

# Konflikte unter der Lupe: Die Symptome

## Worum geht es?

Im letzten Kapitel haben wir ein bisschen Klarheit in das Verständnis zwischenmenschlicher Spannungen und Konflikte gebracht. Beispiel 6 (→ S. 17) sollte veranschaulichen, dass bei einem Konflikt in hohem Maße Emotionen spürbar sind, die einen nicht so leicht loslassen, dass diese Emotionen in der Regel keinen konstruktiven Sog entwickeln und dass der Glaube an eine Lösung geringer wird, je weiter sich der Konflikt entwickelt.

Was aber sind das für Emotionen? Was „glaubt“ man im Konflikt? Wie sieht dieser Sog nach unten aus? Damit werden wir uns in diesem Kapitel befassen.

Sind Sie selbst in den Konflikt verstrickt, so können Sie ihn selbstkritisch betrachten: Wo stehe ich selbst? Welche Konfliktsymptome kann ich bei mir selbst „diagnostizieren“? Wie weit ist der Konflikt schon eskaliert? Sollten Sie vor der Aufgabe stehen, einen Konflikt zu moderieren, kann die klare Analyse der Symptome ebenfalls zu einer im positiven Sinne „nüchternen“ Perspektive führen oder ganz klare Ansatzpunkte liefern.

Zum Teil stellen wir hier die Ergebnisse der Konfliktforschung zu Symptomen und zur Konfliktentwicklung<sup>2</sup> vor, teilweise folgen wir den Erfahrungen und systematischen Auswertungen aus unserer eigenen Arbeit. Was Sie gleich lesen werden, geschieht nicht immer alles, und auch nicht immer in der beschriebenen Stärke. Aber es geschieht. Wir lassen uns bei den folgenden Beschreibungen von der Vorstellung eines mittelstark bis stark eskalierten Konfliktes leiten. Das hilft, die Symptome zu präzisieren und die Sprache von allzu häufigen Einschränkungen zu entschlacken.

Warnen möchten wir Sie vor einer Das-kann-mir-nicht-passieren-Haltung! Das Fatale ist ja gerade, dass Konflikte eine eigene Dynamik zu entwickeln scheinen. Deshalb ist Konfliktmanagement so schwer und deshalb ist Konfliktprophylaxe so wichtig. Sich dem Sog nicht

---

<sup>2</sup> Vor allem GLASL (1994), der wohl am genauesten Konfliktsymptome und -entwicklungen beschrieben hat.

auszuliefern, ihm widerstehen zu lernen und vom Opfer wieder zum Handelnden zu werden, nur das kann die Intention von Konfliktbearbeitung sein!

Nichts kann im Konfliktfall so sehr helfen, wie die gesunde Distanz zum Geschehen. Wir verbinden mit diesem Kapitel die Absicht, Ihnen zu dieser „gesunden“ Distanz zu verhelfen.

Wir werden uns mit sechs zentralen Konfliktphänomenen daher beschäftigen:

- Konflikte verändern die emotionale Beteiligung am Geschehen. Wir sind alles andere als „cool“.
- Konflikte beeinflussen Beziehungen.
- Es geschehen merkwürdige Dinge mit unserer Wahrnehmung.
- Konflikte durchdringen unsere Absichten.
- Konflikte ändern unser Verhalten.
- Konflikte vernebeln den Zugang zur Sachlichkeit.

## Die emotionale Beteiligung

### Beispiel

Sie sind in der Stadt, nähern sich ihrem Auto und sehen die Politesse, wie sie gerade den Strafzettel ausfüllt. Natürlich beginnen Sie eine Diskussion. Sie sollte das nicht so eng sehen, Sie seien doch nur ganz kurz etwas abholen gewesen, außerdem würde Ihr Wagen ja niemanden behindern, sie möge doch ein Auge zudrücken, wir regieren uns noch zu Tode mit unseren Gesetzen, und so weiter und so fort. Freundlich oder hart im Ton. Wir kennen die Argumente. Die so Angesprochene bleibt unerbittlich. Verbittert steigen Sie ins Auto. Ihre Gefühle rangieren irgendwo auf der Skala zwischen Verärgerung, Zorn oder einer „Stinkwut“. Sie sind affektiv beteiligt: Emotionen wirbeln durch Kopf und Körper. Würde man Sie an einen Polygraphen anschließen, so sähe man einige Nadeln zittern.

Aber: Ein paar Minuten oder Viertelstunden später ist alles schon stark verblasst. Sie erinnern sich noch an den Vorfall, erzählen ihn am Abend zu Hause, Sie „regen“ sich vielleicht noch mal „auf“, aber das Geschehen ist eher zu einer Story geworden. Es ist sehr unwahrscheinlich, dass Sie ein paar Tage später noch einmal einen Gedanken auf Ihr Missgeschick verschwenden. Kein Thema!

**Ganz anders im Falle von Konflikten!** Was immer da vorgefallen sein mag, beschäftigt Sie zunehmend. Es lässt Sie nicht so richtig los. Die

Gedanken beginnen um das Konfliktgeschehen zu kreisen. Sie malen sich Geschichten aus, was Sie hätten tun können oder lassen sollen, ganze Filme laufen im Kopf ab, wieder und wieder. Sie beschäftigen sich viel mit Ihrem Konfliktpartner, wünschen ihm alles Schlechte. Sie sind in Ihrer Vorstellung der Regisseur seines Unterganges. Sie ahnen aber irgendwo, dass das so nicht funktionieren wird. Sie sind mit Ihren Affekten mittendrin im Konflikt, er verfolgt sie unter Umständen bis in den Schlaf hinein. **Die Gefühle, die sich im Zusammenhang mit Konflikten entwickeln, sind stark, andauernd oder immer wiederkehrend – und alles andere als angenehm.**

Aus unserer Praxis kennen wir Konflikte, die sich über mehr als – zwanzig Jahre hingezogen haben. Das Motto: „Das vergesse ich ihm/ihr nie!“ Der Preis dieser emotionalen Verbissenheit ist hoch: Schon längst ist eine fatale Veränderung eingetreten, denn nicht wir haben einen Konflikt, sondern der Konflikt hat uns!<sup>3</sup> Wir sind zur Marionette der eigenen Emotionen geworden. Ein Treffen mit dem Konfliktpartner lässt meist auf der Stelle die giftigen Gefühle einschießen.

Auch die Qualität der Gefühle ändert sich. Während im „normalen“ zwischen-menschlichen Umgang viele Gefühle mehrdeutig und ambivalent sind, werden sie im Konflikt „monovalent“: Gewöhnlich empfinden wir unseren Sozialpartnern gegenüber im wahrsten Sinne des Wortes „gemischte“ Gefühle: Manches mögen wir, manches weniger, dies finden wir sympathisch und nachahmenswert, jenes weniger, heute streiten wir und morgen vertragen wir uns wieder. Ein bunter Strauß von Emotionen und Bewertungen. Im Konfliktfall ändert sich die Farbe zu trister Eintönigkeit: So richtig mögen können wir an unserem Konfliktpartner nichts mehr, selbst das, was wir früher vielleicht einmal schätzten, erscheint nun in diesem trüben Licht. Monovalenz: Mehr und mehr ist nur noch das negative Gefühl spürbar.

## Der Einfluss auf Beziehungen

Konflikte führen, anders als Streit oder eine Meinungsverschiedenheit, zu einem Knacks oder Bruch auf der Beziehungsebene. Immer wieder berichten Konfliktpartner, dass der Schaden nie wieder gutzumachen wäre, man könne – so heißt es dann – dem anderen nie mehr unvoreingenommen begegnen. Es setzt das Elefanten-Phänomen ein. Die (vermeintlich) erlittene Kränkung gräbt sich tief ins Gehirn ein. Selbst

---

<sup>3</sup> Vgl. GLASL (1994).

wenn ein Zusammensein oder Zusammenarbeiten wieder möglich wird, oft bleibt ein Schatten der Konflikterlebnisse zurück.

*„Ich habe die friedlichste Gesinnung. Meine Wünsche sind: eine bescheidene Hütte, ein Strohdach, aber ein gutes Bett, gutes Essen, Milch und Butter, sehr frisch, vor dem Fenster Blumen, vor der Tür einige schöne Bäume, und wenn der liebe Gott mich ganz glücklich machen will, lässt er mich die Freude erleben, dass an diesen Bäumen etwa sechs bis sieben meiner Feinde aufgehängt werden. Mit gerührtem Herzen werde ich ihnen vor ihrem Tode alle Unbill verzeihen, die sie mir im Leben zugefügt – ja, man muss seinen Feinden verzeihen, aber nicht früher, als bis sie gehenkt werden.“*

*Heinrich Heine*

Einer unserer Klienten brachte es auf den Nenner: „Verzeihen kann ich ihm, vergessen aber werde ich nie.“ Selbstverständlich hängt dies von der Eskalationsstufe ab, auf die ein Konflikt gerutscht ist (→ S. 47). Die Gefahr der bleibenden Kränkung tritt nach unserer Erfahrung jedoch schon bei kaum eskalierten Konflikten auf.

Und dennoch beobachten wir, dass bei professioneller Konfliktbearbeitung Beziehungen wieder ins Lot kommen. „Können Menschen sich denn ändern?“, werden wir häufig gefragt. Wir meinen, dass die Antwort in folgender Dreiteilung ein realistisches Bild liefert:

- **Menschen** tun sich sehr schwer, Grundlegendes an sich selbst zu ändern,
- ihr **Verhalten** aber können sie in gewissen, aber entscheidenden Grenzen steuern, wodurch sich
- **Beziehungen** schlagartig und dramatisch wandeln können.

Meistens kennen wir aus eigener Anschauung Belege für die dritte Auffassung. Jeder kennt wohl aus dem Bekanntenkreis Beispiele scheiternder Beziehungen. Von außen sieht das oft so aus: Beide sind nach wie vor die gleichen, auch ihr Verhalten kommt uns bekannt vor; Tatsache ist aber, dass die Beziehung sich drastisch verändert hat.

Wenn der Weg „nach unten“ möglich ist, wieso dann nicht auch der Weg „nach oben“, lautet die Frage des Konfliktmanagers. Glücklicherweise gibt es gute Belege für diese „andere Richtung“ und es gibt hilfreiche Methoden auf dem Weg dorthin, von denen hier die Rede sein wird. Allerdings sind es nicht verklärte Vorstellungen von Harmonie, die uns hier leiten und damit der Anspruch, die Konfliktpartei-

en mögen sich von nun an lieben. Auch mit einem Schatten über der Beziehung lässt es sich ganz gut leben, wenn es gelingt, diesen Schatten seiner Gefährlichkeit zu berauben. (Natürlich setzt dies die Mitarbeit und den guten Willen aller Beteiligten voraus. Deshalb gibt es keine Wundermittel und deshalb bleiben Konflikte auch oft ungelöst.)

Verwenden Sie dieses Wissen zur Diagnose von Konflikten: Erleben Sie die in Frage stehende Beziehung als grundsätzlich beeinträchtigt oder nicht? Wenn nicht, so macht es wenig Sinn, von einem Konflikt zu reden und die von Ihnen wahrgenommene Störung ist durch die Ansätze elegant zu beheben, die wir unter „Konfliktprophylaxe“ beschreiben.

## Wie sich die Wahrnehmung verändert

Die zunehmend monovalente, sich einengende Gefühlslage spiegelt sich auch in der Wahrnehmung wider. Es ist, als würde man den Farbregler wegrehen: Aus bunt wird **schwarzweiß**. Je weiter der Konflikt eskaliert, umso weißer werden wir und umso schwärzer der andere. Das Licht sind wir, der Schatten der andere. Was immer der Konfliktpartner tut, wir beleuchten es mit unserem Spezi­alscheinwerfer. Aus dem „intelligenten Gesprächspartner“ wird einer, „der immer schon perfekt geblendet hat“, die „hilfsbereite Kollegin“ von früher „hat sich immer schon gezielt eingeschleimt“. Wenn wir uns mit Freunden über den Konflikt unterhalten, dann mussten wir das alles mal irgendwo loswerden oder suchen gar angeblich nach Lösungen, während unser Konfliktpartner, wenn er Gleiches tut, Intrigen spinnt und gezielte Hetze gegen uns betreibt. Wir voller Edelmut, der andere ein Global-Miesling. Das alte Märchen von gut und böse. Die ansonsten schillernde und komplizierte Welt wird plötzlich simplifiziert.

Die gefärbte Interpretation **unterstellt Absichten**. „Er/sie tut das nur, weil ...“ behaupten wir so, als bescherte uns der Konflikt die perfekte Röntgenbrille, die uns doch sonst im Leben so fehlt („Keine Ahnung, warum er/sie das tut.“). Ganz genau wissen wir plötzlich Bescheid darüber, was den anderen bewegt. Dabei löst sich die Wahrnehmung oft gänzlich von den Handlungen. Das Bündel unterstellter Absichten mutiert zur kompletten Theorie über den anderen. Seine Persönlichkeit wird definiert. „Das ist ganz typisch für sie.“ Oder „Er hat sich ja sehr zu seinem Nachteil verändert. Das ist nicht mehr der alte Kurt.“ Der Grund hierfür ist die selbstwertdienliche Motivation, ein positives Selbstbild aufrechtzuerhalten, was zu verzerrten Erklärungen für die

Handlungen der anderen führt. Die Sozialpsychologie hat diese Verzerrungen in Dutzenden von Untersuchungen belegt. Die Attributionsforschung (Was schreiben wir wem zu?) findet unter anderem folgende Regeln für die Entwicklung verzerrender Erklärungen<sup>4</sup>:

- Mein Erfolg kommt durch Fähigkeit zu Stande, mein Misserfolg durch Pech, und umgekehrt.

**Beispiel:**

„Dir ist alles zugeflogen, während ich mir alles erarbeiten musste.“

- Eigene Handlungen haben äußere Ursachen, die Handlungen anderer hingegen innere.

**Beispiel:**

Wenn ich zu spät komme, dann ist der Stau schuld, wenn der andere zu spät kommt, dann liegt das an seiner Unpünktlichkeit.

„Ich musste ja so reagieren, weil du ein anderer geworden bist.“

- Das Bedürfnis zur sozialen Gemeinschaft zu gehören.

**Beispiel:**

Mein Verhalten ist so normal, dass meine Verhaltensweisen für die allermeisten verständlich sind. Dein Verhalten ist ziemlich abwegig.

Stellen Sie sich nun einen Verstärker vor. Die Verzerrungen, zu denen wir neigen, werden „aufgedreht“. Sobald wir uns – wie im Konfliktfall – verletzt fühlen, treten sie in besonders starker Form auf.

Dazu kommt das **Phänomen der tausend Beweise**. Die Konfliktparteien grübeln und grübeln, und sie tun das meist sehr erfolgreich: Immer neue Belege kommen da ans Licht. „Weißt du noch, damals als er zum ersten Mal hier war, hat er schon gesagt ...“ „Und jetzt verstehe ich erst, warum sie immer so erpicht darauf war, xy zu tun.“ „Er hat ja ganz gezielt die Nähe zu Dr. Müller gesucht. Klar!“ „Und das mit dem Betriebsrat letztes Jahr, das war ja ganz geschickt eingefädelt.“ Die „Issue-Lawine“<sup>5</sup> rollt. Gleiches gilt auch für die Konfliktengel. Schon damals wussten und erkannten sie, haben sich bemüht, gewarnt, haben investiert, alles versucht und das Beste gewollt. Auch dafür existieren plötzlich „hunderte“ von Belegen.

---

<sup>4</sup> Beispielsweise zusammengestellt bei FORGAS (1995).

<sup>5</sup> Vgl. GLASL (1997), S. 196–198.

Da spielt die Wahrnehmung offensichtlich verrückt. So weiß man beispielsweise aus der Erforschung von Konflikten, dass die Konfliktparteien regelmäßig Zeitbezüge krass durcheinander bringen. Ursache und Wirkung werden verdreht. Man hört sich wohl selbst immer lauter reden und beobachtet die selbst gemachte „Wirklichkeit“. Das Motto: „Wir glauben aus dem Fenster zu sehen, dabei blicken wir nur in den Spiegel.“

In der so verzerrten Wahrnehmung können wir, was nur konsequent ist, **an eine Lösung nicht glauben**. Ein ebenfalls wichtiges Kriterium zur gekonnten Analyse von Konflikten: Was sagen die Parteien zur Wahrscheinlichkeit einer Lösung? Wie klingt das? „Das renkt sich schon wieder ein.“ oder „Bei dieser Chefin wird sich nie und nimmer etwas in unserer Gruppe zum Besseren ändern.“ Das Da-kann-man-sowieso-nichts-Machen ist meist ein untrügliches Konfliktsignal.

## Wie sich die Absichten und Ziele verändern

Was wollen Gruppen oder Einzelne, die in Konflikte verstrickt sind? Vorsicht, warten Sie mit der Antwort! Wenn Sie gerade antworten wollten, lieber Leser, liebe Leserin, dass das Ziel der Konfliktparteien wohl in der Lösung des Konflikts bestehen wird, haben Sie sich im Großen und Ganzen getäuscht. Nein, so ist es leider meist nicht!

Sind Konflikte erst einmal eskaliert und haben das Anfangsstadium weit hinter sich gelassen, so haben wir es keineswegs mehr mit hehren Zielen zu tun. In Hunderten von Interviews, die wir mit Konfliktparteien durchgeführt haben, tritt immer wieder ein Gedanke in den Vordergrund; Vielleicht zunächst vorsichtig oder höflich klingend geäußert, oder aber mit vielen Argumenten belegt: Der andere, da er ja als Schuldiger wahrgenommen wird, soll verlieren (bezahlen, gehen, untergehen, nachgeben, sich gefälligst entschuldigen, ...). Der Konflikt soll gewonnen werden!

Dieses immer wieder zu beobachtende Trachten setzt einen Verlierer voraus. Die meisten Gedanken, Tag- und Nachtträume kreisen um diese Vorstellung. Dabei werden Mittel und Ziel meist starr verknüpft:

„Nur wenn Herr Oberschmidt die Abteilung verlässt, kehrt hier wieder Frieden ein!“

„Nur wenn sie sich öffentlich entschuldigt, können wir weitersehen.“

„Nur wenn ich die Prämie bekomme, rede ich wieder mit meinem Chef.“