

Der Konflikt als soziale Ordnung

Reto Eugster

Konflikte sind Ordnungsleistungen. Zwar werden mit *Konflikt* in der Regel Begriffe wie *Unordnung*, *Chaos* oder *Desintegration* assoziiert. Dies ist angesichts der katastrophischen¹ Dimension von Konflikten nicht erstaunlich. Mit einiger Distanz zum Betroffenenblick jedoch ist der Konflikt als eine *spezielle Form sozialer Ordnung* erkennbar. In Situationen der Unbestimmtheit bietet der Konflikt eine Form, welche Unberechenbarkeit, Unsicherheit minimiert: *Die Form der Parteienbildung*. Grundsätzlich können verschiedene Konfliktarten voneinander abgegrenzt werden. In der Mediationsliteratur wird beispielsweise zwischen intrapsychischen und sozialen Konflikten unterschieden. Von besonderem Interesse für die Mediation ist der *soziale Konflikt*. *Sozial* ist ein Konflikt insofern und insoweit, als er *kommunikativ wirksam* wird. Damit sind wir beim Schlüsselbegriff jeder Konfliktenstehung und Konfliktbearbeitung angelangt: *Kommunikation*. Wir binden den Begriff des Sozialen an den Kommunikationsbegriff. *Kommunikation* bezeichnet die Operationsweise sozialer Systeme.

Kommunikation ist grundsätzlich störanfällig

Kommunikation ist ein voraussetzungsreiches, störanfälliges, grundsätzlich konfliktnahes Geschehen. Eine These, die alltäglich mit geringem Aufwand zu verifizieren ist. Der erprobte »Beziehungsmensch« wird sich im Gegenteil ständig fragen wollen: *Wie ist gelingende Kommunikation überhaupt möglich?*

Von Kommunikation kann nur dann gesprochen werden, wenn eine Information mitgeteilt und verstanden wird. Dies bedeutet, Kommunikation kommt nur dreidimensional zustande: Es muss eine Information (aus vielen möglichen) ausgewählt und auf eine Weise, aus bestimmten Gründen (aus bestimmten und nicht aus anderen möglichen) mitgeteilt werden. Und dann muss die Information auch noch verstanden werden. Verstehen als sozialer Akt kommt

1 Katastrophe: Definiert als plötzliches Umschlagen einer Situation in eine neue Dimension. Katastrophen führen in diesem Sinne zu neuen Stabilitätsbedingungen.

dann zustande, wenn an eine Kommunikation mit einer Nachfolgekommunikation angeschlossen werden kann. Auch dann, wenn ich sagen würde: »Also das habe ich nicht verstanden«. Aus kommunikationstheoretischer Sicht ist verstanden worden, solange Kommunikation fortsetzbar ist. Jedes Verstehen ist eine Selektion aus unendlichen Verstehensmöglichkeiten: Alles könnte auch anders verstanden werden. Sagt die Klientin zur Beraterin: »Also (...), ich denke, zurzeit gebe ich weniger Geld aus als früher«, worauf die Beraterin antwortet: »Was Sie mir da wieder erzählen (!)«. Der Informationswert der Klientinnen-Aussage lautet etwa: *Ich gebe zurzeit weniger Geld aus als früher*. Die Beraterin jedoch pointiert im Verstehen die Gründe für die Mitteilung und nicht die Informationsseite: *Da will mir doch die Frau weismachen, sie habe sich verändert!* Erst die Antwort der Beraterin führt den Motivverdacht in die Kommunikation ein, lässt die Dimension von Lüge und Täuschung aufscheinen. Vom Verstehen her wird Kommunikation begründet und im Verstehen erhält die Kommunikation ihre Bedeutung. Ein solcher Kommunikationsbegriff verabschiedet sich von der Idee, bei der Kommunikation gehe es um Informationsübertragung, um den Transfer irgendwelcher Informationspartikel. Auch die Idee, es gehe um den Austausch von Gedanken, muss aufgegeben werden. Präzis dies, der Austausch von Gedanken, ist ein unmögliches Unterfangen. Denn jeder Gedanke wird unversehens zur Äusserung, zu etwas, was kein Gedanke mehr ist, sobald er in kommunikative Verhältnisse »fällt«. Bewusstsein ist kommunikativ nicht zugänglich. In einem radikalen, wörtlichen Sinne gilt: *Die Gedanken sind frei*. Was ich denke und was kommunikativ wirksam wird, entspringt unterschiedlichen Welten. Gleichwohl entwickeln sich Bewusstsein und Kommunikation koevolutiv. Sprache fungiert als eine Art Servomechanismus zwischen Bewusstsein und Kommunikation. Sprache transzendiert Wahrnehmung, sie entbindet vom Kriterium der Anwesenheit - und vor allem: Sprache steht in keinem Abbildverhältnis zu »Realität«, sie schafft Realität. Sprachlich kommt es zu einer Verdoppelung »der Welt« in eine Ja- und eine Nein-Variante. Vor diesem Hintergrund wird Verstehen zum Akt der Konstruktion.

Die Unterscheidung zwischen dem Was und dem Wie der Kommunikation, der Information und der Mitteilung, ist variantenreich thematisiert,² ebenso der Umstand, dass im Verstehen stets die eine oder die andere Seite, das Was oder das Wie, fokussiert werden muss. Der Wissenschaftler wird, insofern es sich um wissenschaftliche Kommunikation handelt, dazu neigen, das Was der Kommunikation in den Vordergrund zu rücken. Er wird informationslastig verstehen wollen. Andererseits wird der Psychotherapeut, insofern es sich um Psychotherapie handelt, mitteilungslastig verstehen, permanent nach den Mitteilungsgründen fragen und das Wie der Kommunikation favorisieren. Doch auch der Wissenschaftler wird die Frage nach den Gründen für die Mitteilung nicht los. Da hilft weder die hoffnungsgeschädigte Idee „wissenschaftlicher

2 In variiert Form beispielsweise als Differenz von Inhalts- und Beziehungsebene.

Neutralität“, noch der Gestus einer unbestechlichen Distanziertheit. Wissenschaft ist in kommunikativen Zusammenhängen permanentem Motivverdacht ausgesetzt, etwa wenn öffentlich gefragt wird, weshalb gerade dies oder das und nichts anderes erforscht werde. Der Psychotherapeut andererseits wird nicht umhin kommen, sich der Informationslast von Aussagen zu beugen – und in der einen oder anderen Situation die Gründe für eine Mitteilung zu vernachlässigen. Die Möglichkeit des Fehlens von psychotherapeutisch zugänglichen Konflikten kann in solchen Situationen zum Problem für Psychotherapie werden.

Obwohl im Verstehen *eine* Dimension der Kommunikation pointiert werden muss, die Information oder die Mitteilung, ist die jeweils andere stets als Schatten gegenwärtig, mehr noch: gerade in ihrer Latenz wirksam. Die Beteiligten freilich können nicht in der Lage sein, dieses Geschehen zu kontrollieren. Kommunikation übergreift Personen. Niemand ist in der Lage, Kommunikation zu steuern, höchstens zu irritieren, zu destruieren usw. Kommunikation reguliert sich selbst und bleibt aus der Beteiligtensticht unberechenbar und nochmals: störanfällig.

Diese Störanfälligkeit ist entschärft durch soziale Einrichtungen, welche die einzelne Situation übergreifen: Es bilden sich unter anderem Rollen — und nun kann ich z. B. die Frau, die mir in der Rolle als Hausärztin gegenüber sitzt, nicht mehr alles fragen. Rollen dienen der Identifizierung von Erwartungen, und zwar abstrahiert von einzelnen Personen. Doch bei der Rollenbildung handelt es sich nur um *einen* Mechanismus der Unsicherheitsabsorption. Weitere »Vereinfacher« stehen zur Verfügung. Zum Beispiel: Ich steige im Warenhaus in den allzu engen Fahrstuhl und bin sogleich umgeben von mir unbekanntem Personen. Nun ist klar, in welche Richtung ich zu schauen habe: zur Türe hin. Um die Blicke zu koordinieren, bedarf es in der Enge des Aufzuges keiner Absprache. In der Regel ist da nichts, was ausgehandelt werden müsste (oder könnte), nichts, was einer Erläuterung bedürfte. Es handelt sich um eine Klarheit, die abseits der direkten Kommunikation zustande kommt. Oder der Richter stellt mir *seine* Frage, auf die ich keine Antwort weiss und es ist umstandslos deutlich, dass seine Frage im Kontext des Rechts relevanter ist als meine vielen Antworten auf nicht gestellte Fragen. Die Verkehrsteilnehmer spüren in Mitteleuropa in die rechte Fahrbahnhälfte ein (die meisten jedenfalls), und dies muss nicht in direkter Kommunikation frühmorgens auf dem Strassenasphalt ausgehandelt werden. Der Grund für die Leere in meiner Geldbörse, welcher durchaus in unterhaltsamen Geschichten zu plausibilisieren wäre, interessiert im Kaufakt wenig (wenn ich Pech habe: überhaupt nicht). In der Welt der Preisförmigkeit verblasst Poesie. Oder *Macht* kommt ins Spiel, und ich muss mir Meinungen über mich gefallen lassen, die meiner guten Laune abträglich sind. Beide Kommunikationsmedien — *Geld* und *Macht* — entlasten direkt Kommunikation. Sie machen Unwahrscheinliches möglich. Durch sie kommen Ordnungen zustande, welche Einzelsituationen überformen, durch sie werden die je-

der Kommunikation innewohnenden Ablehnungsrisiken entschärft. Andererseits liefern auch diese sozialen Einrichtungen in ihrer Abstraktheit und durch die Technisierungseffekte, die sie erzeugen, permanent Anlass zu Komplikation und Störung. Es bleibt dabei: Bei Kommunikation handelt es sich um ein prekäres Geschehen.

Interaktion ist konfliktnah

Nebst dieser grundsätzlichen Störanfälligkeit von Kommunikation sind bestimmte Kommunikationsformen besonders konfliktnah. Gemeint sind Formen *direkter Kommunikation*, im Gegensatz etwa zu massenmedialer Kommunikation usw. *Direkte Kommunikation* setzt anwesende, sich gegenseitig wahrnehmende Personen voraus. In Anlehnung an Kieserling (1999) und Luhmann (1984) sprechen wir von *direkter Kommunikation* als *Interaktion*. Interaktion meint hier nicht grundsätzliche Wechselseitigkeit, sondern den speziellen Fall der *Kommunikation unter Anwesenden*. Der Mittagstisch in der Familie, die Kaffee-Pause am Arbeitsplatz, die Party am Abend sind Beispiele für Interaktion. Aus den Besonderheiten der Interaktion lassen sich Gründe für ihre Konfliktafinität herausarbeiten. Wir kommen nicht umhin, den Interaktionsbegriff entscheidend zu schärfen:

- Interaktionssysteme sind themenstrukturiert. Themenwechsel bedeuten Strukturveränderung. Interaktionssysteme bilden über Themen Aufmerksamkeitszentren. Problemthemen in einer Familie, z. B. der Suchtmittelkonsum des jugendlichen Sohnes, dienen der Aufmerksamkeitslenkung. In diesem Sinne bilden nicht Systeme Probleme, sondern Probleme Systeme. *Konflikte sind soziale Systeme*.
- Die *direkte Kommunikation*, die Interaktion, ist nur beschränkt differenzierungsfähig: In der Regel wird *ein Thema nach dem anderen* behandelt und wer anwesend ist, kann sich nicht entziehen, auch nicht (oder nur kurzfristig) durch Schweigen. Interaktion unterliegt demnach strikter Serialität: Es können nicht mehrere Themen parallel bearbeitet werden. Wird ein Interaktionssystem zum Konfliktsystem, ist nun mit zweierlei zu rechnen: *Erstens* nimmt das Konfliktthema die gesamte Aufmerksamkeit in Anspruch und zweitens ist, wer anwesend ist, auch gemeint. Sobald am Familienmittagstisch ein Streit ausgebrochen ist, kann sich keine anwesende Person als konfliktabstinent ausweisen. Gerade das Schweigen wird rasch zum beredten Schweigen und die Erklärung, man wolle sich nicht einmischen, lässt einen zum Ziel von Unterstellungen und Verdächtigungen werden. Und wenn beispielsweise um das Familienbudget gestritten wird, kann niemand plötzlich ein anderes Thema ansprechen, ausser es ginge um Therapie, wäre professionell abgesichert, und es handelte sich um eine paradoxe Intervention. Diese Spezifika von Interaktion stehen im Gegensatz zu den Möglichkeiten von Organisationen. Organisationssysteme sind in der Lage, mehrere The-

men synchron zu behandeln und dadurch Konflikte zu isolieren. Sie regulieren sich nicht über die Anwesenheit von Personen, sondern über Mitgliedschaft. Konflikte in der direkten Kommunikation werden deshalb oft unter Zuhilfenahme organisationaler Einrichtungen bewältigt, etwa wenn Hierarchie- oder Verfahrensregelungen verfügbar gemacht werden.³

- Die fehlende Differenzierungsmöglichkeit der direkten Kommunikation, die Unmöglichkeit Themen parallel zu behandeln, führt dazu, dass Konflikte in der Interaktion nicht (oder kaum) isoliert werden können. Die Idee, dass Veränderungen an einer Stelle stets Veränderungen an anderen Stellen hervorrufen, ist im Falle direkter Kommunikation zutreffend. Komplexere soziale Systeme hingegen, wie beispielsweise Organisationen, sind in der Lage, Interdependenzen zu unterbrechen, Störungen zu isolieren. Nicht alles, was in einem Organisationssystem geschieht, wirkt sich auf die Organisation als Ganzes aus.
- Die fehlende Möglichkeit der Konfliktsolierung in der Interaktion bringt ein enormes Eskalationspotential mit sich. Für die Konfliktbewältigung müssen nun interaktionsübergreifende Einrichtungen zur Verfügung stehen. Durch *Verrechtlichung* oder *Politisierung* von Konflikten, durch Zuhilfenahme von Organisationen, werden typischerweise zusätzliche Konfliktregulierungsmodi eingeführt.

Theorie des Konfliktes

Nachdem Kommunikation als grundsätzlich störanfällig und Interaktion als besonders konfliktnah skizziert ist, können nun einige theoretische Aussagen zu Konfliktsystemen gewagt werden.

In jeder Kommunikation werden permanent Sinnofferten unterbreitet, angenommen oder abgelehnt und in jeder Kommunikation kommen neue Sinnofferten zustande. Von einem *sozialen Konflikt* nun kann gesprochen werden, wenn eine Sinndifferenz besteht, die als solche kommunikativ wirksam wird. Kommt es zu solchen Sinndifferenzen, so vermehrt sich (oft plötzlich und unversehens) Unsicherheit. Die Diskrepanz zwischen der sprachlichen und der nicht-sprachlichen Dimension von Interaktion verschärft sich, Ablehnungsrisiken belasten die Kommunikation und interaktionelle Regulierungsmodi versagen. Nun sind stabilisierende Einrichtungen gefragt und eine solche ist in der Konfliktform zu finden: die Parteienbildung. Konflikte kommen über das Schema der Parteienbildung (bis hin zur Bildung von Gegnerschaft) zustande, währenddessen sie thematisch offen sind. Die Themen können wechseln, und sie wechseln nicht selten, was jedoch bleibt, ist die Kontinuierung des Konfliktes

3 Bekannt ist, dass z. B. Konflikte im Flugzeug-Cockpit über eine organisationale Hierarchie geregelt werden — und dass gerade dies die Flugsicherheit nicht in jedem Fall erhöht.

über dieses eine Schema. Konflikte sind eine Lösung für kommunikativ erzeugte Unsicherheiten. In einer bestimmten Phase des fortgeschrittenen Konfliktes entwickeln sich hochrepetitive Kommunikationsformen (Gegnerschaften), welche den weiteren Verlauf geradezu vorhersehbar werden lassen. Jeder Konfliktbeteiligte kann sich nun darauf verlassen, dass sich sein Gegner erwartungsgemäss verhält. Dies ist das Kennzeichen von Vorurteilen: Sie bestätigen sich selbst und schaffen eine überraschungsfreie Welt. Zu überraschen vermöchte nur noch, wenn sich jemand überraschen liesse.

Soziale Systeme sind flüchtige, instabile, oszillierende »Gebilde«, die sich ausdehnen und schrumpfen, von Ereignis zu Ereignis kontinuierlich — und gerade in ihrer Ereignishaftigkeit zu etwas fähig sind, *was als Dauer wahrgenommen wird*. Das ist die eine Seite. Sie bestehen aus Ereignissen und nur aus Ereignissen, aus etwas also, das sich jenseits der Aktualität verliert, *und sie sind damit gegen Dauerhaftigkeit angelegt*. Das ist die andere Seite. Der Konflikt dient der Rückgewinnung von Verlässlichkeit. Konflikte bieten in diesem Sinne den Beteiligten Entlastung. Doch dies ist nur die eine Hälfte jener Wahrheit, die Konfliktbeteiligte erleben. Konflikte schränken ein, und zwar durch die Bindkraft, die sie unablässig erzeugen. »Von Gegnern und Konflikten kann man abhängig werden wie von Partnern und Ehen.« (Kieserling, 1999, 269) Der Konflikt bindet die Beteiligten an das Schema der Parteienbildung, an Gegnerschaft und damit an eskalationsgesättigte Muster. Diese Bindung erzeugt permanent hohe Präsenzansforderungen. Konfliktbeteiligte beschreiben Konfliktsituationen als energetische Probleme. Hat sich ein Konflikt entwickelt, ist das Interaktionssystem nicht einfach davon betroffen, vielmehr *ist es unvermittelt zum Konfliktsystem geworden*. Konfliktsysteme sind in dem Sinne hochgradig integrierte Systeme, als Konflikte Alternativen, Umwege, Substitutionen usw. einengen und ausschliessen. Konflikte werden hier nicht mit Desintegration, sondern mit *Integration* gleichgesetzt: mit der Einschränkung von Spielräumen.

Dass Konflikte dem Wandel dienen, dass jeder Konflikt eine Chance enthalte: Im Einzelfall mag auf diese Weise bewertet (und aufgemuntert) werden. Solche Motti mögen Trost spenden — oder als Leerformeln wirken, Forschungsbemühungen legitimieren oder politische Programme fundieren. Die theoretische Begründung solcher Behauptungen ist ohne weitere Umstände jedenfalls nicht zu leisten. Darauf wird an anderer Stelle einzugehen sein.

Eskalation

Weil *Interaktion* im beschriebenen Sinne kaum differenzierungsfähig ist und Konflikte in der direkten Kommunikation deshalb nicht isolierbar sind, ist grundsätzlich mit eskalativen Tendenzen zu rechnen. Es entsteht rasch eine Art Ausweglosigkeit, die zur Hochschaukelung tendiert. In der direkten Kommunikation werden Konflikte durch die beschleunigte Abfolge von sich selbstbe-

stättigenden Unterstellungen dramatisiert. Im Gegensatz dazu eskalieren Konflikte zwischen Organisationen durch gegenseitige Antizipationen.

Die Verlaufsformen interaktionsbasierter sozialer Konflikte lassen sich typisieren. Im Anschluss an Eugster (1994) können fünf Phasen beschrieben werden:

Phase eins: Verhärtung der Positionen

Typisch für diese erste Phase ist die *einsetzende Profilierung über Positionierung*. Zu diesem Zeitpunkt werden z. B. »Verhandlungspositionen« formuliert, die oft wie ultimative Letztgrößen in Konflikte eingeführt werden. Nun stehen *nicht* (vielschichtige, variationsreiche) Interessenlagen im Vordergrund, *nicht* Bedürfnisse, Befürchtungen oder Hoffnungen, sondern positionale Engführungen: »Ich stelle mich auf den Standpunkt, dass ...«. Den Positionsbestimmungen entwachsen in der Regel *Bedingungen* und *Bedingungsbedingungen*, welche ihrerseits oft im Rekurs auf Vergangenes legitimiert werden: »Seit Jahren ..., nun unternehme ich nichts mehr ..., bis du endlich ...«. Jede Positionierung der einen Seite erfordert positionale Aussagen der anderen Seite(n) und damit entsteht eine Welt der Unverrückbarkeiten und Unumgänglichkeiten. Das Bild des Stellungskrieges böte sich an, um diese Konfliktphase zu beschreiben, wollte man sich nicht in Distanz zu kriegerischen Metaphern bringen. Die Äusserung unterschiedlicher Positionen kann zwar verhalten, zurückhaltend, defensiv usw. wirken. Grundsätzlich jedoch führt die zunehmende Profilierung über Positionen zur Einschränkung von Spielräumen und dieser Aspekt ist für den weiteren Konfliktverlauf entscheidend. Nur über eine Rückgewinnung der Transparenz von (hintergründigeren) Interessenslagen, nur auf der Basis anerkennender Interessensgegensätze, lassen sich zu diesem Zeitpunkt neue Optionen gewinnen.

Phase zwei: Gegenseitige Angriffe auf die Positionen, Entwertungen

Weiterhin geht es in dieser zweiten Phase um eine Profilierung über die eigene Position. *Hinzu kommt nun, dass die Positionen der Gegenseite direkt oder indirekt angegriffen werden*. Kommunikation ist nie nur Kommunikation über etwas, sondern stets Kommunikation aus bestimmten Gründen. Die Informationsseite der Konfliktkommunikation verliert in dieser Phase gegenüber der Mitteilungsseite an Gewicht. Deshalb beklagen Beteiligte in dieser Phase oft den Verlust an »Sachlichkeit«. Alles gerät unter die Perspektive des Mitteilungsverdachts: Ein Konfliktbeteiligter hustet ausgerechnet in einer pikanten Gesprächssequenz und wird zurechtgewiesen. »Lassen Sie doch Herrn XY zuerst zu Wort kommen, er hat sich vor Ihnen gemeldet.« Dieses Husten, das Hochziehen des Mundwinkels oder ein Verrücken des Stuhls: Alles kann nun als die Mitteilung eines Angriffs gewertet werden. Vor diesem Hintergrund ist klar, dass die Forderung, »sachlich« die einzelnen Positionen zu bewerten, zu die-

sem Zeitpunkt bereits einer Überforderung gleich kommt. Denn das Gewicht ist längst (in der Sprache Watzlawicks) von der *Sache* zur *Beziehung* verschoben worden. Alles, was nun geschieht oder unterbleibt, steht unter Verdacht, Entwertung zu bezwecken. Für den weiteren Konfliktverlauf ist entscheidend, dass nun Entwertungskonti eröffnet sind: »Das werde ich dir irgendwann heimzahlen«. Nicht selten gewinnen solche Bilanzierungssysteme in familiären Konflikten eine transgenerationale Dimension. Sie nähren die Bildung von Familienmythen, in denen Helden und Gefallene ihre Rollen finden. Ferreira hat die stabilisierende Funktion solcher Mythen in Familiensystemen bereits 1963 beschrieben.

Phase drei: Schaffung »vollendeter Tatsachen«

Plötzlich scheint der Konflikt in eine neue Epoche zu kippen, unversehens eine neue Qualität zu gewinnen. Nun scheint alles in Richtung Ausweg aus dem Fliegenglas zu drängen. Eindeutige Beschlüsse werden gefordert, *Taten* scheinen unumgänglich, die Dringlichkeit nimmt zu. Durchsetzungskraft sehen die Beteiligten als *die* Schlüsselvariable zur Konfliktbewältigung und Durchsetzungsstärke fordern sie von sich selbst. Früher oder später wird eine Konfliktpartei »vollendete Tatsachen« schaffen und dadurch neue Ausgangslagen erzwingen. Beispielsweise bringt nach der Ehescheidung der Vater sein Kind vom Besuchssonntag nicht zur erziehungsberechtigten Mutter zurück oder dem jugendlichen Sohn wird jeder Discotheken-Besuch prinzipiell verwehrt, weil man sich auf die Ausgangszeiten seit Monaten nicht einigen kann usw. Mittels der vollendeten Tatsachen soll die andere Partei in eine Richtung gedrängt werden. Oft jedoch wird mit der Schaffung »vollendeter Tatsachen« eine Art Befreiungsschlag versucht. Bis zu diesem Zeitpunkt hat der Konflikt in eindrucklichem Masse Energien absorbiert und die »vollendete Tatsache« kommt weniger als Ergebnis sachlogischer, analytischer Abwägungen zustande, denn als *energetische Entladung*. Für eine kurze Zeitspanne bestenfalls greifen Gefühle des Erlöst- und Befreitseins um sich. Man wird in solchen Zeiten unversehen an Oscar Wilde erinnert: »Die einzigen wirklich schönen Dinge sind Dinge, die uns nicht betreffen.«

Es fehlt auch in dieser Phase nicht an Angriffen auf die Gegenseite und die Heftigkeit von Entwertungen nimmt in der Regel zu.

Phase vier: Repetition

Nachdem sich gezeigt hat, dass die Schaffung »vollendeter Tatsachen« keine anhaltende konfliktabsorbierende, lösungsöffnende Wirkung zu zeitigen vermochte und dass der Befreiungsschlag zum Phyrussieg wurde, erstarrt der Konflikt. Die Abläufe scheinen sich nun endlos zu wiederholen und die Beteiligten beschreiben sich in dieser Phase als energielos, ermattet, ermüdet, ver-

braucht, resigniert usw. Alles scheint nun vorhersehbar, die Abläufe entwickeln eine beklemmende Schlüssigkeit und jede beteiligte Person vermöchte auch die Rolle des Gegenübers zu übernehmen. Externe Beobachter werten diese Phase häufig als Ruhephase oder sogar (und oft fatalerweise) als Konfliktberuhigung. Doch der Schein trügt. Der Konflikt kann plötzlich und »unerklärlicher Weise« in die fünfte Phase kippen. An der Art Gleichgültigkeit, wie sie nun entsteht, entzünden sich Leidenschaften. Solche Kippeffekte sind aus der Gewaltforschung bekannt: Nun genügt das Räuspern zum »falschen« Zeitpunkt (oder war es eine Wortmeldung?), das Herunterfallen des Glases (oder war es ein Fallenlassen?), eine Verpätung von mageren fünf Minuten (oder war es eine Provokation?) und die Situation nimmt katastrophische Züge an. Katastrophe meint hier den plötzlichen Wandel einer Situation in eine neue Dimension, das Überschreiten von Sensibilitätsschwellen. Die Beteiligten werden später vielleicht sagen: »Nach diesem Ereignis war nichts mehr wie vorher«.

Phase fünf: Kampf und Vernichtung

Längst ist die Form der Parteienbildung zur Form der Gegnerschaft geworden. Die in der vierten Phase fehlenden Energien sind nun plötzlich wieder verfügbar und der Konflikt ist zum blossen Kampf mit kriegerischen Mitteln mutiert. Die Beteiligten vermögen oft in diesem Stadium Konflikthanlässe gar nicht mehr zu benennen: Es bleibt der Kampf um des Kampfes willen. Der Konflikt wird in einer permanenten Nähe zur direkten Gewalt ausgetragen, kann immer wieder in Gewalttaten münden. Nun stellt sich in erster Linie die Frage, wie alle Beteiligten angemessen geschützt werden können. Da der Konflikt fatalerweise in der vorgängigen Phase häufig als »beruhigt« eingeschätzt wird, kommen Ansätze der Gewaltprävention nicht selten zu spät.

Kann ein Konflikt in der jeweiligen Phase nicht reguliert, nicht bewältigt werden, so ist damit zu rechnen, dass er sich in das nächste Stadium hinein fortentwickelt. Konflikte tendieren zur Eskalation, vor allem dann, wenn sie nicht isolierbar sind und das gesamte soziale System erfassen. Dies ist insbesondere — wie erläutert wurde — beim interaktionellen Konflikt der Fall, beispielsweise beim Ehezwist, bei Konflikten zwischen Nachbarn oder einzelnen Geschäftspartnern.

Es kann zwar stets versucht werden, Kommunikation über Kommunikation in Gang zu bringen, das Geschäft der *Metakommunikation* zu betreiben. Man kann nun darüber reden, wie man miteinander umgeht usw. Sprache macht reflexive Kommunikation möglich. Doch je nach Konfliktstadium ist das Risiko hemmend, dass Metakommunikation selbst jederzeit zum Stoff für weitere Konfliktsequenzen verkommen kann. Zudem unterliegt auch Metakommunikation allen grundsätzlichen Beschränkungen von Kommunikation. Aspekte wie Spontaneität, Authentizität oder Vertrauenswürdigkeit sind schlicht nicht kommunizierbar. Mit dem Versuch, Vertrauenswürdigkeit zu kommunizieren

ren, ist auch die Misstrauensoption in die Situation eingeführt. Was sind die Gründe, weshalb es jemand für nötig hält, Vertrauenswürdigkeit zu kommunizieren? Oder: Authentizität vermitteln zu wollen, führt geradewegs in Verstrickungen, denn »echt« wirkt nur der, der nicht versucht, »echt« zu wirken. Hinlänglich thematisiert ist die Problematik am Beispiel der Spontaneität.

In einem fortgeschrittenen Stadium sind Konflikte interaktionsbezogen — allein in der direkten Kommunikation — nicht mehr zu bewältigen. Es entsteht ein Bedarf nach interaktionsübergreifenden Formen der Konfliktbewältigung. Verrechtlichung dient der Verfügbarmachung solcher Formen.

Verrechtlichung

Mit der Verrechtlichung eines Konfliktes wird Entscheidbarkeit in einer Situation zurückgewonnen, die von Unentschiedenheit geprägt ist. Die juristische Perspektive orientiert sich an der *Streitentscheidung*. Recht begrenzt andere Konfliktregelungsmodi, schränkt beispielsweise den Wirkungsradius von Macht ein. Man könnte auch sagen: Recht begrenzt die Politisierbarkeit von Konflikten, insofern der Machtbegriff (in Luhmanns Sinne) an Politik gebunden wird.

Allerdings wird mit der Verrechtlichung eines Konfliktes auch der Spielraum für Interessenausgleichslösungen begrenzt. Die Logik des Rechts unterscheidet sich von Betroffenenlogiken grundlegend. Im Hinblick auf Betroffenenlogiken trivialisiert Recht Konflikte. Was Recht ist, lässt sich nur rechtlich beantworten (mit einem Hang zum Tautologischen formuliert), etwa indem auf die Praxis der Rechtsprechung rekurriert wird. Recht ist interventionsoptimistisch angelegt. Die Idee, in soziale Zusammenhänge steuernd hineinzuwirken (zu intervenieren), ist vor dem Hintergrund der *modernen* Gesellschaft zu sehen, einer Gesellschaft, die sich mehrfachrepräsentiert: wirtschaftlich, politisch, rechtlich, wissenschaftlich usw. In einer Gesellschaft also, die unterschiedliche Steuerungsmodi zur Verfügung hat, welche sich nicht ineinander übersetzen lassen und welche oft divergente Effekte auslösen. Es geht um wirtschaftliche, politische, rechtliche, wissenschaftliche usw. Steuerungsmodi: Um unterschiedliche Inszenierungen von Steuerungshoffnungen. Die gesellschaftlichen Systeme tendieren dazu, die eigenen Steuerungschancen zu totalisieren und zu überschätzen. Mittlerweile sind Interventions- und Steuerungsideen jedoch grundsätzlich problematisiert, durchaus nicht nur rechtsbezogen. Es wird von einer Diskontinuität von Intervention und Wirkung ausgegangen, in der Medizin ebenso wie in der Wirtschaft oder dem Recht. Der Erfolg von Interventionen ist abhängig von den Selbstanpassungen intervenierter Systeme, mehr noch: Erfolg und Misserfolg von Interventionen sind nur systemintern definierbar. Was rechtlich als erfolgreiche Intervention gewertet ist, kann wirtschaftlich als *verheerend*, politisch als *untragbar* und von den Betroffenen als *Übergriff* beschrieben werden. Im Kontext der modernen Gesellschaft können

im Recht nicht mehr Gerechtigkeitsvorstellungen von Betroffenen gemeint sein, in der Kunst nicht mehr (guter) Geschmack, in der Medizin nicht mehr ein Gesundheitserleben von Patienten, in der Sozialhilfe nicht mehr der unmittelbare Ausgleich von Bedürfnissen usw. Jedenfalls ist das Recht mit Gerechtigkeitsvorstellungen, die dem Lebensweltlichen entwachsen, mit der Gestaltung von Lebensweltlichem überhaupt, rasch überfordert.

Andererseits dient die Verrechtlichung von Konflikten der Rückgewinnung von Erwartungssicherheit. Dies ist nur über eine *Konfliktenteignung* möglich, indem ein Konflikt aus seinen interaktionellen Bezügen, aus der Betroffenenlogik, herausgelöst wird. Demgegenüber kann das Ziel von »alternativen« Konfliktbearbeitungsverfahren nur sein: *Konfliktaneignung durch die Beteiligten*. Wir sind nach einigen Umwegen bei der *Mediation* angelangt.

Mediation

Mediation ist als Alternative zur Konfliktverrechtlichung in Grossbritannien und in den USA weitgehend institutionalisiert und gewinnt in den deutschsprachigen Ländern mehr und mehr an Bedeutung. Noch steht dabei die Familienmediation im Vordergrund. In Scheidungssituationen gewinnt die Möglichkeit an Bedeutung, Konflikte als Eigenleistungen zu definieren und selbsttätig zu bearbeiten. Damit ist die Funktion des Rechts nicht tangiert.

Den Begriff »Mediation« verdanken wir der Eindeutigung des englischen »mediation«. Mediation meint ein Verfahren aussergerichtlicher Konfliktbearbeitung, welches die freiwillige Teilnahme voraussetzt. Unter Einbezug eines neutralen Dritten wird ein Interessensausgleich erarbeitet, wobei dem Dritten keine inhaltliche Entscheidungsbefugnis, sondern die Rolle der Prozessmoderation zukommt. In der Regel sind Konflikte fortgeschritten und die Kommunikation ist vielfältig als »gestört« beschrieben, wenn Mediation eingeleitet wird. Mediation wird in familiären Konflikten, im Kommunal- und Schulbereich, in Unternehmen oder bei Nachbarschaftskonflikten eingesetzt. Auch andere Einsatzbereiche sind denkbar. Im Gegensatz zur juristischen Perspektive ist in der Mediation der Fokus nicht auf die Konfliktentscheidung, sondern auf den Interessensausgleich gerichtet. Während gerichtliche Verfahren deshalb konfrontativ angelegt sind, erfordern mediatorische Verfahren kooperationsfördernde, lösungsöffnende Arbeitsformen. Jede Mediation gründet in der Annahme, dass Konflikte keine Nullsummenspiele (was der eine gewinnt, verliert der andere), dass Win-win-Lösungen grundsätzlich möglich sind. Dabei kollidieren Ansprüche der Mediation mit der alltagsresistenten Überzeugung, Konfliktlösungen seien abseits vom Sieger-Verlierer-Schema nicht denkbar.

Methodische Grundlagen

Beginnen wir bei den Grundvoraussetzungen: Mediation ist nur dann möglich, wenn die Konfliktbeteiligten zu einer *Konfliktaneignung* bereit sind, zu einem oft zeitintensiven, aufwendigen Prozess. Jede Konfliktaneignung beginnt mit der Konflikterkennung: »Wir sind uns einig, dass wir uneinig sind.« Dies bedeutet, auf die konflikttypische Definition zu verzichten, wonach das Problem nur darum bestehe, weil der / die andere ... usw. Im weiteren setzt jedes mediative Verfahren voraus, dass ein gemeinsamer Interessenskern für die Beteiligten erkennbar ist. In einer Scheidungssituation kann dieser z. B. im *Wohl des Kindes*, bei einem Arbeitskonflikt im *Wachstum der Firma*, in anderen Fällen in der *Einsparung von Prozesskosten* gesehen werden. Entscheidend ist überdies, dass niemandem durch die Beteiligung am mediativen Verfahren Verluste entstehen: Die Frage von Verjährungs- und Eingabefristen usw. muss vorgängig sorgfältig geklärt sein. Ausgangslage und Rahmenbedingungen werden in einer Mediationsvereinbarung definiert. Prämisse für das Gelingen einer Mediation ist, dass alle Beteiligten am Konflikt *Lernanlässe* gewinnen wollen. Oft eine (zu) hohe Hürde.

Aufgrund der bisherigen Skizze lassen sich zentrale methodische Ansätze der Mediation kurz beschreiben:

Mediative Verfahren zentrieren Interessenslagen und relativieren Verhandlungspositionen. Verhandlungspositionen erstarren, sobald Konflikte vom Trend zur Eskalation erfasst sind. Die Interessen hinter den Positionen zugänglich zu machen, führt zur Erweiterung von Optionen. Grundsätzlich fokussiert Mediation zukunfts- und lösungsorientierte Blickrichtungen. Damit wird ein Gegengewicht zu den konfliktüblichen Vergangenheitsbezügen sowie den Problemorientierungen entwickelt. Entscheidend ist auch, ob es gelingt, im Verlaufe des Mediationsverfahrens mehr und mehr von der Form der Gegnerschaft zur Form der Lösungsgemeinschaft zu finden. Oft ist bereits viel erreicht, wenn es gelingt, von Gegnerschaftsformen wieder zurückzufinden zur Form der Parteienbildung. Solche Verfahren können nur gelingen, wenn eine gemeinsame Sprache entwickelt wird: Mediation ist in diesem Sinne Sprachbildung, denn Differenzen drücken sich in Konfliktsituationen als Sprachdifferenzen aus, abgesehen davon, dass im selben Konflikt unterschiedliche Konfliktkulturen aufeinander prallen können.

Die methodischen Ansätze lassen sich stichwortartig wie folgt zusammenfassen:

- Jede Mediation beginnt mit einem Contracting. Im Rahmen des Contractings werden Ergebniserwartungen und Rahmenbedingungen geklärt.
- Anschliessend geht es um die Konflikterkennung und die Konfliktaneignung durch die Beteiligten.

- Grundlage ist die prinzipielle Akzeptanz von Unterschiedlichkeit.
- Es wird ein gemeinsamer Interessenskern herausgearbeitet und konkretisiert (z. B. »Das Wohl des Kindes«).
- Hinter den Positionen der Parteien werden Interessenslagen freigelegt.
- Der (räumliche, zeitliche, personelle) Rahmen der Mediation wird im Hinblick auf die Verbesserung von Kooperationschancen gestaltet.
- Mediation bedeutet stets: Sprachbildung. Es geht darum, eine gemeinsame lösungsöffnende Sprache zu entwickeln (z. B. eine Sprache der Wünsche und des Wünschbaren, anstatt eine Sprache der Vorwürfe).
- Es werden in einem ersten Schritt gemeinsame Standards (Kriterien) zur Bewertung der Situation usw. erarbeitet, welche in einem zweiten Schritt der konkreten Konfliktbewältigung dienen.
- Ziel ist, das mediative Verfahren als Problemlösungssequenz zu etablieren.

Sollen die verschiedenen methodischen Überlegungen an knappen Formeln ausgerichtet werden — und am Ende des Textes angelangt, mag sich eine solche Pointierung aufdrängen —, dann liegt nahe: Mediation bedeutet, Fragen zu stellen, die weiter reichen als die »guten Absichten« mit dem Ziel, Heinz von Foerster Appell gerecht zu werden: »Schaffe Möglichkeiten!«

Literatur

- Duss-von Werdt, Josef/Mähler, Gisela/Mähler, Hans-Georg (Hrsg.):* Mediation — Die andere Scheidung. Ein interdisziplinärer Überblick. Stuttgart 1995.
- Eugster, Reto:* Die Genese des Klienten. Soziale Arbeit als System. Bern 2000.
- Eugster, Reto:* Hoffnung auf Systemberatung? In: *Fleisch, Elmar/Haller, Reinhard/Heckmann, Wolfgang (Hrsg.):* Suchtkrankenhilfe. Lehrbuch zur Vorbeugung, Beratung und Therapie. Weinheim, Basel 1997.
- Eugster, Reto:* Eskalationsstufen. Paper für die Sozialmanagement-Ausbildung. Zentrum für Wissenschaft und Weiterbildung Schloss Hofen. Lochau 1994, S. 1—2.
- Eugster, Reto:* Wie sozial ist Sozialarbeit ...? Institut für Sozialdienste/Familiendienst. Feldkirch 1995.
- Ferreira, A.:* Family myth and homeostasis. In: Zeitschrift für Psychiatrie (Arch. Gen. Psychiat.), 9. Jg. 1963, S. 457—463.
- Friedmann, Gary J.:* Die Scheidungs-Mediation. Anleitungen zu einer fairen Trennung. Reinbeck b. H. 1996.
- Kieserling, Andre:* Kommunikation unter Anwesenden. Frankfurt 1999.
- Luhmann, Niklas:* Soziale Systeme. Frankfurt 1984.
- Teubner, Gunther:* Recht als autopoietisches System. Frankfurt 1989.
- Watzlawick, Paul/Weakland, John H./Fisch, Richard:* Lösungen. Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels. Bern 1997.

Zillesen, Horst: Mediation: Kooperatives Konfliktmanagement in der Umweltpolitik. Opladen 1998.

Parallel zu diesem Buch bieten wir im Internet zusätzliche Ressourcen zum Thema. Sie erreichen die Herausgeber über: www.mediation-euregio.net.