

Die Konstruktion von Feindbildern – eine paradoxe „Anleitung“¹

Arist v. Schlippe

Zusammenfassung

Konflikte können Eigenlogiken entwickeln, die sich der Steuerung der Akteure entziehen. Ein Aspekt dieser eskalierenden Dynamik besteht in zunehmend dämonisierenden Beschreibungen des anderen (bzw. der anderen), der nur noch als „dumm“, als „krank“ oder als „böse“ vorstellbar wird. Fünf Rahmenbedingungen für solche dämonischen Narrative werden besprochen: 1) Verletztes Gerechtigkeitsempfinden, 2) Fundamentale bzw. feindselige Wahrnehmungsfehler, 3) Der Konflikt als „Parasit“, 4) Zerrüttung der Beziehung und 5) Gefährliche Gedanken, also Prämissen, die einen „eskalativen Mindset“ begünstigen. Diesen werden die Prämissen einer „tragischen Weltsicht“ gegenübergestellt, die nicht nach großen und endgültigen Lösungen sucht, sondern Fehlerhaftigkeit und Unvollkommenheit als Teil des menschlichen Lebens akzeptiert – und damit dem anderen genau dies auch zubilligt. Folgerungen für de-eskalatives Handeln werden aufgezeigt.

1. Kurze Geschichte einer Eskalation

Nennen wir sie einmal Martin und Manfred, die beiden Brüder, die vor vielen Jahren gemeinsam Erben des väterlichen Unternehmens wurden. Der Vater hatte das Unternehmen gegründet. Er starb nach kurzer schwerer Krankheit, als die beiden gerade in der Endphase des Studiums steckten. Noch mit dem Vater gemeinsam war entschieden worden, dass Martin, der ältere Bruder und im Abschluss seines Ökonomiestudiums, in der Unternehmensführung tätig werden würde, während der drei Jahre jüngere Manfred sein Architekturstudium abschließen wollte und mit einer 50%igen Anteilseignerschaft ohne Funktion zufrieden war.

Bis zum Tod der Mutter, die im Aufsichtsrat gesessen hatte und es, ohne groß aktiv zu werden, immer wieder geschafft hatte, dass die recht gegensätzlichen Brüder ihre Konflikte beilegen, liefen die Dinge gut. Das Unternehmen entwickelte sich ca. 30 Jahre lang in kontinuierlichem Wachstum sehr gut. Kurz nach dem Tod der Mutter jedoch brach ein

1) Leicht gekürzte und modifizierte Fassung eines Beitrags, der in Heft 2/2012 der *Konfliktdynamik* (Verlag Klett-Cotta) erschienen ist. Wir bedanken uns bei Verlag und Redaktion für die freundliche Abdruckgenehmigung.

heftiger Konflikt auf, der so stark eskalierte, dass beide nur noch schreiend miteinander redeten und Entscheidungen entweder gar nicht oder nur nach zähen Dauerkämpfen getroffen wurden. Langjährige Mitglieder hatten entnervt den Beirat verlassen, die Mitarbeiterschaft war massiv irritiert. In dieser Situation suchten die Brüder nun externe Beratung.

- Im Gespräch wurden sie damit konfrontiert, dass, wenn sie so weitermachten, das Unternehmen erkennbar gefährdet sei. Die Antwort von Manfred war daraufhin: „Na und? Dann haben wir eben beide nichts mehr, dann ist endlich Gerechtigkeit da!“
- Im späteren Einzelgespräch sagte der eine zum Berater: „Gut, dass Sie Psychologe sind, Sie haben ja sicher sofort gesehen, dass mein Bruder eine schwere psychische Krankheit hat!“
- In einem weiteren, sich anschließenden Einzelgespräch sagt der andere: „Wissen Sie, mein Bruder ist ein Verbrecher. Und wie jeder geschickte Verbrecher weiß er, wie er seine Geschichte darstellen muss. Lassen Sie sich bloß nicht von ihm einwickeln!“

Die wechselseitigen Beschreibungen des jeweils anderen scheinen nur noch die Möglichkeiten zuzulassen, dass der jeweils andere entweder „dumm, krank oder böse“ ist. Aber was ist da genau los? Es lohnt sich, diese Dynamiken genauer anzuschauen.

2. Dämonisierung – Grundlage für Feindbilder

Beide sind ganz offenbar Gefangene einer Dynamik, die sie nicht mehr, zumindest nicht mehr ganz, steuern können. Die Eskalation hat einen Punkt erreicht, an dem man bereit ist, den eigenen finanziellen Untergang in Kauf zu nehmen, um dem anderen zu schaden – „dann haben wir eben beide nichts mehr“–, damit ein abstraktes Bild von Ausgeglichenheit erreicht wird: „Dann ist endlich Gerechtigkeit da!“ Die Situation scheint in einem Grad eskaliert, die bei Glasl (1994) als Stadium: „Gemeinsam in den Abgrund“ charakterisiert ist, ein Stadium, in dem die Wahrnehmung verzerrt und eingeengt ist, es geht nicht einmal mehr darum, selbst zu gewinnen, man will nur noch verhindern, dass der andere einen Vorteil hat, um jeden Preis. Das Denken der Beteiligten hat sich verändert, sie sind nicht mehr in der Lage, den Hintergrund des anderen nachzuvollziehen. Es entsteht „eine Art von progressiver Versklavung und Verrückung des gesamten Fühlens, Denkens und Verhaltens, die meist nicht sprunghaft, sondern im Gegenteil monate-, jahre- oder gar jahrzehntelang kontinuierlich voranschreitet“ (Ciompi, 2005, S. 213). Zwischen den Kontrahenten sind so im Laufe der Zeit „dämonisierte Zonen“ entstanden, hoch eskalierte Konflikträume, in denen andere Wahrnehmungsformen und andere Formen der Affektregulierung gelten als in gewöhnlichen Interaktionen (Glasl, 1994).

Ein wichtiger Bestandteil solcher negativer Eskalationsspiralen ist die Dämonisierung des Gegenübers. Wenn Menschen den anderen nicht verstehen können, wählen sie meist eine von drei Möglichkeiten, sich dies zu erklären: Der andere ist „dumm“, „krank“ oder „böse“. „Dumm“ stand als Erklärung in diesem Fall, bei zwei gestandenen Männern, die ihr Leben gut meisterten, nicht zur Verfügung. Also blieben nur die Beschreibungen „krank“ bzw. „böse“ – und sie nutzten genau diese im Gespräch mit dem Berater. Ohne dass es ihnen bewusst wurde, verfestigten sie damit einen Teufelskreis, in dem sie selbst feststeckten.

Die Dämonisierung, also die zunehmend negativ-feindliche bis gar „unheimliche“ Beschreibung des anderen setzt eine verhängnisvolle Spirale in Gang. Ohne dass sie sich dessen bewusst sind, stellen die Kontrahenten mit ihren Beschreibungen die Bedingungen dafür her, dass der jeweils andere so „wird“, wie man ihn sich beschreibt. Im Lichte narrativer Theorien entsteht soziale Wirklichkeit im Erzählen. Anders als es das Wort „Erzählen“ an dieser Stelle nahelegt, kann eine narrativ konstruierte Wirklichkeit sehr hart sein, sie kann zum Gefängnis werden, vor allem, weil der „Erzähler“ sich selbst nicht bewusst ist, wie er dieses Gefängnis mit baut. Es sind die Beschreibungen, die wir verwenden, die dazu beitragen, dass genau die Wirklichkeit entsteht, die man beschreibt: Beschreibungen geben nicht die Wirklichkeit einfach wieder, sie greifen in die Wirklichkeit ein und verwandeln sie. Mit diesem Aspekt, der sozialen Erzeugung unserer sozialen Welt, hat sich in der Gegenwartsliteratur vor allem Max Frisch beschäftigt. Zahlreiche seiner Romane behandeln diesen Aspekt, wie nämlich ein Mensch über die Weise, wie er beschrieben wird, genau zu dem wird, als der er (oder sie) beschrieben wird:

„In gewissem Grad sind wir wirklich das Wesen, das die anderen in uns hineinsehen, Freund wie Feinde. Und umgekehrt. Auch wir sind die Verfasser der anderen; wir sind auf eine heimliche und unentrinnbare Weise verantwortlich für das Gesicht, das sie uns zeigen, verantwortlich nicht für ihre Anlage, aber für die Ausschöpfung dieser Anlage. Wir sind es, die dem Freunde, dessen Erstarrtsein uns bemüht, im Wege stehen, und zwar dadurch, dass unsere Meinung, er sei erstarrt, ein weiteres Glied in jener Kette ist, die fesselt und langsam erwürgt. Wir wünschen ihm so, dass er sich wandle, o ja, wir wünschen es ganzen Völkern! Aber darum sind wir noch lange nicht bereit, unsere Vorstellung von ihnen aufzugeben. Wir selber sind die Letzten, die sie verwandeln. Wir halten uns für den Spiegel und ahnen nur selten, wie sehr der andere seinerseits eben Spiegel unseres erstarrten Menschenbildes ist, unser Erzeugnis, unser Opfer“ (Frisch, 1964, S. 33f.).

3. Fünf Rahmenbedingungen für die Entstehung dämonischer Narrative

3.1 Verletztes Gerechtigkeitsempfinden

Der Ausgangspunkt tiefgreifender Beziehungskonflikte liegt oft in einem tief empfundenen Gefühl von Ungerechtigkeit. Eine sog. normative Erwartung, also eine Vorstellung davon, wie der andere sich eigentlich „gerechterweise“ verhalten sollte, wird enttäuscht. Man sieht sich dem, was der andere tut, hilflos gegenüber. Erkennbar wird die Intensität des verletzten Gerechtigkeitsgefühls an der Stärke der Empörung (Montada, 2011). Die Empörung ist ein sehr wichtiges Gefühl für das Verständnis von Konflikten, denn sie ist der Beginn der Dämonisierung. Das, was der andere tut, wird mit heftigen Begleitemotionen als ungerecht, unfair, kränkend oder gar als Verrat erlebt. Daraus ergibt sich eine besondere „Affektlogik“ der Gefühle: Wer sich ohnmächtig und hilflos fühlt, neigt dazu, die Welt in stark affektiv gefärbten Unterscheidungen zu beschreiben wie: gut – böse, Freund – Feind, Wir gegen die, Entweder – oder (Ciompi, 2005). Diese Beschreibungen helfen, sich weniger hilflos zu fühlen: Man weiß klar(er), wo der „Gute“ und wo der „Böse“ steht, naturgeschichtlich hat dies sicher geholfen, Kampfbereitschaft zu mobilisieren. Es kann sogar stören, wenn man den anderen differenziert zwischen schwarz und weiß sieht, wenn es darum geht, alle Energie für den Kampf gegen ihn zu sammeln. Doch in einer Zeit, in der man sich nicht mehr totschlägt (nur sehr selten jedenfalls), sind solche Muster Einstieg und zugleich Verschärfung der Eskalationsspirale.

3.2 Wahrnehmungsfehler

Auf dem Gefühl von „gerechter Empörung“ setzen nun zwei in der Psychologie als Wahrnehmungsfehler bekannte Phänomene auf, der fundamentale und der feindselige. Aus konstruktivistischer Sicht klingt das Wort „Fehler“ nicht passend, setzt es doch die Möglichkeit einer richtigen, „wahren“ Wahrnehmung voraus. Wir wissen aber heute, dass eine voraussetzungsfreie Wahrnehmung nicht denkbar ist: „Viel (muss) in der Sprache vorbereitet sein ..., damit das ... Benennen einen Sinn hat“ (Wittgenstein, 1996, S. 173). Doch gerade weil das so ist, ist es bedeutsam, sich die Prämissen der eigenen Wirklichkeitskonstruktion genau bewusst zu machen und sich zu fragen, was für eine Art von Wirklichkeit über die eigenen Beschreibungen mit erzeugt wird. Die hier als Fehler benannten Formen der Beschreibung haben eines gemeinsam: Sie betäuben das Bewusstsein für den eigenen blinden Fleck. Der eigene Anteil am Konfliktgeschehen wird ausgeblendet, die Verantwortung dafür ganz in die Hand des anderen gelegt. Die Funktion einer solchen Art, die Welt zu beschreiben, so hat Bruner (1997) sehr deutlich gemacht, liegt darin, dass wir uns und anderen am liebsten solche Geschichten erzählen, in denen wir selbst als ErzählerInnen im „weißen Kleid“ dastehen, unschuldig und gerechtfertigt. Wenn wir von der Idee, dass „wahre Sachverhalte“

berichtet werden, wegkommen, landen wir eher bei der Frage danach, welche Art von Beschreibung eine Person mit einer Geschichte vornimmt, wie sie sich darin selbst positioniert und welche Bedeutung dieser Geschichte im alltäglichen Leben des Betroffenen zukommt.

a) Der fundamentale Wahrnehmungsfehler

Dieser „Fehler“ liegt in einer besonderen Tendenz, die Ursachen für das eigene und das fremde Verhalten zuzuschreiben. Eine fehlerhafte Einordnung der eigenen Wahrnehmung liegt dann vor, wenn das eigene Verhalten jeweils aus der Situation heraus erklärt wird („Ich konnte nicht anders!“), das des anderen aber aus spezifischen (negativen) Eigenschaften erklärt wird. Man selbst „musste sich wehren“, während der andere in seinem Verhalten sein „wahres Gesicht“ gezeigt hat: Er/sie ist „dumm, krank oder böse!“ Denn Kausalität wird in der Regel linear erlebt: da ist eine Wirkung, also muss dort eine Ursache sein! Also ist es klar: *der andere* ist die Quelle des Unglücks.

Die Tragik dieses Mechanismus' liegt darin, dass beide Kontrahenten sich die Situation sozusagen spiegelverkehrt beschreiben. In den Nachrichten kann man manchmal nicht unterscheiden, welche der beiden Konfliktparteien gerade einen Ausspruch sagt wie: „Mit dem jüngsten Angriff hat die andere Seite nun endgültig gezeigt, dass sie nicht an einer friedlichen Lösung interessiert ist! Uns bleibt nichts anderes übrig, als in aller Härte zurückzuschlagen!“ So führt dieser Mechanismus die Kontrahenten in die Konflikteskalation hinein, die eigenen Verhaltensweisen, so hart und grausam sie auch sein mögen, werden gerechtfertigt, die der anderen Seite jeweils auf dem Negativ-Konto aufsummiert. Der Prozess der wechselseitigen Eskalation erscheint für beide Seiten als einseitiger: „*Sie* sind es, die eskalieren, *wir* reagieren ja nur!“

b) Der feindselige Wahrnehmungsfehler

Im „feindseligen Wahrnehmungsfehler“ wird jedes Kommunikationsangebot des anderen, auch ein neutrales oder sogar positives, negativ interpretiert. Er wurde anfangs bei hochaggressiven Kindern nachgewiesen: Diese reagierten auch auf freundliche Interaktionsangebote einer Lehrperson feindselig (Dodge, zit. nach Omer et al., 2007). Offenbar schafft eine Situation wechselseitigen Misstrauens ein Klima, in dem dieses Misstrauen sich ständig selbst ernährt: Wer überzeugt ist, dass der andere ihm übelwill, wird sich entsprechend feindselig verhalten, sogar dann, wenn das Beziehungsangebot des anderen eigentlich freundlich gemeint ist. So werden die in jedem Konflikt vorkommenden Momente, in denen die eine Seite versöhnungsbereiter ist und entsprechende vorsichtige Sondierungen vornimmt, nicht als solche wahrgenommen. Im Gegenteil, entsprechende Angebote werden möglicherweise sogar höhnisch abgelehnt („Jetzt versuchen Sie es auf die sanfte Tour, aber

nicht mit mir!“). Die Gegenseite reagiert dann natürlich besonders gekränkt und möglicherweise mit einem neuen Eskalationsschritt (der dann das Wahrnehmungsmuster bestätigt: „Ich wusste doch, es war nur gespielt, jetzt zeigen Sie Ihr wahres Gesicht!“). Während das erste beschriebene Muster in den Konflikt hineinführt, verhindert das zweite, dass man aus dem Konflikt wieder herauskommt: Der kleinste Ansatz einer positiven Entwicklung wird negativ umgedeutet.

Wenn man im „Griff“ des feindseligen Wahrnehmungsfehlers steckt, ist alle Kommunikation negativ, das Gegenüber hat keine Chance mehr für einen konstruktiven Schritt. So entsteht eine Dynamik selbsterfüllender Prophezeiungen: Ein abgewiesenes versöhnliches Angebot verwandelt sich schnell in Kränkung. Und der Gekränkte wird mit hoher Wahrscheinlichkeit nun seinerseits eskalieren („Ich kann auch anders!“). Es braucht ein hohes Maß an Bewusstheit und Fähigkeit, solche Mechanismen zu erkennen und eben nicht wieder beleidigt zu reagieren. Nur dann kann man das Einzige tun, was in einem solchen Moment hilfreich ist, nämlich auf ein abgewiesenes Versöhnungsangebot ein weiteres folgen zu lassen. Dieses kann dann – vielleicht – den feindseligen Wahrnehmungsfehler unterlaufen. Denn erst wenn der andere nicht mehr anders kann, als das Angebot als freundlich wahrzunehmen, wird er seine feindselige Wahrnehmung verändern.

3.3 Der Konflikt als Parasit

Wenn die symmetrische Eskalation erst einmal ihre Eigendynamik entwickelt hat, entgleitet diese zunehmend der Kontrolle der beiden Seiten. Diese Dynamik hat Niklas Luhmann mit einem m. E. treffenden Begriff beschrieben: Ein Konflikt als „parasitäres Sozialsystem“ tendiert dazu, sich in soziale Systeme „hineinzusetzen“ und sich von diesen zu „nähren“ (1984, S. 531f.). Alles Handeln wird im Lichte des Konflikts gesehen, der „Parasit“ greift um sich. Eine an sich harmlose Interaktion („Reichst du mir mal das Salz?“) kann, wenn die Gegnerschaft sich erst einmal verhärtet hat, von diesem besetzt werden („Hol's dir doch selbst!“). So greift die Dynamik immer weiter in die Beziehungen ein, setzt sich im Kommunikationssystem fest und wirkt damit auf Dauer zerstörerisch, Ciompi spricht in diesem Zusammenhang von einer Art „psychischem Krebs“ (2005, S. 214), weil die Wirkung auf psychische Zusammenhänge ähnlich zerstörerisch ist wie bei dieser Krankheit. Es ist gar nicht so selten, dass die Beziehungen in konflikthaften Sozialsystemen so massiv korrumpiert sind, dass nicht einmal mehr elementare Formen des höflichen Umgangs miteinander eingehalten werden: Man grüßt oder verabschiedet sich nicht mehr, hält sich nicht die Tür auf usw.

Aus solchen Eskalationssituationen findet man allein keinen Ausweg mehr. Nicht selten merken die Konfliktparteien selbst, dass sie in einem Muster gefangen sind. „Konflikte üben auf die meisten Menschen eine Wirkung aus wie ein Fluss im Gebirge: Wir geraten in einen

Strudel der Konfliktereignisse und merken plötzlich, wie uns eine Macht mitzureißen droht“ (Glasl, 1994, S. 34). Zumindest in Paartherapien gibt es immer wieder einmal die Auftragsform: „Bitte helfen Sie uns da heraus!“



Abb. 1: Der Konflikt als Parasit (aus: A. & B. v. Schlippe, 2012)

3.4 Zerrüttung der Beziehung

Letztlich können Konflikte so Beziehungen korrumpieren. Gottman beschreibt vier „Apokalyptische Reiter“, die – ähnlich wie sie in der Bibel die Endzeit ankündigten – die zunehmende Zerstörung der Beziehung anzeigen. Prägnant ist dabei seine Aussage, dass er in 96 Prozent der Fälle vorhersagen könne, ob ein ehelicher Konflikt lösbar sei, nachdem er nur drei Minuten einem Streit der Partner zugehört habe (2002, S. 57). Denn die „Reiter“ zeigen sich in einer angespannten Konfliktsituation kontinuierlich mehr oder weniger stark. Gottman unterscheidet die folgenden vier:

- Hemmungslose Kritik („Du“-Sätze), Schuldzuweisungen und Anklagen
- Abwehr: Rechtfertigung mit Leugnung eigener Anteile, Gegenkritik
- Verachtung: Der Respekt voreinander ist verloren gegangen, Sarkasmus und Zynismus stehen im Vordergrund, in der Kommunikation an nonverbalen Zeichen erkennbar wie Augenrollen, lautem Stöhnen bei Aussagen des anderen usw. Dieser „Reiter“ wird von

Gottman als der gefährlichste bezeichnet, paradoxerweise zeigt er sich in einem Nachlassen der Konflikintensität und Lautstärke: Man ist sich egal, redet einfach nicht mehr miteinander.

- Abblocken: Dieser „Reiter“ zeigt sich körperlich in Abwendung, in der Kommunikation in Schweigen, Versteinern, „Dicht-machen“, so dass der andere „gegen die Wand“ redet.

3.5 Die Prämissen: Dangerous Ideas

Paradoxerweise müssen sich zwei Parteien in einer ganzen Reihe von Fragen einig sein, um einen Konflikt in die Höhe zu treiben. Sie können dann sogar auf eine perverse Weise kooperieren, wie das Beispiel eines Duells im 19. Jahrhundert zeigt. Wenn das Duell einmal abgesprochen ist, sind beide bestrebt, dem jeweils anderen das Leben zu nehmen, doch man wahrt die äußere Form: „Sie haben die Wahl der Waffen!“ – „Ich schlage den folgenden Ort vor!“ – „Ich wähle xy als Sekundanten!“ Die Kooperation folgt einem stereotypen Muster, da die Prämissen dieser tödlichen Interaktionsform geteilt werden: Da gab es eine Beleidigung, eine Provokation, beide sind sich einig, dass diese nur durch Blut „abgewaschen“ werden kann. Es geht um die Ehre und die fordert den totalen Sieg des einen und die totale Niederlage des anderen. Einen Kompromiss kann es nicht geben. All diesen Sätzen würden beide Seiten unbedingt zustimmen. Und nur deshalb sind sie beide bereit, das perverse Ritual des Duells auf die Spitze zu treiben.

Ein solches „eskalatives Mindset“ besteht aus sehr engen affektlogischen Verknüpfungen. Die Gefühle sind dann die „entscheidenden Energielieferanten“ der Gedanken (Ciompi, 2005, S. 95). Die intensiv erlebten Gefühle (Ciompi, 2005) verbinden sich mit gedanklichen Mustern wie den im Folgenden beschriebenen (s. a. Eidelson/Eidelson, 2003; Omer et al., 2007). Zugleich befeuern diese Gedanken ihrerseits wieder die Gefühle, ein potenziell gefährlicher Kreislauf. Ein wesentliches Moment dabei ist die Kontextvergessenheit: Der Beziehungskonflikt gleitet zunehmend ins Persönliche ab. Das Bewusstsein für die Komplexität der Gesamtsituation, in der man gemeinsam mit dem Konfliktpartner feststeckt, geht verloren, zunehmend werden „personenbezogene Zurechnungen“ vorgenommen: „Der/die ist das Problem! Wenn er/sie sich nur anders verhielte, wäre alles gut, aber er/sie will ja nicht.“ Persönliche Angriffe und Attacken nehmen zu, das Denken wird zunehmend getrübt.

a) „Totales Denken“

Eine immer wieder beschriebene Dynamik des Denkens in Konflikten ist der Verlust an Differenzierung. Die Affektlogik der Eskalation entspricht der Nullsummenlogik in der Spieltheorie: Es kann nur *ein* Ergebnis geben: verlieren *oder* gewinnen, ich *oder* du, wir *oder* sie.

Die Lösung eines Konflikts kann nur in der Kapitulation des anderen bestehen und dem gleichzeitigen Anerkennen des eigenen Sieges. Einer muss gewinnen als Voraussetzung für ein positives Ende. Es ist das Denken in einer Logik des Duells, in seiner Totalität, die dauernde Kontrolle erfordert: Der Sieg muss entweder ein für alle Mal unzweifelhaft sein, es braucht die bedingungslose Kapitulation. Die Gefahr bei Fortschreiten des Konflikts liegt darin, dass dieses Denken sich zunehmend von außen abschottet, es entwickelt sich ein „neues, in sich operational geschlossenes affektiv-kognitives ... Bezugssystem“ (Ciompi, 2005, S. 215). Es zentriert sich um „Entweder-oder“ und neigt zu einer entsprechend selektiven und vergrößerten Wahrnehmung, die mit „monolithischen Beschreibungen“ einhergeht: Der andere ist „ganz und gar“ negativ, schlecht usw.

b) Essentielle Asymmetrie

Die Idee, dass der andere grundsätzlich schlecht („dumm, krank oder böse“) sei, während man selbst aus guten Motiven heraus handelt, findet sich bereits im beschriebenen fundamentalen Wahrnehmungsfehler. Das eigene Verhalten wird jeweils als berechtigt beschrieben und man erlebt sich – vielleicht sogar unter Bedauern – gezwungen, auf das Verhalten des anderen auf härteste Weise zu reagieren („Er versteht es nicht anders!“). Die Wahrnehmung ist auf systematische Weise selektiv, die positiven Bemühungen des anderen werden entweder nicht wahrgenommen oder als Manipulation abgetan (wieder begegnet uns hier der „feindselige Wahrnehmungsfehler“). Entsprechend wird die ganze Schuld an Eskalationen beim anderen gesehen, der eigene Beitrag zur Eskalation wird nicht wahrgenommen. Gestützt wird dieses Muster durch eine besondere Tradition von Geschichten. „Opfernarrationen“ – die vielleicht sogar über Generationen weitergegeben werden (etwa in manchen Familienunternehmenskonflikten oder auch bei internationalen lang ungelösten Spannungen) – untermauern dieses Gedankenmuster. Gefühle wirken wie „Schleusen“, die den Zugang zu unterschiedlichen Gedächtnisinhalten öffnen oder schließen können (Ciompi, 2005, S. 97). So sorgen die besonderen Geschichten über Ungerechtigkeit und Schlechtigkeit der anderen Seite dafür, dass die Aufmerksamkeit kontinuierlich auf den anderen gerichtet wird und deren negative Sicht sich selbst bestätigt.

Besonders dramatisch ist dieses Muster, wenn es in Form von Geschichten in Familien weitergegeben wird. Wann immer ein Mensch – und insbesondere ein Kind – eine Geschichte von Ungerechtigkeit oder Verletzung, die einem Elternteil, den Großeltern oder der Familie angetan wurde, hört, stellt er/sie sich unmittelbar in den Dienst des Ausgleichs. Die Geschichten zeichnen oft ambivalenzfreie Bilder von „gut“ und „böse“, so liegt es für ein Kind nahe, die Phantasie zu entwickeln, Retter der bedrohten Eltern zu sein (Pesso, 2005). Damit ist die Grundlage für eine generationenübergreifende Weitergabe von Konflikten gelegt. „Rächer“ entstehen, die sich in den Dienst der „guten Sache“ stellen, ohne ein Bewusstsein

für die Gewaltspirale zu haben, in der sie sich verfangen. Wir müssen gar nicht bis zur Tradition von Blutrache oder von Selbstmordattentätern gehen, die über eine solche Tradition von Geschichten sozialisiert worden sein dürften. In vielen Unternehmensfamilien etwa finden sich solche generationenübergreifende Konfliktgeschichten, die langfristig die Beziehungen der Familienmitglieder vergiften können (Gordon & Nicholson, 2008).

c) *Der Glaube an Kontrolle – und der Mythos der Macht*

Ein weiterer gefährlicher Gedanke ist die Idee, man könne einen befriedigenden Zustand zwischenmenschlichen Miteinanders erreichen, wenn es nur gelinge, das Verhalten des anderen zu kontrollieren. Für Bateson (1981) ist dieser Glaube an den „Mythos der Macht“ der große Irrtum, dem die Menschheit als Ganzes unterliegt. Er sieht ihn als „Krankheit der Erkenntnistheorie“, die die Beziehungen von Menschen untereinander und ihr Verhältnis zur Schöpfung betrifft und die vielleicht irgendwann einmal zum Ende der Menschheit führen könnte (1981, S. 614 ff.; s. a. v. Schlippe, 2007). Wer in Begriffen von Macht denkt, schafft eine sich selbst erfüllende Prophezeiung, indem er beginnt, jede Interaktion in Kategorien von Manipulation, Taktik, Strategie und Kontrolle zu betrachten und sich entsprechend zu verhalten. Damit bringt man den anderen immer wieder in das Gefühl von Machtlosigkeit und Hilflosigkeit mit dem Bestreben, daraus mit Mitteln der Manipulation und Macht herauszukommen. So entsteht ein Kreislauf von wechselseitiger Machtfixierung. Der Mythos der Macht korrumpiert: „Wer eine mythische Abstraktion begehrt, muss immer unersättlich sein“ (Bateson, 1984, S. 272).

Die Idee der völligen Kontrolle ist eng mit dem Gefühl von Hilflosigkeit verbunden: Wer den Anspruch hat, den anderen und sein Verhalten kontrollieren zu müssen, macht immer wieder die Erfahrung, dass dies nicht gelingt.

d) *Verschwörung und Heimlichkeit*

Wenn man im Griff der hier beschriebenen „gefährlichen Gedanken“ steht, muss man ständig auf der Hut sein. Alles Verhalten des anderen kann potenziell gegen einen selbst gerichtet sein (der „feindselige Wahrnehmungsfehler“ wurde bereits erwähnt). Dem offensichtlichen Verhalten des anderen kann nicht getraut werden, es geht immer darum, die „wirklichen“ Motive zu erkennen, die heimlichen Schläge, die der Gegner plant. Entsprechend muss man selbst ebenfalls heimlich aktiv werden, verschwiegen sein, um den Gegner zu isolieren. Wenn es sich um Gruppenkonflikte handelt, führt das Denken in Kategorien von Verschwörung und Heimlichkeit dazu, dass jeder, der im eigenen Lager der Gegenseite ein positives Motiv unterstellt, zum Schweigen gebracht werden muss („Wie kannst du nur so dumm sein und nicht sehen, dass das Angebot doch nur gespielt ist. In Wirklichkeit planen sie doch ...!“).

e) *Die Logik der sofortigen Vergeltung*

Ein „eskalatives Mindset“ geht davon aus, dass die eigene Position jederzeit gefährdet ist. Daher braucht es bei jeder Infragestellung eine unmittelbare Reaktion, die mindestens so hart ausfallen muss wie die erlebte Kränkung: „Wie du mir, so ich dir!“ Dies beinhaltet ein Gefühl, zur sofortigen Vergeltung bzw. Rache geradezu verpflichtet zu sein. Eine großzügige oder versöhnliche Geste im Konflikt, ein konstruktiver Schritt auf den anderen zu? „Dann denkt der andere doch, er kann sich alles leisten!“ Nein, jegliche Handlung, die dem Gegner einen unverdienten Vorteil bringen könnte, hat zu unterbleiben, die kleinste Unentschlossenheit könnte als Schwäche ausgelegt werden.

4. Das „Gegengift“: Prämissen einer tragischen Sicht

Welche Alternative kann es für das eskalative Denken geben, das nach „großen Lösungen“ sucht, die jeweils auch „ein für alle Mal gelten“ sollen? Wir haben einmal vorgeschlagen, hierfür den Begriff „tragisch“ zu verwenden (Omer et al., 2007). Dieser Begriff mag verwirren, weil das Wort „tragisch“ in unserer Kultur eher depressiv besetzt ist. Doch die Grundaussage einer solchen tragischen Sicht kann vielleicht am ehesten auch als „reife Resignation“ bezeichnet werden: die Welt ist, wie sie ist, unser Bestreben, sie zu verbessern, geht meist nach hinten los. So besteht sie in einer Skepsis gegenüber „großen Lösungen“, die welches Übel auch immer „endgültig“ beseitigen sollen. Radikale Lösungen vergrößern oft das Leiden, ja Skepsis gegenüber dem Wort „Lösung“ ist durchaus angebracht, steckt doch darin auch in gewisser Weise ein „totaler“ Anspruch: „Problem? – Gelöst!“ Fehlerhaftigkeit und Unvollkommenheit gehören zum menschlichen Leben dazu, so geht es eher um Verbesserung als um „die“ Lösung. Zugleich verbindet uns dies immer auch mit unserem Gegner: Der andere ist und bleibt uns ähnlich – und sei die Differenz unserer Positionen noch so groß!

Das Tröstliche an einer tragischen Sicht ist, dass, wenn es nicht um „absolute Siege“ geht, es auch keine „absolute Niederlage“ gibt. Damit ist die tragische Sicht ein wichtiges Gegenmittel gegen das Gefühl von Hilflosigkeit. Es geht nicht darum, den anderen vollständig zu besiegen, sondern beispielsweise nur darum, standzuhalten, die eigene Position klar und prägnant zu vertreten. So können Eltern sich selbst innerlich auf die Schulter klopfen, wenn es ihnen gelungen ist, ruhig zu bleiben und auf ihrer Position zu beharren, während ihr Kind sie beschimpfte und beleidigte – nur wer den Anspruch hat, das Verhalten des Kindes zu kontrollieren („Du hörst sofort damit auf, oder ...!“), wird sich hilflos fühlen.

Anstatt nach großen Lösungen zu suchen, geht ein tragisches Denken von der Suche nach kleinen Schritten aus, die vielleicht nur begrenzte Wirkungen zeigen, die nicht das Problem

ein für alle Mal lösen, dafür aber persönliche Gültigkeit haben. Die Vorstellung zu akzeptieren, dass Leiden ein unausweichlicher Teil des Lebens ist, das nie völlig ausrottbar sein wird, kann helfen, in ein friedlicheres Mindset zu gelangen – es gibt Menschen, die dies als eine spirituelle Erfahrung beschreiben.

5. Folgerungen für De-Eskalation

a) Haltungen

Eine tragische Sichtweise mündet konsequenterweise in eine besondere Haltung. Diese Haltung ist alles andere als resignativ, sie ist mit einer Position der Stärke durchaus vereinbar (Omer, v. Schlippe, 2010). Allerdings folgt eine andere Art von „Kampf“ daraus, nicht mehr gegen den anderen, sondern um die Beziehung. Er wird mit dem Ziel geführt, eine bedrohte oder verlorene Bindungsbeziehung wieder aufzunehmen, nicht um Macht und Kontrolle zu verwirklichen. Entsprechend geht es mehr darum, zu widerstehen als zu besiegen: Es ist die Stärke des Ankers, der beharrlich, aber nicht bedrohlich ist. Die eigene Präsenz zu wahren ist wichtig, nicht das Gewinnen!

Einer der wesentlichsten Aspekte dieser Haltung ist das Bewusstsein, dass es nicht möglich ist, einen anderen Menschen zu verändern. Der andere ist und bleibt letztlich unverfügbar. Das bedeutet aber konsequenterweise, dass man niemand anderen verändern kann als sich selbst (und auch das ist erfahrungsgemäß schwer genug).

Wenn ein anderer Mensch nicht kontrollierbar ist, ist es auch nicht nötig, eine Provokation oder eine Konfliktkommunikation „auf der Stelle und mit voller Härte“ zu beantworten. Das Eisen zu schmieden, wenn es kalt ist, ist einer der wesentlichen Punkte der Vermeidung von sich zuspitzender Eskalation.

b) Bewusstheit

Eine wesentliche Bedingung für eine konstruktive Konfliktkultur besteht in der Steigerung der Bewusstheit für den Kontext, in dem man sich bewegt. Man kann sich bewusst werden, in welchem Maße man selbst dem oben beschriebenen eskalativen Mindset „verfallen“ ist, und man kann beginnen, die eigene Sprache zu beobachten: Spreche ich auf eine Weise, die Eskalation fördert, oder auf eine Weise, die zu einer Minderung der Eskalation beiträgt? Es kann hilfreich sein, sich klar zu machen, dass Sprache dazu genutzt werden kann, um eine eigene Position zu markieren: „Damit bin ich nicht einverstanden!“, „Ich werde mich dem entschieden entgegenstellen!“ – oder in den „Bereich“ des anderen einzudringen: „Du bist ...!“, „Wenn du nicht sofort das tust, dann ...!“, „Das sagst du jetzt doch nur, weil du

Angst hast, dass ...!“, „Das stimmt doch gar nicht! Du lügst doch, ohne rot zu werden!“ Stattdessen kann die eigene Sprache genutzt werden, um den eigenen Bereich, die eigene Position zu markieren, ohne dass dies einen Übergriff bedeutet (s. Abb. 2; vgl. auch Rosenberg, 2001).

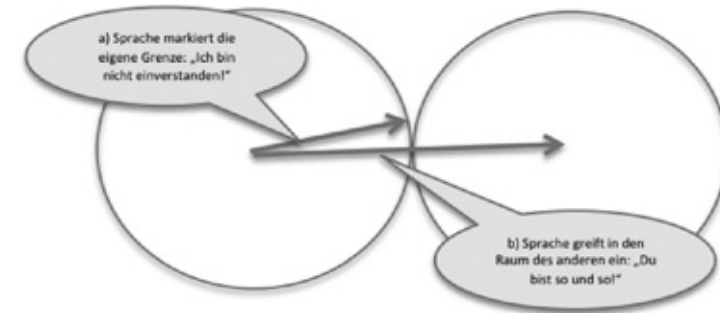


Abb. 2: Zwei Arten der Nutzung der Sprache

c) Handlungen

Vielleicht ist bereits deutlich geworden, dass es besonders auf die Haltung und Bewusstheit ankommt, wenn man sich in einer eskalierenden Konfliktsituation konstruktiv verhalten will. Was genau man dann tut, ist natürlich auch wichtig, doch kommt es weniger auf die Handlung selbst an als vielmehr auf die Einstellung, mit der man sie ausführt. Dies vorausgeschickt, lassen sich aus der Tradition des gewaltlosen Widerstands in der Elternberatung, die von Haim Omer begründet wurde und die wir gemeinsam im deutschsprachigen Raum eingeführt haben (Omer, v. Schlippe, 2002; 2004; 2010), eine Reihe von Verhaltensweisen beschreiben, die helfen, eine Eskalationssituation zu verlassen:

- Die erste Verhaltensempfehlung besteht in einer Art der „inneren Moderation“. Man kann, wenn man entschieden ist, sich nicht mehr in eine Eskalation hineinzuziehen zu lassen, zunächst weniger agieren als mehr: Das Predigen einstellen, die eigene Erregung eher innerlich moderieren (z. B. durch innere Sätze wie „Ich lasse mich jetzt nicht hineinziehen!“; durch Schweigen oder durch konstruktive Unterbrechungen).
- Etwas schwerer auszuführen sind Gesten, mit denen man dem anderen eine Freundlichkeit, eine Wertschätzung vermittelt. Sie sind wichtig, um den „feindseligen Wahrnehmungsfehler“ zu unterlaufen. Dazu muss man zwei Aspekte beachten: Zum einen ist es wichtig, die Geste nicht an Bedingungen zu knüpfen, sondern sie eher beiläufig, „klein“ zu übermitteln: „Ich war am Bahnhof und habe diese Zeitschrift gesehen und dabei an

dich gedacht, ich habe sie dir mitgebracht!“ Zum zweiten muss man damit rechnen, dass der andere aus einem eskalativen Mindset in dieser Handlung eine Falle wittert: „Na und, mir doch egal!“ Auf diese Reaktion sollte man vorbereitet sein und entsprechend gelassen reagieren: „Du musst sie natürlich nicht lesen, das ist deine Sache, ich habe einfach nur an dich gedacht!“ Wenn die Geste auf diese Weise unmissverständlich kein „Trick“ ist, ist es schwer, den feindseligen Wahrnehmungsfehler aufrechtzuerhalten.

- Vermutlich helfen diese beiden Verhaltensweisen, wenn man sie konsequent durchhält, schon sehr dabei, eine Eskalationsspirale zu verlangsamen oder gar zu stoppen. Wenn die oben beschriebene Haltung und die dazugehörige Bewusstheit realisiert werden, können alle Schritte aus dem Instrumentarium des gewaltlosen Widerstands situationsentsprechend gegangen werden. Diese sollen an dieser Stelle nicht weiter vertieft werden (etwa die „Ankündigung“, das „Sit-In“, die Mobilisierung von Unterstützung, die Telefonrunde usw., ausführlich s. Omer, v. Schlippe, 2004, S. 229ff.).

6. Schluss: Anleitung zur Eskalation

Es war das Ziel dieses Textes, die Dynamik der Konflikteskalation zu analysieren und so dazu zu helfen, ihr nicht einfach zu unterliegen. Wir sind in Konflikten mit uralten Mechanismen konfrontiert, die sich in einer gering komplexen, dafür hochgradig feindlichen und gefährlichen Umgebung in der Evolution der Menschheit entwickelt haben. Heute leben wir in meist weitaus weniger unmittelbar gefährlichen, dafür wesentlich komplexeren sozialen Welten – und es kann ratsam sein, diese Mechanismen zu kennen, sich ihrer bewusst zu werden und die Automatismen zu vermeiden, in die sie uns verleiten wollen. Doch wer das Interesse hat, in genau diese Dynamik aktiv einzusteigen, dem seien zusammenfassend die folgenden paradoxen Handlungsempfehlungen mit auf den Weg gegeben:

- Seien Sie überzeugt, dass Ihre Beschreibung der Wirklichkeit, und nur diese, die richtige ist. Die anderen haben irgendwelche „Sichtweisen“ der Dinge, Sie dagegen sagen, wie es *wirklich* ist!
- Seien Sie überzeugt, dass Ihr Kontrahent, wenn er seine Standpunkte vertritt, entweder dumm, krank oder böse ist. Wenn er es nicht wäre, würde er sofort auf Ihre, auf die einzig richtige Position einschwenken!
- Seien Sie überzeugt, dass Ihr Verhalten, auch wenn es aggressiv oder gar gewalttätig ist, die gerechtfertigte Antwort auf die perversen Schachzüge des anderen sind. Etwaige Schäden hat er sich selbst zuzuschreiben!



Abb. 3: Der jeweils andere hat sich den Schaden selbst zuzuschreiben!
(Copyright: B. & A. v. Schlippe)

- Wenn das, was der andere getan hat, Sie empört, vermeiden Sie, sich zu überlegen, welches Gerechtigkeitsgefühl vielleicht bei ihm verletzt sein könnte. Ihr Empfinden für das, was richtig und falsch ist, ist der Maßstab. Wenn er nicht bereit ist, den anzulegen – sein Pech!
- Sehen Sie freundliche Gesten des anderen nicht etwa als Bereitschaft, einen konstruktiven Weg einzuschlagen. Im Gegenteil: Nun hat er sich besonders „maskiert“ – Sie kennen ja sein „wahres Gesicht“, also ist dieses Verhalten für Sie ein Anlass, heimliche mögliche Gegenschläge zu entwickeln.
- Nehmen Sie jede Gelegenheit wahr, zu zeigen, dass Sie nicht bereit sind, den kleinsten Kompromiss einzugehen, und im Zweifelsfall todesmutig sind. Warum sollten Sie ihn grüßen, wenn Sie ihm begegnen, soll er es doch tun (doch halt, wenn er es tut, will er nur so tun, als wäre alles in Ordnung, also drehen Sie sich am besten von ihm weg!).
- Phantasien eignen sich besonders gut, um sich in Stimmung zu bringen. Stellen Sie sich vor, welche Schweinereien Ihr Gegner (und er ist ja wirklich Ihr Gegner!) vorhat, malen Sie sich aus – und entwickeln Sie Gegenstrategien und Phantasien –, wie Sie ihn bestrafen werden – damit er ein für alle Mal lernt!
- Bleiben Sie sich kontinuierlich bewusst, dass der andere falsch und schlecht ist. Es gibt keinen Grund, ihm zu vertrauen oder nur das kleinste Anzeichen von Freundlichkeit zu zeigen, warum auch? Er würde es ja doch nur als Schwäche auslegen – und das können Sie sich nicht leisten!
- Vergessen Sie es nie: Eines Tages werden Sie gewinnen – und dann wird endlich alles gut sein!

Literatur

- Bateson, G. (1981). *Ökologie des Geistes*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Bateson, G. (1984). *Geist und Natur. Eine notwendige Einheit*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Bruner, J. (1997). *Sinn, Kultur und Ich-Identität*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Ciampi, L. (2005). *Die emotionalen Grundlagen des Denkens*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Eidelson, R. J., Eidelson, J. I. (2003). Dangerous ideas: Five beliefs that propel groups toward conflict. *American Psychologist*, 58, S. 182–192.
- Frisch, M. (1964). *Tagebuch 1946–1949*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Glasl, F. (1994). *Konfliktmanagement: Ein Handbuch zur Diagnose und Behandlung von Konflikten für Organisationen und ihre Berater*. 4. Auflage. Stuttgart: Freies Geistesleben.
- Gordon, G., Nicholson, N. (2008). *Family wars: Classic conflicts in family business and how to deal with them*. London: Kogan.
- Gottman, J. (2002). *Die sieben Geheimnisse der glücklichen Ehe*. München: Ullstein.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Montada, L. (2011). Mediation in Paarkonflikten. Optionen für ihre Beilegung. *Familiendynamik* 36 (3), S. 198–205.
- Omer, H., Alon, N., Schlippe, A. v. (2007). *Feindbilder. Psychologie der Dämonisierung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Omer, H., Schlippe, A. v. (2002). *Autorität ohne Gewalt. Coaching für Eltern von Kindern mit Verhaltensproblemen. „Elterliche Präsenz“ als systemisches Konzept*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht (5. Auflage 2006).
- Omer, H., Schlippe, A. v. (2004). *Autorität durch Beziehung. Gewaltloser Widerstand in Beratung und Therapie*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht (3. Auflage 2006).
- Omer, H., Schlippe, A. v. (2010). *Stärke statt Macht. Neue Autorität in Familie, Schule und Gemeinde*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Pesso, A. (2005). *Die Bühnen des Bewusstseins*. In: Sulz, S., Schrenker, L., Schricker, C. (Hrsg.), *Die Psychotherapie entdeckt den Körper*. München: CIP.
- Rosenberg, M. (2001). *Gewaltfreie Kommunikation*. Paderborn: Junfermann.
- Schlippe, A. v. (2007). *Der Mythos der Macht und Krankheiten der Erkenntnistheorie*. In: Schlippe, A. v., Grabbe, M. (Hrsg.), *Werkstattbuch Elterncoaching. Elterliche Präsenz und gewaltloser Widerstand in der Praxis*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 17–24.
- Schlippe, A. v., Schlippe, B. v. (2012). *Paradoxyer Alltag*. Stuttgart: Klett-Cotta
- Wittgenstein, L. (1996). *Ein Reader*, hrsg. von A. Kenny. Stuttgart: Philipp Reclam jr.

Arist v. Schlippe (Witten/Herdecke), Prof. Dr. phil., Dipl.-Psych., Psychol. Psychotherapeut, Systemischer Familientherapeut. Inhaber des Lehrstuhls „Führung und Dynamik von Familienunternehmen“ an der Privaten Universität Witten-Herdecke, davor 23 Jahre im Fachgebiet Klinische Psychologie und Psychotherapie der Universität Osnabrück tätig. Lehrtherapeut und Lehrender Supervisor am IF Weinheim. Derzeit Direktor des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU).