

# SUPERVISION

## Theorie – Praxis – Forschung

Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift  
(peer reviewed)

2001 gegründet und herausgegeben von:

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

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 Märten**, 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

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

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

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

## SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung

Ausgabe 11/2018

„Wenn Welten aufeinanderprallen –  
Umgang mit Konflikten in der Integrativen  
Supervision“

*Martina Espelöer* \*

---

\* 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, Prof. Dr. phil. Johanna Sieper, Hückeswagen. Mail: [forschung@integrativ.eag-fpi.de](mailto:forschung@integrativ.eag-fpi.de), oder: [info@eag-fpi.de](mailto:info@eag-fpi.de)), Information: <http://www.eag-fpi.com>. Teilnehmerin der Weiterbildung „Integrative Supervision“.

## **Inhaltsangabe**

1. Einleitung
2. Definitionen
3. Auf dem Weg zu differentiellen Konflikttheorien oder Konfliktkonzepten
  - 3.1 Komplexe soziale Repräsentationen
  - 3.2 Social worlds
  - 3.3 Somatische Dimensionen von Konflikten
4. Folgen für das supervisorische bzw. beraterische Handeln  
Ein kommentiertes Beispiel
5. Die fünf Prinzipien des Harvard-Verhandlungsmodells
6. Wege der Versöhnung
7. Zusammenfassung / Summary
8. Literaturverzeichnis

## 1. Einleitung

Jeder Konflikt hat eine Geschichte.

Ja, liebe Leserin, lieber Leser, damit ist im Grunde schon viel gesagt über ein Konfliktgeschehen. Denken Sie an Ihre letzte Familienfeier. Wer soll eingeladen werden? Auf wen möchten Sie am liebsten verzichten? Wer soll oder kann neben wem sitzen? Anhand dieser Fragen spielt sich vermutlich Ihre ganze Familiengeschichte vor Ihrem inneren Auge ab: Seit dem Umzug damals prallen A. und M. sofort aufeinander. Seit der Geburt von L. hat sich ohnehin alles verändert. Aber wenn K. dabei ist, wird es mit O. schwierig, weil eine Erbschaft sie gegeneinander aufgebracht hat – das hat aber im Grunde der Vater zu verantworten.... Hoffentlich kracht es nicht schon nach der Begrüßung. Jede der hier angedeuteten stilisierten Beziehungen ließe sich in ihrer eigenen Biographie und ihrem eigenen Gewordensein erzählen - und jede aus jeder Perspektive jeder beteiligten Person anders. Alles würde weit zurückreichen und sich vermutlich nicht mehr in allen Aspekten aufdröseln lassen.

Genauso verhält es sich in Ihrem Unternehmen. Die Abteilung Alpha bekommt zurzeit alles. Die müssen nur mit dem Finger schnippen und schon steht der neue Computer fertig installiert auf dem Schreibtisch. Das liegt bestimmt an G. Die Abteilung Omega dagegen fällt per se hinten runter. Die da oben haben bestimmt schon vergessen, dass es die auch noch gibt. Die Ressourcenlage ist so schlecht, dass die Qualität der Arbeit nicht mehr zu halten ist. Die Mitarbeiterschaft ist komplett überfordert. Sie sind gestresst und einer arbeitet gegen den anderen. W. ist schon langzeiterkrankt.

Und wenn man die Zeitung aufschlägt? Die Interessen der Kulturschaffenden erfahren als Erste finanzielle Kürzungen in den Kommunen; von der Misere der Finanzierung im Gesundheitswesen ganz zu schweigen. Die Pflege soll angeblich so wichtig sein – aber ordentlich mit Personal und Hilfsmitteln ausgestattet, um menschenwürdig für Pflegebedürftige und Pflegepersonal arbeiten zu können, ist sie beileibe nicht.

Durch die Fragen von Flucht und Migration gibt es sofort Streit – um Verteilung von Mitteln und Raum, um Religion und Bildung, um Heimat, Zugehörigkeit und kulturelle Prägung. Die ganze deutsche Geschichte steht auf dem Plan und mit ihr unzählige Verletzungen und persönliche Schicksale.

Konflikte durchziehen den menschlichen Alltag. Am liebsten würde man wohl ohne sie auskommen, weil sie auch viel körperlich belastendes Potential in sich bergen, manchmal für alle Beteiligten, manchmal für eine Seite. In dieser Arbeit wird zunächst gezeigt, wie Konflikte zu definieren sind und in welcher Komplexität sie sich darstellen. Betrachtet man ein Konfliktfeld, so „reden“ viele mit und man sieht, dass Konflikte in der Regel eingebettet sind in ein ganzes Feld von Einflüssen der Person, ihrer Umwelt, der Gesellschaft und Welt. Um sich einen Zugang, Einblick oder Überblick zu verschaffen, braucht es Zeit sowie die Bereitschaft auf jede

Schuldzuweisung zu verzichten und gemeinsam eine Zukunft in den Blick zu nehmen, in der eine neue Integrität und Zugehörigkeit Raum greifen können. Der *Integrative Ansatz* hatte schon früh Basiskonzepte für eine eigene Konflikttheorie formuliert mit einer zweifachen Fokusbildung: einmal gerichtet auf Konflikte im Bereich des **Sozialen** (Petzold 1973c, d) und zum anderen im Bereich des **Somatischen/Ökopsychosoziosomatischen** (Petzold 1975e) auf dem Boden der Erkenntnis, dass soziale und ökologische Konflikte – leiblich erlebt – sich auch im Somatischen niederschlagen.

„Betrachten wir das Phänomen des Konfliktes, so stellen wir fest, daß Konflikte immer dort auftreten, wo widerstreitende Kräfte aufeinandertreffen. Im Augenblick des Zusammentreffens kommt es zu Energieentladungen, deren Intensität vom Potential der widerstreitenden Kräfte abhängig ist und deren Wirkungen darüber hinaus von den Modalitäten der Entladung bestimmt werden.

.... Konflikte, ob als physikalisches, biologisches, politisches oder soziales Phänomen bergen ein Energiepotential in sich, das *destruktive* aber auch *konstruktive* Auswirkungen haben kann. ... Das konstruktive Potential eines Konfliktes ist dem seiner Destruktionskraft proportional. Die Konfliktennergie ist in ihrer Wirkung von den Modalitäten der Entladung abhängig.

Gehen wir von diesen Voraussetzungen aus, so eröffnet sich uns eine völlig neue Betrachtungsweise für das Phänomen Konflikt. Konflikte sind nicht mehr nur negative Realitäten, die vermieden und umgangen werden müssen, sondern Konflikte bergen kreative und konstruktive Potentiale in sich, die freigesetzt werden können. ... Diese Welt ist deshalb eine Welt der Konflikte, der kreativen Potentiale und der Destruktion“ (Petzold 1973c, 244f.).

Es werden dann Sozioanalyse und Soziodrama als Methoden der Konfliktdiagnose, Konfliktintervention, Konfliktbearbeitung und kreativen Konfliktlösung beschrieben, die Entlastung (Katharsis), Veränderungswillen und veränderndes Handeln ermöglichen sollen. „Das soziotherapeutische Ziel par excellence ist die ‘kollektive Katharsis’, das soziopädagogische Ziel par excellence ist die kollektive Entscheidung zu konstruktiven Veränderungen in der Gesellschaft“ (ebenda).

Die Auswirkungen von Konflikten im Somatischen führte in der konzeptuellen Ausarbeitung zu einer differentiellen Konflikttheorie, die zwischen intraorganismischen und organismisch-extraorganismischen Konflikten zu differenzieren erlaubt (Petzold 1988n, 358f, 361f), was durch klinische Beobachtungen gut validiert werden konnte. Empirisch-experimentelle Untersuchungen konnten leider nicht durchgeführt werden, weshalb die Konzepte nur als fundierende Heuristik für die Praxis von konfliktzentrierter Arbeit angeboten werden.

Das gilt auch für den Umgang mit Konflikten auf der Basis dieser Modelle in supervisorischen und beraterischen Gesprächs- und Handlungssituationen, wo sie sich in der Anwendung als probat und zielführend erweisen, besonders wenn sie mit den Modellen der *Komplexen Sozialen Repräsentationen* und des *Leibkonzeptes* verbunden werden.

Einen weiteren Ausblick soll das Harvard-Verhandlungsmodell bieten, da es den Prinzipien des *Integrativen Ansatzes* nahe kommt, schematisch genug ist, um Flexibilität zu ermöglichen und als verantwortliche Handreichung betrachtet werden kann.

Der Ausblick auf eine vertiefte Weiterarbeit bildet den Abschluss.

## 2. Definitionen

Konflikte, von lat. *confligere* – zusammenprallen, zusammenstoßen, ereignen oder entwickeln sich auf allen Ebenen und in allen Bereichen des menschlichen Zusammenlebens oder Zusammenarbeitens.

In Konfliktsituationen stoßen unterschiedliche Ziele und Interessen aufeinander, Beurteilungen und Wahrnehmungen, Systeme und Kulturen, Rollen, Charaktere und Persönlichkeiten. Zwischen Menschen, die Konzepte, Organisationen und Systeme gestalten oder dominieren entstehen Konkurrenzen, Neid, Gier und Eifersucht oder sind durch Macht- oder Hierarchiekonstellationen strukturell verankert.

Besonders der Aspekt von entstehendem Stress durch Ressourcenknappheit, Diskriminierung von Minderheiten, Fremdheit oder Überforderung sind für die Entstehung von Konflikten maßgeblich.

*In einem Team steht die Urlaubsplanung an. Besonders die Zeit der Herbstferien ist als Urlaubszeit beliebt und alle möchten diese Tage im Oktober ergattern. Die Teammitglieder mit schulpflichtigen Kindern formulieren ihr Interesse, mit den Kindern Ferien zu machen und außerdem ja auch die Kinderbetreuung sichern zu müssen. Andere wiederum, zwar ohne schulpflichtige Kinder, bringen ihre Ehepartner ins Spiel, die nur in den Schulferien Urlaub nehmen können.*

*Wiederum andere monieren, dass eine Automatik der Vorrangigkeit für Familien entstanden sei und sie als Teammitglieder ohne Familie benachteiligt und nicht gleichwertig gesehen würden.*

**Szenario 1:** *Ein Team, das in fundierter Kollegialität zusammenarbeitet, wird sich gegenseitig Verständnis entgegenbringen, Regelungen finden, hier und da füreinander eintreten, um zu Interessenausgleich zu kommen und den Teamgeist nicht zu gefährden.*

**Szenario 2:** *Ein Team, das seit längerem mit Überforderung kämpft, einen hohen Krankenstand zu verzeichnen hat und mit einem hohen Stresspegel arbeitet, findet in diesem Jahr, wie auch gedreht und gewendet, keine Lösung. Es knallt. Es kommt zu offenem unversöhnlichem Streit. Die Leitung unterbricht die Situation, fordert eine pragmatische Regelung und wirbt im Team für Supervision, um die Urlaubsregelung in Zukunft anders handhaben zu können. Die Gefahr besteht, dass dieser Konflikt eskaliert und auch auf andere Themenfelder übergreift. Das Team ist erleichtert über die Perspektive, dass eine unbeteiligte dritte Person hinzukommen wird.*

Konflikte vollziehen sich auf allen der Ebene der Arbeitsorganisation, der Konzepte und gewählten Methoden, der Rollen und Funktionen, der Ziele, Werte bis in den interpersonellen und intrapersonellen Bereich der Person und ihrem direkten Umfeld. Sie bedeuten Störungen auf sich vertiefenden Ebenen.

Es ließe sich behaupten, dass Konflikte zum menschlichen Dasein gehören mit allen möglichen Widersprüchen, die wiederum von einer solchen Behauptung ausgelöst werden.

„**Konflikt** ist ein Grundphänomen menschlichen Wesens, menschlicher Existenz und menschlichen Zusammenlebens in sozialen Situationen. **Konflikt** ist ein Aufeinandertreffen widerstreitender Interessen, Ideen, Gefühle, Absichten,

Motivationen in einer Szene, einem Stück der sozialen Interaktion, womit sowohl ein destruktives, wie auch konstruktives, Innovation förderndes Potential verbunden sein kann, wenn nach konflikthaftem Aus↓einander↓setzen der Kontrahenden wieder ein Zu U sammeln U setzen erfolgt und neue Lösungen für die alten oder für neue Stücke erarbeitet werden.“ (Petzold 2003b, S.15)

Nun kann es auch an dieser Aussage zu Divergenzen kommen, die Menschenbild und Weltauffassung in Spiel bringen:

„Grundphänomen? - Sehe ich nicht so! Menschen sind vom Wesen her harmonisch ausgerichtet! (divergente *Kognition*). ‚Konstruktives Potential? So ein Blödsinn, der soll mal die Tagesschau sehen! (divergente *Emotion*). ‚Zusammensetzen? – Mit denen? Kommt nicht in Frage, will ich auf keinen Fall! (divergente *Volition*).

Hier liegen offenbar Dissens, Differenzen, Divergenzen, Diskordanzen in den ‚*mentalen Repräsentationen*‘ vor. Man ist nicht ‚eines Herzens und Sinnes‘. Und in ‚Szenen des Alltags‘ einer Abteilungen, eines Teams kann es durchaus mehrere divergierende oder diskordante ‚*social worlds*‘, d.h. *mentale* Welten, geben, die die Interaktionen bestimmen. Wie diese integrieren? Wie sie zusammenbringen, damit effektive Interaktionen, Kommunikationen, Kooperationen möglich werden, das Team produktiver wird. Wie können die divergierenden Systemkräfte zu einer hinlänglichen Konvergenz kommen? – Ganz gleich, ob man auf das systemische oder das interaktionistisch-dramatistische ‚Sprachspiel‘ rekurriert. Die Probleme bleiben strukturell gleich.“ (Petzold, 2003b S. 16)

Er bietet in seinen Definitionen unterschiedliche inhaltliche Gewichtungen an wie die soziale Benachteiligung:

„Konflikte entstehen aus dem Aufeinandertreffen gegensätzlicher oder differenter Interessenslagen, ungerechter Verteilung von Ressourcen, ungleichen Chancen – prinzipiell aus Situationen sozialer Benachteiligung“ ( Petzold SUPERVISION 2003<sup>1</sup>).

Daneben zitiert er aus dem Brockhaus (ebd.), der die Konfliktregelung im Wertesystem der Gewaltfreiheit mit aufführt und damit schon auf den Umgang mit Konflikten weist:

„Konflikt [lateinisch ‚Widerstreit]: das Aufeinandertreffen einander entgegengesetzter Interessen, Intentionen oder Motivationen; auch innerer Widerstreit von Bewusstseinsinhalten oder Handlungstendenzen. Soziale Konflikte (zwischen Individuen, Gruppen oder größeren sozialen Einheiten) sind durch Unvereinbarkeit der Ziele Unenteilbarkeit eines von den Konfliktparteien angestrebten Ziels und / oder Unvereinbarkeit der Mittel gekennzeichnet. Als Konfliktregelung (Hervorhebung der Verf.) werden Strategien bezeichnet, die einem Konflikt zugrunde liegende Differenz zu beseitigen beziehungsweise zu verringern oder eine Gewalt mindernde und Schaden begrenzende Austragungsform des Konflikts

---

<sup>1</sup> SUPERVISION: Theorie - Praxis – Forschung. Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift 01/2003: Integrative Beratung, differentielle Konflikttheorie und „komplexe soziale Repräsentationen“ Hilarion G. Petzold, Amsterdam, Düsseldorf, Krems (2003b). Interview von Mag. Dr. Christa Kolodej, Arbeits-, Wirtschafts- und Organisationspsychologin, Wien, mit Prof. Dr. Hilarion Petzold am 5.5.2002 in Krems, Steigenberger Avance Hotel geführt und von ihm mit Anmerkungen und einer Literaturliste versehen.

herbeizuführen versuchen. (Brockhaus multimedial, Bibliographisches Institut 2001).“

Nach diesen ersten Einblicken in das weite Spektrum von Konfliktsituationen sei nun hier eine umfassende Definition entsprechend dem Integrativen Ansatz (Petzold 1999r) zitiert, die die beiden Aspekte „Mentale Repräsentationen“ und „Social Worlds“ einträgt:

*„**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 konflikthaftern ‚sozialen Repräsentationen‘ mit ihren antagonistischen Werten, Interessen, Geschichtsinterpretationen und Zukunftsvisionen.“*

*Heiligabend 17.45 Uhr. Der Gottesdienst soll um 18 Uhr beginnen und die Kirche ist bereits übervoll, alle Bankreihen sind eng besetzt. Die Pfarrerin Martina befindet sich bereits mit Talar in der Sakristei, deren Zugang vorne über den Altarraum ist. Am Eingang der Kirche entsteht ein Tumult. Jemand ruft in die Kirche: „Martina, die wollen mit nicht reinlassen.“ Sie hört diesen Ruf und geht zum Eingang. Dort vollzieht sich ein erhitztes Gespräch zwischen dem Küster und einem der Pfarrerin bekannten obdachlosen Mann, der betrunken ist und sehr stark riecht. Sie kennt ihn seit langem von Pfarrhaustür-Kontakten. Sie hatte ihn vor einigen Tagen zum Weihnachtsgottesdienst eingeladen. Nun ist er gekommen und die Welten prallen aufeinander. In der Kirche sitzen geordnete Menschen mit geordneten Kleidern und geordneten Frisuren – an der Tür begehrt jemand Einlass, der äußerlich genau das Gegenteil verkörpert. Der Küster erkennt sofort, dass hier etwas nicht passt und will einem Konflikt im Kirchenschiff vorbeugen. Die Pfarrerin interveniert und lädt den Mann in den Gottesdienstraum ein. Sie nimmt ihn mit in das Kirchenschiff und bittet an einer Bankreihe die Menschen zusammenzurücken und diesem Mann Platz zu machen. Der Talar, der Ruf der Pfarrerin, Jesus im Stall, die vielen Zeugen des Ereignisses usw. hat sicherlich mit dafür gesorgt, dass es hier keinen Widerspruch gab, alle zusammenrückten und den Gestank stoisch ertrugen. Unabhängig von Richtig oder Falsch ließen sich an dieser Szene alle Aspekte der Definition in dem Textfeld oben eintragen, reflektieren und problematisieren.*

*War die Einladung der Pfarrerin an den Mann eigentlich fair?*

### 3. Auf dem Weg zu differentiellen Konflikttheorien oder Konfliktkonzepten

Die Integrative Supervision hat kein gegenüber ihren konflikttheoretischen Grundpositionen (siehe oben) gesondertes Konfliktkonzept erarbeitet. Ein solches müsse auf empirischer Konflikt- und Konfliktverlaufsforschung gründen. Ansonsten müsse man mit theoriegeleiteten Heuristiken der Konfliktlösung arbeiten. Eine standardisierte Praxeologie lehnt *Petzold* aufgrund der bislang schwachen bis fehlenden Forschungslage zur Wirksamkeit von Konfliktbearbeitungsmodellen ab. In dem Interview, das er 2003b gegeben hat, fordert er eine differentielle Konflikttheorie, die der Komplexität des Themas Rechnung trägt und auf Plattitüden wie die reine Empfehlung von Tools verzichtet. „Simplifizierungen sind gerade bei einem so komplexen Thema wie dem der Konflikte eine Gefahr.“ (ebd. S.5)

Das Spektrum von Aggression, Gewalt, Macht, Hierarchie und kulturellen Prägungen kann nur in einer fundierten Interdisziplinarität zu validen Ergebnissen kommen, die Schritt für Schritt die Konflikttypen differenzieren und so zu einer annähernd seriösen Methodologie kommen können.

„Nur ‚gepflegte Interdisziplinarität‘ bietet die Chance in transversalen Diskursen, zu *transdisziplinären* Erkenntnissen zu kommen, die die Sicht der einzelnen Disziplinen übersteigen, ohne deren *monodisziplinären* Beiträge zu nivellieren, weil bei Themen wie ‚Konflikt‘, ‚Aggression‘, ‚Gewalt‘ der Beitrag jeder systematisch empirisch und theoretisch forschenden Disziplin wichtig ist, denn für all diese Themen mit ihren Kontexten und Bedingungsgefügen, kulturspezifischen Wertungen (zumeist eurozentrischen und genderhegemonialen), ihrer Geschichte, ihren Verlaufsdynamiken und ihrer Zukunft kann man sagen: Phänomene wie ‚Konflikte‘ können nicht allein mit monodisziplinären und monokulturellen Optiken betrachtet und interpretiert werden.“ (Petzold 2003b, S. 3)

Petzold zieht – wie in der Definition im Kästchen oben sichtbar – den Ansatz der *Sozialen Repräsentationen* von Serge Moscovici und Lev S. Vygotsky heran und erweitert ihn zu *Komplexen Sozialen Repräsentationen*. Dieses Gedankenmodell als konstitutives Element innerhalb der Integrativen Supervision, das keine spezifische Anwendung in Konfliktanalysen findet, wohl aber generelle, erlaubt die Zusammenschau aller in einem Konfliktfeld aktiven Aspekte, beschreibt und würdigt deren Komplexität und betrachtet die Bearbeitung konsequent als Prozess – „Tools sind unwichtig. Der Prozess ist wichtig.“ (Petzold 2003b, S. 30) – einen Prozess, der zu Konversionen von Emotionen, Kognitionen und Volitionen führen und eine „Transgression“, eine Überschreitung des Bisherigen nach sich ziehen KANN. Dazu ist noch nicht einmal unbedingt ein Berater oder einer Beraterin nötig, da die Konfliktparteien auch unter sich in der Lage sein können, Konflikte zu bearbeiten, zu lösen oder nicht zu Lösendes anzuerkennen. Eine unabhängige dritte Person KANN hilfreich sein, insofern er oder sie in der Lage ist, dem Prozess den Vorrang zu geben. Diese geradezu vorsichtige, demütige Haltung betrachte ich als einen Schlüssel für den supervisorischen bzw. beraterischen Umgang mit Aufträgen in Konfliktsituationen zwischen Personen, Gruppen, Teams etc.

Wirft man noch einen Blick in die Friedens- und Konfliktforschung<sup>2</sup>, so zeigen sich dort Ansätze der Interdisziplinarität, um zu Erkenntnissen gerade auch bei internationalen Konflikten mit Eskalationspotential zu kommen. Die Literaturhinweise erstrecken sich von der Politikwissenschaft in die Soziologie, Psychologie, Theologie, Pädagogik. Hier wäre ein Exkurs interessant, der die These der differentiellen Konflikttheorie untersucht und in einen Ko-respondenzprozess mit neuen Ansätzen dieses Forschungszweiges bringt.

### 3.1 Komplexe Soziale Repräsentationen

Betrachten wir z.B. eine Familie als ein Feld, als einen komplexen Bereich von Beziehungen, Geschichte und Geschichten, in dem es Narrative gibt und Muster des Reflektierens, in dem geteilte Sichtweisen vorherrschen und Menschen immer wieder zu Gesprächs- und Erzählgemeinschaften zukommen kommen, z.B. bei Familienfeiern, dann nähern wir uns dem an, was Petzold unter *Komplexen Sozialen Repräsentationen* versteht. In diesem Familien-Feld, von dort aus auch übertragen auf andere Felder wie z.B. Kliniken, Altenheime, Kindertageseinrichtungen, Schulen, schlummern in ihnen überall Konfliktpotentiale. Immer „reden“ viele mit, sind viele Stimmen ausgesprochen oder unausgesprochen präsent und entfalten ihre Wirkung:

**„Komplexe soziale Repräsentationen – auch „kollektiv-mentale Repräsentationen“** genannt - sind Sets kollektiver Kognitionen, Emotionen und Volitionen mit ihren Mustern des Reflektierens bzw. Metareflektierens in polylogischen Diskursen bzw. Ko-respondenzen und mit ihren Performanzen, d.h. Umsetzungen in konkretes Verhalten und Handeln. Soziale Welten als *intermentale* Wirklichkeiten entstehen aus *geteilten Sichtweisen* auf die Welt und sie bilden geteilte Sichtweisen auf die Welt. Sie schließen Menschen zu Gesprächs-, Erzähl- und damit zu Interpretations- und Handlungsgemeinschaften zusammen und werden aber zugleich durch solche Zusammenschlüsse gebildet und perpetuiert – rekursive Prozesse, in denen soziale Repräsentationen zum Tragen kommen, die wiederum zugleich narrative Prozesse *kollektiver Hermeneutik* prägen, aber auch in ihnen gebildet werden. (Petzold 2003b).

Will man also Konfliktgeschehen verstehen, braucht es ein sich je und je vertiefendes Verständnis solcher sozialer Felder mit ihren komplexen sozialen und mentalen Repräsentationen.

*Wer im Juli in den Osten Deutschlands reist, erlebt die Getreideernte. Riesige Erntemaschinen der neusten technologischen Generation sind auf den überdimensionalen Feldern aktiv – Tag und Nacht. Ein Tagesausflug über die Grenze zu den polnischen Nachbarn, sagen wir 12 km weiter, zeigt ein anderes Bild. Es wird zwar ebenso geerntet, allerdings mit vergleichsweise steinzeitartigen Mähdreschern, bei denen noch ein Schornstein aus dem offenen Führerhäuschen herausragt. In Gesprächen mit Anrainern zeigt sich, dass es zwar viele Gesprächs- und Versöhnungskontakte zwischen der früheren BRD und Polen gibt und gegeben hat,*

---

<sup>2</sup> Nur hingewiesen sei auf [https://de.wikipedia.org/wiki/Internationale\\_Friedens-\\_und\\_Konfliktforschung](https://de.wikipedia.org/wiki/Internationale_Friedens-_und_Konfliktforschung), 17.8.2018

*aber noch kaum ausgeprägte Nachbarschaften zwischen Polen und der früheren DDR. Hier wirkt sich eine ganz andere politische Vergangenheit auf das Zusammenleben aus, das es langsam und vorsichtig zu erzählen, evtl. zu verstehen gilt. In einigen Projekten sind Ethnologen unterwegs, die dieses Phänomen erforschen und bearbeiten und dünne Fäden der Verständigung und des nachbarschaftlichen Austausches spinnen.*

*Ob die polnischen Nachbarn eines Tages in einen Verbund ihrer landwirtschaftlichen Kollegen gehören, die Maschinen genossenschaftlich vorhalten und zur Verfügung stellen oder etwas ganz Neues erfinden, um den Boden, von dem sie alle leben zu schonen?*

### 3.2 Social Worlds

Die social worlds, also Soziale Welten, werden im Umfeld von Konflikten verständlich, wenn wir sagen: Da prallen Welten aufeinander.

Alles, was die Welt einer Familie im landwirtschaftlichen Kontext im oben beschriebenen Sinne an komplexen sozialen Repräsentationen in sich trägt (mit ihren eigenen Konfliktpotentialen), kann auf die Wirklichkeit einer großstädtisch geprägten Familien prallen, wenn sie beispielsweise gemeinsam Urlaub machen – in dem Versuch, hier einmal bewusst vereinfacht zu formulieren, kommen sogleich die in den sozialen Welten innewohnenden Differenzierungen in den Sinn.

Möglicherweise studiert ein gebürtig urbanes Kind Landschaftsökologie in Mecklenburg-Vorpommern und trägt die Differenzen der Welten in die eigene Familie. Oder ein ursprünglich ländlich geprägtes Kind verbringt das Studium in einer Metropole und befindet sich in einem Prozess der Identitätsentwicklung (im Sinne der Identität als life development wie sie im Integrativen Ansatz vertreten wird).

Das Tor der Komplexität in Konfliktbearbeitungen ist nun schon weit geöffnet. Man schaut hindurch auf die beteiligten Personen und Systeme und gewinnt die Erkenntnis, dass alle noch so geschulte Wahrnehmung, Feldkompetenzen und Reflexionskompetenz der Beraterin begrenzt sein werden.

Ein sorgfältiger und konsequent reflexiver und problematisierender Umgang mit den Modellen der *Integrativen Supervision* wird eine qualitativ hochwertige Arbeit ermöglichen wie z.B. die Bewegung von *Exzentrizität und Zentrizität*, die schrittweise Wahrnehmung der unterschiedlichen Perspektiven im Konfliktfeld, also eine angewandte *Mehrperspektivität*, die auch gleichzeitig den entscheidenden ethischen Aspekt in die Konfliktbearbeitung bringen kann.

Ohnehin greift das *Ko-respondenzmodell*, das in Konsens-Dissens-Prozessen zu Ko-Kreativität in Lösungsbestrebungen, Konzepten und Kooperationen führt, in dem die *Hermeneutische Spirale* von Wahrnehmen, Erfassen, Verstehen, Erklären greift. „Weil wir in Zusammenhängen leben und diese konstitutiv für unsere Identität und Integrität sind, weil Leiblichkeit intentional und Bewusstsein immer gerichtet ist, existiert Sinn nie als Sinn für sich, sondern immer nur als Sinn mit anderen, als Konsens (Petzold 1970c, 1977b). Ja, das gemeinsamen Suchen und das gemeinsame Finden von Kon-sens und respektvollem Dissens ist eine Möglichkeit, zerrissene und abgespaltene Existenz zu Ko-existenz zu integrieren, eine gemeinsame Wahrheit zu

finden, an die Stelle von Isolation Verbundenheit (con-junctio) zu setzen, an die Stelle von Feindseligkeit und Entfremdung Vertrautheit und Vertrauen (confidentia), an die Stelle des Kampfes gegeneinander gemeinsames Miteinander-Handeln (co-operatio).“ (Petzold, Ko-responzenzmodell, S. 100f)

### 3.3 Somatische Dimension von Konflikten

Der somatische Aspekt wurde bisher nur am Rande erwähnt, stellt aber im *Integrativen Ansatz* den Ausgangspunkt allen Wahrnehmens und Reflektierens ein. Das Konzept des *Informierten Leibes* wird unterstützt durch Ausführungen zu „embodied mind“ von Lakoff, Nuñez 2001; Nuñez, Freeman 2000. Auf der Basis der Phänomenologie Merleau-Pontys bildet der Leib das Speichermedium im Leibgedächtnis für alle Wahrnehmungen und Erfahrungen. Im Leib vollziehen sich auch die Reaktionen auf Spannungen, Konflikte oder Feindseligkeit. Petzold bringt damit den Aspekt „Stress“ in die Bearbeitung von Konfliktgeschehen.

„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“, all den täglichen Nervkram, es ‚entsteht durch Konflikte ein Konflikt‘ zwischen einer Anforderung/Stimulierung und der psychophysiologischen Normallage des Organismus, der auf den Stressor reagiert mit einer Streßantwort und damit entsteht ein Konfliktgeschehen, das ein Potential zur Chronifizierung hat.“ (Petzold 2003b, S. 8)<sup>3</sup> Das Leib-Subjekt und seine Lebenswelt mit seinen Bedürfnissen und Erinnerungen bilden stets den Ausgangspunkt aller Aufmerksamkeit und aller Erkenntnis.

*Eine 81jährige Frau kommt mit Magenbeschwerden zum Arzt. Sie leide immer wieder an Bauchschmerzen und Appetitlosigkeit. Ihr Körpergewicht hat sich schon einer sehr kritischen unteren Grenze genähert. Der Arzt versteht etwas vom Leib-Subjekt und führt im Laufe der Zeit mit der Frau Gespräche über ihre Biographie. Schließlich erzählt sie von Bedrohungs- und Hungererfahrungen auf der Flucht von Januar 1945 bis zum Sommer vom damaligen Ostpreußen in Richtung Westen. Je älter sie werde, desto stärker träten diese Erinnerungen hervor – aber eher wie körperlich. Sie habe Hunger, könne aber nichts essen. Sie sei dann wie zugeschnürt.*

Der Integrative Ansatz „geht von der Leibphänomenologie als Basis aus, vom eigenleiblichen Spüren (Hermann Schmitz), des Leib-Subjekts (Gabriel Marcel, Maurice Merleau-Ponty), das sich selbst, sein Selbst in seiner Bezogenheit zur Lebenswelt, in die es eingebettet ist, und in seinen Beziehungen und Bindungen zu seinen bedeutsamen Mitmenschen im sozialen Netz / Konvoi wahrnimmt und erfasst. Das führt unabdingbar in eine Leibhermeneutik (Paul Ricoeur), in die Bemühungen des personalen Leib-Subjektes, sich selbst und die Welt im Lebensganzen zu verstehen und sich die Lebenszusammenhänge zu erklären ... Im Wahrnehmen, Erfassen, Verstehen, Erklären wird die ganze ‚inkarnierte‘ Geschichte

---

<sup>3</sup> Vgl. auch das Gesundheits- und Krankheitskonzept) des Integrativen Ansatzes Petzold Handbuch 2007, S. 292

des ‚Leibes in Kontext / Kontinuum‘ zugänglich und wird zielgerichtetes Handeln im Leben möglich“. (Petzold, Leiblichkeit S.10)

Dass konflikthafte Situationen zu widerstreitenden intrapersonellen Vorgängen führen können, weist in die Beschäftigung mit Überforderungs- bis hin zu Burnout-Dynamiken, die zu psycho-physischen Erkrankungen bis hin zu malignen Entgleisungen führen können wie z.B. gewalttätige Übergriffe gegenüber Pflegebedürftigen.

#### **4. Folgerungen supervisorische bzw. beraterische Arbeit mit Konflikten – Ein kommentiertes Beispiel**

Jeder Konflikt hat eine Geschichte.

In Verteilungs- und Interessenskonflikten, in Kultur- oder Zielkonflikten, zwischen Staaten, Unternehmen, in Familien oder Teams lassen sich diese Geschichten (biographisch oder historisch) finden, entdecken, erzählen.

Das ist interessant (explorative Neugier) und wirft alle handelnden Personen auf das Grundaxiom der Integrativen Supervision „*Menschsein ist Mit-Sein*“ zurück.

Um zu einer Theorie-Praxisverschränkung zu kommen, gehe ich nun auf eine Erfahrungsebene, die zwar auf keine konkrete Forschungsarbeit zurückgreift und insofern unter dem Vorbehalt all dessen zu lesen ist, was oben ausgeführt wurde. Dennoch greife ich auf einen Erfahrung- und Wissenshorizont zurück, der die formulierte Komplexität verdeutlicht.

Jeder kennt Konflikte, hat sie erlitten, erleidet sie noch, kann den Stress nachvollziehen, die körperlichen Reaktionen von Unwohlsein, Verengungen, Angst, Spannungen.

Ich schildere als Beispiel einen Konflikt in einer Familie.

Eine alleinerziehende Mutter lebt mit ihrem heranwachsenden vierzehnjährigen Sohn in einer gemeinsamen Wohnung. Schon morgens gibt es Geschrei um das Anziehen, das Frühstück, die Zeiteinteilung. Die Aggression setzt sich am Nachmittag wegen der Hausaufgaben versus Computerspielen und Handynutzung fort und findet auch am Abend im Kampf um das Zubettgehen kein Ende. Die Mutter erzählt von ihren Bauchschmerzen, Appetitlosigkeit bis hin zu Angst vor dem Morgen, dem Nachmittag, dem Abend.

Kommt nun die Mutter in eine Beratung und fragt, was sie denn nun machen solle, wird sich vermutlich schnell – Erzählen Sie doch erst einmal - eine Erzählsituation öffnen. Auf der Basis der bisherigen Ausführungen wird es also um das Zuhören gehen.

Sie redet sich ihre Not von der Seele und empfindet den Raum, der ihr zum Erzählen gegeben wird als wohltuend und entlastend.

Sie beginnt von ihrer Geschichte zu reden. Wieso sie alleinerziehend ist (Kontext und Kontinuum), wie sehr sie sich unter Erfolgsdruck gegenüber den Familien ihrer Geschwister sieht, die alle aus ihrer Sicht in „intakten Familien“ leben (komplexe soziale Repräsentationen) ; wie schwierig sich ihre finanzielle Situation darstellt (soziale Ungerechtigkeit) und was sie in Kauf nimmt, um für das Kind eine Beziehung

zum Vater aufrechtzuerhalten (Biographie und Identität), der in einer neuen Familien mit mehreren Kindern lebt.

Sie will es gut machen (social world akademischer Familien). Sie muss es gut machen – Abitur – Studium, das sollte schon sein (komplexe mentale Repräsentationen von Erziehung und Bildung heute).

Das Gespräch findet außerhalb der Wohnung statt und erzeugt allein durch das Setting der Exzentrizität mit Abstand zum Alltag und der Ermöglichung von Zentrizität auf die Situation der Mutter Ruhe in einem geschützten Raum. Hier geht es zunächst nicht um Konfliktlösung, sondern allenfalls um Konfliktbearbeitung. Die Frage: Was soll ich nun machen? wird eine Zeitlang zurückstehen.

Die Mutter spricht über ihre Angst vor einer Konflikteskalation. Sie will ihr Kind nicht schlagen, wie sie es in ihrer Herkunftsfamilie erlebt hat. Sie fühlt sich aber zunehmend hilflos und möchte am liebsten die Brocken hinschmeißen.

Hier zitiere ich nun das erste Mal Friedrich Glasl, der in seinem Handbuch das Spektrum der Erscheinungsformen von Konflikten und möglichen Umgangsweisen mit ihnen zusammenstellt. In diesem Essay folgend auf die Meta-Reflexion des *Integrativen Ansatzes* bietet er einige hilfreiche differenzierte Auflistungen, die hier nicht ungenannt bleiben sollen.

Er schreibt zu dieser Eskalationsdynamik in Konflikten: „Auffällig sind die Veränderungen in unserem Willensleben. Wir werden einseitig auf unsere vermeintlichen Interessen fixiert; mit jeder Aktion und Reaktion im Zuge der Konfliktaustragung werden in uns solche Seiten angesprochen, deren wir uns im großen und ganzen gar nicht bewusst sind. Wir können dann zu unserem Erstaunen feststellen, dass wir imstande sind zu hassen, wie wir es von uns nicht für möglich gehalten haben. Und dass sich in unseren Aktionen Dinge entladen, die nicht zu unseren besten menschlichen Absichten gehören und die mit unseren sonstigen sittlichen Auffassungen nicht zusammenpassen.“ (S.35)

Die Aufgabe der Beraterin „beschränkt“ sich ganz bewusst auf awareness mit der hermeneutischen Spirale im Sinn und der metahermeneutischen Triplexreflexion im Bewusstsein.

Die Mutter erfährt Aufmerksamkeit und Solidarität (vgl. 14 Wirkfaktoren in Hesselmann, S. 42 ff)<sup>4</sup> in der gemeinsamen Wahrnehmung der Komplexität ihres

---

<sup>4</sup> Hesselmann, Ute, Kinder- und Jugendpsychotherapie: Einführendes Verstehen, Empathie, Emotionale Annahme und Stütze, Hilfen bei der realitätsgerechten praktischen Lebensbewältigung / Lebenshilfe, Förderung emotionalen Ausdrucks, volitiver Entscheidungskraft, Förderung von Einsicht, Sinnerleben, Evidenzerfahrungen Förderung kommunikativer Kompetenz / Performanz und Beziehungsfähigkeit Förderung leiblicher Bewusstheit, Selbstregulation und psychophysischer Entspannung Förderung von Lernmöglichkeiten, Lernprozessen und Interessen, Förderung kreativer Erlebnismöglichkeiten und Gestaltungskräfte, Förderung von positiven Zukunftsperspektiven und Erwartungshorizonten, Förderung eines positiven, persönlichen Wertebezuges, Förderung von prägnanten Selbst- und Identitätserleben, Souveränität, Förderung tragfähiger, sozialer Netzwerke, **Ermöglichen von Solidaritätserfahrungen** und fundierter Partnerschaft

täglichen(Dys)Stress'. Es ist noch lange nicht klar, um welche Art von Konflikt es sich bei den geschilderten täglichen Auseinandersetzungen handelt. Es ist auch noch lange nicht klar, ob und in welcher Weise eine weitere Intervention erfolgen soll oder kann. Die wichtigste Intervention ist schon aufgrund der Aktivität der Mutter selber geschehen.

So geht es nicht mehr weiter. Ich suche mir Beratung, ich brauche Hilfe.

Sogleich zeichnet sich auch das konstruktive Potential einer Konfliktsituation wie oben beschreiben ab.

In dem gemeinsamen Suchen nach einem Verständnis dieser Situation kann Folgendes angenommen werden:

Der Vorgang des Abstandnehmens bringt Entlastung.

Es könnte deshalb möglich sein, dass auch im Alltag Abstand der wesentliche Schritt sein kann. Die Suche nach einem anderen Umgang zu Hause, nach Ruhe und Entspannung mit ihrem Kind kann zu überraschenden Ideen führen.

z.B. könnte man gar einen Weg finden, das Problem des Geschreis und der Aggression zu ignorieren und die Konfrontation in eine Kooperation zu überführen, um das überraschende Moment zu finden.

„So sollten Sie es machen – oder so oder so. Dann ist alles richtig und gut“ bildet keine beraterische Option

Kann sein, dass die Mutter schon vieles in diesem Sinne „richtig gut“ macht und darin Bestärkung braucht.

Kann sein, dass es zu einem gemeinsamen Gespräch zusammen mit dem Kind kommt. Das muss sich zeigen. Kann sein, dass alle gemeinsam überlegen, was weiter helfen kann. Kann aber auch nicht sein, um die Mutter zu stärken, dass sie alleine für sich nach Entlastung und Strategien sucht.

Ob bezogen auf eine Krisenintervention und zur Vermeidung von weiterer Eskalation rasche Schritte eingeleitet werden müssen, braucht eine sorgfältige Reflexion. Es kann sein, dass allein durch die Gespräche der Stärkung und Solidarität eine Verwandlung eintritt, die sich im Alltag vermitteln wird - durch einen anderen Tonfall, veränderte Gesten, anderes Reden oder Schweigen.

#### **Konkrete Optionen falls nötig:**

Paradoxe Interventionen wie z.B. mehr Aufmerksamkeit für das Kind durch überraschend gemeinsame Aktionen, Erlaubnis von normalerweise Verbotenem, gemeinsame Aufgaben für Mutter und Kind, Verantwortung für einen wesentlichen Teil des Zusammenlebens, z.B. das Vorhalten von Getränken mit dem Lieblingsgetränk des Kindes

Eine neue Regel wird eingeführt und konsequent auf deren Einhaltung geachtet, z.B. im Hinblick auf die Computerzeit.

Zugeständnisses gegenüber dem Heranwachsenden Jugendlichen

Wachsende Öffnung in der Gesprächskultur

## 5. Die fünf Prinzipien des Harvard-Verhandlungsmodells

Ein Modell soll noch verstärkte Aufmerksamkeit bekommen, da es die Reflexion der zu bewältigenden Situation provoziert und sich auf viele konflikthafte Situationen übertragen lässt. In einem Fachseminar am FPI zum Umgang mit Krisen und Konflikten habe ich es kennen gelernt.

Das Harvard-Modell wurde 1981 von dem Rechtswissenschaftler Roger Fisher an der Harvard Universität entwickelt, um zu konstruktiven und friedlichen Einigungen in Krisen- und Konfliktsituationen zu kommen. Den Ausführungen liegt ein Paper aus dem Seminar, ausgehändigt von Jörg Rainials, zugrunde, das ich hier in etwas überarbeiteter Form darstelle.

### Prinzip 1

Unterschied zwischen dem Verhandlungsgegenstand einerseits und der Beziehung zwischen den Verhandlungspartnern andererseits!

Dabei geht es darum, Inhalt und Beziehung zu trennen.

Eine Vermischung von Sach- und Beziehungsproblemen schadet der Beziehung und kann den Fortschritt der Sache lähmen. Eine störungsfreie Beziehung ist aber Voraussetzung für eine erfolgreiche Bearbeitung von Sachproblemen. Deshalb: Kläre Beziehungsprobleme zuerst.

Daraus resultieren folgende Empfehlungen:

- Beziehungen zum Verhandlungspartner auf wechselseitiges Vertrauen, wechselseitige Akzeptanz und funktionierende Kommunikation überprüfen.
- Beziehungsprobleme erkennen und von den Sachproblemen getrennt behandeln.
- Auffällige Beziehungsprobleme bereinigen, bevor man mit der Bearbeitung der Sachprobleme beginnt.
- Vorsicht vor Interpretationen und Unterstellungen! Gegebenenfalls nachfragen, wie die Partner die Verhandlungsbeziehung erleben und an welcher Stelle Störungen wahrgenommen werden.

### Prinzip 2

Konzentriere dich nicht auf die Positionen, sondern auf die dahinter liegenden Interessen!

#### Position

Eine Position ist die Erklärung einer Verhandlungspartei, was diese unter welchen Bedingungen tun oder unterlassen wird. Sie drückt somit eine bereits Entscheidung aus.

#### Interesse

Unter einem Interesse versteht man das, was für den Verhandlungspartner wichtig ist, was er sich wünscht oder was zu vermeiden trachtet.

Also gilt es, ein gemeinsames Interesse zu ermitteln.

Das aus resultieren folgende Empfehlungen

- Die eigenen Interessen offen darlegen ohne vorschnell Positionen zu beziehen, die ohne Gesichtsverlust nicht mehr verlassen werden können.
- Positionen der Gegenseite auf die dahinterliegenden Interessen hinterfragen und diese auch anerkennen.
- Vorstellungen entwickeln, die den Interessen beider Parteien gerecht werden.

### Prinzip 3

Entwickle zuerst möglichst viele Optionen, bewerte und entscheide später!

Suche und Bewertung trennen

Diesen Schritt kennt man aus der Problemlösungstechnik. Manchmal wird die Kreativität der Beteiligten unnötig eingeschränkt, weil geäußerte Lösungsvorschläge vorschnell diskutiert und bewertet werden. Viele Problemlösungstechniken trennen daher den Prozess der Ideenfindung vom Prozess der Ideenbewertung. So werden z.B. im bekannten Brainstorming-Verfahren zunächst alle (auch zunächst unsinnig oder auf den ersten Blick nicht realisierbar erscheinende Vorschläge gesammelt, um dann in einem zweiten Schritt die Vorschläge auszusortieren und auf Realisierbarkeit hin zu prüfen.

Kreativität einsetzen

Die Suche nach Vorstellungen, die für alle Beteiligten akzeptabel sind, ist in erster Linie ein kreativer Suchprozess. Wesentlich ist dabei, nach Lösungen zu suchen, von denen alle Seiten profitieren. Der Aufwand für die Suche nach Varianten, Alternativen und Optimierung lohnt sich her stets, weil sich das Ergebnis dadurch verbessert.

Daraus resultieren folgende Empfehlungen:

- Sich nicht mit der erst besten Lösung zufrieden geben, sondern auch nach weiteren Möglichkeiten, Modellen und Varianten suchen.
- Nach Lösungsmöglichkeiten bzw. Optionen suchen, die speziell auch den Interessen der Gegenpartei gerecht werden (kreative Fragen formulieren!)
- Stellungnahmen im Sinne der Zustimmung oder Ablehnung so lange aufschieben, bis das Kreativitätspotential aller beteiligten Personen ausgeschöpft ist.
- Sich bewusst machen, dass es in der Regel nicht „die“ richtige Lösung, sondern eine Vielzahl von möglichen Lösungen gibt.

#### Prinzip 4

Ziehe allgemein gültige Normen oder Grundsätze als objektive Entscheidungskriterien heran

Konflikte entstehen aus gegenläufigen, einander widersprechenden Interessen der Verhandlungsparteien. Erfolgt die Beteiligung eines Interessenkonfliktes nach dem „Gesetz des Stärkeren“ (=Willkür), gibt es Sieger und Verlierer, was sich negativ auf die Beziehung auswirken wird. Ziel ist es aber, dass beide Seiten nach der Verhandlung Gewinner sind.

Sollten trotz der Suche nach gemeinsamen Interessen als Basis einer möglichen Verhandlungsübereinkunft immer noch konfligierende Interessen übrigbleiben, kann man allgemein gültige Normen, anerkannte Standards oder Grundsätze als objektive Entscheidungskriterien heranzuziehen versuchen, weil sie

- von den subjektiven Interessen jeder einzelnen Verhandlungspartei unabhängig sind
- für alle beteiligten Verhandlungsparteien gültig und damit verbindlich sein können.

Faire Kriterien auswählen

Standards schützen vor Machtungleichgewichten

Auf anerkannten Verfahren gründet sich ja auch das demokratische Prinzip, durch Legitimität des Verfahrens wie z.B. Mehrheitsentscheidung lassen sich auch die Legitimität und Akzeptanz der Ergebnisse sichern. Das demokratische Verfahren als für alle gültiges Entscheidungskriterium soll von anderen Einflussfaktoren wie z.B. Macht oder Geld unabhängig machen

Daraus resultieren folgende Empfehlungen:

- Funktionieren Sie jeden Streitfall zur gemeinsamen Suche nach objektiven Kriterien um
- Argumentieren Sie vernünftig – und seien Sie selbst offen gegenüber solchen Argumenten, die auf einsichtigen Kriterien beruhen und die nahelegen, wie man sie entsprechend umsetzen soll
- Geben Sie niemals irgendwelchem Druck nach, beugen Sie sich nur Prinzipien und anerkannten Standards.

#### Prinzip 5

Entscheide dich für oder gegen eine Verhandlungsübereinkunft durch deren Vergleich mit deiner besten Alternative dazu

Die beste Alternative

Eine Verhandlungsübereinkunft ist nur dann ein Erfolg, wenn sie besser als die beste Alternative ist. Man kann von niemandem verlangen, einem

Verhandlungsergebnis zuzustimmen, das schlechter als die beste Alternative ist. Die beste Alternative wirkt weder für noch gegen den Verhandlungspartner, macht aber unabhängiger gegenüber möglichen Druckmitteln der anderen Partei.

Daraus resultieren folgende Empfehlungen:

- Suche nach Alternativen zur bestmöglichen Verhandlungsübereinkunft
- Stimme nur dann einer Verhandlungslösung zu, wenn diese besser ist als die beste der möglichen Alternativen.
- Prüfe, ob die andere Seite zu einer der vorgeschlagenen Verhandlungslösungen keine bessere Alternative hat.

### **Zusammenfassung:**

- ✓ Trenne den Inhalt von der Beziehung!
- ✓ Konzentriere dich auf Interessen und nicht auf Positionen!
- ✓ Entwickle zuerst Optionen – bewerte und entscheide später!
- ✓ Löse Interessenkonflikte durch das Hinzuziehen objektiver Kriterien und Standards!
- ✓ Stimme dem Verhandlungsergebnis nur zu, wenn es deine beste Alternative übertrifft!

Dieses Modell überzeugt mich durch seine Prägnanz, seine Fairness und seinen Weitblick. Es lässt sich auf verschiedene Situationen hin anwenden und dient der konkreten Kontrolle des eigenen Verhaltens sowie einem kontrollierten Umgang mit einer Gesprächssituation. Petzold verwendet in einer seiner Schriften das Bild eines Webstuhls. Beim Webvorgang werden Fäden, auch schon Kettfäden, von außen, aus anderen Reflexionszusammenhängen in ein Verfahren gewebt, auch mit möglicherweise fremdartigen Fäden und Materialien, und bilden so ein festes, stabiles Gewebe mit einem interessanten Muster. So betrachte ich das Harvard-Verhandlungsmodell im Zusammenspiel mit dem *Integrativen Ansatz* in Supervision und Beratung. Es lässt Raum für Flexibilität und entbehrt einer starren Schematik.

## **6. Wege der Versöhnung**

Auch wenn manche Suche nach einer friedlichen Lösung scheitert - denken wir nur an den Konflikt zwischen Israel und Palästina auf politischer Ebene oder auch Erbschaftsstreitigkeiten im familiären Umfeld - und die Konfliktparteien nicht oder nicht so schnell auf die „grünen Auen“ von Frieden und Versöhnung gelangen, liegt jeder Konfliktbearbeitung doch dieses Ziel und diese Vision zugrunde. Es ist eine Freude, wenn Menschen zu neuen oder alten aber gemeinsamen Lösungen finden. Es ist eine Freude, wenn sie später erzählen:  
Das war ein schwieriger Konflikt, der uns allen Kopfschmerzen und schlaflose Nächste bereitet hat. Aber jetzt sind wir weiter als vor dem Konflikt. Jetzt ist es ganz anders – um nicht zu sagen: Besser!

„Wenn man Personen mit unterschiedlichen ‚social worlds‘ aus verschiedenen Kulturen in Gesprächs- und Erzählgemeinschaften bringen kann, wo sie in einer guten Gesprächsatmosphäre, in einem guten ‚narrativen Klima‘ über ihre Sichtweisen, die Perspektiven „ihrer Kultur“ *berichten* und deren Hintergründe, ‚im Kreis sitzend‘, *erzählen* können, ohne daß sogleich ein ‚kompetitives Klima‘ entsteht (das ist bei narrativen Prozessen ohnehin sehr selten, weil der ‚Kreis‘ ein evolutionsbiologisch altes Programm der Gesellung aufruft), dann kann es statt destruktiver Konkurrenz zu einer positiven *Affiliation* kommen: Vertrautheit, Loyalität, Konflikttoleranz, wechselseitiger Support, teilen von Ressourcen. Für kulturelle Affiliationen ist es wichtig, daß jede Partei ihre Besonderheit behält, denn dann wird das Fremde als Fremdes aus einer Haltung der ‚Konvivialität‘ und der Neugier/des Interesses.“ (Petzold, 2003b, S. 16)

In einer Weiterarbeit zu dem Thema „Wenn Welten aufeinanderprallen – Zum Umgang mit Konflikten in der Integrativen Supervision“ können nun die Diskussionen um Mediation und dem Ansatz aus dem südafrikanischen Friedenskonzept „Healing of Memories“ mit ausgeweiteten Prozessreflexionen folgen.

## 7. Zusammenfassung / Summary

### **Zusammenfassung: „Wenn Welten aufeinanderprallen – Umgang mit Konflikten in der Integrativen Supervision“**

Jeder Konflikt hat eine Geschichte. Das Essay legt eine Grundlage für die theoretische Betrachtung von Konfliktgeschehnissen im Integrativen Ansatz. Die Abhandlung zeigt auf, dass die Integrative Supervision Modelle bereitstellt, wie die social worlds, die komplexen sozialen Repäsentationen und das Ko-respondenzmodell, die eine hilfreiche reflektierte Arbeit in und mit Konfliktsituationen ermöglicht, ohne sich ausschließlich auf tools zu verlassen. Sie würdigt die aufeinandertreffenden manchmal auch aufeinanderprallenden Welten durch die dem Integrativen Ansatz eigene Mehrperspektivität und den ihr innewohnenden kontextuellen Weitblick. Die Theorie-Praxis-Verschränkung wird durch Beispiele, die die gesamte Abhandlung durchziehen gewährleistet und mündet schließlich in die Darstellung des Harvard-Modells für Konfliktbearbeitungen, das den Weg von Positionen hin zu gemeinsamen Interessen mit den Konfliktparteien erarbeitet.

### **Schlüsselwörter**

Konflikt, Kontext / Kontinuum, social worlds, soziale Repäsentationen, diffentielle Konflikttheorie, Ko-respondenzmodell, Harvard-Modell

### **Summary: "When worlds collide - Dealing with Conflicts in Integrative Supervision "**

Each conflict is standing in a history. This essay forms a basic for working in or with difficult situations with many conflicts between persons, teams or in political questions. The Integrativ Supervision gives models like social worlds, complex social representations or the co-respondence which are helpful for talking and working with people who are suffering under conflicts. The attitude of understanding and awareness are more important than tools to find fast and short solutions. The charakter of most possible perspektives and wideness are the sign of Integrative Supervision. There are a continously telling of examples from life to show the withbeing from theorie an praticable supervision. The essay is ending with the modell form Harvard University to find solutions in conflicts going the way from each positions to common interests for sustinabel other ways for the community.

### **Keywords**

Conflicts, context / contium, social worlds, social representations, theorie of differentiated work with conflicts, model of co-respondence, model from Harvard University

## 8. Literaturverzeichnis

*Glasl, Friedrich* (1999): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, 7. Auflage, Stuttgart 1999

*Hesselmann, Ute* (2017): Konzepte und Methoden der Integrativen Supervision für feld- und fachkompetente Kinder- und Jugendlichenpsychotherapie. In: SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung Ausgabe 02/2017, S. 42 ff 14 Wirkfaktoren

*Petzold, Hilarion G.* (1973c): Kreativität & Konflikte. Psychologische Gruppenarbeit mit Erwachsenen, Paderborn: Junfermann.

*Petzold, H.G.* (1973d): Das Soziodrama als Instrument kreativer Konfliktlösung. In: *Petzold* (1973c) 244-256; ersch. in Supervision Jg. 2018.

*Petzold, Hilarion G.*, Das Ko-respondenzmodell als Grundlage Integrativer Therapie, Agogik, Supervision und Kulturarbeit (1978c, 1991e/2017) In: SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung Ausgabe 07/2017. Herausgegeben von: Univ.-Prof. Dr.Dr.Dr. Hilarion G. Petzold Freie Universität Amsterdam, Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, Düsseldorf, Donau-Universität, Krems, Institut St. Denis, Paris. <http://www.fpi-publikation.de/supervision/alle-ausgaben/07-2017-petzold-h-g-1978c-1991e-2017-das-ko-respondenzmodell-als-grundlage-integrativer.html>

*Petzold, Hilarion G.* (1988n/1996a): Integrative Bewegungs- und Leibtherapie. Ausgewählte Werke Bd. I, 1 und I, 2 Paderborn: Junfermann, 3. revid. und überarbeitete Auflage 1996a.

*Petzold, Hilarion G.* (2003b): Integrative Beratung, differentielle Konflikttheorie und „komplexe soziale Repräsentationen“, Amsterdam, Düsseldorf, Krems\*, 2003b In: SUPERVISION: Theorie - Praxis – Forschung. Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift 01/2003 Herausgegeben von: Univ.-Prof. Dr.Dr.Dr. Hilarion G. Petzold Freie Universität Amsterdam, Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, Düsseldorf, Donau-Universität, Krems, Institut St. Denis, Paris. ; <http://www.fpi-publikation.de/downloads/download-supervision/download-2003b-01-2003-petzold-h-g.html>.

*Petzold, Hilarion G.* (2007): Integrative Supervision, Meta-Consulting, Organisationsentwicklung. Ein Handbuch für Modelle und Methoden reflexiver Praxis. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage 2007

*Petzold, H.G., Sieper, J.* (2012): „Leiblichkeit“ als „Informierter Leib“ embodied and embedded – Körper-Seele-Geist-Welt-Verhältnisse in der Integrativen Therapie. Quellen und Konzepte zum „psychophysischen Problem“ und zur leibtherapeutischen Praxis. In: Petzold, H.G. (2012f): Die Menschenbilder in der Psychotherapie. Interdisziplinäre Perspektiven und die Modelle der Therapieschulen. Wien: Krammer, 243-321 In: <http://www.fpi-publikation.de/images/stories/downloads/polyloge/petzold-sieper-2012a-leiblichkeit-informierter-leib-embodied-embedded-konzepte-polyloge-21-2012.pdf>

*Rainalds, Jörg*, Seminarunterlagen zur Krisen- und Konfliktbearbeitung. Hier: Das Harvard-Verhandlungsmodell. Harvard Universität 1981

*Moscovici, Serge* (1984). The phenomen of social representations. In: Farr, R. M. / Moscovici, Serge, Social representations, Cambridge University Press, Cambridge 1984

*Vygotsky, Lev Semjonowitsch* (1985):Ausgewählte Schriften Band I 1985, Band II 1987, Volk und Wissen, Berlin 1985