

Darf es etwas mehr Simmel sein? Die Rolle des Dritten im Konflikt

Karl Kreuser



Simmel, Georg (1908):
Soziologie.

Untersuchungen über die
Formen der Vergesellschaftung.

Duncker & Humblot Verlag,
Berlin.

In Heft 1/2012 der Konfliktodynamik hat Lars Schmitt über Georg Simmel (1858–1918) »einen Klassiker der Soziologie«, berichtet. So erkennen wir durch die Abhandlung »Der Streit« (Simmel 1908) entweder einen visionären Vordenker in Sachen Konflikt und Konfliktlösung als Autor, oder dass wir es mit einem alten Thema zu tun haben, das nun etwas mehr Aufmerksamkeit erhält. Neben den von Lars Schmitt dargestellten Aspekten der Bildung von Identität und sozialer Wechselwirkung im Konflikt, können wir bei Georg Simmel noch einiges mehr lernen über rollenklare Konfliktbegleitung, besonders auch in Organisationen.

Georg Simmel führt uns zu der Erkenntnis, hinter den Konfliktparteien auch etwas zu sehen, das üblicherweise verdeckt ist. Diese Sicht entfaltet sich aus der von ihm ganz zu Beginn seiner Erörterung gesehenen Unterscheidung: »Tatsächlich sind das eigentlich Dissoziierende die Ursachen des Kampfes, Hass und Neid, Not und Begier.« (Simmel 1908, S. 186) Die Differenzierung von Kampf und seinen Ursachen wird durch die jüngste

kompetenz- und systemtheoretische Konfliktforschung (vgl. z. B. Kreuser 2011, Kreuser 2012) klar bestätigt und auf den Punkt gebracht: Wir sehen im Konflikt die Parteien und ihre Handlungsabsichten, die unvereinbar sind und Begrenzungen erzeugen.

Was meist verborgen bleibt, sind die dahinterstehenden Werte (vgl. Baran 1991, S. 805) der Beteiligten. Werte sind für psychische und soziale Strukturen die Letztelemente, auf die alles Erwarten, Wahrnehmen, Fühlen, Denken, Entscheiden und Handeln zurückgeführt werden kann (Erpenbeck 2007, S. 251–291). Werte schließen sich nicht aus und sind sich nicht Gegenteil. Beide bilden gleichwertige »Gegenidentitäten« (vgl. Günther 1980, S. 22–88), von denen nicht eine über die andere gestellt werden kann. Wenn es gelingt, neben der Asymmetrie in den Handlungsabsichten auch die Symmetrie in den Werten zu sehen,¹ dann sind immer wieder andere – oft auch verblüffende oder ungeahnte – Formen des Konsens möglich.²

¹ Das wird auch als »mediative Perspektive« bezeichnet; vgl. Kreuser 2012, S. 62–82.

² Vgl. hier auch die dritte Position im Tetralemma bei Varga von Kibéd 2000/2009, »Beides« genannt, die auch bezeichnet wird als »die übersehene Verbindung« (der Werte, im Gegensatz zu der »gesehenen Verbindung« der Handlungsabsichten) oder als »die Werte des Einen im Anderen«.

Wenn wir auf einer gemeinsamen Wanderung an eine Weggabelung kommen, dann können wir trefflich streiten, ob wir links oder rechts weitergehen wollen. Die eine Handlungsabsicht schließt die andere aus. Wir können nicht »etwas links und auch etwas rechts« gehen. So stellen sich uns meist Konflikte dar: Zwei Handlungsabsichten, die eine Begrenzung erzeugen. Der Streit bekommt eine andere Qualität, wenn wir die Werte sehen, die hinter den Absichten stehen, links oder rechts zu gehen. Ich will links gehen, weil der Weg kürzer ist und du willst rechts gehen, weil es dort sonniger ist: »Kurz« ist nicht das Gegenteil von »sonnig«.

Genau nach diesem Prinzip funktioniert die Überführung von Konflikt in Konsens³ beim interessenorientierten Verhandeln und in der Mediation. Der Konsens ist eine Form zukünftiger Handlungen, die den Werten oder Interessen und Bedürfnissen der Beteiligten nicht widerspricht. Die Werte der Beteiligten müssen dazu erst kommuniziert werden, damit sie in der sozialen Struktur verfügbar sind. Das ist nicht einfach, denn oft verstellen die Handlungsabsichten (Positionen, Ansprüche, Forderungen) den Blick auf die dahinterstehenden Werte.

Die Möglichkeiten im Konflikt – das zeigte also schon Georg Simmel – hängen von der Perspektive ab, die man zu ihm einnehmen kann.

Georg Simmel benennt typische Rollen Dritter⁴, die einen Konflikt teilnehmend⁵ beobachten. Besonders bedeutsam für unsere Überlegungen ist

³ Begrifflich siehe Habermas 1973, S. 239 und Kreuser 2012, S. 89–90.

⁴ Simmel 1908, S. 76–100 (in: »Die quantitative Bestimmtheit der Gruppe«)

⁵ Es ist ihnen also nicht gleichgültig, was da geschieht und sie sind nicht nur »zufällige Zeugen« einer Auseinandersetzung, die ansonsten nichts damit zu tun haben.

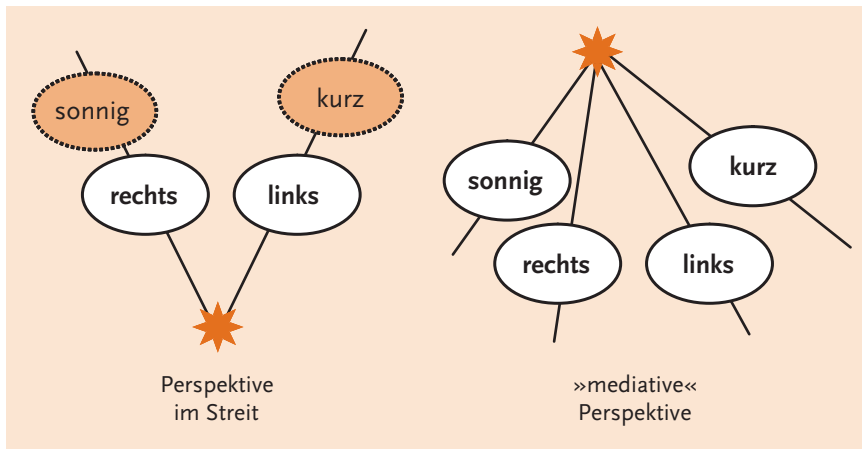


Abbildung 1 Verschiedene Perspektiven auf den Konflikt

die Rolle des Unparteiischen, bei der Georg Simmel unterscheidet zwischen einem neutralen »Begleiter«, der »sich auszuschalten und nur zu bewirken sucht« (Simmel 1908, S. 77) – zum Beispiel der Mediator oder Konfliktmoderator – und dem »Schiedsrichter«, der entscheidet, indem er »schließlich doch definitiv auf eine Seite tritt« (Simmel 1908, S. 78) – beispielsweise ein Richter oder ein Entscheider wie Lehrer, Elternteil, Stammesältester oder eine Führungskraft in einer Organisation. Grundlage der Entscheidung sind Gesetze oder unternehmerische Aspekte, nicht jedoch die Werte der Konfliktparteien. So kann hier eher von einer Beilegung – einer Ruhigstellung – des Konflikts aus Sicht des Rechtswesens oder der Organisation gesprochen werden.⁶

Die Funktionen nach Georg Simmel, Begleiter und Schiedsrichter, schließen sich gegenseitig aus. Der eine schafft einen Rahmen, in dem selbstorganisierter Konsens durch die

Konfliktparteien möglich wird, der andere gibt eine fremdorganisierte Form der Beilegung vor. Der Schiedsrichter entscheidet auf Ebene der Handlungsalternativen (»rechts oder links oder ganz anders«), die für das Rechtssystem oder die Organisation stimmig sind. Er ist dabei rollenbedingt verpflichtet und auch dazu bereit, individuelle Werte der Streitenden (»kurz und auch sonnig«) zu ignorieren. Georg Simmel lenkt mit der Unterscheidung dieser beiden Funktionen Dritter den Blick darauf, auf welcher Strukturebene Konsens und Lösung stattfinden.

An anderer Stelle beschreibt Georg Simmel im »Exkurs über den Fremden« Ressourcen, die »dem Nahen« und Ressourcen, die »dem Fernen« eigen sind⁷, und die für die Rolle externer Dritter in Konflikten relevant sind. Der Fremde verfügt als der Gruppe nicht Zugehöriger über Objektivität und teilnehmende Neutralität ohne Befangenheiten. Der Nahestehende hingegen profitiert von Ressourcen des Wissens über die Entstehungsgeschichte, Verbundenheit und Loyalität. Georg Simmel verweist darauf,

⁶ Siehe dazu Kreuser 2011, Robrecht 2012, Kreuser 2012. Wenn Organisation durch die Möglichkeit hierarchischer Entscheidungen tatsächlich bereits »Konfliktlösung« sein soll, dann kann das nur für die Organisation selbst und in der Handlungsebene gelten, nicht aber für die Beteiligten und die Werteebene.

⁷ Simmel 1908, S. 509–512 (»Exkurs über den Fremden«)

ANZEIGE

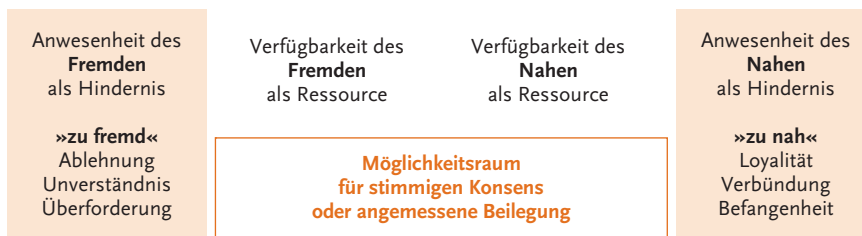


Abbildung 2 Ressourcen und Hindernisse in Fremde und Nähe

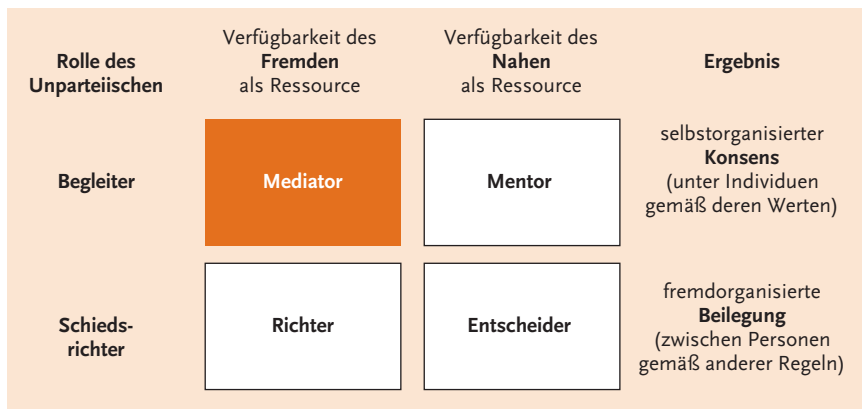


Abbildung 3 Funktionen in der Tetrade fremd/nah und Begleiter/Schiedsrichter

dass Nähe und Fremde Gegenidentitäten sind.⁸ So sind Relationen wie »etwas bekannt und auch etwas fremd« oder »nicht zu nah und zugleich nicht zu fern« möglich. Es gibt Situationen, in denen die Konfliktparteien keine Alternative haben, als sich der Entscheidung eines Richters oder einer Führungskraft zu stellen. In anderen Fällen besteht Gelegenheit zu selbstorganisiertem Konsens. Voraussetzung dafür ist, den Begleiter als Person und in seiner Rolle, aber auch das Verfahren insgesamt, zu akzeptieren. Das funktioniert nur dann, wenn in Fremdheit und Nähe Ressourcen wirken. So benennt Georg Simmel neben vielen anderen Beispielen ein für unser Thema relevantes: die Praxis italienischer Städte, »ihre Richter von

⁸ »eine Art, in der ein Verhältnis gleichzeitig Nähe und Ferne einschließt« Simmel 1908, S. 511

auswärts zu berufen, weil kein Eingeborener von der Befangenheit in Familieninteressen und Parteiungen frei war.« (Simmel 1908, S. 510)

Georg Simmel sieht auch das Hindernis in allzu großer Fremdheit, wenn er schreibt: »Allein hier hat »der Fremde« keinen positiven Sinn, die Beziehung zu ihm ist Nicht-Beziehung« (Simmel 1908, S. 512). Ist also die Person, die Rolle oder das Verfahren zu fremd, erzeugt das Ablehnung.

Verbindet man die Asymmetrie von Begleiter und Schiedsrichter mit der Symmetrie von Fremdheit und Nähe,⁹ so kann man verschiedene Funktionen verorten. Das ermöglicht rollenklare Konfliktbearbeitung in Organisationen.¹⁰ Wir erkennen dabei, dass der Unparteiische, der über die Ressource

⁹ Vgl. »tetradische Ereignisrelation« in der Distinktionslogik bei Jokisch 1996.

¹⁰ Siehe dazu auch Robrecht 2012.

des Fremden verfügt, als Mediator oder Richter tätig werden kann. Verallgemeinert kann anstatt Mediation jede externe Prozessbegleitung ohne Ergebnisverantwortung stehen, so auch Coaching, Supervision oder Teamentwicklung etc. Eine Führungskraft besitzt die Ressourcen des Nahen und wird deshalb nie ganz als Mediator in den eigenen Reihen wirken können (das schließt mediatives Verhalten in manchen Situationen nicht aus). Ebenso ist es für Führungskräfte strukturbedingt schwer, als Mentor¹¹ die Streitenden zu selbstorganisiertem Konsens zu begleiten. Eine Führungskraft muss auch immer die Interessen der Organisation mitdenken. Das ist ihr und auch den streitenden Mitarbeitern bekannt. So schwebt über dem Transformationsversuch immer die Möglichkeit, dass die Führungskraft jederzeit – und das darf sie auch – in die Funktion des Entscheiders wechseln kann.¹² Ist die Führungskraft selbst Konfliktpartei, dann können hier Probleme erzeugende Verwechslungen und Vermischungen von individuell wertgetriebenen Konflikten

¹¹ Die Rolle des Mentors im Sinne von Ratgeber oder Förderer ist durch Merkmale der Nähe geprägt, von gegenseitigem Vertrauen und Wohlwollen. Es ist eine Beziehung zwischen Menschen mit mehr und solchen mit weniger Erfahrung (in unserem Fall im Umgang mit konfliktbedingten Problemen). Ziel ist die Nutzung der Erfahrungsdifferenz für das Vorankommen sowie zu Lernen und Entwicklung. Vgl. Stöger 2009, S. 11 f.

¹² Übrigens werden hier ebenfalls die Grenzen von Vorstellungen wie »die Führungskraft als Coach« oder »die Führungskraft als Teamentwickler« sichtbar. Die Grenzen liegen in jederzeit möglichen und gelegentlich zwingend notwendigen Umschlagen der Asymmetrie vom Mentor zum Entscheider sowie in der Fähigkeit, Fremdheit und Nähe als Ressource zu symmetrisieren (und nicht auf die Hindernisbahn zu gelangen, also vom Mentor zum Verbündeten zu werden). Gelegentlich haben in anderen Kontexten als der Konfliktbegleitung genau hier Peergroups wie z. B. bei der »Kollegialen Beratung« andere Möglichkeiten.

teilen und organisatorisch notwendigen Befugnissen hinzukommen. Auch wenn Kollegen oder Freunde versuchen, überparteilich zu vermitteln, droht jederzeit die Möglichkeit der einseitigen Verbündung. Das belegt das Verfahren mit einer Hypothek und macht genau diese Funktion des Mentors zur schwierigsten.¹³

Zusammenfassend können wir feststellen, dass mit jeder oder jedem teilnehmenden »Dritten als Mensch« auch »Funktionen und Verfahren als Drittes« hinzukommen. Das versteht die Konfliktstruktur mit zusätzlicher Diversität gegenüber dem kulturell Erwarteten, die in der Person als »der oder die Dritte« liegen (Geschlecht, Alter, Ethnie, Auftreten, professioneller Hintergrund usw.), in der wahrgenommenen Funktion oder im Verfahren, das damit als »das Dritte« repräsentiert wird. Es existieren damit mehrere Dimensionen von Differenzen aus Fremdheit und Nähe, die zusammen festlegen, ob sich jemand gut auf konkrete Personen und bestimmte Formen bei der Konfliktbegleitung einlassen kann.

Auch wenn wir die Erkenntnisse hier nur skizzenhaft darstellen können: Georg Simmel gibt uns besonders mit seinen Abhandlungen vom Unparteiischen und vom Vermittler, über den Streit und über den Fremden

ausreichend Gelegenheit zur Hypothesenbildung und Reflexion über dritte Personen und Verfahren in der Beobachtung und in der Begleitung von Konflikten anderer. Diese Werke, längs gelesen und quer gedacht, bieten unglaubliches Potenzial für die moderne Konfliktforschung. Die Rubrik »Klassiker der Konflikttheorie« ist daher zu Recht mit Simmel eröffnet worden.

Literatur

- Baran, P. (1991). Werte. In Sandkühler, H.-J., Europäische Enzyklopädie zu Philosophie und Wissenschaften. Hamburg.
- Erpenbeck, J. (2007). Werte als Kompetenzkerne des Menschen. In Heyse, V./Erpenbeck, J., Kompetenzmanagement. Münster.
- Günther, G. (1980). Identität, Gegenidentität und Negativsprache. In: Hegeljahrbücher 1979. Berlin.
- Habermas, J. (1973). Wahrheitstheorien. In Fahrenbach, H. (Hrsg.), Wirklichkeit und Reflexion. Pfullingen.
- Jokisch, R. (1996). Die Logik der Distinktionen. Opladen.
- Kreuser, K./Heyse, V./Robrecht, Th. (2011). Mediationskompetenz. Münster.
- Kreuser, K./Robrecht, Th./Erpenbeck, J. (2012). Konfliktkompetenz. Wiesbaden.
- Robrecht, Th. (2012). Organisation ist Konflikt. Kūhbach.
- Simmel, G. (1908). Soziologie, Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung. Berlin.
- Stöger, H./Ziegler, A./Schimke, D. (2009). Mentoring. Theoretische Hintergründe, empirische Befunde und praktische Anwendungen. Lengerich.
- Varga von Kibéd, M. (2000/2009). Ganz im Gegenteil. Heidelberg.

Der Autor



Dr. Karl Kreuser
SOKRATEam GbR
FeringasträÙe 6
85774 Unterföhring
Karl.Kreuser@sokrateam.de
www.sokrateam.de

Dr. Karl Kreuser ist geschäftsführender Gesellschafter der Beratergruppe SOKRATEam. Seine Arbeitsschwerpunkte sind die Beratung und Begleitung von Projekten zu Talent-, Potenzial- und Kompetenzmanagement sowie zu retention management. Neben organisationsspezifischen Konzepten erarbeitet er Lernarchitekturen zu selbstorganisierter Kompetenzentwicklung. Zudem arbeitet er als Mediator und systemischer Strukturaufsteller für wirtschaftende, öffentliche und soziale Organisationen und Familienunternehmen.

¹³ Siehe dazu besonders Simmel 1908, S. 79–80.