

# STICHWORT KONFLIKTPSYCHOLOGIE

## WAS IST EIGENTLICH EIN KONFLIKT?

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

In loser Folge werden unter dieser Überschrift psychologische Aspekte referiert, die für das Verständnis von Konfliktlagen bedeutsam sein können, die sich (nicht nur) in Unternehmerfamilien und Familienunternehmen ergeben können. In den vergangenen Ausgaben wurden bereits erste psychologische Mechanismen vorgestellt, durch die Konflikte verschärft werden können: verletztes Gerechtigkeitsverständnis und die daraus resultierende Empörung sowie typische Verzerrungen der Wahrnehmung. Heute soll es um die Frage gehen, was eigentlich einen Konflikt ausmacht und kennzeichnet.

„Wir *haben* einen Konflikt!“ – das sagt sich so einfach. Aber woran erkennt man dies eigentlich? Was „*hat*“ man, wenn man sagt, es liege ein Konflikt vor? Und was hat man nicht mehr, wenn er „gelöst“ ist? Einen Konflikt kann man nicht sehen und auch nicht hören; was man hört oder sieht, sind nur die Symptome, z.B. Lautstärke oder Aggressionen. Man mag auch Verhaltensspuren nach körperlichen Auseinandersetzungen sehen, Sachbeschädigungen und Schlimmeres, aber der Konflikt selbst, das eigentliche „Konfliktsystem“, ist in gewisser Weise unsichtbar. Es besteht aus einer bestimmten Art, wie die Kommunikation sich verselbstständigt, nicht selten übrigens aus Missverständnissen heraus.

### Die Negation der Negation

Es beginnt mit einem „Nein“. Ein Beispiel mag dies illustrieren: Nehmen wir die zumindest anfangs noch überschaubare Situation einer Familie, die gemeinsam verreisen möchte. Zur Vereinfachung stellen wir uns vor, dass die Kinder noch zu klein sind, um mitzuzuscheiden. „Sie“ möchte z.B. ans Meer: „Lass uns mal wieder an die See fahren!“, „er“ aber nicht: „Ach nee, dazu habe ich keine Lust, lieber in die Berge!“ Ist das schon ein Konflikt? Nein – die Interessendifferenz allein genügt nicht. Erst wenn sie das „Nein“ ihres Mannes nun ihrerseits mit einer entsprechenden Negation beantwortet: „Ich will aber ans Meer!“, bereitet sich ein Konflikt vor. Und wenn er nun wiederum ihre Position negiert: „Nein! Gebirge! Punkt!“, dann könnten beide langsam ins Rutschen geraten. Noch liegt die Möglichkeit des Ausstiegs zum Greifen nah: „Na gut, dann machen wir es so, wie Du vorschlägst!“, oder sie machen etwas anderes, etwa eine Städtereise. Doch wenn die Kommunikation sich in dem Muster der wechselseitigen Verneinung festfährt, ist die Eintrittskarte für den Konflikt gelöst. Ein Widerspruch allein ist also noch nicht problematisch – erst wenn er seinerseits auf Widerspruch trifft, geht es allmählich los. Hier, in der doppelten Verneinung, bildet sich langsam ein Konfliktsystem, das sich zunehmend der Kontrolle der Handelnden entzieht. Es hat dabei die Tendenz, immer mehr Aspekte an sich zu ziehen: „Immer

musst Du Deinen Willen durchsetzen!“ Aha: Da werden nun alte, noch offene „Rechnungen“ mit präsentiert. Und schon geht es nicht mehr nur um den Urlaub, sondern auch um die Frage, wer sich durchsetzt, wer recht hat, und direkt oder indirekt auch um das Selbstwertgefühl: „Wer hat denn in den letzten drei Jahren bestimmt, wo wir hinfahren, ich doch nicht!“ – „Ach, und Du möchtest mit einem Säugling im Hochgebirge wandern?“ – „Oh, jetzt kommt die Leier wieder!“ – „Bitte bleib sachlich!“ – „Ich bin sachlich, Du rastest doch immer aus, wenn Du Deinen Willen nicht kriegst!“ und so weiter – wer kennt solche Spiralen nicht?

### Die Verselbstständigung der Eskalation

Konflikt ist die operative Verselbstständigung der Kommunikation. Langsam zwingt sie den handelnden Personen ihre Bedingungen auf, ohne dass ihnen dies selbst bewusst wird. Die Parteien wähen sich im Vollbesitz ihrer Handlungsfreiheit, doch genau diese geht schrittweise verloren. Der Sog, eskalierend zu reagieren, wird immer stärker; Schritte aus der Dynamik heraus werden immer schwieriger. Mit jeder Interaktion, in der eine Kommunikation konflikthaft, also verneinend, abwehrend, an die andere anschließt, setzt sich das Konfliktsystem fort. Das ist es, was man dann „*hat*“: eine Eigendynamik der wechselseitigen Negation zwischen zwei Parteien (Personen, Gruppen, Organisationen, Nationen), die sich *zwischen* den Konfliktpartnern eingespielt hat und durch Emotionen immer weiter „befeuert“ wird. Daher ist es auch so schwer, daraus allein wieder herauszukommen. Psychologische Eskalationsmechanismen wie die bereits beschriebenen und noch zu beschreibenden tun das Ihrige dazu, dass es immer schwerer wird, aus dem Konflikt auszusteigen. Wer sie versteht, kann die Automaten unterbrechen und die Chance für Lösungen steigern. ◆

#### KEYWORDS

Konfliktsystem • operative Verselbstständigung • Selbstorganisation von Konflikt