

Die Konfliktevolution



[Wissensmanagement](#) » Diese Seite gehört zum [Fachbuch Mediation](#) in der Wiki-Abteilung [Wissen](#). Sie befinden sich auf der Themenseite *Konfliktevolution* zum Titel des 6. Buchabschnitts [Konflikt und Mediation](#), dem folgende Kapitel zugeordnet sind:

[Konflikt](#) [Konflikthanlass](#) [Konfliktdynamik](#) [Konfliktevolution](#) [Konfliktarbeit](#) [Konfliktverzeichnis](#) [Konfliktevolutionstheorie](#)

Worum es geht: Das Konfliktverhalten kommt nicht von ungefähr. Nach *Schwarz* ist es evolutionär gewachsen. Die Konfliktevolution schreibt dem Konfliktverhalten auch eine strategische Bedeutung zu. Warum sonst kommt das Gerichtsverfahren VOR dem Konsens?

Übersicht

- [Die strategische Logik](#)
- [Konsequenzen](#)
- [Die erweiterte Konfliktevolution](#)
- [Bedeutung für die Mediation](#)
- [Was tun wenn ...](#)

Die optimale Konfliktstrategie

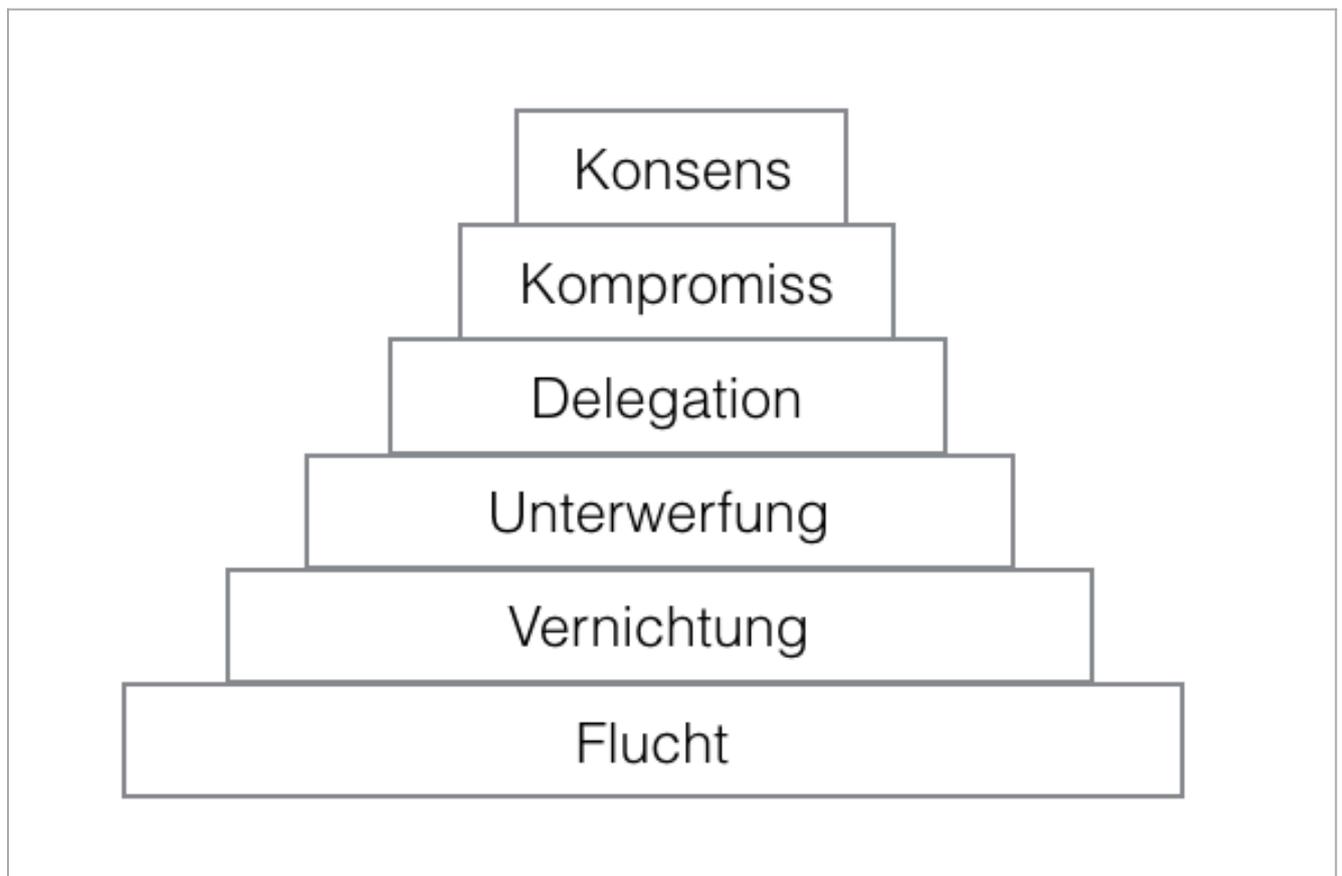
Du kriegst mich nicht!

[Inhalt](#) [Weiterlesen \(Konfliktarbeit\)](#) [Vertiefen](#)

Einführung und Inhalt: *Schwarz* hat verschiedene Konfliktverhaltensformen extrahiert und als Konfliktlösungsversuche in einen Zusammenhang gestellt. Er benennt insgesamt sechs Stufen der Konfliktlösung, die er aus einer Parallele zur Zivilisationsentwicklung des Menschen ableitet. Mit zunehmender Zivilisationsentwicklung hat ein Lernprozess im Konfliktverhalten stattgefunden. *Schwarz* spricht deshalb von einer Evolution der Konfliktlösungsversuche¹. nach dieser Theorie sind insgesamt sechs Evolutionsstufen zu unterscheiden, die sich in einer strategischen Logik wiederfinden lassen.

Die strategische Logik

Nicht jeder Streit führt zu einer Einigung. Nicht alles kann ausdiskutiert werden. Es gibt Situationen, in denen eine autoritäre Intervention durchaus hilfreich ist. Schon die Konfrontationsbereitschaft der einen Partei veranlasst die andere Partei im Interesse der Selbsterhaltung, selbst konfrontativ zu werden und Vernichtungsstrategien anzuwenden.



Schwarz hat sich intensiv mit der Frage des Verhaltens im Konflikt auseinandergesetzt. Er hat verschiedene Konfliktverhaltensformen extrahiert und als Konfliktlösungsversuche in einen Zusammenhang gestellt. Er benennt insgesamt sechs Stufen der Konfliktlösung, die er aus einer Parallele zur Zivilisationsentwicklung des Menschen ableitet. Mit zunehmender Zivilisationsentwicklung hat ein Lernprozess im Konfliktverhalten stattgefunden. Schwarz spricht von einer Evolution der Konfliktlösungsversuche. Die einzelnen Stufen der Entwicklung der Konfliktlösungen ergeben ein strategisches Konzept.

Die Evolutionsstufen sind in der nebenstehenden Grafik aufgeführt und werden in den nachfolgenden Ausführungen ausführlich vorgestellt. Sie erklären nicht nur das menschliche Verhalten im Konflikt. Sie geben auch strategische Anhaltspunkte für die Konfliktlösung.

Flucht

Manchmal ist es das Klügste, sich einer Auseinandersetzung zu entziehen.

Der Flucht liegt die Erkenntnis zugrunde, dass der Gegner stärker ist, so dass es das klügste ist, sich der Auseinandersetzung zu entziehen. Dies wird in der Psychologie auch diskutiert unter dem Rubrum „Flucht und Vermeidungsverhalten“.

Der Instinkt zur Flucht ist im Menschen latent vorhanden

Ohne den Fluchtinstinkt ließe sich das Phänomen der Unfallflucht kaum erklären. Rationell weiß jeder Unfallflüchtige, was er besser hätte tun sollen. Er konnte jedoch in der konkreten Situation dem Instinkt, der ihm Flucht signalisierte, nicht widerstehen. Schwarz versteht unter der Flucht auch das Verleugnen oder Verdrängen eines Konflikts. In der Evolution der Menschheit werden die Primaten, zu denen der Mensch gehört, hinsichtlich ihres Konfliktverhaltens als Fluchtwesen bezeichnet. Sie suchen mangels spezifischer Waffen bei vielen Arten von Gefahren ihr Heil in der Flucht. Leider löst die Flucht nicht immer den Konflikt, der in der Regel sogar in verschärfter Form wiederkommt. Nachteilig ist schließlich auch die Tatsache, dass eine ständige Flucht vor Konflikten eine Weiterentwicklung verhindert. Andererseits kann Flucht bei spezifischen Konflikten gegenüber anderen Konfliktlösungen einen erheblichen Vorteil haben oder möchten Sie versuchen, in der Begegnung mit einem Raubmörder in einer dunklen Gegend der Stadt diesen zu einem Konsens zu bewegen, wenn Sie die Möglichkeit haben, sich mit „schnellen Beinen“ der Situation zu entziehen?

Im Konflikt zwischen Ehepartnern ist die Flucht als Konfliktlösung ebenfalls nicht unbekannt. Insbesondere Männer neigen dazu, den Konflikt in der Ehe so lange zu leugnen, bis ihre Koffer vor der Türe stehen oder sie nach der Arbeit in eine leere Wohnung zurückkehren.

[Beispiel 11741](#) - Eine unter Männern bekannte Flucht ist die Antwort: „Wenn du meinst, du brauchst eine Eheberatung, dann geh doch hin. Ich habe kein Problem!“

Vernichtung

Das Motiv zur Vernichtung ist die Wahrung des Besitzstandes

Den Schritt von der Flucht zur Vernichtung erklärt Schwarz mit der Entwicklung der Zivilisation vom Jäger und Sammler zum sesshaft werdenden, Ackerbau und Viehzucht treibenden Menschen. Durch diesen Evolutionsschritt stellte sich der Mensch nunmehr dem Konflikt, indem er versuchte den Gegner zu vernichten. Das Motiv der Vernichtung ist die Wahrung des Besitzstandes.

Vernichtung will verteidigen, was bei einer Flucht verloren ginge.

Mithin führt eine Veränderung der Bewertung zur Ablösung der Vernichtung. Was es nicht wert ist, erhalten zu bleiben, muss auch nicht verteidigt werden. Wie dem auch sei. Die Vernichtung des Gegners stellt eine direkt wahrnehmbare, dauerhafte und einschneidende Konfliktlösung dar. Sie kann als effektiv bezeichnet werden, wenngleich sie auch mit dem Verlust der Weiterentwicklung einhergeht. Die Weiterentwicklung wird erschwert, weil eine mögliche Opposition keine Gelegenheit bekommt, Alternativen zu entwickeln.

Natürlich ist der Gedanke der Vernichtung auch in den Familienkonflikten nicht fremd. Bedauerliche Familientragödien mit tödlichem Ausgang sind ein bedrückendes Zeugnis dieser Art der „Konfliktlösung“.

Unterwerfung

Der Unterlegene wird nicht getötet, sondern unterworfen!

Die Unterwerfung oder Unterordnung bildet die nächste Stufe der Konfliktlösungsevolution. Schwarz bezeichnet die Entwicklung von der Vernichtung zur Unterwerfung/Unterordnung als einen großen Schritt in der Konfliktgeschichte der Menschheit. Es ist kein Zynismus, wenn dies mit der Einleitung des Zeitalters der Sklaverei verbunden ist. Der Vorteil dieser Konfliktlösung liegt offenkundig darin, dass der Unterlegene nicht mehr getötet, sondern unterworfen (= gedemütigt) wurde. Die Unterwerfung ergibt eine (theoretische) Möglichkeit der Umkehrbarkeit und der längerfristigen Auseinandersetzung zwischen Herrn und Sklaven .

Das Verhaltensmuster der Unterwerfung und der Unterordnung ist als Konfliktlösung dann möglich, wenn von den zwei entgegengesetzten Positionen nur die eine sich als brauchbar erweist, was die andere Konfliktpartei in irgendeiner Form - wenn auch gezwungenermaßen - anerkennt. Schwarz rechnet Methoden wie Überzeugen, Überreden, Nachgeben, Bestechen, Manipulieren, Drohen, Intrigieren dieser Konfliktlösungsebene zu. Dass auch die [Abstimmung](#) dieser Ebene zugeordnet wird, mag manchen Demokraten überraschen. Doch auch bei demokratischen Abstimmungen unterwirft sich die Minderheit der Mehrheit, auch wenn die Unterwerfung konsensuale Elemente enthält. Der Konsens liegt darin, wie die Entscheidung über den Konflikt (nämlich durch Abstimmung) herbeigeführt wird.

Das in Hierarchien häufig anzutreffende Konfliktlösungsmodell der Unterwerfung/Unterordnung findet sich auch im Konflikt von Ehepartnern wieder. Die Vernichtung des Ehepartners ginge mit dem Verlust von dessen „Dienstleistungen“ einher. Die Unterwerfung bietet daher gegenüber der Vernichtung den größeren „Komfort“, wenn auch die Konflikte zwischen den Partnern damit nicht gelöst sind. Der Unterworfenen wird aus seiner eingenommenen Position heraus Kraft sammeln, um einen erneuten Versuch zu unternehmen, seine Fesseln abzustreifen.

[Beispiel 11742](#) - Das „innere Exil“ eines Ehepartners in der Ehe sei als Beispiel genannt. Dort unterwirft sich der Partner den alltäglichen Anforderungen seines Gatten. Wenn er dessen Anforderungen nur gezwungenermaßen erfüllt, schwelt der Konflikt weiter.

Delegation

Macht und Autorität werden an zentrale Stellen delegiert, um von dort den Schutz durch die Kompetenz von „Spezialisten“ zu erhalten.

Die Delegation der Konfliktlösung, beispielsweise an den Richter, dient zur Ableitung der Konfliktlösungsverantwortung. Die Delegation geht zurück auf die Sesshaftwerdung des Menschen (Ackerbau und Viehzucht) und die damit verbundene Urbanisierung. Der produzierende Teil der Menschen gibt Macht und Autorität an zentrale Stellen ab, um von dort den Schutz durch die Kompetenz der „Spezialisten“ zu erhalten. Mit dieser Entwicklung geht das Wachstum von Marktstrukturen und Vertriebswegen, die Erfindung von Schrift, die Einführung von Normensystemen, Gesetzen, religiösen Inhalten, etc einher, welche die Priorität übergeordneter, allgemeiner Gesichtspunkte deutlich machen . Schwarz nennt dies das Prinzip der Transformation eines Problems auf eine höhere Ebene, auf welcher sich der Gegensatz auflösen lässt; eine der größten Kommunikationserfindungen in der Geschichte der Kulturen .

Delegation führt zur Versachlichung!

Der Nachteil dieser Methode liege zum einen in der Versachlichung des Problems, zum anderen in der mangelhaften

Akzeptanz im Vergleich zum Konsens. Mit der Delegation sei die Abnahme der Konfliktkompetenz der Konfliktparteien zu befürchten. In der Stärke der Konfliktlösung durch Delegation liege also gleichzeitig deren Schwäche. Der Vorteil von Rechtsverbindlichkeit, Sachlichkeit und Kompetenz sei spiegelbildlich verknüpft mit mangelnder Akzeptanz, Emotionalität und Unmündigkeit. Schwarz zeigt, dass eine Konfliktintervention grundsätzlich zwei einander entgegen gesetzte Ziele als mögliche Voraussetzungen anerkennen muss. Das erste Ziel sei die Einrichtung von Autorität an zentraler Stelle. Autorität ist in der Lage, die Kommunikation zwischen den Parteien zu erzwingen und zu ersetzen.

[Beispiel 11743](#) - Geständnisfiktionen ergeben sich aus einer mangelnden prozessualen Erwiderung oder dem Ausbleiben vor Gericht.

Die Delegation bietet eine (neue) Möglichkeit zur Kommunikation!

Eine Voraussetzung, diese Funktionalität zu nutzen ist es allerdings, die Kompetenz der Entscheider auf dem Gebiet der Kommunikation zu stärken, so dass in Konfliktsituationen nicht mehr Entscheidungen zu treffen sind, sondern das Steuern (Managen) von nachhaltigen Lernprozessen möglich wird, die zur Konfliktlösung führen.

Die Delegation von Entscheidungen auf Dritte (Richter) ist mit der ersten Zielsetzung der bislang vorherrschende Weg bei der Lösung von Konflikten. Ihre Grenzen werden deutlich, wo die Entscheidung aus tatsächlichen oder rechtlichen Gründen erschwert ist. Das ist zum Beispiel der Fall in Sorgerechtsstreiten, in denen beide Elternteile die gleichen Voraussetzungen, Qualifikationen, Bedingungen und Möglichkeiten zur Verwirklichung des Sorgerechts haben. Des Weiteren immer dann, wenn die Entscheidung von beiden Seiten nicht (mehr) als zielführend erachtet wird, etwa weil die Vollstreckung aus der Entscheidung ins Leere ginge. Immer lauter werden deshalb die Stimmen, die den Dritten weniger in der Rolle des puristischen Entscheiders als in der eines Managers (Steuermanns) der Konfliktlösung sehen wollen. Je weiter der Dritte in die Rolle des Managers schlüpft, umso mehr muss er auf die Eigenverantwortung der Streitparteien zurückgreifen. Wie die Selbstverantwortung der Parteien in deren Konfliktkompetenz geweckt bzw. zurückgegeben werden kann, zeigt eine von Schwarz wiedergegebene, chinesische Geschichte:

[Beispiel 11744](#) - Zwei Männer streiten sich um ein Schaf. Weil sie sich nicht einig werden können, besuchen sie den Weisen Lin Yin. Dieser hört sich den Streit an und schweigt. Nach einiger Zeit beginnen die beiden, ihren Streit dem Weisen noch ein zweites Mal vorzutragen. Wiederum schweigt der Weise. Als er auch nach der dritten Darstellung noch immer nichts sagt, meint einer der beiden: „Warum sagst du nichts?“ Darauf antwortet der Weise: „Weil ich nicht weiß, ob das Problem mit dem Schaf Euer Problem ist oder meines“. Die Beiden meinen darauf: „Es ist ohne Zweifel unser Problem, aber weil Du ein weiser Mann bist, sind wir gekommen, von Dir Rat zu holen“ „Jetzt verstehe ich noch weniger“, sagte Lin Yin, „insbesondere nicht, wieso die Weisheit darin bestehen soll, sich um fremde statt um eigene Probleme zu kümmern.“ Die beiden geraten nach dieser Antwort wieder ins Streiten. Plötzlich springt der Weise auf und ruft: „Jetzt habe ich die Lösung gefunden: selbstverständlich seid Ihr beide gekommen, mir das Schaf zu bringen.“ Die beiden Streithähne sind von dieser Lösung aber so überrascht, dass sie das Schaf nehmen und ganz rasch damit davonlaufen.

Kompromiss und Konsens

Der Kompromiss lässt zwei Verlierer zurück, während der Konsens zwei Gewinner erzeugt. Den Schwerpunkt bildet der Konsens. Leider ist der Unterschied zwischen Kompromiss und Konsens in der juristischen Praxis und in der Terminologie der Mediation nicht eindeutig. Der Grund liegt in der Tatsache begründet, dass eine einvernehmliche Regelung im Gerichtsverfahren undifferenziert als [Vergleich](#) bezeichnet wird, wohingegen die Legaldefinition des Vergleiches eher einen Kompromiss beschreibt als einen Konsens.

Im Wörterbuch, wird ein Vergleich bezeichnet als gütlicher Ausgleich. Im Gesetz, und zwar in § 779 BGB, ist der Vergleich definiert als ein Vertrag, durch den der Streit oder die Ungewissheit der Parteien über ein Rechtsverhältnis im Wege gegenseitigen Nachgebens beseitigt wird. Wenn gegenseitiges Nachgeben inhaltlich verstanden wird und das arithmetische Mittel zwischen Klage- und Beklagtenforderung meint, dann führt der Vergleich zu einem Ergebnis, bei dem beide Parteien zu (Teil-)Verlierern werden. Dann kann ein Vergleich kein [Konsens](#) sein. Beschreibt gegenseitiges Nachgeben jedoch die beidseitige Aufgabe von Positionen schlechthin, ohne dabei inhaltliche Vorgaben zu machen, dann ist auch im Vergleich ein Konsens möglich. Der Prozessvergleich, der im Übrigen legal nicht definiert ist, umfasst also sowohl einen Kompromiss, als auch einen Konsens!

Während der Kompromiss in der Regel eine Teileinigung darstellt und somit die Gefahr des Fortbestandes des Konfliktes besteht, bedeutet Konsens das Finden einer Lösung, die beiden Gegensätzen Rechnung trägt, ohne einen der Parteien zu vernichten oder unterzuordnen. Dieser Entwicklungsprozess beinhaltet die Auflösung und Neuformierung der beiden Gegensätze auf eine gemeinsame Synthese. Konsens ist möglich, wo der andere Konfliktpartner ebenfalls einen Konsens sucht. Konsens erfordert [Kooperation](#). Besteht dazu keine Bereitschaft, kommen die konfrontativen Strategien der vorangegangenen Evolutionsstufen wieder zum Tragen. Beispielsweise, indem der Streit wieder an Autoritäten delegiert wird, die dann zu entscheiden haben.

Merke

Leitsatz 3256 - Wenn ein Konflikt eskaliert, fällt er meistens in die frühere Stufe der Konfliktevolution zurück.

Konsequenzen

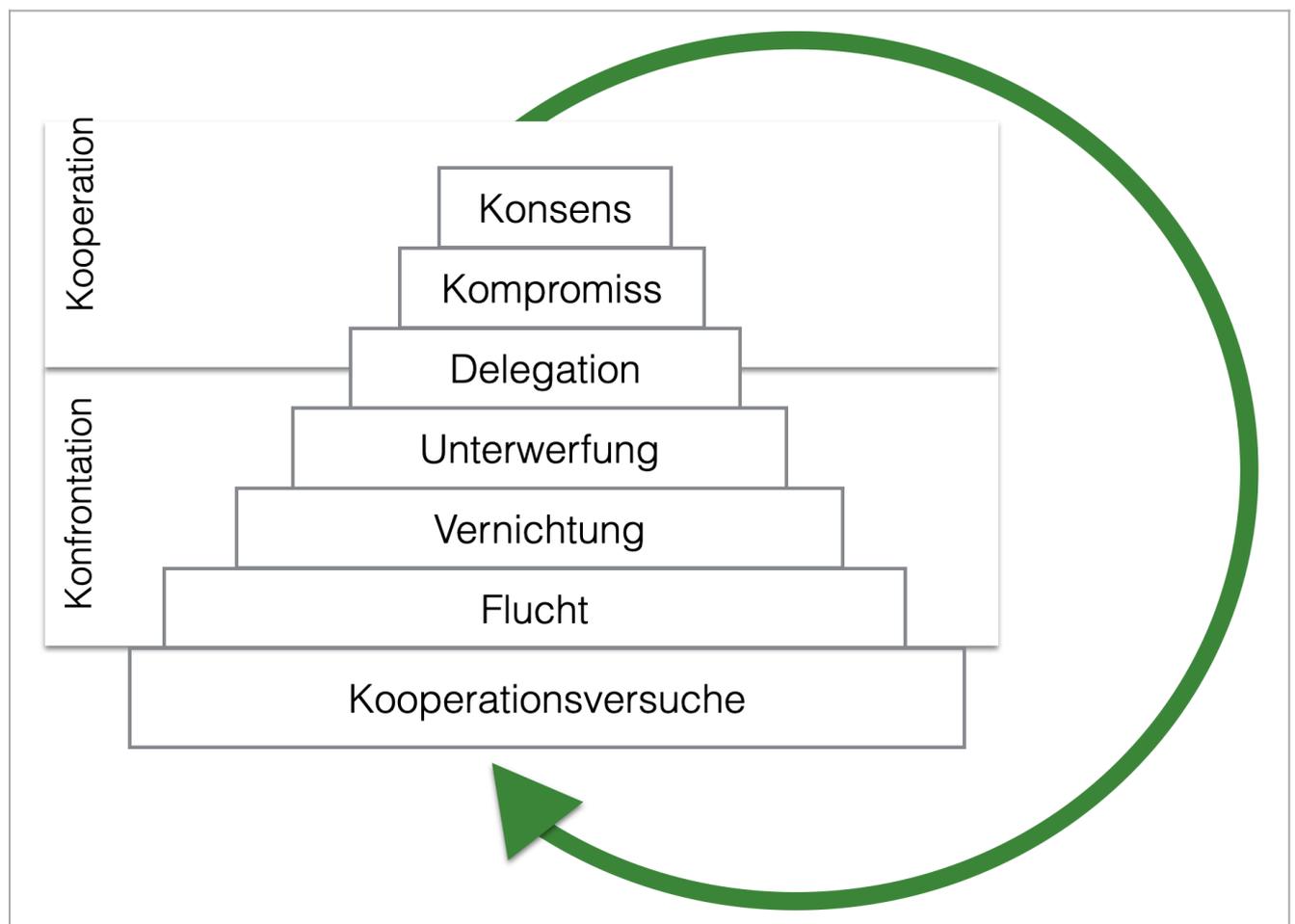
Schwarz stellt deutlich heraus, dass eine Partei auf einer Konfliktstufe verharrt, solange sie sich große Vorteile daraus verspricht und solange sich für sie keinen Anreiz gibt, sich auf eine andere (höhere) Stufe der Konfliktlösung einzulassen. Jemanden dazu zu bewegen, sich auf andere Formen der Konfliktlösung einzulassen, gelingt somit nur, wenn die Nachteile der Lösung auf einer Eskalationsstufe größer erscheinen als ihre Vorteile. Der Übergang auf eine „höhere“ Stufe der Konfliktlösungsformen ist nur dann möglich, wenn der Verbleib auf der aktuellen Stufe mit Nachteilen verbunden ist! Das bedeutet:

Merke

Leitsatz 3257 - Konsens ist erst dann möglich, wenn die Delegation für keine Seite (mehr) nützlich ist

Die erweiterte Konfliktevolution

Schwarz beginnt das evolutionäre Konfliktverhalten mit der Flucht. Die Flucht ist eine Konfrontationsstrategie. Die Lehre von der Konfliktevolution geht deshalb davon aus, dass das naheliegendste Konfliktverhalten ein Konfrontationsverhalten ist.



In einer komplexen, zivilisierten Gesellschaft ist die Gegnerschaft aber nicht immer eindeutig. Die Entscheidung zur Flucht kann eine Vorgeschichte haben. Im **monadischen Konfliktstadium** beispielsweise hat sich der Konflikt als solcher noch nicht etabliert. Die Parteien werden zunächst versuchen, das Problem kooperativ zu lösen. Den zuvor beschriebenen Evolutionsstufen geht also ein Kooperationsversuch voraus.

Es entspricht wieder der Schwarz'schen Logik, wenn es zur Konfrontation kommt, wenn die Parteien merken oder davon ausgehen, dass eine Kooperation nicht den gewünschten Erfolg einbringt. Sie werden es dann wieder in ein kooperatives Verhalten wechseln, wenn sie feststellen müssen, dass die Konfrontation ebenfalls nicht zum Ziel führt.

Bedeutung für die Mediation

Die Theorie der Konfliktevolution kann erklären, warum Parteien nicht bereit sind für die Mediation² oder warum sie, wenn sie sich auf eine Mediation eingelassen haben, trotzdem nicht kooperieren wollen oder können.

Es gehört zu den Aufträgen des Mediators, das Streitverhalten der Parteien zu beobachten. Dabei fällt der Blick auch auf das strategische Verhalten. Mit Hilfe der Theorie der Konfliktevolution kann er gegebenenfalls ein anderes Konfliktverhalten ermöglichen. Der Fokus richtet sich dann auf die von den Parteien vorgestellten Erfolgsaussichten alternativer Strategien. Gelingt es z.B. zu verdeutlichen, dass ein Gerichtsverfahren den Parteien nicht den gewünschten Erfolg einbringt, werden sie von der Strategie Abstand nehmen. Im Grunde lassen sich alle Darstellungen zu Mediation auf diese Logik ein, wenn sie daran appellieren, dass die Kooperation stets bessere Ergebnisse einbringt. Die Parteien lassen sich allerdings von pauschalen Ansagen kaum überzeugen. Anders sieht es aus, wenn die strategischen Fragen anhand des konkreten Falles erörtert werden können. Gegebenenfalls ist dafür ein [Einzelgespräch](#) erforderlich.

Mithin geben die Erkenntnisse der Konfliktevolution auch Hinweise für das [Angebot](#) und die [Nachfrage](#) der Mediation. Sie belegen, dass die Parteien in ihrer Konfliktstrategie abzuholen sind, damit sie bereit sind, den Evolutionssprung in den Konsens zu riskieren. Schließlich finden sich in dieser Theorie auch Hinweise wie mit Widerständen und Blockaden umzugehen ist, sofern sie auf strategische Überlegungen der Parteien zurückzuführen sind.

Was tun wenn ...

- [Die Parteien konfrontieren](#)
- [Die Parteien halten sich nicht an die Waffenstillstandsvereinbarung](#)
- [Partei behauptet, dass eine Einigung mit dem Gegner nicht möglich sei](#)
- Weitere Empfehlungen im [Fehlerverzeichnis](#) oder im [Ratgeber](#)

[Eskalation Konfliktarbeit Konflikt](#)

[Hinweise und Fußnoten](#)

Bitte beachten Sie die [Zitier](#) und [Lizenzbestimmungen](#)

Bearbeitungsstand: 2024-09-25 18:59 / Version .

Alias: [Lehre von der Konfliktevolution](#)

Siehe auch: [Herausforderung](#), [Theorie-Konfliktevolution](#)

Die Seite wird im [Aufgabenverzeichnis](#) und im [Verfahrenshindernis](#) erfasst.

Literaturhinweise: [Schwarz \(Konfliktmanagement\)](#)

Prüfvermerk:

Weitere Beiträge zu dem Thema mit gleichen Schlagworten

¹ Quelle: [Schwarz \(Konfliktmanagement 2001\)](#) S. 217, 263 ff. und [Hofmann \(Grundzüge\)](#) S. 29 ff.

² Siehe [Mediationsbereitschaft](#)