beziehungsweise eine *allparteiliche* Haltung erwartet. Im Integrativen Ansatz wird vertreten, dass eine neutrale Haltung eher nicht möglich ist. Das liegt daran, dass wir als Menschen sofort und in jeder Situation automatisch Bewertungen vornehmen. Auf Grund der neuronalen Struktur unseres Gehirns und auf Grund der Evolution können wir nicht anders. Unsere Vorfahren waren darauf angewiesen, z.B. in kritischen Situationen sofort zu bewerten, ob jemand gefährlich ist oder nicht. Im Integrativen Ansatz lernen wir, uns solchen Bewertungen bewusst zu werden und diese zu reflektieren. Wir machen also einen *Realitätscheck*. Mit einem solchen Realitätscheck können wir versuchen, bei einer Konfliktberatung allen Konfliktbeteiligten gerecht zu werden. Manchmal erweist sich eine solche Haltung als schwierig und man muss im

Interesse der Kinder in wohlbegründeter Weise eine Position ergreifen. Auf Grund meines beruflichen Hintergrunds habe ich also ein großes Interesse, mir über das Thema *Konflikte* Klarheit zu verschaffen. Interessant ist, dass die Konflikte, mit denen ich als Verfahrensbeistand zu tun habe, bereits einer *institutionellen Klärung* zugeführt worden sind, nämlich dem Amtsgericht oder in der Beschwerdeinstanz dem Oberlandesgericht. Vor dieser Zuführung waren diese Konflikte mehr oder weniger *frei flottierend*. Bei einem institutionellen Prozess, wie zum Beispiel einem Gerichtsprozess, werden diese Konflikte in geregelte Bahnen gelenkt. Das Wildwasser wird zivilisatorisch eingefasst und die Ufer begradigt. „*Institutionen sind Regeln mit Geltung.*“ (Stachura 2009 9). Institutionen, wie z.B. das Recht, sind – frei nach Foucault – die „*Armaturen unserer Zivilisation*“. (Foucault 1993 95). Insofern ist die institutionelle Regelung von Konflikten eine gute Sache, denn es gibt am Ende des Verfahrens eine institutionell herbeigeführte Konfliktlösung - auch wenn diese Lösung einer Konfliktpartei oft nicht gefällt. So weit, so gut. Jetzt ist es an der Zeit, eine Brücke zur Integrativen Supervision zu schlagen. Ich kann als Supervisorin mit Supervisanden zu tun haben, die als Verfahrensbeiständin oder als Mitarbeiterin im Jugendamt z.B. mit familiären Konflikten zu tun haben. In der Supervision kann sich darüber hinaus das Feld öffnen, denn als Supervisorin habe ich darüber hinaus oft mit Konflikten zu tun, die in Organisationen oder in Teams stattfinden. In der Integrativen Supervision können neben arbeitsfeldbezogenen Konflikten auch zahlreiche organisationale Konfliktsituationen zum Thema werden: Rollenkonflikte, Teamkonflikte, Konflikte zwischen Mitarbeiterinnen und Vorgesetzten aber auch Konflikte zwischen Supervisandin und Supervisorin und viele andere Konstellationen. Diese Arbeit kann dabei als *Glossar zum Thema zwischenmenschlicher Konflikte* hilfreich sein. Ziel ist eine zusammenfassende Darstellung begrifflicher Linien über Konflikte, so wie ich sie subjektiv herauslese. Die zentralen Quellen sind für mich

- Sozialpsychologie
- Konflikt- und Friedensforschung
- Systemischer Ansatz
- Integrativer Ansatz.

Die Hinweise zur Literatur sind im Text enthalten. Natürlich werden im Verlauf dieser Arbeit Implikationen für die Integrative Supervision herausgearbeitet.

Ich bedanke mich für die aufwendige Durchsicht und für die wertvollen inhaltlichen Hinweise bei *Herrn Prof. Dr. mult. H. G. Petzold* und bei *Frau Bettina Mogorovic M.Sc.*.

2. Zwischenmenschliche Konflikte: Begrifflichkeit, Ebenen des Auftretens und Implikationen für die Integrative Supervision

In diesem Kapitel wird zuerst die Begrifflichkeit geklärt (Kapitel 2.1.). Dann werden die verschiedenen *Ebenen der Konfliktaustragung* thematisiert (Kapitel 2.2.). Wenn man sich über Konflikte unterhält, ist es hilfreich zu wissen, auf welcher *Ebene* sich der Konflikt abspielt. Handelt es sich um gesellschaftliche oder zwischenstaatliche Konflikte, um Konflikte in/zwischen Organisationen oder um Konflikte zwischen Personen? Im Anschluss (Kapitel 2.3.) geht es um *produktive Faktoren* von Konflikten.

2.1. Zwischenmenschlicher Konflikt – Begrifflichkeit

Was ist ein Konflikt? Was passiert, wenn zwischen Menschen Konflikte entstehen? Wie lassen sich Konfliktdynamiken beschreiben? Es gibt den Konflikt im Grunde dann, wenn mindestens ein Mensch etwas als Konflikt bewertet und ihn als solchen benennt. Ein Konflikt existiert insofern auf Grundlage von *Kognitionen* und *mentalen Repräsentationen*. Dazu später mehr. Generell wird der Begriff *Konflikt* im Alltag eher negativ bewertet. Diese eher negative Konnotation macht sich an den zum Teil negativ wertenden Synonymen bemerkbar, die mir zum Begriff Konflikt eingefallen sind (von A bis Z geordnet): Affäre, Aggressivität, Ambivalenz, Anklage, Ärger, Auseinandersetzung, Aushandlung, Beschwerde, Bipolarität, Brechen mit, Boykott, Clinch, Debatte, Differenzen, Dilemma, Diskurs, Dissens, Diskussion, Disput, Divergenz, Entzweien, Fehde, Gegnerschaft, Gegensätzlichkeit, Gerangel, Gezänk, Hader, Kalamität, Kalter Krieg, Kampf, Kontroverse, Krawall, Krieg, Krise, Meinungsverschiedenheit, Misshelligkeiten, Nichtübereinstimmung, Reaktanz, Reklamation, Rivalität, Riss, Spannung, Streit, Schwierigkeit, Uneinigkeit, Unentschiedenheit, Verstimmung, Vorwurf, Widerstand, Widerstreit, Wirren, Zerrüttung, Zerwürfnis. Ein vorurteilsfreier Gebrauch des Begriffs ist daher eine Herausforderung (*Bonacker/Imbusch 2010 68*). Etymologisch geht das lateinische Wort *confligere* in zwei Richtungen (*Bonacker/Imbusch 2010 68*):

1. Transitives Verb: `zusammenstoßen` und `zusammenschlagen` (*Handlung*)
2. intransitives Verb: `aneinandergeraten` und `im Streit liegen` (*Zustand, Struktur*).

Die Definitionen des Konfliktbegriffs sind in den Sozialwissenschaften nicht einheitlich und es gibt eine Menge an unterschiedlichen Ansätzen und Theorien (*Ahlbrecht et al 2009 23*). Folgende *Basisdefinition* gibt eine erste Orientierung: „*Konflikte lassen sich (...) definieren als soziale Tatbestände, an denen mindestens zwei Parteien (Einzelpersonen, Gruppen, Staaten etc) beteiligt sind, die auf Unterschieden in der sozialen Lage und/oder auf Unterschieden in der Interessenkonstellation der Konfliktparteien beruhen.*“ (*Bonacker/Imbusch 2010 69*). Es gibt verschiedene Konfliktarten, wie zum Beispiel Verteilungskonflikte, Machtkonflikte, Bewertungskonflikte, Beurteilungskonflikte, Kommunikationskonflikte, Motivkonflikte, Entscheidungskonflikte, Entwicklungskonflikte, Rollenkonflikte (*Fischer et al 2009 693 ff.*).

Es folgen verschiedene Definitionen des Begriffs *Konflikt*. Ich möchte diese Definitionen unkommentiert nebeneinanderstehen lassen:

- Aus sozialpsychologischer Sicht liegt ein Konflikt vor, „... wenn nicht zu vereinbarende Handlungstendenzen aufeinanderprallen.“ (*Fischer 2009 et al 692 nach Deutsch 1976*).
- Aus einem Handbuch für Mediation: „Der Konflikt ist eine Beziehung, die um einen Antagonismus strukturiert ist.“ (*Schmidt, K. 2016 211*).
- Aus *Konfliktmanagement* von Glasl: „Ein „Sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen), wobei wenigstens ein Akteur Unvereinbarkeiten im Denken/Vorstellen/Wahrnehmen und/oder Fühlen und/oder Wollen mit dem anderen Akteur (anderen Akteuren) in der Art erlebt, dass im Realisieren eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur (die anderen Akteuren) erfolge.“ (*Glasl 2002 14 f.*)
- Eine Definition aus *systemischer Sicht*: „Ein Konflikt ist eine bestimmte Form der Abfolge von Kommunikationen, die darin besteht, dass eine Kommunikation mit einer Negation beantwortet wird und auf diese wieder eine Negation folgt. Diese Art des spiegelbildlichen Aufeinander-Reagierens wird als „symmetrisch“ bezeichnet (...) Erst wenn eine Kette solcher symmetrisch aufeinander bezogenen Negationen erkennbar ist, „hat“ man einen Konflikt.“ (*Schlippe v. 2022 25 f.*)

Definitionen des Begriffs *Konflikt* aus dem integrativen Ansatz:

- „Konflikte sind das zeitgleiche Aufeinandertreffen widerstreitender Kräfte bzw. von Impuls und Hemmung“ (*Petzold 1973*).“ (*Petzold 2003b 7*).

- „Konflikte entstehen aus dem Aufeinandertreffen gegensätzlicher oder differenter Interessenslagen, ungerechter Verteilung von Ressourcen, ungleichen Chancen – prinzipiell aus Situationen sozialer Benachteiligung (Petzold 1973).“ (Petzold 2003b 7).
- „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 forderndes Potential verbunden sein kann, wenn nach konflikthaftem Aus↓einander↓setzen der Kontrahenten wieder ein Zu↑sammen↑setzen erfolgt und neue Lösungen für die alten oder für neue Stücke erarbeitet werden“ (Petzold 1973). (Petzold 2003b 15)
- Konflikte entstehen bei einer Destabilisierung von Systemen, so daß es zu Prozessen des Fluktuiereus 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 (Petzold 2003b 16).
- Eine stresspsychologische Betrachtung im integrativen Ansatz: „Konflikte sind Anforderungen, die psychophysische Stressantworten auslösen und je nach Konfliktintensität zu Überforderungen mit entgleisenden psychophysiologischen Reaktionen eskalieren können (Petzold 1968a).“ (Petzold 2003b 6).

Da es in der vorliegenden Arbeit um die Einbettung des Themas *Konflikt* in den Kontext der *Integrativen Supervision* geht, möchte ich hier folgende Definition präferieren:

„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 antagonisierenden Werten, Interessen, Geschichtsinterpretationen und Zukunftsvisionen (Petzold 1999r).“ (Petzold 2003b 12)

Also mal mit eigenen Worten: wir haben ein Individuum oder eine Gruppe. Die Person oder die Gruppe wird mit Ansprüchen von außen konfrontiert. Also zum Beispiel: von einer Schülerin wird erwartet, dass sie in die Schule geht. Die Schülerin hat jedoch ein anderes Interesse, nämlich auszuschlafen. Außerdem weiß die Schülerin, dass eine Mathearbeit ansteht, für die sie sich nicht vorbereitet hat. Also treffen hier gegensätzliche Ansprüche aufeinander. Die Schülerin bringt zahlreiche Erfahrungen, mentale Repräsentationen, Erinnerungen und Gefühle in Zusammenhang mit der Schule mit. Wenn diese Erfahrungen überwiegend negativ konnotiert sind, führen sie bei ihr zur Bewertung: „da will ich nicht hin...“. Sie antizipiert in die Zukunft: „bei der Mathearbeit werde ich scheitern. Dafür muss ich mich dann schämen...“. Das alles kristallisiert sich dann in den Antagonismus zwischen dem Außenanspruch *Erfüllung der Schulpflicht* und *Erbringung von Leistung* auf der einen Seite und *Reaktanz*, in die Schule zu gehen auf der anderen Seite. Unabhängig auf welcher Ebene (Kap. 2.2) sich ein Konflikt abspielt und unabhängig davon, um was es dabei geht, lassen sich drei grundlegende Komponenten eines Konflikts unterscheiden (Ahlbrecht et al 2009 25). Die Analyse eines Konflikts unter dem Gesichtspunkt dieser Komponenten kann Anhaltspunkte für eine Bearbeitung des Konflikts liefern. Ein Konfliktgegenstand wird beeinflusst durch

1. Konfliktsituation
2. Konfliktbewertung
 - Kognitive Bewertung (appraisal)
 - Emotionale Bewertung (valuation)
 - Antizipierte Lösung oder Scheitern
3. Konfliktverhalten.

Die drei Aspekte der Konfliktbewertung wurden von mir nach Hinweis von Prof. Petzold eingefügt. Die vorliegende Arbeit möchte zur Klarheit bezüglich dieser Komponenten rund um Konflikte beitragen.

2.2. Ebenen der Konfliktaustragung

Konflikte lassen sich nach Inhalten differenzieren. So gibt es Verteilungskonflikte (es geht um ein knappes Gut), Bewertungskonflikte (es besteht Uneinigkeit bezüglich erwünschter Ziele), Beurteilungskonflikte (es besteht Uneinigkeit hinsichtlich Einschätzungen über das Eintreten eines Ergebnisses) und es gibt Beziehungskonflikte (es kommt zu persönlichen Herabsetzungen) (Pfundmair et al

2017 747). Darüber hinaus gibt es verschiedene Ebenen und Kontexte, in denen sich diese Konflikte abspielen können. So lässt sich zum einen zwischen intrapersonellen und interpersonellen Konflikten und analog dazu zwischen intranationalen und internationalen Konflikten unterscheiden (*Galtung* 1982 154). Es lassen sich also *vier Ebenen der Konfliktanalyse* auseinanderhalten (*Bonacker/Imbusch* 2010 69):

1. *Ebene des Individuums mit intrapersonalen Konflikten* (psychische Spannungen).
2. *Interpersonale Konflikte* (Entscheidungs- und Beziehungskonflikte zwischen Personen).
3. *Innengesellschaftliche Konflikte / intranationale Konflikte* (z.B. politische, religiöse, ökonomische, soziale Konflikte, ethnische und andere Minoritätenkonflikte, Bürgerkriege etc.).
4. *Internationale Konflikte* (Machtkonflikte, Kriege, globale Verteilungskonflikte, regionale Auseinandersetzungen).

Konflikte, von denen große Gruppen von Menschen betroffen sind, lassen sich als *gesellschaftliche Konflikte* auf der *Makroebene* bezeichnen. Also zum Beispiel Konflikte zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden oder Konflikte zwischen politischen Parteien (Ebene 3). Auch Konflikte zwischen Staaten (Ebene 4) lassen sich der Makroebene zuordnen, jedoch sollte man zwischen (inner-) gesellschaftlichen Konflikten und Konflikten zwischen Staaten klar unterscheiden. Während der Umgang mit gesellschaftlichen Konflikten in modernen Staaten in den meisten Fällen domestiziert und geregelt ist (*Pelinka* 2016 17 f.), liegt die Besonderheit bei Konflikten *zwischen* Staaten darin, dass hier die Interaktionen oft eben zu wenig verbindlich institutionalisiert und daher häufig ungeregelt sind (mehr dazu in Kap. 5.3). Bei der Betrachtung von zwischenstaatlichen Konflikten bewegt man sich in *Denkschulen internationaler Politik* (*Roithner* 2016 217). Die Konflikte zwischen gesellschaftlichen Milieus oder auch zwischen Staaten sind also Konflikte, die sich auf der *Makroebene* abspielen (*Petzold* 2003b 4). Erforscht werden diese Konflikte z.B. in der Soziologie, in der Politikwissenschaft und in der Friedens- und Strategieforschung (*Petzold* 2003b 4). Dazu gehören soziale Konflikte, die sich um Verteilungsfragen drehen, Konflikte wegen des Klimawandels oder wegen der Migration. Auch der sog. *Kalte Krieg* war ein Konfliktfeld auf der Makroebene. Ein interessanter Forschungsansatz für den Bereich von Ebene 3 (innengesellschaftliche Konflikte) ist die *Cleavage-Theorie*. „„Cleavages“ –deutsch Spaltungslinien – bezeichnen historisch stabile Konfliktkonstellationen, die sich aus der Teilung von Bevölkerungsgruppen

entlang sozialer Interessen und Identitäten ergeben.“ (Mau et al 2023b 11). Diese Konfliktlinien können sich zu Spaltungen der Sozialstruktur durch *Gräben* mit der möglichen Folge von *tektonischen Überwerfungen* entwickeln (ebenda). Die Erstürmung des Kapitols in den USA durch Kräfte, die sich von Trump haben aufwiegeln lassen, lassen sich als solche gesellschaftliche Verwerfung bewerten. Eine wichtige Konfliktart auf der Makroebene sind *Verteilungskonflikte*, die aus *sozialen Ungleichheiten* heraus entstehen. In Gesellschaften finden zahlreiche Ungleichheitskonflikte gleichzeitig statt (Mau et al 2023a 37). Folgende Typologien und *Konfliktarenen* innergesellschaftlicher Konflikte lassen sich unterscheiden (Mau et al 2023a 49):

- Oben-Unten-Ungleichheiten
(Verteilungskonflikte, Sozial-, Verteilungs-, Steuerpolitik)
- Innen-Außen-Ungleichheiten
(Zugehörigkeits- und Grenzkonflikte, Migrationspolitik)
- Wir-Sie-Ungleichheiten
(Rechte und Anerkennung, Gleichstellungs- und Anerkennungspolitik)
- Heute-Morgen-Ungleichheiten
(ökologische Zielkonflikte, Umwelt- und Klimapolitik).

Bei diesen Konflikten geht es auch um kollektive Identitäten und Konflikte zwischen kollektiven mentalen Repräsentationen (Kap. 3.2). Außerdem sind diese Konflikte häufig flankiert von gereizten und emotional aufgeladenen Debatten und Polarisierungen (Mau et al 2023a 245, Pörksen 2019), die durch *Triggerpunkte* (neuralgische Stellen von moralischen Erwartungen und sozialen Dispositionen, an denen Meinungsverschiedenheiten hochschießen) ausgelöst werden (Mau et al 2023a 246). In der Integrativen Supervision ließe sich reflektieren, mit welcher Qualität die *Diskurse* (Gespräche, Konversationen, Streitgespräche) (Bischof K. 2016 233 ff.) geführt werden und wie die Streit- und Friedenskultur konkret aufgestellt ist.

Die nächste Ebene sind Konflikte, die in und zwischen Organisationen/Institutionen auftreten (Mesoebene). In Organisationen geht es zum Beispiel häufig um Konflikte um knappe Güter (Gebert et al 2002 164 ff.) und Ressourcen (Petzold 2007a 306). Beispiele: Der Bereich Controlling möchte sparen. Das Management möchte investieren. Die Personalabteilung möchte Personal einsparen, die Fertigung meldet Personalbedarf an. In Organisationen/Institutionen gibt es Konflikte um

unterschiedliche Pläne, wie ein Ziel erreicht werden kann. Über die gemeinsamen Ziele muss man sich auch noch einigen – was zu Zielkonflikten führen kann. Es gibt

- Ziel-Ziel-Konflikte
- Mittel-Mittel-Konflikte
- Ziel-Mittel-Konflikte

(*Petzold 2007a*, 306). Also, man sieht, dass es in Organisationen und Institutionen zahlreiche Konfliktfelder geben kann. Für die Integrative Supervision gilt es, z.B. Teams im Rahmen einer fundierten Kollegialität zu einem fairen und konstruktiven Diskurs von bestehenden Konflikten anzuleiten, so dass trotz gegebener Konflikte ein gutes Betriebsklima entsteht oder erhalten bleibt (*Petzold 2007a*, 240). Dasselbe gilt auch für den Bereich *zwischen* Organisationen. Konflikte zwischen Ministerien kann man jeden Tag in den Nachrichten verfolgen. Legendär sind Konkurrenzkonflikte zwischen den Firmen Apple und Microsoft. Auch zwischen einem Jugendamt und einem freien Träger kann es z.B. im Rahmen von Kostensatzverhandlungen zu Konflikten kommen. Wie gesagt, lassen sich diese Konflikte der *Mesoebene* zuordnen (*Petzold 2003b* 4). Sie werden in der Sozialpsychologie, in der Organisationssoziologie bzw. Organisationswissenschaften behandelt (ebenda). An dieser Stelle sei auf das Werk von *Astrid Schreyögg Konfliktcoaching* hingewiesen, welches ausführlich die Bearbeitung von Konflikten auf der Mesoebene bezüglich Teams und Organisationen einght.

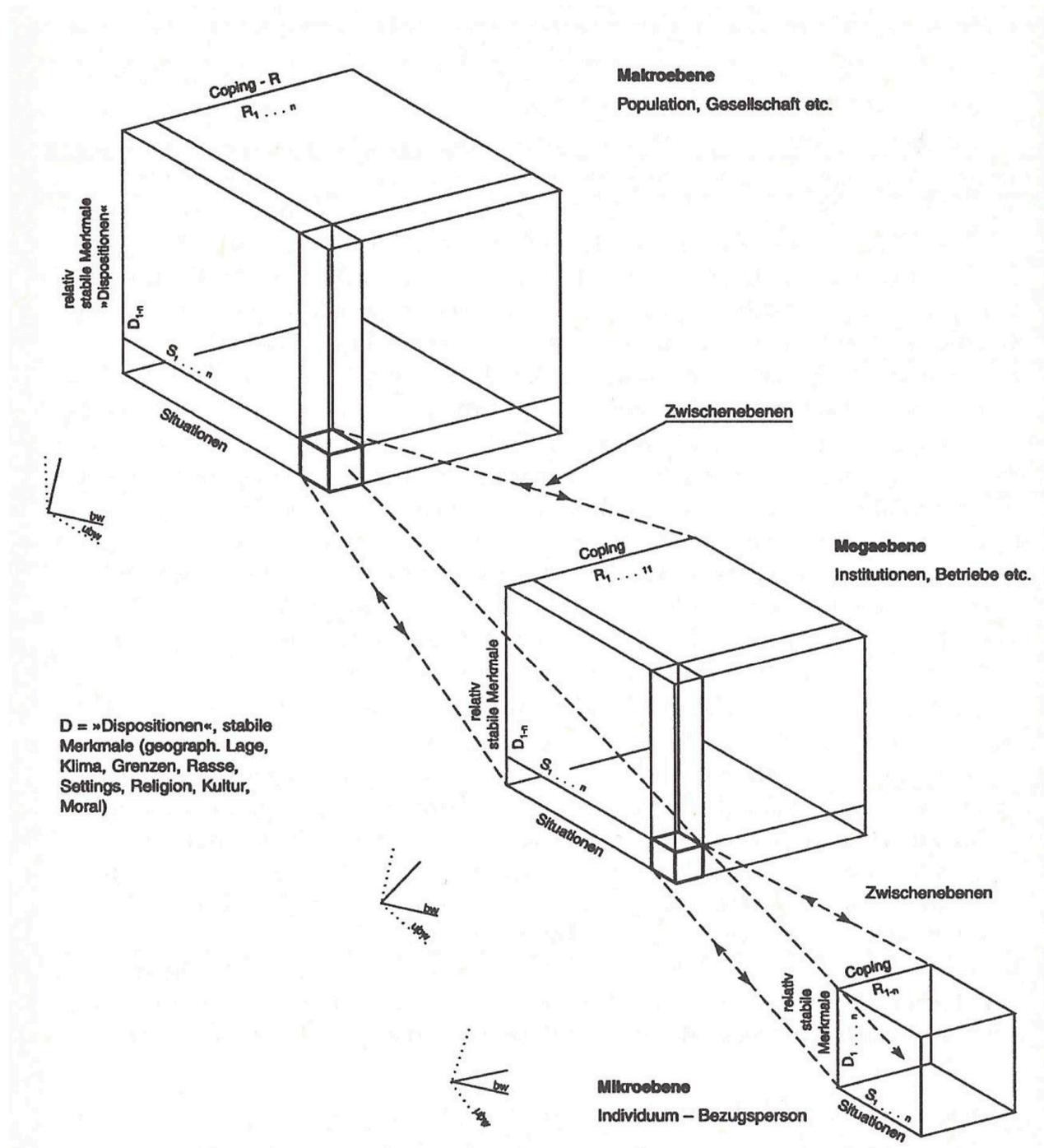
Konflikte auf der *Mikroebene* sind entweder innerpsychische/intrapersonale Konflikte, also Konflikte, die sich innerhalb einer Person abspielen oder interpersonale Konflikte, also ganz klassisch Konflikte zwischen Personen (zwischenmenschliche Konflikte) (*Petzold 2003b* 4). Zum Bereich der intrapersonalen Konflikte gehören Motiv- und Entscheidungskonflikte (*Thomae 1974*) oder *psychodynamische Konflikte*, wie sie z.B. von tiefenpsychologischen Ansätzen beschrieben werden. Auch Konflikte im Bereich von Kognitionen, wie sie in der Theorie der *kognitiven Dissonanz* (*Festinger 2012*) beschrieben werden, gehören dazu. Zwischenmenschliche Konflikte sind z.B. Paarkonflikte, Elternkonflikte, Konflikte zwischen Eltern und Kindern, Intra- und Intergruppenkonflikte und sonstige Konflikte zwischen Individuen.

Differentielle Betrachtung von Konflikten:

- **Makroebene**
 - Gesellschaftliche bzw. politische nationale/innergesellschaftliche Konflikte, Sache der Soziodynamik
 - Internationale Konflikte, Sache ideologischer und ökonomischer Dynamiken, soziologische Ebene, Bereich von Soziologie, politischer Wissenschaften, Friedens- und Strategieforschung)

- **Mesoebene**
 - Konflikte in Organisationen (organisationale Konflikte/ Organisationsdynamik, Bereich der Sozialpsychologie und Organisationssoziologie bzw. Organisationswissenschaften).
 - Konflikte in oder zwischen Institutionen
 - **Mikroebene**
 - Intrapersonale Konflikte (Psychodynamik)
 - Interpersonale Konflikte (Paar-, Gruppendynamik, Sozialpsychologie)
 - **Mischdynamiken**
 - (z.B. die Vermischung persönlicher und kollektiver Machtmotive)
- (Petzold 2003b 4)

Natürlich gibt es zwischen diesen Ebenen Querbezüge und Mischdynamiken (Petzold 2003b 4). Zum Beispiel können sich innergesellschaftliche Verteilungskonflikte auf der Makroebene auf die Familie auswirken. So sind nachteilige Auswirkungen von Armut auf den familiären Zusammenhalt und auf das familiäre Konfliktpotenzial dokumentiert (Walper/Gniewosz 2018 75 f.). Strukturelle Konflikte in einer Organisation können zu Motivkonflikten bei einem Arbeitnehmer führen. Klar ist also, dass sich nach dem Mehrebenenmodell des integrativen Ansatzes gesellschaftliche Konflikte, die auf der Makroebene stattfinden, über die Mesoebene auf unsere Lebenswirklichkeit auf der Mikroebene auswirken. So hat sich die Coronapandemie und der gesellschaftliche Umgang damit (Makroebene) unmittelbar auf unsere konkreten Lebensumstände auf Arbeitsfelder in Organisationen (Mesoebene) und auf die Existenz der Familien (Mikroebene) ausgewirkt. Das Gleiche gilt für Konflikte wegen des Umgangs mit dem Klimawandel, der Inflation oder den Kriegen in der Ukraine und im Gaza (Makroebene).



(Petzold 1993a 605)

Bei der Bearbeitung von sozialen Konflikten in der Integrativen Supervision öffnet sich der Blick über diese verschiedenen Ebenen. Soziale Berufe sind häufig *Vermittlungsinstanz* zwischen Einzelpersonen und Gesellschaft, beziehungsweise Institutionen (Herrmann 28 ff.). Die Herausforderung in der sozialen Arbeit besteht dann darin, gesellschaftliche Anforderungen mit den Bedürfnissen der Klientinnen zu

kalibrieren. Ziel ist dann eine eigenverantwortliche Lebensführung der Betroffenen in ihrer Lebenswelt. Dabei kommt es in der Sozialarbeit häufig zu Spannungen zwischen Hilfe- und Kontrollaufgaben. Es gibt Zwangskontexte, in denen zu Beginn wenig Kooperationsbereitschaft besteht (Soziale Arbeit in Gefängnissen, Bewährungshilfe, geschlossene Abteilungen in Kliniken, Kinderschutz in der Jugendhilfe). Im Kontext der integrativen Supervision kann reflektiert werden, inwiefern Divergenzen bestehen zwischen *Belastungen* (Stress, Überforderung) auf der einen Seite und *Anforderungen* (Entwicklungsaufgaben Ansprüche) auf der anderen Seite und ob *Ressourcen* vorhanden sind (*Petzold 2007a*, 291). Wie oben beschrieben wurde, schlagen im Bereich der Sozialarbeit Dilemmata und Konflikte, die auf der gesellschaftlichen Makroebene stattfinden, unmittelbar durch auf die Meso- und Mikroebene. Ein Beispiel ist das Arbeitsfeld *Sozialer Dienst im Jugendamt*. Man ist als Mitarbeiterin im Sozialen Dienst nicht nur mit den betroffenen Kindern befasst, die dann schon einiges erlebt haben und unter Umständen traumatisiert sind, sondern auch mit öffentlichen Auseinandersetzungen, die auf der gesellschaftlichen Makroebene zum Thema *Kinderschutz* stattfinden. Wenn etwas schief läuft und ein Kind zu Schaden kommt, wird das unter Umständen medial skandalisiert (*Biesel 2011* 24 ff.). Bei aller Verantwortung für die anvertrauten Kinder im Rahmen des Wächteramts ist die Organisation Jugendamt (Mesoebene) ist nicht zuletzt auf Grund einer oft simplifizierenden Berichterstattung einem enormen gesellschaftlichen Erwartungsdruck ausgesetzt. Gleichzeitig sind die Kommunen häufig finanziell überfordert. In der Folge sind Jugendämter manchmal personell unterbesetzt und für eine wirksame Hilfeleistung zu wenig ausgestattet. Werden diese Gegebenheiten (zum Beispiel in der Supervision) flankierend bei der Betrachtung der Situation des Kindes nicht kritisch reflektiert, kann sich das Handeln der Fachkräfte leicht auf *reaktive, kontrollierende und sanktionierende Handlungsprinzipien* (*Biesel 2011* 29) reduzieren. Ein *wirksamer Kinderschutz* muss daher auch die komplexen und häufig prekären Lebensbedingungen der betroffenen Familien zur Kenntnis nehmen, die im Kontext gesamtgesellschaftlicher Gegebenheiten zu betrachten sind.

Ein anderer Bereich, in dem gesamtgesellschaftliche Konfliktlinien in der konkreten Beratungssituation einen großen Einfluss haben, ist der Bereich der Interkulturellen Sozialen Arbeit, z.B. im Flüchtlings- und Migrationsbereich. Deutschland ist ein Einwanderungsland, denn mittlerweile leben über 15,9 Millionen Menschen mit Migrationshintergrund in Deutschland (*Yanik-Senay 2018* 17). Auf der

gesellschaftlichen Ebene lässt sich eine Konfliktlinie festmachen zwischen der Position, die ein Recht auf eine politisch-kulturelle Selbstbestimmung postuliert und sich für eine restriktive Grenzpolitik einsetzt auf der einen Seite und der Richtung, die ein Recht auf globale Bewegungsfreiheit und sich damit als eine liberale Migrationsgesellschaft sieht (*Saf 2022 102 zit. El-Mafaalani*) und eine Öffnung der Grenzen vertritt (*Gaumann 2017 51*), auf der anderen Seite festmachen. Als Fachkraft, die mit Menschen aus verschiedenen Kulturen zu tun hat, ist man verstärkt aufgefordert, sich mit diesen und mit anderen gesellschaftspolitischen *Konfliktarenen* (*Mau et al 2023a*) in Zusammenhang mit Migration auseinanderzusetzen und sich gegebenenfalls zu positionieren. Gilt doch *interkulturelle Kompetenz* („...differenzsensible, reflexiv-selbstkritische Haltung, die kulturelle Unterschiede weder betonen noch leugnen soll.“; *Kurt 2017 330*) als Schlüsselqualifikation. Interkulturelle Kompetenz heißt auch, die verschiedenen Konflikte zu kennen, mit denen sich z.B. *mehrheimische Jugendliche* auseinandersetzen müssen. Dazu gehören Auseinandersetzungen mit negativen Zuschreibungen, Stereotype und Ausgrenzungserfahrungen. (*Saf 2022 85*).

Sind bei Konflikten mehrere Ebenen betroffen, ist eine Konfliktarbeit dann nachhaltig, wenn *alle Ebenen* und alle betroffenen Akteure in die Konfliktarbeit einbezogen werden. In der Friedens- und Konfliktforschung wird von *Multi-Track-Diplomatie* gesprochen (*Ahlbrecht et al 2009 96 ff.*), in der z.B. die höchste Führungsebene, die mittlere und die untere Führungsebene einbezogen wird. Für die Konfliktarbeit in der Integrativen Supervision wäre zu fragen, welche Ebenen der Organisation und welche sonstigen Akteure z.B. bei einem Teamkonflikt sinnvollerweise einbezogen werden sollten. Mit *praxeologischen Instrumenten*, wie z.B. mit *Konflikt-Charts* (*Petzold 2007a, 319*), lassen sich die verschiedenen Konfliktfelder darstellen und für den Supervisanden nachvollziehbar machen.

2.3. Produktivität sozialer Konflikte

Dr. House ist nicht der Einzige, der Konflikte *cool* findet. Wenn wir in der Geschichte zurückgehen (*Bark 2012 15 f.*), hat schon *Heraklit* ausführlich über die produktive Dialektik von gegensätzlichen Spannungen nachgedacht. *Darwin* sah im Konkurrenzstreben eine wichtige Dynamik der Evolution. *Marx* bewertete Konflikte als Grundlage des gesellschaftlichen Wandels. *Simmel* hat den Konflikt als *eine* mögliche Form sozialer Beziehungen eingeordnet (*Bark 2012 15 f.*). Konflikte lassen sich

demnach als eigene Form der Vergesellschaftung bewerten und sind struktureller Bestandteil moderner Gesellschaftssysteme (Herrmann 2006 22). Soziale, zwischenmenschliche Konflikte sind *allgegenwärtig* und *unvermeidlich* (Bark 2012 20). Letztendlich sind Konflikte *kollektive Emergenzen*, also *Synergeme* von individuellen Emergenzen (Petzold 2007a 98). Es geht oft um konkurrierende Interessen. Etymologisch bedeutet *Konkurrenz* zusammenlaufen, um die Wette laufen. Dabei geht es um einen (sportlichen) Konflikt, der *gemeinsam* ausgetragen wird. Bark weist darauf hin, dass es ein *breites Spektrum* möglicher Konfliktphänomene gibt, wie zum Beispiel von Streitgesprächen bis hin zu körperlichen und kriegerischen Auseinandersetzungen (Bark 2012 20). Er warnt vor einer einseitigen negativen Konnotation des Konfliktbegriffs und einer einseitigen Dichotomie zwischen Konflikt und Konsens. Es folgen einige Beispiele für mögliche *produktive Funktionen* von Konflikten (Bark 2012 26 ff.):

- Lösen von Spannungen und Gegensätzlichkeiten
- Ausgleichen von gegensätzlichen Interessen
- Schlichten von Auseinandersetzungen, Interessenausgleich
- Verdeutlichen vorhandener Unterschiede
- Verdeutlichen von sozialer Ungleichheit und Ressourcenmangel
- Erneuerung oder Erhalt von sozialen Beziehungen
- Beendigung von als unerträglich bewerteten sozialen Beziehungen
- Auflösen von Spannungen
- Konvergenz an veränderte Umweltgegebenheiten
- Stabilisierung durch Wandel
- Nach *Luhmann*: Ermöglichung von *Anschlusskommunikation* und dadurch *Erhalt sozialer Systeme*
- Ventilfunktion, Entladung von Spannungen und Kanalisierung von Aggressionen
- Impuls zur Reflexion und zum Nachdenken
- Förderung von Gruppenkohäsion und Erhalt von Gruppengrenzen
- Förderung von Loyalität in der Gruppe
- Veränderung von Gruppenstrukturen und Prozessen
- Koalitionsfunktion
- Erhalt der sozialen Ordnung (Stabilisierungsfunktion)
- Manifestierung einer Rangordnung

- Stabilisierung von Normen und Regeln
- Kennenlernen bisher unbekannter Seiten des Konfliktpartners
- Stiften von Identität.

Bark konstatiert, dass Konflikte sowohl negative als auch positive Folgen haben können (Bark 2012 28). Die Bewertung, ob ein Konflikt produktiv ist oder nicht ist daher auch eine Frage des Standpunktes. Konflikte sind insofern ein *Typus sozialer Beziehungen, welcher Gesellschaften prägen* kann (Mau et al 2023a 39). Konflikte lassen sich als produktive und *normale* Begleiterscheinungen des gesellschaftlichen Wandels bewerten (ebenda). Im Rahmen der Integrativen Supervision wäre bei der Bearbeitung von Konflikten darüber nachzudenken, welche produktive Funktionen ein bearbeiteter Konflikt haben kann. Bei negativ bewerteten Konflikten lässt sich *prospektiv* betrachten, wie die Konfliktparteien gestärkt aus einer Konfliktbewältigung hervorgehen können, welche Ziele sie haben und welche Ressourcen sie für eine Zielerreichung benötigen. Vor diesem Hintergrund lassen sich Konflikte als *Lern- und Entwicklungspotenzial* verstehen (Herrmann 2006 48). Auch eine *Rückpeilung* darauf, ob der bearbeitete Konflikt etwas mit aktuellen gesellschaftlichen Konfliktlinien zu tun hat, könnte sinnvoll und hilfreich sein. Konflikte anzunehmen und anzusprechen, benötigt manchmal Mut und die Fähigkeit, eigene Ängste zu überwinden (Petzold 1973 246).

3. Zwischenmenschliche Konfliktodynamiken und Schlussfolgerungen für die Integrative Supervision

Im Kontext der Integrativen Supervision werden Erkenntnisse aus realexplikativen Theorien herangezogen (Tree of science, Petzold 2007a 85). So gibt es in der Sozialpsychologie wichtige Erkenntnisse, mit denen sich Konfliktodynamiken in verschiedenen Praxisfeldern der Integrativen Supervision nachvollziehbar erklären lassen. In Kap. 3.1. geht es um *soziale Wahrnehmungs- und Zuschreibungsprozesse*, die bei Dynamiken von sozialen Konflikten eine wichtige Rolle spielen. In Kap. 3.2. werden die Verdichtung dieser Prozesse zu *mental und sozialen Repräsentationen* besprochen. Wie wir weiter oben gesehen haben, spielen in Konflikten kognitive Vorstellungen und Bewertungen, die oft sozial geteilt werden, eine zentrale Rolle. In Kap. 3.3. geht es um die *integrative Kraft* von Konflikten. Dabei erfolgt eine kritische Auseinandersetzung mit einem wichtigen Aspekt der *systemischen Sichtweise* auf das Thema Konflikte. Für den Bereich der Integrativen Supervision ist es wichtig, klar zu

haben, dass sich in Konflikten die Handlungen der Konfliktpartner wechselseitig bedingen und beeinflussen. In der Sozialpsychologie spricht man von *Interdependenz*. Aus dem persönlichen Umgang der Konfliktparteien mit diesen Interdependenzen lassen sich verschiedene *Stile* des Umgangs mit Konflikten herausarbeiten (Kap. 3.4.). In Kap. 3.5. geht es um *Risikofaktoren*, die zu einer Konflikteskalation (Kap. 3.6) beitragen können.

3.1. Soziale Wahrnehmung und Attributionsprozesse

In vielen Tätigkeiten in sozialen Bereichen, also auch im Bereich der Integrativen Supervision, wird *Emotionsarbeit* geleistet. Emotionsarbeit lässt sich verstehen als „...das Management des Fühlens mit der Absicht, die Einstellungen, Gefühle oder Verhaltensweisen eines Interaktionspartners zu beeinflussen.“ (Bode et al 2017 4). Als Verfahrensbeistand bleibe ich freundlich, auch wenn sich ein Gegenüber aufregt und sich empört. Ich versuche, die innere Not meines Gegenübers wahrzunehmen und diese zu verbalisieren. In vielen Berufsfeldern haben wir mit Menschen zu tun, die manchmal im ersten Moment wenig sympathisch wirken. Daher ist es wichtig, über *innere Bewertungsprozesse* Bescheid zu wissen und diese zu reflektieren. Vor allem bei der Bearbeitung von Konflikten ist Grundlagenwissen über *soziale Wahrnehmung* hilfreich. In Konflikten geht es um *widerstreitende soziale Kognitionen* beziehungsweise *mentalen Repräsentationen*. Im zwischenmenschlichen Bereich entstehen soziale Kognitionen durch soziale Wahrnehmung und durch persönliche *Ursachenzuschreibungen (Attributionen)*. Schon bei der ersten Begegnung und mit nur wenigen Informationen entsteht ein *Bild*, eine Repräsentation von der anderen Person. Wie funktioniert das? Welche Faktoren tragen dazu bei, ob uns eine Person sympathisch oder kompetent erscheint? (Werth et al 2008 121). *Soziale Wahrnehmung* (social perception) ist ein „... Prozess, bei dem Informationen über die individuellen Merkmale einer Person gesammelt und interpretiert werden.“ (Parkinson 2014 67). Zum Beispiel lassen die Merkmale physische Attraktivität, Ähnlichkeit mit einem selbst, Vertrautheit, Assoziation mit Positivem, eine Person als sympathisch und positiv erscheinen (Werth et al 2008 124): „*physisch attraktive Menschen werden gewöhnlich als geselliger, dominanter, mental gesünder, intelligenter und sozial kompetenter wahrgenommen als physisch wenig attraktive Personen (...)*.“ Tatsächlich besteht jedoch nur ein geringfügiger Zusammenhang zwischen physischer Attraktivität und der Persönlichkeit bzw. den Fähigkeiten einer Person: so finden sich

nur schwache Zusammenhänge dahingehend, dass attraktive Person in der Regel weniger einsam, weniger sozial ängstlich, beliebter, sozial kompetenter sowie sexuell erfahrener sind als unattraktive Personen (...).“ (Werth et al 2008 124). Wenn die von mir als solche bewertete Attraktivität der anderen Person zu einer positiveren Bewertung dieser Person *insgesamt* führt, nennt man das einen *Halo-Effekt*: „...Der Gesamteindruck, den eine Person auf andere macht, wird durch ein einzelnes (...) Merkmal (hier: Attraktivität) dominiert.“ (Werth et al 2008 124). Wirkungen von Kleidung und Verhalten spielen hier mit rein. Der Punkt ist, ich habe da im ersten Moment wenig Einfluss darauf. Oft entsteht schnell ein *erster Eindruck*. Eine Person wirkt sympathisch oder unsympathisch bevor das Gespräch überhaupt begonnen hat. Frühe Informationen haben meistens einen größeren Einfluss auf diese Eindrucksbildung als später hinzugekommene Informationen. Dieses Phänomen wird *Primacy-Effekt* genannt (Parkinson 2014 68). Primacy-Effekte sind größer, wenn die wahrnehmende Person unter Zeitdruck steht und motiviert ist, schnell zu einer Schlussfolgerung zu kommen. Bei der Wahrnehmung anderer Personen spielen auch *implizite Persönlichkeitstheorien* eine Rolle, also die Vorstellungen darüber, wie unterschiedliche Persönlichkeitsmerkmale innerhalb einer Person organisiert sind. (Parkinson 2014 69). Wir konstruieren uns aus wahrgenommenen Informationen tieferliegende Bedeutungen über die Persönlichkeit des Gegenübers (*Konfigurationsmodell*) (Parkinson 2014 69). Vor allen Dingen in konflikthaften Situationen neigen wir dazu, für Problemlagen andere Personen verantwortlich zu machen. Wir schreiben die Ursache für die Kalamität dem Konfliktpartner zu. Dieses Phänomen wird in der Sozialpsychologie *Attribution* genannt (Werth et al 2008 135). „Personen schreiben dem eigenen oder dem Verhalten anderer entweder *internale/dispositionale Ursachen* (personenbedingt: Charaktermerkmale, Einstellungen) oder *externale/situationale Ursachen* (situationsbedingt) zu.“ (Werth et al 2008 135). Einfaches Beispiel: die Animation über verstellbare Schreibtischlampen von Pixar erwecken den Eindruck einer Kommunikation zwischen Mutter und Kind. Es gibt zahlreiche unterschiedliche Attributionstheorien und Forschungsarbeiten zu diesem Thema. Im Folgenden sollen einige Effekte beschrieben werden. Da wäre zuerst einmal die *Korrespondenzverzerrung*. Die Korrespondenzverzerrung bezeichnet den Effekt, dass Personen die Ursache einer Verhaltensweise oder eines Problems in der Persönlichkeit der Zielperson sehen, obwohl situationale Einflüsse zur Erklärung ausreichen würden. (Krishna et al 2016 520). Dieses Phänomen findet man

häufig in Organisationen oder in Teams: Ein Mitarbeiter wird für etwas verantwortlich gemacht, obwohl primäre Ursachen des Problems in der Situation oder in der Organisationsstruktur zu finden ist. Bei der sozialen Wahrnehmung spielen auch *Attributionsstile* eine große Rolle. Ein Attributionsstil ergibt sich aus überdauernden Persönlichkeitseigenschaften (Heckhausen 2010 417). Es gibt zum Beispiel *depressionstypische Attributionsstile*. Bei diesem Attributionsstil werden z.B. überdurchschnittlich oft negative Ereignisse als durch die eigene Person verursacht wahrgenommen. Dadurch entstehen *Schuldgefühle* (Heckhausen 421). Die *erlernte Hilflosigkeit* oder *Hoffnungslosigkeitserwartungen* fallen auch in diesen Bereich. Ein weiterer Attributionsstil, der häufig bei Konflikten zum Tragen kommt, ist der *Hostile-bias*, also wenn man vorzugsweise dazu neigt, dem anderen Konfliktpartner feindselige Absichten zu unterstellen (Heckhausen 2010 417). Der *Hostile-bias* ist oft in hochstrittigen Konflikten anzutreffen. Im Integrativen Ansatz spielen die Attributionen u.a. bei den *fünf Säulen der Identität* eine wichtige Rolle (Petzold 2007a 303), auf die ich in Zusammenhang mit dem Thema *Identität* zurückkommen werde.:

- *Leiblichkeit* fremdattributiv: „Das ist ein sportiver Typ!“. selbstattributiv: „Ich bin topfit“.
- *Soziales Netz*, social world. Fremdattributiv: „Die hat einen guten Freundeskreis, alles politisch engagierte Leute“. Selbstattributiv: „Ich habe tolle Freunde, wirklich engagierte Menschen“.
- *Arbeit/Leistung/Freizeit*. Fremdattributiv: „Das ist ein Top-Organisator!“ Selbstattributiv: „In Puncto Organisation macht mir so leicht niemand etwas vor.“
- *Materielle Sicherheiten*. Fremdattributiv: „Die hat sich ein schönes Haus dahin gebaut!“ Selbstattributiv: „Auf mein Haus bin ich wirklich stolz!“.
- *Werte*. Fremdattributiv: „Der ist ein überzeugter Katholik!“. Selbstattributiv: „Ich engagiere mich in meiner Kirche.“

Im Kontext der Integrativen Supervision und bei Konflikten kann ich mir über diese Prozesse bewusstwerden, diese reflektieren und dadurch zu anderen Schlussfolgerungen kommen, als wenn diese Prozesse unreflektiert ihren Lauf nehmen. In der Integrativen Supervision möchte ich zum Beispiel den Supervisandinnen helfen, in Konflikten die eigene soziale Wahrnehmung zu reflektieren, so dass es z.B. nicht mehr zu impulsiven und unreflektierten Handlungen kommen muss. Durch die Reflektion sozialer Wahrnehmungen lässt sich in Konfliktlagen die Selbstregulation verbessern und das eigene Handlungsspektrum erweitern.

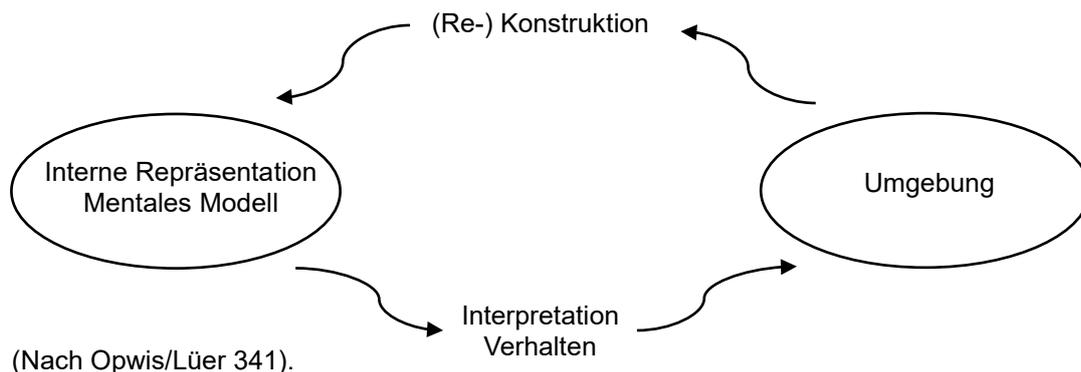
3.2. Mentale Repräsentationen und Konflikte

Das Konzept der mentalen und sozialen Repräsentationen wurde von *Serge Moscovici* entwickelt, der die Ideen von Wundt und Durckheim von sozial geteilten Vorstellungen aufgegriffen und weiterentwickelt hat. (*Stark et.al.* 2017 63). Was haben mentale Repräsentationen mit Konflikten zu tun? Im systemischen Ansatz wird postuliert, dass Konflikte durch Kommunikation entstehen. Ist es aber nicht so, dass, bevor im Konflikt Kommunikation entsteht, zuerst konfligierende Gedanken, Gefühle und Empfindungen entstanden sind, die dann in der Kommunikation zum Ausdruck gebracht werden? Wenn ein Konflikt eskaliert, kann mit zunehmender Strittigkeit eine dysfunktionale wechselseitige Mentalisierung und Zwischenleiblichkeit entstehen, aus welchen sich dann Belastungen und *affiliales Stress* entwickeln kann.

Zunächst möchte ich bei der Beschreibung von mentalen Repräsentationen mit dem Schwerpunkt *Kognitionen* beginnen (Kap. 3.2.1.). Es geht dabei um Schemata und Priming-Prozesse. Danach folgt eine Schilderung der ganzheitlichen Sichtweise aus Integrativer Sicht (Kap. 3.2.2.), denn im Kontext der Integrativen Konzeption des *biopsychosozialökologischen Modells* ist der Prozess der *Mentalisierung* verbunden mit *Embodiment* und ist eingebettet in *soziale und ökologische Kontexte im Kontinuum der Zeit*. (*Petzold, Orth* 2017b). Im Integrativen Ansatz ist die kognitive Seite gekoppelt mit der *Einfühlung*, der *Empathie*. Es kommt zum leiblichen Anspüren, Empfinden, Fühlen, Werten (emotional/valuation), Einschätzen (kognitiv/appraisal), Benennen ... (*Petzold, Orth* 2017b 916). Im Anschluss folgt eine Erläuterung der *sozialen Komponente* von mentalen Repräsentationen (Kap. 3.2.3.).

3.2.1. Mentale Repräsentation als Bündel von Kognitionen und Schemata

Beim Begriff *mentaler Repräsentation* denke ich zuerst an den kognitiven Bereich im Sinne von Bildern und Gedanken. Interne Repräsentationen sind demnach aktive (Re)konstruktionen der Außenwelt. Es entsteht ein *mentales Modell* (*Opwis/Lüer* 340). Die mentalen Modelle werden von uns interpretiert und es kommt zu Handlungen, die wiederum unsere Umwelt beeinflussen (ebenda).



Entwicklungspsychologisch entstehen in der kindlichen Entwicklung mentale Repräsentationen der familiär gelebten Beziehungen und Bindungen, die im Jugendalter kognitiv integriert werden und die sich im Umgang mit Beziehungen nach außen auswirken (Walper/Gniewosz 2018 73). Also, wie denkt der Mensch über sich und seine Welt nach? Mentale Repräsentationen entstehen durch mentale und soziale Kognitionen (Aronson 2023 89). Dabei wird unterschieden, ob dieser Prozess automatisch passiert oder auf kontrollierte Weise. Bei automatischen Prozessen wenden wir *Schemata* an. *Schemata sind mentale Strukturen, die unser Wissen über die soziale Welt ordnen* (Aronson 2023 90). Hier spielen unsere Erfahrungen, unser Wissen und unsere Erwartungen über soziale Situationen mit hinein, welche wir in unserer Sozialisation internalisiert haben (nach Moscovici: Stark et al 2017 67). Diese Schemata sind wichtig, damit wir uns in sozialen Situationen orientieren können. Mit Anwendung dieser Schemata findet ein *Priming* (Aronson 2023 92) statt: die Wahrscheinlichkeit steigt, dass in sozialen Situationen bestimmte Gedanken aufkommen und die wiederum zu bestimmten Handlungen führen (ebenda). Im Gegensatz zu *Intentionalität* im Sinne von *Hinstreben* und *Absicht* (Lüthi 2013 5) als Prozesse der *Sinnstiftung* (Lüthi zit. L. J. Pongratz 1984, 126), Lüthi 2013 14) beruhen Prozesse des Primings weniger auf zielgerichtete Prozesse. Simpel für ein Priming: wenn ich im Kino einen unheimlichen Film über einen Serienmörder schaue, neige ich eher dazu, die Straßenseite zu wechseln, wenn mir im Dunklen und in einer einsamen Situation ein Mensch entgegenkommt. Komplex: einer Lehrerin wird mitgeteilt, dass bestimmte Kinder in ihrer Klasse hochbegabt sind. In Wirklichkeit sind alle Kinder in der Klasse in etwa gleich begabt. Der Verlauf wurde beobachtet und am Ende des Schuljahres ausgewertet. Die Kinder, die gegenüber der Lehrerin willkürlich als hochbegabt bezeichnet wurden, hatten am Ende des Schuljahres tatsächlich bessere Leistungsergebnisse (Studie von Rosenthal und Jacobson (1968/2003), Aronson 2023

95 f.). Die Lehrerin hat hier nicht intentional gehandelt. Auf Grundlage der Mitteilung über die Kinder sind kognitive Schemata entstanden, die sich auf das soziale Handeln ausgewirkt haben. Den als hochbegabt bezeichneten Kindern wurden schwerere Aufgaben vorgelegt. Die Lehrerin war unbewusst etwas freundlicher zu diesen Kindern. Bei diesem Phänomen handelt es sich um eine *sich selbst erfüllende Prophezeiung* (Aronson 2023 95): „Menschen haben eine Erwartung dazu, wie eine andere Person ist, und diese Erwartung beeinflusst ihren Umgang mit ihr. Das veranlasst die betreffende Person dazu, sich konsistent so zu verhalten, dass es im Einklang mit den ursprünglichen Erwartungen der Menschen steht; sie erfüllt damit genau diese Erwartungen.“ (Aronson 2023 95). Im Rahmen der Integrativen Supervision können solche Priming-Prozesse mit Anwendung des Prozessmodells der *Hermeneutischen Spirale* wahrgenommen, erfasst, verstanden und erklärt werden (Lüthi 2013 38). Dadurch können Priming-Prozesse in intentionale Prozesse transformiert werden. Auf Grund dieser Prozesse kommt es zu Schlussfolgerungen und Konsequenzen. Es entstehen *semantische Netze* (Opwis/Lüer 1996 355), also mentale Netzwerke von Bedeutungen und Zuschreibungen.

3.2.2. Mentale Repräsentationen im Integrativen Ansatz

Wie oben angedeutet, ist die Begriffsbestimmung von mentalen Repräsentationen im Integrativen Ansatz ganzheitlicher. *Petzold* hat den eher kognitiven Ansatz von *Serge Moscovici* (2001) mit seinem Bezug auf *Lev Vygotskij* (1931/1992) aufgenommen, in sein Konzept des „**Informierten Leibes im Lebensprozess von Kontext/Kontinuum**“ (*Petzold* 2002j; *Petzold, Orth* 2017a), der sich in einem Zusammenspiel von **Embodiment** und **Mentalisierung** entwickelt. Dabei wird Mentalisierung im Sinne von *Vygotskij* (1931/1992, 236) Position verstanden: „*Alles Intramentale war zuvor intermental*“. Aus integrativer Sicht ergänzt *Petzold*, dass *Intracorporelles* in *Intercorporellem* gründet. Sein ist Mit-Sein, Leben ist Zwischenleiblichkeit (*Petzold* 2003a). Mentale Repräsentationen umfassen nach *Petzold* demnach nicht nur gedankliche, kognitive Inhalte, sondern auch die damit verbundenen Gefühle, Resonanzen, Willensstrebungen und leiblichen Empfindungen. Er erweitert damit den Ansatz seines Lehrers *Serge Moscovicis*. Außerdem lassen sich Repräsentationen nicht von sozialen Kontexten trennen. Diese Prozesse von Mentalisierungen münden in *komplexe persönliche mentale Repräsentationen*.

„Unter **Mentalisierung** verstehen wir in der Sicht der Integrativen Therapie die *informationale Transformierung* der konkreten, aus exterozeptiven und interozeptiven Sinnen vermittelten Erlebnisinformationen in **mentale** Information, die zugleich **verkörpert/interiorisiert** wird (nach *Vygotskij* wird dabei *‘Intermentales zu Intramentalem’*). Informationen, die Menschen aus erfahrenen und gestalteten Welt-, Lebens- und Leibverhältnissen aufgenommen haben, werden so sinn-erfüllt. und vermögen zugleich *transversal* weiterführenden, neuen *Sinn* zu stiften, der wiederum verkörpert/embodyed wird. **Mentalisierungen** sind immer mit **Extensionen** von SINN und mit wachsender Bedeutungsfülle verbunden.“ (vgl. *Petzold, Sieper, Orth* 2005/2006, Anmerk. 8)

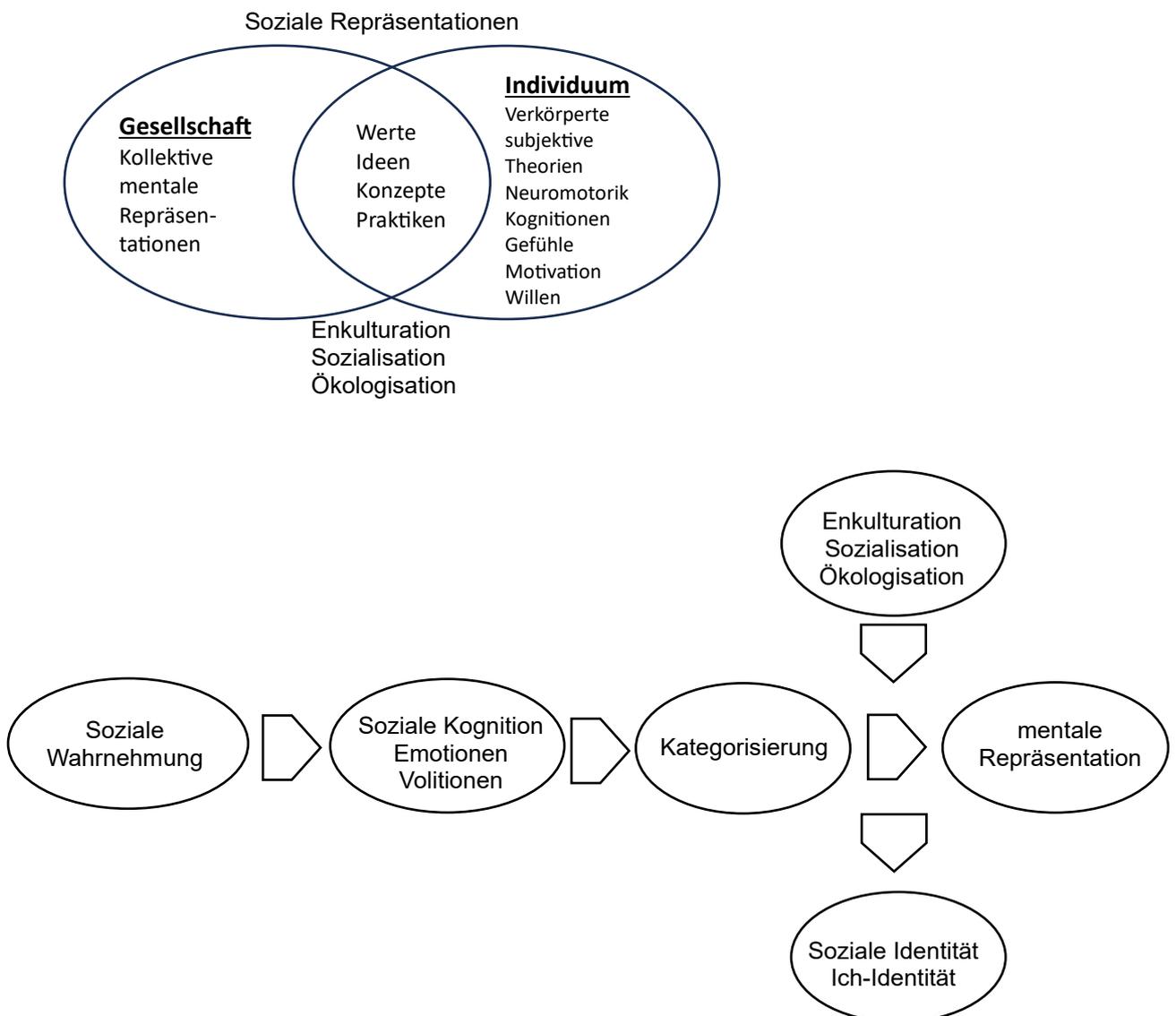
Mentale Repräsentationen bestehen für *Petzold* aus basalen (einfachen) und höheren Kognitionen (ethische, ästhetische, weltanschauliche Gedankengebäude), aus Gefühlen/Emotionen, Willensakten/Volitionen (*Petzold, Orth* 2017b 921). Zum Beispiel entsteht das *Gewissen* als *Repräsentation der derzeit gültigen eigenen Werte* (*Ruschmann* 1999 240) auf Grundlage von solchen ganzheitlichen mentalen Repräsentationen. Es folgt eine Definition aus dem Integrativen Ansatz: *„Komplexe persönliche Repräsentationen – auch subjektiv-mentale Repräsentationen genannt – sind die für einen Menschen charakteristischen, lebensgeschichtlich in Enkulturation bzw. Sozialisation interaktiv erworbenen, d. h. emotional bewerteten (valuation), kognitiv eingeschätzten (appraisal) und dann verkörperten (embodiment) 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. ...“* (*Petzold, Orth* 2017b 922). Die individuellen subjektiv-mentalen Repräsentationen sind in einer *biologisch-somatischen* (*cerebralen, neuronalen, immunologischen*) *Basis* begründet (*Petzold* 2003b 10 f.). Mentale Prozesse lassen sich also nicht von leiblichen Prozessen trennen. Auch die kollektiven mentalen Repräsentationen werden individuell verkörpert. Sie *durchfiltern* die subjektiven Theorien, Gefühle und Willensregungen (*Petzold* 2003b 10 f.).

3.2.3. Soziale/kollektive mentale Repräsentationen

Durch die *Kategorisierung* sozialer Wahrnehmungen (Theorieansatz von *Tajfel, Gollwitzer et al* 2009 66) entstehen *Zusammenhänge* zwischen sozialen Kognitionen. So werden *geteilte Kognitionen, die eine Homogenisierung der Unterschiede innerhalb der jeweiligen Kategorie darstellen, Stereotype* genannt (*Gollwitzer et al* 2009 66). Menschen fühlen sich solchen Kategorisierungen zugehörig (Ich bin Sozialarbeiter). Es entsteht eine *soziale Identität*, welche wiederum Einfluss auf das eigene Selbstbild

hat. Zum Thema *Identität* später mehr. Ich verstehe das so, dass sich die durch soziale Wahrnehmungen entstandenen soziale Kognitionen im Laufe der Zeit zu komplexeren sozialen Schemata entwickeln. Soziale Vorstellungen als ein *Universum von Meinungen* (nach *Moscovici: Herzlich 1975 388*) bestehen inhaltlich aus Überzeugungen, also „*dauerhafte Anordnungen von Wahrnehmungen und Erkenntnissen über einen bestimmten Aspekt der Welt des Individuums.*“ (*Herzlich 1975 388*). Nach *Serge Moscovici (1976, XIII)* sind „Soziale Repräsentationen (...) 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 oder 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“. (*Petzold 2003b 10*). Persönliche Repräsentationen entstehen also nicht ohne die soziale Umwelt. Prozesshaft gesehen sind soziale Vorstellungen das Ergebnis einer sozialen Konstruktion der Wirklichkeit (*Herzlich 1975 391*). Unser soziales Handeln wird von sozialen Kognitionen und von mentalen Repräsentationen und den dabei entstehenden Emotionen und Volitionen beeinflusst. Gesellschaftlich relevante Themen (zum Beispiel der Klimawandel oder die Kriege in Gaza und der Ukraine) beeinflussen unseren Alltagsdiskurs (*Stark et al 2017 65*) und werden zu mentalen Repräsentationen, die mit der leiblichen Ebene verbunden sind. „Soziale Vorstellungen werden durch die Mitglieder einer Gruppe in ihrem alltäglichen Handeln und Kommunizieren wechselseitig konstruiert (...)“ (*Stark et al 2017 66*). Dementsprechend lässt sich das Handeln der Menschen zu einem großen Teil als Resultat gesellschaftlicher mentaler Prozesse bewerten (ebenda 66 f.). Wenn *sozial geteilte* Erlebnisse und Sichtweisen als *intermentale Wirklichkeiten* im Vordergrund stehen, handelt es sich um *komplexe soziale, beziehungsweise kollektiv-mentale Repräsentationen* (*Petzold, Orth 2017b 924*). Das sind „...*Sets kollektiver Kognitionen, Emotionen und Volitionen mit ihren Mustern des Reflektierens bzw. Metareflektierens in polylogischen Diskursen bzw. Ko-respondenzen und mit ihren Performanzen, d. h. Umsetzungen in konkretes ‚leibhaftiges‘ Verhalten und Handeln.*“ (*Petzold, Orth 2017b 924*). Zum Beispiel gibt es in jeder Familie *komplexe soziale Repräsentationen* in Form von *Geschichten, Narrative, Muster des Reflektierens, geteilte Sichtweisen* (*Espelöer*

2018 8). Durch Enkulturation (Hineinwachsen in die Kultur), Sozialisation (Hineinwachsen in die Gesellschaft) und Ökologisation (Vertraut werden mit der Natur) werden mentale Repräsentationen zu von vielen Menschen geteilten und damit sozialen Repräsentationen. Im Integrativen Ansatz wird davon ausgegangen, dass soziale Situationen nicht nur von sozialen Kognitionen und Schemata und deren Kategorisierung beeinflusst werden, sondern von mit anderen Menschen geteilten Glaubenssystemen, kulturellen Einflüssen, gemeinsame Überzeugungen und Wertvorstellungen, die sich zu sozialen Repräsentationen entwickelt haben.



3.2.4. Konfligierende mentale Repräsentationen

Der Integrative Ansatz verbindet die Konflikttheorie mit der soziologischen Theorie der *social world* und der sozialpsychologisch fundierten Theorie der *sozialen Repräsentationen*. (Petzold 2003b 10). *Social world* ist 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)..." (Petzold 2003b 10). Die Wahrscheinlichkeit für Konflikte zwischen verschiedenen Glaubenssystemen und Wertvorstellungen ist entsprechend hoch. Ein *Konflikt* entsteht also, wenn mentale Repräsentationen nicht zusammenpassen. Das gilt sowohl für die kollektiven mentalen Repräsentationen als auch für individuelle subjektiv-mentalen Repräsentationen (Petzold 2003b 10 f.). In der Folge werden Konflikte wie folgt definiert (ich wiederhole hier die bereits oben eingeführte Definition): *„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 konflikthafter „sozialen Repräsentationen“ mit ihren antagonistischen Werten, Interessen, Geschichtsinterpretationen und Zukunftsvisionen“* (Petzold 1999r)." (Petzold 2003b 12).

3.3. Integrative Kraft von Konflikten. Eine systemische Sichtweise

Was hatten die kriegerischen Parteien einer Schlacht gemeinsam? – *Sie kamen zum selben Treffpunkt*. Ansätze systemtheoretischer Prägung haben einiges zum Thema Konflikte zu sagen. Viele Erkenntnisse sind heuristisch nachvollziehbar. Im Gegensatz zur oft anzutreffenden unkritischen, ja fast religiös wirkenden Begeisterung in der Szene finde ich, dass man hier differenziert herangehen sollte. Es gibt Hypothesen in systemischen Ansätzen, denen ich nicht so ohne weiteres folgen möchte, dazu später mehr. Folgenden Ansatz kann ich gut nachvollziehen: Die systemtheoretisch ausgerichtete Soziologie macht auf die *integrative Kraft* (Nassehi 2023 176) von Konflikten aufmerksam. Die Konfliktparteien werden von dem Konflikt *zusammengehalten* (ebenda 177). Der Konflikt *verbindet* die Konfliktparteien miteinander: „Von Konflikten ist erst dann die Rede, wenn sich (mindestens) zwei Parteien gegenüberstehen, die unterschiedliche Auffassungen zum *selben Gegenstand* haben“ (Nassehi 2023 176, Hervorhebung von ihm). Im Allgemeinen ist

Feindseligkeit ein Zeichen davon, dass noch zu viel Nähe und gemeinsame Verbindlichkeit besteht (Ortiz-Müller et al 2021 238). Schon Simmel hat darauf aufmerksam gemacht, dass Konflikte *Beziehungen* entstehen lassen, wo vorher keine gewesen sind (Coser 2009 144). Sogar Kinder lernen sich oft über Konflikte kennen: Zuerst streiten sie sich über ein Spielzeug und prüfen einander und dann spielen sie miteinander (Coser 2009 146). Auch die Normen und Gewohnheiten, in denen ein Konflikt eingebettet ist, geben eine verbindliche Rahmung, die für beide Konfliktpartner gültig ist (Coser 2009 147). Diese Normen werden durch den Konflikt wieder bewusst (Coser 2009 152).

Nassehi beschreibt nachvollziehbar, dass bei fortschreitenden Konflikten zunehmend ein *binärer Gegensatz* entsteht. Grautöne „... werden in den Sog des Konfliktes aufgenommen. Konflikte sind wie Staubsauger: sie sammeln alles ein und erzeugen zugleich saubere Verhältnisse. Es bleibt nichts liegen, was irgendwie in den Konfliktantagonismus passen könnte.“ (Nassehi 2023 177). Ich kenne solche Phänomene zu genüge. In Elternkonflikten wird oft alles eingesammelt, was sich gegen den anderen Konfliktbeteiligten verwenden lässt. Konflikte haben insofern eine *Simplifizierungsfunktion*. (Nassehi 2023 177). Ich habe Situationen erlebt, in denen ich mit einer von mir vertretenden dritten Position den Unmut *beider* Konfliktparteien auf mich gezogen hatte. In dieser Zurückweisung meines Vermittlungsvorschlags waren sich die beiden Konfliktparteien *einig* (Nassehi 2023 177). In Beratungssituationen (Coaching, Supervision, Mediation) wäre darauf zu achten, dass man sich selbst nicht in ein Denken hineinziehen lässt, in dem es nur zwei Alternativen gibt.

Im Integrativen Ansatz sprechen wir davon, dass wir von den *Phänomenen zu den Strukturen* gehen und zudem noch auf die *Entwürfe als Tendenzen zur Fortschreibung* schauen. Diese Heuristik lässt sich auch auf Konfliktverläufe anwenden. Konflikte haben eine *formgebende Struktur* (Nassehi 2023 179). Nassehi trifft diese Feststellung zwar für gesellschaftliche Konflikte auf der Makroebene. Ich denke, dass es sich dabei um ein Phänomen von Konflikten allgemein handelt: Die Kommunikation und die Handlungen werden von den Konfliktparteien am Konflikt ausgerichtet und verfestigen sich dann. Es entsteht eine *zirkuläre Kausalität* von *Interaktionsmustern* (Walper 2008 146). Ich habe erlebt, wie Konfliktparteien ihr Leben an der Konfliktsituation ausrichten und wie der Konflikt zunehmend Teil der eigenen *Identität* wird, worauf ich später noch eingehe. Ein Konflikt kann also nicht nur die Konfliktparteien zusammenhalten, sondern auch die *Identität* der jeweiligen Protagonisten stärken. Da diese

vordergründige Stärkung der Identität den Konflikt stabilisiert und häufig konstruktive Lösungen verhindert, lässt sich dieser Teil der Identität als dysfunktional bewerten. In der Integrativen Supervision kann z.B. reflektiert werden, welche *Bedeutung* ein Konflikt für den Supervisanden hat und wie die Verbindung, die Beziehung zum anderen Konfliktpartner genau aussieht.

So weit, so nachvollziehbar. In Weiterführung dieser Feststellungen wird in systemtheoretischen Ansätzen mit Rückgriff auf Luhmann oft davon gesprochen, dass Konflikte *Systeme* sind, „...die *sich selbst reproduzieren*, indem sie binäre Formen des Widerspruchs stabilisieren.“ (Nassehi 2023 179, Hervorhebungen von O.H.). Es ist von einer *operativen Verselbständigung eines Widerspruchs* die Rede (Messmer 2003 279). „*Mit jeder Interaktion, bei der eine Kommunikation konflikthaft, also verneinend, abwehrend an die andere anschließt, verselbstständigt sich der Konflikt, gewinnt das Konfliktsystem an Einfluss: ohne dass sie es merken, geben die Parteien ihre Kontrollfähigkeit ab und folgen dem Konfliktsystem, dass sie - und das ist das spannende an diesem selbstorganisierten Dynamiken - ja erst selbst erzeugt haben.*“ (Schlippe v. 2022, 27). Es wird davon gesprochen, dass der Konflikt beginnt, die Interaktionen zu *steuern*. Der Konflikt wird als *parasitäres Sozialsystem* (nach Luhmann, Schlippe v. 2022, 32) beschrieben. Das klingt aus meiner Sicht etwas unheimlich. Als würde ein *Alien* geboren. Konflikte als soziale Systeme würden nicht aus Menschen bestehen, sondern „... aus der Art und Weise, wie eine Kommunikation an die andere anschließt (Luhmann 1984)“ (Schlippe v. 2022, 32). Es entstehe ein Konfliktsystem, welches von den *Kontrahenten Besitz ergreift* (ebenda 165). Konfliktsysteme würde auf bestehende Kommunikationen *zugreifen*, sich *verselbständigen* und eine *eigene Kraft* entwickeln (ebenda 166). Der Vorteil dieser Sichtweise liege darin, dass man Konflikte nicht mehr *in* Personen verorten müsse. An dieser Stelle habe ich als Leser einen *Konflikt*. Aus meiner Sicht klingt dieser Ansatz dann so, als hätten Konflikte ein *eigenes Bewusstsein*. Es wird beispielsweise davon gesprochen, dass der Konflikt ein *Haustier* (Schlippe v. 2022, 166) sei, welches sich die Konfliktparteien *angeschafft* hätten. Zuerst dachte ich, das wäre eine coole Beschreibung, eine Analogie. In der Literatur systemtheoretischer Prägung wirken solche Abschnitte der Beschreibung manchmal bestechend nachvollziehbar. Aber je mehr ich mich mit dieser Sichtweise auseinandergesetzt habe, desto mehr habe ich den Eindruck gewonnen: Die Ausführungen wirken manchmal so, als würden sozialen Systemen *tatsächlich* Bewusstsein zugesprochen. Solche Beschreibungen aus der

systemtheoretischen Literatur wirken manchmal auf mich wie Argumente aus einem *geschlossenen Weltbild* (Weimer 2005 73): Erkenntnisse aus anderen Bereichen werden zu wenig zur Kenntnis genommen, die eigene Sicht der Dinge wird weitgehend ohne Diskurs widerspruchlos bestätigt. Außerdem wird bei solchen Ansätzen der Bezug zu den realen Weltverhältnissen, wie sie die Konfliktparteien erleben, weitgehend abgesprochen. In der Konfliktberatung ist es dagegen wichtig, dass der Realitätsbezug der Konfliktparteien ernst genommen und sachgerechte Lösungsideen, die zur Realität der Konfliktparteien passen, erarbeitet werden. Außerdem haben ein Kommunikationssystem und in der Folge ein Konflikt an sich ja nun mal kein eigenes Bewusstsein. Ein Konflikt kann die Konfliktparteien nicht lenken. Hier findet eine Verdrehung statt, denn aus meiner Sicht bleiben die am Konflikt beteiligten Personen handlungsführend, *verantwortlich* und treffen jeweils mehr oder weniger reflektiert die *Entscheidung*, ob sie im Konflikt kompetitiv, kooperativ oder gar nicht handeln wollen. In dieser *Verantwortung* liegt die Wahlmöglichkeit, etwas an den Verhältnissen zu ändern.

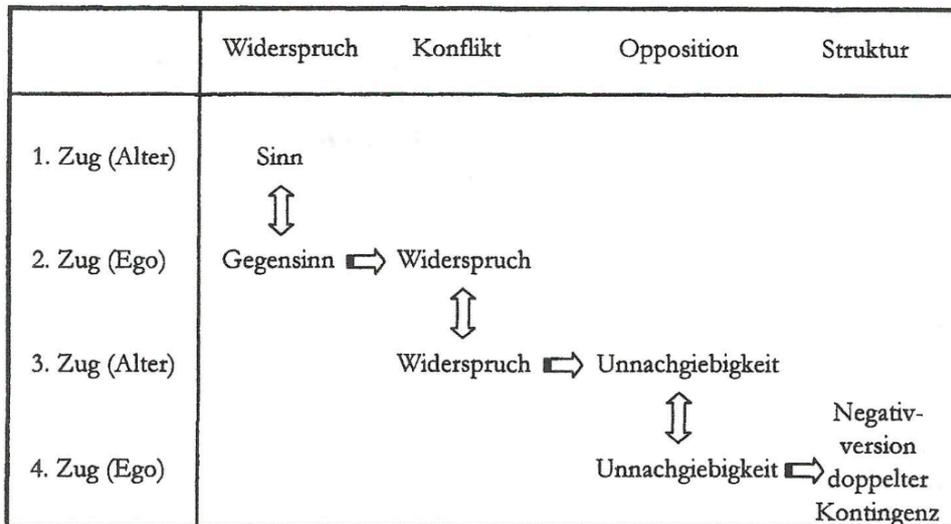
3.4. Interdependenz von Handlungen in Konflikten

Manchmal ist es tragisch und faszinierend zugleich, wenn man auf der Bühne im Gerichtssaal beobachten kann, wie im Konflikt ganz schnell eins zum anderen kommt und die Konfliktparteien immer unversöhnlicher werden und sich gegenseitig hochschaukeln. Wechselseitige Abhängigkeiten in der Kommunikation, Konfliktstile, und die Verortung in der Bandbreite zwischen Wettbewerb/Aggression und Kooperation/prosoziale Verhaltensweisen spielen dabei eine zentrale Rolle.

3.4.1. Soziale Austauschprozesse in Konfliktlagen

Aus systemischer Sicht entsteht jeder Konflikt aufgrund von Widerspruchskommunikation (Messmer 2003 83). Hört diese Kommunikation auf, dann ist der Konflikt beendet. Nach dieser Sichtweise müssen, damit es zu einem Konflikt kommen kann, *die Interessendivergenzen zuerst durch das kommunikative Nadelöhr hindurch geschleust werden* (ebenda 83). Die Konfliktpartei entscheidet sich für einen Widerspruch: *die Form- und Struktureigenschaften des Konflikts (resultieren) primär aus den Selektionsbedingungen der Kommunikation* (ebenda). Der Konflikt wird als *Prozess* gesehen. Die Geschichte der Kommunikation und die Erwartungen der

Konfliktbeteiligten in Richtung Zukunft verstärken diesen Prozess. Verfestigt sich dieser Prozess zu einer *Struktur*, dann entsteht ein *Konfliktsystem* (Messmer 2003 86). Dabei ist es egal, um welchen Inhalt es geht. Alles kann zum Thema des Widerspruchs werden, während die *Form* des Widerspruchs selbst stabil bleibt (Messmer 2003 90).



(Messmer 2003
128)

Bei näherer Betrachtung tun sich *Widersprüche* auf. Die *Geschichte* einer Kommunikation existiert bereits *vor* der Kommunikation als mentale Repräsentation im *Gedächtnis* der Konfliktbeteiligten. Außerdem hat die *kognitive Einschätzung (appraisal) und emotionale Bewertung (valuation)* (Petzold 2007a, 291) von Konflikten einen hohen Stellenwert. Ein Konflikt ist daher bereits *vor* Eintritt in die Kommunikation mental repräsentiert. Außerdem kann man die *Inhalte* nicht außer Acht lassen, denn für die Konfliktparteien geht es um etwas Wichtiges und bei Verhandlungen geht es meistens um zentrale Inhalte. In der Konfliktforschung werden Konflikte, bei denen es nicht um Inhalte geht, *unechte Konflikte* genannt.

In der Regel können wir Ziele nur dann erreichen, wenn wir mit anderen Personen kooperieren. Die dabei entstehenden wechselseitigen sozialen Abhängigkeiten werden in der Sozialpsychologie *soziale Interdependenzen* genannt (Jonas/Bierhoff 2017 1). Der Ablauf solcher Interdependenzen sind soziale Austauschprozesse, in denen *Handlungen bzw. deren Ergebnisse und Konsequenzen sowie die damit verbundenen Emotionen und Kognitionen* ausgetauscht werden (ebenda). Positive Austauschprozesse empfinden wir als *Belohnungen* und negative Austauschprozesse als *Kosten*. Dabei werden auch Emotionen und Kognitionen ausgetauscht, wie Wertschätzung gegen Sympathie, Empathie gegen Dankbarkeit oder emotionale Zuwendung gegen Vertrauen (Jonas/Bierhoff 2017 1). Zentraler Kontext sind dabei die jeweiligen *Bedürfnisse* der Beteiligten (Jonas/Bierhoff 2017 3). Werden bei einem

Austauschprozess die eigenen Bedürfnisse befriedigt, dann hat dieser Austausch einen *positiven Wert* (Attraktor). Wir empfinden diesen Wert dann als *Erfolg*. Es entsteht ein Gefühl, dass wir diesen Aspekt unter Kontrolle haben. Selbstwert und Integrität werden gestärkt. Wenn dagegen die Erfüllung wichtiger Bedürfnisse gefährdet wird, dann entstehen Ärger und Frustration. Der Austausch hat dann einen *negativen Wert*. Selbstwert und Integrität werden bedroht. Bei diesen Austauschprozessen wird nicht explizit verhandelt. Das Ganze findet vielmehr *implizit* und *reziprok* statt (Jonas/Bierhoff 2017 10). Es entstehen diffuse und unspezifische wechselseitige *Erwartungen*. Bei längerfristigen Prozessen z.B. in Partnerschaften oder aber auch in Organisationen entstehen *Austauschstrukturen* (Jonas/Bierhoff 2017 11). Wenn es dabei zur sozialen Unausgewogenheit kommt, können tiefgehende Konflikte entstehen. Dabei geht es oft um Macht und Ungleichheit. Macht resultiert in der Regel aus einem ungleichen Verhältnis, in dem lediglich eine Seite über eine bestimmte Ressource verfügt (ebenda). In Institutionen sind solche Ungleichheitsverhältnisse legitimiert und institutionalisiert. Als Arbeitnehmer begeben wir uns *freiwillig* in diese Abhängigkeit (Jonas/Bierhoff 2017 19). Je mehr ein Akteur das Ergebnis des sozialen Austauschs durch eigene Anstrengungen beeinflussen kann, desto mehr übt er *Kontrolle* aus (reflexive Kontrolle) (Jonas/Bierhoff 2017 20). Diese Kontrolle findet wechselseitig statt. Die Zufriedenheit des einen Akteurs hängt vom Verhalten des anderen Akteurs ab. Diese Partnerkontrolle beinhaltet, *inwiefern das eigene Ergebnis vom Verhalten des Partners abhängt* (Jonas/Bierhoff 2017 20). Bei Konflikten geht es um *Wechselwirkungen von Handlungen* in Konflikten. Nehmen wir den oben beschriebenen Konflikt zwischen den getrennten Eltern. Die Mutter nimmt an, dass der Vater die Kinder nicht zurückgeben wird. Sie lässt den Umgang nicht zu. Der Vater möchte die Bindung und den Kontakt zu den Kindern erhalten und pflegen. Er geht davon aus, dass ihm die Mutter die Kinder vorenthält und die Kinder negativ gegen ihn beeinflusst. Seine Konsequenz: er wendet sich an eine Anwältin. Die Anwältin beantragt schließlich beim Familiengericht ein alleiniges Sorgerecht. Sie strebt an, dass die Kinder von der Mutter zum Vater wechseln sollen. Die Mutter ihrerseits sieht sich in ihren Ängsten bestätigt, dass der Vater die Kinder von ihr entfernen und zu sich holen möchte. Sie wehrt sich gegen das Ansinnen des Vaters und nimmt sich ihrerseits eine Anwältin. Sie strebt nun ebenfalls ein alleiniges Sorgerecht an. Die Erkenntnis aus der Spieltheorie lautet: der *Knackpunkt* eines Konflikts besteht in seiner *Interdependenz*, das heißt, Handlungen und

Handlungsergebnisse der beteiligten Parteien sind voneinander abhängig. (*Pfundmair et al 2017 748*). Die am Konflikt beteiligten Menschen können entweder miteinander kooperieren oder in einen Wettbewerb eintreten. Klassisches Beispiel aus der Spieltheorie ist das *Gefangenendilemma* (nachzulesen im Internet oder bei *Pfundmair et al 2017 749 f.*) In Konflikten geht es oft um Dilemmata. In einem sozialen Dilemma „muss eine Person die Wahl treffen zwischen einer Entscheidung, die das Eigeninteresse begünstigt und dabei das Wohlergehen des anderen beeinträchtigt (...) oder einer Entscheidung, die das gemeinsame Interesse begünstigt und dabei das eigene Wohlergehen im Vergleich zu einer *egoistischen* Entscheidung reduziert (...)“ (*Pfundmair et al 2017 748*). In der oben beschriebenen Situation haben sich beide Elternteile für den Wettbewerb und damit für ein kompetitives Vorgehen entschieden. Ich habe in meiner Tätigkeit als Verfahrensbeistand auch Situationen erlebt, wo sich erst ein Elternteil und dann der andere Elternteil nach einer anfänglichen Strittigkeit doch für ein kooperatives Vorgehen entschieden haben. Sie haben erkannt, dass ihre Kinder eine gute Bindung zu beiden Elternteilen haben und haben sich z.B. für ein Wochenwechselmodell entschieden. Im weiteren Verlauf gab es dann eine Einigung wegen des Unterhalts und wegen der gemeinsamen Eigentumswohnung. „Eine interdependente Situation kann durch zwei verschiedene Verlaufsformen geprägt werden: durch kooperatives oder durch nicht kooperatives Verhalten. Soziale Konflikte werden dann generiert, wenn nicht kooperatives Verhalten zu einer Deprivation von Zielen führt („Interdependenztheorie“; *Kelley & Thibaut, 1978*).“ (*Pfundmair et al 2017 748*). Wenn man als Konfliktpartner annimmt, dass man bestimmte Ziele nur gemeinsam erreichen kann und dass man daher eigene Ziele nur dann erreicht, wenn der Konfliktpartner seine Ziele ebenfalls erreicht, dann liegt eine *positive Interdependenz* vor (*Pfundmair et al 2017 753*). In diesem Fall kommen kooperative und problemlösende Strategien zum Tragen. Im oben beschriebenen Beispiel kommt als gemeinsames Ziel eine gute Entwicklung der Kinder in Betracht und Kinder können sich am besten gut entwickeln, wenn sie zu beiden nunmehr getrennten Elternteilen eine gute und liebevolle Bindung erhalten dürfen. Beide Elternteile suchen dann gemeinsam nach Wegen, wie dieses Ziel erreicht werden kann. Kompetitive, auf Kampf ausgelegte Strategien kommen dann zum Tragen, wenn sich die Konfliktpartner die eigenen Ziele so setzen, dass sie für den anderen Konfliktpartner eher nicht vereinbar erscheinen. Um im Beispiel zu bleiben: „Kontakte der Kinder mit dem Expartner kommen nicht in Betracht“. Hier beeinträchtigt die eigene Zielerreichung die

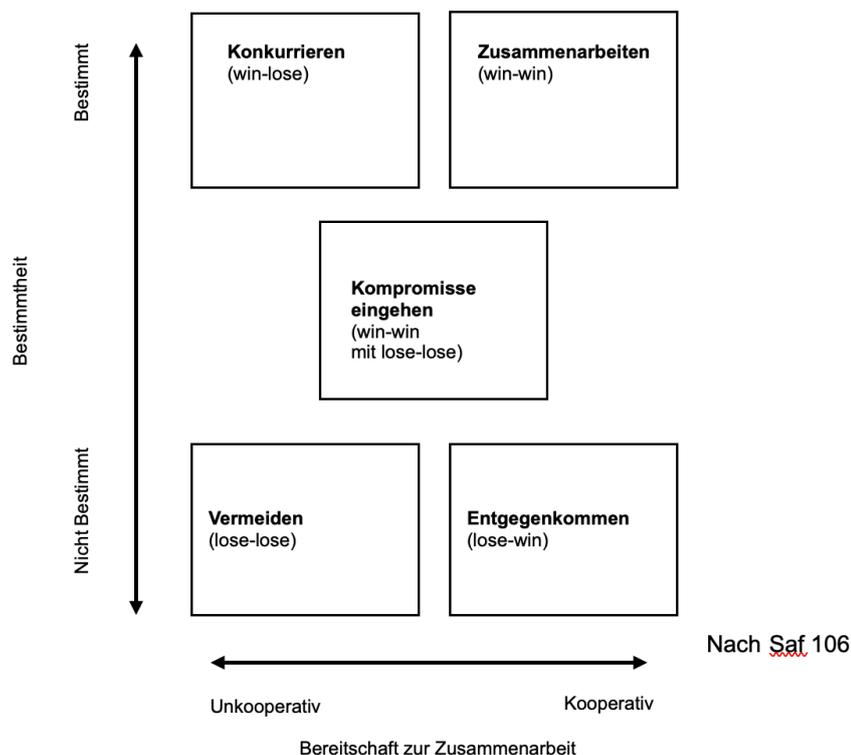
Zielerreichung des anderen Konfliktpartners. In diesem Fall liegt eine *negative Interdependenz* vor (ebenda). Wenn die Ziele der Partner weder vereinbar noch nicht vereinbar erscheinen, sind die Ziele nicht miteinander verbunden. Dann liegt *keine Interdependenz* vor. Hier kommt es oft zu einem Abbruch der Beziehung (ebenda). Konfliktparteien haben die Neigung, die jeweiligen Verhaltensweisen im Konflikt *spiegelbildlich* nachzuahmen: „Anwendung von Zwang provoziert in der Regel Anwendung von Zwang, Kooperation wiederum erzeugte Kooperation.“ (Ahlbrecht et al 2009 122). Nach dieser Theorie spielen Persönlichkeitsfaktoren eine große Rolle: „Menschen mit einer kooperativen Wertorientierung streben eher nach Harmonie, Gerechtigkeit und kollektiven Wohlbefinden (...) Personen mit individualistisch-kompetitiver Wertorientierung verfolgen optimale Ergebnisse für sich selbst und ignorieren andere oder werten Sie ab; sie neigen zudem dazu, ihre Interaktionspartner als wettbewerbsorientiert wahrzunehmen, deswegen sie von Natur aus kompetitiver handeln.“ (Pfundmair et al 2017 752). Ich habe in zahlreichen familiengerichtlichen Verfahren Menschen mit eher kompetitiven Werthaltungen und Menschen mit eher kooperativen Werthaltungen erleben dürfen. Manchmal ist ein Elternteil eher kompetitiv und der andere Elternteil eher kooperativ *unterwegs*. Die wahrgenommene Zielstruktur beeinflusst somit Kommunikation, Wahrnehmung, Einstellung und Aufgabenorientierung. (Pfundmair et al 2017 763 f.) Wird hohes Eigeninteresse mit hohem Interesse am anderen kombiniert, ist die dominante Strategie problemlösendes Verhalten. Tritt hohes Eigeninteresse jedoch mit geringem Interesse an anderen auf, wird gekämpft. Zusammengefasst stehen die Bedürfnisse, Gedanken und Motive der beteiligten Personen A und B in Beziehung zueinander. Außerdem befinden sich die Personen A und B im Kontext einer *spezifischen Situation* (Jonas/Bierhoff 2017 31). Die Gleichung lautet:

$$I = f(S,A,B).$$

Merkmale von S (Situation) und Merkmale von A (Person A) und B (Person B) ergeben die Interaktion I (SABI-Modell) (ebenda). Es wird analysiert, wie die Situation *objektiv* ist und wie diese Situation von den beteiligten Personen *subjektiv* zusammengesetzt wird. Die Differenz ist die erfolgte *Transformation*.

3.4.2. Interdependenz und Konfliktstile

In Teamentwicklungen, Coachings, Supervisionen im Rahmen der Integrativen Supervision können sowohl die Interdependenz der Handlungen der an einem Konflikt beteiligten Personen also auch die jeweilige kooperative oder kompetitive Werthaltung der Konfliktpartner reflektiert werden. Ein Schritt in Richtung einer Konfliktlösung kann darin bestehen, dass den Beteiligten durch Reflexion klar wird, dass die eigenen Handlungen im Kontext der spezifischen Situation einen großen Einfluss auf die Handlungen des Konfliktpartners haben. Eine Hilfe zur Reflexion kann das folgende Modell sein, bei welchem aus dem Spektrum zwischen Kooperation und Konkurrenz fünf verschiedene Konfliktstile herausgearbeitet wurden (Thomas-Kilmann-Modell) (Saf 2022 106).



Konkurrieren: machtorientierte Tendenz. Es wird mit einer hohen Bestimmtheit und mit einer geringen Kooperation gehandelt. Eigene Positionen werden mit geringer Rücksicht auf die Bestrebungen der anderen verfolgt. (Saf 2022 106). Es geht darum, eigene Positionen zu erhalten und zu verteidigen.

- **Zusammenarbeiten:** Es wird mit dem Ziel kooperiert, die Anliegen von allen Beteiligten zufriedenzustellen. Hier ist eine intensive Beschäftigung mit den Interessen der Beteiligten notwendig. (Saf 2022 106).

- *Kompromisse eingehen*: hierunter zählen Bemühungen um Lösungen, mit denen sich beide Seiten einverstanden erklären können (Saf 2022 107).
- *Vermeiden*: auf den Konflikt wird nicht eingegangen. Dieser Modus ist unkooperativ und unbestimmt. Ein Problem kann diplomatisch verschwiegen werden. (Saf 2022 107).
- *Entgegenkommen*: diese Tendenz ist sehr kooperativ und gleichzeitig sehr unbestimmt. Eigene Bedürfnisse werden unter Umständen vernachlässigt (Saf 2022 107).

In diesem Modell werden alle fünf Tendenzen als wichtige Fähigkeiten bewertet, die je nach Situation funktional oder dysfunktional zum Einsatz kommen können.

3.4.3. Wut, Aggression und Gewalt in Konflikten

„*Worin man sich kennt. - Sobald ein Tier ein anderes sieht, so misst es sich im Geiste mit ihm und ebenso machen es die Menschen wilder Zeitalter. Daraus ergibt sich, dass sich da jeder Mensch fast nur in Hinsicht auf seine Wehr- und Angriffskräfte kennenlernt.*“ (Nietzsche 1973 1162) Durch einen Konflikt können mentale Repräsentationen und Gefühle der Bedrohung hervorgerufen werden. Man bekommt manchmal das Gefühl, sich selbst verteidigen zu müssen. Im individuellen Empfinden kann als Reaktion im Extremfall die Option der Gewaltanwendung in Reichweite rücken. Wut ist ein Gefühl und Aggression ist ein Verhalten. Grundsätzlich lässt sich das so aufschlüsseln (Schmid 2016 510): Eine Person erlebt ein unangenehmes Ereignis. Es entsteht ein körperlich spürbares negatives und belastendes Gefühl (Furcht oder Ärger/Wut). Grundsätzlich kann sich diese Person dem Ereignis entziehen (Furcht ⇒ Flucht/Vermeidung) oder dagegen ankämpfen (Ärger/Wut ⇒ Aggression/Angriff). Gefühle der Furcht oder des Ärgers können erlebt werden, ohne dass es zu spontanen Handlungen kommt. Die Affekte sind mit Kognitionen verbunden. Menschen sind in der Lage, nachzudenken und die Situation zu prüfen und sich erst dann für eine Handlung zu entscheiden. Schließlich hängt die Reaktion auch davon ab, welche Ursachen man den eigenen Affekten und dem Handeln anderer Personen zuschreibt. Hier kommen die in Kap. 3.1 besprochenen Attributionstheorien ins Spiel.

Verbunden mit den Themen Wut und Aggression ist das Thema *Gewalt*. Der Krieg in der Ukraine und die anderen militärischen Auseinandersetzungen in der Welt zeigen,

dass Gewalt z.T. immer noch als *Mittel der Wahl* angesehen wird, um das zu bekommen, was man möchte. Der Begriff *Gewalt* stammt von dem althochdeutschen Wort *waltan* ab, dass die Bedeutung *stark sein* und *beherrschen* hatte, also eigentlich wertneutral war (Saldern v. 1993 1). In einem Handbuch zum Thema *Gewalt* (Guderus et al 2013 1) wird konstatiert, dass eine allgemein akzeptierte Definition des Begriffs *Gewalt* nicht möglich sei. Zu Recht wird darauf hingewiesen, dass „... *der Schmerz, den Gewalt auslöst, (...) nicht in Sprache übersetzt werden (kann). (...) erfahrene Gewalt macht einsam, sie isoliert und wirft die Betroffenen zurück auf sich selbst.*“ Reemtsma definiert Gewalt als „...*physische Gewalt, der Übergriff auf den Körper eines anderen ohne dessen Zustimmung.*“ (Reemtsma 2008 104). In vielen Arbeitsfeldern der Sozialarbeit haben wir mit Menschen zu tun, die entweder Gewalt erlitten oder Gewalt ausgeübt haben. Daher halte ich es für eine wichtige Aufgabe, im Rahmen der Supervision den Begriff *Gewalt* zu reflektieren. Auch wenn es gerne verdrängt wird, sind Gewaltphänomene ein fester Bestandteil in unserer Lebenswelt. *Rätselhaft ist nicht die Katastrophe, sondern ihre Integrierbarkeit* (Reemtsma 2008 22). Dazu zählen nicht nur die Kriege in Europa und in der Welt, welche über die Nachrichten und anderen Medien in unserem Bewusstsein wachgehalten werden. Die *transversale Qualität* (Petzold 2007a, 30) der Kriege auf unser alltägliches Leben wurde noch zu wenig beschrieben. Auch in unserem Nahumfeld finden zum Teil Gewaltprozesse z.B. in Schulen und Familien statt. So sind Aggression und Gewalt im Bereich der Partnerschaft ein unterschätztes gesellschaftliches Problem. Laut *BMFSFJ* wurden im Jahre 2018 insgesamt 140.755 Menschen Opfer von Partnerschaftsgewalt. Davon waren 114.393 Personen weiblich (*BMFSFJ* 2020). Es wird von einer hohen Dunkelziffer ausgegangen. Es wird davon ausgegangen, dass mindestens 25 % der Frauen zwischen 16 und 85 Jahren von Gewalt in Partnerschaften betroffen waren. Zwei Drittel dieser Frauen haben „schwere oder sehr schwere körperliche und/oder sexuelle Gewalt erlitten“. Laut Statistik ereignet sich Partnerschaftsgewalt in allen sozialen Schichten. Als Risikofaktoren werden Trennung oder Trennungsabsicht und Gewalterfahrung in der Kindheit und Jugend aufgezählt. (*BMFSFJ* 2020).

Kommen wir zum Thema *Wut*. „Emotionale Reaktionen sind das Ergebnis einer komplexen Interaktion zwischen sensorischen Reizen, Hirnschaltkreisen, früheren Erfahrungen und der Aktivität von Neurotransmittersystemen“ (Bear 2018 690). *Wut* ist eine Basisemotion. Weitere Basisemotionen sind Ekel, Furcht, Freude, Traurigkeit

und Überraschung (Bear 2018 674). In Konflikten werden häufig Gefühle verletzt oder Stress ausgelöst. Die Folge können Wutgefühle sein, die wiederum zu aggressiven Verhaltensweisen führen können. Wie wir gesehen haben, ist Wut nicht gleichzusetzen mit Aggression. Wut ist ein Gefühl und Aggression ist ein Verhalten, welches sich aus Wut ergeben kann (Bear 2018 683). Die Unterscheidung ist klar, denn Menschen können Wut benennen, ohne sich zwangsläufig aggressiv zu verhalten. Umgekehrt kann man aus aggressiven Verhaltensweisen auf das Vorliegen von wütenden Emotionen schließen (ebenda). Aggression ist ein Verhalten, „...das darauf abzielt, einem anderen Lebewesen zu schaden oder es zu verletzen, das motiviert ist, diese Behandlung zu vermeiden.“ (Krahé 2014 317 f.). Der Schaden von aggressiven Verhaltensweisen liegt darin, dass die physische oder psychische Integrität einer Person verletzt wird (Schmid 2008 507). In soziologisch orientierten Aggressionstheorien kommen Verletzungen von Rechtsnormen und/oder das Entstehen einer moralischen Schuld hinzu (ebenda). Auf der gesellschaftlichen Ebene sollen Rechtsnormen und Sanktionen, die bei Verletzungen dieser Rechtsnormen eintreten, aggressives Verhalten verhindern. Entscheidend für die Bewertung eines Verhaltens als aggressiv ist die *Motivation*, einem anderen Lebewesen schaden oder verletzen zu wollen (ebenda). Diese Definition grenzt den Begriff ab vom Begriff der Selbstbehauptung. Bei der Selbstbehauptung, wenn z.B. Menschen um ihre Rechte kämpfen, besteht zunächst mal keine Absicht, einen anderen Menschen zu schaden. (Aronson et al 2023 455). Aggressionen lassen sich unterscheiden in physische, verbale, spontane, reaktive, direkte und indirekte Aggressionen (Krahé 2014 318). Bei Konflikten können indirekte, relationale Aggressionen eine Rolle spielen, bei denen die sozialen Beziehungen der Zielperson geschadet werden, zum Beispiel durch Gerüchte oder übler Nachrede. Manchmal kommt es in Konflikten zu aggressiven Verhaltensweisen, die aus dem Bedürfnis resultieren, Ärger und feindselige Gefühle auszudrücken (feindselige Aggression, hostile aggression) (Krahé 2014 319). In der Frustrations-Aggressionstheorie wurde herausgearbeitet, dass aggressives Verhalten aus Frustration resultiert (Schmid 2008 508). Eine Person wird z.B. dann frustriert, wenn sie bei einer Zielverfolgung von einer anderen Person gehindert wird (ebenda). Neuronal sind bei Wut und aggressiven Verhaltensweisen die Amygdala und andere Hirnstrukturen (Cortex, Hypothalamus, limbisches System) beteiligt (Bear 2018 684 ff.). Bei solchen Zuordnungen ist zu beachten, dass es keine Eins-zu-eins-Beziehungen zwischen bestimmten Hirnstrukturen und bestimmten emotionalen

Funktionen gibt (Bear 2018 673). Bei der Regulation von Wut und Aggressionen ist außerdem häufig (nicht immer) der Neurotransmitter Serotonin beteiligt (Bear 2018 688 f.). Serotonin scheint Wut und aggressives Verhalten zu dämpfen. Die Zusammenhänge zwischen Serotonin, Wut und Aggressionsverhalten sind jedoch komplex und noch nicht ausreichend geklärt (Bear 2018 690). Folgende sozialpsychologische Theorien aggressiven Verhaltens lassen sich beispielhaft aufzählen:

- *Dampfkesselmodell* nach Konrad Lorenz: Innerhalb eines Organismus wird aggressive Energie produziert, die sich dann entlädt (Krahé 2014 323).
- *Verhaltensgenetik* (Zwillingsforschung): Es scheint genetische Dispositionen zu geben, die zu einer erhöhten Wahrscheinlichkeit von aggressiven Verhaltensweisen führen können. Einflüsse der Umwelt (Sozialisation) werden jedoch als höher bewertet (Krahé 2014 323).
- *Hormone*. Ein höherer Testosteron- und ein geringerer Cortisolspiegel können in Zusammenwirken mit Umweltfaktoren zu einer höheren Aggressionsneigung führen (Krahé 2014 324).
- *Frustrations-Aggressions-Hypothese*. Frustration (Blockierung einer zielgerichteten Aktivität) kann die Wahrscheinlichkeit aggressiven Verhaltens erhöhen (Krahé 2014 325).
- Ein negativer Affekt wird kognitiv verarbeitet und löst ein Netzwerk aggressiver Gedanken und Gefühle aus (*Kognitives neo-assoziationistisches Modell*) (Krahé 2014 327).
- *Verstärkungslernen*. Erfahrung positiver Konsequenzen einer aggressiven Handlung (z.B. Statusgewinn) (Krahé 2014 328).
- *Modelllernen*: Lernen durch Nachahmung, z.B. von Personen, die für aggressives Verhalten belohnt werden.
- *Aggressive Skripts*. Kognitive Repräsentationen der Situationen und Formen, in denen man aggressives Verhalten zeigt (Krahé 2014 329). Dabei handelt es sich um verinnerlichte *Drehbücher*, die bei bestimmten Auslösern aggressives Verhalten evozieren (ebenda).

Die Funktionen von Aggressionen in der Evolution bei Primaten, sowie Untersuchungen zum Einfluss von Zivilisation und Sozialisation und eine geschlechtsspezifische Differenzierung sind in diesem Zusammenhang interessant und lassen sich in der sozialpsychologischen Literatur vertiefen.

3.4.4. Prosoziales Verhalten und Empathie in Konflikten

Wie wir weiter oben gesehen haben, entscheiden sich Konfliktpartner, ob sie sich in Auseinandersetzungen kooperativ verhalten oder in Konkurrenz gehen möchten. Wenn jemand generell zu prosozialen Verhaltensweisen neigt, dann ist er auch in Konflikten eher bereit, auf den Kontrahenten zuzugehen, als Menschen, die eher kompetitiv orientiert sind. *Prosozial* ist ein Verhalten, wenn es nützlich für andere Menschen ist (Levine/Manning 2014 360). *Altruistisch* ist ein Handeln dann, wenn es ohne Erwartung einer Belohnung passiert (ebenda). Genau wie bei aggressiven Verhaltensweisen gibt es für prosoziales Handeln zahlreiche Beispiele: Menschen opfern sich auf, um andere Menschen zu retten, zum Beispiel bei den Anschlägen am 11. September 2001 oder bei Naturkatastrophen. Oder Menschen engagieren sich ehrenamtlich oder Spenden für gemeinnützige Organisationen (Jonas et al 2014 358 ff., Aronson et al (2023) 418 ff.). Im Integrativen Ansatz ist „Sein (...) Mitsein (synousia) – „Existenz ist Koexistenz“ (Petzold 2007a, 392). Folgende Ursprünge prosozialen Verhaltens wurden in der Sozialpsychologie herausgearbeitet:

- In der *Evolutionarypsychologie* wird davon ausgegangen, dass prosoziales Verhalten in den Genen verankert ist (Aronson et al 2023 419 ff.). Zum Beispiel erhöht sich gemäß der *Reziprozitätsnorm* dadurch, dass ich anderen Menschen helfe, die Wahrscheinlichkeit, dass auch mir geholfen wird (Aronson et al 2023 420) (*Reziproker Altruismus*, Levine/Manning 2014 391).
- *Sozialer Austausch*: Man hilft, wenn der gefühlte Nutzen die Kosten übersteigt (Aronson et al 2023 422 f., Levine/Manning 2014 373). Nach diesem Ansatz liegt eine Hilfeleistung im eigenen Interesse.
- *Empathie und Altruismus*: wir helfen auf Grund von Mitgefühl und Empathie (Aronson et al 2023 423 f.). Erst wenn wir keine Empathie empfinden, helfen wir, um einen eigenen Vorteil zu erlangen. Allerdings sind diese beiden Ansätze und damit die Motive selbstlosen Handelns auf der Ebene der Verhaltensbeobachtung schwer auseinanderzuhalten (ebenda).
- *Abbau negativer Stimmung* (Levine/Manning 2014 362): wenn man jemanden sieht, der Hilfe benötigt, ruft das eine negative Stimmung hervor. Wenn man Hilfe leistet, verbessert sich die eigene Stimmungslage.
- *Prosoziale Persönlichkeit* (Aronson et al 2023 427 ff.). Es gibt Menschen, die eine ausgeprägtere prosoziale Persönlichkeit haben als andere Menschen. Bei

prosozialen Persönlichkeiten besteht eine „...überdauernde Tendenz, an die Rechte und das Wohl von anderen zu denken, Anteilnahme und Empathie zu empfinden und so zu handeln, dass es anderen nützt“ (Levine/Manning 2014 387). Hier spielen auch kulturelle Einflüsse und Sozialisation eine große Rolle (Aronson et al 2023 427 ff.).

- *Verantwortungsübernahme* (Levine/Manning 2024 366 f.): Menschen helfen, wenn sie sich in der Verantwortung sehen. Menschen helfen nicht, wenn sich die Verantwortung in einer Menschenmenge verliert (Zuschauereffekt, *Verantwortungsdiffusion*). Hierbei spielen auch *Bewertungsängste* und der Grad an *Selbstwirksamkeitserleben* eine große Rolle (ebenda).
- *Soziale Neurowissenschaft* (Levine/Manning 2014 392 f.): Prosoziales Verhalten aktiviert Belohnungsareale im Gehirn (Striatum). Die Bereitschaft, Gruppenmitgliedern zu helfen, hängt mit dem Areal der Aktivierung der vorderen Insula zusammen, ein Areal des Gehirns, welches mit Empathie in Verbindung gebracht wird (Levine/Manning 2014 393).

Eine grundlegende Fähigkeit zur Ausübung prosozialen Verhaltens ist *positive Empathie*. *Empathie* ist „die Erfahrung, den emotionalen Zustand einer anderen Person zu verstehen oder ihn gemeinsam mit ihr zu haben.“ (Jonas et al 2014 359). Petzold/Wiedemann 2019a definieren Empathie als „...zwischenmenschliches, zwischenleibliches Geschehen (...), bei dem es um das differenzierte Erfassen des jeweils Anderen und des eigenen Selbst im Kontext und Kontinuum geht.“ (Petzold/Wiedemann 2019a 25). Im selben Text gibt es differenziertere Definitionen (z.B. auf Seite 23), deren Darstellung hier zu weit führen würde. Petzold/Wiedemann 2019a unterscheiden zwischen *komplexer positiver Empathie* und *dunkler Empathie* (ebenda 35 ff.). Unter *dunkler Empathie* wird verstanden „... die Nutzung komplexer empathischer Strategien und Fähigkeiten (...) in unethischer, ja devianter Weise, um Menschen und soziale Systeme unter Einsatz empathiemethodischer Prinzipien und Techniken (etwa bei Einschüchterung, bei Verhören oder Folter, aber auch bei Übervorteilung und betrügerischen Aktivitäten) zu manipulieren oder sie emotional und materiell ausbeuten und abhängig zu machen etc. – intransparent, gegen ihren Willen und gegen ihre Interessen, zum Schwächen und Brechen ihres Willens und zur Einschränkung ihrer Entscheidungsmöglichkeiten.“ (Petzold/Wiedemann 2019a 38). Komplexe positive Empathie ist dagegen von einer *konstruktiven, melioristischen Werteorientierung* getragen „... bestimmt von einer lebensklugen,

menschenfreundlichen und ökophilen Grundhaltung, weiterhin von metakognitivem Verstehen, vom Verständnis, Mitgefühl von zugewandter Hilfsbereitschaft und einem achtsam „Sorgetragen (Caring) für das Leben“, einem Engagement für das Lebendige.“ (Petzold/Wiedemann 2019a 39). Positive Empathie ist eine Grundvoraussetzung für die Arbeit in psychosozialen Berufen und für die Ausübung der Integrativen Supervision.

Konflikte sind wegen ihrer Dynamik häufig prädestiniert für die Anwendung von *dunkler Empathie* (Breithaupt 2017 107). Zum Beispiel stellen sich Konfliktparteien gerne als hilfloses *Opfer* dar, um Empathie und Sympathie bei Dritten zu wecken (Breithaupt 2017 122). Wenn Kinder im Kontext von elterlichen Trennungskonflikten in von Abhängigkeit geprägten Beziehungskonstellationen unter Druck geraten, kann es zum Phänomen des *dirty care* (Dorlin 2020 222 ff.) kommen. Das bedeutet *unechte Fürsorge*. Diese Begrifflichkeit stammt aus der Gewaltforschung und wird für eine Handlungsstrategie verwendet, die von Menschen angewendet wird, die sich in einer starken Abhängigkeit befinden. Hier handelt es sich um eine Aufmerksamkeit, die ein Kind einem Elternteil zukommen lässt, von dem es in existenzieller Weise abhängig ist. Das Kind versetzt sich ständig in die Absichten dieses Elternteils hinein und nimmt seine Wünsche und Begierden vorweg. Eltern, die diese unechte Fürsorge bei ihren Kindern gezielt fördern, wenden insofern dunkle Empathie an.

Auch die unreflektierte Praxis von vordergründig positiver Empathie kann in der Konfliktberatung Fallstricke bereithalten. Wenn ich als Berater auf Grundlage der sozialen Wahrnehmung in einem Konflikt Partei ergreife, nehme ich die Perspektive der ausgewählten Partei wahr und entwickle für diese Partei Empathie. Diese Empathie verstärkt dann die Parteinahme (Breithaupt 2017 106 f.). Dabei nehme ich dann die andere Partei zunehmend als tendenziell negativ wahr. Es entsteht ein Kreislauf, bei dem in meiner Wahrnehmung eine zunehmende *Polarisierung* stattfinden kann (ebenda). Bei solchen Verläufen besteht die Gefahr einer vorschnellen Entscheidung, einer Allianz und eines ungerechten Urteils gegenüber der anderen Partei (Breithaupt 2017 109 f.). Diese Polarisierungen lassen sich auch auf der Ebene von gesellschaftlichen Konflikten beobachten und vernebeln eine differenzierte Sichtweise. Unreflektiert ausgeübte Empathie kann also die Spaltungslinien in Konflikten verstärken (Breithaupt 2017 115).

In Supervisions- oder Beratungssituationen in Konfliktlagen liegt das Ziel oft darin, die tieferliegenden Bedürfnisse, die hinter den vorgetragenen Positionen der

Konfliktparteien liegen, herauszuarbeiten. Die Umsetzung der *hermeneutische Spirale Wahrnehmen, Erfassen, Verstehen und Erklären* aus dem integrativen Ansatz kann dabei hilfreich sein. Um die *hermeneutische Spirale* als „Prozess zwischen Subjekt und Mitsubjekt im Kontext/Kontinuum über einen Gegenstand“ (Petzold 1993b 489) anwenden zu können, ist die Praxis von *komplexer positiver Empathie* eine wichtige Voraussetzung.

3.5. Risikofaktoren in Konfliktlagen aus sozialpsychologischer Sicht

„Konflikte üben auf die meisten Menschen eine Wirkung aus wie ein Fluss im Gebirge: wir geraten in den Strudel der Konfliktereignisse und merken plötzlich, wie uns eine Macht mitzureißen droht.“ (Glasl 2002 34). Glasl beschreibt, wie sich unser Handeln in Konflikten verengt: unsere Wahrnehmung verzerrt sich, wir sind zunehmend in unseren Gefühlen gefangen und unsere Willensbildung wird einseitig. Bei steigender Verstrickung in einen Konfliktverlauf kann es dazu kommen, dass unser Handeln aggressiver und zerstörerischer wird (ebenda). Das hat dann Auswirkungen auf das Handeln des Gegenübers. Es kommt zur oben beschriebenen Interdependenz.

- Kognitive Phänomene (ebenda 36 ff.): Es kommt zu einer *einseitigen selektiven Aufmerksamkeit*. Wir nehmen beim Gegenüber Sachverhalte als Bedrohung wahr, die wir bei uns verharmlosen. Unserer Raum- und Zeitperspektive fühlt sich eingengt an.
- Es kommt zu einer *kognitiven Kurzsichtigkeit*. Komplexe Sachverhalte werden vereinfacht und vorgebliche Ursachen konflikthafter Verstrickungen werden eher beim Konfliktpartner gesehen. Es kommt zu einer Fremdattribuierung einer simplifizierenden Schuld beim anderen.
- *Emotionale Phänomene*: Es entsteht eine erhöhte Empfindlichkeit und ein erhöhtes Misstrauen dem anderen gegenüber. Dieses Misstrauen führt zu Ängsten und Unsicherheit. Die Bandbreite komplexer, mehrdeutiger und ambivalenter Gefühle (Respekt - Respektlosigkeit, Sympathie - Antipathie) gehen über in eine *Monovalenz*, in eine einseitige, komplexitätsreduzierende Gefühlslage (Glasl 2002 38). Es wird dann z.B. fast nur noch Antipathie empfunden. Diese Gefühle erstarren. Man kapselt sich ab und die Empathie reduziert sich. Es kommt zu einem *sozialen Autismus*. Wir werden zunehmend *Gefangene unseres Innenlebens* (ebenda 39).
- Phänomene bei der *Willensbildung*: in Konflikten *entscheiden* wir uns oft, bei unserem Standpunkt zu bleiben. Ein Verlassen des eigenen Standpunkts wird dann

als Gesichtsverlust und Schwäche empfunden. Bei der Willensbildung kommt es zur *Erstarrung* (ebenda 41). Wir halten unsere Absichten für alternativlos. Es geht dann um *alles oder nichts*. Es kann sogar der Wille entstehen, den anderen schaden zu wollen.

Das Ergebnis dieser Phänomene ist, dass in Konflikten häufig eine *Verarmung* in unserem Verhalten stattfindet (Glasl 2002 42). In der Sozialpsychologie sind weitere Risikofaktoren herausgearbeitet worden, die in Konflikten zu einer Eskalation beitragen (Pfundmair et al 2017 755 ff.):

- Generell neigen Personen, entsprechend der menschlichen Tendenz zur *Reziprozität* dazu, nicht kooperatives Verhalten eines Gegenübers *nachzuahmen*. Unfaire Angebote erzeugen Ärger und negative Emotionen können wiederum kompetitive Reaktionen erzeugen. (Pfundmair et al 2017 755). Ein derartiger kompetitiver Austausch kann mit der Zeit Konflikte intensivieren, und zwar im Sinne eines Kreislaufs von Vergeltung und Gegenvergeltung. (Pfundmair et al 2017 756).
- *Eskalierendes Commitment*. Durch ein eskalierendes Commitment, beziehungsweise *entrapment*, werden Konfliktparteien immer stärker an ihr kompetitives Handeln gebunden, da sie das Gefühl haben, bereits zu viel investiert zu haben, um aufhören zu können. (Pfundmair 2017 et al 756).
- *Feindselige Attributionen*. Ein weiterer relevanter psychologischer Prozess sind das Auftreten feindseliger Attributionen: Menschen neigen dazu, andere Personen (im Vergleich zu sich selbst) als tendenziell weniger moralisch und glaubwürdig sowie gefährlicher und unvernünftiger einzuschätzen. Dieser Punkt wurde weiter oben schon beschrieben. Es kommt hinzu, dass im Sinne einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung solche feindseligen Attributionen und Handlungen im Gegenüber den Drang zur Vergeltung aktivieren können und so eine Konfliktspirale in Gang setzen können. (Pfundmair et al 2017 756). Es kommt zu einer *Lernpathologie* (Glasl nach A. Rapoport u.a. 1957, Glasl 2002 189). Die Konfliktparteien lassen sich weniger unbefangen über das reale Geschehen und seine Folgen belehren. Gesichtspunkte, die die eigene Position bestärken sowie die negative Erwartungshaltung dem Konfliktpartner gegenüber stehen im Vordergrund.
- *Naiver Realismus*. Menschen nehmen im Allgemeinen an, die soziale Welt als objektiv wahrzunehmen; man erwartet, dass andere, als *vernünftig* bewertete Personen die eigenen Reaktionen teilen.

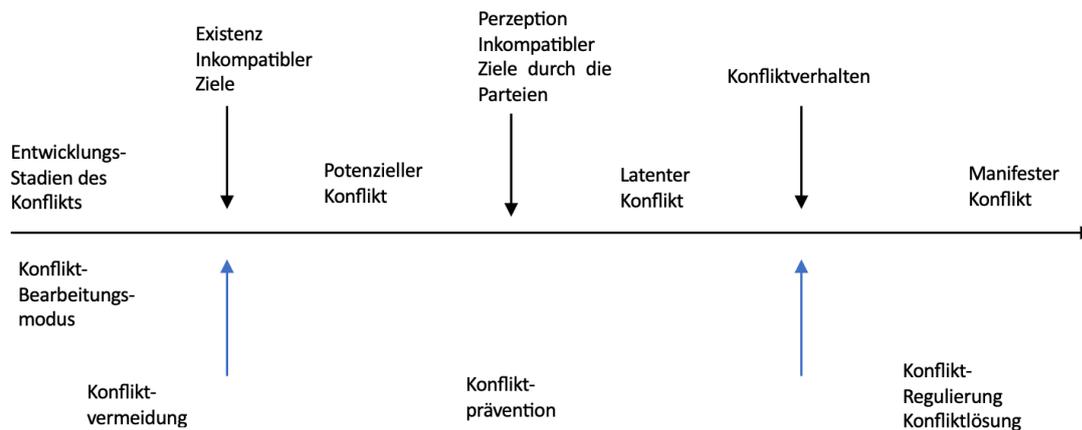
- *Verlustaversion*. Verluste beeinflussen Menschen generell mehr als Gewinne gleichen Ausmaßes. Somit werden eigene Zugeständnisse auch als größere Verluste interpretiert als potenzielle Gewinne, die man durch Zugeständnisse einer Gegenpartei erhalten würde. (Pfundmair et al 2017 757).
- *Optimistic overconfidence*. Aufgrund der asymmetrischen Verfügbarkeit von Informationen - oftmals weiß jede Konfliktpartei nur über ihre eigenen Bedürfnisse Bescheid - haben Menschen übermäßiges Vertrauen in das eigene Urteil. Dadurch werden die eigenen Möglichkeiten, ohne Verhandlung die eigene Position durchzudrücken, überschätzt. Die eigene irrige Auffassung, Recht zu haben und Recht erhalten zu müssen, kann so einen Konflikt weiter anfeuern. (Pfundmair et al 2017 757).
- *Konflikteskalation auf Gruppenebene*: Konflikte zwischen Gruppen eskalieren in der Regel früher als Konflikte zwischen Individuen. Zum Beispiel spielt Loyalität gegenüber der Ingroup und das schemabasierte Misstrauen gegenüber Outgroups eine große Rolle. (Pfundmair et al 2017 757).
- *Soziale Ansteckung* (Glasl 2002 157) und Ausweitung des sozialen Rahmens (Glasl 2002 203 f.): Innerhalb des sozialen Umfeldes einer Konfliktpartei kommt es oft zu einer sozialen Ansteckung. Ausgangspunkte sind *Intra- und Intergruppenattributionen* (Försterling et al 1994 72 ff.). Es geht um die Art und Weise, wie sich Gruppenmitglieder das Verhalten von Mitgliedern ihrer eigenen Gruppe und von fremden Gruppen erklären. Die Ursachenzuschreibungen begünstigen eher Angehörige der eigenen Gruppe. Bei der Wahrnehmung der Fremdgruppe rechnet man zunächst einmal mit negativen Verhaltensweisen. Passiert diese Dynamik zwischen Gruppen wechselseitig, besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass Konflikte beibehalten werden (Försterling et al 1994 99). Dieses Phänomen wurde weiter oben als *Interdependenzprozess* beschrieben. In Konflikten kommt es oft dazu, dass sich innerhalb der eigenen Gruppe negative Einstellungen gegenüber der anderen Partei verstärken. Es kann sogar dazu kommen, dass ein Gruppenmitglied für ein anderes Gruppenmitglied stellvertretend aggressive Handlungen ausführt. Dieses Phänomen lässt sich z.B. im strittigen Trennungsstreit von Eltern beobachten, in dem sich manchmal die Kinder mit einem Elternteil solidarisieren und sich zunehmend aversiv gegenüber dem anderen Elternteil einstellen. Solche Entwicklungen sind alters-, situations- und entwicklungsabhängig. Die eigene Gruppe sieht sich bei solchen Phänomenen als

Vertreter des Rechts. In der eigenen Gruppe entsteht ein *Konformitätsdruck*. Man möchte nicht abseitsstehen. In der Folge werden abweichende Meinungen immer weniger zugelassen (*Glasl* 2002 158). Außerdem weiten sich dadurch Konflikte immer mehr aus. Zum Beispiel wird im Trennungskonflikt oft die Verwandtschaft und sogar Lehrerinnen oder Erzieherinnen des Kindergartens im Konflikt gegen den anderen *eingespannt*.

- *Öffentlicher Kontext*. Ein weiterer Risikofaktor in Gruppenkonflikten ist der öffentliche Kontext: findet ein Konflikt im öffentlichen Raum statt, steigert sich die Bedeutung der eigenen sozialen Identität, aber auch die einer möglichen Demütigung. (*Pfundmair et al* 2017 757).
- Bei *Verstrickungen in Konflikten* kommt es von sachlichen Gegensätzen zu persönlichen Differenzen. Wird der Konflikt nicht beigelegt, kommt es zum Konflikt über den Konflikt und schließlich zum Konflikt über mögliche Konfliktlösungen (*Glasl* 2002 202). Die Konfliktparteien nehmen sich schließlich überwiegend in der Reaktion auf das Verhalten des anderen wahr. Der Weg zu einer Begegnung mit dem Konfliktpartner wird dadurch immer mehr verschlossen.
- Je höher die *Ansprüche* in einer Konfliktkonstellation sind, desto schwieriger wird eine Konfliktlösung (*Fischer et al* 2009 692). Maßgebend dürften die Höhe und Rigidität der jeweiligen *Anspruchsniveaus* sein, d.h. Eine Senkung oder Flexibilisierung von Ansprüchen vermag die Konfliktsituation zu vermindern.

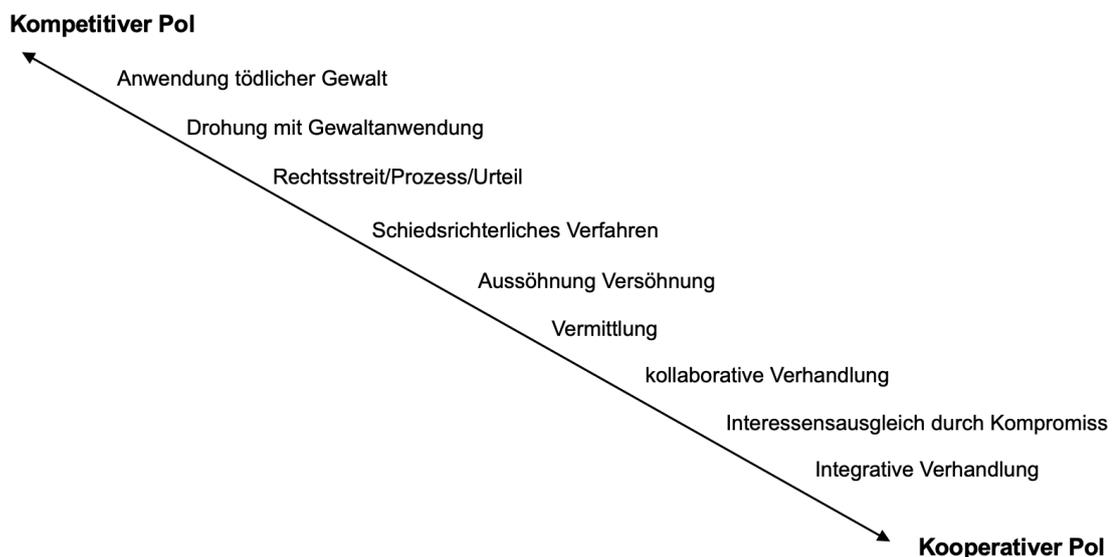
3.6. Verläufe von Konflikten

Nach meiner Erfahrung lassen sich Konflikte als *Prozesse* verstehen. Bei der Einschätzung und Bearbeitung von Konflikten können Verlaufsmodelle hilfreich sein. In diesem Kapitel werden verschiedene Verlaufsmodelle vorgestellt und beschrieben. Eine Möglichkeit ist die Darstellung von Konflikten als Verlauf von Entwicklungsstadien (*Ahlbrecht et al* 2009 94). Je nachdem in welchem Entwicklungsstadium sich ein Konflikt befindet, lassen sich Rückschlüsse auf den Modus der Konfliktbearbeitung ziehen.



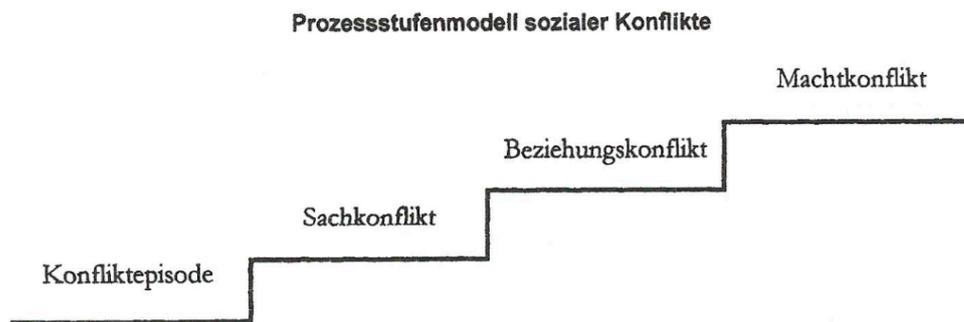
(Ahlbrecht et al. 94)

Grundsätzlich finde ich Verlaufsmodelle erstmal nützlich. Ich meine, man kann mit Hilfe eines *Modells* grob einschätzen, wo man bei einem Konflikt steht und wie interveniert werden kann. In der Konfliktforschung wird von einem *Kontinuum* von Konfliktlösungsmustern ausgegangen (Ahlbrecht et al 2009 94):



Im Bereich der Systemtheorie schlägt Messmer ein *Prozessstufenmodell* sozialer Konflikte vor. Messmer geht davon aus, dass sich im Konfliktverlauf Widerspruchsaktivitäten *verdichten*. Die Ablehnungs- und Durchsetzungsintensität steigt mitunter *sprunghaft* an (Messmer 2003 280). Messmer sagt, dass zu Beginn des Prozesses der Konfliktgegner *konstituiert* und ganz am Ende *eliminiert* wird. Insofern

besteht eine Analogie zum Modell der Konfliktforschung, wo am Ende des kompetitiven Pols die Anwendung tödlicher Gewalt steht.



(Messmer 280)

Nach Petzold haben Stufen- und Phasenmodelle in der Entwicklungspsychologie und in der Konflikttheorie *ausgedient*, weil sie sich wissenschaftlich nicht validieren lassen (Petzold 2003b 5). Verlaufsbahnen sind vielmehr *nonlinear*. Konfliktprozesse ergeben sich aus vielen verschiedenen Faktoren. Glasl führt aus, dass er sein oft zitiertes Phasenmodell sowohl aus dem Studium der Literatur als auch aus eigenen Erfahrungen aus seinem Arbeitsfeld entwickelt hat (Glasl 2002 215). Auf der anderen Seite wirkt das Phasenmodell von Glasl z.T. etwas *beliebig*. Einiges aus den Beschreibungen von Glasl kann man getrost weggelassen, wie zum Beispiel sein Rückgriff auf die Transaktionsanalyse. Die Transaktionsanalyse reduziert Komplexität und ist insofern manipulativ, weil dem Patienten häufig erklärt wird, aus welchem Ich-Zustand er gerade (angeblich) agiert (Bauriedl 1984 16). Konflikte können sich unterschiedlich entwickeln und zwischen verschiedenen Qualitäten oszillieren. Eine einseitige Berufung auf ein Phasenmodell würde daher auf tönernen Füßen stehen. Es ist hilfreich, die in der Sozialpsychologie entwickelten Erkenntnisse bei der Analyse von Konfliktdynamiken im Hinterkopf zu haben. Für Glasl sind jedenfalls in Konfliktverläufen *Schwellen* sichtbar geworden, die er konkret benennt. Glasl sieht die Konfliktdynamik als eine *Abwärtsbewegung* in neun Stufen. Die sozialen Turbulenzen nehmen zu und das Verhaltensrepertoire der Konfliktparteien wird immer mehr eingeengt. Trotz aller Kritik finde ich am Stufenmodell von Glasl gut, dass hier auf plastische Weise eine fortschreitende Konfliktdynamik modellhaft beschrieben wird. Deswegen möchte ich Inhalte aus dem Stufenmodell von Glasl, hier jedoch auf vier Phasen beschränkt, zusammenfassend wiedergeben.

3.6.1. Phase 1: Diskussion, Polemik, Verhärtung

Der Konflikt beginnt mit einem *Sachkonflikt*. Die Widerspruchskommunikation *extensiviert* sich *themenbezogen* (Messmer 2003 282). Gelegentliche Spannungen und Reibungen verhärten sich zu Standpunkten (Glasl 2002 216). Die Offenheit für die Argumente der anderen Seite sinkt. Die Wahrnehmung beginnt einseitig zu werden. Die Reibungen werden als etwas wahrgenommen, was sich wiederholt. Der Konflikt wird als Belastung empfunden. Die Reizbarkeit nimmt zu. Ein Gefühl für faires Handeln ist zu Beginn dieser Phase noch vorhanden. Das Klima verschlechtert sich zunehmend. Die Kommunikation wird konfrontativer. Es geht zunehmend um Selbstbehauptung. Die gemeinsamen Ziele treten immer weiter zurück zugunsten von konkurrierenden Einzelinteressen. Die Möglichkeit eines Nachgebens wird als Schwäche empfunden. Es entsteht ein *Entweder-Oder-Dilemma* zwischen den Positionen. Das Misstrauen nimmt zu. Bei Konfrontationen geben die Beteiligten ihrem Ärger Ausdruck. Die Beteiligten setzen sich gegen negative Beurteilungen durch den Konfliktpartner zur Wehr und fühlen sich immer weniger verantwortlich. Distanz und Entfremdung nehmen zu. In diesem Kontext bedeutet Verhandlungskompetenz, dass man mit inneren Spannungen so umgehen kann, dass es nicht zu einer weiteren Eskalation kommt.

3.6.2. Phase 2: Handeln statt Worte

Im *Beziehungskonflikt* wird die Schuld am Konflikt häufig dem anderen Konfliktpartner zugeordnet. Die wechselseitigen Schuldvorwürfe stabilisieren den Konflikt, es entsteht eine *Anschuldigungskommunikation* (Messmer 2003 285 ff.). Die Schwelle zu dieser Phase ist das Handeln auf der Aktionsebene. Zum Beispiel: Das Kind wird dem anderen Elternteil nicht mehr zum Umgang mitgegeben. Oder: Die unzufriedene Mitarbeiterin meldet sich krank und kommt nicht zum Dienst. Die Konfliktbeteiligten werden also durch Handlungen vor vollendete Tatsachen gestellt. Jeder handelt nun ohne Abstimmung und in Konkurrenz zum anderen. Die Parteien sind nicht mehr bereit, ihren Standpunkt zu ändern. Sie erwarten eine Änderung von der anderen Partei und üben entsprechend Druck aus. Durch das einseitige Handeln entsteht die Illusion eines Erfolgserlebnisses, ohne dass der Konflikt gelöst wurde. Die Empathie in Richtung Gegenpartei nimmt noch weiter ab. Dadurch, dass *Fakten geschaffen* werden, entsteht in der Konfliktodynamik eine *Beschleunigung* und das zunehmende Gefühl der Unumkehrbarkeit. Weil der Austausch und damit ein Korrektiv abnimmt,

nehmen die eigenen subjektiven Bewertungen, Fehlattritionen und Fehleinschätzungen hinsichtlich des Handelns der anderen Partei zu.

3.6.3. Phase 3 Schemata und Koalitionen

Im weiteren Verlauf wird der Konflikt persönlicher (*Glasl* 2002 238). Man hat nicht nur eine Differenz in der Sache, sondern das Problem ist jetzt *der andere*. Es geht um Überhöhung und Herabsetzung. Man möchte nicht mehr nur den eigenen Nutzen vergrößern, sondern man möchte am liebsten dem anderen schaden und *platt machen*. Brüskierungen nehmen zu. Man bindet mehr und mehr die *psychische Existenz* an die Durchsetzung der eigenen Positionen. Kennzeichnend ist, dass das eigene Ansehen (Selbstbild) in den Mittelpunkt rückt. Deswegen *muss* man einfach gewinnen. Man konstruiert ein für die eigene Haltung stimmiges Bild von der Gegenpartei, welches mehr und mehr wie ein starres *Schema* wirkt. Das eigene Selbstbild wird als gut bewertet und geadelt. Der andere wird abgewertet z.B. als dumm und schwach. Diese Dynamik führt zu gegenseitigen Festlegungen in bestimmte Rollen oder Muster, die sich dann vielleicht sogar bestätigen („Selffulfilling Prophecy“). Ein weiteres Phänomen beginnt ebenfalls auf dieser Stufe: man sucht sich *Verbündete*. Das soziale Spielfeld des Konfliktes vergrößert sich. Der Gegner wird gegenüber dem potenziellen Bündnispartner herabgesetzt und das Selbstbild als Lichtgestalt verklärt.

3.6.4. Phase 4: Gesichtsverlust, Drohstrategien und Zerstörung

Der Konflikt wächst sich zu einem *Machtkonflikt* aus. Die Konfliktkommunikation begründet sich zunehmend auf Versuche der Zwangs- und Gewaltanwendung. Es werden *Drohungen* ausgesprochen und ein *Restkontingent an Rücksichtnahme* wird *aufgegeben*. Der andere ist ein *Hindernis* in der Durchsetzung eigener Interessen. (*Messmer* 2003 287 ff.). Im weiteren Verlauf des Konfliktes können sich ganze *Deutungsmuster* und *Schemata* zum Negativen verändern (*Glasl* 2002 247). Die Persönlichkeit, die Identität des Gegenübers und damit seine soziale Integrität werden immer mehr in Frage gestellt. Nicht nur die Gegenwart, sondern auch die Vergangenheit des Gegenübers wird in dieser Phase neu bewertet („Er hat früher schon eine hinterhältige Strategie verfolgt...“). (*Glasl* 2002 247 f.). Man identifiziert sich mit der eigenen *Lichtpersönlichkeit* und das Gegenüber wird in *sub-humane* Regionen *verteufelt* (*Glasl* 2002 249). Wie oben schon beschrieben, ist häufig zu beobachten,

dass Konfliktparteien, obwohl sie sich bekämpfen, aneinander festhalten. Um die Selbstwahrnehmung als *Lichtgestalt* aufrechtzuerhalten, ist man vom Bestand eines negativen Fremdbildes vom anderen *abhängig*. Eine differenzierte Wahrnehmung immer schwieriger. „Die *Totalisierung des Konflikts* spricht sich darin aus, dass das *Weltbild* der Parteien, ihre Ideen und Ideale, ihre Werte und ihr ganzes Sein in den Konflikt einfließen und dessen Energie vergrößern. Ich verweise hier auf das oben beschriebene Konzept der *sozialen Repräsentationen*, die sich hier mehr und mehr verfestigen. Von dieser Eskalationsstufe an kann von einer umfassenden Ideologisierung des Konfliktes gesprochen werden (...)“ (Glasl 2002 250). Die Bekämpfung des Gegners wird zu einer *heiligen Verpflichtung* (Glasl 2002 253). Die Folgen sind, dass die Parteien fast nur noch Negatives voneinander erwarten. Die Parteien beginnen, sich voreinander zu *ekeln*. In der Beratungssituation kann sich beim Berater zunehmend ein Gefühl körperlichen Unbehagens einstellen (Glasl 2002 251). Strittige Eltern reden sich auf einmal mit *Nachnamen* und *Sie* an. Da die unmittelbaren Kontakte zwischen den Parteien nunmehr unterbrochen sind, befinden sich die Beteiligten jeweils in einer *Echo-Höhle* (Glasl 2002 251). Die Partei hört nur noch das eigene Klagen, welches von den Anhängern der Partei verstärkt wird. Erlebt habe ich dieses Phänomen dann, wenn beim Familiengericht besonders streitbare Anwälte die Positionen der eigenen Partei wie ein *Echo* wiedergeben und sogar noch verstärken, ohne im Geringsten auf die Sorgen und Bedürfnisse der anderen Partei einzugehen. Wenn beide Parteien so aufgestellt sind, wird die gerichtliche Anhörung oft sehr schnell mit den richterlichen Satz beendet „...*die Entscheidung ergeht auf dem Büroweg. Die Sitzung ist geschlossen...*“. In diesem Moment wurden die Verantwortung und ein möglicher Einfluss in Richtung einer einvernehmlichen Lösung vollständig an das Gericht abgegeben. Weitere Dynamiken in dieser Entwicklung sind *Mythenbildung*, wechselseitige *Degradierungszeremonien* (Glasl 2002 253), Prozesse der *Ächtung* (Glasl 2002 254), steigende Abhängigkeit von *Interventionen* durch Außenstehende (Glasl 2002 256). Im weiteren Verlauf radikalieren sich die Konfliktparteien so stark, dass es *gemeinsam in den Abgrund* gehen kann. Um Entscheidungen zu erzwingen, kumulieren Drohstrategien und Drohgebärden (Glasl 2002 257 f.). Auf Grund der *mentalen Repräsentation* einer Bedrohungslage und den damit verbundenen Ängsten kann es zu *Kurzschluss-* und *Krisenentscheidungen* (Glasl 2002 259 ff.) kommen. Die oben beschriebenen Dynamiken gewinnen noch einmal an Schärfe und die Bereitschaft, sich auf Konzessionen einzulassen, nimmt

weiter ab. Wenn z.B. in einem Nachtrennungsstreit ein Elternteil die Reifen des Autos des anderen Elternteils zersticht, hat man das Ende der Konfliktphasen erreicht und man bewegt sich auf einen Abgrund zu.

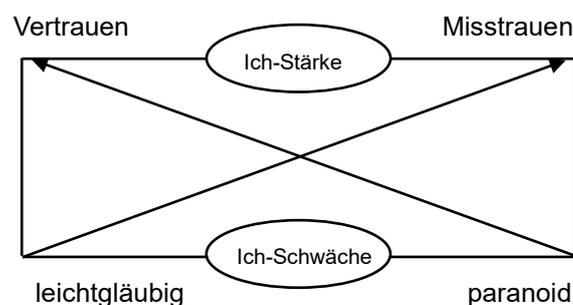
4. Weiterführende Dimensionen von Konflikten und ihre Bedeutung für die Integrative Supervision

4.1. Vertrauen und Misstrauen im Konflikt

Vertrauen beruht sowohl auf *Lebenserfahrung* als auch auf die *Hoffnung auf „das Gute im Menschen“*. (Petermann 2013 12). Im Alltag vertrauen wir in der Regel unseren Gewohnheiten und Abläufen. Wir erwarten, dass unser Arbeitsplatz morgen noch da ist und dass wir für unser Geld einkaufen können. Die Funktion dieser Art des Vertrauens ist die *Berechenbarkeit der Welt* (Nassehi 2022 31). Dieses *generelle Vertrauen* (Petermann 2013 16) spielt vor allem in den Bereichen eine Rolle, in denen wir wenig Kontrolle haben. Es lässt sich eben nicht alles *kontrollieren* (ebenda 32 f.). Stattdessen verlassen wir uns darauf, dass etwas funktioniert. Vertrauen dient also u.a. der *Komplexitätsreduktion* (Petermann nach Luhmann, Petermann 2013 12). Ohne dieses generelle Vertrauen wäre unser Zusammenleben von *Angst* und *Zerfall* geprägt (Reemtsma 2008 33). Das *spezifische* (persönliche) *Vertrauen* richtet sich an eine *konkrete Person* (Petermann 2013 16). Eine Person ist zum Beispiel *vertrauenswürdig*, wenn sie *tut, was sie sagt*, beziehungsweise, wenn sie bestimmte Dinge *nicht tut* (Reemtsma 2013 34). Abhängig vom Kontext können sowohl Vertrauen als auch Misstrauen eine angemessene Reaktion sein. Beide *Motivationskräfte* haben sich in der *Evolutiongeschichte* des Menschen entwickelt (Petzold 2010q 5): *Vertrauen*, weil es eine Basis für Zusammenhalt und Sicherheit bietet und *Misstrauen*, weil es eine wichtige Überlebensstrategie in gefährlichen Umwelten sein kann (ebenda). Das Kontinuum zwischen Vertrauen und Misstrauen ist ein *Spektrum an Entscheidungsoptionen* (ebenda). Weil Vertrauen und Misstrauen, *bestimmt von Vernunft, Gefühl und Wollen, im Kopf beginnen*, gehören sie zu den oben (Kap. 3.2) beschriebenen sozial *geteilten mentalen Repräsentationen* (Petzold 2020q 6). Im Begriffsfeld von Vertrauen gibt es Begriffe, wie Wertnetz, Glaubwürdigkeit, Zuverlässigkeit, Loyalität, Engagement, Sicherheit, Kultur des Vertrauens beziehungsweise Misstrauens, Vertrauensspielraum, Transparenz (Petzold 2020q 8 f.). Man kann eine Konfliktdynamik als *Raum* zwischen Vertrauen auf der einen Seite

und zunehmendem Misstrauen auf der anderen Seite verstehen. Je mehr ein Konflikt ohne Lösungsperspektive fortschreitet, desto mehr erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass sich zwischen den beteiligten Parteien ein wechselseitiges Misstrauen, eine zunehmende Ungewissheit und damit ein erhöhtes Bedürfnis nach *Kontrolle* und *Vergewisserung* entwickelt. Im Konflikt machen wir uns auf einmal über Sachverhalte Gedanken, die wir vor dem Konflikt nicht in Frage gestellt haben. Umgekehrt kann sich in Konflikten mit sich abzeichnenden Lösungsperspektiven Vertrauen bilden. Wie im Kapitel über die Interdependenz gezeigt wurde, sind Vertrauen und Misstrauen wechselseitige Prozesse, welche sich jeweils verstärken können. „Vertrauen und Misstrauen sind starke, emotionsbestimmte *Kräfte*, die in *Motivationen* zum Tragen kommen und die grundsätzlich auf die *Zukunft* gerichtet sind (...) Vertrauen und Misstrauen haben *Ursachen* und „*Ursachen hinter den Ursachen*“ - man sollte sie sich bewusst machen, um sie steuern zu können. Und sie haben *Folgen* und „*Folgen hinter den Folgen*“, die man in den Blick nehmen muss, um neue Misstrauensanlässe zu verhindern und Chancen für Vertrauenserfahrungen und ihre Kraft (*power*) zu eröffnen.“ (Petzold 2010q 63). Sowohl Vertrauen als auch Misstrauen können in eine funktionale oder in eine dysfunktionale Richtung ausschlagen. In Gefahrensituationen kann ein gesundes Maß an Misstrauen hilfreich sein. In vielen Konflikten entwickelt sich jedoch im Konfliktverlauf ein übergroßes und starres Misstrauen. Dann kann eine positive Entwicklung darin bestehen, dass man schrittweise und wechselseitig lernt, zum jeweils anderen Konfliktpartner schrittweise Vertrauen zu entwickeln. Im Entwicklungsviereck lässt sich diese Lerndynamik als Entwicklungspfeil von *Paranoid* in Richtung *Vertrauen* darstellen. Umgekehrt kann im Fall einer ausgeprägten Leichtgläubigkeit ein Entwicklungspotenzial in Richtung Vorsicht und gesundem Misstrauen hilfreich sein.

Funktional:



Dysfunktional:

Bei einem guten Miteinander (*Konvivialität*) ist bei einem Umgang mit *Vertrauens-Misstrauens-Prozessen* ein möglichst weites *Spektrum an Entscheidungsoptionen*

hilfreich (*Petzold* 2010q 64). Dadurch kann *sozialer Erfolg* entstehen und die *Integrität* des Einzelnen und der Gemeinschaft gefördert werden (ebenda). Das Erleben von Vertrauen und Misstrauen sind von Vernunft, Gefühl und Willen bestimmt, welche Eigenschaften der *Ich-Steuerung* sind. Vertrauen und Misstrauen sind geteilte mentale Repräsentationen mit Kognitionen, Emotionen und Volitionen (siehe oben) „Vertrauen generiert man durch die Entscheidung, eine vertrauenswürdige Person zu sein, und durch den festen Willen, das auch im Leben konsequent und mit Integrität umzusetzen (...).“ (*Petzold* 2010q 65). Das kann z.B. dadurch stattfinden, indem man gegenüber der anderen Person ein *Integritätsversprechen* abgibt: „Du kannst dich darauf verlassen, dass ich mit dir und deinem Anliegen in integrier Weise umgehen werde, deine Integrität nicht verletzen werde und hoffe, dass diese Zusicherung eine Wechselseitige werden kann.“ (*Petzold* 2010q 65). Vertrauen und kooperatives Handeln lassen sich u.a. durch folgende Aspekte fördern (*Petermann* 2013 42 ff.): Austausch von Informationen, gemeinsame Kommunikation, Herausarbeiten gemeinsamer Ziele, Vorbild sein (Modelllernen), Klarheit über eine vorhandene wechselseitige Abhängigkeit, positive gemeinsame Erinnerungen, Verständnis, Offenheit, Erwartung, dass der Partner auch in Zukunft kooperiert, selbstexplorative Äußerungen, Hier-und-Jetzt-Äußerungen über die aktuelle Situation statt Äußerungen über die Vergangenheit, Bitte um Hilfe beziehungsweise Bitte um Feedback. Im *institutionellen Kontext* und in *asymmetrischen Machtbeziehungen* kann *Vertrauen* den Kontakt zwischen einer im institutionellen Kontext eingebundenen Fachkraft und einer Klientin stabilisieren. Bei der Adressatin entsteht im Idealfall *eine positive Erwartung im Hinblick auf den institutionalisierten Dienstleistungsprozess*. (*Wagenblass* 2004 105).

4.2. Konflikt als Belastung

Glasl unterscheidet zwischen *heißen* und *kalten* Konflikten (*Glasl* 2002 70 ff.). Bei heißen Konflikten geht es meistens um die Auseinandersetzung wegen eines Vorhabens. Die Konfliktparteien streiten um Ideale oder um die Mittel, wie ein Vorhaben umgesetzt werden soll. Es geht um *Erreichungsziele* (*Glasl* 2002 70). Bei heißen Konflikten sind die Konfliktparteien von der Richtigkeit ihrer Motive überzeugt. Manchmal reflektieren sie ihre Motive zu wenig. Genau da kann dann ein *blinder Fleck* liegen (ebenda). Heiße Konflikte finden z.B. in Diskussionsrunden und politischen Debatten statt. Es kommt oft zu heftigen Auseinandersetzungen und zu einer *sozialen*

Ansteckung (Glasl 2002 72), d.h. die Gruppe der Anhänger der Parteien vergrößern sich. Bei kalten Konflikten erlebt man bei den Konfliktparteien oft tiefe Enttäuschung, Desillusionierung, innere Leere, Kälte und Frustration (ebenda). Die Konfliktparteien ziehen sich auf sich selbst zurück: „Die ganze Bewegungstendenz im kalten Konflikt ist die der Schwere, des Sich-Eingrabens und Erstarrens“ (Glasl 2002 74). In kalten Konflikten werden Möglichkeiten zur Kontaktvermeidung kultiviert. Dabei ziehen sich die Konfliktparteien oft auf Vorschriften und Kontrollvorkehrungen der Organisation zurück (Glasl 2002 74). Die Atmosphäre wird unpersönlicher und man fühlt sich zunehmend passiv und machtlos. Psychosomatische Krankheiten nehmen zu (ebenda). Da es kaum noch zu Begegnungen kommt, entsteht zwischen den Parteien ein *soziales Niemandsland* (Glasl 2002 75). Ängste und negative Erwartungen weiten sich im sozialen Feld mittels sozialer Ansteckung aus, Angriffe und Gegenangriffe werden weniger offen, sondern zunehmend verdeckt und subtil vorgetragen, das Selbstwertgefühl kann einbrechen und die Identitäten der Konfliktparteien Schaden nehmen. Glasl beschreibt, dass es in einem Konfliktverlauf Wechsel zwischen heißen und kalten Phasen geben kann (Glasl 2002 78). Da bei kalten Konflikten auf Grund der sozialen Isolierung der Konfliktparteien eine unmittelbare Begegnung auf Abwehr stoßen würde, schlägt Glasl vor, in einem ersten Schritt bei den Konfliktparteien durch Einzelgespräche zuerst die *Voraussetzungen* für eine konstruktive Auseinandersetzung zu schaffen. Das Selbstwertgefühl soll zuerst wieder aufgebaut werden. Dann werden anstelle der bisher praktizierten Vermeidungsprozesse Verfahren vorgeschlagen, die schrittweise wieder zu direkten Begegnungen zwischen den Konfliktparteien führen können. Vor allem kalte Konflikte können für die beteiligten Personen zu einer Dauerbelastung werden.

Genau wie Machtverhältnisse gehen auch Konflikte in das *Innere der Körper* (Foucault 2015) über. Die leibliche Kommunikation in Konflikten beginnt schon mit den Blicken (Schmitz 1978 106 f.). Konflikthafte Situationen können Angst oder Wut hervorrufen. Konflikte lassen sich als Zustände beschreiben, „...die von einer oder mehreren Personen als *belastend* empfunden werden und die Spannungen und Polaritäten unterschiedlichster Art enthalten – meist verbunden mit erheblichen Emotionen.“ (Ferrari 2015 10, kursiv von O.H.). Es folgt ein Beispiel für einen belastenden Konflikt: Eine Mutter lässt nicht zu, dass der Vater Kontakt und Umgang mit den zwei gemeinsamen Kindern hat. Sie befürchtet, dass er die Kinder nicht wieder zurückgibt. Der Unterhalt und die Perspektive der inzwischen leerstehenden gemeinsamen

Immobilie sind ungeklärt. Die Kinder – ein Junge 12 Jahre und ein Mädchen 8 Jahre – halten zu ihrer Mutter und lehnen ihren Vater inzwischen vehement ab. Der Vater wendet sich an das Familiengericht. Gespräche mit den Eltern und mit den Kindern zeigen, dass alle Beteiligten hoch belastet sind. Die Eltern sind hochpolarisiert und können schon lange keinen Perspektivenwechsel mehr vornehmen. Beide Elternteile lassen sich anwaltlich vertreten. Beide Anwältinnen vertreten radikal die Positionen ihres Mandanten und ihrer Mandantin. Eine Annäherung zwischen den Parteien findet nicht mehr statt. Ein anderes Beispiel: In einem Team eines Jugendamtes reden Kolleginnen negativ über eine neue Kollegin. Die Kollegin hört ein Gespräch zufällig mit. Sie spricht ihre Beobachtung im Team an. Es kommt zum Streit. Bei den beschriebenen Konflikten kommt es auf Grund der großen Nähe der Konfliktparteien zu besonders großen Spannungen und Kränkungen. Konflikte können dabei besonders *fies* sein. Auf den Zusammenhang zwischen dem Ausmaß an (ursprünglicher) gegenseitiger Nähe der Konfliktparteien und der Intensität des Konfliktes hat *Kurt Lewin* (1953) aufmerksam gemacht (*Lewin* 1953 128 ff.): Zum Beispiel in einer Partnerschaft sind die Protagonisten in besonderer Weise voneinander abhängig. Man fühlt sich besonders zugehörig (*Affiliation*). Die Partnerschaft ist häufig der wichtigste Teil der eigenen Lebenswelt. Die *Affiliation* ist dabei der *Grad des Zusammenhalts* zwischen Menschen (*Petzold* 2007a, 378) und ist ein *Anschlussmotiv* (*Fischer et al* 2009 124). Für *Lewin* entsteht ein Konflikt vor allem dann, wenn die Spannungen zunehmen und die Atmosphäre sich verschlechtert. Je kleiner die Gruppe ist, in der die Konfliktparteien sich bewegen, desto persönlicher wird es und desto dynamischer können die Auswirkungen von Differenzen sein. *Affiliation* kann dann umschlagen in *Hostilität* und *Konkurrenz*. Dabei können *unerfüllte Bedürfnisse* der Konfliktparteien einen großen Einfluss haben (*Lewin* 1953 139). Je bedeutsamer die unerfüllten Bedürfnisse für die jeweiligen Personen sind, desto schwerwiegender kann der Konflikt werden. Je größer die Nähe zwischen den Kontrahenten ist oder vor dem Konflikt war, desto tiefer und gefühlsbetonter kann sich der Konflikt entwickeln. *Lewin*: „Die Menschen sind (...) selbst den geringsten Nachlassen der Festigkeit ihres sozialen Bodens (*soziales Heim*) gegenüber sehr empfindlich“ (*Lewin* 1953 140). Je größer die *Affiliation* und die damit verbundenen Vorteile (Schutz, Geborgenheit, Vertrauen) desto tiefgreifender der Konflikt und der damit einhergehende *affiliale Stress* (*Petzold* 2007a, 378). Je größer die *Treuebindung* (*Lewin* 1953 146) zur Gruppe, je tiefer der Konflikt. Also: zwischenmenschliche

Konflikte können zu einer großen Belastung, zu einem großen psychophysischen *Stressor* werden. Stressreaktionen sind Vermeidungsverhalten, erhöhte Wachheit und Erregung, Aktivierung des Sympathikus und Ausschüttung von Cortisol (*Bear et al 2018 822*). „(Ein) 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 „dayly 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 und damit entsteht ein Konfliktgeschehen, das ein Potential zur Chronifizierung hat.“ (*Petzold 2003b 8*). Im gängigen Stresskonzept von Selye wird jede Herausforderung als Stress bezeichnet (*Kruse/Peters 2017 25*). Der Organismus bewältigt (Coping) die Herausforderung, in dem er sich der neuen Lage anpasst. Um ein Gleichgewicht aufrechtzuerhalten, sind Veränderungen notwendig (Allostase). Insgesamt entscheiden „...Dosis, Dauer, Qualität und Bewertung des Stressors einerseits sowie biopsychosoziale Konstitution und Kondition andererseits (...) über das pathogene Potenzial einer Stresseinwirkung.“ (*Kruse/Peters 2017 26*). Bei anhaltender Überlastung und einer dauerhaften Überreizung kann es zu Zivilisationskrankheiten kommen, wie Immunschwäche und Gefäßkrankheiten. Die Regulationsvorgänge der Stressachsen (HHNA -Kortisol, Sympathische Achse – Noradrenalin und Adrenalin und andere (*Kruse/Peters 2017 26 ff.*) und die hormonellen Anpassungsprozesse sind komplex. Die Amygdala (aktivierende Funktion) und der Hippocampus (hemmende Funktion) steuern die Stressreaktion (*Bear et al 2018 824*). Stress setzt das Steroidhormon Cortisol aus der Nebenniere frei. Das Hormon kommt dann über das Blut ins Gehirn. Das Cortisol befähigt das Gehirn, den Stress besser zu bewältigen (*Bear et al 2018 569*). Chronischer und langandauernder Stress kann jedoch dazu führen, dass durch die Einwirkung des Cortisols Dendriten vieler Neuronen verkümmern und absterben: „Die Auswirkungen von Cortisol und Stress auf das Gehirn ähneln den Effekten des Alterns.“ (*Bear et al 2018 569*). Dies kann dann zu Gedächtnisdefiziten und sogar zu psychischen Störungen führen (*Wolf/Ditzen 2017 115, Hüther 2018*). Langanhaltender Stress verursacht also ein vorzeitiges Altern des Gehirns (*Wolf/Ditzen 2017 115*). Da langanhaltende und als belastend empfundene Konflikte zu einem chronischen Stresserleben führen können, gilt dies auch für Konflikte. Wenn Konflikte als bedrohlich eingeschätzt werden (Appraisal), können sie

entsprechende Stressreaktionen auslösen. Auf der Verhaltensebene kann Stress zu einer reduzierten kognitiven Flexibilität führen. Dann sind die Handlungen weniger zielgerichtet und stärker durch Gewohnheiten geprägt (*Wolf/Ditzen 2017 112*). Auch das Entscheidungsverhalten wird durch Stress beeinflusst. So konnten wiederholt risikoreichere Entscheidungen nach Stressinduktion dokumentiert werden (*Wolf/Ditzen 2017 112*). Mit diesen Auswirkungen von Stress lassen sich Tunnelblick-Effekte und Eskalationen bei Konflikten erklären.

4.3. Ausbalancieren der *Identität* im Konflikt

Die Fronten zwischen Israel und Palästina haben sich verhärtet. Vermittlungsversuche sind im Sande verlaufen. Im Moment tobt ein Krieg im Gaza-Streifen, der sich ausweiten kann. Auf beiden Seiten wird eine Verständigung zwischen den Konfliktgruppen zu wenig gefördert. Die jeweils eigenen Positionen sind mit den Positionen des Gegners nicht vereinbar, denn beide Parteien kämpfen um dasselbe Land und „...*definieren sich selbst in hohem Maße über die Beteiligung am Konflikt. Die Dauer und Härte der Auseinandersetzungen haben dem Konflikt eine identitätsstiftende Bedeutung verliehen, die den Zusammenhalt der Gemeinschaft innerhalb der eigenen Bevölkerungsgruppe erheblich stärkt.*“ (*Ries 2010 233*). Es entsteht eine *Alterität*, eine *identitätsstiftende Verschiedenheit zweier aufeinander bezogener Identitäten* (*Wikipedia 09.03.2024*). Konflikte können also eine identitätsstiftende Wirkung haben. Das kann so weit gehen, dass man sich ohne den Konflikt als Identität *obdachlos* fühlt (frei nach *Jähner 2014 26*). Ein Konflikt kann intrapersonal ein Narrativ mit sich selbst auslösen: Man macht sich Mut oder man wundert sich über seine eigene Reaktion (*Schmitz 1964 247 f*). Ist es aber nicht so, dass man erkennen muss, „...*dass der Feind das eigene Problem in fremder Gestalt ist?*“ (*Kamper zitiert Carlo Schmitt, Kamper 1995 224*) Sozialpsychologisch lässt sich jedenfalls differenzieren zwischen Ich-Identität und sozialer Identität. Die Ich-Identität bezieht sich auf das Selbstverhältnis des Individuums und die soziale Identität auf die Identifikation hinsichtlich einer Gruppenzugehörigkeit.

4.3.1. Ich-Identität im Konflikt

Das kratzt am Ego, wenn man sich eingestehen muss, dass man in einem Konflikt danebengelegen hat oder wenn man angehalten ist, sich zu entschuldigen. Man fühlt sich beschämt. *Schmitz* nennt dieses Gefühl *Simultanscham*, weil ich gleichzeitig

Richter und Angeklagter bin. (Schmitz 1964 248). In der Folge stellt sich vielleicht ein Gefühl der Ohnmacht ein (Landweer 2016 104). Man würde das Ganze am liebsten zurückdrehen, was natürlich nicht geht. Nach Heidegger lautet der Satz der Identität $A = A$. Ein A gleicht dem anderen, beide sind *identisch, dass Selbe*. „Mit ihm selbst ist jedes A dasselbe (...). Zu jedem Seienden als solchem gehört die Identität, die Einheit mit ihm selbst“. (Heidegger 2006 33). Ähnlich wie das Selbst-Bewusstsein ist Identität *eine selbstreflexive Relation, d.h. eine Beziehung von etwas zu sich selbst* (Schmitz 1964 245). Ich erkenne mich selbst im Spiegel. „Identität bezieht sich (...) auf die unverwechselbaren körperlichen Merkmale einer Person wie Größe, Haar- und Augenfarbe, sowie auf seine gesellschaftlichen Rollen und Zugehörigkeiten. Identität ist die Beschäftigung eines Menschen mit sich selbst sowie das Bild, das eine Person von sich hat. Identität ist in diesem Sinn der Ausdruck der Selbstverhältnisse, dass der Mensch besitzt und aus dem heraus er aufgefordert ist, sein Leben zu gestalten.“ (Köbel 2018 12). Das Selbstverhältnis ist eine Grundlage der Persönlichkeitsentwicklung (Köbel 2018 14). Identität ist die Art und Weise, wie ich mich selbst interpretiere (Reckwitz 2012 39). Identität entsteht nach Petzold im Zusammenwirken von Leib (L) und Kontext (Kn) im Zeitkontinuum (Kt):

$$I = Kt (L, Kn)$$

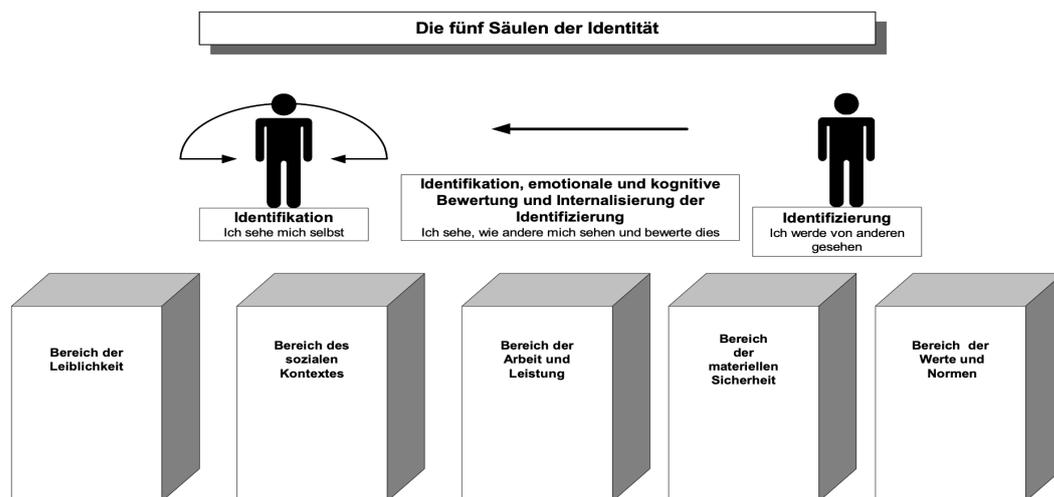
Eine Grundlage der Identitätsbildung ist der informierte und mit seiner Lebenswelt in Austausch stehende Leib (Petzold 2004h 18): „Der Mensch ist Leib-Subjekt in der Lebenswelt, das bedeutet, er ist ein Körper-Seele-Geist-Subjekt in Kontext und Kontinuum und steht in der lebenslangen Entwicklung einer souveränen und schöpferischen Persönlichkeit.“ (Petzold 2004h 6). Identität bedeutet, sich im Lebensganzen verstehen zu lernen (Petzold 1982 173). „Identität wird verstanden sowohl als das, was der Einzelne glaubt zu sein (...), als auch die Fähigkeit, Erwartungen anderer mit eigenen Ansprüchen in der Balance zu halten (...).“ (Haft et al 219). Das alles passiert in Interaktionen (Köbel 2018 13), im Zusammenspiel des Subjektes mit anderen. Erwartungsdivergenzen treten in *Interaktionen* zu Tage. Da das „...Leibsubjekt (...) in der Zwischenleiblichkeit (lebt)“ (Petzold 2004f 11), finden interpersonelle Konflikte also auf der Ebene der Zwischenleiblichkeit statt. Im Konflikt werden die *Einheit und das Verhältnis mit mir selbst* in Frage gestellt. Dabei handelt es sich um *Abgrenzungs- und Angrenzungsprozesse* (Petzold 2012a 437). Bei diesen

Prozessen werden die Grenzen zu anderen *souveränen Subjekten* und ihren *Identitätsräumen (Territorien) ausgehandelt* oder *ausgekämpft* (ebenda). Wie wir oben gesehen haben, droht bei Fortschreiten von Konflikten ein *Gesichtsverlust*. Jedenfalls fühlt sich das so an, denn der Konfliktpartner hat eine andere Position, mit der ich mich *nicht identifizieren* kann. Insofern müssen *Grenzen und Positionen* durch *Ko-respondenzen* und durch *Konsens-Dissenz-Prozesse ausgehandelt* werden (Petzold 2012a 407). Dabei spielen emotionale (Valuation) und kognitive (Appraisal) Bewertungen eine große Rolle. In Konflikten werden schnell kognitive Bewertungen mit gefühlsmäßigen Begleiterscheinungen, wie Ärger und Wut ausgelöst, beziehungsweise getriggert. Wie oben beschrieben wurde, werden Selbstwert und Integrität gefährdet, wenn sich ein sozialer Austausch in eine negative Richtung entwickelt und dadurch die Erfüllung der eigenen Bedürfnisse gefährdet wird. Im Konflikt lassen sich die eigenen Erwartungen mit den Erwartungen des Konfliktpartners nicht mehr in Übereinstimmung bringen. Die Divergenz zwischen den Erwartungen ist zu groß. Man fühlt sich im Konflikt oft *angekratzt*, weil bei divergenten Erwartungen das *bei-sich-sein* in Frage gestellt wird. Eine *Inkongruenz zwischen Erfahrung und Selbstbild* kann zu einer Krise führen (Rosenmayr 1998 381). „Das Identitätserleben ist die zentralste Funktion des Ichs als das Erleben des „Ich-Selbst“, des Bei-sich-Seins und des Mit-anderen-Seins, abgegrenzt und zugleich im Kontakt „koexistierend“, ermöglicht, die Veränderungen des Zeitkontinuums, der situativen Kontexte, der wechselnden Rollenperformanzen und Rollenschicksale, die Verluste und Zugewinne im Rollenrepertoire auszuhalten.“ (Petzold 1982 174).

Ein anderes Phänomen ist, wenn ein Konflikt mehr und mehr zum *Bestandteil der eigenen Ich-Identität* wird. Wie von Glasl beschrieben wurde, besteht in einem fortschreitenden Verlauf eines Konfliktes die Tendenz, den anderen tendenziell als minderwertig dastehen zu lassen und die eigene Person zu erhöhen. Die These ist, wenn dieser Prozess über eine längere Zeit stattfindet, ist man schließlich zum Erhalt der eigenen Identität auf die Fortsetzung des Konflikts angewiesen. Manchmal wird sehr lange an einem Konflikt festgehalten: Der Konflikt nimmt uns in Anspruch. Wir denken Tag und Nacht an den Konflikt. Wir müssen unbedingt gewinnen. Der andere soll am liebsten vernichtet werden. In vielen Konfliktkonstellationen wird so sehr am Streit festgehalten, dass die Auseinandersetzung mehr und mehr zu einem Teil der *Identität* der Person wird. Deswegen ist es in der Beratungsarbeit wichtig, die Souveränität und Selbstbehauptung der Beteiligten dergestalt zu fördern, dass sie

wieder zu ihren eigenen Bedürfnissen finden und dass sie sich weniger über die Person des Konfliktpartners definieren (Diez et al 2009 58). Die Entwicklung einer positiven Wechselseitigkeit und von gemeinsamen Zielen kommt hier erst an zweiter Stelle (ebenda).

Beim Thema Identität lässt sich schließlich das *Fünf-Säulen-Modell der Identität* in Beziehung setzen mit dem Thema Konflikte. In Beratungs- oder Supervisionskontexten kann es unter Umständen hilfreich sein, zu reflektieren, bei welcher der fünf Säulen vermehrt Konflikte auftreten und wie sich diese Konflikte auf die anderen Säulen der Identität auswirken. Wenn z.B. auf Grund von Konflikten am Arbeitsplatz eine Kündigung droht, ist das Identitätserleben im Bereich *Arbeit und Leistung* stark gefährdet. Begleiterscheinungen können Stress, Ängste und erlebte



(Petzold 2009b)

Hilflosigkeit sein. Da die Säulen der Identität zusammenhängen, wäre zu reflektieren, wie sich der Konflikt am Arbeitsplatz auf die anderen Säulen der Identität (Leiblichkeit, sozialer Kontext, materielle Sicherheit, Werte und Normen) auswirken kann. Es können auch Konflikte *zwischen* den Säulen stattfinden, zum Beispiel zwischen Arbeit und Leistung auf der einen Seite und Familie (sozialer Kontext) auf der anderen Seite.

lassen sich Konflikte leichter aushalten, als wenn nur eine geringe Ambiguitätstoleranz vorhanden ist. Ist letzteres der Fall, fühlt man sich im Konflikt schnell gereizt. Das kann auch abhängig sein von der Tagesform, der Belastungslage und von der jeweiligen Situation (Kontext): Meinem Chef gegenüber trete ich unter Umständen toleranter auf und beiße bei Differenzen die Zähne zusammen als bei meinem Automechaniker, der sich in der Rechnungsstellung vertan hat. Krappmann hat herausgearbeitet, dass die Herausforderung darin besteht, die eigene Identität zwischen dem, wer man ist und den Erwartungen, mit denen man alltäglich konfrontiert ist, *auszubalancieren*: „Wer gegen allgemeine geteilte Vorstellungen, wie er sich als Angehöriger bestimmter Personengruppen zu verhalten hat, wiederholt verstößt, läuft Gefahr, in seiner individuellen Besonderheit nicht akzeptiert zu werden.“ (Krappmann 2021 7). Bezüglich des Umgangs mit Konflikten zwischen Gruppen in der Integrativen Supervision und Teamentwicklung lässt sich feststellen, dass die Herbeiführung einer unmittelbaren Kommunikation zwischen den konkurrierenden Gruppen förderlich sein kann (Zick 2008 416). Durch den Austausch lassen sich Vorurteile und negative soziale Repräsentationen abbauen. Diese Interaktionen benötigen eine klare Rahmumgebung durch soziale Normen und gemeinsame Ziele und Interessen (ebenda). Eventuell kann die Erarbeitung einer neuen übergeordneten sozialen Identität unterstützend wirken (Zick 2008 417). Gefühlte Identitätsbedrohungen und Generalisierungseffekte lassen sich dabei schwer kalkulieren. Eine Atmosphäre des Vertrauens kann meistens hilfreich sein (ebenda).

4.4. Verantwortung und Kontrollerwartung im Konflikt

In einer chinesischen Geschichte geht es um zwei Bezugspersonen, die sich um die Elternschaft eines kleinen Kindes streiten. Die Gouvernante hat das Kind großgezogen und beansprucht daher die Elternschaft. Die leibliche Mutter taucht nun auf, und beansprucht als leibliche Mutter das Kind für sich. Beide Bezugspersonen werden vor den Dorfrichter geführt. Der Dorfrichter trifft eine (ethisch zu hinterfragende) Entscheidung, nimmt ein Stück Kreide und malt einen großen Kreis auf den Boden. Er stellt das Kind in der Mitte. Er bittet beide Frauen, solange an dem Kind zu ziehen, bis die Stärkere gewinnt. Um das Kind zu schützen, lässt die Gouvernante das Kind los. Weil die Gouvernante bereit ist, im Interesse des Kindes von ihrer Position abzulassen, spricht der Dorfrichter schließlich der Gouvernante das Kind zu. Diese Geschichte wurde später von Bertolt Brecht im Theaterstück *der kaukasische Kreidekreis*

verarbeitet. (Wikipedia 27.10.2023, Stichwort *kaukasischer Kreidekreis*). Wo liegt genau der Unterschied zwischen der Handlungsweise der Gouvernante und der Handlungsweise der leiblichen Mutter? Die leibliche Mutter sieht sich nicht als Urheberin des Problems. Die Gouvernante schon. Verantwortlichkeit bedeutet *Urheberschaft* zu erkennen und sich der Verantwortung bewusst zu sein (Yalom 1989 261 ff.). Deswegen lässt die Gouvernante das Kind los. Auch wenn es manchmal *bequemer* ist, *unmündig zu sein* (Philosophie Magazin 2014 22), trage ich auf existentialistische Weise Verantwortung für mein Tun und Nichttun (Yalom 1989 264). Sozialpsychologisch geht es, wie im Kapitel über Interdependenz beschrieben wurde, beim sozialen Austausch um Einflussnahme und Kontrolle. Beide Protagonistinnen haben in diesem Beispiel jeweils eine andere *Lokation der Kontrolle* (Weiner 1994b 195) vorgenommen: Die leibliche Mutter hat die *Erfolgserwartung* darin gesehen, am Kind festzuhalten. Sie hatte die *externale Kontrollüberzeugung*, dass die Gouvernante unrecht hat und loslassen wird. Sie hat Kontrolle abgegeben und das Ergebnis ihrer Handlung dem Zufall überlassen. Insofern hat sie sich vom Handeln der Gouvernante abhängig gemacht: „Ein Abhängiger ist eine Person, die ihr Handeln als von externen Kräften determiniert ansieht.“ (Weiner 1994b 200). Die Gouvernante hat die schädlichen Auswirkungen des Festhaltens antizipiert und den Erfolg darin gesehen, dass das Kind unversehrt bleibt. Insofern hegte die Gouvernante die *internale Kontrollüberzeugung*, dass sie selbst durch ihr Handeln aktiv Einfluss auf das Ergebnis hat. Sie übernahm Verantwortung und ließ das Kind los. Sie hat sich als Urheber gesehen: „Ein Urheber ist eine Person, die ihr Verhalten als von ihrer eigenen freien Entscheidung bestimmt ansieht; ...“ (ebenda). Die Lokation der Kontrolle ist eine „*Determinante der Erfolgserwartung, (...), der Problemlöseerwartung, bzw. (...) die Überzeugung, das Erreichen von Zielen durch das eigene Handeln beeinflussen zu können.*“ (Weiner 1994b 195). Dieses Konzept wurde weitergeführt in Richtung intrinsische und extrinsische Motivation (Weiner 1994b 201). In meiner Berufstätigkeit und auch bei mir persönlich habe ich oft erlebt, dass die Verantwortung für einen Konflikt beim Konfliktpartner gesehen wird. Es handelt sich dann um eine externe Kontrollerwartung. Beide Konfliktpartner weisen die Verantwortung für den Konflikt von sich. Die schädigenden Wirkungen des jeweiligen Handelns auf die Beziehung werden dem Konfliktpartner zugeschrieben. Im Konflikt wächst schließlich ein Bereich des Handelns heran, für den *kein* Konfliktpartner die Verantwortung übernimmt. Dabei besteht dann oft die Gefahr, dass sich beide Konfliktparteien in eine *erlernte*

Hilflosigkeit (Weiner 1994b 212, Verweis auf Seligmann 1975). hineinmanövrieren. Es entsteht eine *verantwortungsfreie Zone*. Glasl spricht auch etwas fatalistisch von einer *dämonisierten Zone* (Glasl 2002 46). Beispiel: Die Stimmung in einem Team ist an einem Tiefpunkt angelangt. Die Stimmungstief hängt mit einem intensiven Streit von A und B zusammen. Es geht um die Urlaubsplanung. A sagt: B ist schuld, dass die Stimmung im Team so schlecht ist. B hätte ja nachgeben können. B sagt: A hat die schlechte Stimmung zu verantworten. A beharrt auf ihre Position. A und B vertreten ihre Positionen in verschiedenen Kaffeerunden in der jeweiligen informellen Kleingruppe. Dadurch wird die Stimmung im Team noch belastender. Die Teamatmosphäre ist in einer verantwortungsfreien Zone und wird insofern nicht gelöst. Wenn A sagen würde: „Moment mal. Unser Konflikt belastet unser Team, lasst uns mal eine Lösung aushandeln...“ würde A aktiv Verantwortung für eine mögliche Lösung übernehmen. Im Kontext meiner Tätigkeit als Verfahrensbeistand ziehe ich die Schlussfolgerung, dass, wenn es im Trennungsstreit von Eltern um die Kinder geht (Umgang, Sorgerecht) und wenn beide Elternteile die Verantwortung für den Konflikt beim jeweils anderen sehen, die Kinder in diese verantwortungsfreie Zone geraten und dadurch zunehmend belastet werden. Für die Integrative Supervision bedeutet das, was wir angehalten sind, unseren Supervisanden zu unterstützen, die möglichen Folgen ihres Handelns im Konflikt herauszufinden und ihre aktive Verantwortungsübernahme für die eigenen Anteile am Konflikt und für die Entwicklung möglicher Lösungswegen anzuregen. Die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen und auf den Konfliktpartner zuzugehen, hängt davon ab, wie gravierend die inneren Verletzungen und wie verhärtet die jeweiligen Positionen sind. Jede Neugestaltung von Beziehungen erfordert eine veränderte innere Einstellung und den Willen zur Veränderung: „*Nur wenn ich mich bewege, dann bewegt sich etwas*“. (Haarmann 2015 278). Wenn Menschen Vereinbarungen treffen und *sich gegenseitig für etwas haftbar* machen, entsteht ein *gemeinsamer Wille* (Salber/Fitzek 2001 36), dazu unten mehr.

5. Wege zur Lösung von Konflikten im Kontext der Integrativen Supervision

Eine eindeutige Lösung eines Konfliktes kann darin bestehen, dass eine Partei gewinnt und die andere Partei verliert. Diese Form der Konfliktklärung ist nicht erstrebenswert, da sie schwerwiegende Folgekonflikte nach sich ziehen und damit die Situation verschlimmern kann (Ahlbrecht et al 2009 91). Außerdem findet bei einem solchen Nullsummenspiel bei den Konfliktparteien kein Lerneffekt statt, in welchem die

Parteien herausfinden könnten, wo die wirklichen Interessen und Bedürfnisse sowohl der eigenen Partei als auch der gegnerischen Partei liegen. Für die Friedensforschung wie auch im Kontext der Integrativen Supervision sind Ansätze vorzuziehen, die Konfliktlösungen durch Ausgleich, Verhandlung und Kompromissfindung auf gewaltfreie Weise erreichen (ebenda). Eine *Verständigung* lässt sich dabei als *Prozess der Einigung unter sprach- und handlungsfähigen Subjekten* verstehen (Habermas 1981 386). Dabei wäre eine unkritische *Gleichgestimmtheit* zu vermeiden (ebenda). Bei der Konfliktbearbeitung wäre zunächst zu prüfen, wie fortgeschritten ein Konflikt ist (Entstehungsphase, Eskalationsphase, Austragungsphase, Konsolidierungsphase (Ahlbrecht et al 2009 116)). Auf dieser Grundlage kann dann entschieden werden, ob präventiv oder mit Hilfe von eingriffsintensiverem Konfliktmanagement gearbeitet wird. Wenn ein erneuter Ausbruch eines Konfliktes vermieden werden soll, ist die Konsolidierung der erarbeiteten Ergebnisse entscheidend. Wenn gar nichts mehr geht und ein Konflikt entgleitet, kann eine *Krisenintervention* erforderlich sein (Kap. 5.8).

5.1. Von konfligierenden Willensstrebungen zur Kooperation

Bei eskalierenden Konflikten und insbesondere bei Konflikten, bei denen es zur physischen und/oder psychischen Gewaltanwendung kommt, besteht der Anfang darin, den Konflikt von kompetitiven Konfliktbearbeitungsmustern in kooperative Konfliktlösungsprozesse zu transformieren (Brummer 2005 42, Ahlbrecht et al 2009 91). Brummer bezieht sich bei diesem Ansatz zwar auf die Konfliktbearbeitung bei innerstaatlichen kriegerischen Auseinandersetzungen. Dieser Ansatz lässt sich jedoch auch auf andere Konflikte übertragen. Als Voraussetzung der Beendigung einer dysfunktionalen Konfliktaustragung muss zuerst einmal eine konstruktive Konfliktbearbeitung möglich gemacht werden. Dazu müssen sich zuerst die *Einstellungen und Haltungen der Akteure* ändern (Brummer 2005 42) und Feindseligkeit reduziert werden. Der Wille, etwas zu ändern, entsteht auf Grundlage des eigenen *Wertesystems*, aus dem *strukturellen Gefüge der individuellen Präferenzen* heraus (Ruschmann 1999 239). Hier haben wir also einen Bezug zu den oben beschriebenen (kollektiven) mentalen Repräsentationen der Konfliktparteien. Erst wenn auf der Ebene der mentalen Repräsentationen die Motivation und der Wille zu einer konstruktiven Konfliktlösung vorhanden ist, kann in einem nächsten Schritt die Konfliktbearbeitung mit dem Ziel einer Überwindung des Konflikts einsetzen. Zuerst muss sich das *mind-set* ändern. Diese Form der Selbstbestimmung beruht auf dem,

was einem wichtig ist (Mullin 2023 154). Beim Umgang mit Konflikten können die *vier Leitprinzipien integrativer Selbst- und Lebensgestaltung* (Petzold et al 2016n) zur Orientierung dienen:

1. *Mache Dich selbst zum Projekt!* Übernehme Verantwortung für die eigenen Anteile am Konflikt. Gehe aktiv und konstruktiv mit Konflikten um, so dass Du Dich weiterentwickelst und so, dass Du im Sinne einer Mutualität die Bedürfnisse des Konfliktpartners erkennst.
2. *Nutze jede Situation als Chance!* Bewerte den Konflikt als Chance zur Klärung und zur Verbesserung der Situation.
3. *Frage um Hilfe, wenn Du sie brauchst,* und gebe sie, wenn Du darum gefragt wirst! Gerade bei der Klärung von Konflikten können eine Unterstützung und Vermittlung durch Dritte hilfreich sein. Du kannst aber auch den Konfliktpartner um Hilfe bitten, z.B. beim Herausfinden seiner Bedürfnisse.
4. *Vertraue Deinem Gehirn und Deinem Denkvermögen/Deiner Vernunft!* Geh in die exzentrische Position und lass Dich im Konflikt nicht von Deinen Impulsen leiten.

Aus Willen und Gegenwillen entsteht bei Kooperation ein *gemeinsamer Wille*. Dafür müssen zukünftige Ziele als *Propulser* (anschiebende Wirkung) oder als *Attraktor* (Zugwirkung) (Petzold 2007a, 306) genügend Mobilisierungswirkung haben. Gewaltfreiheit und der Wille zu einer konstruktiven Konfliktbearbeitung sind eine unabdingbare Basis für die nächsten Schritte. Eine Veränderung im Denken, Fühlen, Handeln und in Haltungen ist nicht ohne die Kraft des Willens im Sinne einer bewussten Verhaltenssteuerung zu erreichen (Petzold 2001 7 ff.): „Seit den Anfängen der Hominisation, soweit sie uns durch die Monumente der Frühzeit erschließbar sind, ist der Mensch von Willensakten als persönlichen und kollektiven Kräften der Welt- und Wirklichkeitsgestaltung bewegt, Willenskräfte, die sich gegen die Widerständigkeit der Weltverhältnisse – bei Unwetter, Gefahren, Nahrungssuche – und gegen die Widerstände anderen Willens, gegen das Wollen Anderer (Einzelner oder Gruppen) durchsetzen mussten und wollten.“ (Petzold 2003). Dies gilt auch in Konfliktsituationen, denn gerade dort muss manchmal für eine Veränderung der *Rubikon* überschritten werden (Rubikon-Modell Heckhausen). „Der Wille ist „eine Art Koordinationszentrale (...) die (...) Temperament, Affekte, Verhaltensroutinen (...) so koordiniert, dass die Umsetzung entsprechender selbst gewollter Ziele optimiert wird.“

(Kuhl 2001 139 f.). Mal Hand aufs Herz: beim letzten Konflikt: wie groß war DEIN Wille, am eigenen Konfliktverhalten etwas zu ändern und auf den anderen zuzugehen? Der *Wirkungsgrad* des Willens (Heise/Gerjets 64) in Zusammenhang mit Performanz und Leistung lässt sich als *Kontinuum* darstellen (eigene Darstellung):



Der Wille allein reicht zur Verhaltensänderung nicht aus. Es muss auch der *Antrieb* vorhanden sein, die Absichten, die auf den eigenen Willen zurückgehen, auch *umzusetzen* (Kuhl 2001 142). Der Wille wird durch *Willenskraft* ans Laufen gebracht, benötigt *Handlungskontrolle* und wird dann (lat.) *Volition* genannt. Folgende korrespondierende Prozesse (Kuhl 2001 158 ff.) unterstützen den Prozess der *Umsetzung* des eigenen Willens (Volition):

1. *Konkrete Ziele (Intentionalität)*. Handlungspläne, Planen, Aufmerksamkeit und Gedächtnis zur Aufrechterhaltung von Absichten und zur Abschirmung von Ablenkungen.
2. *Selbstregulation*: Prozesse zur emotionalen Stützung und Stabilisierung aktueller Selbstrepräsentation (Selbstmotivierung, Selbstberuhigung, Selbstaktivierung). „Wirkungen, die von aktivierten Selbstrepräsentationen (top-down) auf diejenigen subkognitiven Systeme ausgeübt werden, die die aktuelle Stimmung, die Motivation und die allgemeine Erregung oder Aktivierung steuern.“ (Kuhl 2001 159).
3. *Verhaltenssteuerung*: Übersetzung der Ziele in verfügbare Verhaltensroutinen oder spezifische Absichten (intuitive Verhaltenssteuerung). Zum Beispiel intuitive Programme für den freundlichen sozialen Kontakt, oder intuitive Einzelaktionen, die nach einer Entscheidung, „rechts oder links abzubiegen“, ausgeführt werden.
4. *Zeitdistanz* zwischen Ziel und Zielerreichung (Oerter 2001 101), *Wiedererkennung und Gedächtnis*. Wiedererkennen von Objekten und Gefühlen. (Objektrepräsentationen, Objekte identifizieren unabhängig vom Kontext). „Das Wiedererkennen, Kategorisieren und Benennen schon einmal erlebter Gefühle...“ (Kuhl 2001 161). Der Wille wird im *Extensionsgedächtnis*

(Kuhl 2001 169) aufrechterhalten. Der Wille ist gekennzeichnet durch *Konstanz*, welche sich auch gegen Widerstände durchsetzt (Salber/Fitzek 2001 37).

5. *Bedürfnisaufschub* (Oerter 2001 106).

Neurobiologisch werden Willensprozesse z.B. gestützt durch Dopaminausschüttungen (Kuhl 2001 168)

5.2. Konfliktkompetenz und Konfliktperformanz

Da Konflikte im Alltag allgegenwärtig sind, ist der persönliche Umgang mit Konflikten eine wichtige Grundkompetenz. Dazu gehören die Fähigkeiten, Konflikte wahrzunehmen, zu verstehen, Ärger und Wut zu regulieren und aggressive Impulse in geregelte Bahnen zu lenken (Herrmann 2006 52 ff.). Beraterische Kompetenzen erstrecken sich auf alltagsbezogene Konfliktbearbeitung, Vermittlung, Schlichtung und Deeskalation (ebenda). In der Sozialarbeit geht es manchmal darum, Konflikte, die im Alltag nicht ersichtlich sind, sichtbar und einem Konfliktlösungsprozess zugänglich zu machen. In einer Konfliktberatung werden die Beteiligten auf der einen Seite darin unterstützt, im Rahmen der eigenen *Souveränität* (Petzold) Verantwortung für die eigenen Bedürfnisse und Interessen zu übernehmen (Selbstbehauptung). Auf der anderen Seite geht es im Kontext von *Mutualität* (Petzold) um gegenseitigen Respekt für die Bedürfnisse des Gegenübers (Gegenseitigkeit) (Diez et al 2009 33). Außerdem geht es in Konfliktberatungen darum, die Erarbeitung von Alternativen und Wahlmöglichkeiten zu fördern (Diez et al 2009 33) und damit den Möglichkeitsraum zu erweitern. Bei länger andauernden Konflikten fühlen sich die Konfliktbeteiligten oft in ihrer Kompetenz geschwächt. In Konfliktberatungen oder in Supervisionsprozessen in Zusammenhang mit Konflikten geht es daher darum, die Beteiligten dazu zu verhelfen, wieder in ihre Kompetenz (Diez et al 2009 27) und Performanz zu kommen. In besonders konflikthaften Situationen kann es sinnvoll sein, Gespräche strukturiert zu moderieren und den Konfliktbeteiligten Kommunikationsregeln näherzubringen. Beispiele für solche Regeln sind (Retzlaff 2016 141):

- Teile konkret und genau mit, was du willst
- Sprich für dich selbst und nicht für andere
- Behandle andere Personen mit Respekt und Wertschätzung
- Sprich über veränderbares Verhalten und nicht über Persönlichkeitsmerkmale
- Bleibe offen für Ausnahmen, statt zu verallgemeinern
- Respektiere den kommunikativen Raum des anderen – nur einer redet

- Drücke Ärger angemessen aus, statt feindselig oder vorwurfsvoll zu werden
- Werde konkret. Es ist sinnvoll, konkrete Absprachen zu notieren.

Für die Nachhaltigkeit von Lösungen ist wichtig, dass die Beteiligten von den Beratungsergebnissen wirklich überzeugt sind. Im Kontext der Integrativen Supervision kann es hilfreich sein, über verschiedene Methoden zur Lösung von Konflikten informiert zu sein. Dann kann z.B. auch im Rahmen einer Supervision oder einer Teamentwicklung eine Drittparteien-Beratung durchgeführt werden. Oder den Supervisandinnen wird eine besondere Methode (z.B. die Inanspruchnahme einer Mediation) angeraten. In einer kurzen Übersicht werden verschiedene Konzepte zur Bearbeitung und zur Lösung von Konflikten vorgestellt.

5.3. Konfliktbearbeitung durch geregelte Interaktion

Zur Klärung von schwerwiegenden Konflikten braucht man eine Ordnung und eine institutionell organisierte Autorität (*Pelinka* 2016 20). Kriege entstehen unter anderem deswegen, weil zwischen zahlreichen Staaten zu wenig rechtlich verbindliche und institutionalisierte Verhältnisse bestehen, die eine Konfliktbearbeitung als *Technik ziviler Übereinkunft* (*Walter Benjamin* zit. aus *Butler* 2023 44) in verbindlicher und damit machtvoller Weise kanalisieren. Die Themen *Macht* und die Verteilung von Macht sind also zentral (ebenda). Aus diesem Grund sind Institutionen der europäischen Union und des Völkerrechts, wie z.B. der Internationale Gerichtshof, ein großer Fortschritt, weil eben da solche rechtlichen Verhältnisse und verbindliche Konfliktlösungs-interaktionen zwischen den Mitgliedsstaaten aufgebaut werden. Im Grunde besteht zwischen den miteinander nur locker und unverbindlich organisierten Staaten *Anarchie*. Deswegen ist ein Rückzug von Staaten aus internationalen Organisationen vor dem Hintergrund der Friedenssicherung ein großer Rückschritt. In der Friedensforschung wurde herausgearbeitet, dass Krieg und Frieden Formen von Interaktionen sind (*Czempiel* 1998 83). Um Frieden zu schaffen, braucht es einen *Mechanismus* (*Bellak* 2016 309 nach *Galtung*). Eine wichtige Interaktionsform der Konfliktbearbeitung ist daher die Rechtsprechung. Beispiele für rechtlich festgelegte und geregelte Interaktionen bei der Konfliktbearbeitung sind Verhandlungen von Tarifparteien, Bund-Länder-Kommissionen, Institutionen der EU und des Völkerrechts. Zwischen Staaten (oder anderen Konfliktparteien), die wenig oder keine

institutionalisierten Verhältnisse haben, müssen andere Möglichkeiten der Interaktion geschaffen werden. Ziel ist dann eine *Angleichung wechselseitiger Verhaltenserwartungen (Inseln der Ordnung im Meer der Anarchie)* und geregelte Beziehungen (*Roithner 2016 225 f.*). Im Bereich der Integrativen Supervision wäre zu fragen, wie Konfliktbearbeitungen in der jeweiligen Institution/Organisation oder im Team verbindlich geregelt sind und welche *Sanktionen* greifen, wenn gegen Regeln verstoßen wird. Eine Möglichkeit der Konfliktbearbeitung ist also die *Kodifikation der Interaktion (Czempiel 1998 86)*. Wenn die Konfliktbearbeitung nicht geregelt ist, wäre die Frage zu stellen, *wie wollen wir im Team/in der Organisation generell mit Konflikten umgehen?* Auch bei der Konfliktbearbeitung in der Familienberatung könnte diese Frage gestellt werden. Im Bereich der Jugendhilfe wurden Beschwerde- und Schiedsverfahren entwickelt, um Konflikte zwischen Kindern, Jugendlichen und Eltern mit Institutionen im Bereich der Jugendhilfe zu klären (*Ombudschaft Jugendhilfe NRW*).

5.4. Drittparteien-Beratung

Eine Drittparteien Beratung kann zum Beispiel in Form von Problemlösungsworkshops stattfinden. Dabei nehmen Vermittler eine unterstützende und diagnostische Rolle ein. Die Konfliktparteien werden in der Konfliktanalyse und in der Suche nach tragbaren Lösungen unterstützt. Die Kommunikation soll verbessert werden. Probleme in den Beziehungen werden analysiert, das Finden von vielfältigen Lösungsmöglichkeiten wird unterstützt. (*Fisher/Keashly 2007 227 f.*). Abgrenzung zur Mediation: in der Mediation wird stringenter in Richtung eines Übereinkommens gearbeitet. Die Drittparteien-Beratung bietet sich häufig bei der Klärung von Kommunikationsproblemen an. Eine Drittparteien-Beratung kann in Bezug auf eine Mediation eine Vorverhandlungsfunktion erfüllen. Die Beraterinnen nehmen eine überparteiliche Haltung ein. Zentrale Konfliktpunkte werden herausgearbeitet, Spannung soll abgebaut werden, die Konfliktparteien werden dazu motiviert, Differenzen in unmittelbarer Kommunikation zu klären. Alternativen zu Konfliktbeilegung werden von den Beraterinnen nicht vorgeschlagen. Die Interventionen werden an das Konfliktniveau angepasst (Kontingenzansatz) (*Fisher/Keashly 2007 231*). In anfänglichen Phasen von Konflikten wird vor allen Dingen die Kommunikation zwischen den Parteien unterstützt bis hin zum Treffen von Vereinbarungen. Bei fortgeschrittenen Konflikten werden Feindseligkeiten

eingedämmt und die Beziehung zwischen den Konfliktparteien verbessert (Fisher/Keashly 2007 238).

5.5. Mediation

„Mediation ist ein freiwilliges und vertrauliches Verfahren, bei dem die Parteien mithilfe eines Mediators freiwillig und eigenverantwortlich eine einvernehmliche Beilegung ihres Konfliktes anstreben.“ (Schlieffen, Gräfin von 2016 Kap. 1 Rn 22). Das Ergebnis der Mediation liegt in der Verantwortung der Parteien. Das Ziel ist eine bedürfnisgerechte und faire Lösung für die Konfliktparteien. In einer Mediationsfortbildung habe ich gelernt, dass eine Mediation folgende Phasen haben kann: 1. Herbeiführung eines Arbeitsbündnisses mit den Konfliktparteien. 2. Sammlung der Konfliktthemen. 3. Herausarbeiten von Interessen und Bedürfnisse, die *hinter* den Positionen stehen. 4. Sammeln, bewerten und Verhandeln von Ideen und Optionen. 5. Vereinbarung entwerfen und als Memorandum festhalten. Die Grundregeln einer Mediation lauten etwa: Freiwilligkeit, Vertraulichkeit, Allparteilichkeit des Mediators, Eigenverantwortlichkeit der Parteien, Bereitschaft zur Fairness, Offenlegung von konfliktrelevanten Tatsachen, Ausschluss streitverschärfender Schritte. Wenn die Konfliktparteien sich gegenseitig antriggern, nimmt die Mediatorin inhaltlich nicht Stellung. Es wird allenfalls an die Regeln erinnert (ebenda Rn 98). Techniken der Mediation sind z.B. Wiederholen und Zusammenfassen von Äußerungen und das Anleiten zu Ich-Äußerungen (Auf *mich* wirkt Herr XY wütend). Bei der Zusammenfassung von Themen zu Anliegen durch die Mediatorin bleiben wertende und anklagende Gesichtspunkte außen vor (ebenda Rn 150). Bei der Suche nach Lösungen kommt oft ein Brainstorming und eine anschließende Priorisierung zum Einsatz. Die Mediation ist auf die Zukunft gerichtet und weniger auf die Aufarbeitung vergangener Ereignisse. Wichtig ist, dass die Medianden im Mittelpunkt stehen, denn sie sind angehalten, für ihre eigene Welt (mentale Repräsentation) eine passende Lösung zu finden.

5.6. Verhandeln

Interessenskonflikte für Verhandlungen sind z.B. Tarifkonflikte, politische Konflikte, Konflikte zwischen Organisationen oder Organisationseinheiten, Konflikte zwischen Verkäufer und Käufer oder auch Familienkonflikte. Eine *Verhandlung* „... wird definiert

als gemeinsamer, kommunikativer Entscheidungsprozess von (mindestens) zwei Parteien mit dem Ziel, eine Einigung bezüglich divergierender Positionen und Interessen zu erzielen“ (Trötschel et al 2016 Rn 4). Die Schattenseite ist, dass Verhandlungen auch zu einer Konflikteskalation führen können (ebenda Rn 5). Grundlegend wird zwischen *distributiven* und *integrativen* Verhandlungen unterschieden (ebenda Rn 6). Bei distributiven Verhandlungen wird an den strukturellen Rahmenbedingungen nichts geändert. Als optimale Lösung kommt ein Kompromiss in Betracht. Der Nutzen der einen Seite führen zu Kosten der anderen Seite. Viele Konflikte haben jedoch das Potential zu langfristigen Lösungen, die *beiden* Konfliktparteien zugutekommen (win-win-Lösungen). Um eine solche Lösung zu erreichen, müssen manchmal die Rahmenbedingungen der Konfliktlage verändert werden. Zum Beispiel überwinden zwei Projektgruppen ihr Konkurrenzverhalten und beschließen, gemeinsam Leistungen einzukaufen, um somit Rabatte zu erzielen. Um ein solches Ergebnis zu erzielen, müssen vorher gegensätzliche Positionen überbrückt werden. Der Verhandlungsspielraum und die jeweiligen Limits können sich im Verlauf der Verhandlungen verändern. Eine spezifische Vorgehensweise bei Verhandlung ist das Harvard Konzept. Zusammengefasst beruht das Harvard Konzept auf folgende Prinzipien (Fisher et al 2014):

1. *Nicht um Positionen feilschen* (ineffizient, Gefahren für die Beziehung)
2. *Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln* (Jeder Verhandlungspartner hat zwei Interessen: 1. Konfliktgegenstand, 2. Beziehung)
3. *Auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen* (Problem-Interessen, es gibt gemeinsame und divergierende Interessen, Frage nach den Gründen, Erarbeiten von Wahlmöglichkeiten, Interessen sind vielfältig, Grundbedürfnisse, Hart in der Sache, sanft zu den Menschen)
4. *Entwickeln Sie Entscheidungsmöglichkeiten und Optionen zum beiderseitigen Vorteil.* (Brainstorming, keine Beurteilung, gemeinsame Interessen finden,
5. *Bestehen Sie auf die Anwendung neutraler Beurteilungskriterien.* (Fairness, Vernunft, niemals Druck nachgeben)
6. *BATNA (Best Alternativ to Negotiated Agreement) Beste Alternative.*
7. *Verhandlungs-Judo:* Nicht die Positionen der anderen angreifen, sondern einen Blick dahinter werfen. Sachbezogene Auseinandersetzung statt persönlicher Vorwürfe. Fragen stellen. Wertschätzung, Anerkennung. Folgen aufzeigen.

5.7. Diskurs

In der dialogischen Praxis der Philosophie der Antike wurde unterschieden zwischen dem *Disput*, dem Streitgespräch und der *Beratung* (Ruschmann 1999 59 f.). Im Disput geht es darum, jemanden zu überzeugen oder zu widerlegen (*ebenda*). Ein ähnlicher Charakter hat der *Diskurs* (Lat. Umherlaufen) im Sinn einer *rationalen Kommunikation* in Form einer *sachlichen Diskussion* (Wikipedia 03.05.2024). Ein Diskurs ist die methodisch-reflektierte Form der Argumentation und dialogisch ausgerichteter *vernünftiger Rede*. (Petzold 2007a, 106). Im integrativen Ansatz werden dabei Probleme von Herrschaft und Macht berücksichtigt. Im Poststrukturalismus sind Diskurse Systeme von Aussagen, die einen gesellschaftlichen Traditionsstrom organisieren (*ebenda*). Diskurse werden vor allen Dingen dann relevant, wenn es um *diskursive Konstruktionen kollektiver und individueller Identitäten* geht (Bischof K. 2016 233). Hier sind also wieder die mentalen Repräsentationen (Kap. 3.2) von Bedeutung. Mit einem Diskurs können *Verbindlichkeitsdefizite kompensiert* werden (Marquard 2000 14). Eine *weiterführende Kritik* und ein *mehrperspektivischer Blick* mit korrespondierenden *Konsens-Dissenz-Prozessen* gehören zur integrativen Supervision als *supervisio (sorgetragende Übersicht)* dazu. Fehlen diese, kann es zu problematischen Fehlentwicklungen kommen (Petzold et al 1999/2001/2010). Nach Foucault kann es sinnvoll sein, die *Geschichte* eines Konflikts oder Diskurses und seine *Veränderung* und *Transformation* anzuschauen (Altwegg et al 1988 81 f.). In Organisationen und Institutionen sind Diskurse meistens kontrolliert und kanalisiert. Das Aussprechen kritischer Themen ist oft mit einem Tabu belegt und findet -wenn überhaupt- im Verborgenen statt (Foucault 2014 15 ff.). *Verborgene Differenzen* und *Machtdiskurse* müssen daher zuerst einmal transparent gemacht und *Implikate* herausgearbeitet werden: *Wir haben hier einen Dissenz!* (Petzold et al 1999/2001/2010). Das Aussprechen verborgener Konflikte kann Unruhe hervorbringen (Foucault 2014 15 ff.). Beim Ansprechen von Differenzen und vor allem, wenn etwas festgefahren ist, kann eine gewisse *Dreistigkeit* und *Unverfrorenheit* hilfreich sein, (Derrida 2018 67), ohne dabei die Souveränität und Integrität einer Person anzugreifen. Am Ende eines Diskurses steht dann oft die machtvollere Frage WAS TUN? (Derrida 2018). Die *Einigung* im Konfliktfall beruht auf *Einverständnis* aufgrund gemeinsam entwickelter *Überzeugungen* (Habermas 1981 387). Eine gemeinsame Überzeugung entsteht eben im sprachlichen und kommunikativen Diskurs.

5.8. Krisenintervention

In Kontexten sozialer Arbeit und anderen Feldern zwischenmenschlicher Tätigkeiten (Beratung, Jugendamt, Psychiatrie, Straffälligenhilfe u.a.) kann es immer wieder zu Konflikten und zu Krisen kommen. Im Ausbildungscurriculum der Integrativen Supervision gibt es ein Seminar zum Thema *Krisenintervention*. Kurz gesagt, bedeutet eine Krise die *Labilisierung eines Systems* (Petzold 1975m 1). Auch bei Konflikten kann es zu Krisen kommen. Die Wahrnehmung eines Konflikts als Bedrohung steigert die emotionale Aufregung und löst Stressreaktionen aus. Es entsteht oft das Gefühl, sich entscheiden zu müssen. Krisensituationen sind häufig *chaotisch* und *überraschend* (Thünemann et al 2009 80 f.), denn Krisensituationen sind durch Intransparenzen, Wechselwirkungen und Eigendynamiken gekennzeichnet (Lasogga et al 2008 423). Man weiß also oft nicht, was los ist. In der Folge besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit für Handlungs- und Entscheidungsfehler. Für Fachkräfte wird empfohlen, in komplexen Situationen *Denkpausen* einzulegen, zwischendurch eine *Metaebene* einzunehmen, *Zwischenziele* zu setzen und auf *Feedback* zu achten. (ebenda 425 f.). Eine konflikthafte Krise kann zu einem *Anfluten von Stress- und Belastungsreaktionen* führen und zu einer *Eskalation* und zu Impulsen von *Fight or Flight* übergehen (ebenda 81 f.). Um als Fachkraft Stress bewältigen zu können, ist es wichtig, die eigenen Stressoren und die möglichen Stressoren des Gegenübers zu kennen und zu antizipieren (Stein 1990 70). Durch das *eigenleibliche Spüren* kann ich die Situation meines Organismus wahrnehmen (wie belastbar bin ich?) und Stressreaktionen rechtzeitig bemerken (Stein 1990 77). Auf dieser Grundlage kann ich in oder vor einer potenziell stressigen Situation eine kurzfristige Entspannung herbeiführen (Stein 1990 78). Spontane Entspannungen sind z.B. Muskulatur lockern, innere Ablenkung (belastende Gedanken unterbrechen und durch unterstützende Gedanken ersetzen), äußere Ablenkung (z.B. kurze Unterhaltung mit einem Kollegen), kurze Selbstgespräche führen (positive Gedanken, z.B. der Vorsatz ruhig zu bleiben). Langfristige Methoden sind (Stein 1990 78): Entspannungstechniken (Muskelentspannung, autogenes Training, Atemübungen), Desensibilisierung (in der Vorstellung belastende Situationen durchspielen), Einstellungsänderungen (persönliche stresserzeugende Einstellungen ändern). Hücker und Stein beschreiben in ihren Lehrbüchern Grundprinzipien von Kriseninterventionen für Polizeieinsatzkräfte und anderen Fachkräften, die mit handfesten Konfliktlagen zu tun haben. Ein Konflikt kann sich vor allem dann zu einer Krise erwachsen, wenn zwei oder mehr Personen

mit Nachdruck versuchen, unvereinbare Handlungspläne zu verwirklichen (Hücker 2017 31, Hervorhebungen von O.H.). Hücker beschreibt folgende unterstützende persönliche Eigenschaften von Fachkräften für den Umgang mit solchen Krisen (Hücker 2017 45 ff.): Berufliche Grundstabilität, berufliches Selbstvertrauen, Ambiguitätstoleranz, soziale Fähigkeiten, Sensibilität und Empathie, Kenntnisse der Körpersprache, Kenntnisse von Abstandszonen, Kenntnisse einer deeskalativen Rhetorik. Die *hermeneutische Spirale* aus dem integrativen Ansatz kann helfen, sich zu orientieren und handlungsfähig zu bleiben (Petzold 1975m 1 f.): *Wahrnehmen, Erfassen, Verstehen, Erklären*. Für den Fall einer Gewaltprävention lässt sich das Erweitern in *Vorbeugen* (der Gewaltentstehung) *Erkennen* (Frühe Zeichen einer Eskalation), *Eingrenzen* (von Gewalttätigkeit), *Betreuen* (der betroffenen Menschen), *Nachbesprechen* auf fachlicher Ebene (Ortiz-Müller et al 2021 231). In jeder Krisenintervention kommen wir mit den betroffenen Menschen in *Kontakt* als Basisform von *Relationalität* (Petzold 1975m 1). Der Krisenhelfer kann als *Hilfs-Ich* fungieren, um im Kontakt dem Betroffenen zu helfen, wieder zu einer Selbststeuerung zu finden (*Ko-mentalierung*) (Petzold 1975m 2). Als besonders schwierig gelten Polizeieinsätze bei Familienstreitigkeiten oder häuslicher Gewalt (Hücker 2017 86). Eifersucht und Alkohol spielen bei solchen Konflikten oft eine Rolle. Auch im Bereich der Sozialarbeit können wir mit Familienstreitigkeiten zu tun haben. In solchen Situationen ist das Risiko eines Übergriffs erhöht. Daher haben *Eigensicherung* und *deeskalative Gesprächstechniken* eine zentrale Bedeutung. *Drohungen* von Konfliktbeteiligten sind ernst zu nehmen. *Distanz* nehmen und *Hilfe* holen stehen dann an erster Stelle (Ortiz-Müller et al 2021 236). Bei Hausbesuchen wäre zuerst zu prüfen, ob es Anzeichen von abgelaufener Gewalthandlungen gibt (beschädigte Wohnungseinrichtung, verängstigte Personen) und wie zugänglich für Kommunikation die beteiligten Personen sind (Ortiz-Müller et al 2021 229). Außerdem wäre zu beobachten, ob Gegenstände herumliegen, die sich als Waffen eignen und wie die Fluchtwege sind (ebenda). Nach Möglichkeit (Eigensicherung zuerst) sollten die Streitenden getrennt werden (Stein 1990 92). In einer konkreten Konflikteskalation kann es notwendig sein, mit einem klaren und besonnenen STOP zuerst einmal die Kontrahenten zu trennen (Fröhlich-Gildhoff 2006 41 ff.). Die Krisensituation sollte mit einer klaren Ansage beendet werden (Thünemann et al 2009 84.). Den Kontrahenten wird ein Platz zugewiesen und in Aussicht gestellt, dass die Situation nachfolgend geklärt wird. Danach erfolgt in einem zweiten Schritt eine Klärung der Situation (Zuhören, Sprechen, Sichern) (Stein 1990 92). Die

Kontrahenten kommen dabei abwechselnd zu Wort und lassen sich ausreden. Die jeweilige Wahrnehmung der aktuellen Situation steht im Fokus. Es wird empfohlen, das *aktive Zuhören* anzuwenden (Stein 1990 92). Fachlich sollten Vorwürfe und einseitige Stellungnahmen vermieden werden (Stein 1990 93). Wenn Schäden aufgetreten sind, kann eine Wiedergutmachung ausgehandelt werden (Fröhlich-Gildhoff 2006 41 ff.). Prinzipien sind Gewaltverzicht, Vertrauen bilden, Perspektivwechsel, Gesprächsbereitschaft, Dialogfähigkeit (Thünemann et al 2009 88.). Bei einer Klärung in hochkonflikthaften Situationen können folgende Heuristiken helfen (gekürzt aus Müller/Scheuermann 2004 111 f.):

Problem	Intervention
Keine Einigung auf Gesprächsthema	Prioritäten und Reihenfolge festlegen
Man lässt sich nicht ausreden	Dyaden-Technik. 5 min redet A, 5 min redet B
Eigenverantwortung wird geleugnet	Zirkuläres Fragen, Perspektivwechsel
Auflistung von Fehlleistungen des anderen	Jeweils Kränkungen in ich-Form auflisten lassen
Der andere wird verbal verletzt oder bedroht	Umgangsregeln, Konsequenzen ankündigen
Emotionen werden destruktiv	Pause, räumliche Distanzierung
Offener Kampf, Anschreien	Einzelgespräche durchführen

Für berufliche Felder mit entsprechenden Risikobereichen wäre im Rahmen einer integrativen Supervision oder Organisationsentwicklung zu reflektieren, ob institutionell ein *Risikomanagement* etabliert wurde, wie es genutzt wird und ob dafür ein *Qualitätsmanagement* vorhanden ist. Ein ausgearbeitetes Risikomanagement liegt zum Beispiel für den Rettungsdienst vor (Moecke 2013 et al).

6. Zusammenfassung/Summary

Zusammenfassung: Ein Streifzug durch das Thema *Konflikte* mit Schlussfolgerungen für die Integrative Supervision

Diese Facharbeit beruht auf Erkenntnissen aus Sozialpsychologie, Konflikt und Friedensforschung, Systemik und aus Erkenntnissen des Integrativen Ansatzes. Zu Beginn werden verschiedene Definitionen des Begriffs *Konflikt* vorgestellt. Es werden Ebenen geschildert, auf denen sich Konflikte abspielen (Makro- Meso-, Mikroebene). Dabei werden Implikationen für Sozialarbeit und Integrative Supervision herausgearbeitet. Es folgen Erläuterungen zu Attributionsprozessen, mentalen Repräsentationen und Interdependenzen und ihre Bedeutung für Konfliktodynamiken. Die Rolle von Aggressionen, prosozialen Verhaltensweisen und Risikofaktoren in Konflikten werden expliziert. Es folgt eine Vorstellung von Verlaufsmodellen. Im Anschluss werden weiterführende Bereiche vorgestellt, wie Vertrauen, Belastung, Identität, Verantwortung, um dann auf Möglichkeiten der Konfliktlösung zu kommen.

Schlüsselwörter: Konflikt, soziale Wahrnehmung, mentale Repräsentationen, Interdependenz, Verantwortung.

Summary: A foray through the topic Conflicts with Conclusions for the integrative supervision

This specialist work is based on findings from social psychology, conflict- and peacere search, systemics and findings from the integrative approach. At the beginning, various definitions of the term conflict are presented. Levels at which conflicts take place are described (macro-, meso-, microlevels). Implications for social work and integrative supervision are identified. This is followed by explanations of attribution processes, mental representations and interdependencies and their significance for conflict dynamics. The role of aggression, prosocial behavior and risk factors in conflicts are explained. What follows is an introduction to models of courses of conflicts. Afterwards, further areas are presented, such as trust, stress, identity, responsibility, in order to then move on to options for resolving conflicts.

Keywords: Conflict, social perception, mental representations, interdependence, responsibility.

7. Literatur

Ahlbrecht, K., Bendiek, A., Meyers, R., Wagner, S. (2009). Konfliktregelung und Friedenssicherung im internationalen System. 1. Auflage. Wiesbaden. VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Albert, D., Stapf, K.-H. (Hrsg.). (1996). Gedächtnis. Enzyklopädie der Psychologie. Themenbereich C Theorie und Forschung. Serie II Kognition. Band 4 Gedächtnis. Göttingen. Hogrefe Verlag.

Altwegg, J., Schmidt, A. (1988). Französische Denker der Gegenwart. Zwanzig Porträts. 2. Auflage. München Verlag C. H. Beck.

Aronson, E., Wilson, T. D., Sommers, S. (2023). Sozialpsychologie. 10. Auflage. München. Pearson Deutschland.

Auer-Frege, Ilona. (Hrsg.). (2010). Wege zur Gewaltfreiheit. Methoden der internationalen zivilen Konfliktbearbeitung. Berlin. Büttner-Verlag.

Ballreich, R., Fröse, M., Piber, H. (Hrsg.). (2007). Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement. Innovative Konzepte und Methoden. Haupt Verlag. Concadora Verlag.

Bark S. (2012). Zur Produktivität sozialer Konflikte. Wiesbaden: Springer VS.

- Bauriedl, T.* (1984). *Beziehungsanalyse. Das dialektisch-emanzipatorische Prinzip der Psychoanalyse und seine Konsequenzen für die psychoanalytische Familientherapie.* 1. Auflage. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Bear, M. F., Connors, B., Paradiso, M. A.* (2018). *Neurowissenschaften. Ein grundlegendes Lehrbuch für Biologie, Medizin und Psychologie.* 4. Auflage. Deutsche Ausgabe herausgegeben von Andreas K. Engel. Berlin. Springer Spektrum.
- Bellak, B.* (2016). *Peacebuilding.* In: *Diendorfer, G., Bellak, B., Pelinka, A., Wintersteiner, A. (Hrsg.).* (2016). *Friedensforschung Konfliktforschung Demokratieforschung. Ein Handbuch.* Köln, Weimar, Wien. Böhlau Verlag. S. 309 ff.
- Bierhoff, H.-W., Frey, D.* (2016). *Soziale Motive und Einstellungen. Enzyklopädie der Psychologie. Theorie und Forschung, Sozialpsychologie, Band 2, Soziale Motive und soziale Einstellungen.* Hrsg.: Birnbaumer, Niels, Frey, Dieter, Kuhl, Julius, Schneider, Wolfgang, Schwarzer, Rolf. 1. Auflage. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Bierhoff, H.-W., Frey, D.* (2017). *Kommunikation, Interaktion und soziale Gruppenprozesse. Enzyklopädie der Psychologie Themenbereich C Theorie und Forschung, Serie VI Sozialpsychologie, Band 3.* 1. S. 233 ff.
- Biesel, K.* (2011). *Wenn Jugendämter scheitern. Zum Umgang mit Fehlern im Kinderschutz.* Bielefeld transcript Verlag.
- Bischof, K.* (2016). *Diskurs / Dispositiv.* In: *Diendorfer, G., Bellak, B., Pelinka, A., Wintersteiner, A. (Hrsg.).* (2016). *Friedensforschung Konfliktforschung Demokratieforschung. Ein Handbuch.* Köln, Weimar, Wien. Böhlau Verlag.
- BMFSFJ.* Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.
<https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/gleichstellung/frauen-vor-gewalt-schuetzen/haeusliche-gewalt>.
 Vom 08.02.2020.
- Bode, K., Maurer, F., Kröger, C.* (2017). *Arbeitswelt und psychische Störungen.* 1. Auflage. Göttingen.
- Bonacker, T.* (Hrsg.). (2008). *Sozialwissenschaftliche Konflikttheorien. Eine Einführung.* 4. Auflage. Wiesbaden. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bonacker, T., Imbusch, P.* (2010). *Zentrale Begriffe der Friedens- und Konfliktforschung: Konflikt, Gewalt, Krieg, Frieden.* In: Imbusch, Peter, Zoll, Ralf. (Hrsg.). (2010). *Friedens- und Konfliktforschung. Eine Einführung.* 5. Auflage. Wiesbaden. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Breithaupt, F.* (2017). *Die dunklen Seiten der Empathie.* 2. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.

- Brummer, K.* (2005). *Konfliktbearbeitung durch internationale Organisationen*. 1. Auflage. Wiesbaden. VS für Sozialwissenschaften.
- Butler, J.* (2023). *Die Macht der Gewaltlosigkeit. Über das Ethische im Politischen*. 1. Auflage. Berlin. Suhrkamp Verlag.
- Coser, L. A.* (2009). *Theorie sozialer Konflikte*. 1. Auflage. Wiesbaden. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Czempiel, E.-O.* (1998). *Friedensstrategien. Eine systematische Darstellung außenpolitischer Theorien von Machiavelli bis Madariaga*. 2. Auflage. Opladen/Wiesbaden. Westdeutscher Verlag.
- Derrida, J.* (2018). *Was tun mit der Frage "Was tun"?* Wien.
- Diendorfer, G., Bellak, B., Pelinka, A., Wintersteiner, A. (Hrsg.)*. (2016). *Friedensforschung Konfliktforschung Demokratieforschung. Ein Handbuch*. Köln, Weimar, Wien. Böhlau Verlag.
- Dietrich, P. S., Paul, S.* (2006). Hoch strittige Elternsysteme im Kontext Trennung und Scheidung. In: Weber, M., Schilling, H. (Hrsg.). (2006). *Eskalierende Elternkonflikte. Beratungsarbeit im Interesse des Kindes bei hoch strittigen Trennungen*. Weinheim und München: Juventa Verlag.
- Diez, H., Krabbe, H., Thomsen, C. S.* (2009). *Familien-Mediation und Kinder. Grundlagen-Methodik-Techniken*. 3. Auflage. Wien: Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung.
- Dorlin, E.* (2020). *Selbstverteidigung. Eine Philosophie der Gewalt*. Berlin. Suhrkamp Verlag.
- Drerup, J., Schweiger, G. (Hrsg.)*. (2023). *Philosophie der Kindheit*. 1. Auflage. Berlin. Suhrkamp Verlag AG.
- Espelöer, Martina.* (2018). „Wenn Welten aufeinanderprallen – Umgang mit Konflikten in der Integrativen Supervision“. In: *Supervision: Theorie-Praxis-Forschung. Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift*. Hrsg.: Univ.-Prof. Dr. Dr. Dr. Hilarion G. Petzold, Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit, Naturtherapien und Kreativitätsförderung, Hückeswagen, Donau-Universität Krems, Institut St. Denis, Paris, emer. Freie Universität Amsterdam. Ausgabe 11/2018. <https://www.fpi-publikation.de/supervision/11-2018-espeloer-martina-wenn-welten-aufeinanderprallen-umgang-mit-konflikten-in-der/>.
- Ferrari, E.* (2015). *Konflikte lösen mit SySt. Ein Handbuch*. Aachen: Ferrari Media.
- Festinger, L.* (2012). *Theorie der kognitiven Dissonanz*. Herausgegeben von Martin Irle und Volker Möntmann. 2. Auflage. Bern: Verlag Hans Huber.

- Fischer, L., Wiswede, G.* (2009). Grundlagen der Sozialpsychologie. 3. Auflage. München: Oldenbourg Verlag.
- Fischer, Lorenz, Wiswede, Günter. (2009). Grundlagen der Sozialpsychologie. 3. Auflage. München: Oldenbourg Verlag.
- Fisher, R.J., Keashly, L.* (2007). Der Kontingenzansatz in Mediation und Beratung. In: Ballreich, R., Fröse, M., Piber, H. (Hrsg.). (2007). Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement. Innovative Konzepte und Methoden. Haupt Verlag. Concadora Verlag.
- Fisher, R., Ury, William.* (2014). Das Harvard Konzept. Der Klassiker der Verhandlungstechnik. Frankfurt am Main. Campus Verlag.
- Foroutan, N.* (2022). Vorwort. In: Saf, Sarah. (2022). Interkulturelle Konfliktkompetenz in der Migrationsgesellschaft. Modelle und Methoden für die Praxis. Göttingen. Vandenhoeck und Ruprecht.
- Försterling, F., Stiensmeier-Pelster* (Hrsg.). (1994). Attributionstheorie. Grundlagen und Anwendungen. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Foucault, M.* (1993). Von der Subversion des Wissens. München: Carl Hanser
- Foucault, M.* (1994, 2015). Analytik der Macht. 6. Auflage Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Foucault, M.* (2014). Die Ordnung des Diskurses. Mit einem Essay von Ralf Konersmann. 13. Auflage. Frankfurt am Main.
- Frenzel, P., Schmid, P., Winkler, M.* (Hrsg.). (1992). Handbuch der Personenzentrierten Psychotherapie. Mit einer Einleitung von Carl R. Rogers. Köln. EHP. Edition Humanistische Psychologie.
- Fröhlich-Gildhoff, K.* (2006). Freiburger Anti-Gewalt-Training (FAGT). Ein Handbuch. 1. Auflage. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.
- Galtung, J.* (1982). Anders verteidigen. Beiträge zur Friedens- und Konfliktforschung 2. Reinbek bei Hamburg. Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH.
- Garz, D., Raven, U.* (2015). Theorie der Lebenspraxis. Einführung in das Werk Ulrich Oevermanns. Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Gaumann, S.* (2017). „Geflüchtete als Drama“ – eine ethische Beurteilung der aktuellen deutschen und europäischen Flüchtlingspolitik. In: *Ghaderi, C., Eppenstein, T.* (Hrsg.). (2017). Flüchtlinge. Multiperspektivische Zugänge. Wiesbaden. Springer VS Verlag.
- Gebert, D., von Rosenstiel, L..* (2002). Organisationspsychologie. Person und Organisation. 5. Auflage. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.

- Ghaderi, C., Eppenstein, T. (Hrsg.). (2017). Flüchtlinge. Multiperspektivische Zugänge. Wiesbaden. Springer VS Verlag.*
- Glasl, F. (2002). Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. 7. Auflage. Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben.*
- Gniewosz, B., Titzmann, P. F. (Hrsg.). (2018). Handbuch Jugend. Psychologische Sichtweisen auf Veränderungen in der Adoleszenz. Stuttgart. Verlag W. Kohlhammer.*
- Gollwitzer, M., Schmitt, M. (2009). Sozialpsychologie kompakt. 1. Auflage. Weinheim. Beltz Verlag.*
- Guderus, C., Christ, M. (2013). Gewalt. Ein interdisziplinäres Handbuch. Stuttgart.*
- Haarmann, C. (2015). Kontaktabbruch. Kinder und Eltern, die verstummen. 1. Auflage. Berlin. Orlanda Frauenverlag GmbH.*
- Habermas, J. (1981). Theorie des kommunikativen Handelns. Band 1. 1. Auflage. Frankfurt am Main: Surkamp*
- Haft, F., Gräfin von Schlieffen, K. (Hrsg.). (2016). Handbuch Mediation. 3. Auflage. München: Beck-Verlag*
- Heckhausen, H., Gollwitzer, P., Weinert, F. (1987). Jenseits des Rubikons: Der Wille in den Humanwissenschaften. Berlin: Springer Verlag.*
- Heckhausen, J. Heckhausen, H.. (2010). Motivation und Handeln. 4. Auflage. Heidelberg: Springer-Verlag.*
- Heidegger, M. (2006). Gesamtausgabe. I. Abteilung: Veröffentlichte Schriften 1910-1976. Band 11: Identität und Differenz. Hrsg.: Friedrich-Wilhelm von Herrmann. Frankfurt am Main.*
- Heise, E., Gerjets, P. (2001). Wille und Wollen im Licht der psychologischen Forschung. In: Petzold, H. (Hrsg.). (2001). Wille und Wollen. Psychologische Modelle und Konzepte. Göttingen.*
- Henze, O. (2023). Diskussion der Begriffe Institution, Organisation, Sozialisation in Institutionen und Schlussfolgerungen für die Integrative Supervision. Supervision Theorie-Praxis-Forschung. Eine interdisziplinäre Internetzeitschrift. Betreuerin / Gutachter: U. Mathias-Wiedemann, Dipl.-Päd./ Prof. Dr. H. G. Petzold. www.fpi-publikationen.de/supervision.*
- Herrmann, F. (2006). Konfliktarbeit. Theorie und Methodik Sozialer Arbeit in Konflikten. 1. Auflage. Wiesbaden. VS Verlag für Sozialwissenschaften.*

- Herzlich, C.* (1975). Die soziale Vorstellung. In: *Moscovici, S.* (Hrsg.). (1975). Forschungsgebiete der Sozialpsychologie 1. Eine Einführung für das Hochschulstudium. Frankfurt am Main. Athenäum Fischer Taschenbuch Verlag.
- Hücker, F.* (2017). Rhetorische Deeskalation. Deeskalatives Einsatzmanagement. Stress- und Konfliktmanagement im Polizeieinsatz. 4. Auflage. Stuttgart: Richard Boorberg Verlag.
- Hüther, G.* (2018). Biologie der Angst. Wie aus Stress Gefühle werden. 13. Auflage. Göttingen: Vandenhoeck u. Ruprecht.
- Imbusch, P., Zoll, R.* (Hrsg.). (2010). Friedens- und Konfliktforschung. Eine Einführung. 5. Auflage. Wiesbaden. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Jähner, H.* (2024). Höhenrausch. Das kurze Leben zwischen den Kriegen. Berlin. Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Jonas E., Bierhoff, H. W.* (2017). Soziale Interdependenz und sozialer Austausch. In: Bierhoff, Hans-Werner, Frey, Dieter. (2017). Kommunikation, Interaktion und soziale Gruppenprozesse. Enzyklopädie der Psychologie Themenbereich C, Göttingen: Hofgreve
- Jonas, K., Stroebe, W., Hewstone, M.* (Hrsg.). (2014). Sozialpsychologie. 6. Auflage. Heidelberg: Springer-Verlag.
- Kamper, D.* (1990). Zur Geschichte der Einbildungskraft. Reinbek bei Hamburg: rowolt
- Kamper, D.* (1995). Das Böse – in Rücksicht auf Autonomie und Souveränität. In: *Kunst- und Ausstellungshalle der Bundesrepublik Deutschland GmbH.* (Hrsg.). (1995). Das Böse. Jenseits von Absichten und Tätern. Oder: Ist der Teufel ins System ausgewandert? Schriftenreihe Forum. Band 3. Intendant: Pontus Hulten. Göttingen. Steidl Verlag. (Carl Schmitt zitiert den Satz von Theodor Däubler an verschiedenen Stellen seines Werkes).
- Köbel, N.* (2018). Identität-Werte-Weltdeutung. Zur biografischen Genese ethischer Lebensorientierungen. 1. Auflage. Weinheim.
- Köhle, K., Herzog, W., Joraschky, P., Kruse, J., Langewitz, W., Söllner, W.* (Hrsg.). (2017). Uexküll Psychosomatische Medizin. Theoretische Modelle und klinische Praxis. 8. Auflage. München: Elsevier.
- Krahé, B.* (2014). Aggression. In: *Jonas, K., Stroebe, W., Hewstone, M.* (Hrsg.). (2014). Sozialpsychologie. 6. Auflage. Heidelberg: Springer-Verlag. Seite 315 ff.
- Krappmann, L.* (2021). Soziologische Dimensionen der Identität. Strukturelle Bedingungen für die Teilnahme an Interaktionsprozessen. 13. Auflage 2021. Erste Auflage: 1969. Stuttgart. Cotta'sche Buchhandlung.

- Krishna, A., Deutsch, R., Strack, F.* (2016). Zwei- Prozess/System-Modelle der sozialen Informationsverarbeitung. In: Bierhoff, Hans-Werner, Frey, Dieter. (2016). Soziale Motive und Einstellungen. Enzyklopädie der Psychologie. Theorie und Forschung, Sozialpsychologie Band 2, Soziale Motive und soziale Einstellungen. Hrsg.: Birnbaumer, Niels, Frey, Dieter, Kuhl, Julius, Schneider, Wolfgang, Schwarzer, Rolf. 1. Auflage. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Kruse, J., Peters E. M. J.* (2017): Biologische Grundlagen der Anpassung und ihre Entwicklung: eine Einführung. In: Köhle, K., Herzog, W., Joraschky, P., Kruse, J., Langewitz, W., Söllner, W. (Hrsg.). (2017). Uexküll Psychosomatische Medizin. Theoretische Modelle und klinische Praxis. 8. Auflage. München: Elsevier.
- Kuhl, J.* (2001). Motivation und Persönlichkeit. Interaktionen psychischer Systeme. Göttingen: Hogrefe.
- Kunst- und Ausstellungshalle der Bundesrepublik Deutschland GmbH.* (Hrsg.). (1995). Das Böse. Jenseits von Absichten und Täufern. Oder: Ist der Teufel ins system ausgewandert? Schriftenreihe Forum. Band 3. Intendant: Pontus Hulten. Göttingen. Steidl Verlag.
- Kurt, R.* (2017). Vorsicht zerbrechlich! Das Flüchtlingsberatungsgespräch als fragiler Kooperationsprozess. In: Ghaderi, C., Eppenstein, T. (Hrsg.). (2017). Flüchtlinge. Multiperspektivische Zugänge. Wiesbaden. Springer VS Verlag.
- Landweer, H.* (2016). Ist Sich-gedemütigt-Fühlen ein Rechtsgefühl? In: Landweer, Hilge, Koppelberg, Dirk. (Hrsg.). (2016). Recht und Emotion I. Verkannte Zusammenhänge. Freiburg/München. Karl Alber Verlag.
- Landweer, H., Koppelberg, D.* (Hrsg.). (2016). Recht und Emotion I. Verkannte Zusammenhänge. Freiburg/München. Karl Alber Verlag.
- Lasogga, F., Gasch, B.* (2008). Notfallpsychologie. Lehrbuch für die Praxis. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Lewin, K.* (1953). Der Hintergrund von Ehekonflikten. In: Lewin, Kurt. (1953). Die Lösung sozialer Konflikte. Ausgewählte Abhandlungen über Gruppendynamik. 3. Auflage. Bad Nauheim: Christian-Verlag.
- Lewine, M., Manning, R.* (2014). Prosoziales Verhalten. In: *Jonas, K., Stroebe, W., Hewstone, M.* (Hrsg.). (2014). Sozialpsychologie. 6. Auflage. Heidelberg: Springer-Verlag. S. 357 ff.
- Lüthi, B.* (2013). Das Intentionale in der Psychotherapie. Dargestellt am Gebrauch des Intentionalitätskonzeptes in der Integrativen Therapie. Polyloge. Materialien aus der Europäischen Akademie für biopsychosoziale Gesundheit. Eine Internetzeitschrift für "Integrative Therapie" (peer reviewed). Hrsg.: Univ.-Prof. Dr. mult. Hilarion G. Petzold, Europäische Akademie für biopsychosoziale

Gesundheit, Hückeswagen, Donau-Universität Krems, Institut St. Denis, Paris, emer. Freie Universität Amsterdam. Ausgabe 07/2013.

Marquard, O. (2000). Philosophie des Stattdessen. Studien. Ditzingen. Reclam Verlag.

Mau, S., Lux, T., Westheuser, L. (2023a). Triggerpunkte. Konsens und Konflikt in der Gegenwartsgesellschaft. 3. Auflage. Berlin. Suhrkamp Verlag.

Mau, S. (2023b). Fliegt bald alles auseinander? Zur Konstruktion gesellschaftlicher Spaltungsdiagnosen. Kursbuch 215. Hrsg.: Armin Nassehi, Sibylle Anderl, Peter Feixberger. September 2023. Hamburg. Kursbuch.

Messmer, H. (2003). Der soziale Konflikt. Kommunikative Emergenz und systemische Reproduktion. Qualitative Soziologie Band 5. Stuttgart. Lucius & Lucius

Mittelstraß, J. (1987). Der arme Wille: Zur Leidensgeschichte des Willens in der Philosophie. In: Heckhausen, Heinz, Gollwitzer, Peter, Weinert, Franz. (1987). Jenseits des Rubikons: Der Wille in den Humanwissenschaften. Berlin: Springer Verlag.

Moecke, H., Marung, H., Oppermann S. (Hrsg.). (2013). Praxishandbuch Qualitäts- und Risikomanagement im Rettungsdienst. Planung, Umsetzung, Zertifizierung. Berlin: Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft.

Moscovici, S. (Hrsg.). (1975). Forschungsgebiete der Sozialpsychologie 1. Eine Einführung für das Hochschulstudium. Frankfurt am Main. Athenäum Fischer Taschenbuch Verlag.

Müller, W., Scheuermann, U. (Hrsg.). (2004). Praxis Krisenintervention. Ein Handbuch für helfende Berufe, Psychologen, Ärzte, Sozialpädagogen, Pflege- und Rettungskräfte. 1. Auflage. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.

Mullin, A. (2023). Kinder, Autonomie und Fürsorge. In: Drerup, Johannes, Schweiger, Gottfried. (Hrsg.). (2023). Philosophie der Kindheit. 1. Auflage. Berlin. Suhrkamp Verlag AG. Seite 152 ff.

Nassehi, A. (2022). Das blinde Korn. Die dunkle Seite des Vertrauens und was das mit der Nato zu tun hat. In: Kursbuch 210 „Im Vertrauen“. Juni 2022. Hamburg.

Nassehi, A. (2023). Gesellschaftliche Grundbegriffe. Ein Glossar der öffentlichen Rede. München. Verlag C. H. Beck.

Nietzsche, F. (1973). Morgenröte. Gedanken über die moralischen Vorurteile. In: Nietzsche, F. (1973). Werke in drei Bänden. 1. Erster Band. Herausgegeben von Karl Schlechta. München. Carl Hanser Verlag.

- Oerter, R. (2001). Zur Entwicklung von Willenshandlungen. In: *Petzold, H.* (Hrsg.). (2001). Wille und Wollen. Psychologische Modelle und Konzepte. Göttingen.
- Opwis, K., Lüer, G. (1996). Modelle der Repräsentation von Wissen. In: Albert, D., Stapf, K.-H. (Hrsg.). (1996). Gedächtnis. Enzyklopädie der Psychologie. Themenbereich C Theorie und Forschung. Serie II Kognition. Band 4 Gedächtnis. Göttingen. Hogrefe Verlag.
- Ortiz-Müller, W., Gutwinski, S., Gahleitner, S. B. (Hrsg.). (2021). Praxis Krisenintervention. Handbuch für helfende Berufe: Psychologen, Ärzte, Sozialpädagogen, Pflege- und Rettungskräfte. 3. Auflage. Stuttgart.
- Parkinson, B. (2014). Soziale Wahrnehmung und Attribution. In: Jonas, Klaus, Stroebe, Wolfgang, Hewstone, Miles. (Hrsg.). (2014). Sozialpsychologie. 6. Auflage. Heidelberg: Springer-Verlag.
- Pelinka, A. (2016). In: *Diendorfer, G., Bellak, B., Pelinka, A., Wintersteiner, A.* (Hrsg.). (2016). Friedensforschung Konfliktforschung Demokratieforschung. Ein Handbuch. Köln, Weimar, Wien. Böhlau Verlag. S. 17 ff.
- Petermann, F. (2013). Psychologie des Vertrauens. 4. Auflage: Göttingen: Hogrefe-Verlag.
- Petzold, H. (1973). Soziodrama als Instrument kreativer Konfliktlösung. In: Kreativität und Konflikte. Psychologische Gruppenarbeit mit Erwachsenen. Paderborn. Junfermann.
- Petzold, H. (1975m). Ein Kriseninterventionsseminar – Techniken beziehungsgestützter Krisenintervention, Aufbau eines „guten Konvois“, „innerer Beistände“ und „protektiver Erfahrungen“ in Integrativer Bewegungstherapie (IBT), Integrativer Therapie (IT), Gestalttherapie (GT). Aus: Textarchiv H. G. Petzold et al. Jahrgang 1975. <http://www.fpi-publikationen.de/textarchiv-hg-petzold> © FPI-Publikationen, Verlag Petzold + Sieper Düsseldorf f/Hückeswagen
- Petzold, H. (1990). Integrative Bewegungs- und Leibtherapie. Ein ganzheitlicher Weg leibbezogener Psychotherapie. Integrative Therapie Schriften zu Theorie, Methodik und Praxis Bd. I/2. 2. Auflage. Paderborn: Junfermann-Verlag.
- Petzold, H.. (1993a). Integrative Therapie. Schriften zu Theorie, Methodik und Praxis Bd. II/1. Modelle, Theorien und Methoden für eine schulenübergreifende Psychotherapie. 1. Klinische Philosophie. (1991a). Paderborn: Junfermann Verlag. Seite 69
- Petzold, H. (1993b). Integrative Therapie. Schriften zu Theorie, Methodik und Praxis Bd. II/2. Modelle, Theorien und Methoden für eine schulenübergreifende Psychotherapie. 2. Klinische Theorie. Paderborn: Junfermann Verlag.

Petzold, H. (Hrsg.). (2001). *Wille und Wollen. Psychologische Modelle und Konzepte*. Göttingen.

Petzold, H. (2003b). Integrative Beratung, differentielle Konflikttheorie und „komplexe soziale Repräsentationen“. *SUPERVISION: Theorie-Praxis-Forschung Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift* 01/2003. Herausgegeben von: Hilarion G. Petzold Freie Universität Amsterdam, Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, Düsseldorf, Donau- Universität, Krems, Institut St. Denis, Paris. Seite 6. https://www.fpi-publikation.de/downloads/?doc=supervision_petzold-2003b-konflikttheorie-supervision-01-2003.pdf.

Petzold H. G. (2004h). Der „informierte Leib im Polylog“ ein integratives Leibkonzept für die nonverbale/verbale Kommunikation in der Psychotherapie. Erschienen in: Hermer, M., Klinzing, H. G., *Nonverbale Kommunikation in der Psychotherapie*. Tübingen: dgvt, S. 107-156. Aus: Textarchiv H. G. Petzold et al. Jahrgang 2004. <http://www.fpi-publikationen.de/textarchiv-hg-petzold>. © FPI-Publikationen, Verlag Petzold + Sieper Hückeswagen. <https://www.fpi-publikation.de/downloads/?doc=petzold-2004h-2023-informierte-leib-im-polylog-integrativ-nonverbal-verbal-polyloge-11-2023.pdf>.

Petzold, H. G. (2007a). *Integrative Supervision, Meta-Consulting, Organisationsentwicklung. Ein Handbuch für Modelle und Methoden reflexiver Praxis*. 2. Auflage. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Petzold, H. G. (2008i). "On Trust" - "Über Vertrauen". englisch/deutsch. In: *Polyloge. Materialien aus der Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit Eine Internetzeitschrift für „Integrative Therapie“* (peer reviewed). Hrsg.: Univ.-Prof. Dr. mult. Hilarion G. Petzold. Düsseldorf/Hückeswagen, Donau-Universität Krems, Institut St. Denis, Paris, emer. Freie Universität Amsterdam. Ausgabe 35/2009. https://www.fpi-publikation.de/downloads/?doc=polyloge_petzold_ontrust_polyloge-35-2009.pdf.

Petzold, H.G. (2009b): *Stigma – die dunkle Seite der Identität*. Vortrag an der Donau Universität Krems anlässlich der Tagung: Identität in Beratung und Therapie vom 5.6.2009 bis 6.6.2009. Aus: Textarchiv H. G. Petzold et al. Jahrgang. https://www.fpi-publikation.de/downloads/?doc=textarchiv-petzold_petzold-2009b-stigmagraphiken-literatur-summary.pdf.

Petzold H. G. (2010q). Über Vertrauen und Misstrauen. In: Petzold, H. G., Orth, I., Sieper, J. (2011). *Gewissensarbeit, Weisheitstherapie, Geistiges Leben. Werte und Themen moderner Psychotherapie*. 1. Auflage. Wien. Verlag Krammer.

Petzold, H. G. (2012a): *Transversale Identität und Identitätsarbeit. Die Integrative Identitätstheorie als Grundlage für eine entwicklungspsychologisch und sozialisationstheoretisch begründete Persönlichkeitstheorie und Psychotherapie - Perspektiven "klinischer Sozialpsychologie"*. In: Petzold, Hilarion G. (Hrsg.). (2012) *Identität. Ein Kernthema moderner Psychotherapie – interdisziplinäre Perspektiven* Wiesbaden: Springer VS Verlag.

Petzold, H. G., Ebert, W., Sieper, J. (1999/2001, 2010) „Beiträge zur Feldentwicklung im Feld der Supervision 1999 bis 2009 – kritische Diskurse und supervisorische Kultur - Supervision: Konzeptionen, Begriffe, Qualität. Probleme in der supervisorischen „Feldentwicklung“ – transdisziplinäre, parrhesiastische und interaktive Perspektive“ Mit einem Vorspann von 2010. Supervision: Theorie-Praxis-Forschung Ausgabe 03/2002. https://www.fpi-publikation.de/downloads/?doc=supervision_petzold_ebert_sieper_beitraege-zur-feldentwicklung-im-feld-der-supervision_04-2010.pdf.

Petzold, H., Heini, H. (1983). Psychotherapie und Arbeitswelt. Paderborn: Junfermann Verlag

Petzold, H., Mathias, U. (1982). Rollenentwicklung und Identität. Von den Anfängen der Rollentheorie zum sozialpsychiatrischen Rollenkonzept Morenos. Paderborn: Junfermann Verlag. (173).

Petzold, H. G., Mathias-Wiedemann, U. (2019a). Das integrative Modell "komplexer, wechselseitiger Emathie" und "zwischenleiblicher Mutualität" als Grundlage melioristischer Lebenspraxis, Therapie und Supervision. In: Polyloge. Eine Internetzeitschrift für "Integrative Therapie". Hrsg.: H. G. Petzold, Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit, Hückeswagen, Donau-Universität Krems, Institut St. Denis, Paris, Freie Universität Amsterdam. <https://www.fpi-publikation.de/downloads/?doc=petzold-mathias-2019a-integrative-modell-wechselseitige-emathie-zwischenleiblich-polyloge-03-2019.pdf>.

Petzold, H. G., Orth, I. (2017b). Epitome. Polyloge in der Integrativen Therapie: „Mentalisierungen und Empathie“, „Verkörperungen und Interozeption“ – Grundkonzepte für „komplexes Lernen“ in einem intermethodischen Verfahren „ko-kreativen Denkens und Schreibens“. www.fpi-publikationen.de/supervision. Sonderausdruck aus: Petzold, Leiser, Klempnauer (Hgg.). (2018). Wenn Sprache heilt. Handbuch für Poesie- und Bibliothherapie, Biographiearbeit und Kreatives Schreiben. Festschrift für Ilse Orth. Bielefeld. Aisthesis Verlag. https://www.fpi-publikation.de/downloads/?doc=polyloge_petzold-orth-2017b-epitome-polyloge-integrative-therapie-mentalisierungen-interozeption-poly-31-2017.pdf.

Petzold, H. G., Orth, I., Sieper, J. (2010a). Gewissensarbeit, Weisheitstherapie, Geistiges Leben. Werte und Themen moderner Psychotherapie. 1. Auflage. Wien. Verlag Krammer.

Petzold, H. G., Orth, I., Sieper, J. (2016n). „14 plus 3“ Einflussfaktoren und Heilprozesse im Entwicklungsgeschehen: Belastungs-, Schutz- und Resilienzfaktoren - Die 17 Wirk- und Heilfaktoren in den Prozessen der Integrativen Therapie - A preliminary report 2016 -. Hückeswagen (2014d/2016n). FPI-Publikationen – Wissenschaftliche Plattform. Polyloge. Eine Internetzeitschrift für „Integrative Therapie“. (peer reviewed) Ausgabe 31/2016. <https://www.fpi-publikation.de/downloads/?doc=petzold-orth-sieper-2014d-2016n-14-plus-3-einflussfaktoren-integrative-therapie-polyoge-31-2016pdf.pdf>.

Petzold, H. G., Orth-Petzold, S. (2018). Naturentfremdung, bedrohte Ökologisation, Internetsucht – psychotherapeutische und ökopyschosomatische Perspektiven. In: Polyloge, FPI-Publikationen

Ausgabe 03/2021, Verlag Petzold + Sieper Hückeswagen. Polyloge ISSN 2511-2732. https://www.fpi-publikation.de/downloads/?doc=grueneTexte_petzold-orth-petzold-2018a-naturentfremdung-bedrohte-oekologisation-internetsucht-gruene-texte-03-2019.pdf.

Petzold, H., Sieper, J. (2003). Der Wille und das Wollen, Volition und Kovolition – Überlegungen, Konzepte und Perspektiven aus Sicht der Integrativen Therapie Hilarion G. Petzold, Johanna Sieper, Düsseldorf, Paris. Aus: POLYLOGE: Materialien aus der Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit - Ausgabe 4/200. https://www.fpi-publikation.de/downloads/?doc=polyloge_Petzold-Sieper-Wille-Polyloge-04-2003.pdf. *Petzold, H. G.* (2019e): Natur sein, Natur-Sein – Nature embodied in time and space, in Kontext/Kontinuum. „Ökologische Intensivierungen“ im *Integrativen* Ansatz der Therapie und Supervision. *POLYLOGE* 10/2019, <https://www.fpi-publikation.de/polyloge/alle-ausgaben/10-2019-petzold-h-g-2019e-natur-sein-natur-sein-nature-embodied-in-time-and-space-in.html>

Pfundmair, M., Agthe, M. Nilüfer, A., Frey, D. (2017). Konflikt und Konfliktlösung. In: Bierhoff, Hans-Werner, Frey, Dieter. (2017). Kommunikation, Interaktion und soziale Gruppenprozesse. Enzyklopädie der Psychologie Themenbereich C Theorie und Forschung, Serie VI Sozialpsychologie, Band 3. 1.

Philosophie Magazin Sonderausgabe Nr. 28. Winter 2024. Kant. Die Kraft der Vernunft in chaotischen Zeiten. 300 Jahre Immanuel Kant. Berlin. Philomagazin Verlag GmbH.

Pörksen, B., (2019). Die grosse Gereiztheit. Wege aus der kollektiven Erregung. 3. Auflage.

Reckwitz, A. (2021). Das Ende der Illusionen. Politik, Ökonomie und Kultur in der Spätmoderne. 8. Auflage. 1. Auflage 2019. Frankfurt am Main. S. 39.

Reemtsma, J. P. (2008). Vertrauen und Gewalt. Versuch über eine besondere Konstellation der Moderne. 1. Auflage. Hamburg.

Retzlaff, R. (2016). (2010). Spiel-Räume. Lehrbuch der systemischen Therapie mit Kindern und Jugendlichen. 6. Auflage. Suttgart: Klett-Cotta.

Ries, Matthias. (2010). "Entscheidung für Geschichte" - Narrative Konfliktbearbeitung in Palästina und Israel. In: Auer-Frege, Ilona. (Hrsg.). (2010). Wege zur Gewaltfreiheit. Methoden der internationalen zivilen Konfliktbearbeitung. Berlin. Büttner-Verlag.

Roithner, T. (2016). Denkschulen internationaler Politik. In: Diendorfer, G., Bellak, B., Pelinka, A., Wintersteiner, A. (Hrsg.). (2016). Friedensforschung Konfliktforschung Demokratieforschung. Ein Handbuch. Köln, Weimar, Wien. Böhlau Verlag.

- Rosenmayr, I.* (1998). So will ich nicht mehr leben. Extreme Inkongruenzen als Katastrophe und Chance. In: Frenzel, P., Schmid, P., Winkler, M. (Hrsg.). (1992). Handbuch der Personenzentrierten Psychotherapie. Mit einer Einleitung von Carl R. Rogers. Köln. EHP. Edition Humanistische Psychologie.
- Ruschmann, E.* (1999). Philosophische Beratung. Stuttgart. Kohlhammer.
- Saf, S.* (2022). Interkulturelle Konfliktkompetenz in der Migrationsgesellschaft. Modelle und Methoden für die Praxis. Göttingen. Vandenhoeck und Ruprecht.
- Salber, W., Fitzek, H.* (2001) Willenspsychologie. In: *Petzold, H.* (Hrsg.). (2001). Wille und Wollen. Psychologische Modelle und Konzepte. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, Ab S. 18.
- Saldern v., M.* (1993). Budo und Gewalt. In: Integrative Bewegungstherapie. Internet-Zeitschrift für klinische Bewegungstherapie, Körperpsychotherapie und bio-psycho-sozial-ökologische Gesundheitsförderung (peer reviewed). Hrsg.: Deutsche Gesellschaft für Integrative Leib- und Bewegungstherapie e.V. (DGIB e.V.), Cornelia Jakob-Krieger, Annette Höhmann-Kost, Martin J. Waibel, Hermann Ludwig, Hilarion G.. FPI-Publikationen, Verlag Petzold + Sieper, Hückeswagen. „Integrative Bewegungstherapie“ ISSN 1437-2304.
- Schlieffen, Katharina von.* (2016). Einführung in die Mediation. In: Haft, Fritjof, Schlieffen, Katharina von (Hrsg.). (2016). Handbuch Mediation, München: C.H. Beck, 3. Auflage.
- Schlippe, A. v.* (2022). Das Karussell der Empörung. Konflikteskalationen verstehen und begrenzen. Göttingen: [Vandenhoeck & Ruprecht](#)
- Schmid, J.* (2008). Die Konflikttheorie der Aggressionstheorie. In: Bonacker, Thorsten (Hrsg.). (2008). Sozialwissenschaftliche Konflikttheorien. Eine Einführung. 4. Auflage. Wiesbaden. VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 507 ff.
- Schmidt, K.* (2016). Entstehung und Bearbeitung von Konflikten. In: Haft, Fritjof, Schlieffen, Katharina von (Hrsg.). (2016). Handbuch Mediation, München: C.H. Beck, 3. Auflage.
- Schmitz, H.* SdP 1. (1964). System der Philosophie. Erster Band. Die Gegenwart. Bonn. H. Bouvier u. Co Verlag.
- Schmitz, H.* SdP 8. (1978). System der Philosophie. Bonn. Dritter Band. Fünfter Teil. Die Wahrnehmung. H. Bouvier u. Co Verlag.
- Schreyögg, A.* (2011). Konfliktcoaching. Anleitung für den Coach. Frankfurt/New York. Campus Verlag

- Silbereisen, R., Hasselborn, M. (Hrsg.).* (2008). Entwicklungspsychologie des Jugendalters. Enzyklopädie der Psychologie. Themenbereich C, Serie V Entwicklungspsychologie, Band 5 Entwicklungspsychologie des Jugendalters. Theorie und Forschung, Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Simon, F. B.* (2004). Tödliche Konflikte. Zur Selbstorganisation privater und öffentlicher Kriege. 2. Auflage. Heidelberg: Carl Auer Verlag.
- Stachura, M., Bienfait, A., Albert, G., Sigmund, S. (Hrsg.):* (2009). Der Sinn der Institutionen. Mehr-Ebenen- und Mehr-Seiten-Analyse. Studien zum Weber-Paradigma. Wiesbaden: VS Springer 1. Auflage.
- Stark, J., el Sehity, T., Kirchner, E.* (2017). Soziale Repräsentationen – soziale Vorstellungen. In: Bierhoff, Hans-Werner, Frey, Dieter. (2017). Kommunikation, Interaktion und soziale Gruppenprozesse. Enzyklopädie der Psychologie Themenbereich C Theorie und Forschung, Serie VI Sozialpsychologie, Band 3. 1. Auflage. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Stein, F.* (1990). Brennpunkte der Polizeipsychologie. Stuttgart: Verlag für angewandte Psychologie, Verlagsgruppe Hogrefe.
- Tajfel, H.* (1975). Soziales Kategorisieren. In: Moscovici, Serge. (Hrsg.). (1975). Forschungsgebiete der Sozialpsychologie 1. Eine Einführung für das Hochschulstudium. Frankfurt am Main. Athenäum Fischer Taschenbuch Verlag.
- Thomae, H.* (1974). Konflikt, Entscheidung, Verantwortung. Ein Beitrag zur Psychologie der Entscheidung. Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz: Verlag W. Kohlhammer.
- Thünemann, K., Weßel-Therhorn, D..* (2009). Krisen Kompetenz Training. Das Buch zum Seminar "go straight". Oldenburg: Win2Win.
- Trötschel, R., Majer, B., Höhne B.* (2016). Verhandlungsforschung als Grundlage einer Mediationstheorie. In: Haft, Fritjof, Schlieffen, Katharina von (Hrsg.). (2016). Handbuch Mediation, München: C.H. Beck, 3. Auflage.
- Vester, H.- G.* (2009). Kompendium der Soziologie I: Grundbegriffe. Lehrbuch. 1. Auflage. Wiesbaden. *Vygotskij, L.J.* (1931/1992): Geschichte der höheren psychischen Funktionen. Reihe: Fortschritte der Psychologie. Band 5. Hamburg, Münster: LIT Verlag.
- Wagenblass, S.* (2004). Vertrauen in der Sozialen Arbeit. Weinheim und München: Juventa Verlag.
- Walper, S.* (2008). Eltern-Kind-Beziehung im Jugendalter. In: Silbereisen, R., Hasselborn, M.. (Hrsg.). (2008). Entwicklungspsychologie des Jugendalters. Enzyklopädie der Psychologie. Themenbereich C, Serie V Entwicklungspsychologie, Band 5 Entwicklungspsychologie des Jugendalters. Theorie und Forschung, Göttingen: Hogrefe Verlag.

- Walper, S., Gniewosz, B.* (2018). Die Bedeutung der Familie im Jugendalter. In: Gniewosz, Burkhard, Titzmann, Peter F. (Hrsg.). (2018). Handbuch Jugend. Psychologische Sichtweisen auf Veränderungen
- Weber, M., Schilling, H.* (Hrsg.). (2006). Eskalierende Elternkonflikte. Beratungsarbeit im Interesse des Kindes bei hoch strittigen Trennungen. Weinheim und München: Juventa Verlag.
- Weimer, W.* (2005). Logisches Argumentieren. Texte und Materialien für den Unterricht. Ditzingen. Reclam-Verlag.
- Weiner, B.* (1994a). Sünde versus Krankheit: Die Entstehung einer Theorie wahrgenommener Verantwortlichkeit. In: Försterling, Friedrich, Stiensmeier-Pelster (Hrsg.). (1994). Attributionstheorie. Grundlagen und Anwendungen. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Weiner, B.* (1994b). Motivationspsychologie. 3. Auflage. Weinheim: Beltz-Psychologie Verlags Union.
- Werth, L., Mayer, J.* (2008). Sozialpsychologie. Berlin Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag, Imprint von Springer.
- Wolf, O, Ditzen, B.* (2017). Stress und Stressbewältigung. In (107 ff.): Bierhoff, Hans-Werner, Frey, Dieter. (2016). Soziale Motive und Einstellungen. Enzyklopädie der Psychologie. Theorie und Forschung, Sozialpsychologie, Band 2, Soziale Motive und soziale Einstellungen. Hrsg.: Birnbaumer, Niels, Frey, Dieter, Kuhl, Julius, Schneider, Wolfgang, Schwarzer, Rolf. 1. Auflage. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Yalom, I. D.* (1989). Existentielle Psychotherapie. Köln. Edition Humanistische Psychologie.
- Yanik-Senay, A.* (2018). Familienberatung in muslimischen Migrantenorganisationen. Zielgruppenspezifische Beratungsbedürfnisse und Konzeption. Wiesbaden. Springer VS.
- Zick, A.* (2008). Die Konflikttheorie der Theorie sozialer Identität. In: *Bonacker, T.* (Hrsg.). (2008). Sozialwissenschaftliche Konflikttheorien. Eine Einführung. 4. Auflage. Wiesbaden. VS Verlag für Sozialwissenschaften.