

Inhaltsverzeichnis der Artikelserie „Stichwort Konfliktpsychologie“

- S. 2** *Stichwort Konfliktpsychologie. Gerechtigkeit und Empörung (4/2021)*
- S. 3** *Stichwort Konfliktpsychologie. Der fundamentale und der feindselige Attributionsfehler (5/2021)*
- S. 5** *Stichwort Konfliktpsychologie. Was ist eigentlich ein Konflikt? (6/2021)*
- S. 6** *Sunk Cost Fallacy: Besser ein Ende mit Schrecken, als ... (1/2022)*
- S. 7** *Stufen der Konflikteskalation. Gemeinsam in den Abgrund (2/2022)*
- S. 9** *Hindsight Bias – Der Rückschaufehler. Oder: Hinterher ist man immer schlauer (3/2022)*
- S. 11** *Konfirmatorische Informationssuche. Von der Neigung, Informationen so auszuwählen, dass sie die eigenen Erwartungen bestätigen (4/2022)*
- S. 13** *Wer die Wahl hat, hat die Qual. Gut angewendete Heuristiken, schlecht angewendete Heuristiken. (5/2022)*
- S. 15** *Gruppenpolarisierung und Gruppendenken. Die Gefahren „gemeinsamen Wissens“ (6/2022)*
- S. 17** *Projektion, projektive Identifikation und die Verschärfung eines Konflikts. Oder: Das sagt jetzt gerade der Richtige! (1/2023)*
- S. 19** *„Apokalyptische Reiter“. Wie sich das Ende einer Beziehung ankündigt (2/2023)*
- S. 21** *„Mere Exposure“ als Konfliktfaktor. Begegnungshäufigkeit entscheidet über das Sympathieempfinden (3/2023)*
- S. 22** *Geeichte Kommunikationsschleifen und Motivunterstellung. Die verheerende Wirkung eskalativer Muster (4/2023)*
- S. 24** *Verantwortungsdiffusion als Konfliktursache. Oder: Wenn sich niemand kümmert ... (5/2023)*
- S. 26** *„Dumm“, „krank“, „böse“. Über Kausalität und personenbezogene Zurechnung (6/2023)*
- S. 28** *Stress als Konfliktfaktor. Ursachen, Wirkungen und Präventionsstrategien (1/2024)*
- S. 30** *Selbstwertdienliche Verzerrung. Wie sich die Wahrnehmung negativer Ursachen unterscheiden kann (2/2024)*
- S. 32** *Kognitive Dissonanz. Von verdrehten Realitäten, ignorierten Fakten und dem Versuch, die Selbstachtung zu wahren (3/2024)*
- S. 34** *Othello auf der Führungsebene: Die Schattenseite der Macht (5/2024)*
- S. 36** *Beharrlich geführte Konflikte (6/2024)*

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

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 Konfliktodynamiken 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.

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 mitzuentcheiden. „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 wännen 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

SUNK COST FALLACY

BESSER EIN ENDE MIT SCHRECKEN, ALS ...

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 können. Heute soll es um „versunkene Kosten“ gehen – und wie uns die Enttäuschung darüber in eine falsche Richtung schicken kann.

„Glücklich ist, wer vergisst, was doch nicht zu ändern ist!“ – Obwohl diese Weisheit spätestens seit Bekanntwerden der Operette „Die Fledermaus“ große Verbreitung gefunden hat, fällt es in der Praxis vielen Menschen schwer, ihr zu folgen und sie gedanklich adäquat zu verarbeiten. Eine typische Falle im Management besteht darin, für Entscheidungen Umstände aus der Vergangenheit heranzuziehen, die für die Zukunft nicht nur irrelevant sind, sondern sogar das Risiko einer Fehlentscheidung erhöhen.

In den vergangenen Texten in dieser Rubrik haben wir verschiedentlich auf „Denkfehler“ hingewiesen, die es schwer machen, sich im Konflikt sachbezogen zu verhalten. Ein weiterer Denkfehler ist jener der „versunkenen Kosten“. Dieser ursprünglich finanzwirtschaftliche Begriff ist auch in Konflikten bedeutsam. Der Fehler sieht folgendermaßen aus: Im Anschluss an bereits getätigte Investitionen, die nicht das erhoffte Ergebnis erbracht haben, wird weiter Zeit oder Geld investiert in der Hoffnung, dass sich die frühere Investition letztlich doch gelohnt haben möge. Dahinter steht der Wunsch, einer Fehlinvestition im Nachhinein noch Sinn zu verleihen. Letztendlich investiert man dann also umso mehr, je mehr man bereits investiert hat. Dieses Phänomen, das auch der Glücksspielsucht zugrunde liegt, kann gleichermaßen unternehmerische Entscheidungen in die falsche Richtung lenken. Der Einsatz wird mit geradezu irrationaler Beharrlichkeit gesteigert.

In gleicher Weise, wie man Geld in Projekten „versenken“ kann, kann man Zeit (und Nerven) in persönliche Konflikte stecken: Denn auch die Aufrechterhaltung einer Konfliktlage ist eine „Investition“ – man streitet sich schließlich, weil man im Ergebnis „recht haben“ will. Je festgefahrener der Konflikt ist, umso größer werden die Hürden, sich mit der Unlösbarkeit abzufinden, das Streiten sein zu lassen oder gar nachzugeben.

Kosten sind bei Fehlinvestitionen „versunken“, wenn sie sich nicht amortisieren, nicht rückgängig gemacht werden und auch nicht mehr beeinflusst werden können. Gleiches gilt im Konflikt – die vertane Lebenszeit und die Nerven, die man in einem Konflikt gelassen hat, bekommt man nicht zurück. Der Amortisationswunsch bezieht sich dann darauf, dass man – wenn man schon so viel in den Konflikt investiert hat – diesen „gewinnen“ oder wenigstens halbwegs ohne Gesichtsverlust „nicht verlieren“ will. Das bisherige Engagement soll sich „gelohnt“ haben. Damit gerät man

aber in die Falle der sich steigernden Eskalation, die in einer der nächsten Folgen Thema sein wird.

Der Umgang mit versunkenen Kosten ist psychologisch herausfordernd: Menschen haben Angst vor Verlusten und tun sich schwer, ein Scheitern zu akzeptieren. Die einzig richtige Entscheidung, verfehlte Investitionen – oder einen festgefahrenen Streit – abzuwickeln, erfordert das Eingeständnis, eine verlustbringende Fehlentscheidung getroffen zu haben. Wer sich dieser Erkenntnis verweigert, hält daran fest, irgendwie doch das Richtige getan zu haben, und versucht, sich selbst davon zu überzeugen, dass man doch noch zu einem lohnenden Ergebnis kommen wird, also bisher nichts falsch gemacht habe. Diese Wahrnehmungsverzerrung soll das Selbstwertgefühl schützen, da man sich ungern eingesteht, falsch gelegen zu haben. Doch der Preis mag hoch sein. So wie man gutes Geld schlechtem hinterherwirft, verschwendet man hier kostbare Lebenszeit, Energie und Mittel (Anwälte, Gerichtskosten) damit, einen festgefahrenen Konflikt am Leben zu erhalten.

Hierin liegt zugleich eine Herausforderung für die Beratung: Wer nicht vorbelastet ist, nicht in die Entscheidungsprozesse involviert war und für die versunkenen Kosten bzw. das Festfahren eines Konflikts nicht verantwortlich ist, tut sich leichter damit, die Aussichtslosigkeit weiterer Beharrlichkeit zu erkennen – dann muss man allerdings dem Ratsuchenden eine Nachricht überbringen, die dieser nur ungern hört. Entsprechendes Feingefühl ist daher unabdingbar.

Fazit

Nicht jede einmal angefangene Aktivität muss auch zu einem guten Ende gebracht werden – mitunter ist ein Projektabbruch mit Schadensbegrenzung der richtige Weg. Ebenso sollte man sich von der Erwartungshaltung lösen, dass sich vergangene Investitionen unbedingt amortisieren müssen. Der beste Weg ist natürlich, Anzeichen eines drohenden Scheiterns frühzeitig zu erkennen und Konflikte nicht so zu betreiben, dass man nur noch in Kategorien von „Sieg oder Untergang“ denkt. ♦

KEYWORDS

Konfliktpsychologie • versunkene Kosten • Verlustaversion • Konflikteskalation

STUFEN DER KONFLIKTESKALATION

GEMEINSAM IN DEN ABGRUND

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

Kein Konflikt gleicht dem anderen. Das gilt natürlich zum einen für das jeweilige Thema, zum anderen unterscheiden sie sich aber auch im Eskalationsgrad. Von einer Verhärtung der Argumente über eine sich verändernde Stimmungslage ist es meist ein weiter Weg, bis man bei einer feindseligen, hasserfüllten Auseinandersetzung landet, aus der kein Ausweg mehr zu sehen ist.

Konflikte entwickeln sich über die Zeit, wenn sie nicht entschieden oder fallen gelassen werden. Manchmal gerät man schnell, manchmal langsam auf höhere Eskalationsstufen. Manchmal sind sie auch als „kalte Konflikte“ über lange Zeit nicht erkennbar, die Beteiligten sind resigniert oder haben Angst, sich ausdrücklich in eine offene Auseinandersetzung zu begeben¹. Es kommt zur „inneren Kündigung“, zum Rückzug voneinander, zu einem „friedhöflichen“, also nur noch formal korrekten Umgang miteinander. Eine solche Dynamik kann aber auch schnell durch irgendein Ereignis umschlagen: „Jetzt reicht’s!“

Vielfach entwickeln sich die Stufen aber auch graduell mit „ansteigender Hitze“, von verhärteten Standpunkten über eine polemischer werdende Kommunikation geht es langsam weiter „die Stufen hinunter“, wie ein Modell des Konfliktforschers Fritz Glasl (2014) zeigt (s. Abb.).

Die neun Stufen lassen sich grob unterteilen in eine Anfangsphase (etwa eins bis drei), in der eine „Win-win-Situation“ noch möglich erscheint. Beide Seiten können noch aus eigener Kraft zu einem beiderseits befriedigenden Ergebnis gelangen. Ein entscheidender Wendepunkt in der Skala ist es, wenn die Dynamik von der Sachseite umkippt auf den persönlichen Angriff (irgendwo zwischen Stufen vier auf fünf): „Du tickst ja wohl nicht richtig!“ Hier wird es zunehmend schwerer, aus der Eskalation herauszufinden. Eine dritte Partei kann hier helfen, die Sachseite und die persönliche Seite wieder auseinanderzuhalten und eine Einigung zu unterstützen. Besonders kritisch werden vor allem die letzten Stufen, in denen eine entscheidende weitere Schwelle überschritten wurde. Nun geht es einer oder beiden Seiten dar-

um, die andere mindestens zu schädigen. Das kann in Stufe sieben eine kalkulierte Demütigung sein, ein Faustschlag, eine Anzeige bei der Steuerbehörde oder die Beschädigung eines vom anderen geschätzten Gegenstands. Wenn es dann in Stufe acht darum geht, den anderen zu zerstören (heutzutage glücklicherweise nur noch selten physisch), dann ist auch die Stufe neun schon nicht mehr weit, auf der man bereit ist, für die Vernichtung des Gegners sogar den eigenen Untergang in Kauf zu nehmen: gemeinsam in den Abgrund.

In diesen letzten Phasen ist eine klassische Moderation oft nicht mehr möglich, es braucht eher eine „Shuttle-Mediation“, bei der die Beraterin als „Go-between“ in Einzelgesprächen zwischen den Parteien pendelt. Auch ein Schiedsgericht, das von beiden Seiten anerkannt wird, kann hier helfen, aus der verfahrenen Lage herauszukommen. Manchmal braucht es aber auch einfach eine „UNO“, eine dritte Kraft, die die Parteien voneinander trennt. In all diesen Fällen ist es unwahrscheinlich, dass die persönlichen Beziehungen wieder in ein gutes Fahrwasser kommen; eher geht es darum, mit möglichst wenig Kollateralschaden zu einer einigermaßen einvernehmlichen Trennung zu gelangen.

Und manchmal ist der Abgrund die letzte Station auf dem Karussell: Beide haben vielleicht ihr Vermögen verloren, sind am Konflikt krank geworden oder gar mit ihm/an ihm verstorben. Meisterhaft ist dies in dem Film „Der Rosenkrieg“ beschrieben, in dem am Ende beide Ex-Ehepartner versuchen, einander das Leben zu nehmen, und durch einen absichtlich herbeigeführten Absturz eines großen Kronleuchters gemeinsam getroffen im Sterben liegen. Die Hand, die einer der beiden noch ausstreckt, um die der anderen zu berühren, wird von dieser brüsk zurückgestoßen – und beide sind tot.

¹ Glasl (2014a).

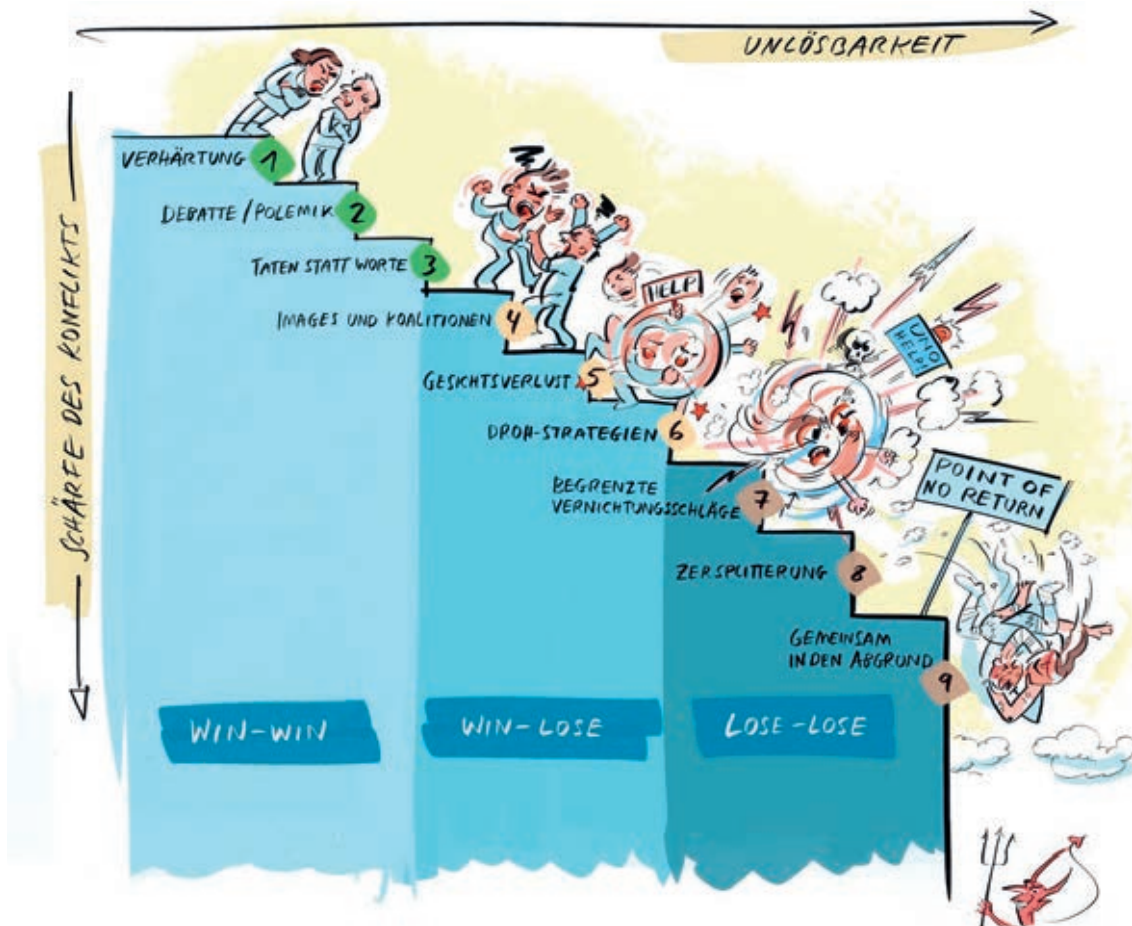


Abb.: Neun Eskalationsstufen nach Glasl
 Quelle: v. Schlippe/Rüsen (2020), S. 24; Zeichnung: Björn v. Schlippe

Fazit

Dieser Text entsteht zu einer Zeit, in der wir weltweit Eskalationsformen und -qualitäten erleben, von denen nur wenige erwartet hätten, dass wir sie jemals wieder erreichen würden. Wenn wir nicht lernen, die Mechanismen, die unserer Spezies von der Evolution mitgegeben wurden, zu verstehen und im Zaum zu halten, steht es schlecht um uns – im Kleinen wie im Großen. „Gemeinsam in den Abgrund?“ – eine nicht mehr ganz unrealistische Vision. ◆

KEYWORDS

Eskalation • Eskalationsstufen • Eskalationsdynamik

Wenn Sie weiterlesen möchten:

Glasl, F. (2014a): Der heimliche Krieg. Wie können wir mit der Dynamik kalter Konflikte konstruktiv umgehen?

In: *Konfliktdynamik*, 3(2), S. 101–109.

Glasl, F. (2014b): Eskalationsdynamik – zur Logik von Affektsteigerungen. In: *Konfliktdynamik*, 3(3), S. 190–199.

v. Schlippe, A./Rüsen, T. (2020): *Konflikte und Konfliktdynamiken in Unternehmerfamilien. Empfehlungen zum Umgang mit familieninternen Auseinandersetzungen.* WIFU (Praxisleitfaden). Kostenfreier Download unter www.wifu.de.

HINDSIGHT BIAS – DER RÜCKSCHAUFEHLER

ODER: HINTERHER IST MAN IMMER SCHLAUER

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

ABSTRACT

Wohl jeder kennt eine solche Situation: Ein Projekt ist nicht so planmäßig gelaufen wie erwartet und eine oder mehrere Personen weisen darauf hin, es ja „gleich gewusst“ zu haben. Zwar waren vorab die Schritte miteinander abgestimmt und man war sich über das Vorgehen einig – doch nun meint der andere auf einmal, von vornherein Bedenken angemeldet zu haben, die sich jetzt „natürlich“ bewahrheitet haben. Abgesehen von der Frage, was einem die Information, dass jemand nach eigenem Bekunden schlauer gewesen ist als man selbst, im Nachhinein noch bringen soll, trägt diese Art Dialog nach einem gescheiterten Projekt oder einer fehlgeschlagenen Idee nicht gerade zu einer positiven Stimmung im Kreise der Betroffenen bei. Schnell kann sich dann auch im Nachhinein noch ein handfester Beziehungskonflikt entwickeln. Dies ist Anlass genug, über den „Hindsight Bias“, den Denkfehler hinter derartigen unkonstruktiven Anmerkungen, nachzudenken und seine Mechanismen aufzuzeigen.

Der sogenannte Hindsight Bias – auch „Rückschaufehler“ oder „I-knew-it-all-along-Effekt“ genannt – beschreibt eine einseitige Erinnerung an eigene Vorhersagen, die im Vorfeld eines Ereignisses getroffen wurden. Nach dem Eintreten des Ereignisses wird die Wahrscheinlichkeit überschätzt, nach der man das Ergebnis hätte vorhersehen können. Nehmen wir z.B. ein risikobehaftetes Projekt, bei dem die Beteiligten vorab durchaus über potenzielle Schwierigkeiten gesprochen, sich aber schlussendlich alle gemeinsam für dessen Durchführung entschieden haben. Wenn nun das Projekt problematisch verläuft, betont dann eine Partei, dass sie genau davor gewarnt habe. Mag sein, dass sie im Vorfeld auf mögliche Nachteile hingewiesen hatte, die Entscheidung selbst hat sie aber mitgetragen. Da jedoch keiner gern selbst zugibt, falsch gelegen zu haben, kann sich der Gedanke verfestigen, dass man selbst die Risiken klar gesehen habe – während es die anderen Beteiligten gewesen seien, die die Einwände nicht hatten hören wollen.

Der konfliktträchtige Denkfehler liegt hier in der Vorstellung, dass man den Ausgang eines Ereignisses exakt hätte vorhersagen können (und natürlich, dass man selbst derjenige war, dem dies gelang). Die Erscheinungsformen einer solchen verzerrten Erinnerung können dabei in drei Kategorien eingeteilt werden: Zwangsläufigkeit („Das musste ja so kommen!“), Vorhersehbarkeit („Wusste ich es doch!“) und eigene frühere Einschätzungen („Ich hab’s Euch ja vorher gesagt!“). Gemeinsam ist allen Fällen, dass die Erinnerung dadurch geprägt wird, dass man am eigenen positiven Selbstbild festhalten möchte. Ein Sachverhalt, der sich unvorhergesehen entwickelt, ist unangenehm – er wird daher in der Erinnerung verwandelt (und verfälscht). Im Nachhin-

ein beschreibt man ihn als einen Sachverhalt, der eindeutig vorhersehbar und daher auch beherrschbar gewesen wäre; am Misslingen tragen daher (möglichst) ausschließlich die anderen die Schuld. Dinge, die passieren, ohne dass man die Kontrolle hat oder bei denen man falsch liegt, sind schwerer mit dem eigenen Selbstbild zu vereinbaren. So hilft die Idee, es „doch gewusst“ und auch gewarnt zu haben – man selbst kann für das Versagen schon mal nicht verantwortlich gemacht werden.

Besondere Schwierigkeiten bringt dieser Denkfehler in Kontexten mit sich, in denen Entscheidungen mit hohen Risiken verbunden sind. So ist es etwa in der forensischen Praxis denkbar, dass durch die Einschätzung einer Fachperson ein Schaden eintritt, auch wenn dies nicht allzu wahrscheinlich ist. Eine genaue Analyse des Falls wird erst dann erfolgen, wenn ein Schaden eingetreten ist. Die vielen ähnlich gelagerten unproblematischen Fälle geraten nicht in den Blick. Die Forschung zeigt, dass man bei Kenntnis der negativen Folgen dazu neigt, deren Vorhersehbarkeit zu überschätzen. So wurden etwa im Rahmen eines Experiments Gutachter um die Einschätzung gebeten, ob die Entscheidung über die Entlassung bestimmter Insassen einer psychiatrischen Anstalt – zu der Aktenauszüge vorgelegt wurden – richtig war. Während die eine Gruppe den Sachverhalt nur anhand der vorliegenden Unterlagen beurteilen sollte, bekam die andere Gruppe die Information, dass der entlassene Insasse später rückfällig geworden sei und wieder ein Gewaltverbrechen verübt habe. Wer um diesen Umstand wusste, kam deutlich eher zu dem Urteil, die Entlassung als Fehler zu bewerten, obwohl die Aktenauszüge in beiden Gruppen identisch waren (es war schließlich ein Experiment). Ähnlich verhält es sich bei Fällen, in denen nachträglich bewertet werden soll, ob

in prekären Familienverhältnissen ein Einschreiten des Jugendamts geboten gewesen wäre. Wenn dann etwas passiert, war es doch eigentlich jedem *klar*, dass es so kommen *musste*.

Im unternehmerischen Kontext hat man es mit anders gelagerten Fällen zu tun, doch können die Konsequenzen etwa strategischer Fehlentscheidungen auch hier durchaus dramatisch sein. Manchmal wird dann der Weg gewählt, sich die Strategie durch eine eingekaufte Beratungsfirma errechnen zu lassen, um sich gegen derartige Rückschaufehler abzusichern: „Die haben gesagt, es sei der richtige Weg!“ Im Familienunternehmen geschieht dies seltener, wird hier die Verantwortung doch oft zwischen Eigentümer und Geschäftsführung gemeinsam getragen; vielfach liegt beides ja auch in einer Hand. Doch auch hier kann es Situationen geben, wonach man (etwa die Gesellschafter) im Nachhinein „schlauer“ ist und bestimmte Dinge anders gemacht hätte, wenn man in die Zukunft hätte sehen können. Nur kann man, wenn dann ein Ereignis eingetreten ist, sich dieses eben auch nicht mehr hinwegdenken, um wirklich valide einzuschätzen, wie man die Umstände vor Bekanntwerden des Ereignisses beurteilt *hätte*. Nicht einmal derjenige, der die Letztentscheidung zu verantworten *hatte*, hat unter diesen Umständen selbst noch einen ungetrübten Zugang zur eigenen Erinnerung.

Gerade wenn es darum geht, Verantwortung zuzuweisen, sucht man gern einen „Schuldigen“ – und damit man ihn zur Rechenschaft ziehen kann, muss ihm auch etwas vorgeworfen werden können. Daher überschätzt man gern die ursprünglichen Handlungsmöglichkeiten und Kenntnisse. Wenn sich dann ein Schuldiger gefunden hat, ist man den schicksalhaften Umständen nicht ganz so hilflos ausgeliefert – es ist nicht deswegen etwas Unvorhergesehenes und Unerwünschtes passiert, weil das eben zum Leben dazugehört, sondern weil jemand (natürlich nicht man selbst) daran Schuld hat. Man muss daher nicht befürchten, auch in Zukunft Schiffbruch zu erleiden. Bei dieser Annahme, die durch den Wunsch nach möglichst hoher Kontrollüberzeugung geprägt ist, handelt es sich um eine Illusion, doch sie lässt so manchen ruhiger schlafen.

Möglichkeiten des Umgangs mit diesem Denkfehler:

- Wenn man selbst bei sich den Impuls bemerkt, irgendjemanden im Nachgang mit Vorwürfen zu überhäufen, sollte man noch einmal in sich gehen und kritisch darüber nachdenken, ob die Umstände zum Zeitpunkt der

Entscheidung wirklich so beherrschbar und vorhersehbar waren, wie man im Nachhinein glauben möchte.

- Weiterhin sollte man sich die Frage stellen, was es für die weitere Zusammenarbeit bringt, sich in Verantwortungszuweisungen zu verlieren. Die wesentliche Aufgabe nach einem gescheiterten Projekt ist nicht, die Vergangenheit bis ins kleinste Detail mit dem Fokus auf Schuldzuweisungen ausdiskutieren, sondern gemeinsam und konstruktiv daraus abzuleiten, was *man* – mithin nicht ausschließlich *der andere* – aus dem Fehler lernen kann.
- Wenn man bereits im Vorfeld das Gefühl hat, dass einzelne Mitstreiter – man kennt sich schließlich – bei gewagteren Entscheidungen im Nachhinein auf dem Standpunkt stehen werden, für mögliche Fehleinschätzungen oder sich realisierende Risiken nicht verantwortlich zu sein, hilft eine saubere Dokumentation zur gemeinsamen Einschätzung von Prognosen bzgl. der Erfolgsaussichten. Eine Dokumentation vor dem Ereignis erschwert die nachträgliche Veränderung dessen, was man angeblich schon vorher gesagt haben *will*.
- Wer von anderen im Nachgang als Verantwortlicher auserkoren wird, sollte das Phänomen direkt ansprechen, ohne sich dabei zu sehr in die Defensive zu begeben – denn natürlich gibt es immer wieder auch Situationen, in denen es um die klare Übernahme von Verantwortung geht. Und doch kann es auch hier gut sein, den Denkfehler zu reflektieren. Man muss sich immer vor Augen führen, dass in erster Linie entscheidend ist, wie man ein Problem – gemeinsam – lösen kann.

Fazit

Generell empfiehlt es sich, weniger nach Schuldigen zu suchen oder sich einer „Ahndung“ des (angenommenen oder auch tatsächlichen) Fehlverhaltens anderer zu widmen, sondern den Fokus darauf zu richten, was *alle* Beteiligten beim nächsten Mal anders und vielleicht sogar besser machen könnten. ◆

KEYWORDS

Hindsight Bias • Rückschaufehler • I-knew-it-all-along-Effekt

Wenn Sie weiterlesen möchten:

Werth, L., Mayer, J. (2008). Sozialpsychologie. München: Spektrum der Wissenschaft, S. 74ff.

KONFIRMATORISCHE INFORMATIONSSUCHE

VON DER NEIGUNG, INFORMATIONEN SO AUSZUWÄHLEN,
DASS SIE DIE EIGENEN ERWARTUNGEN BESTÄTIGEN

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

ABSTRACT

Hat man einmal eine negative Meinung über sein Gegenüber, sieht man seine Auffassung oft bestätigt. Denkt die andere Konfliktpartei dann genauso über einen selbst, ist die Sackgasse perfekt. Einer der psychologischen Übeltäter hinter diesem Phänomen ist die „konfirmatorische Informationssuche“: die Neigung, Informationen so auszuwählen und zu interpretieren, dass sie die eigenen Erwartungen bestätigen.

Menschen fällt es schwer, inkonsistente Informationen zu verarbeiten. Das gilt insbesondere unter Belastung – also auch im Konflikt. Was ins Bild passt, wird sofort akzeptiert; Informationen, die die eigene Position kritisch hinterfragen, eher ausgeblendet. Würde man sich eingestehen, dass eine als negativ wahrgenommene Person auch positive Facetten hat oder umgekehrt, entstünde eine sogenannte kognitive Dissonanz. Um sich dieser zu entziehen, neigt man dazu, die Wahrnehmung frühzeitig zu filtern und zu verzerren. Das funktioniert mit beiderlei Vorzeichen: Ein „Feind“ kann einem oftmals nichts recht machen, doch kennt jeder auch Fälle, in denen Partner einander – zumindest zu Beginn der Beziehung – attestieren, über keinerlei charakterliche Schwächen zu verfügen. Eine Zusammenarbeit, die so beginnt, führt ein erhebliches Risiko des Scheiterns mit sich.

Ein derart getrübtter Blick ist also keinesfalls zu empfehlen. Als externe Partei fragt man sich mitunter, ob die Beteiligten von demselben Sachverhalt sprechen, ja ob sie sich überhaupt auf demselben Planeten befinden; ganz sicher sitzen sie nicht „im selben Kino“. Jede Seite schildert aus ihrer subjektiven Sicht einen ganz klaren Fall, der allerdings nahezu nichts mit dem der anderen Seite zu tun hat.

Die fehlgeleitete Wahrnehmung kann dabei in fünf verschiedenen Konstellationen auftreten:

- **Addition konsonanter Kognitionen:** Hier wird zielgerichtet danach gesucht, das bereits bestehende Bild zu bestätigen. Wer einen Gegner gefunden hat, findet schnell weitere Beispiele für dessen Fehlverhalten. Man hat schließlich immer recht gehabt!
- **Subtraktion dissonanter Kognitionen:** Es geht darum, das Bild stabil zu halten – Anzeichen für positive Seiten des anderen werden ausgeblendet, freundliche Gesten nicht gesehen.

- Wenn die dissonante Kognition nicht übersehen werden kann, kann ein *Austausch gegen eine konsonante Kognition* erfolgen, man interpretiert das Verhalten des anderen entsprechend negativ: „Ja, der Gegner zeigt ein vermeintlich positives Verhalten, aber das macht er nur, um abzulenken oder zu täuschen!“ Selbst nette Gesten sind dann feindselige Akte, da unredliche Hintergedanken unterstellt werden – und das Bild des bösen anderen bleibt konstant (dieser „feindselige Wahrnehmungsfehler“ wurde in FuS 5/2021, S. 202 f. bereits genauer beschrieben).
- Droht hingegen die Waage in eine andere Richtung zu kippen, als man denkt, kann man – als vierte Konstellation – *konsonante Kognitionen mit mehr Gewicht versehen* oder
- *dissonante Kognitionen abwerten:* Kleinigkeiten werden zu gravierendem Fehlverhalten, alternativ werden dissonante Kognitionen in ihrer Wichtigkeit reduziert – der Gegner hat sich natürlich nicht übermäßig engagiert und richtig Einsatz gezeigt, sondern hat bestenfalls das getan, was man von ihm erwartet.

Im Ergebnis hat die Gegenseite jeweils keine Chance, dem Negativbild zu entkommen. Negatives passt ins Bild, Positives wird auch negativ umgedeutet. Die Wahrnehmung wird durch entsprechende Vorannahmen gesteuert, neue Informationen werden so interpretiert, dass sie zu den bisherigen Annahmen passen. Die eigene Suchstrategie ist darauf aus, bestehende Annahmen zu bestätigen, statt nach Fakten zu suchen, die deren Widerlegung nahelegen. Man hört eben lieber denen zu, die einem beipflichten, als sich zu hinterfragen.

Konfirmatorische Informationssuche zu betreiben, ist ausgesprochen menschlich – wir möchten uns im Denken nicht ständig umorientieren. Wir freuen uns über Bestätigung und suchen diese, statt uns dadurch verunsichern zu lassen,

dass wir Informationen wahrnehmen, denen entsprechend wir im Unrecht sein könnten. Dies gilt erst recht, wenn man wenig Zeit zum Überlegen hat oder meint, schnell reagieren zu müssen.

Fazit

Wer es von vornherein vermeiden möchte, in festgefahrenen Konflikten zu landen, sollte stets bereit sein, eigene Annahmen kritisch zu hinterfragen. Andere Meinungen sind erst einmal nur genau das – „anders“, nicht „falsch“. Wenn man dabei etwas hört, was man eigentlich nicht hören möchte, sollte gerade das ein Grund sein, genauer hinzuhören. Dinge, die vermeintlich nicht „ins Bild passen“, verdienen besondere Aufmerksamkeit. Das Beharren auf einmal ge-

fassten Standpunkten ist kein Zeichen von Charakterstärke, sondern zeugt von deren Fehlen. So mancher Konflikt löst sich in Wohlgefallen auf, wenn es den Betroffenen gelingt, aus der konfirmatorischen Informationssuche und insbesondere ihren emotionalen Folgen auszusteigen und wieder unbefangener aufeinander zuzugehen. ◆

KEYWORDS

konfirmatorische Informationssuche • kognitive Dissonanz •
konsonante Kognitionen • dissonante Kognitionen

ANZEIGE

Plattform

Unternehmeredition

Finanzierung - Nachfolge - Vermögen

www.unternehmeredition.de

- (E-)Magazin
- Online
- Events
- Netzwerk

Jahresabo:
48 EUR
(inkl. MwSt.)

by

GoingPublicMedia

Enabling Corporate Finance. Securing Wealth. Connecting People.

WER DIE WAHL HAT, HAT DIE QUAL

GUT ANGEWENDETE HEURISTIKEN, SCHLECHT ANGEWENDETE HEURISTIKEN

VON FRANZISKA V. KUMMER UND ARIST V. SCHLIPPE

ABSTRACT

Die Notwendigkeit, Situationen schnell einzuschätzen und angemessene Entscheidungen zu treffen, begegnet uns ständig und überall. Dies reicht von unbedeutenden Fragen wie der Auswahl der Brötchen in der Bäckerei bis hin zu strategischen Weichenstellungen, die über das Schicksal eines Unternehmens entscheiden. Bei komplexen Fragen – und damit auch in den meisten Konfliktlagen – ist perfekte Rationalität unmöglich. Man kann nie alle Optionen vollständig überblicken, alle Sachverhalte erschöpfend erfassen, bewerten und daraus die objektiv bestgeeignete Lösung wählen. Die Kunst besteht darin, unter Unsicherheit zu entscheiden, obwohl man nicht alle Risiken oder mögliche Konsequenzen kennt. Defizite der Entscheidungsfindung sind oftmals eine Quelle von Konflikten – erst recht, wenn man (selbst) Anzeichen von Starrsinn als vermeintliches Zeichen von Charakterstärke und Konsequenz fehlinterpretiert. Darauf gründende Konflikte sind dann unausweichlich. Ziel des nachstehenden Beitrags ist es, den Begriff der „Heuristik“ vorzustellen und die konfliktpsychologische Bedeutung schlecht angewandter Heuristiken näher zu beleuchten.

Unter einer Heuristik versteht man die Kunst, mit einem nicht erschöpfenden Wissen und bei nicht ausreichender Zeit mithilfe von Faustregeln zu möglichst realitätsnahen Aussagen bzw. praxisingerechten Lösungen zu gelangen. Heuristiken kommen zum Tragen, wenn wir uns schnell ein Urteil bilden wollen oder müssen. Sie dienen dann als Entscheidungsgrundlage. Oftmals funktioniert die Urteilsbildung dabei unbewusst und automatisch, sie helfen aber trotzdem durchaus, zu einer vernünftigen Entscheidung zu kommen. Bei einem Autokauf etwa investieren manche mehr, manche weniger Zeit in die Informationssammlung. Letztlich hat man nie alle entscheidenden Daten aller auf dem Markt befindlichen Modelle und wird nie wissen, wie die einzelnen Faktoren *objektiv* ins Gewicht zu setzen sind – und doch gibt es in Deutschland mehr als 65 Mio. Autos, für die sich irgendwann irgendwann entschieden hat.

Gut und reflektiert angewendet führen Heuristiken zu Entscheidungen, die sich als sachgerecht und praktikabel erweisen. Man hat Energie gespart und auch ohne vollständige Informationsgrundlage eine letztlich angemessene Entscheidung getroffen.

- Bei der *Verfügbarkeitsheuristik* hält man den Eintritt eines Ereignisses für umso wahrscheinlicher, je mehr passende Beispiele man vor Augen hat, sei es, dass man diese häufiger erlebte oder sie als besonders auffällig erinnert. Manchmal ist dies sinnvoll, es kann jedoch auch in die Irre leiten, weil man etwa Häufigkeiten überschätzt oder die verfügbare Information einseitig gewichtet. So wird etwa nach einem medial präsentierten Flugzeugabsturz die Gefahr der zivilen Luftfahrt überschätzt. Und im Kon-

flikt werden dann möglicherweise Ausnahmen, in denen sich der andere konstruktiv verhielt, nicht wahrgenommen, weil sie den verfügbaren Gedächtnisinhalten widersprechen.

- Eine *Repräsentativitätsheuristik* wird angewendet, wenn eine Einzelinformation als repräsentativ für viele Ereignisse angesehen wird. Das Verhalten eines Konfliktpartners wird dann als „typisch“ angesehen, auch wenn er oder sie viele andere Verhaltensweisen zeigt – die Schublade ist gewählt.
- Die *Ankerheuristik* kommt zum Einsatz, wenn man auf Kontextinformationen zurückgreift, um eine Entscheidung zu treffen. In einem Experiment wurden beispielsweise Menschen befragt, wie viel Geld sie zur Rettung von Seevögeln bei einer Ölpest spenden würden. Die Fragen wurden mit zwei verschiedenen „Ankern“ versehen: Wer gefragt wurde, ob er/sie bereit wäre, 5 USD zu spenden, erklärte sich bereit, durchschnittlich 20 USD zu geben, bei einer Ankerzahl von 400 USD betrug die Spendenbereitschaft 143 USD. Im Konflikt werden Verhandlungen einer Lösung schwieriger, wenn die Kontrahenten vorab eine feste Position formulieren, die einen selbst und den anderen als „Anker“ festlegt („Wenn ich nicht mindestens XYZ bekomme, brauchen wir hier gar nicht anzufangen!“) So sinnvoll es ist, Heuristiken anzuwenden – und oft geschieht dies eben unbewusst –, sie führen nicht immer zu guten Entscheidungen, wenn man sich unreflektiert auf sie festlegt. Faktoren wie Unkonzentriertheit, Zeitdruck, einseitige Informationsaufnahme, zielgerichtete soziale Beeinflussung und auch emotionale Merkmale haben ihren

Einfluss. Die Erstautorin dieses Beitrags erlebt es in ihrer arbeitsrechtlichen Praxis immer wieder, dass Sachverhalte, die auf den ersten Blick nach einem Kündigungsgrund für ein Arbeitsverhältnis aussehen, zum Anlass für Schnellschüsse genommen werden, weil die Verantwortlichen schnell reagieren wollen, sich nicht die Zeit für eine hinreichende Sachverhaltsaufklärung nehmen oder diese vorrangig unter dem Aspekt der konfirmatorischen Informationssuche (siehe FuS 4/2022) durchführen, über Ereignisse (genauer: ihre erste Wahrnehmung davon) verärgert sind und auch noch von anderen Personen bestätigt wird, dass es sich um einen „klaren Fall“ handele. Wird die Kündigung dann mit sehr guten Argumenten angegriffen, halten dennoch die meisten Arbeitgeber daran fest, weil sie es nun einmal so entschieden haben und dann auch *durchziehen* wollen.

Fazit

Konflikte verschärfen sich insbesondere dann, wenn an solchen Entscheidungen – nur weil man sie eben einmal getroffen hat – bedingungslos festgehalten wird. Gelingt die Vermeidung einer schlechten Heuristik nicht bereits dadurch, dass man rechtzeitig erkennt, auf bewusstes und kontrolliertes Denken umschalten zu müssen und ggf. mehr Zeit und Energie in die Sachverhaltsaufklärung zu investieren, so muss zumindest die Bereitschaft bestehen, noch einmal zwei Schritte zurückzugehen und zu ergründen, ob man wirklich auf dem richtigen Pfad ist. Wer es vermeiden

möchte, einer schlechten Heuristik hinterherzulaufen, ist aufgerufen, sich eine hinreichend breite Informationsbasis zu sichern und aufkommende Einwände ernst zu nehmen. Wer feststellt, dass er selbst „Opfer“ einer durch schlechte Heuristiken geprägten Entscheidung geworden ist, sollte versuchen, die maßgeblichen Informationen verfügbar zu machen und insbesondere nicht durch eigenes Konfliktverhalten – beispielsweise durch einen feindseligen Attributionsstil (siehe FuS 5/2021) – die Eskalation weiter zu betreiben. ♦

LITERATURVERZEICHNIS

v. Kummer, F./v. Schlippe, A. (2022):

Konfirmatorische Informationssuche. Von der Neigung, Informationen so auszuwählen, dass sie die eigenen Erwartungen bestätigen. Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie, 12(4), S. 156–157.

v. Schlippe, A./v. Kummer, F. (2021):

Stichwort Konfliktpsychologie: Der fundamentale und der feindselige Attributionsfehler. Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie, 11(5), S. 202–203.

KEYWORDS

Heuristik • Verfügbarkeitsheuristik • Repräsentativitätsheuristik • Ankerheuristik

ANZEIGE

NEU!

Sonderausgabe Gesellschafter- kompetenz

2. Auflage (2022)

**Kostenfreies E-Magazin fus-magazin.de/gesellschafterkompetenz
Print-Ausgabe bestellen* www.fus-magazin.de**



Foto: © pinkeyes – stock.adobe.com

*35,20 EUR zzgl. Versandkosten

GRUPPENPOLARISIERUNG UND GRUPPENDENKEN

DIE GEFAHREN „GEMEINSAMEN WISSENS“

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

ABSTRACT

In den letzten Ausgaben der FuS haben wir versucht, typische Muster zu beschreiben, die dazu führen, dass die Beteiligten in einem Konflikt die Realität immer mehr durch einseitig verzerrte „Linsen“ betrachten. Diese Muster können noch verstärkt werden, wenn es sich um Konflikte zwischen Gruppen handelt, beispielsweise zwischen verschiedenen Stämmen innerhalb einer Unternehmerfamilie oder auch zwischen Arbeitgeberseite und Betriebsrat bei kontroversen Fragen. Hier können die Prozesse innerhalb der Gruppe bedingen, dass die Betroffenen sich immer mehr in ihrer eigenen Welt, ihrer eigenen „Blase“, bewegen und eine Situation so immer weniger realitätsnah eingeschätzt wird. Entsprechend werden Entscheidungen getroffen, die im günstigen Fall suboptimal sind, oft aber auch Konflikte in immer gefährlichere Dimensionen hinein eskalieren lassen können¹.

Merkmale, die diesen „Tunnelblick“ begünstigen, sind insbesondere:¹

- ein hoher Zusammenhalt der Gruppe (hohe Kohäsion, z.B. durch ein Näheverhältnis oder Ähnlichkeit der Gruppenmitglieder) und eine Norm, wonach dieser unbedingt gewahrt werden muss,
- starker äußerer Druck (Bedrohung in einem Konflikt bzw. Entscheidungsdruck und hierdurch erhöhte Emotionalität),
- beschränkter Zugang zu externen Informationen/Isolation der Gruppe und
- strukturelle Mängel im Aufbau der Gruppe, z.B. mit dominanten Meinungsführern oder schwachen Führungskräften.

Zwei Mechanismen sollen in diesem Zusammenhang besonders hervorgehoben werden: Gruppenpolarisierung und Gruppendenken. Beide haben damit zu tun, dass eine Gruppe ihren Zusammenhalt durch ein Thema bedroht sieht und dass abweichende Einschätzungen der Situation weniger Chancen haben, Gehör zu finden.

Von Gruppenpolarisierung sprechen wir, wenn die Gruppenmitglieder im Verlauf der Diskussion einen extremeren Standpunkt einnehmen, als sie ihn einzeln selbst im Vorhinein vertreten haben. Ein Austausch mit Menschen, die eine ähnliche Meinung vertreten wie man selbst, kann also zu einer Extremisierung der Ausgangspositionen führen. Denn in einer Gruppendiskussion werden bevorzugt jene Argumente angeführt, die die bestehenden Positionen bestärken – bereits evolutionär bedingt möchte man sich nicht gegen eine Gruppe stellen, der man angehört, und dadurch den Ausschluss aus der Gemeinschaft riskieren. Dazu kommt, dass die individuellen Meinungen davon geprägt

werden, wenn eine Meinung häufiger ausgesprochen wird (vor allem von Mitgliedern mit einem hohen Ansehen). So kann eine Gruppe sich in einer Einschätzung „aufheizen“. Im Konflikt mit einer anderen Gruppe können sich dadurch eingefahrene Meinungen über „die anderen“ festigen, was wiederum die Eskalation steigern könnte.

Verhängnisvoll verschärft wird dieser sozialpsychologische Mechanismus noch durch Gruppendenken, auch „Group Think“ genannt. Hier macht es ebenfalls der Wunsch nach Zusammenhalt und Einstimmigkeit schwer, zu einer realistischen Einschätzung der Situation zu gelangen. Eine abweichende Meinung bedroht den Zusammenhalt, wird vielfach ignoriert oder gar negativ gewertet. Wer sich kritisch äußern würde, hält sich eher zurück, weil die Person glaubt, die einzige zu sein, die so denkt. Man will den Gruppenfrieden nicht stören. In der Folge entsteht so etwas wie eine Illusion der Einstimmigkeit: Die Mitglieder glauben, alle seien sich einig und beurteilen die Lage gleich. Sie bestärken sich wechselseitig in der einen Sicht und kontrollieren einander daraufhin, dass diese beibehalten wird. Dem Bild der Gruppe widersprechende Informationen werden ignoriert (vgl. das Konzept der „konfirmatorischen Informationssuche“, das in FuS 12(4) beschrieben wurde). Die Möglichkeit, dass die Dinge auch anders sein könnten, wird gar nicht erst erwogen. Der Glaube an die moralische Integrität der eigenen Gruppe ist unerschütterlich; entsprechend hoch ist aber auch der Konformitätsdruck. Das kann so weit gehen, dass ein Mitglied, das eine alternative Sicht vertritt und dabei bleibt, als illoyal oder gar als Verräter gilt.

Gruppenpolarisierung und Gruppendenken machen es immer schwerer, in der Gruppe mögliche konstruktive Alternativen zu überlegen und zu vertreten. Wenn jemand dies wagt, mag es sein, dass selbst ernannte „Meinungswächter“ auftreten und denjenigen, der eine andere Meinung äußert (z.B.

¹ Simon (2018).

den Vorschlag, der anderen Konfliktpartei ein wenig entgegenzukommen), unter Druck setzen: „Wie kannst du so dumm sein und glauben, dass ...?“ Die Gruppe bewegt sich in der Illusion der Einstimmigkeit und man schützt sich gegenseitig vor negativem Feedback – Informationen und Meinungen, die nicht zur Gruppenmeinung passen, werden abgewehrt oder nicht zur Kenntnis genommen.

Unter solchen Bedingungen geht der eigentliche Vorteil verloren, dass in einer Gruppe mehrere Perspektiven möglich sind und dass daher das Gesamtwissen der Gruppe größer ist als das des Einzelnen: „Gemeinsam sind wir blöd!“². Der „Effekt des gemeinsamen Wissens“ kann dazu führen, dass eine Gruppe immer wieder allen bereits bekannte Themen und vermeintliche Fakten diskutiert, die Mitglieder sich wechselseitig in einer Sicht bestätigen und die Meinung der Gruppe immer mehr verfestigt wird.

Wer dieser „Falle“ entkommen möchte, sollte das Phänomen von vornherein offen ansprechen und abweichende Meinungen nicht nur offen aufnehmen, sondern zur Äußerung von Gegenstandspunkten geradezu ermuntern – besser, man erörtert gleich selbst die Gegenargumente und darauf mögliche Reaktionen, statt in einem aufgeheizten Konflikt von der Gegenpartei damit völlig überraschend

konfrontiert zu werden und dann improvisieren zu müssen. Bereits die Bildung von kleineren Untergruppen, die separat Themen diskutieren, kann hier helfen. Die standardmäßige Hinzuziehung von Externen – seien es psychologische Berater, seien es Rechtsanwälte –, die die Gruppe aus ihrer festgefahrenen Einigkeit herausholen und vielleicht sogar als *Advocatus Diaboli* fungieren können, schützt vor Betriebsblindheit und davor, sich letztlich zum Schaden der eigenen Gruppe gemeinsam aussichtslos zu verrennen. ◆

LITERATURVERZEICHNIS

v. Kummer, F./v. Schlippe, A. (2022):

Konfirmatorische Informationssuche. Von der Neigung, Informationen so auszuwählen, dass sie die eigenen Erwartungen bestätigen. In: *FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie*, 12(4), S. 156–157.

Simon, F. (2018):

Gemeinsam sind wir blöd!? Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten. 5. Auflage, Heidelberg: Carl-Auer Systeme.

² Simon (2018).

KEYWORDS

Gruppendenken • Gruppenpolarisierung • gemeinsames Wissen

BUCHREZENSION

UNTERNEHMENSFÜHRUNG

ERFOLGREICH DURCH MODERNES MANAGEMENT & LEADERSHIP

Die Professoren Stoi und Dillerup legen ihr etabliertes Lehrbuch zur Unternehmensführung in sechster Auflage vor. Der Umfang wurde auf 1.103 Seiten erweitert. Es ist – soweit ersichtlich – das umfassendste und aktuellste deutsche Buch zu Strategie und Unternehmensführung. Der Bezug zu Deutschland ergibt sich nicht nur aus der Sprache, sondern auch aus der Schilderung typischer Probleme deutscher Unternehmungen und der Erörterung deutscher Fallbeispiele. Das weitgespannte Thema wird in der klassischen Gliederung der unterschiedlichen wissenschaftlichen Perspektiven, der Funktionskreise Planung, Kontrolle, Organisation, Personal, Information und Kommunikation aufbereitet. Unter dem Titel verschiedener Perspektiven der Unternehmensführung werden unterschiedliche Schwerpunkte einer inhaltlichen Strategie ausdifferenziert, darunter auch risikoorientierte Strategien.

Angesichts der umfassenden Themenstellung und des Bezugs zu Deutschland ergibt sich geradezu naturgemäß, dass das Stichwort „Familienunternehmen“ im Inhaltsver-

zeichnis mit mehreren Seitenverweisen auftaucht. Die Forschung zu diesem Unternehmenstyp zeigt Wirkung, auch in der allgemeinen BWL. ◆

Prof. Dr. Hermut Kormann



BUCHINFORMATIONEN

Titel: Unternehmensführung. Erfolgreich durch modernes Management & Leadership

Autor: Roman Stoi, Ralf Dillerup

Verlag: 6. Aufl., München: Franz Vahlen 2022

ISBN: 978-3-8006-6338-5

1.103 Seiten, 59,00 EUR

PROJEKTION, PROJEKTIVE IDENTIFIKATION UND DIE VERSCHÄRFUNG EINES KONFLIKTS

ODER: DAS SAGT JETZT GERADE DER RICHTIGE!

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

ABSTRACT

So manche Konfliktpartei gerät bei zunehmender Konfliktintensität mitunter ins Staunen über die Vorwürfe, mit denen sie sich von der anderen Seite auf persönlicher Ebene konfrontiert sieht. Da werden einem Verhaltensweisen oder Persönlichkeitseigenschaften vorgehalten, von denen man ganz sicher ist, dass es doch gerade die andere Seite ist, die mit diesem Verhalten den Konflikt schürt und verschärft. Wer die psychologischen Mechanismen hinter dem Phänomen der Projektion verstanden hat, läuft nicht in die Falle der sogenannten projektiven Identifikation, sondern hat den Spiegel in der Hand, um projektive Aussagen dorthin zu sortieren, wo sie hingehören.

Zunächst stellt sich die Frage, was eine „Projektion“ überhaupt ist: Sie zeichnet sich wesentlich dadurch aus, dass man anderen Menschen negative Eigenschaften, Schwächen und Probleme zuschreibt, die einen eigentlich selbst betreffen, die man an sich aber, wenn überhaupt, nur ungern wahrnimmt. Mehr noch: Man „bekämpft“ sie stellvertretend in der anderen Person. Nehmen wir beispielsweise Aussagen wie: „Der Typ ist so übel! Ständig lästert er über andere Leute!“ – dass die Person genau das gerade tut, was sie dem anderen vorwirft, ist ihr gar nicht bewusst. So erzeugt oder verschärft man Konflikte in sozialen Beziehungen, denn wer lässt sich schon gern mit Vokabeln belegen wie „unerträglich aggressiv“, „selbstsüchtig“, „streitlustig“, „egoistisch“ und dergleichen mehr. Die Redewendung „man soll nicht von sich auf andere schließen“ hat hier ihre psychologische Wurzel.

Im Zusammenhang mit Projektion wird auch von „Abwehrmechanismen“ gesprochen. Einige Begriffe sind hier bereits in die Alltagssprache eingedrungen, etwa „Verdrängung“ und „Verleugnung“. Es sind psychologische Gesetzmäßigkeiten, denen gemeinsam ist, dass man sich mit persönlichen Themen bei sich selbst nicht auseinandersetzt, sondern die Wahrnehmung dafür verzerrt. Insbesondere geht es um Aspekte der eigenen Persönlichkeit, die negativ bewertet werden und peinlich sind. Menschen verfügen über ein großes Repertoire an Möglichkeiten, Unerwünschtes an sich selbst nicht wahrzunehmen. Es sind also die eigenen Schwächen, die anfällig für Abwehrformen wie Projektionen machen und dafür sorgen, dass man blind wird für die eigene „dunkle“ Seite.

Die psychologische Erklärung für Konflikte, die als Folge von Projektionen entstehen, besteht darin, dass es leichter ist, unerwünschte Verhaltensweisen oder Emotionen etc. in anderen zu bekämpfen, statt diese bei sich selbst als Schwäche anzuerkennen. So kommt es beispielsweise nicht selten vor, dass gerade jemand, der es mit der Wahrheit nicht besonders genau nimmt, anderen Menschen unterstellt, sie würden nicht die Wahrheit sagen (dies gilt nicht nur für ehemalige US-Präsidenten). So kommt es zu einer Zuschreibung von in der eigenen Psyche vor-

handenen Umständen auf andere Personen und die Annahme, dass das Gegenüber so und so „ist“ – dies lädt ein zu Vorwürfen und Anklagen. Entsprechend dem Denkmuster der konfirmatorischen Informationssuche¹ wird dann die Wahrnehmung so gedreht, dass sie in das Bild passt, das man sich vom anderen macht – durch diese selektive Wahrnehmung des Gegenübers wird bevorzugt das wahrgenommen, was in die eigenen Vorstellungen passt, während alles, was nicht passt, außer Acht gelassen wird.

Bei einer solchen Eigenschaftszuschreibung macht man so die andere Person zu etwas, das sie gar nicht ist. Man bekämpft in ihr etwas, was dort nicht oder nur in geringerem Maß vorhanden ist, während man sein eigenes Problem nicht löst. Eine erfolgreich durchgehaltene Projektion kann dann sogar eine „projektive Identifikation“ auslösen. Hierbei übernimmt der Empfänger tatsächlich die Rolle, die ihm von seinem Gegenüber zugeschrieben wird. Max Frisch hat dieses Thema in seinen Werken (Andorra, Stiller) immer wieder aufgegriffen: Starre Zuschreibungen können einen Menschen zu dem „werden“ lassen, als der er oder sie immer wieder beschrieben wird. Das Verhalten wird an den Erwartungen des Projizierenden ausgerichtet, was nichts anderes bedeutet, als dass man sich manipulieren lässt und ihn (sie) so ermutigt, die Projektionen beizubehalten oder zu verstärken. Insbesondere in Machtverhältnissen – beispielsweise zwischen Senior- und Juniorebene eines Familienunternehmens oder auch im Verhältnis von Arbeitgeber zu Arbeitnehmer – stellt sich die Frage, inwieweit man in der Lage ist, Projektionen als solche zu erkennen und sich davon unabhängig zu machen.

Man kann diesen Mechanismen bei sich selbst auf die Spur kommen, indem man sich fragt, ob nicht das, was einen am Gegenüber so sehr auf die sprichwörtliche Palme bringt, eigentlich gerade das ist, was man an sich selbst als besonders störend empfindet. Bewusstheit über die eigene Gedanken- und Gefühlswelt ist in der Konfliktarbeit elementar: Man regt sich weniger über andere auf und ist weniger „empört“², wenn einem etwa klar wird,

¹ S. dazu v. Kummer/v. Schlippe (2022).

² V. Schlippe (2022).

dass man sich über den anderen besonders ärgert, weil er/sie sich etwas herausnimmt, was man selbst auch gern täte. Oft kann man dann tatsächlich leichter gegensteuern, da man sich, hat man sich einmal zur konstruktiven Selbstkritik durchgerungen, deutlich besser mit sich selbst auseinandersetzen kann, statt die andere Person erziehen und verändern zu wollen. Die Faustregel „Wir können niemand anderen verändern als uns selbst – und das allein ist schon schwer genug!“ passt hier gut.

Im Ergebnis kann der Mechanismus einige Aspekte von Konflikten erklären und – einmal durchschaut – sogar dabei helfen, Vergleichs- und Einigungsmöglichkeiten zu finden. Man sollte sich bewusst machen, dass eine vorschnelle Bewertung des Gegenübers nicht immer sinnvoll ist. Vor allem dann, wenn man anderen Menschen Vorwürfe macht, sollte man kritisch hinterfragen, inwieweit man gerade projiziert. Wer vorschnell urteilt, hat nicht unbedingt immer „Menschenkenntnis“, manchmal sind es eher „Projektionskenntnisse“. Idealerweise sollte man versuchen, die zwischenmenschliche Beziehung so zu gestalten, dass man nicht unbewusst negative Gefühle entwickelt, die einen zur Projektion verleiten könnten. Vor Projektionen anderer schützt demgegenüber ein sichtbar empathischer Umgang mit den Schwächen des anderen, da dieser dann weniger Anlass hat, die Schwächen seinerseits hinter Projektionen zu verbergen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Projektionen sind nicht einfach zu erkennen, sie müssen auch nicht zwangsläufig in

jedem Konflikt auftreten. Daher sollte man die Ausführungen hier vor allem nutzen, um sich selbst zu befragen und sich bewusster zu werden, sich ggf. auch besser gegen eine andere Person abzugrenzen. Keinesfalls sollte man das Argument „Projektion“ als Waffe in der verbalen Auseinandersetzung einsetzen. Denn ob man damit richtig liegt oder nicht – die Eskalation würde sich nur noch weiter verschärfen. ◆

LITERATURVERZEICHNIS

V. Kummer, F./v. Schlippe, A. (2022):

Stichwort Konfliktpsychologie. Konfirmatorische Informationssuche. Von der Neigung, Informationen so auszuwählen, dass sie die eigenen Erwartungen bestätigen. In: FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie, 12(4), S. 156–157.

V. Schlippe, A. (2022):

Das Karussell der Empörung. Eskalierte Konflikte verstehen und begrenzen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

KEYWORDS

Projektion • projektive Identifikation • Abwehrmechanismen • Verdrängung • Verleugnung

„APOKALYPTISCHE REITER“

WIE SICH DAS ENDE EINER BEZIEHUNG ANKÜNDIGT

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

„RHETORIK LIEB VERNUNFT WEIT HINTER SICH, ALS DIE LOGIK DES KRIEGES DAS KOMMANDO ÜBERNAHM“
(Wright (2016), S. 184).

Es mangelt dem amerikanischen Forscher John Gottman nicht an Selbstbewusstsein. Nach jahrzehntelangem Studium von Paarbeziehungen und der Beratung streitender Partner behauptet er, mit 95%iger Sicherheit vorhersagen zu können, ob ein Paar sich innerhalb der nächsten beiden Jahre trennen werde. Er brauche dazu nur eine Videosequenz von ca. fünf Minuten anzusehen, in denen beide über ein bedeutsames Thema sprächen. In seiner Forschung hat er eine Reihe typischer Kommunikationsmuster identifiziert, die sich mit hoher Wahrscheinlichkeit in streithaft eskalierten Partnerschaften entwickeln.¹ Sie sind zum einen eine Reaktion auf die sich immer weiter verschärfende Spannung, zum anderen treiben sie aber die Eskalation auch ihrerseits voran. Die „Lösungen“ sind zu einem Teil des Problems geworden. Auch in anderen engen Beziehungen finden sich ähnliche Verhaltensmuster.

Man kann sich das leicht vorstellen. Ab einem bestimmten Punkt in der Eskalation geht es nicht mehr nur um die Sache, sondern die gesamte Beziehung steht auf dem Spiel. Und dann passiert etwas, das wir von der internationalen politischen Bühne kennen: Die Beziehungen – diplomatisch oder auf anderen Kanälen – werden gerade in dem Moment reduziert oder gar abgebrochen, wo es besonders notwendig wäre, die Kommunikation zu intensivieren, um Missverständnisse und Fehlinterpretationen zu vermeiden. Ähnliches passiert auch auf privater Ebene: Zerstrittene Partner schauen einander seltener an, lächeln einander seltener zu, die Sprache ist schärfer und kühler und in der Kommunikation wird seltener Akzeptanz vermittelt. Die vermeintlich „stärkere“ Partei unterliegt der Versuchung, sich dem konstruktiven Diskurs durch „Ansagen“ zu entziehen und „Machtworte“ zu sprechen. Negative Gefühle wie Enttäuschung oder Ärger werden oft indirekt oder in Form direkter Angriffe ausgedrückt, positive Gefühle werden seltener angesprochen – all dies sind Bedingungen, unter denen die Wahrscheinlichkeit sinkt, dass Gespräche konstruktiv und lösungsorientiert verlaufen.

Gottman identifizierte vier sehr hervorstechende Muster, durch die diese eskalative Dynamik gekennzeichnet ist. Er nannte sie die „apokalyptischen Reiter“; dies sind in der Bibel Boten, die den Untergang der Welt ankündigten:

1. Hemmungslose Kritik („Du-Sätze“), Anklagen und Schuldzuweisungen

Der andere wird ohne jede Rücksichtnahme kritisiert, teils auch grundlos beschuldigt. Besonders gefährlich sind hier pauschale Aussagen mit Wörtern wie „nie“ oder „immer“, die die Kritikpunkte auf einen langen Zeitstrahl ausdehnen, statt sich auf den unmittelbaren Anlass der Kritik zu beschränken. Das Übermaß erlaubt es dem Adressaten zugleich, sich darüber zu echauffieren, statt eine punktuelle Botschaft ernsthaft auf sich wirken zu lassen.

2. Abwehr und Rechtfertigung

Kritik wird nicht gehört, geprüft und dann differenziert zurückgewiesen oder auch teilweise angenommen – vielmehr wird sie sofort und ganz unabhängig von ihrem Wahrheitsgehalt abgewehrt. Eigene Anteile werden geleugnet, man rechtfertigt sich oder, besser noch, schießt mit Gegenkritik zurück. Das Gegenüber fühlt sich in seiner Kritik nicht gehört.

3. Verachtung

Dieser Reiter ist der gefährlichste. Paradoxerweise werden bei Paarbeziehungen, die dieses Niveau erreicht haben, die Nachbarn das Nachlassen der Konflikttintensität erleichtert zur Kenntnis nehmen – es ist „da drüben“ endlich ruhiger geworden. Doch ist das ein Zeichen des De-Investments in die Beziehung. Der Respekt voreinander ist endgültig verloren gegangen, was einen bevorstehenden Abbruch der Beziehung wahrscheinlicher werden lässt. Psychologisch ist dies auf den ersten Blick sogar in gewisser Weise sinnvoll, denn Kritik einer Person, die einem wenig bedeutet, erlebt man weniger schmerzhaft. Sarkasmus und Zynismus dominieren die Konflikte – „Red’ du nur!“ Nonverbal erkennt man kommunikative Phänomene wie Augenrollen, unterdrücktes Aufstöhnen bei Aussagen des anderen, ein genervtes Gesicht usw.

4. Abblocken und Rückzug

Die Abwendung der Partner voneinander, der verloren gegangene Respekt zeigt sich nun auch körperlich. Man dreht dem anderen den Rücken zu, steht auf, während der andere spricht und verlässt wortlos den Raum, man macht „total dicht“. Die Partner reden jeweils „an eine Wand“.

Später fügte Gottman noch einen fünften, finalen Reiter hinzu: die Machtdemonstration, bei der jegliche Rücksichtnahme ➤

¹ Gottman/Levenson (2000).

auf die Belange des Gegenübers sich einem vordringlichen Wunsch des Auspielens von Stärke beugt.

In der einen oder anderen Form werden die Leserinnen und Leser diese Muster bereits kennengelernt haben. Sie sind, wenn sie gelegentlich auftreten, Bestandteil der Alltagskommunikation. Wie Gottman schreibt, ist ihre Häufung allerdings ein Problem – wenn diese Kommunikationsformen allzu oft auftauchen, empfiehlt es sich, eine Beratung aufzusuchen.

Die Muster wurden von dem Institut um John Gottman ausschließlich auf Paarebene untersucht. In einer kleinen eigenen Studie fragten wir uns, ob sie sich auch in größeren Systemen zeigen würden und wie eigentlich digitale Medien diese Muster beeinflussen. Wir untersuchten die anonymisierte E-Mail-Kommunikation von einer Reihe von Unternehmerfamilien, die sich in massiven Konflikten befanden². Wenn man davon ausgeht, dass ein Teil der Konflikteskalation auf Missverstehen zurückgeht, dann ist diese Gefahr in der digitalen Kommunikation noch deutlich erhöht:

- **Geschwindigkeit:** Konflikthafte Kommunikationen, deren Austausch früher durch die Briefzustellung zumindest einige Tage verzögert wurde, werden heute unter hoher Spannung und mit noch nicht abgeklungenen ersten Emotionen sofort beantwortet und im Minutentakt hin und her gesendet.
- **Ausweitung des Adressatenkreises:** Die heute gebräuchlichen Medien erlauben es, eine beliebige Zahl von Personen mit in den Konflikt hineinzuziehen. So potenziert sich die Zahl der Beteiligten schnell, wächst die Komplexität exponentiell an.
- **Reduzierte Hemmungen** – man schreibt in Wut schnell Dinge, die man dem anderen nicht direkt ins Gesicht sagen würde – und eine steigende Zahl möglicher Missverständnisse, denn die Nutzung digitaler Medien reduziert die „Informationsdichte“ der Mitteilung und macht sie anfällig für verzerrte Interpretationen.

Im Rahmen unserer Studie waren in der digitalen Interaktion in den Familien, die in jeweils mittel- bis hochgradig eskalierten Konflikten feststeckten, zum Teil ähnliche Muster wie bei Paar-Konflikten, zum Teil aber auch andere zu beobachten. Es ergaben sich zehn typische Muster. Neben den bereits erwähnten waren dies:

- **Das Setzen von Ultimativen und Drohungen**
Es kann vorkommen, dass Fristen gesetzt und Konsequenzen angedroht werden; dies ergibt sich aus der engen Verbindung von familiären mit gesellschaftsrechtlichen bzw. unternehmerischen Themen.
- **Distanzierung, Formalisierung persönlicher Beziehungen**
Persönlicher Rückzug wird manchmal durch Formalisierung der Kommunikation begleitet. Eine Anrede als „Lieber Ludwig und Geschäftspartner“ ist etwa vergleichbar mit dem Verweigern eines Handschlags im persönlichen Kontakt. Auch der Wechsel von „Lieber“ zu „Hallo“ kann eine Eskalationsstufe sein.
- **Ausweitung des Adressatenkreises und Frontenbildung**
Die Gefahr der Vergrößerung der Zuhörerschaft besteht, wodurch eine „Wir-gegen-dich-Konstellation“ geschaffen wird, die den Angesprochenen isoliert und durch die damit

oftmals verbundene Intensivierung von Emotionen den Konflikt weiter anheizt.

- **Metaphorisches „Lautwerden“**
Wo im privaten Bereich die Stimme angehoben wird, findet sich dies analog im digitalen Raum durch Großschreibung, Wiederholung von Satzzeichen (Ausrufezeichen oder Fragezeichen) oder die Nutzung von Formatierungsoptionen wie Unterstreichungen und Fettdruck.
 - **Monetäre Hyperbeln**
Bei Unternehmerfamilien fiel bei der E-Mail-Kommunikation auf, dass auch geldbezogene Themen eine große Rolle spielen.
 - **Antwortgeschwindigkeit**
Die Veränderung der Geschwindigkeit des Antwortverhaltens lässt Rückschlüsse auf die Eskalationsstufe und das Ausmaß der emotionalen Erregung der Beteiligten zu.
- Was folgt aus all diesen Erkenntnissen? Es lohnt sich, im Fall von Konflikten sowohl die allgemeine Kommunikation selbst sorgfältig zu beobachten als auch die eigenen Formen, sich am Interaktionsgeschehen zu beteiligen, zu reflektieren. Wir wissen, dass Eskalation zu allem möglichen führt, nicht jedoch dazu, dass man sich einigt oder gar Konflikte löst. Insofern empfiehlt es sich, unabhängig von der Frage, wer recht hat, die eigene Empörung und Eskalationsneigung zurückzufahren und im Zweifel erst einmal gar nicht zu reagieren, statt aus hoher Erregung heraus „zuzuschlagen“.³ Zeugen eines solchermaßen eskalierenden Konflikts, gerade in der engen Zusammenarbeit der unternehmerischen Führungsriege, sollten für die Anzeichen sich entsprechend verschlechternder Zweierbeziehungen sensible Antennen entwickeln und möglichst gemeinsam mit den Protagonisten postwendend die ersten auftauchenden apokalyptischen Reiter verscheuchen, bevor diese zu viert oder gar zu fünft sind. ◆

3 v. Schlippe (2022).

KEYWORDS

apokalyptische Reiter • Konflikt • Konflikteskalation • konflikthafte Kommunikation • Kommunikationsmuster

LITERATURVERZEICHNIS

Gottman, J. M./Levenson, R. W. (2000):

The Timing of Divorce: Predicting When a Couple Will Divorce Over a 14-Year Period. In: Journal of Marriage and Family, 62(3), S. 737–745. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2000.00737.x>

v. Schlippe, A. (2022):

Das Karussell der Empörung. Konflikteskalation verstehen und begrenzen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Then-Bergh, C./v. Schlippe, A. (2020):

Neue Medien und die Eskalation von Konflikten. In: Konfliktdynamik, 9(4), S. 277–285.

Wright, L. (2016):

Dreizehn Tage im September. Das diplomatische Meisterstück von Camp David. Konrad Theiss.

2 Then-Bergh/v. Schlippe (2020).

„MERE EXPOSURE“ ALS KONFLIKTFAKTOR

BEGEGNUNGSHÄUFIGKEIT ENTSCHEIDET ÜBER DAS SYMPATHIEEMPFINDEN

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

ABSTRACT

Die Befassung mit Konfliktpsychologie dient keinem Selbstzweck, sondern ist insbesondere für diejenigen interessant, deren Aufgabe es ist, auftretende Konflikte zu erklären und idealerweise zu lösen. Nicht minder spannend ist die Frage, wie sich das Auftreten von Konflikten von vornherein reduzieren lässt. Dies ist vor allem für Führungskräfte bedeutsam, die durch häufige und schwelende Konflikte wertvolle Zeit und Arbeitskraft verlieren. Auch in der speziellen Dynamik von Familienunternehmen sind manche Konflikte beinahe „programmiert“. Konfliktprävention ist also ein sehr praxisrelevantes Tätigkeitsfeld. Psychologische Erkenntnisse können auch zu Aktivitäten inspirieren, die die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Konflikten reduzieren.

Einer der „Mitspieler“, der sowohl vorbeugend wirken als auch bei ungünstigen Bedingungen gerade einen Auslöser von Konflikten darstellen kann, ist der sogenannte Mere-Exposure-Effekt (auch „repeated stimulus exposure“¹). Dieser Effekt bezieht sich auf die Darbietungshäufigkeit eines Reizes. Ein ursprünglich neutraler Reiz (sei er visuell, akustisch oder olfaktorisch), also ein solcher, der bei erstmaliger Wahrnehmung nicht schon negativ belastet war, wird mit zunehmender Darbietung positiver bewertet, er wird vertraut. Die Verkaufspsychologie macht sich dies beispielsweise zunutze, indem der Reiz eines Werbespots oder Jingles möglichst oft präsentiert wird, um eine Vertrautheit mit der entsprechenden Marke zu generieren. Auch Songs im Radio, die man schon häufiger gehört hat, gefallen einem im Zweifelsfall besser, weil man sie *kennt*.

Auf den zwischenmenschlichen Bereich übertragen bedeutet dies, dass Personen, die sich häufiger sehen, einander tendenziell sympathischer finden, sofern nicht bereits ihre erste Begegnung in irgendeiner Form belastend war. Es ist die zunehmende Vertrautheit mit dem anderen, die – so besagt es der Mere-Exposure-Effekt – mit einer Steigerung der Sympathie einhergeht (ein Vorgang, der weitgehend unbewusst abläuft). Interessanterweise braucht es dazu noch nicht einmal eine intensive Interaktion: Das wiederholte Sehen, das Nebeneinandersitzen in Vorlesungen o.Ä. steigert die Wahrscheinlichkeit, dass man einander als interessanter und attraktiver einschätzt. Man hat das Gefühl, sich zu kennen, und erlebt in wiederholten Begegnungen immer weniger Unsicherheit. Kurz gesagt: Wir freunden uns eher mit Menschen an, die wir häufig sehen. Aus der Begegnungshäufigkeit beispielsweise am Arbeitsplatz kann man also vorsichtige Rückschlüsse daraus ziehen, welche Arbeitskollegen einander eher schätzen – sonst würden sie sich möglichst oft aus dem Weg gehen. Auch wenn man weiß, dass der eigentliche Grund der Begegnung nur die Zugehörigkeit zum selben Betrieb ist, wirkt der Effekt unterschwellig und kann positive Effekte auf das innerbetriebliche Miteinander haben. Nicht zuletzt deshalb sind Teamevents und gemeinsame Ausflüge im Grundsatz psychologisch genauso

sinnvoll wie Familientage oder gemeinsame Gesellschafterreisen als Bestandteile der Family Governance.

Wenn hingegen der erste Kontakt negativ ausfiel oder die Person schon vorab negativ beurteilt worden war („Das ist einer von denen, Vorsicht!“), kann sich ein gegenteiliger Effekt einstellen, spätere Kontakte können dann eher die Ablehnung steigern. Im zwischenmenschlichen Umgang darf also nicht die falsche Schlussfolgerung gezogen werden, wenig miteinander kompatible Kollegen nur oft genug zu einer Zusammenarbeit zu zwingen, damit sie sich eines Tages mögen.

Auch in der unternehmensinternen Kommunikation kann der Mere-Exposure-Effekt eingesetzt werden, vor allem wenn Transformationsprozesse eingeleitet werden müssen. Eine wiederholte Präsentation des „Reizes“ mit langfristig im Vorfeld skizzierter Darstellung bevorstehender Änderungen kann die Akzeptanz erhöhen, wenn die Kommunikation geschickt genug erfolgt, dass nicht Ängste geschürt und von vornherein negative Gefühle erzeugt werden.

„Vertrautheit steigert Sympathie“ – dieses Wissen kann helfen, mögliche Rahmenbedingungen herzustellen, die die Wahrscheinlichkeit von Konflikten reduzieren. Eines vielleicht noch zum Schluss: Man kann es auch übertreiben. Die Beziehung zwischen Kontakt und Sympathie sind umgekehrt U-förmig. Ein Zuviel an Kontakt kann auch in Langeweile oder Genervtheit umschlagen. Es ist also (auch hier, wie überall) „Fingerspitzengefühl“ gefragt. ◆

LITERATURVERZEICHNIS

Montoya, R. M./Horton, R. S./Vevea, J. L./Citkowitz, M./Lauber, E. A. (2017):

A re-examination of the mere exposure effect: The influence of repeated exposure on recognition, familiarity, and liking. In: Psychological Bulletin, 143(5), S. 459–498.

KEYWORDS

Mere Exposure • Mere-Exposure-Effekt • repeated stimulus exposure • Vertrautheit • Sympathie

1 S. z.B. Montoya et al. (2017).

GEEICHTE KOMMUNIKATIONSSCHLEIFEN UND MOTIVUNTERSTELLUNG

VON DER VERHEERENDEN WIRKUNG IMMER WIEDER GLEICH ODER ÄHNLICH ABLAUFENDER ESKALATIVER MUSTER

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

ABSTRACT

Konflikte sind Phänomene in der Kommunikation. Kommunikation ist immer zweiseitig, niemand kommuniziert für sich allein. Daher ist es in Konflikten wichtig, sich bewusst zu machen, in welche Mechanismen eine Kommunikation im Konfliktfall geraten kann. Wenn man diesen blind unterliegt, ist man selbst – genau wie die andere Seite – daran beteiligt, die Dynamik weiter zu befeuern und am Laufen zu halten. Eine besondere Bedeutung für die Kommunikationsdynamik im Konflikt liegt dabei in der Tendenz unseres Gehirns, „Abkürzungen“ zu produzieren¹. Man „weiß“ ja schon, was der andere sagen will, und braucht daher gar nicht mehr zuzuhören. Bedauerlicherweise liegt man aber mit diesen Abkürzungen selten richtig, vor allem in einer eskalierten Situation.

Wer kennt das Gefühl nicht, wenn man gerade beginnt, auf einen Vorwurf zu antworten: „Ich meinte doch nur ...“ und der andere unterbricht: „Oh nein, jetzt kommt die Leier wieder, ich kann's nicht mehr hören!“ – dabei hatte man noch gar keine Chance, auszureden. Wir sprechen hier von „geeichten Kommunikationsschleifen“: Es passiert immer wieder das gleiche Muster. Während man bei einer „geeichten“ Maschine erwartet, dass die automatisch ablaufenden Prozesse immer gleich sind – in der Produktion ist das wichtig und richtig –, können die immer wieder gleich oder ähnlich ablaufenden eskalativen Muster zwischen Menschen verheerend sein.

Im Konflikt können wir beobachten, dass sich das kommunikative Geschehen zwischen zwei (oder mehr) Parteien zunehmend verkürzt und beschleunigt. Die Kommunikation verläuft oft in vorhersagbaren Zyklen, es passiert „immer wieder das Gleiche“, jeder meint, das Verhalten des anderen und seine Aussagen zu kennen, man „weiß“ schon, was der andere sagen will, man hört nicht mehr zu, fällt dem anderen ins Wort oder bricht sogar den Kontakt ab: „Das muss ich mir hier nicht länger anhören!“². Wer hier beratend eingreifen möchte, erlebt oft fassungslos mit, in welcher hohen Geschwindigkeit diese Kommunikationssequenzen ablaufen – man fühlt sich wie der Beobachter eines schnellen Tennisspiels, nur dass es weniger Spaß macht.

Für die Auslösung einer emotionalen Reaktion genügen manchmal kleinste Signalreize (Schlüsselworte, Gesichtsausdrücke), die der Konfliktpartner als „typisch“ erlebt. Von außen ist dabei oft zu erkennen, wie der Konflikt seine eigene Wirklichkeit erschafft: Versuche des einen, etwas Klärendes oder Konstruktives zu sagen, werden vom anderen manchmal schon nach wenigen Worten unterbrochen, der eine reagiert wütend und gekränkt und der Zyklus dreht sich wieder eine Umdrehung weiter. Eine besondere Rolle spielen hier auch die sogenannten Motivunterstellungen. Sie machen es besonders schwer, die Konfliktodynamik zu verlassen. Ihre Form kann man so beschreiben: „Ich weiß, was du wirklich sagen willst!“ Damit wird es fast unmöglich, den anderen noch zu erreichen, denn was immer man sagt, der Bedeutungsgehalt der Aussage wird klar von ihm festgelegt. Sogar eine positive Aussage wird „umgedreht“: „Das sagst du jetzt so, aber in Wirklichkeit willst du ja bloß ...“³. Keiner hat es gern, wenn ein anderer im eigenen Inneren „herumläuft“ und meint, besser als man selbst zu wissen, was man „in Wahrheit“ will. Motivunterstellungen sind somit Teil eines eskalationsfördernden Musters.

Die Gesetzmäßigkeiten, denen die Kommunikation unter dieser Hochspannung folgt, wurden von der amerikanischen Familientherapeutin Virginia Satir beschrieben. Ihr zufolge hängen das Selbstwertgefühl der Beteiligten und die Art ihrer Kommu-

1 Vgl. die Ausführungen zu „Heuristiken“ in v. Kummer/v. Schlippe (2022).

2 Vgl. die „apokalyptischen Reiter“ in v. Schlippe/v. Kummer (2023).

3 Vgl. die in v. Schlippe/v. Kummer (2021) beschriebenen Wahrnehmungsfehler.

nikation eng zusammen. Das Tragische an der geeichten Kommunikation ist, dass sich meist beide Seiten hoch bedroht fühlen, ihr Selbstwertgefühl aber auf eine Weise schützen, durch die der Selbstwert des anderen angegriffen wird. Das Gemeinsame in dieser Art Kommunikation ist, dass die Beteiligten eben „wissen“, was jeweils gesagt wird, und dass sie daher aufhören, den anderen zu fragen, um zu klären, ob sie ihn richtig verstanden haben. So besteht geeichte Kommunikation oft aus einer Kette von Missverständnissen. Den dabei entstehenden Kommunikationszyklus beschreibt Satir über verschiedene Aspekte⁴:

- **Inkongruenz:** Von Kongruenz spricht man, wenn alle Teile einer Aussage, verbale und nonverbale, zusammenpassen, also Worte, Stimmlage, Körperhaltung etc. Bei inkongruenter Kommunikation passt all dies nicht zusammen – es fällt schwer, zu entschlüsseln, was im anderen vor sich geht.
- **Teiläquivalenz:** Es wird nur auf Teile einer Aussage reagiert; aus diesen Teilen wird jeweils der Sinn der ganzen Aussage erschlossen. Manchmal genügt bereits eine „hochgezogene Augenbraue“, um eine Kaskade von Bedeutungszuschreibungen auszulösen: „Als ich seinen Gesichtsausdruck gesehen habe, war mir klar, dass wieder eine Beleidigung kommen würde!“
- **Gedankenlesen:** Gedankenlesen hängt eng mit dem gerade beschriebenen Mechanismus zusammen. Man „weiß“ ohne Rückfrage schon, was der andere sagen möchte (vgl. hierzu auch die bereits beschriebene Motivunterstellung).
- **Gedankenlesen voraussetzen:** Vielfach wird zugleich unterstellt, dass der andere doch seinerseits wissen müsse, wie es in einem aussieht. Hier wird also Gedankenlesen erwartet, er „weiß doch genau“, dass man von diesem oder jenem Reizwort, von diesem Blick, von jenem Verhalten total genervt ist – „und er sagt es trotzdem!“
- **Generalisierung, Gebrauch von Universalien:** Alles, was man am Konfliktpartner meint, erkannt zu haben (meist ist es ja etwas Negatives), wird nun generalisiert. Man unterstellt ihm feststehende negative Eigenschaften: „So ist er und nicht anders!“ In der Kommunikation lassen sich vielfach Worte finden, die man auch „Universalien“ nennt: „Alle“, „nie“, „immer“ (kleiner Hinweis hierzu am Rande: „Immer stimmt nie!“).

Wenn ein Konfliktsystem in diesen geeichten Kommunikationsschleifen gefangen ist, sind die Voraussetzungen, den Konflikt konstruktiv zu lösen, nicht gut. Wer sich dagegen

bewusst wird, dass er gemeinsam mit der anderen Partei in einer solchen Falle steckt, hat schon einen wichtigen ersten Schritt gemacht.

Der Ausstieg aus der geeichten Kommunikation beginnt mit Verlangsamung. Diese kann man auch als Betroffener selbst einleiten, sogar einseitig. Man kann aktiv verlangsamen, wieder in einen Fragemodus gehen und dafür sorgen, dass man dem anderen erst antwortet, wenn man ihn wirklich verstanden hat. Wenn das schwerfällt, ist es möglich – vielleicht im Rahmen einer Beratung –, einen „kontrollierten Dialog“ zu führen. Hier besteht die Aufgabe darin, die Aussage des anderen so lange in eigenen Worten zu wiederholen, bis man vom Gegenüber klar und unmissverständlich die Aussage bekommt, dass er sich verstanden fühlt. Aber der erste und wichtigste Schritt besteht in der aktiven Entscheidung, das Spiel so nicht mehr weiterzuspielen. ◆

LITERATURVERZEICHNIS

v. Schlippe, A. (2014):

Das kommt in den besten Familien vor ... Systemische Konfliktbearbeitung in Familien und Familienunternehmen. Stuttgart: Concolora.

v. Schlippe, A./v. Kummer, F. (2021):

Stichwort Konfliktpsychologie: Der fundamentale und der feindselige Attributionsfehler. In: FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie, 11(5), S. 202–203.

v. Kummer, F./v. Schlippe, A. (2022):

Stichwort Konfliktpsychologie: Wer die Wahl hat, hat die Qual. Gut angewendete und schlecht angewendete Heuristiken. In: FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie, 12(5), S. 188–189.

v. Schlippe, A./v. Kummer, F. (2023):

Stichwort Konfliktpsychologie: Wie sich das Ende einer Beziehung ankündigt. „Apokalyptische Reiter“. In: FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie, 13(2), S. 79–80.

KEYWORDS

geeichte Kommunikationsschleifen • Motivunterstellung • eskalative Muster • Inkongruenz • Teiläquivalenz

4 V. Schlippe (2014), S. 133 ff.

VERANTWORTUNGSDIFFUSION ALS KONFLIKTURSACHE

ODER: WENN SICH NIEMAND KÜMMERT ...

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

EINLEITUNG

Die Gesellschafter einer mittelgroßen Unternehmerfamilie treffen sich zu ihrer jährlich abzuhaltenden Versammlung. Die Stimmung ist ohnehin nicht besonders gut, doch dann ist es eher eine Kleinigkeit, an der plötzlich eine heftige Konfrontation entsteht. Der langjährige Patriarch im Ruhestand, inzwischen im Beirat, holt zu einem vernichtenden „Rundschlag“ gegen seine Nachfolgerin, auch ein Familienmitglied, aus. Alle schweigen, wie erstarrt; irgendwann steht die Angegriffene auf und verlässt das Zimmer. Da es ein erfundenes (gleichwohl realistisches) Szenario ist, lassen wir offen, wie es weitergeht. Der für unser heutiges Thema bedeutsame Moment liegt im Schweigen der Gruppe. Eigentlich finden die meisten Mitgesellschafter das Verhalten des „Alten“ unmöglich, das wird in den Pausengesprächen später auch deutlich – doch in dem Moment selbst greift keiner ein, keiner stellt sich vor die Betroffene, in der Szene herrscht Schweigen.

Erkennbar läuft hier eine Konfliktdynamik ab, die alles andere als optimal ist; ein „Vulkanausbruch“, der Schäden hinterlässt, ohne dass auf der Sachebene etwas geklärt wird – einer Konfliktlösung kommt man so nicht näher. Aber was hat es eigentlich mit dem Schweigen auf sich? Da sitzen 20 oder mehr Personen im Raum, die meisten finden die Argumentation des Patriarchen übertrieben, sein Verhalten unmöglich, aber keiner sagt etwas. „Warum ich?“, mag so manche/r gedacht haben, „wenn meine Nachbarin nichts sagt, warum soll ich dann was sagen?“ Natürlich lassen sich noch extremere Situationen denken, in denen einer Person, die unter Druck oder in Not gerät, nicht geholfen wird, obwohl doch viele Zeugen anwesend sind. Moment einmal: wieso denn „obwohl“? Muss es nicht eher heißen: „weil“? Tatsächlich haben sich zahlreiche psychologische Studien mit Szenarien befasst, in denen eine eigentlich erforderliche Hilfeleistung trotz anwesender Zeugen unterblieb. Der Startpunkt dieser Forschungen war ein aufsehenerregender Kriminalfall, ein Mord an einer jungen Frau in New York. Es hatte zahlreiche Zeugen gegeben, die die Vorgänge gehört oder gar zum Teil mitangesehen hatten und trotzdem passiv geblieben waren. Sie gaben später an, „nicht in die Sache hineingezogen“ werden zu wollen. Der dann bald so genannte Bystander-Effekt (Zuschauereffekt) gehört zu den am besten belegten Erkenntnissen der Psychologie: Die Wahrscheinlichkeit, im Notfall Hilfe zu bekommen, sinkt drastisch, wenn eine größere Zahl an Personen zugegen ist. Dies gilt für Unfälle oder kriminelle Handlungen genauso wie für Konfliktsituationen¹. Je mehr Menschen in einer Situation präsent sind, desto geringer erlebt jeder einzelne die eigene Verantwortung, Hilfe zu leisten – es sind ja scheinbar genügend andere Helfer zugegen. Es ist leicht nachzuvollziehen, was passiert, wenn alle Beteiligten so empfinden: Am Ende hilft keiner.

Auch aus organisationspsychologischer Sicht ist das dahinterstehende Phänomen der sogenannten Verantwortungsdiffusion ein spannendes Thema und – bei nicht sachgerechter Handhabung – eine mögliche Konfliktursache. Diffusion der Verantwortlichkeit heißt, dass auf jeden Einzelnen gefühlt nur ein kleiner Teil der Verantwortung entfällt, der nicht ausreicht, um einen Übergang zum aktiven Handeln auszulösen. Insbesondere bei Aufgaben, die durch viele verschiedene Personen wahrgenommen werden könnten, ist mitunter festzustellen, dass keine der potenziell Zuständigen sich der Aufgabe annimmt. Alle denken, es werde schon jemand anderes erledigen. Ebenso kann bei Notfällen – z.B. Arbeitsunfällen oder plötzlich auftretenden gravierenden gesundheitlichen Beeinträchtigungen – Verantwortung in größeren und letztlich teilweise anonymen Belegschaften so gehandhabt werden, dass sich keiner in der Pflicht sieht, hier einzugreifen.

Es ist in der Regel nicht stumpfe Trägheit, die hier zugrunde liegt. Es sind vor allem zwei Gefühle, die hier wirken: Angst und Scham. Die Angst richtet sich auf die Quelle des Konflikts bzw. den Auslöser. Wer sich für ein aktives Eingreifen entscheidet, geht ein Risiko ein, natürlich besonders, wenn es um das Verhindern einer Gewalttat geht; aber es kann auch angstbesetzt sein, dem alten Patriarchen, der unangefochtenen Autoritätsperson in der Familie, zu widersprechen. Das andere Gefühl, Scham, richtet sich auf den Kreis der anderen Bystander: Man möchte sich nicht blamieren, indem man – vermeintlich fälschlicherweise – vorschnell einschreitet und dafür auf Kritik stößt. Insbesondere mit Blick auf Compliance-Verstöße kann so der Effekt eintreten, dass keiner derjenigen, die davon wissen, sich zu einer Meldung veranlasst sieht, um nicht am Ende der zu sein, der „falschen Alarm“ ausgelöst hat. Das Nichteingreifen wird dann dadurch rationalisiert, dass andere Personen ja auch keinen Handlungsbedarf erkannt hätten. Eine solche letztlich falsche Orientierung am Verhalten anderer mit irrigen Annahmen zu deren zugrunde liegen-

¹ Bei erkennbar gefährlichen Situationen ist der Bystander-Effekt geringer. Die eigene Verantwortung wird deutlicher empfunden; ein Ereignis, das erfordert, dass eine größere Zahl von Personen sich engagiert, erhöht die Wahrscheinlichkeit des Eingreifens.

der Überzeugung führt dann zu einem Phänomen, das als „pluralistische Ignoranz“ bezeichnet wird.

Fünf Schritte müssen durchlaufen werden, bis es zu einem Eingreifen kommt. Zunächst muss man ein Ereignis überhaupt bemerken: Die nächste Frage lautet, ob man Handlungsbedarf sieht (so gaben in dem oben erwähnten Mordfall einige befragte Zeugen an, sie hätten gedacht, es handle sich um einen heftigen Beziehungsstreit). Der dritte Schritt betrifft das Erkennen der eigenen Verantwortlichkeit, der vierte die Überlegung, ob man über Kompetenzen zum Handeln verfüge. Gerade dies hat mit der Anzahl verfügbarer anderer Personen zu tun: Wer ganz allein beobachtet, wie jemand zu ertrinken droht, wird auch zu helfen versuchen, wenn er/sie selbst nicht schwimmen kann. Wenn aber andere präsent sind, liegt der Gedanke nahe, dass jemand anderes das sicher besser kann. Der fünfte Schritt besteht im tatsächlichen Handeln.

Aus den Erkenntnissen zum Bystander-Effekt lässt sich auch ableiten, wie im Unternehmen einer Verantwortungsdiffusion entgegengewirkt werden kann. Unternehmensangehörige können durch gezielte Maßnahmen ermuntert werden, sich eines Problems, das Handlungsbedarf auslösen sollte, auch tatsächlich anzunehmen – beispielsweise durch:

- Bewusstheit über die Dynamik des Bystander-Effekts und eine Sensibilisierung für entsprechende Situationen,
- die Betonung eines Grundgefühls von Verantwortung jedes einzelnen Mitglieds für „das Ganze“ (in sogenannten High Reliability Organizations etwa wird jeder Einzelne gerade für

das Unerwartete sensibilisiert und ermutigt, Irritationen und Störgefühle anzusprechen und auszudrücken; jeder Einzelne soll sich für das Ganze verantwortlich fühlen),

- die Schaffung eines Bewusstseins für eigene Möglichkeiten zum Einschreiten und
- einen konstruktiven Umgang mit Fehlern ohne Schuldzuweisungen zur Erhöhung der Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme.

Letztlich geht es darum, Menschen auf allen Ebenen der Gesellschaft zu ermutigen, Zivilcourage zu zeigen. Dies ist ein Kulturgut, das wir nicht hoch genug einschätzen können, nicht nur im Konflikt. ◆

LITERATURVERZEICHNIS

Fischer, P./Krueger, J. I./Greitemeyer, T./Vogrincic, C./Kastenmüller, A./Frey, D./Heene, M./Wicher, M./Kainbacher, M. (2011):

The bystander-effect: A meta-analytic review on bystander intervention in dangerous and non-dangerous emergencies. In: Psychological Bulletin, 137(4), S. 517–537.

Weick, K. E./Sutcliffe, K. M. (2017):

Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

KEYWORDS

Bystander-Effekt • Verantwortungsdiffusion • Zivilcourage

ANZEIGE

NEU!

Sonderausgabe Gesellschafter- kompetenz

2. Auflage (2022)

**Kostenfreies E-Magazin fus-magazin.de/gesellschafterkompetenz
Print-Ausgabe bestellen* www.fus-magazin.de**

*35,20 EUR zzgl. Versandkosten



„DUMM“, „KRANK“, „BÖSE“

ÜBER KAUSALITÄT UND PERSONENBEZOGENE ZURECHNUNG

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

EINLEITUNG

Zwei hoch zerstrittene Brüder, jeweils 50%ige Eigentümer eines erfolgreichen Unternehmens, äußern sich in Einzelgesprächen über den jeweils anderen. Der eine nennt seinen Bruder einen „Verbrecher“ und fährt fort: „Wie jeder geschickte Verbrecher hat er sich eine passende Geschichte zurechtgelegt, vielleicht glaubt er sogar selbst daran. Der wickelt Sie um den Finger! Sie müssen total aufpassen, dass Sie ihm nicht auf den Leim gehen!“ Im sich anschließenden Einzelgespräch mit dem anderen zeichnet der „Verbrecher“ dagegen dieses Bild von seinem Bruder: „Sie haben sicher längst gemerkt, dass mein Bruder schwer psychisch krank ist. Der ist doch nicht richtig im Kopf, mit den verrückten Sachen, die er da so bringt. Das ist ja ganz offensichtlich!“

Durchaus gar nicht so selten sind in Beratungskonstellationen derartige Beschreibungen der Konfliktparteien voneinander. Wenn Menschen die Aussagen eines anderen nicht verstehen oder sein Verhalten nicht nachvollziehen können, wählen sie meist eine von drei Möglichkeiten, sich dies zu erklären: Die Ursache wird dann darin gesehen, dass das Gegenüber entweder „dumm“, „krank“ oder „böse“ ist. Vielfach finden sich gerade in verfestigten Konflikten solche Zuschreibungen. Die verschiedenen Formen variieren in Schwere und Gewicht, in denen sich die Parteien gegenseitig mit solchen Bezeichnungen belegen („tickt nicht ganz richtig“, „spinnt“, „kapiert das nicht“, „böswillig“, „muss zum Psychiater“, „total bescheuert“ u.v.a.m.), doch sie lassen sich fast immer auf eine der drei Kategorien zurückführen – dummerweise (sic!) vertiefen beide Seiten mit diesen Beschreibungen den Konflikt, denn dass auf den Satz: „Du bist ja bekloppt!“ eine Antwort folgen würde wie: „Ja, da hast du recht, ich bin bekloppt!“, ist unwahrscheinlich.

In verschiedenen Folgen dieser Reihe haben wir bereits besprochen, wie Gefühle verletzten Stolzes, verletzten Gerechtigkeitsempfindens, moralischer Entrüstung und zugleich Ohnmacht in eine Art des Denkens und Erlebens hineinführen, die durch eine zunehmende Einengung des Gesichtsfelds gekennzeichnet ist. Die Fähigkeit der Perspektivübernahme geht schrittweise verloren und damit die Möglichkeit, die Situation aus einer anderen Sicht als der eigenen zu sehen: Im Gefolge der Gefühle verändert sich das Denken. Der Blick für komplexe Zusammenhänge geht verloren, es wird zunehmend auf personenbezogene Zuschreibungen der Konfliktursache zurückgegriffen – ganz klar: „Es liegt an ihr“, „Alles seine Schuld!“ – und man landet dann eben bei irgendeiner Variante von „dumm, krank, böse“. Derartige Zuschreibungen finden sich meist auf beiden Seiten, damit vertiefen sich die Konflikte und es wird schwieriger, die Perspektive des anderen nachzuvollziehen. Das ist übrigens meist der

erste Schritt in der Konfliktarbeit – und es geht dabei nur darum, die Sichtweise des anderen zu verstehen, nicht darum, sie zu teilen oder richtig zu finden!

Die beschriebenen psychologischen Mechanismen spiegeln ein Denken in Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen wider. Es ist uns sehr vertraut, zumindest in unserer Kultur. Wir haben gelernt, uns Kausalität als etwas „außerhalb von uns selbst“ vorzustellen. Schon die Sprache bietet uns die Unterteilung in Subjekt – Prädikat – Objekt an: Etwas wirkt auf etwas anderes ein, A verursacht B. Viele Sachverhalte lassen sich mit Kausalität leicht erklären und voraussagen. Ein Tritt aufs Gaspedal verursacht, dass das Auto losfährt; die Bremse zu betätigen, führt zum Gegenteil; ein Druck auf den Schalter lässt das Licht angehen; Sonne und Regen erlauben den Blumen, zu wachsen; der starke Wind weht den Dachziegel vom Dach. Wir kommen mit dem Erkenntnisinstrument „Kausalität“ in der Alltagswelt gut zurecht – so gut, dass wir dazu tendieren, unsere kausalen Erklärungen, unsere Landkarten, mit der Wirklichkeit zu verwechseln. Solange es um Autos, Lichtschalter, Blumen und Dachziegel geht, ist das nicht weiter schlimm: Wir können die Komplexität der zahlreichen, schwer überschaubaren Faktoren vernachlässigen, deren Zusammenwirken für das Geschehen nötig ist. Sobald wir jedoch komplexe Kontexte derart vereinfachend ansehen, wird es schwierig. In seelischen und sozialen Lebensbereichen finden wir meist eine Fülle möglicher, oft einander widersprechender Perspektiven auf Ursachen. Vielfach gilt auch das Prinzip der „zirkulären Kausalität“; d.h., Ursache und Wirkung stehen in Wechselwirkungen.

In diesem Zusammenhang geht es um die Frage: Wo befindet sich Kausalität eigentlich? Gibt es sie „da draußen“ in der Realität oder sollten wir sie nicht eher als ein Erkenntnisinstrument „in unserem Kopf“ betrachten? Diese Frage hat Philosophen beschäftigt, von Douglas Hume bis Ludwig Wittgenstein. Um hier nun nicht zu spitzfindig zu werden,

klammern wir einmal naturwissenschaftliche Phänomene aus und konzentrieren uns auf seelische und soziale Vorgänge; Konfliktsituationen gehören ja genau in dieses Feld. Davon auszugehen, dass es hier nur eine Ursache gebe, natürlich die, die man selbst meint, erkannt zu haben, ist bereits ein Aspekt der Logik des Konflikts.

Menschliches Verhalten wird eben nicht nur von Ursachen bestimmt, sondern auch von Erwartungen über den anderen und über die Zukunft beeinflusst. Ein Mensch reagiert nicht kausal wie eine einmal angestoßene Kugel auf einen Impuls, sondern gleicht den Impuls – z.B. die Aussage eines Gegenübers – mit den eigenen Erfahrungen ab, mit der Geschichte, die er/sie mit der anderen Person hat, und weist auf dieser Basis dem Gehörten eine persönliche Bedeutung zu. Menschen haben Erwartungen darüber, was gemeint ist oder was passieren könnte, nehmen dies vorweg und handeln entsprechend – oft auch, ohne dass ein Ereignis ihr Handeln verursacht hätte. Und manchmal, gar nicht so selten, missverstehen sie Aussagen und Handlungen des Gegenübers, reagieren empört, ohne nachzufragen, und werden von ihrer Neigung, das Geschehen kausal zu beschreiben, zu scharfen Reaktionen verleitet, die ihrerseits scharf beantwortet werden etc. (das ist übrigens das Grundprinzip zirkulärer Kausalität). Es ist schwer, dem „Erlebensdruck Kausalität“ zu entkommen, und doch kann es in Konflikten entscheidend sein, dem Denken in Ursache-Wirkungs-Verknüpfungen zu widerstehen. Wir erleben die eigene Landkarte als objektive Realität und verteidigen sie oft auch energisch gegen Stimmen, die um Verständnis werben: „Du meinst, dass sie das vielleicht gesagt hat, weil sie sich verletzt fühlt? Du kennst sie nicht, die ist eiskalt, der geht es nur um ...“ (passendes Wort bitte einsetzen – sei es „Macht“, „Geld“, „die Kinder“), die Motivunterstellungen, die hier ins Spiel kommen, haben wir bereits in FuS 13(4) erwähnt. Über Jahrtausende haben sich in uns Erkenntnischemata gebildet, auf die wir unter Belastung automatisch zugreifen,

und je unsicherer und aufgewühlter wir sind, desto mehr neigen wir dazu, uns komplexe Sachlagen vereinfachend zu erklären. Im Zweifelsfall ist es dann am naheliegendsten, personenbezogen zuzurechnen: „Es“ liegt an der Person, die uns vor Augen steht. Es gibt jedoch viele Gründe dafür, Kausalität nur als eine mögliche Landkarte zu sehen, die uns Orientierung bietet, die aber als Werkzeug zum Verstehen hochkomplex vernetzter Zusammenhänge manchmal zu einfache Erklärungen liefert. Eine derartige, „weichere“ Sicht auf Kausalität kann konflikthafte Diskurse verändern. Statt auf der eigenen Sicht zu beharren, könnte sie eine Einladung zur Neugier aussprechen: „Erzähl mir doch bitte, wie du aus deiner Sicht erklärst, wie es zwischen uns so weit kommen konnte, und ich erzähle dir meine!“ – und dann sehen wir weiter ... ♦

KEYWORDS

Kausalität • personenbezogene Zurechnung

LITERATURVERZEICHNIS

v. Kummer, F./v. Schlippe, A. (2022):

Stichwort Konfliktpsychologie: Konfirmatorische Informationssuche. Von der Neigung, Informationen so auszuwählen, dass sie die eigenen Erwartungen bestätigen. In: FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie, 12(4), S. 156–157.

Riedl, R. (1981):

Die Folgen des Ursachendenkens. In: Watzlawick, P. (Hrsg.): Die erfundene Wirklichkeit. München: Piper, S. 67–90.

v. Schlippe, A./v. Kummer, F. (2023):

Stichwort Konfliktpsychologie: Geeichte Kommunikationsschleifen und Motivunterstellung. Von der verheerenden Wirkung immer wieder gleich oder ähnlich ablaufender eskalativer Muster. In: FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie, 13(4), S. 160–161.

STRESS ALS KONFLIKTFAKTOR

ÜBER URSACHEN, WIRKUNGEN UND PRÄVENTIONSSTRATEGIEN

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

EINLEITUNG

Dass Stress ungesund ist, ist hinlänglich bekannt. Er führt zu diversen physiologischen Reaktionen – Adrenalinausschüttung, erhöhtem Blutdruck, verstärktem Muskeltonus etc. –, die potenziell die Gesundheit beeinträchtigen (z.B. durch Kopfschmerzen, Verspannungen) und sich langfristig schädlich auswirken können, indem sie beispielsweise das Immunsystem schwächen, die Herzgesundheit beeinträchtigen oder zu Depressionen und Burnout führen. Im Kontext der Konfliktpsychologie interessieren insbesondere die behavioralen Komponenten des Stresserlebens, also die Folgen für das Benehmen der gestressten Person. Die nachfolgenden Ausführungen werden zeigen, dass Stress nicht selten dazu beiträgt, dass sich Konflikte verschärfen bzw. im Extremfall auch dazu, dass sie überhaupt erst entstehen. Konfliktprävention kann und sollte daher bereits am Faktor der Stressprävention ansetzen.

Stress ist nicht per se etwas Schlechtes, sondern vielmehr ein Mechanismus, der das Überleben sichert und den Körper dafür rüstet, auf Herausforderungen und Bedrohungen zu reagieren.

Was erzeugt Stress?

Bei unseren weit in der Vergangenheit lebenden Vorfahren waren Stressfaktoren oftmals mit existenzieller Bedrohung verbunden – man denke an die Begegnung mit einem Fressfeind. Die entsprechenden physiologischen Prozesse mit Ausschüttung von Stresshormonen und Ingangsetzen der Fight-or-Flight-Reaktion waren in diesen Fällen noch sinnvoll, da sie das Überleben sichern sollten. Für viele heutige Zivilisationsstressoren (z.B. Lampenfieber vor einem Vortrag) ist der Mechanismus hingegen unangemessen und völlig überdimensioniert. Neben auch heute noch gewichtigen Stressoren (Krankheiten, Unfälle, Todesfälle etc.) spielen häufig eher kleinere, aber typische und bei gehäuftem Auftreten potenziell gefährliche Alltagsstressoren im Arbeitsleben eine Rolle. Diese können sich etwa durch eine zu hohe Arbeitsbelastung ergeben, durch zwischenmenschliche Probleme in Form von Konkurrenz, Mobbing, defizitärer sozialer Teilhabe bis hin zu Isolation, durch unzureichende Ressourcen für die Aufgabenbewältigung und das damit verbundene Gefühl der Hilflosigkeit, durch anderweitig schlecht gestaltete Arbeitsaufgaben mit der Folge von Unterforderung, geringer Autonomie, vermeidbaren Reibungsverlusten und Koordinationsschwierigkeiten, schließlich auch im Bereich der Arbeitsorganisation, beispielsweise durch Schichtarbeit, ständige Veränderungsprozesse oder Bedrohung des Arbeitsplatzes. Viele gestresste Personen tragen auch selbst zu ihrer Lage bei, indem sie sich zu viel aufhalsen und mehr schaffen wollen, als realistisch machbar ist, sich selbst

in Zeitnot bringen, zu viel arbeiten und durch den damit verbundenen Schlafmangel ihre Leistungsfähigkeit beeinträchtigen und schließlich in soziale Probleme geraten, die wiederum Stress auslösen. Gefährlich ist hierbei insbesondere Dauerstress, da sich der Organismus so letztlich in ständiger Alarmbereitschaft befindet.

Effekte auf der Verhaltensebene

Stress wirkt sich nicht nur physiologisch aus, sondern auch emotional und kognitiv – und vor allem beeinflusst er das Verhalten des Betroffenen. Typische Verhaltensweisen einer gestressten Person sind, dass diese ständig in Bewegung und oftmals ungehalten ist, schnell mit Ungeduld und Unzufriedenheit reagiert, nicht mehr richtig zuhört, auf das Gegenüber kaum noch eingeht, keine Empathiefähigkeit (mehr) aufweist und ggf. sogar aggressiv reagiert, wenn Erwartungen enttäuscht werden.

Gerne wird dann – da auch die Fähigkeit zur Selbstreflexion leidet – dem Arbeitsumfeld die Schuld gegeben in Form von Vorwürfen, Verantwortungszuweisungen etc. Die Vorwürfe können auch schnell ins Persönliche gehen – das Gegenüber ist dann „dumm, krank oder böse“¹. Ähnlich schnell kommt es zu *Projektion*² – hier wirft man dem anderen genau das vor, was man stressbedingt selbst tut (z.B. unhöflich zu sein, dem Gestressten vermeintlich unberechtigte Vorwürfe zu machen). Fehlt die Zeit für eine sachgerechte Entscheidungsfindung und leidet die Konzentrationsfähigkeit, muss umso mehr auf *Heu-*

¹ v. Schlippe/v. Kummer (2023).

² v. Kummer/v. Schlippe (2023).

*ristiken*³ zurückgegriffen werden, die aber bei überdurchschnittlich defizitärer Informationsgrundlage auch nicht mehr so gut funktionieren wie zuvor. Mangels Selbstreflexion leidet auch die Kritikfähigkeit, sodass letztendlich auch konstruktive Hinweise als infame Kritik interpretiert werden, der man mit entsprechender Verärgerung begegnet. Zeigen Personen des sozialen Umfelds ihrerseits negative Reaktionen, weil der Stress beispielsweise der Qualität der Arbeitsleistung abträglich ist, Absprachen nicht eingehalten werden oder sie selbst mit dem Stressverhalten des anderen nicht gut zurecht kommen, wirkt sich dies wiederum als Stressfaktor aus – ein Teufelskreis. Verstärkt werden diese Effekte durch verbreitete maladaptive Verhaltensweisen, beispielsweise Vernachlässigung einer ausgeglichenen Nahrungsaufnahme (sei es durch Ausfall von Mahlzeiten, sei es durch ungesundes zucker- und fettreiches „Comfort Food“), durch Nutzung von Aufputzmitteln (Kaffee, Energydrinks, Nikotinkonsum, Alkoholabusus, ggf. auch Missbrauch von Schmerzmitteln), Verzicht auf Pausen, unkoordiniertes Arbeiten (Versuch, mehrere Dinge gleichzeitig zu erledigen) etc. Insbesondere wenn Stress einen konfliktreichen Umgang mit anderen Menschen bedingt, können Faktoren wie Ungeduld, Gereiztheit und Aggressivität schnell dazu führen, dass *Konflikte eskalieren*⁴ und Meinungsverschiedenheiten über Kleinigkeiten zu einem großen Disput ausarten.

Was also tun?

Der Umgang mit Belastungsfaktoren ist sehr individuell (problem- bzw. emotionsorientiert, annähernd bzw. vermeidend) und Drucksituationen können letztlich auch leistungsfördernd sein. Insofern sollte jeder für sich bewerten, wie er kognitiv mit der Situation umgeht, welche Ressourcen stressvermeidend wirken (z.B. ein engmaschiges soziales Netz) und ob bestimmte Verhaltensweisen wie z.B. Sport zwecks Energieabbau sich hilfreich auswirken. Stresssituationen sind unvermeidbar, also ist es ebenso wichtig, den Umgang damit zu erlernen, wie Mechanismen zur Prävention und zum Abbau von Stress zu entwickeln.

Der wichtigste Aspekt, um dem Phänomen des Stresserlebens die Wirkung als Konfliktfaktor zu nehmen, ist eine entsprechende Sensibilität sowohl für eigenes Stressverhalten als auch für das Stresserleben anderer Personen. Idealerweise sollte man – ggf. über nahestehende Personen, mit denen man verabredet, dass sie auf das Problem aufmerksam machen – dafür sorgen, dass man sensibel auf das eigene Stressverhalten reagiert und sich bewusst wird, wie sich das eigene Verhalten stressbedingt geändert hat. Fehlt die Kraft zu einer näheren

Reflexion oder kurzfristigen Verhaltensanpassung, so kann es bereits hilfreich sein, mit offenen Karten zu spielen und die Personen, die das Stressverhalten „abkriegen“, um Verständnis zu bitten. Diese laufen nämlich sonst ihrerseits Gefahr, aufgrund des *fundamentalen Attributionsfehlers*⁵ das unangemessene Verhalten des Gestressten eher dessen Persönlichkeit zuzuschreiben als der Situation, was Verärgerung erzeugt, zu negativen Rückmeldungen führen kann und so wiederum das Stresserleben steigert.

Der beste Weg der Konfliktprävention ist die Stressvermeidung. Gelingt es im Übrigen auch in einer – nicht immer vermeidbaren – Stresssituation, einen kleinen Moment der Selbstreflexion einzubauen, so hat man auch in Zeiten großer Anspannung immer noch die Möglichkeit, auf die behavioralen Effekte des Stresserlebens etwas Einfluss zu nehmen und so zumindest den Stressfaktor „zwischenmenschliche Konflikte“ einzudämmen. ◆

5 v. Kummer/v. Schlippe (2021).

LITERATURVERZEICHNIS

v. Schlippe, A./v. Kummer, F. (2022a):

Stichwort Konfliktpsychologie. Stufen der Konflikteskalation. Gemeinsam in den Abgrund. In: Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie, 12(2), S. 71–72.

v. Kummer, F./v. Schlippe, A. (2022b):

Stichwort Konfliktpsychologie. Wer die Wahl hat, hat die Qual. Gut angewendete und schlecht angewendete Heuristiken. In: Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie, 12(5), S. 188–189.

v. Kummer, F./v. Schlippe, A. (2023):

Stichwort Konfliktpsychologie. Projektion, projektive Identifikation und die Verschärfung eines Konflikts. In: Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie, 13(1), S. 30–31.

v. Kummer, F./v. Schlippe, A. (2021):

Stichwort Konfliktpsychologie. Der fundamentale und der feindselige Attributionsfehler. In: Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie, 11(5), S. 202–203.

v. Schlippe, A./v. Kummer, F. (2023):

Stichwort Konfliktpsychologie. „Dumm“, „krank“, „böse“ – über Kausalität und personenbezogene Zurechnung. In: Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie, 13(6), S. 240–241.

KEYWORDS

Stress • Stresserleben • Stressverhalten • Konfliktfaktor • Konfliktprävention

3 v. Kummer/v. Schlippe (2022b).

4 v. Schlippe/v. Kummer (2022a).

SELBSTWERTDIENLICHE VERZERRUNG

WIE SICH DIE WAHRNEHMUNG DER URSACHEN NEGATIVER HANDLUNGEN UNTERSCHIEDEN KANN

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

EINLEITUNG

Einer der Aspekte, die in einen Konflikt hineinführen können, besteht in der Neigung, negative Handlungen eines anderen mit dessen Persönlichkeitseigenschaften zu begründen: Dessen Verhalten ist ein „Beleg“ für seinen schlechten Charakter. Eigenes (Fehl-)Verhalten wird dagegen eher aus der konkreten Situation heraus erklärt; es war Zufall, es „lag am Schiedsrichter“. Dies ist uns bereits bei der Beschreibung des „fundamentalen Attributionsfehlers“ begegnet.¹ Hintergrund dieser Art und Weise, das eigene Fehlverhalten im Unterschied zu dem eines anderen zu erklären, ist, dass Menschen ein Interesse daran haben, ein positives Bild von sich aufrechtzuerhalten. Wir nutzen soziale Vergleichsprozesse, um unser subjektives Wohlbefinden zu erhalten oder zu steigern. Dabei geht es uns dann oft, zumindest in unserem näheren Umfeld, nicht um eine „historische Wahrheit“, sondern um eine „narrative Wahrheit“, also um eine Geschichte, in der wir gut abschneiden: „(Das Ich) übernimmt ... die Rolle eines Geschichtenerzählers, eines Konstrukteurs über das Leben“.² Und da wir es eben selbst sind, die die Geschichten zu unseren selbst ausgeführten oder erlebten Handlungen erzählen, sind diese entsprechend so gefärbt, dass wir jeweils in einem guten Licht dastehen. Das bedeutet dann entsprechend, dass sich die eigene Wahrnehmung der Ursachen sehr unterscheidet, je nachdem, ob man einen Erfolg („Das lag an mir!“) oder Misserfolg („Das lag an den anderen!“) zu verzeichnen hat.

Diese sogenannte selbstwertdienliche Verzerrung ist eine Ausprägung des Wunsches, sich in ein gutes Licht zu setzen und dies sowohl vor sich selbst als auch vor anderen aufrechtzuerhalten. Leider kommt es so zu mehr oder weniger starken Diskrepanzen zwischen Wahrnehmung und Realität, die eine Konfliktquelle sein können. Je mehr man sich eine Art von eigener Realität erschafft und mit dieser Wahrnehmung auf die deutlich abweichende Sicht seiner Mitmenschen stößt, desto mehr wird man damit im Zweifelsfall Unmut auslösen – insbesondere dann, wenn es im zwischenmenschlichen Bereich zu unberechtigten Schuldzuweisungen kommt.

Zwei Erscheinungsformen des Phänomens

a) Die *selbstwertsteigernde Variante* zeichnet sich dadurch aus, dass der Akteur für sich die Verantwortlichkeit für Erfolge reklamiert. Diese sind nicht etwa auf Glück zurückzuführen, sondern liegen selbstverständlich an den eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten, welche als überdurchschnittlich wahrgenommen werden. So kommt es, dass sich Personen auch solche Erfolge zuschreiben, die tatsächlich nichts oder deutlich weniger mit ihren individuellen Leistungen zu tun haben. Die Selbstüberschätzung, die damit einhergeht, kann nicht nur zu Konflikten mit der Umgebung führen, sondern auch eine ungünstige Risikofreudigkeit mit sich bringen: Man hat ja „alles im Griff“. Mehr und mehr wird dieses Muster problematisch, wenn die Umwelt darauf reagiert, wenn sich je-

mand (natürlich nur im Erfolgsfall) mit eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten brüstet.

b) Die *selbstschützende Variante* hingegen kommt zum Vorschein, wenn die Verantwortung für erlittene Misserfolge zurückgewiesen wird. Alles, was irgendwie schiefgegangen ist, liegt selbstverständlich nicht an der eigenen Unfähigkeit, sondern ist darauf zurückzuführen, dass man in einer ungünstigen Situation agierte, dass man Pech hatte, dass die Aufgabe so gestellt war, dass man sie beim besten Willen nicht schaffen konnte etc. Auf diese Weise wird ein positives Selbstbild stabil gehalten; Aspekte, die einen zum Hinterfragen des eigenen Handelns anstiften müssten, werden situativ „wegerklärt“. Das Selbstwertgefühl soll in Anbetracht eines möglichen Scheiterns keine „Kratzer“ bekommen.

Beide Erscheinungsformen sind natürlich etwas überspitzt dargestellt, illustrieren aber das Kernproblem im Lichte eines hieraus entstehenden Konflikts: Wer Erfolge für sich reklamiert, nimmt sie im Zweifelsfall anderen „weg“ und erntet unberechtigt Lorbeeren, die (auch) anderen Akteuren gebühren würden. Wer die Ursache für Misserfolge immer außerhalb der eigenen Einflussosphäre wöhnt, kann aus Fehlern nichts lernen, weil bereits der Zugang zu der Erkenntnis fehlt, überhaupt Fehler gemacht zu haben. So ist man faktisch dazu verdammt, Fehler zu wiederholen und seine Mitmenschen mit der eigenen Beratungsresistenz zu verärgern. Sich selbst schadet man vor allem dann, wenn man sich vorsorglich schon einmal für ein etwaiges Scheitern eine Erklärung „zurechtlegt“ und damit bereits eine vermeintliche Rechtfertigung vorhanden ist, die

1 v. Schlippe/v. Kummer (2021).

2 Bruner (1997).

ggf. – da das Scheitern dann ja nicht an einem selbst liegt und daher eher in Kauf genommen werden kann – die eigenen Anstrengungen reduziert.

Für das Misslingen wird außerdem irgendein Schuldiger benötigt, denn nach eigener Wahrnehmung ist man ja nicht verantwortlich. Es ist mehr als nachvollziehbar, dass die so Beschuldigten ihrerseits auf die von ihnen als ungerecht erlebte Behandlung mit Verärgerung reagieren. Dies wiederum führt der Betreffende auf deren negative Persönlichkeitseigenschaften (Starrsinn! Uneinsichtigkeit!) zurück – Teufelskreise, die die zwischenmenschlichen Spannungen immer weiter steigern.

Tatsächlich ist die geschilderte kognitive Verzerrung grundsätzlich in der Natur des Menschen verankert. Man unterliegt generell der – naiven – Grundannahme, dass man sich und seine Umwelt im Großen und Ganzen richtig einschätzt. So entsteht eine mitunter höchst individuelle subjektive Wahrheit. In diesem Rahmen werden aufgenommene Informationen so interpretiert, dass sie der eigenen Logik möglichst nicht widersprechen. Ist man nun mit Informationen konfrontiert, die nicht in dieses Weltbild passen, ist die intuitive Folge, das Wahrgenommene so umzuinterpretieren, dass die eigene Welt wieder stimmig ist. Die Wahrnehmung der Realität wird dabei so geleitet, dass sie mindestens zur Aufrechterhaltung des Selbstwerts passt bzw. diesen idealerweise sogar steigert. Je nachdem, wie sehr man die Realität umwidmen „muss“, kann sich ggf. die eigene Interpretation drastisch von den Realitäten der Mitmenschen unterscheiden. Diese stören sich dann ihrerseits an abstrusen Erklärungen und Darstellungen. Gestiegt wird diese Missstimmung insbesondere in einem Führungsverhältnis, wenn die Führungskraft nur dann, wenn es gut läuft, die Verantwortung für entsprechende Erfolge reklamiert, aber bei einem Misslingen ihren eigenen Ursachenbeitrag bestreitet und vielmehr die eigenen Mitarbeiter für nicht erfolgreiche Vorgänge verantwortlich macht. Erlaubt einem vermeintlich die eigene Führungsposition eine entsprechende Herangehensweise, da nachgeordnete Mitarbeiter eine höhere Hemmschwelle hinsichtlich des Äußerns von Kritik haben, entsteht zugleich das Risiko, dass man zu Übermut und Hochmut neigt. Was kann man tun, um die negativen Konsequenzen dieser selbstwertdienlichen Verzerrung einzudämmen? Zunächst einmal ist es bei jedem der typischen Denkfehler förderlich, nicht in die entsprechende kognitive Falle zu tappen. Bewusstheit

ist also auch hier der zentrale Schlüssel: Wer den Mechanismus kennt und weiß, dass er in manchen Konstellationen sensibel für solche „psychischen Korrekturversuche“ ist, wird sich von sich selbst nicht mehr ganz so leicht verführen lassen, kritikunfähig zu werden. Vor allem Führungskräfte sind gut beraten, nicht zu schnell Entscheidungen zu treffen und Vorgänge nicht vorschnell zu bewerten. Es geht darum, sich bei ersichtlich aufeinanderprallenden Realitäten möglichst Zeit nehmen, konzentriert zu reflektieren und dabei auch die eigene erste intuitive Wahrnehmung kritisch zu hinterfragen (Intuition hat nicht immer recht!). Kritikfähigkeit ist eine essenzielle Qualität einer guten Führungskraft und sollte sowohl vorgelebt als auch von anderen gefordert werden. Ebenso ist im Umgang auf gleicher Ebene eine gewisse Sensibilität gefordert, sodass es generell für alle Parteien nicht zuträglich ist, eine starke Konkurrenzsituation zu erschaffen, bei der Perfektionismus als Idealbild verstanden wird.

Der Umgang mit Misserfolgen ist letztendlich auch eine Frage der Unternehmenskultur – wer seinen Mitarbeitern vermittelt, dass ein Eingestehen von Fehlern kein Zeichen von Schwäche, sondern von Stärke ist, und dies auch selbst so lebt, fördert eine konstruktive Fehlerkultur und maximiert zum Gesamtnutzen aller die Möglichkeiten des Lernens aus Fehlern. Generell sollte bei Misserfolgen nicht die Frage nach dem Schuldigen gestellt, sondern vielmehr analysiert werden, was man aus der Situation lernen kann. Bei dieser Herangehensweise wird die selbstwertdienliche Verzerrung so weit ausgehebelt, dass sie im Idealfall keine Konfliktquelle mehr darstellt. ◆

LITERATURVERZEICHNIS

Bruner, J. (1997):

Sinn, Kultur und Ich-Identität. Heidelberg: Carl Auer Systeme

Schlippe, A.v., Kummer, F.v. (2021):

Stichwort Konfliktpsychologie: Der fundamentale und der feindselige Attributionsfehler. Familienunternehmen und Strategie 11(5), S. 202-203

KEYWORDS

selbstwertdienliche Verzerrung • selbstwertsteigernde Variante • selbstschützende Variante

KOGNITIVE DISSONANZ

VON VERDREHTEN REALITÄTEN, IGNORIERTEN FAKTEN UND DEM VERSUCH, DIE SELBSTACHTUNG ZU WAHREN

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

EINLEITUNG

Wie mehrere unserer vergangenen Beiträge gezeigt haben, sind Konflikte neben klaren Interessendifferenzen zu einem Großteil darauf zurückzuführen, dass maßgebliche Sachverhalte unterschiedlich wahrgenommen und vor allem sehr unterschiedlich erklärt werden. Die Beteiligten beschreiben ihre jeweils eigene Realität sehr individuell. Dies stößt dann oft auf empörtes Unverständnis der anderen Seite („Das glaubst Du doch wohl selbst nicht ...“). Es ist in dem Zusammenhang wichtig, zu wissen, welche Erklärungen Menschen finden und erfinden, wenn ihre Einstellungen und ihr Verhalten nicht zusammenpassen (Beispiel: Man findet rücksichtsvolles Autofahren richtig, hat aber soeben einem anderen brutal die Vorfahrt genommen) – das, was man tut, tun wird oder getan hat, wird drastisch durch die Art beeinflusst, wie man erzählt.¹

Die Psychologie kennt verschiedene Denkmuster, die darin bestehen, dass man sich einen Sachverhalt so „zurechtbiegt“, dass man selbst gut dasteht („Wenn einer so blöd fährt, muss er sich nicht wundern, wenn man ihm die Vorfahrt nimmt!“). Unterschiedliche Wahrnehmungen der Realität prallen ggf. aufeinander und erzeugen bzw. verstärken mögliche Konflikte.

Es gehört zum menschlichen Leben dazu, dass wir uns selbst positiv beschreiben wollen. Insbesondere gilt dies dann, wenn wir uns negativ verhalten, also unseren eigenen Einstellungen zuwiderhandeln. Dieses Phänomen lässt sich mit der sogenannten kognitiven Dissonanz erklären. Wie in der Musik bedeutet „Dissonanz“, dass etwas nicht zusammenpasst, nicht harmonisch ist. Einstellung und Verhalten passen nicht zusammen. Eine solche Dissonanz wird als unangenehm empfunden und wir suchen nach Auflösung. Wenn wir die Wirklichkeit nicht ändern können, neigen wir dazu, unsere Einstellung dazu zu verändern.¹

Ein klassisches Beispiel findet sich bereits bei Äsop in der Fabel mit dem Fuchs und den Trauben: Zwischen dem Wunsch, die Trauben zu verspeisen, und ihrer Unerreichbarkeit entsteht eine Dissonanz, die der Fuchs dahin gehend auflöst, dass er behauptet, er wolle die Trauben gar nicht haben, da sie zu sauer seien. Auch wer abnehmen will, aber gleichzeitig Schokolade isst, erlebt eine Dissonanz. Er oder sie muss das einstellungskonträre Verhalten vor sich selbst rechtfertigen, um die Selbstachtung zu bewahren („Heute mache ich mal 'ne Ausnahme!“, „Ich hab' es verdient, mich heute mal zu belohnen!“ oder: „Sooo dick bin ich ja eigentlich gar nicht!“). Kognitive Dissonanzen können in verschiedenen Konstellationen entstehen – sei es, dass sich eine Entscheidung als falsch und eine Alternative als bessere Option erweist, sei es bei unerwarteten Hindernissen, bei einem trotz großer Anstrengungen ernüchternden Ergebnis oder Ähnlichem. In der Unternehmenswelt kann beispielsweise auch Kritik eine Dissonanz auslösen, wenn sie dem Selbstkonzept des Kritisierten widerspricht.

Um die Dissonanz zu beenden, kann man das eigene Verhalten ändern, sodass es zu einer für richtig gehaltenen Überzeugung passt (man findet z.B. Rauchen ungesund und hört damit auf). Vielfach aber verändert man die Beschreibung der Realität so, dass sie nicht mit den Überzeugungen in Konflikt steht. Man erfindet positive Aspekte („Rauchen ist für mich einfach Entspannung!“), negiert Tatsachen („Es gibt Raucher, die sind über 90 Jahre alt geworden!“), verdreht Fakten („Die Statistiken sind übertrieben!“) oder gibt sich Illusionen hin („Mir wird schon nichts passieren!“). Im zwischenmenschlichen Bereich liegt hier eine Konfliktquelle, wenn andere Personen dies hinterfragen oder dagegehalten.

Die verschiedenen Erscheinungsformen der Dissonanzreduktion stehen am Ende im Dienst der Wahrung der Selbstachtung. Es sind beispielsweise:

- *Änderung der Wahrnehmung*: Man verändert bzw. verzerrt die eigene Wahrnehmung und blendet ungewünschte Informationen aus. Andere Meinungen werden abgewertet, um ein positives Selbstbild beizubehalten.
- *Selektive Beschaffung, Vermeidung*: Man trifft von vornherein Vorkehrungen dafür, dass ungewollte Informationen oder Fakten einen gar nicht erst erreichen, indem man beispielsweise bestimmte Themen nicht anspricht. In die Richtung gehen auch Versuche, sich abzulenken und die Konfrontation mit der Realität auszublenden – was auch mit dem Konsum ungesunder Substanzen (Alkohol, Drogen) einhergehen kann. Oder man versucht bereits im Vorfeld, zukünftig erwartete Dissonanzen zu entschärfen (Dissonanzvorbeugung), wenn man sich beispielsweise bereits im Vorfeld eine Ausrede zurechtlegt, warum man bei einer Prüfung keine Höchstleistungen erbringen können. Im ungünstigsten Fall führt dies zu Selbstsabotage, weil man ja ein etwaiges Scheitern sofort erklären kann.
- *Schulduweisungen*: Die Dissonanz wird dadurch bekämpft, dass man die „falsche“ Kognition anderen Personen zuschreibt und sich damit einredet, dass man selbst nichts für die Situation konnte. Der Adressat der Schulduweisung wird

¹ Vgl. Bruner (1997), S. 99.

seinerseits eine Dissonanz verspüren und diese ebenfalls auflösen wollen, was die Wahrscheinlichkeit von Konflikten vergrößert.

- **Rechtfertigung/Rationalisierung:** Rechtfertigungsversuche wie eine Anpassung der eigenen Einstellung durch Verharmlosung eines Themas („Es ist mir eigentlich auch egal!“ oder gar: „Ich habe natürlich einkalkuliert, dass es schiefgehen kann!“). Dies kann beim Gegenüber Unmut erzeugen, wenn ein Projekt, das erst vehement betrieben wurde, bei auftretenden Hindernissen plötzlich als „nicht so wichtig“ gilt.
- **Selbstreflexion:** Hierbei handelt es sich um den Königsweg der Dissonanzauflösung, was aber ein einigermaßen stabiles Selbstwertgefühl erfordert. Die Konfrontation mit eigenen Schwächen kostet Überwindung. Ein solcher Weg ist aber oft ein Reifungsschritt.

Im Kontext von Konflikten können die Versuche der Auflösung von kognitiven Dissonanzen zu zahlreichen Problemen führen. So werden beispielsweise im Kontext der Unternehmensführung in Rückmeldegesprächen Themen adressiert, die beim Adressaten zu Selbstreflexion und Verhaltensänderung führen sollen; dieser antwortet nun mit Schuldzuweisungen und selektiver Wahrnehmung, um das eigene positive Selbstbild zu erhalten. Die Versuche der Dissonanzauflösung können ggf. als auf sie gerichtete Manipulation ankommen. Dies trägt dann auf der anderen Seite wieder zu Dissonanz bei, wenn das Engagement für ein bestimmtes Ziel erfolglos geblieben ist. Ein „Gegenhalten“ steigert wiederum die Konfliktgefahr, weil man mit einem Aufzeigen des „billigen“ Versuchs der Dissonanzauflösung ja gerade die Dissonanz wiederherstellt, die das Gegenüber zu beheben suchte. Damit wird man selbst zur Ursache des Spannungsgefühls und die Wahrscheinlichkeit des „Gegenmittels“ in Gestalt von Schuldzuweisungen steigt.

Eine weitere Quelle von Dissonanz kann sich ergeben, wenn die Akteure, zwischen denen sich Spannungen entwickeln, in einem Gremium (z.B. Vorstand) agieren und nach außen hin Einheitlichkeit demonstrieren müssen. Dies bedeutet, dass Per-

sonen, die mit dem gewählten Vorgehen nicht einverstanden sind, entgegen ihren Überzeugungen Entscheidungen verteidigen müssen, die sie für falsch halten.

Im Ergebnis hilft die Kenntnis des Phänomens der kognitiven Dissonanz dabei, das Verhalten anderer Menschen besser zu verstehen. Menschen erzählen immer Geschichten, um ihr eigenes Verhalten zu erklären und sich selbst dabei möglichst gut dastehen zu lassen. Ihre Beschreibungen sind somit nicht nur ein Mittel der Sachdarstellung, sondern auch rhetorische Instrumente.² Es empfiehlt sich daher, sich nicht zu sehr über den anderen aufzuregen. Empörung ist ein weiterer wichtiger Konflikttreiber.³ Man sollte sich daher nicht in unnötige Konflikte über die „richtige“ Beschreibung hineinziehen lassen („Nein, es war ganz anders!“). Dies gilt vor allem dann, wenn keine konstruktive Dissonanzauflösung absehbar ist. ◆

² Vgl. Bruner (1997), S. 99.

³ Vgl. v. Schlippe (2022).

LITERATURVERZEICHNIS

Bruner, J. (1997):

Sinn, Kultur und Ich-Identität. Heidelberg: Carl Auer Systeme.

v. Schlippe, A. (2022):

Das Karussell der Empörung. Konflikteskalation verstehen und begrenzen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Werth, L./Mayer, J. (2008):

Sozialpsychologie. Berlin/Heidelberg: Springer.

KEYWORDS

kognitive Dissonanz • Wahrnehmung • Selbstreflexion

OTHELLO AUF DER FÜHRUNGSEBENE

DIE SCHATTENSEITE DER MACHT

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

EINLEITUNG

Der Umgangsstil, den ein Mensch mit seinen Mitmenschen pflegt, wird stark durch das jeweils bevorzugte Motiv geprägt, das er verfolgt. Die „Theorie der gelernten Bedürfnisse“¹ geht in dem Zusammenhang davon aus, dass Menschen meist eines von drei zentralen Motiven bevorzugen: das Leistungsmotiv, das soziale Anschlussmotiv oder das Interesse an Macht – entsprechend unterschiedlich gestalten sich jeweils die Beziehungen. Zweifellos stellt das letzte Motiv eine besondere Herausforderung dar, sodass es heute im Zentrum stehen soll.

Menschen mit einem überstarken Machtmotiv kann man als „Othello-Chefs“ bezeichnen.² Der Namenspathe ist hier die literarische Figur Shakespeares, die sich in Eifersucht, Angst und Intrigen hoffnungslos verstrickte und am Ende zugrunde ging. Gelangt ein derartiger „Othello“ auf die Führungsebene, hat man es mit einem Chef zu tun, der es seinen nachgeordneten Mitarbeitern schwer macht. Eifersucht auf Erfolge und Talent wird zur Triebfeder des Führungshandelns – entsprechende Probleme sind programmiert. Das Handeln des Othello wirkt sich toxisch und kontraproduktiv aus, was oft zulasten des gesamten Unternehmens geht.

Das übersteigerte Machtmotiv ist das Problem

Macht ist zunächst alles andere als negativ. Die entsprechenden Persönlichkeiten sind oft kompetitiv und durchsetzungsstark. Sie übernehmen Verantwortung, fällen Entscheidungen intuitiv und sind in der Lage, „Unsicherheitsabsorption in allen Fragen der unternehmerischen Existenzsicherung“ zu übernehmen.³ Problematisch wird es, wenn das Motiv entgleist, denn es liegt in der Natur der Sache, dass ein überstarkes Machtmotiv nicht leicht in seine Schranken gewiesen werden kann. Im Folgenden soll diese Situation genauer verfolgt werden.

Das charakteristischste Merkmal ist eine ausgeprägte Eifersucht. Nachgeordnete Mitarbeiter werden von dem Othello mit Argusaugen beobachtet, ob sie ihm über den Kopf wachsen könnten, Kleinigkeiten werden als Anzeichen für Inloyalität interpretiert. In der Regel ist die Sorge vor Konkurrenz oft realitätsfern – in der Welt des Othello-Chefs wird die Gefahr von unten allerdings real erlebt. Leistungsträger werden daher nicht gefördert, vielversprechende Talente werden gebremst und sabotiert. Das Ziel besteht vor allem darin, die eigene überlegene

Stellung zu sichern und Erfolge anderer nur eingeschränkt zuzulassen. Im Ergebnis werden durch manipulative Aktivitäten potenzielle oder auch nur eingebildete Rivalen aus dem Weg geräumt, gute Mitarbeiter werden vom Erfolg abgehalten. Unternehmen lassen solche Aktivitäten dennoch oft gewähren – entweder, weil es sich um den Gründer bzw. die Gründerin selbst handelt, oder weil der Othello häufig als charismatische Persönlichkeit auftritt, die anderen ihr ganz individuelles Narrativ versiert als die einzige Wahrheit vermittelt.

Wer wird zum Othello-Chef?

Will man ergründen, wie einem Othello-Chef beizukommen ist, stellt sich die Frage nach dem Hintergrund des Machtmotivs. Während Leistungsmotivation sich aus der Sache entwickelt, steht bei dem Machtmotiv der Wunsch nach Dominanz und Kontrolle des anderen im Vordergrund. Und hier kommt es zu einer interessanten Paradoxie: Wer schwerpunktmäßig auf Macht setzt, ist darauf angewiesen, dass der andere kooperiert. Der Betreffende ist also verwundbar, muss ständig testen und prüfen, ob er weiterhin über die Macht verfügt. So ist neben dem nach außen gezeigten Selbstbewusstsein immer die Möglichkeit von Angst, Selbstzweifeln und Minderwertigkeitsgefühlen präsent. Der Othello-Chef muss sein Selbstbewusstsein demonstrieren und greift daher nach jeder Art von Anerkennung – gerne auch für Leistungen, die eigentlich auf die Mitarbeiter zurückgehen.

Im zwischenmenschlichen Bereich ist insbesondere das sogenannte personalisierte Machtmotiv problematisch, da die angestrebte Machtausübung sich letztlich als autoritäre Mitarbeiterführung darstellt. Es wird keine strukturierte und erfolgsorientierte Führung angestrebt, es geht um Herrschaft. In der Praxis korrelieren hohe Ausprägungen dieser Art Machtmotiv mit einem reduzierten unternehmerischen Erfolg, weil zu viele Ressourcen für persönliche Rängeleien verwendet werden, statt sich konstruktiv einem gemeinsamen Ziel zu widmen.

1 McClelland (1988).

2 Pin/Stein (2014).

3 Nagel/Wimmer (2014), S. 31.

Die stark ausgeprägte Angst vor Statusverlust führt zugleich zu völliger Kritikunfähigkeit, da auch konstruktive und gut gemeinte Ratschläge als Gefährdung der eigenen Überlegenheit wahrgenommen werden. Auch die Unternehmensleitung kann sich nur schwer des Problems annehmen, denn der Othello-Chef hat sich meist einen guten Ruf erarbeitet, während er bei potenziellen Kritikern rechtzeitig Vorkehrungen trifft, um deren Ruf zu beschädigen. Nur wenig verwunderlich ist es daher, dass auf der obersten Leitungsebene das Problem kaum erkannt und erst recht nicht unterbunden wird.

Symptome aus der Sicht der Mitarbeiter

Vor allem leistungsfähige Mitarbeiter haben unter dem Othello-Chef zu leiden. Wer ihm aus seiner Sicht gefährlich werden könnte, lernt früher oder später ausgeprägtes Mobbing bzw. Bossing kennen. Triebfeder ist die permanente Angst, durch eine bessere Alternative ersetzt werden zu können. Infolge der Unsicherheit durch den Mangel an Selbstbewusstsein ist diese Angst für den Othello-Chef real.

Leistungsträger erleben bereits Schwierigkeiten bei der Erbringung ihrer Arbeit, beispielsweise durch übertriebene bis realitätsferne Kritik, ggf. sogar verbale Gewalt, herablassende Kommentare zu Arbeitsergebnissen (während sie bei Erfolgen lange auf Lob warten können), verstärkte Kontrollen ohne Fehlertoleranz, falsche Anschuldigungen und unberechtigtes Verantwortlichmachen für Fehler. So entsteht ein Klima der Anspannung durch die Unberechenbarkeit der Führungskraft, Aufstieg oder Rückstufung ist für die Mitarbeiter schwer im Voraus einzuschätzen. Es kann sogar zu gezielten Imageschädigungen kommen, die dem Opfer des Othello-Chefs zugleich auch die Möglichkeit abschneidet, auf einer übergeordneten Führungsebene nach Hilfe zu suchen.

Im zwischenmenschlichen Bereich ist es ähnlich unangenehm: Kritik wird persönlich bis demütigend geäußert, Kollegen werden bloßgestellt bzw. lächerlich gemacht und in Meetings ignoriert, Gerüchte bis hin zu übler Nachrede (z.B. über angebliche Fehler oder schlechte Charaktereigenschaften) werden in die Welt gesetzt, das Streben nach gebieterischer Herrschaft findet seine Ausprägung in Willkür – auch beim Entzug von Privilegien – und emotionaler Kälte. Ein etwa gewünschtes Vieraugengespräch kommt meist nicht zustande oder platzt kurzfristig wegen vermeintlich dringenderer Angelegenheiten.

Herausforderungen in der Praxis

Zum „Othello-Chef“ wird erst, wer zum „Chef“ wird. Auch wenn zum Teil recht stabile Persönlichkeitsmerkmale das Problem sind, ist es gerade der hierarchische Aufstieg, der die Schwierigkeiten zum Vorschein bringt. Zum einen hat die betreffende Person umso mehr zu verlieren, je höher die hierarchische Stellung ist; zum anderen hängen auch umso mehr Personen von

der Gunst des (zukünftigen) Othello ab. Bringt dieser seinem Umfeld erfolgreich bei, aufrichtiges und kritisches Feedback zu unterlassen, und fördert ganz besonders diejenigen, die seinem Ego mit positivem Feedback schmeicheln, wird Kritik als umso infamer wahrgenommen, weil sie immer seltener wird. Aus Unternehmenssicht ist daher dringend auf eine gute Führungskultur zu achten, die sensibel auf Symptome reagiert und beispielsweise durch Coaching eingreift, um dem Othello die Grenzen aufzuzeigen. Bestenfalls werden Personen mit derartigen Persönlichkeitsstrukturen gar nicht erst in eine Führungsposition gehoben. Es ist daher bei der Karriereförderung verstärkt auch auf Soft Skills zu achten, wobei gleich bei ersten auftretenden Problemen unmittelbar eingeschritten werden sollte. Dies muss keinesfalls „erzieherisch“ sein, sondern kann auch darin bestehen, das Selbstwertgefühl des Betroffenen substantiiert zu stärken und ihm so einen Teil der Sorgen zu nehmen.

Beschäftigte, die erste Othello-Anzeichen erkennen, sind gut beraten, keine Zweifel an ihrer Loyalität aufkommen zu lassen und Bescheidenheit zu demonstrieren, ohne sich dabei jedoch unterwürfig zu geben. Ebenso zeigt die gezielte Erfragung von Rat positive Wirkung, weil es dem Adressaten das Gefühl von Überlegenheit vermittelt. Letztlich muss jeder für sich selbst entscheiden, ob er sich dauerhaft auf eine Führungsbeziehung einlassen möchte, in der immer wieder die Anerkennung der hierarchischen Überordnung demonstriert und Großmut gezeigt werden muss. Für die meisten Mitarbeiter eines Othello-Chefs dürfte eine Versetzung oder gar ein Jobwechsel die bessere Wahl sein. Dies zeigt, dass es in erster Linie auf die Leitungsebene ankommt, sich möglichst keinen Othello-Chef heranzuziehen und bei Sichtbarwerden entsprechender Symptome frühzeitig einzugreifen. ◆

LITERATURVERZEICHNIS

McClelland, D. (1988):

Human Motivation. Cambridge: Cambridge University Press.

Nagel, R./Wimmer, R. (2014):

Systemische Strategieentwicklung. 6. Aufl., Stuttgart:

Schäffer-Poeschel.

Pin, J. R./Stein, G. (2014):

Jealous Leader's Behaviour: the Othello Boss Syndrome.

In: The European Business Review, 01/2014, S. 64.

KEYWORDS

Othello-Chef • Leistungsmotiv • Anschlussmotiv • Machtmotiv

BEHARRLICH GEFÜHRTE KONFLIKTE

WARUM FAKTEN ALLEIN SELTEN GENÜGEN: DIE PSYCHOLOGIE HINTER STARREN ÜBERZEUGUNGEN

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

EINLEITUNG

Der These, dass „Sturköpfe“ in einem Konflikt besonders intensive negative Emotionen hervorrufen können, wird vermutlich jeder zustimmen. Diskussionen, bei denen man vermeintlich gute Argumente vorbringt, ohne dass sich das Gegenüber signifikant bewegt, sind ermüdend und frustrierend. Doch warum bleiben Menschen teilweise auch gegen wirklich valide Einwände bei ihrer einmal gefassten Position? Einmal mehr handelt es sich um einen typisch menschlichen Denkansatz: die Tendenz zur Beharrung.

Psychologische Experimente konnten zeigen, dass Menschen selbst dann dazu tendieren, an einer einmal gefassten Überzeugung festzuhalten, wenn sich diese als falsch herausgestellt hat. Man hat es also zum einen mit „Sturköpfen“ zu tun, wenn es um unterschiedliche Sichtweisen geht, zum anderen aber sogar dann, wenn man tatsächlich die besseren Argumente hat und der andere wirklich falschliegt.

Tendenz zur Beharrung experimentell nachgewiesen

In einem klassischen Experiment sollten Versuchspersonen einen anderen Menschen dabei beobachten, wie dieser Entscheidungsaufgaben zu lösen hatte. Die Versuchspersonen wurden in zwei Gruppen eingeteilt – der einen Gruppe wurde erzählt, dass die Lösungen überwiegend richtig waren (sogenannte Erfolgsgruppe), während man die andere Gruppe glauben ließ, dass der beobachtete Mensch bei seinen Lösungen viele Fehler gemacht habe (sogenannte Misserfolgsgruppe). So bildeten sich beide Gruppen einen Eindruck über die Kompetenz des beobachteten Aufgabenlösers. Anschließend wurden die Versuchsteilnehmer darüber aufgeklärt, dass die Bewertung über die Ergebnisse frei erfunden war. Danach wurden sie nochmals darum gebeten, die Kompetenz desjenigen einzuschätzen, den sie beobachtet hatten – und obwohl alle Beteiligten wussten, dass sie im Prinzip keine Beurteilungsgrundlage für dessen Kompetenz hatten, schätzten die Versuchspersonen, wenn sie eine Gruppe zuvor als „erfolgreich“ eingeschätzt hatten, bei dieser die Kompetenz höher ein als bei der scheinbaren Misserfolgsgruppe. Das heißt: Die Menschen blieben trotz des Wissens um die Zufälligkeit der ihnen vorliegenden Informationen bei ihrer ursprünglich gefassten Einschätzung. Ähnliche psychologische Erklärungen fanden sich bei der Analyse der Haltung von Weltuntergangsverfech-

tern, die auch nach Verstreichen „ihres“ Datums daran festhielten, richtiggelegen zu haben – wie kreativ dafür dann die Begründung auch sein muss.

Der erste Eindruck ist schwer zu revidieren

Offenbar ist es schwierig, die Überzeugung einer anderen Person zu durchbrechen. Selbst das Argument, dass die Tatsachengrundlage falsch ist, erweist sich als nur mäßig erfolgreich. Entsprechend gefährlich sind falsche Informationen, Gerüchte und Verdächtigungen, denn sie halten selbst dann nach, wenn es überzeugende Gegenargumente und eine unbestreitbare Widerlegung gibt. Entsprechend nachhaltig sind negative Eindrücke: Wenn etwa in einem Bewerbungsverfahren negative Informationen über einen Kandidaten lanciert werden, ist dieser erste Eindruck schwer zu eliminieren. Die ersten aufgenommenen Informationen bleiben generell im Gedächtnis präsenter als später aufgenommene (sogenannter Primacy-Effekt). Mitunter kann auch eine eigene Festlegung – sei es durch unternehmensöffentliche Äußerungen oder gar durch Positionierungen auf Social Media – es erschweren, einen gesichtswahrenden Kurswechsel vorzunehmen. Gerade Führungskräfte oder Unternehmensinhaber, die sich mitunter schnell vor Publikum positionieren müssen, geraten so in Versuchung, an einmal gefassten Meinungen festzuhalten und diese auch, koste es, was es wolle, gegen kluge und valide Einwände zu verteidigen. Das entsprechende Phänomen erklärt auch, warum es manchmal schwierig ist, eingefahrene Prozesse und übliche Abläufe zu überdenken, wenn es darum geht, Innovationen durchzusetzen. Wer nach dem Motto „das haben wir schon immer so gemacht“ agiert, also auf bewährte Vorgehensweisen beharrt, wird große Schwierigkeiten haben, sich an dynamische Entwicklungen anzupassen. Wer bei seiner Linie bleibt, wird ggf. auch bei Fragen des Marketings oder der Produktentwicklung

irgendwann den Anschluss verpassen. Neue Methoden und innovative Ideen neuer Beschäftigter, insbesondere der jüngeren Generation, stoßen entsprechend auf Widerstand.

Umgekehrt kann ein einmal gefestigter positiver Eindruck auch dazu führen, dass beispielsweise einmal für gut gehaltene Beschäftigte weiter „gehypt“ werden und aufsteigen, obwohl sie nicht die dafür erforderlichen Leistungen zeigen – entsprechender Unmut in der Belegschaft ist dann programmiert. Interessanterweise kann bei falsch positiven Informationen aber mitunter sogar ein gegenteiliger Effekt auftreten: Kommt der andere vermeintlich „zu positiv“ weg, löst dies eher ein Unrechtsempfinden aus. Wenn dann valide Gegenargumente geäußert werden, wird im Zweifel sogar übermäßig korrigiert, um für „ausgleichende Gerechtigkeit“ zu sorgen.

Selektive Aufmerksamkeit und Gruppendenken

Die psychologischen Erklärungsansätze für die Tendenz zur Beharrung sind vielfältig. Einmal mehr spielt es eine Rolle, dass Menschen oftmals geistig träge sind und dazu neigen, neue Informationen eher abzutun, als eigene bereits gefestigte Haltungen zu hinterfragen. Menschen tun sich schwer damit, widersprüchliche Informationen zu verarbeiten, und wollen der durch Widersprüche entstehenden kognitiven Dissonanz¹ unter anderem dadurch entgegenwirken, dass sie an ihrer Wahrnehmung arbeiten. So werden neue Informationen an die bestehenden Überzeugungen dahin gehend angepasst, dass sie wegrationalisiert werden. Man möchte nicht feststellen müssen, dass man falsch gelegen hat. Auch confirmatorische Informationssuche² spielt eine Rolle, da Menschen deutlich aufgeschlossener für Informationen sind, die sie in ihrer einmal gefassten Meinung bestärken. Insoweit kann auch eine selektive Aufmerksamkeit mit selektivem Gedächtnis dazu führen, dass die zu den eigenen Überzeugungen passenden Informationen besser aufgenommen und verarbeitet werden als solche Fakten, die einen eher dazu veranlassen müssten, sich zu hinterfragen. Verstärkt wird dies noch, wenn Effekte des Gruppendenkens³ dazu führen, dass sich Gruppenmitglieder in ihren einmal gefassten Überzeugungen bestärken und ebenso gemeinsam Gegenmeinungen unterdrücken. In ähnlicher Weise verleitet das Phänomen der Sunk Cost Fallacy⁴ dazu, an Ent-

scheidungen festzuhalten, in der Hoffnung, dass sich diese doch noch als richtig erweisen mögen.

Wer in einer konfliktbehafteten Auseinandersetzung die andere Seite von den eigenen Argumenten überzeugen möchte, muss daher in Betracht ziehen, dass Klarstellungen und valide Fakten allein nicht ausreichen, sondern dass es auch erforderlich sein kann, psychologische Widerstände zu überwinden. Zuträglich wirkt sich hier eine Unternehmenskultur aus, die kritisches Denken fördert, bei Meinungsänderungen keinen Rechtfertigungsdruck erzeugt und es ausdrücklich begrüßt, wenn neue Ideen zur Sprache gebracht werden. Das Ziel ist dabei nicht, die Beteiligten dazu zu animieren, eigene Überzeugungen wieder über Bord zu werfen, sondern in erster Linie diejenigen Aspekte zu identifizieren, die änderungsbedürftig sein könnten. Gerade Entscheidungsträger sollten sich bewusst machen, dass auch sie einer „Tendenz zur Beharrung“ unterliegen können, und eine eigene Unwilligkeit zur Änderung von Haltungen und Prozessen kritisch hinterfragen. ◆

LITERATURVERZEICHNIS

Festinger, L. (1954):

A theory of social comparison processes. In: *Human Relations*, 7, S. 117–140.

v. Kummer, F./v. Schlippe, A. (2022a):

Stichwort Konfliktpsychologie: Sunk Cost Fallacy. Besser ein Ende mit Schrecken als ... In: *FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie*, 12(1), S. 37.

v. Kummer, F./v. Schlippe, A. (2022b):

Stichwort Konfliktpsychologie: Confirmatorische Informationssuche. Von der Neigung, Informationen so auszuwählen, dass sie die eigenen Erwartungen bestätigen. In: *FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie*, 12(4), S. 156–157.

v. Schlippe, A./v. Kummer, F. (2022):

Stichwort Konfliktpsychologie: Gruppenpolarisierung und Gruppendenken. In: *FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie*, 12(6), S. 236–237.

1 Eine klassische psychologische Theorie, s. Festinger (1954).

2 v. Kummer/v. Schlippe (2022b).

3 v. Schlippe/v. Kummer (2022).

4 v. Kummer/v. Schlippe (2022a).

KEYWORDS

Beharrung • Beharrungstendenz • kognitive Dissonanz • selektive Aufmerksamkeit • Gruppendenken