

Klaus Eidenschink

# Die Kunst des Konflikts

Konflikte schüren und  
beruhigen lernen

Mit einem Vorwort von Fritz B. Simon

Dritte Auflage, 2024

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Dr.h.c. Rolf Arnold (Kaiserslautern)	Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Dresden)	Dr. Wilhelm Rothhaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)	Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Köln)	Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Dr. Barbara Heitger (Wien)	Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)	Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)	Prof. Dr. Jochen Schweitzer † (Heidelberg)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)	Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Witten/Herdecke)	Dr. Therese Steiner (Embrach)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)	Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin † (Heidelberg)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)	Karsten Trebesch (Berlin)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg)	Bernhard Trenkle (Rotweil)
Tom Levold (Köln)	Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)	Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Burkhard Peter (München)	Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)	Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)	Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)
Dr. Rüdiger Retzlaff (Heidelberg)	Prof. Dr. Jan V. Wirth (Meerbusch)

Themenreihe »Beratung, Coaching, Supervision«

hrsg. von Dirk Rohr

Reihengestaltung: Uwe Göbel

Umschlaggestaltung: B. Charlotte Ulrich

Umschlagfoto: © Brad Pict – stock.adobe.com

Redaktion: Nicola Offermanns

Satz: Drißner-Design u. DTP, Meßstetten

Printed in Germany

Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck



Dritte Auflage, 2024

ISBN 978-3-8497-0502-2 (Printausgabe)

ISBN 978-3-8497-8462-1 (ePUB)

© 2023, 2024 Carl-Auer-Systeme Verlag

und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg

Alle Rechte vorbehalten

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren

und zum Verlag finden Sie unter: <https://www.carl-auer.de/>

Dort können Sie auch unseren Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH

Vangerowstraße 14 • 69115 Heidelberg

Tel. +49 6221 6438-0 • Fax +49 6221 6438-22

[info@carl-auer.de](mailto:info@carl-auer.de)

*Für all die Konflikte,  
die mich eines Besseren belehrt haben  
und belehren werden*

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	<b>10</b>
<b>Für einen guten Start der Lektüre</b> .....	<b>13</b>
<b>1 Zur Funktion von Konflikten</b> .....	<b>19</b>
1.1 Konflikte führen Entscheidungen zwischen Alternativen herbei .....	19
1.2 Konflikte verneinen bestehende Stabilität .....	23
1.3 Konflikte wandeln bestehende Labilität in Stabilität .....	25
1.4 Konflikte bearbeiten Kontingenz .....	29
<b>2 Zum Eigenleben von Konflikten</b> .....	<b>33</b>
2.1 Wie Konflikte ein Eigenleben entfalten .....	33
2.2 Wie Konflikte sich ernähren .....	38
2.2.1 <i>Wie Konflikte die Art unseres Denkens nutzen</i> .....	38
2.2.2 <i>Wie Konflikte die Art unseres Fühlens nutzen</i> .....	40
2.2.3 <i>Wie Konflikte die Art unseres Wollens nutzen</i> .....	41
2.2.4 <i>Wie Konflikte Rollenvielfalt nutzen</i> .....	42
<b>3 Zur Formbildung von Konflikten</b> .....	<b>44</b>
3.1 Wie entsteht ein soziales Konfliktsystem? .....	44
3.2 Neun Leitunterscheidungen für soziale Konflikte .....	47
3.2.1 <i>Worauf schaut der Konflikt?</i> .....	52
3.2.2 <i>Was sieht der Konflikt?</i> .....	58
3.2.3 <i>Was findet der Konflikt gut?</i> .....	64
3.2.4 <i>Welchen Kontakt schafft der Konflikt?</i> .....	71
3.2.5 <i>Wie antwortet der Konflikt?</i> .....	77
3.2.6 <i>Wie spricht der Konflikt?</i> .....	82
3.2.7 <i>Woher kommt der Konflikt?</i> .....	87
3.2.8 <i>Worauf zielt der Konflikt?</i> .....	92
3.2.9 <i>Wie nutzt der Konflikt Macht?</i> .....	98
3.3 Was gilt es festzuhalten? .....	104

<b>4</b>	<b>Zur Regulationskompetenz in Konflikten</b> .....	<b>110</b>
4.1	Was bedeutet Regulation? .....	110
4.2	Zwanghaft nett oder zwanghaft aggressiv? .....	112
	4.2.1 <i>Muss ich aggressiv sein?</i> .....	112
	4.2.2 <i>Muss ich nett sein?</i> .....	114
4.3	Die Regulation des Aufmerkens .....	116
	4.3.1 <i>Regulationskompetenz am Pol »generalisiert«</i> .....	116
	4.3.2 <i>Regulationskompetenz am Pol »spezifisch«</i> .....	117
4.4	Die Regulation des Beschreibens .....	119
	4.4.1 <i>Regulationskompetenz am Pol »einfältig«</i> .....	119
	4.4.2 <i>Regulationskompetenz am Pol »vielfältig«</i> .....	120
4.5	Die Regulation des Bewertens .....	122
	4.5.1 <i>Regulationskompetenz am Pol »verabsolutiert«</i> .....	122
	4.5.2 <i>Regulationskompetenz am Pol »unklar«</i> .....	124
4.6	Die Regulation des Kontakts .....	125
	4.6.1 <i>Regulationskompetenz am Pol »feindlich«</i> .....	126
	4.6.2 <i>Regulationskompetenz am Pol »dialogisch«</i> .....	127
4.7	Die Regulation des Reagierens .....	129
	4.7.1 <i>Regulationskompetenz am Pol »verneinend«</i> .....	129
	4.7.2 <i>Regulationskompetenz am Pol »wählend«</i> .....	130
4.8	Die Regulation des Agierens .....	132
	4.8.1 <i>Regulationskompetenz am Pol »erkundend«</i> .....	132
	4.8.2 <i>Regulationskompetenz am Pol »sendend«</i> .....	134
4.9	Die Regulation des Erklärens .....	136
	4.9.1 <i>Regulationskompetenz am Pol »linear«</i> .....	136
	4.9.2 <i>Regulationskompetenz am Pol »zirkulär«</i> .....	137
4.10	Die Regulation des Abzielens .....	139
	4.10.1 <i>Regulationskompetenz am Pol »unentschieden«</i> .....	139
	4.10.2 <i>Regulationskompetenz am Pol »durchsetzend«</i> .....	141
4.11	Die Regulation des Bemächtigen .....	143
	4.11.1 <i>Regulationskompetenz am Pol »verhandelnd«</i> .....	143
	4.11.2 <i>Regulationskompetenz am Pol »drohend«</i> .....	145
4.12	Seelische Konfliktkompetenz .....	147
<b>5</b>	<b>Zur Regulation von Konflikten</b> .....	<b>153</b>
5.1	Zum Verständnis der Funktion .....	153
5.2	Zum Verzicht auf Lösungen .....	156
5.3	Zur Beschreibung der Form .....	158
5.4	Zur Gewinnung von Spielräumen .....	167

5.4.1	<i>Die Suche nach Spielräumen in psychischen Mustern</i> .....	170
5.4.2	<i>Die Suche nach Spielräumen in der Sachdimension</i> .....	174
5.4.3	<i>Die Suche nach Spielräumen in der Sozialdimension</i> .....	176
5.4.4	<i>Die Suche nach Spielräumen in der Zeitdimension</i> .....	180
5.5	Zu den Kosten von Fixierungen .....	182
5.5.1	<i>Die Suche nach Kosten in den psychischen Mustern</i> .....	182
5.5.2	<i>Die Suche nach Kosten in der Sachdimension</i> .....	184
5.5.3	<i>Die Suche nach Kosten in der Sozialdimension</i> .....	186
5.5.4	<i>Die Suche nach Kosten in der Zeitdimension</i> .....	187
<b>6</b>	<b>Konflikte schüren und beruhigen lernen</b> .....	<b>190</b>
	<b>Für einen guten Abschluss der Lektüre</b> .....	<b>196</b>
	<b>Dank</b> .....	<b>198</b>
	<b>Literatur</b> .....	<b>199</b>
	<b>Über den Autor</b> .....	<b>208</b>

## Vorwort

Gäbe es – analog zum Tierschutzverein – eine »Gesellschaft zum Schutz bedrohter Konflikte«, so wäre der Autor des vorliegenden Buchs sicher ein geschätztes Mitglied, wahrscheinlich sogar Ehrenmitglied. Mehrere Gründe sind dafür verantwortlich, dass es solch einen Verein bislang nicht gibt. An erster Stelle ist hier der schlechte Ruf zu nennen, in dem Konflikte in unserer Kultur stehen. Sie gelten als etwas Negatives, Destruktives, das man besser vermeidet. Sie scheinen dem Ideal einer harmonischen Welt voller Friede, Freude und Eierkuchen zu widersprechen. Der Himmel auf Erden, so die weit verbreitete (aber irri- ge, das sei vorweggenommen) Idee, ist durch Harmonie, gegenseitige Liebe und Anerkennung charakterisiert. Der zweite Grund ist – und dies mag das Motiv für die beschriebene Idealisierung einer Welt ohne Konflikte sein –, dass Konflikte ja nicht tatsächlich bedroht sind, sie können es auch gar nicht sein, denn sie sind alltäglich und unvermeidlich. Die Vorstellung, sie auf immer und ewig beseitigen und/oder lösen zu können, beruht auf einem erkenntnistheoretischen Irrtum. Denn das Leben ist zwangsläufig eine Aneinanderreihung von Konflikten. Und sie sind keineswegs immer destruktiv oder dysfunktional, sondern sie können individuell wie kollektiv sehr funktionell und von großem Nutzen sein. Dies nicht zu sehen offenbart einen blinden Fleck, der weitreichende Handlungskonsequenzen hat. Eine konfliktfreie Betrachtung von Konflikten ist unangemessen, wir müssen sie ambivalent bewerten. Ihre Folgen sind weder immer positiv noch immer negativ. Sie können beides sein – je nachdem, wie sie reguliert werden. Die »Kunst des Konflikts« – die in diesem Buch dargestellt wird – besteht darin, Konflikte so zu regulieren, dass sie sich als Ressource nutzen lassen und ihre Risiken begrenzt werden.

Worin diese Kunst besteht, stellt Klaus Eidenschink anschaulich und gut verständlich dar. Dabei gelingt ihm ein Kunststück eigener Qualität, die Konzepte der soziologischen Systemtheorie (à la Luhmann) mit fundierten psychologischen Modellen zu kombinieren, die aus seiner langjährigen psychotherapeutischen und beraterischen Erfahrung resultieren. Obwohl theoretisch fundiert, ist dies ein Buch, das für jedermann lesbar ist und einen hohen Nutzwert hat – sowohl für den betroffenen Teilnehmer an alltäglichen Konflikten als auch für

den Profi, der sein Geld mit fremder Leute Konflikte verdient. Jeder, der das Buch liest, kann gleich danach bei dem wahrscheinlich an der nächsten Ecke lauenden Konflikt ausprobieren, ob und wie das, was hier geschrieben steht, funktioniert. Und ich – der ich vieles davon selbst ausprobiert habe – kann versichern, dass es mit großer Wahrscheinlichkeit klappen wird ... Trotzdem ist dies kein Rezeptbuch, sondern die beim Lesen zu gewinnende Konfliktkompetenz ist Folge eines tieferen Verständnisses von Konflikten als einer Dynamik, die in der Kommunikation hergestellt und aufrechterhalten oder auch beendet wird.

Ich zitiere hier ein paar Sätze aus dem Buch (in der Hoffnung, ein wenig Appetit auf den Kontext zu machen, aus dem sie gerissen sind):

»Die Frage ›Wie lösen wir Konflikte?‹ wird dann ersetzt durch die Frage ›Wie machen wir sie in ihrer Unvermeidbarkeit für uns nutzbar?‹«

»Hier erfüllen Konflikte die Funktion, Stabilität im sozialen System (wieder)herzustellen, wenn es instabil ist [...] oder die alte Stabilität infrage gestellt wird [...]«

»Wenn der Klügere mit der besten Lösung nachgibt, dann ist das eben nicht klug. Wenn der mit der falschen Lösung sich durchsetzt, ist das dumm.«

»Wenn andere den eigenen Bewertungen widersprechen, dann ist oft eben auch die eigene Identität gefährdet. Dann widerspricht der andere nicht meinen oder unseren Interessen, sondern er widerspricht meiner Person oder unserer Gruppe!«

»Konflikte brauchen oft einen Feind. Der Feind legitimiert die Aggression. [...] Eine Feindorientierung braucht es also insbesondere, damit beteiligte Parteien den Mut finden, Klartext zu sprechen und ungeschminkte Wahrheiten auszudrücken.«

»Widersprechen kann man auch Freunden.«

»Gewalt wie Gewaltlosigkeit können Schaden anrichten *und* Schaden abwenden.«

»Die Normalisierung von Widerspruch schafft für soziale Systeme einen gewissen Schutz davor, dass sich Konflikte verfestigen.«

»Wer durch Verbote innerlich daran gehindert ist, seine Aggression zu nutzen, um Grenzen aufzuzeigen oder auch andere aus dem Feld zu schlagen, kann bestimmte Konfliktformen und -eskalationen nicht managen.«



Dies sind nur einige der vielen theoretischen Vorannahmen, die wahrscheinlich den Glaubenssystemen mancher Leser widersprechen. Sie lassen sich aber allesamt systemtheoretisch wie psychologisch gut begründen. Auf ihrer Basis liefert der Autor ein Methodenrepertoire dafür, die eigenen Verhaltens- und Erlebensmuster zu reflektieren und Alternativen durchzuspielen. An Beispielen aus der Praxis verdeutlicht er, worum es bei der Regulation von Konflikten geht.

Also, ganz frei von Ambivalenz: eine Leseempfehlung!

*Prof. Dr. Fritz B. Simon*

*Berlin, Januar 2023*

## Für einen guten Start der Lektüre

»Auch Konflikttheoretiker hängen oft, und selbst wenn sie das Gegenteil beteuern, dem Traum einer konfliktfreien Gesellschaft an.«

Niklas Luhmann

Stellen Sie sich vor, Sie sitzen mit anderen Menschen in einem Park. Eine Straßencombo mit Gitarre und Kongas platziert sich dort, und es erklingt beschwingte, fröhliche Musik. Was wird geschehen? Sie und die anderen werden in ihrer persönlichen Art und Weise in Resonanz gehen. Vielleicht wippen Sie mit dem Fuß, trommeln mit den Fingern oder wiegen sich leicht im Takt. Oder aber Sie werden innerlich abgelenkt, in ihren Gedanken gestört und sind genervt von der Berieselung. Wie Sie Ihre Resonanz gestalten, liegt an Ihnen selbst, aber die Musik ergreift Sie in der einen oder anderen Weise. Mehr oder weniger. So oder anders. Die Musik ruft in Ihnen Ihre »Musikperson« auf. Diese ist bei jedem anders, und doch gleichen wir Menschen uns in den grundlegenden Mustern, wie wir mit Musik in Resonanz gehen. Diese Reaktionen beeinflussen wiederum die Umwelt. Wenn alle aufstehen und tanzen oder mitsingen, wird das auf die Musik und die Musiker anders wirken, als wenn alle gelangweilt weghören. Aber keiner kann allein bestimmen, welchen Verlauf diese Szene im Park nimmt. Sie lässt sich beeinflussen, aber nicht bestimmen, weder kontrollieren noch voraussehen.

Lesen Sie in diesem Buch weiter, dann lassen Sie sich auf den Gedanken ein, dass Konflikte der Musik ähnlich sind. Was wäre, wenn Konflikte uns ebenfalls in Resonanz versetzen? Was wäre, wenn sie ein Eigenleben hätten, das wir Menschen beeinflussen, aber nicht ausmerzen oder kontrollieren können? Was wäre, wenn in Konflikten jeder nicht als Normalmensch, sondern mit seiner »Konfliktperson« an der Kommunikation teilnimmt? Was, wenn man Konflikte als untilgbares und unersetzliches Phänomen des Lebens und sozialen Miteinanders begreifen würde? Dann ginge es in Konflikten nicht darum, sie zu lösen, sondern sie in ihrer Funktion zu verstehen, sie zu gestalten, zu nutzen, zu verstärken oder zu verringern. *Es wäre dann wichtig, die Fähigkeit zu haben, Konflikte zu regulieren, statt sie zu lösen.* Regulieren würde bedeuten, dass man Konflikte genauso schüren wie beruhigen

können muss, dass man ebenso gelassen bleiben kann wie aggressiv oder drohend. Konflikte müssten wir dann sowohl als nützlich wie als schädlich ansehen. Ebenso könnte es richtig oder falsch sein, sie anfangen oder beenden zu wollen. Konfliktvermeidung könnte dann so destruktiv sein wie Streitlust. Wenn Sie sich für diese Möglichkeiten und Gedankengänge interessieren, lohnt sich das Weiterlesen.

Ich möchte in diesem Buch ein Verständnis von sozialen Konflikten entfalten, das es ermöglicht, sie nicht zu bekämpfen – was ja auch schon wieder Konflikt wäre! –, sondern sie zu nutzen und zu gestalten. Der Traum vom ewigen Frieden, von unendlicher Harmonie und von Dauerkonsens im sozialen Bereich weicht so einer Vorstellung vom Leben in und mit Konflikten. Sozialer Frieden erscheint in einer solchen Denkart als eine spezielle, zeitbegrenzte Form der Konfliktgestaltung! Die Grundlage aller Überlegungen ist also die These, dass der Konflikt das »Gegebene« und Erwartbare ist, wohingegen Konsens, Frieden und Verständigung Zustände sind, die wir Menschen für eine gewisse Zeit, für bestimmte Themen und in einem konkreten sozialen Feld mit viel Achtsamkeit und sozialen Rahmenbedingungen erzeugen können. So gesehen hängen die persönliche Lebenszufriedenheit wie ein gedeihliches Miteinander entscheidend davon ab, in welchem Ausmaß und in welcher Form man Konflikte gestalten kann. Wird man von ihnen vereinnahmt und dominiert, dann ist das Leben angespannt, angstgetrieben und anstrengend. So läuft Konfliktkompetenz auf die Frage zu: *Habe ich einen Konflikt oder hat der Konflikt mich?* Dieser Fokus zieht sich von Anfang bis Ende durch das Buch.

Der Gewinn, den es hat, wenn man Konflikte als Phänomene begreift, die uns Menschen ergreifen und verändern können, ist erheblich. Man kann dann verstehen, warum man selbst und andere von jetzt auf gleich ganz anders denken, fühlen und handeln können. Wer die eigene »Konfliktperson« kennt, kann sich selbst von anderen »Zuständen« unterscheiden und damit anfangen, seine Möglichkeiten auszubauen, in Konflikten vielfältig und facettenreich zu bleiben. Die grandiosen Vorstellungen, die mancherorts grassieren, kompetente Menschen hätten keine Konflikte oder könnten sie mit ihrem Geschick kurzerhand zum allseitigen Wohlgefallen (auf)lösen, bricht dann in sich zusammen. So könnte dieses Buch sowohl zur eigenen Demut

---

1 Solche Zustände können eine Liebesperson, eine Führungsperson, eine Mitarbeiterperson, eine Vater-/Mutterperson u. v. a. sein.

und zur Nachsicht anderen Menschen gegenüber ermutigen. Zugleich könnte es leichter werden, mit der Unlösbarkeit und Unvermeidbarkeit von Konflikten seinen Frieden zu finden.

Das Buch hat sechs Kapitel. Damit Sie wissen, was Sie erwartet, finden Sie hier einen kurzen Überblick:

### **Kapitel 1 benennt die Funktionen, die Konflikte haben.**

Wie Musik können Konflikte wohlklingend oder schrill, mitreißend oder »abtörnend«, freudvoll oder schmerzlich, unterstützend oder störend, zu laut oder zu leise, zu kurz oder zu lang sein. Wie dies zu beurteilen ist, hängt vom Kontext ab. Ein Requiem ist bei einer Beerdigung wahrscheinlich besser platziert als bei einer Hochzeit. Im ersten Kapitel des Buches erforsche ich daher die Funktionen von Konflikten und erarbeite Kriterien dafür, in welcher Hinsicht (und für welchen Beobachter<sup>2</sup>) ein Konflikt funktional oder dysfunktional ist. Das hat viel mit dem Auflösen bestehender Ordnungen und dem Erarbeiten neuer Stabilität zu tun. Dadurch ist der Grundstein gelegt, damit Sie erkennen, dass Konflikte als eigenes System ein Eigenleben und kein Mitgefühl mit uns Menschen haben. Konflikte nehmen in ihrem Verlauf keine Rücksicht darauf, ob wir Menschen leiden oder ob Schaden entsteht. Für Schadensbegrenzung müssen wir Menschen schon selbst sorgen. Meine Überlegungen brechen somit mit der Vorstellung, dass Zerstörerisches in Konflikten immer vermieden werden kann und sollte. Eskalation wie Deeskalation können hilfreich oder nötig sein, damit soziales Miteinander gelingt.

### **Kapitel 2 handelt davon, wie Konfliktsysteme sich bilden und selbst erhalten.**

Wie Musik haben Konflikte ein Eigenleben. Sie nehmen Form an, indem sie bestimmte Kommunikationsweisen wahrscheinlicher machen und andere unwahrscheinlicher. Je mehr man verstanden hat, dass Konflikte kommunikative Prozesse sind, die sich selbst nähren und am Leben halten, desto schneller kann man sich von der Illusion verabschieden, dass man Konflikte beherrschen, kontrollieren oder lösen kann. Ich erkläre, wie Konflikte ein Eigenleben entfalten, in-

---

<sup>2</sup> Die deutsche Sprache stellt derzeit keine Formen zur Verfügung, in denen sich alle Identitäten – Männer, Frauen, Diverse – in gleichem Maß leicht wiederfinden können. Daher bitte ich alle Menschen, die den Text lesen, sich gemeint zu fühlen und sich in allen gewählten Bezeichnungen selbst zu erkennen.

dem Nein-Sagen sich selbst fördert und wahrscheinlicher macht. So werden Sie verstehen, warum Konflikte »ihren Lauf nehmen« und eine asymmetrische Form annehmen: Sie eskalieren leichter, als dass sie sich beruhigen.

### **Kapitel 3 untersucht, welche Formen und Verformungen Konflikte annehmen können.**

Wie Musik haben Konflikte Tonarten und Instrumente, auf denen sie erklingen. Konflikte spielen mit Sachthemen, übergehen Vorschläge und bewerten Kompetenzen anderer. Sie verändern die Einschätzung von Personen und die Art zu sprechen oder zuzuhören. Vorwürfe, Drohungen und Gewalt nehmen plötzlich Raum ein und sind Mittel der Begegnung. Um das Wirrwarr dieser Kommunikationsformen zu ordnen, beschreibe ich neun Felder, in denen Konflikte sich bewegen. Diese Felder nenne ich Leitunterscheidungen. Damit ist gemeint, dass Konflikte – wie andere Systeme auch – sich dadurch definieren lassen, dass man beschreibt, wo sie Entscheidungszwängen unterliegen. Die Orientierung an den Notwendigkeiten, wo Konflikte links oder rechts abbiegen müssen, hilft uns dabei, aus klassischen Denkfehlern herauszukommen. Diese sortieren Kommunikationsformen in Konflikten in richtig und falsch ein. Stattdessen stelle ich Ihnen eine Form der Theorie vor, in der alles, was Sie sagen, grundsätzlich hilfreich *und* schädlich sein kann.

Am Ende dieses Kapitels haben Sie ein Theorieschema an der Hand, mit dem es Ihnen möglich sein wird, die Kommunikation in Konflikten zu untersuchen. Sie können Konfliktformen präzise erkennen und ihre spezifische Gestalt besser begreifen.

### **Kapitel 4 beschreibt die Kompetenzen, die es braucht, um in Konflikten frei bleiben zu können.**

Wie Musik erfordern Konflikte von uns Menschen vielfältige Fähigkeiten, um mit ihnen gut umgehen zu können. Zu Musik lässt sich tanzen, singen, klatschen, still dasitzen, weggehen. Man kann sie anstimmen und verklingen lassen. Sie lässt sich aktiv betreiben (= musizieren) und passiv rezipieren (= Musik hören). Genauso lassen sich auch Konflikte anheizen und beruhigen, man kann auf ihnen surfen oder sich überspülen lassen, man kann ihnen aus dem Weg gehen oder ihnen die Stirn bieten. Vor allem kann man unter ihnen leiden oder sie zu nutzen versuchen. Um in all diesen Varianten eine Wahl zu ha-

ben, braucht es vielfältige Kompetenzen: kommunikative, emotionale, willentliche, kognitive und handlungsbezogene. Denn hat man diese nicht, locken Konflikte aus Menschen bestimmte Verhaltensweisen hervor und andere bringen sie zum Verschwinden. Menschen können sich von Konflikten benutzen lassen und ihnen ihren Lebenssaft wie Vampiren andienen. Hier beschreibe ich im Detail, wie Sie innerlich aufgestellt sein müssen, wenn Sie sich in Konflikten regulieren wollen. Ebenso erfahren Sie, was Sie tun können, um sich diese Kompetenzen zu erarbeiten und sie im Bedarfsfalle wachzurufen.

### **Kapitel 5 und 6 informieren darüber, was wichtig ist, wenn man Konflikte regulieren will.**

Wie Musik besser wird, wenn sie kompetent dirigiert und inszeniert wird, so tut es meist gut, wenn Konflikte gestaltet und reguliert werden. Das können die Beteiligten selbst übernehmen – wie ein Kammerorchester ohne Dirigent – oder Drittparteien. Man kann der speziellen Spielart des Konflikts eine Form anbieten: Sie können versuchen, die Konfliktdynamik zu unterbrechen, sie zu verlangsamen oder zu beschleunigen, Stimmen Gehör zu verschaffen, die bislang nicht zu hören sind, und die, die alles dominieren, zum Pianissimo animieren. Man kann auf die Pauke hauen und Pausen machen, man kann von vorne anfangen und das Ende beschleunigen. Bei all dem weiß niemand, was dabei herauskommt. Arbeiten mit Konfliktdynamiken heißt, mit dem Eigenleben zu rechnen. Daher werde ich Hinweise geben, wie all das, was Sie bis dahin erfahren haben, Ihnen für den praktischen Umgang mit Konflikten nützt. So viel sei verraten: Es wird keine Rezepte geben und auch keine »Mach-erstens-zweitens-drittens-Regeln«.

All das geschieht auf der Basis systemtheoretischen Denkens. Warum? Die Systemtheorie, wie sie bei Niklas Luhmann eine umfassende Ausarbeitung erfahren hat, hat ihre Stärken, wenn es um Komplexität, funktionale Analyse, die Eigendynamik von Kommunikation, die Erforschung von Kontingenz, die Berücksichtigung der zeitlichen Dimension und die Betrachtung von sozialen Phänomenen jenseits von menschlichen Faktoren geht. Konflikte bespielen alle diese Felder. Sie sind komplex, zeitgebunden, funktional vielfältig, führen ein Eigenleben und lassen sich als kommunikative Muster beobachten und beschreiben. Da drängt sich eine systemtheoretische Sichtweise nachgerade auf. Folglich knüpfen meine Überlegungen auch in vieler

Hinsicht an die schon vorliegende systemtheoretische Literatur zu Konflikten an, insbesondere sind hier neben Luhmann die Veröffentlichungen von Fritz B. Simon zu nennen.<sup>3</sup>

Die Fachleute unter den Lesern werden Verweise, spezifischere Erklärungen und theoretische Begründungen mancher Thesen in den Fußnoten finden. Das soll der besseren Lesbarkeit dienen. Wer an solchen abstrakteren Überlegungen weniger Interesse hat, kann diese Anmerkungen unkompliziert übergehen. Gleiches gilt für die hervorgehobenen Beispiele aus Therapie, Paar-, Team- und Organisationsberatung. Sie dienen der Illustration. Wer das nicht braucht, kann sie getrost auslassen.

---

<sup>3</sup> Siehe Simon 2010, 2001, 2018; Baecker, Krieg u. Simon 2002.