

# *Konflikt und Konfliktbehandlung in der Gemeinschaft*

Von Herbert Schneider OFM, Münster

## I. KONFLIKT UND IDENTITÄTSKRISE IN DER GESELLSCHAFT

Die Ordensgemeinschaften leben nicht fernab von der Gesellschaft und ihren Konflikten, sie stellen selbst einen Bereich dieser Gesellschaft dar. Auch für die Ordensgemeinschaften stellt sich die Frage nach der Art der Behandlung der in ihnen auftretenden Konflikte.

Uns geht es hier nicht um den persönlichen Konflikt zwischen zwei Menschen, sondern um den sozialen Konflikt zwischen dem einzelnen und den Verhaltenserwartungen oder Normen der Gemeinschaft<sup>1)</sup>. Die Interaktion der Gemeinschaftsmitglieder setzt die Kenntnis und Erfüllung der gemeinsam anerkannten Verhaltensweisen voraus, andernfalls zerfällt die Gemeinschaft.

Ein Konflikt tritt dann auf, wenn der einzelne die gemeinsamen Verhaltensweisen nicht erfüllt. Mehrere Gründe können dazu führen, daß Konflikte entstehen: Auch in den Ordensgemeinschaften liegen viele Normen nicht eindeutig fest. Die Interaktion der Mitglieder hat einen prozessualen Charakter, da die Mitglieder freie, geschichtliche Personen sind. Daher werden viele Normen erst im Interaktionsprozeß gefunden und festgelegt. Die Tatsache, daß Normen erst gefunden werden und sich wandeln können, zeigt schon den Konfliktscharakter der Gemeinschaften an.

Ferner muß auch in den Ordensgemeinschaften die kritische Reflexion der Mitglieder in Rechnung gezogen werden. Der kritisch nachdenkende Ordenschrist prüft die Normen, ob sie der gemeinsamen Berufung dienen oder nicht. Hier kann der Konflikt als negative Abweichung in der Zerstörung der Bereitwilligkeit des einzelnen, seine übernommenen Verpflichtungen zu erfüllen, bestehen. Der Konflikt kann aber auch als positive Abweichung eine aufbauende Bedeutung haben, wenn von Normen abgesehen wird zum Vorteil des Ganzen oder als Erprobung, wie weit man gehen kann, da die normativen Regeln des Zusammenlebens oft zu abstrakt sind und erst im Handeln die Grenzen genauer festgelegt werden können<sup>2)</sup>. Das wird besonders bei neu errichteten Gemeinschaften der Fall sein.

Schließlich sind die gegensätzlichen Erwartungen verschiedener Gruppen innerhalb der Gemeinschaft zu sehen. Diese Gruppen können durchaus **auch** Teilgruppen einer Interessensrichtung sein, die in mehreren Gemeinschaften vertreten ist. Hier entstehen Konflikte hinsichtlich des Selbstverständnisses der Gemeinschaft.

<sup>1)</sup> Vgl. Dahrendorf, Ralf: Gesellschaft und Freiheit, München 1962, S. 202.

<sup>2)</sup> Cohen, Albert K.: Abweichung und Kontrolle, München 1968, S. 17.

Die Konflikte des einzelnen mit den Normen der Gemeinschaft haben ihre Rückwirkung auf die Identität des einzelnen. Der einzelne gewinnt seine Identität immer auch in dem sozialen Zusammenhang, in dem er lebt. Der Begriff der Identität weist darauf hin, daß der einzelne einerseits einen einmaligen und einzigartigen Kern besitzt, andererseits aber doch von den Werten und Normen der Gemeinschaft bestimmt ist. Die Identität ist die Einheit von individuellen und gemeinschaftlichen Komponenten<sup>3)</sup>).

Der Konflikt mit den Werten und Normen der Gemeinschaft kann eine Rückwirkung auf die Identität zur Folge haben und zur Zerstörung der Identität führen. In der Art der Konfliktbehandlung zeigt sich daher nicht nur ein bestimmtes Verständnis von Gemeinschaft, sondern auch der Stellenwert, der dem um seine Identität ringenden Menschen gegeben ist.

## II. DIE BEDINGUNGEN DER GEMEINSCHAFT FÜR DIE KONFLIKTBEBANDLUNG

Wie hat die Gemeinschaft auszusehen, so daß durch sie eine Konfliktbehandlung möglich ist? Diese Frage hängt von dem jeweiligen Gemeinschaftsverständnis ab.

### 1. Konfliktbehandlung in der organologisch verstandenen Gemeinschaft

Das Verständnis der Gemeinschaft in Analogie zum Organismus ist besonders in dem Werk von Ferdinand Tönnies „Gemeinschaft und Gesellschaft“<sup>4)</sup> entwickelt worden. Tönnies geht es nicht einfachhin um die biologische Einheit selbst, sondern um sie als Gegenbild und Analogie für die Einheit der menschlichen Willen als einem ursprünglichen oder natürlichen Zustand. Sind die Menschen durch den Willen in organischer Weise miteinander verbunden, dann ist Gemeinschaft vorhanden.

Der einzelne ist als Organ des Organismus der Gemeinschaft zu verstehen. Der Organismus ist schon vorher da. Er ist das umfassendere und höhere Sein, dem im eigentlichen Sinne Einheit zukommt. Daher hat das Organ nur Daseinsberechtigung in Beziehung auf das Ganze des Organismus. Das Ganze ist im Teil zwar schon da, der Teil ist daher nichts Partielles, sondern etwas Besonderes. Der einzelne ist aber doch nur eine Modifikation des Ganzen. Der Organismus diktiert den Gliedern seine Teilleistungen zu. Hier herrscht eine Prävalenz der Einheit. Die Selbstverwirklichung der Glieder geschieht nur innerhalb der Einheit der organologisch verstandenen Gemeinschaft.

<sup>3)</sup> Erikson, Erik H.: Identität und Lebenszyklus, Frankfurt 1971, S. 124.

<sup>4)</sup> Tönnies, Ferdinand: Gemeinschaft und Gesellschaft. Grundbegriffe der reinen Soziologie, Berlin 1926.

Das Spannungsverhältnis von individuellem und Gemeinschaft ist hier eindeutig zugunsten der Gemeinschaft entschieden. Der Einzelne steht innerhalb der Gemeinschaft. Er wird gedacht als schon anfänglich derart mit ihr verbunden, daß die grundlegenden Beziehungen schon vor seiner eigenen Entscheidung zur Gemeinschaft vorhanden sind.

Der Konflikt kann dann nur als etwas Krankhaftes erscheinen, das dem Organismus der Gemeinschaft schadet und daher unterdrückt werden muß. Konfliktbehandlung durch „Unterdrückung“ des Konfliktes soll die Einheit von Teil und Ganzem wiederherstellen.

## 2. Konfliktbehandlung in der kybernetisch verstandenen Gemeinschaft

Nach diesem Verständnis erscheint die Gemeinschaft als ein Selbstregulierungssystem, so wie es gerade die Kybernetik als System der Rückkoppelung in den Mittelpunkt des Interesses gestellt hat.

Am Beispiel des Thermostaten läßt sich das System der Rückkoppelung verdeutlichen. Der Thermostat koppelt die Abweichungen der Temperatur zurück auf eine bestimmte Temperatur, die vorher eingestellt worden ist, wie das bei der Heizung der Fall ist. Der Thermostat schaltet die Wärmequelle dann ein, wenn die Raumtemperatur die vorher festgesetzte Höhe unterschreitet. Indem der Thermostat die jeweils vorhandene Temperatur feststellt und sie mit der vorher eingestellten Temperatur vergleicht, kann er die jeweiligen Abweichungen auf die eingestellte Temperatur rückkoppeln.

Wird dieses Verfahren auf die Gemeinschaft übertragen, dann geht es für die Gemeinschaft darum, daß sie als System richtig funktioniert und der Einzelne dem System entspricht. Geht der Einzelne in der Gemeinschaft bis zu einer gewissen Abweichung von den vorgegebenen Normen, dann wird die Kritik eingeschaltet, die den vorgegebenen Sollzustand wieder herstellt. Die Gemeinschaft als Selbstregulierungssystem organisiert sich dadurch wieder neu, es wird erreicht, daß sie sich gleichbleiben kann. Kritik dient der Verhaltens- und Bewußtseinssteuerung auf den festgelegten Soll-Zustand hin. Das abweichende Glied wird nicht einfach wie beim Organismus als krankhaft angesehen und abgestoßen, sondern auf den vorgegebenen Normzusammenhang zurückgeführt.

Die Konfliktbehandlung besteht darin, daß der Konflikt nicht mehr unterdrückt wird, sondern einkalkuliert ist. Richtiges oder falsches Verhalten wird in jedem Fall rückbezogen auf den vorher festgesetzten Normzustand der Gemeinschaft. Das System läßt also Abweichungen bis zu einem gewissen Grade zu. Allzustarke Abweichungen können aber nicht mehr rückgekoppelt werden, wie z. B. bei der Heizung, die nur eine bestimmte Menge an Kälte ausgleichen kann.

Mit extremen Abweichungen wird aber nicht gerechnet, der Wille zum Zusammenleben wird grundsätzlich vorausgesetzt. Das Selbstregulierungssystem der Gemeinschaft erweist sich besonders in kleinen Gemeinschaften, in denen eine schnelle Selbstkontrolle des einzelnen durch die Reaktion der Gemeinschaft möglich ist, als effektiv. Durch die Bildung eines neuen Wir-Bewußtseins werden die Mitglieder wieder an den Normzustand herangeführt. Auf diese Weise soll eine „Lösung“ des Konfliktes möglich sein.

### 3. Konfliktbehandlung in der kommunikatorisch verstandenen Gemeinschaft

Sobald Menschen miteinander ins Gespräch kommen oder miteinander handeln, müssen sie einen Prozeß der gegenseitigen Orientierung einleiten. Sie müssen lernen, sich in das Denken und in die Haltungen der anderen zu versetzen, um von deren Standpunkt aus den eigenen Standpunkt zu sehen und zu vertreten. Jeder überlegt, bevor er spricht, was der andere über ihn vermutet, d. h. er antizipiert die Reaktion der anderen. Auf diese Weise sind die Partner im Gespräch einander orientiert.

Als Beispiel kann das Spiel dienen. Der einzelne Spieler muß sich in die Haltung, in die mögliche Aktion, des anderen versetzen, um auf sie zugehend handeln zu können. Jeder hat im Spiel seinen Platz, er kann ihn aber wechseln. Andere können seinen Platz einnehmen. Aber im Vollzug des Spiels hat er seinen bestimmten Platz, von dem aus er in bezug auf die möglichen Reaktionen der Mitspieler handelt. Die Regeln des Spiels erlauben eine vorgängige Verständigung, damit das Spiel nicht zerfällt, andererseits gelingt das Spiel nur, wenn es eine offene Situation darstellt, in der es erst als ein Zusammenspiel möglich ist.

Es geht also nicht primär um eine vorgegebene Übereinstimmung, sondern um eine Einstimmung, eine Erwartungskongruenz<sup>5)</sup>. Ein Konflikt entsteht durch Nichtverstehen, durch Ausfall der Orientierung an den anderen. Der Zusammenhang muß dann jeweils hergestellt werden durch gegenseitige Orientierung. Der Konflikt ergibt sich nicht nur durch Abweichung von einer vorgegebenen Regel, sondern durch Mangel an gegenseitiger Orientierung im Prozeß der Kommunikation.

Nach dieser kommunikatorischen Auffassung von Gemeinschaft gibt es einen ständigen Prozeß des Neuerfassens eines Orientierungszusammenhanges. Da die Orientierung an anderen immer wieder verfehlt werden kann, entsteht ein Konflikt. Konflikte gehören mehr oder weniger nach diesem Verständnis zur Kommunikation hinzu. Eine „Unterdrückung“ oder „Lösung“ der Konflikte kann hier nicht angestrebt werden, denn dadurch würde die Kommunikation beendet.

<sup>5)</sup> Siegrist, Johannes: Das Consensus-Modell. Studien zur Interaktionstheorie und zur kognitiven Sozialisation, Stuttgart 1970, S. 97.

Die schon vorhandenen Regeln der Kommunikation dienen nur der gegenseitigen Orientierung, die noch im Gange ist und in der immer auch neue Regeln gefunden werden, sobald die Orientierung mißlingt und Konflikte entstehen. Hiernach ist die Gemeinschaft als in Konflikten zu verstehen. Die Art der Konfliktbehandlung kann als „Regelung“ bezeichnet werden. In der „Regelung“ werden die Konflikte nicht zum Verschwinden gebracht, sondern kontrolliert und in den Dienst der Entwicklung der Gemeinschaft gestellt. Gemeinschaft ist dann kein Schonraum, keine heile Welt, in der Konflikte nicht sein sollen, sie wird vielmehr begriffen als Konfliktgemeinschaft, die den Konflikt durch Regelung rational bewältigen muß.

#### 4. Konfliktbehandlung in der dialogisch verstandenen Gemeinschaft

Der Ausgangspunkt dieses Gemeinschaftsverständnisses ist die Tatsache, daß jeder Mensch immer schon in einer Beziehung zu anderen Menschen steht, die in der Begrenzung aktualisiert wird. Im Kommunikationsmodell war das Du, der andere, primär, hier im Modell der Begegnung ist die Ich-Du-Beziehung primär. Weder das Ich noch das Du sind letztlich für sich allein wirklich, sondern beide nur in der Ich-Du-Beziehung. Der eine vernichtet den anderen nicht, beide befreien sich in der im Dialog vollzogenen Begegnung.

Wie auf einem Kreis zwei Punkte immer nur zugleich da sind, keiner vorher oder nachher hinsichtlich des anderen, so sind in der Begegnung von Ich und Du ein jeder ohne Vorrecht gegenüber dem anderen gleichberechtigt aufeinander bezogen. Wie beim Kreis die Punkte auf ein Drittes, den Mittelpunkt bezogen sind, so gibt es vom Ich zum Du und vom Du zum Ich ein Zwischen, wo ein Drittes eine Chance hat zu erscheinen: eine Idee, die Werte des Lebens u. a. Die Beziehung zu diesem Mittelpunkt ist vor den Beziehungen untereinander da, sie ist die Bedingung der Beziehung untereinander<sup>6)</sup>.

Konflikte entstehen durch das Herausfallen aus dem Dialog. Die Konflikte werden behandelt, indem jeder in die Zwiesprache mit dem anderen tritt. In der Zwiesprache nehmen beide teil an einem Dritten, so daß sie mit ihren Konflikten hineingebunden werden in die Wirklichkeit dieses Dritten, das sich in der Begegnung eröffnet. Konflikte werden auf diese Weise miteinander „ausgetragen“.

Alle vier Modelle sind nur Hilfsmittel, sie erschöpfen nicht das Verhältnis von individuellem und Gemeinschaft. Jedes Modell hat seine Grenzen, da das einzelne Modell den lebendigen Vollzug der Gemeinschaft nur von

---

<sup>6)</sup> Buber, Martin: Das Problem des Menschen, Heidelberg 1954, S. 169.

einer Teilwirklichkeit her beschreibt. Auch wird durch die Modelle die Frage noch nicht beantwortet, welche Normen denn überhaupt gültig sein sollen.

Die Modelle können aber hilfreich sein, in bestimmten Konfliktlagen einen Anhaltspunkt für eine Konfliktbehandlung zu bieten. Jede Gemeinschaft muß aber im Einzelfall selbst herausfinden, wie sie einen Konflikt behandelt. Für die Identitätsfindung der einzelnen Mitglieder ist es jedoch erforderlich, daß jeder Werte und Normen einer Gemeinschaft kritisch prüfen und für sich übernehmen kann.

### III. DIE VORAUSSETZUNG DES EINZELNEN FÜR DIE KONFLIKTBEHANDLUNG

Die Entwicklung der Identität des Menschen geschieht nicht aus ihm selbst allein, naturhaft, sondern über den sozialen Zusammenhang. Der Mensch ist nicht einfachhin da und dann hat er auch schon seine Identität, sondern der soziale Zusammenhang bestimmt seine Identität entscheidend mit.

#### 1. Die Aufgabe der Identitätsfindung

Die Aufgabe des einzelnen besteht darin, seine Identität zu finden. Er muß sich klar darüber werden, wer er ist und wo er im sozialen Zusammenhang steht. Die rechte Einschätzung der Normen der Gemeinschaft, die Erkenntnis ihrer jeweiligen Bedeutung in der Gemeinschaft sind Voraussetzungen, daß der einzelne keine falsche Identität entwickelt.

Zur Identitätsfindung bedarf es auch der kritischen Prüfung der Normen auf ihre spezifische Bedeutung für die Gemeinschaft und ihre Funktion bei der Verwirklichung der Selbstbestimmung des einzelnen. Je nach dem Verständnis der Gemeinschaft erhalten die Normen einen bestimmten Stellenwert und eine bestimmte Funktion zur Aufrechterhaltung der Verständigung. Das hat jedoch eine Rückwirkung auf die Identitätsauffassung beim einzelnen.

Aber der einzelne weiß sich nicht nur von der sozialen Welt her bestimmt, er beurteilt sie auch nach Gut und Böse. Der einzelne ist nicht nur ein Bewußtsein, das seine Stelle im sozialen Zusammenhang einzunehmen weiß, er ist auch Gewissen, das ihn auffordert, sich selbst zu prüfen und sich selbst zu kontrollieren<sup>7)</sup>.

Daher wird der einzelne um seiner Identität willen nach letzten Werten Ausschau halten, die ihn instand setzen, die jeweiligen Normen der Ge-

---

<sup>7)</sup> Vgl. Landgrebe, Ludwig: Über einige Grundfragen der Philosophie der Politik, in: Arbeitsgemeinschaft für Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen. Geisteswissenschaften, Heft 158, Köln und Opladen 1969, S. 37.

meinschaften zu prüfen, mit denen er in Konflikt steht. Ohne dialektische Beziehung der Konflikte auf letzte Werte ist nicht einsichtig, wie einer Konflikte behandeln soll. Ohne diesen Bezug strebt der einzelne in jedem Fall danach, sich durchzusetzen. Dann geht es im Zusammenleben nur noch um Selbstbehauptung, nicht aber um Verständigung und Entwicklung einer wahrhaften Identität.

Für alle Partner muß noch eine Bereitschaft vorausgesetzt werden können, sich auf gemeinsam anerkannte Werte und Normen überhaupt zu verpflichten und sie von denen zu trennen, die Gegenstand des Konfliktes sind, und zu versuchen, diese in die Reflexion zu nehmen und nutzbar zu machen für die Entwicklung der Identität<sup>8)</sup>.

Das ist jedoch nur möglich, wenn der Konflikt ein gemeinschaftlicher ist, d. h. wenn beide Parteien, der einzelne und die Gemeinschaft, sich grundlegender Werte und Ziele verpflichtet wissen und der Gegenstand des Konfliktes sich innerhalb dieser Voraussetzungen befindet<sup>9)</sup>.

Weithin läßt sich der Konflikt als eine „Mischung von Konflikt und Kooperation<sup>10)</sup>“ verstehen. Danach sind in jedem Konflikt noch kooperative Momente enthalten. Dementsprechend kann in der Konfliktbehandlung nicht nur auf letzte anerkannte Werte hingewiesen werden, sondern im Gegenstand des Konfliktes selbst kann noch nach kooperativen Momenten gesucht werden. Es wäre die erste Aufgabe der Konfliktbehandlung, diese Momente herauszufinden und sie für die Interaktion und die Entwicklung der Identität nutzbar zu machen.

## 2. Die Überwindung des Nihilismus

Die Erfahrung, daß anerkannte Werte sich als leer und zeitbedingt erweisen, führt viele Menschen zur radikalen Ablehnung von Werten und Normen überhaupt. Dadurch aber sind sie selbst Vollstrecker des vor der Tür stehenden Nihilismus, um ein Wort Nietzsches aufzugreifen<sup>11)</sup>.

Der Mensch schafft sich durch die Anerkennung von Werten eine Orientierung für sein Leben, einen Bereich, ein Haus, wo er leben kann. Die Erfahrung des Menschen ist die, daß der Nihilismus „vor der Tür“ steht, d. h. im Begriff ist, in eine Wohnstätte, in ein Haus, einzudringen. Dieses Haus, diese Heimat, ist die des Wertes. Werte haben aber Wirklichkeit in der Gemeinschaft. In der Gemeinschaft werden dem Menschen Werte vermittelt. Sie ist die Wohnstätte, das Haus, in dem die Werte Wirklichkeit sind und den Menschen behaust sein lassen.

<sup>8)</sup> Bernstein, Saul/Lowy, Louis: Untersuchungen zur sozialen Gruppenarbeit, Freiburg 1969, S. 87.

<sup>9)</sup> Coser, C.: Theorie der sozialen Konflikte, Frankfurt 1965, S. 189.

<sup>10)</sup> Senghaas, Dieter: Konflikt und Konfliktforschung, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 21 (1969), S. 45.

<sup>11)</sup> Friedrich Nietzsche in seinem Werk „Der Wille zur Macht“.

Der Nihilismus bedroht diese Beheimatung des Menschen, er macht den Menschen unbehaust, so daß er nun allen Mächten ausgeliefert ist. Der Nihilismus ist der unheimliche Gast, der in das Haus des Menschen einzudringen im Begriffe ist. Der Mensch gerät, wo der Nihilismus eingekehrt ist, in einen Orientierungskonflikt, dem er nicht gewachsen ist. Die Folge davon ist, daß er seine Identität verliert.

Um so bedeutsamer ist das Nachdenken über die Werte und Normen der Gemeinschaft. Der Mensch kann nicht auf jede Wertsetzung und die Übernahme von Werten als Normen verzichten, wenn er nicht dem Nihilismus verfallen und seine Identität verlieren will. Allerdings ist es wichtig, die Normen an dem zu prüfen, worauf das Gewissen den Menschen anspricht.

Die Gemeinschaften können den einzelnen vor dem Nihilismus und dem Identitätsverlust bewahren, wenn sie ihm solche Werte vorstellen, die er für sich übernehmen kann, um eine Heimat, eine Identität zu finden.