

## **ARBEIT UNTER SPANNUNG: KOOPERATION IST KONFLIKT**

Maren Lehmann

Impuls im Kontext der 7x7-Minuten-Beiträge zum Friedrichshafener Familien-Frühling 2011  
(Wettbewerbsfaktor Kooperation, oder: Sind Familien beziehungsweise?)

*Sieben Überlegungen zum Zusammenhang von Kooperation und Konflikt in Familie und Gesellschaft*

### **1**

Kooperation ist eine Kommunikationsform.

Als Kommunikationsform zielt sie auf die Möglichkeit von Gemeinschaft, torpediert diese Möglichkeit aber zugleich – warum?

### **2**

Kommunikation ist die Sozialisation des „Nein“ bzw. der Negation: Man redet miteinander, wenn und weil man sich nicht oder nicht ganz versteht, und man denkt über den anderen nach, wenn er eigene Vorschläge abgelehnt hat, nicht aber, wenn er einverstanden war; und hinzu kommt: man denkt auch über sich selbst nach, wenn eigene Vorschläge abgelehnt werden – über sich selbst in Beziehung zum anderen.

**Beziehungs'weisheit' ist also eine Erfahrung im Umgang mit Nichtverstehen und mit Ablehnung.**

### **3**

Als Sozialisation der Negation ist Kommunikation zugleich die Sozialisation der Varianz. Denn etwas negieren heißt die Möglichkeit zu öffnen, es zu ändern: So nicht, sondern so (oder so, oder so...). Die Varianz der durch Negation eröffneten Möglichkeiten ist zugleich der Raum der Kooperation (denn man stellt Gemeinsamkeit im Interesse an dieser Variabilität her: die anderen Möglichkeiten sind ja *eigene* andere Möglichkeiten) und der Raum des Konflikts (denn mit der Varianz entsteht eine Alternativität der Möglichkeiten).

**Beziehungs'weisheit' ist also eine Erfahrung im Umgang mit der wechselseitigen Implikation von Kooperation und Konflikt.**

### **4**

Konflikte treten nach Georg Simmel sozial in zwei Fassungen auf, die einander laufend kreuzen: *Konkurrenz* (der andere soll überleben, damit der Sieg einen Sinn hat) und *Kampf* (der andere muss eliminiert werden, damit der Sieg einen Sinn hat). Was es zu vermeiden gilt, ist das Umkippen von Konkurrenz in Kampf. Denn Konkurrenz ist in diesem Sinne eine kooperative Form; sie pflegt den anderen, weil sie sonst mit niemandem konkurrieren kann („streiten“ ist sportlich gemeint, als Auseinandersetzung der Kräfte), und sie pflegt den anderen, indem sie mit ihm streitet. Simmel: Der Konflikt ist „vielfach das einzige Mittel [], durch das uns ein Zusammen mit eigentlich unaushaltbaren Persönlichkeiten noch möglich wird“.

**Beziehungs'weisheit' ist also eine Sensibilität für die Sozialität, die Produktivität und die Integrität von Konflikten.**

### **5**

Konflikte entstehen nach Niklas Luhmann unter zwei strukturellen Bedingungen (und sie weisen also immer wenigstens diese zwei Merkmale auf): Sie rechnen von Kommunikation auf *Handlung* zu (das heißt sie unterstellen jedem Nein eine Absicht), und sie problematisieren *Identität* (das heißt sie nehmen die unterstellte Absicht als Kompaktinteresse der handelnden Person bzw. der handelnden Partei). Diese beiden Strukturbedingungen provozieren eine fatale Konsequenz: Konflikte verführen die beteiligten Personen bzw. Parteien dazu, sowohl den anderen als auch sich selbst nicht mehr *kognitiv* (also lernend, Varianz präferierend) zu verstehen, sondern *normativ* (also nichtlernend,

Invarianz – eben: *Identität* – präferierend). Deswegen haben sie eine inhärente Tendenz, in Kämpfe umzukippen und Kooperation preiszugeben.

**Beziehungs'weisheit' ist also eine Skepsis gegenüber Identitätszumutungen.**

**6**

Gemeinschaften (zum Beispiel Familien, zum Beispiel auch Organisationen) definieren sich nach Harrison C. White als geschlossene, exklusive Kreise, die sich zwar öffnen können, durch diese Öffnung aber unter extreme Anspannung gesetzt werden. Dafür verwendet White den Begriff der Beziehung als Verknüpfung (,tie'). Es geht um die Frage, wie eine Clique oder ein Freundeskreis verhindern kann, vor lauter Misstrauen gegenüber Unbekannten immer kleiner und enger zu werden, und stattdessen offen und locker bleiben kann. Whites Antwort lautet, dass die Clique das Vertrauen gegenüber ihren Angehörigen als Kredit interpretiert, der den Bekannten dieser Angehörigen zugestanden wird. Als Asset dieses Kredits wird gefordert, dass wenigstens zwei Angehörige dieses Vertrauen teilen. Deren Beziehung, das heißt: eine *interne* Beziehung der Clique ist also die Sicherheit für eine riskante externe Beziehung. Die Clique bürgt selbst für den Kredit, den sie gibt. Öffnung ist deshalb schwierig, weil es ums Eigene geht.

**Beziehungs'weisheit' ist also eine Sensibilität dafür, dass Infragestellungen des Anderen immer Infragestellungen des Eigenen sind.**

**7**

Familien sind als Formen sozialer Ordnung in der Moderne einzige Ausnahme von dem Grundprinzip dieser Ordnung, jede Persönlichkeit spezifisch zu fassen (und niemals jede Facette einer Person einzubeziehen, weil das den Koordinationsbedarf heillos überfordern würde); stattdessen orientieren sie sich an der ,ganzen Person' und beanspruchen für sich, alles zu berücksichtigen, was diese Personen betrifft, und (so Luhmann) *nichts nicht*.

Das heißt (Fazit):

Die Kommunikation in Familien hat es schwer mit dem Negationspotential der Kommunikation, weil sie nicht nein sagen *kann*, aber – um Beweglichkeit bzw. Varianz gewinnen zu können – nein sagen *muss*.

Und: Die Kommunikation in Familien hat es schwer mit dem Öffnungspotential von Gemeinschaften, weil sie, um sich öffnen zu können, den Zusammenhalt ihrer Mitglieder in Frage stellen (i.e.: negieren) muss.

**Die Beziehungs'weisheit' von Familien besteht in der Erfahrung, dass ,nein sagen' gewagt werden muss, um Kooperation (Varianz, Offenheit) zu ermöglichen, und in der Duldungsbereitschaft dafür, dass diese Kooperation unter Stress setzt und in Form von Konflikten stattfindet.**

.....