

# STICHWORT KONFLIKTPSYCHOLOGIE

## GERECHTIGKEIT UND EMPÖRUNG

VON PROF. DR. ARIST VON SCHLIPPE UND DR. FRANZISKA VON KUMMER

Bei der Frage, wie Gerechtigkeit, Empörung und Konflikte zusammenhängen, soll es hier um eskalierte Konflikte gehen, aus denen die Beteiligten nicht mehr so einfach herausfinden. Aufgaben oder deren Durchführung betreffende Konflikte („task conflicts“ bzw. „process conflicts“) sind unerlässlich, um Entwicklungen voranzubringen. Vielfach wird dies durch Strukturen sichergestellt (moderierte Konferenzen, Strategiemeetings, Parlamentssitzungen o.Ä.). In diesem Text soll es dagegen vorrangig um Beziehungskonflikte („relationship conflicts“) gehen. Sie können zwar aus Task- und Process-Konflikten heraus erwachsen, doch meist besteht dann bereits eine längere Vorgeschichte.

Es ist diese Konfliktform, die zur Eskalation neigt: Zunehmend geht es nicht mehr um die Sache, sondern um – ja, eben, um Gerechtigkeit! Gerechtigkeit als Kernthema menschlichen Lebens begegnet uns in öffentlichen Reden, in Streitereien kleiner Kinder und in eskalierten Auseinandersetzungen in Familien, Organisationen oder gar Nationen. Die Wurzel jeder eskalierten Konfliktbeziehung ist eine Empfindung verletzter Gerechtigkeit. Es ist evolutionär tief in uns angelegt, darauf mit Empörung zu reagieren, wie bereits Versuche mit höheren Tierarten zeigen. Die Verletzung „normativer Erwartungen“ löst starke Emotionen aus; man erlebt das Verhalten der Gegenseite als „Unverschämtheit“. Die Intensität der Verletzung ist erkennbar an der Stärke der Empörung, die affektive Energie ist hoch – und das Bewusstsein, absolut im Recht zu sein, liefert die Energie, mit allen Mitteln für „Gerechtigkeit“ zu kämpfen.

Doch die Vorstellung, Gerechtigkeit herstellen zu können, ist eine gefährliche Illusion. Absolute Gerechtigkeit existiert nicht; es gibt nur „Gerechtigkeit-en“. Was gerecht ist, wird von jedem subjektiv erlebt – die Maßstäbe unterscheiden sich sehr. Daher sind meist beide Parteien übereinander empört, und so steigert sich die Eskalation. Gerade in Familien haben Menschen oft ein klares Bild davon, ob sie das, was sie selbst im Vergleich zu anderen zu erwarten haben, als gerecht empfinden oder nicht. Jeder führt ein eigenes emotionales „Konto“ darüber, was einem selbst zusteht und was dem oder der anderen zuzubilligen sei. Die „Kontoauszüge“ sind nicht überprüfbar, sie werden ja innerlich geführt. Man kann sich vorstellen, dass sich die Berechnungen der eigenen Verdienste und Versäumnisse stark unterscheiden – man neigt dazu, bei den eigenen Vorzügen gern etwas großzügiger zu sein als bei den eigenen Fehlern.

Kritisch wird es nun, wenn die „Auszüge“ präsentiert werden. Oft ist dies der Erbfall: Wer hat schon vor Jahren

welches Bild geschenkt bekommen? Wer hat Geld von den Eltern für den Hausbau bekommen? Wie viel war das wert, gleicht dies das Bild aus? Und wer hat sich wie intensiv um die Eltern gekümmert, sie immer besucht? Wer hat sich nie blicken lassen und erwartet jetzt, im Testament bedacht zu werden? Die Liste ist unendlich fortsetzbar.

Auch die Mitglieder von Unternehmerfamilien verrechnen ihre Vorzüge und Versäumnisse. Aber hier kommt noch eine ganz andere Systemlogik zum Tragen: Was gerecht in der Familie ist, ist es im Unternehmen noch lange nicht. Wo etwa die Bindungslogik der Familie zumindest vom Grundsatz her Gleichbehandlung fordert, erwartet die Entscheidungslogik des Unternehmens, das kompetenteste und engagierteste Mitglied zu bevorzugen: Wer die operative Führung übernimmt, sollte im Idealfall alle Anteile halten, um entscheidungsfähig zu sein. Das aber widerspricht der Familienlogik zutiefst, ein „Gerechtigkeitsparadox“, mit dem sich zahlreiche Familien konfrontiert sehen. Aus der Diskrepanz der beiden Logiken können gerade im Nachfolge- oder Erbfall Familienkonflikte entstehen, die sich über Generationen hinziehen, wenn es nicht gelingt, das „Empörungskarussell“ zum Halten zu bringen.

### Fazit

Es kann hilfreich sein, im Konfliktfall davon auszugehen, dass ein verletztes Gerechtigkeitsempfinden auf mehreren Seiten vorliegen kann. Dieses zu verstehen hilft, die Eskalation zu reduzieren – verstehen heißt ja nicht, dem anderen gleich zuzustimmen! Vorsichtig sollte man mit der eigenen Empörung umgehen: Wütend-empörte Reaktionen treiben die Eskalation voran, lösen aber nichts. Es ist besser, das „Eisen zu schmieden, wenn es kalt ist“.

#### Wenn Sie mehr dazu lesen möchten:

**v. Schlippe, A. (2014):** Das kommt in den besten Familien vor ... Systemische Konfliktbearbeitung in Familien und Familienunternehmen. Stuttgart: Concadora.

**Stierlin, H. (2005):** Gerechtigkeit in nahen Beziehungen. Heidelberg: Carl Auer Systeme.

#### KEYWORDS

Konfliktpsychologie • Empörung • Gerechtigkeit