

STICHWORT KONFLIKTPSYCHOLOGIE

DER FUNDAMENTALE UND DER FEINDSELIGE ATTRIBUTIONSFEHLER
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, wie sie sich in Unternehmerfamilien und Familienunternehmen ergeben. Die Serie begann in der letzten Ausgabe mit zwei eng zusammenhängenden Stichworten: Gerechtigkeit und Empörung. Heute geht es um die Veränderung der Wahrnehmung in Konflikten.

„Jedes Mal, wenn Familienunternehmen oder Unternehmerfamilien eigentlich einen Psychologen bräuchten ... wenden sie sich an Rechtsanwältel“ An diesem Stoßseufzer über die mitunter nicht ganz zielführende Involvierung des Berufsstands, dem die Erstautorin dieses Beitrags angehört, ist viel Wahres dran. In der anwaltlichen Praxis spielt Psychologie eine weitaus größere Rolle, als es das Jura-studium vermittelt – Grund genug, einmal den Phänomenen auf den Grund zu gehen, die Konflikten und vor allem ihrer Eskalation zugrunde liegen können. Ein tieferes Verständnis von Konflikt-dynamiken hilft nicht nur den Konfliktparteien, sondern nicht zuletzt auch dem juristischen Berater, wenn es gilt, Probleme zu lösen, die nur dem ersten Anschein nach rechtlicher Natur sind.

Rechtliche Auseinandersetzungen sind gerade in Dauer-schuldverhältnissen – also solchen, die auf ein längeres Miteinander angelegt sind (ganz besonders im Arbeitsleben, aber auch in Familien) – oftmals emotional hoch aufgeheizt. Der Kern der Gemeinsamkeit, die Beziehungsebene, verschlechtert sich zusehends, ein Wort gibt das andere, es beginnen gegenseitige Unterstellungen böser Absichten – und zum Schluss ist man sich bloß noch in dem Punkt „einig“, dass die Konflikteskalation selbstverständlich von „der anderen Seite“ betrieben wurde, während man selbst nur darauf reagiert hat. Für beide Seiten ist jeweils klar, wer die Schuld trägt. Dummerweise sieht die Beschuldigung von jeder Seite anders aus!

Einer der „Übeltäter“, die einen besonderen Beitrag zu einer solchen Entwicklung leisten, ist der „fundamentale Attributionsfehler“¹. Es handelt sich um einen typischen Denk- und Wahrnehmungsfehler, der häufig begangen wird

und insbesondere aus einer (zu?) egozentrischen Perspektive auf das Geschehen resultiert. Ist die Verschlechterung der Beziehungen dann erst einmal eingetreten, kommt im ungünstigsten Falle noch der „feindselige Attributionsstil“ dazu, der der Beziehung letztlich gar den Todesstoß versetzen kann. Diese Phänomene zu reflektieren kann ein erster Schlüssel sein, um ein sich eskalierend entwickelndes Konfliktsystem zu verhindern.

Der fundamentale Attributionsfehler: Person oder Kontext?

Menschen suchen grundsätzlich nach Alltagserklärungen für das Handeln ihrer Mitmenschen. Sie wollen die soziale Umgebung verstehen, vorhersehbar machen und am liebsten kontrollieren. Dieser Wunsch ist letztlich evolutionär bedingt, da wir – bei aller heutzutage großgeschriebenen Individualität – noch immer „Herdentiere“ sind. Gruppenzugehörigkeit erscheint uns überlebenswichtig, sodass es für uns von großer Bedeutung ist, unser soziales Umfeld zu verstehen. Versuchen wir, uns das Verhalten anderer Menschen zu erklären, so haben wir dafür prinzipiell zwei denkbare Ansätze: Die Ursache liegt an der Eigenschaft des anderen (personale Attribution) oder am Kontext, an den Rahmenbedingungen, in denen er oder sie (oder auch die andere Gruppe) handelt (situationale Attribution). Der fundamentale Attributionsfehler besteht nun darin, bei anderen Personen – gerade, wenn wir deren Verhalten beanstanden – die Persönlichkeit als Ursache ihres Handelns zu begreifen, während wir das bei uns selbst anders sehen. *Wir* kennen die Situation und wissen, dass wir uns zu einem Termin nur deshalb verspätet haben, weil uns ein vorheriger Termin, verstopfte Straßen und ähnliche Zwischenfälle ein pünktliches Erscheinen unmöglich gemacht haben. Warten wir aber selbst – nicht von solchem Pech verfolgt – ungeduldig auf unser unpünktliches Gegenüber, ist der gedankliche Vorwurf („So ein unzuverlässiger Mensch!“) schnell in unserem Kopf. Negative Handlungen des anderen schreiben wir eher

1 Bei „Attribution“, wörtlich übersetzt „Zuschreibung“, geht es um die Frage, wie man eine soziale Situation interpretiert. Man erklärt sich die Ursache durch Eigenschaften oder Fähigkeiten von einem selbst oder vom anderen. Ein und dieselbe Situation erscheint je nach Attribution völlig unterschiedlich („Das hat er geschafft, weil er so geschickt war!“ – „Dass er das geschafft hat, war Zufall!“).

seiner Persönlichkeit zu („Der ist so was von aggressiv!“), eigene natürlich nicht („Ich war gezwungen, mich zu verteidigen!“). Umgekehrt ist es bei positiven Handlungen: Hier rechnen wir die personale Attribution lieber uns selbst zu, dies dafür umso nachdrücklicher und überzeugter.

Man spricht hier auch von Heuristiken²: Nie haben wir alle benötigten Informationen über eine Situation zur Hand. Wir haben gelernt, auf unvollständiger Grundlage Entscheidungen zu treffen und Sachverhalte zu bewerten. Dies geschieht automatisch und ohne großes Nachdenken – und in vielen Fällen liegen wir damit auch richtig. Schicken uns die Heuristiken aber in die falsche Richtung, dann kostet es Energie und bedarf entsprechender Motivation, um auf bewusstes und kontrolliertes Denken umzuschalten. Folgt man dem ersten Impuls und hinterfragt die Bewertung nicht weiter, hat die (Denk-)Falle bereits zugeschnappt. Kommt unser Gegenüber dann bei der für ihn negativen personalen Attribution schlecht weg und hat auch keine Gelegenheit, die zugrunde liegende Situation zu erklären, hat die Beziehungsebene möglicherweise schon einen ersten Schaden genommen. Da der Attributionsfehler meist auch nicht nur auf der einen Seite vorkommt, sondern „spiegelverkehrt“ jeder sich das Verhalten des anderen negativ, das eigene positiv erklärt, ist der Pfad in die Eskalation bereits angelegt.

Der feindselige Attributionsstil

Und wenn man erst einmal im Konflikt feststeckt, hat der in Ungnade gefallene andere kaum noch eine Chance. Im feindseligen Attributionsstil ist alles *verdächtig*. Harmlose Erklärungen werden vehement verneint („Sie kennen ihn nicht, er sagt das nur so!“). Sie sind verdeckt durch das generelle Misstrauen in Bezug auf die Person des anderen. Er oder sie hat – ganz klar – ein negatives Motiv, handelt mit Absicht, will bewusst Ärger erzeugen. Jede konflikthafte Interaktion treibt die Spirale voran.

Das Tragische hier ist, dass sogar freundliches Verhalten negativ bewertet werden kann: „Es ist ein Trick!“, „Jetzt versucht er, so durchzukommen!“ – aber „Ich bin ja nicht blöd!“ Damit wird ein Ausweg erschwert, der in einem Kompromissangebot oder einer Versöhnungsgeste liegen könnte: Denn wer dem anderen einen Schritt entgegenkommen möchte und dabei „abgebügelt“ wird („Ach, jetzt kommst du mir so?“), wird dazu tendieren, eher eskalativ zu antworten („Also gut, ich kann auch anders, du wirst schon sehen!“) – und der andere sieht sich bestätigt („Ich wusste doch, dass er es nicht ernst meinte!“).

Und wo ist der Ausgang?

So greifen die beiden Attributionsformen, die meist auf beiden Seiten vorliegen, unglücklich ineinander. Als Konfliktberater – sei es auf psychologischer, sei es auf juristischer Grundlage – betritt man bei festgefahrenen Konflikten ein emotionales Schlachtfeld und hat oftmals Schwierigkeiten, die Wurzel des Übels zu finden. Die verheerend

falsche Weichenstellung liegt mitunter schon lange zurück, doch die falsch attribuierten „Kleinigkeiten“ haben sich eskalativ akkumuliert. Manchmal gibt es gar keine verlässliche Auskunft zu den (ohnehin von jedem völlig anders beschriebenen) Ursachen mehr. Immerhin wird manchmal – insoweit erfreulich einvernehmlich – bestätigt, dass ein Problem besteht, welches nur noch mit externer Hilfe zu lösen ist.

Entscheidend ist die Bereitschaft der Konfliktparteien, eine Lösung zu finden – und das heißt vor allem, den Konflikt nicht um seiner selbst willen weiter befeuern zu *wollen*. Das erfordert die Bereitschaft, sich von den einfachen Schwarz-Weiß-Heuristiken mit der Unterteilung in „gut“ (man selbst) und „böse“ (der andere) zu lösen und dem anderen zuzugestehen, dass auch er (natürlich immer auch sie) eine eigene Sicht auf die Dinge hat. Man kann sich darauf einlassen, diese zumindest nachzuvollziehen, ohne die Darstellung des anderen gleich durch entsprechende empörte Kommentare („Das glaubst du doch selbst nicht!“) zu entwerten: Die Aussagen des anderen zu verstehen heißt ja nicht, sie auch richtig zu finden. Es braucht eine gewisse emotionale Stärke, sich den Mechanismen der Attributionsfehler zu entziehen.

Und wer eine freundliche Geste oder ein Versöhnungsangebot macht, sollte sich nicht von einer ersten Ablehnung entmutigen lassen, sondern genau darauf entspannt reagieren. Nur durch freundliche Hartnäckigkeit kann dem feindseligen Wahrnehmungsfehler der Boden entzogen werden.

Fazit

Wer dazu berufen ist, Konflikte zu lösen oder einen Ausweg aus Streitigkeiten zu finden, kann hierbei nur dann wirklich sachgerecht unterstützen, wenn ein Ansatz dafür gefunden wird, zukünftigen Auseinandersetzungen vorzubeugen. Eine rein rechtlich orientierte Beratung behandelt nur Symptome, aber nicht die eigentliche Ursache. Konflikte haben immer auch eine psychologische Komponente – wer diese außer Acht lässt, wird keine nachhaltige und für die Parteien wirklich hilfreiche Lösung finden. ◆

Wenn Sie mehr dazu lesen möchten:

Omer, H./Alon, N./v. Schlippe, A. (2007):

Feindbilder. Psychologie der Dämonisierung.

Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Riedl, R. (1981): *Die Folgen des Ursachendenkens.*

In: *Watzlawick, P. (Hrsg.): Die erfundene Wirklichkeit.*

München: Piper, S. 67–90.

KEYWORDS

Konfliktpsychologie • fundamentaler Attributionsfehler • feindseliger Attributionsfehler • Attributionsstile • Mediation

2 Wörtlich: Suchstrategien.