

Sabine Kl ar

Gedanken zum Thema „Konfl ikte“

2008

(Überarbeitung 2021)

Schriftenreihe des IaM 10

# Gedanken zum Thema „Konflikte“

## 1. Einleitung

**In der Psychotherapie geht es im Grund immer um Konflikte**, die sich unterschiedlich äußern – je nachdem, in welchem Bereich sie auftreten, z.B.:

- als *Spannungszustände* (körperliche und psychische); diese zeigen sich z.B. in Übersprungsbewegungen und seelischen bzw. körperlichen Schmerzen,
- als (bewusste und unbewusste) *Ambivalenzen* und *Entscheidungsschwierigkeiten*,
- als *Krankheitssymptome* (z.B. psychosomatisch bedingte Beschwerden; Depressionen; Zwangsstörungen; Essstörungen; Angststörungen usw.),
- als *Krise* (Unmöglichkeit Situationen zu verarbeiten, zu verstehen, damit umzugehen),
- als *Auseinandersetzung, Kampf, Streit* bzw. als festgefahrenes *Vermeidungsmuster* von Streit.

Grundsätzlich zeigen sich bei Menschen Konflikte:

- in *verbalen Ausdrucksweisen* (indem darüber gesprochen wird)
- in *nonverbalen Ausdrucksweisen* (in Mimik, Gestik, Stimmlage, Körperhaltung und -bewegung)

Wenn man verstehen will, worum es geht, ist es wichtig, sowohl verbale und nonverbale Ausdrucksformen zu beachten: die erzählte Geschichte sagt dabei zuweilen etwas ganz anderes als der Gesichtsausdruck und das „Gehabe“.

Man sollte sowohl auf den Inhalt der Erzählung achten als auch auf ihre Form (Märchen, Predigt, Abhandlung, Gedicht, Rede usw.) und darauf, was die Erzähler\*innen damit über sich und ihre Zustände bzw. Motive und Intentionen sagen.

## 2. Ethologisches

Den Personen, mit denen ich üblicherweise zu tun bekomme, gehts um ein gutes Leben mit anderen – also um Wohlbefinden, Zufriedenheit, Entspannung und geeignete Abgrenzung. Sie hängen im Alltag an sehr einfachen Dingen – an Nahrung, Sicherheit in überschaubaren Kleingruppen oder Beziehungsverhältnissen, sexueller Befriedigung, Komfort und Jungtieren mit entsprechendem Kindchenschema, die sich lieb und herzlich zeigen. Sie wollen in irgendeinem Bereich wichtiger, stärker und mächtiger als andere sein und sozial attraktiv wirken. Sie legen Wert auf eine geeignete Nähe bzw. Distanz zueinander, auf einen eigenen selbst gestalteten Bereich und eine überschaubare Umgebung, in die keine Feinde eindringen können. In entspannten Lebenslagen spielen und forschen sie gerne, in Notlagen und Konfliktsituationen zeigen sie Stereotypen und Übersprungsverhalten. Wenn sie sich fürchten, laufen sie davon oder ziehen sich zumindest in sich selbst zurück. Sie konkurrieren vor allem mit gleich Starken, bewachen eifersüchtig fauchend ihre Reviere, Geschlechtspartner\*innen und Kinder und wehren sich grollend und knurrend dagegen, wenn ihre Individualdistanz überschritten wird.



Grundsätzlich stehen Kontaktwünsche und Selbstbehauptungswünsche in einem ambivalenten Verhältnis – man will einander nahe sein und gleichzeitig den besten Zugang zu Orten, Nahrung, Sexualpartner\*innen oder anderen Ressourcen haben und eine gute Position in der eigenen Gruppe einnehmen. Man kämpft um sich selbst, aber auf eine Art, welche die eigene Identität als soziales Wesen nicht gefährdet. Im Bereich des verbalen wie nonverbalen Verhaltens ergeben sich dadurch natürlich Zwiespältigkeiten, Ambivalenzen, Doppeldeutigkeiten und Missverständnisse.

In therapeutischen Gesprächen scheint es mir deshalb wichtig, nicht nur auf das zu achten, was ausgesprochen bzw. offen gezeigt wird. Angesichts dieser grundsätzlichen Ambivalenz ist damit zu rechnen, dass die eigenen Anliegen diplomatisch verbrämt, Unangenehmes verborgen und in vielen Bereichen so getan wird als ob.

## **Territorien**

Der eigene Bereich – das Heim erster Ordnung, in dem man zuhause ist und sich ganz sicher fühlt – wird mit Türen, Schildern, Gegenständen markiert und zur Not verteidigt. Die Größe dieses Territoriums hängt von der jeweiligen Position in der sozialen Gruppe ab, wie man an Chef- und Kinderzimmern oft sehen kann. Auch spontane Assoziationen von Menschen entwickeln recht schnell, sozusagen als erstes Phänomen eines "Wir-Gefühls", ein Bewusstsein der Gemeinsamkeit bezüglich eines bevorzugten Platzes – man denke an den gemeinsamen Ärger in Zugabteilen, der von an sich Fremden geteilt wird, wenn ein noch Fremderer eindringen will. Gruppen schließlich markieren Territorien etwa dadurch, dass sie sich nach außen besonders laut und auffällig geben. Gemeinsames Lachen hat dabei sowohl einen im Sinn der "Stimmföhlungs-laute" gruppenbildenden als auch gruppenabgrenzenden Charakter und ist im Unterschied zum Lächeln eher aggressiv getönt. Das Thema „Territorien“ bzw. „Reviere“ berührt u.a. den Bereich: eigener Platz; Heimat; Wohnung und Besuche; Türen, Schlüssel und Schwiegermütter; Zonen der Selbstbestimmung im Privatleben und in der Arbeit.

Für Therapeut\*innen ist es meist recht angenehm zu wissen, dass sie im eigenen Territorium arbeiten. Sie können zumindest die Rahmenbedingungen des eigenen Tuns selbst bestimmen und damit bei aller Offenheit für die Klient\*innen ihren eigenen Bereich markieren. Eine besonders schwierige Situation ergibt sich bezogen auf diesen Aspekt menschlichen Verhaltens bei Therapien, die in der Wohnung der Klient\*innen – oft verstärkt durch Zwangskontexte - stattfinden müssen. Therapeut\*innen und beauftragende Institutionen sollten sich in diesem Fall darüber klar sein, dass sie die Revieregrenzen ihrer Klient\*innen räumlich wie thematisch überschreiten und mit entsprechenden Reaktionen rechnen.

Fragen an das eigene Viech: Welche Territorien verteidigt das Viech? Wo dürfen welche Personen eindringen, wo nicht? (Es geht um den eigenen Platz, um Wissens- und Kompetenzbereiche, um die Heimat...)

## **Imponieren und Beschwichtigen**

Durch Imponiergehabe wird sowohl von Gruppen wie von Individuen Wichtigkeit behauptet. Man macht sich groß und breit oder nimmt auf andere Weise, z.B. mittels Tonfall bzw. Lautstärke Raum ein. Individuen, die sich dominant zeigen, lenken mittels eines imponierenden Äußeren Blicke auf sich. Eine entsprechend tiefe Stimme hat dabei eine ähnliche Wirkung, wie eine langsame, erhabene Bewegungsweise und direkter Blickkontakt. Demgegenüber wird mit einer hohen Stimme, Lächeln und Kichern, dem Schiefhalten des Kopfes und verschränkten Gliedmaßen Freundlichkeit bzw. Harmlosigkeit und damit oft auch Schwäche assoziiert, also Beschwichtigungsverhalten gezeigt. Männliche und weibliche Menschen haben leider damit schon von den Gegebenheiten ihrer Stimme sehr unterschiedliche Möglichkeiten, Dominanz verbal auszudrücken. Imponiergehabe und Beschwichtigungsverhalten wirken als Ausdrucksverhalten unmittelbar auf den eigenen Zustand



zurück: man fühlt sich in der Folge so, wie man sich nach außen präsentiert, und reagiert entsprechend auf das Gehabe der anderen - ist sich dessen aber oft nicht bewusst.

In Therapien ist es u.a. im Bereich der depressiven und Angststörungen, sowie kommunikativer Missverständnisse hilfreich, auf die Wirkung dieser Verhaltenselemente zu achten und das eigene Verhalten in der Rolle als TherapeutIn dahingehend im Blick zu behalten.

Fragen an das eigene Viech: Wie stellt das Viech dar, dass es wichtig und stark ist? Welches spezifische Imponiergehabe zeigt es? Wie reagiert es auf das Imponiergehabe anderer? (Es geht um Stolz, Würde, Wichtigkeit und Scham, um weibliche und männliche Formen der Selbstdarstellung, um die Präsenz von Stimme und Körperhaltung ...)

## Individualdistanz

Individuen, die in der jeweiligen Rangordnung als dominant gelten, wird auch bezüglich ihrer Individualdistanz mehr Platz zugestanden. Diese erweitert - als mobiles Territorium sozusagen - die Außengrenzen des eigenen Selbsterlebens, und ist je nach Kontext, Befindlichkeit und persönlicher Eigenart unterschiedlich groß. Wird sie, etwa in Situationen aufgezwungener räumlicher Nähe, gegen den eigenen Wunsch unterschritten, so steigen innere Anspannung und Aggressionspotential. In der Folge können diverse Distanzierungsmechanismen, z.B. Wegschauen, mürrischer Gesichtsausdruck, aber auch Versuche beobachtet werden, einen der räumlichen Nähe entsprechenden sozialen Kontakt aufzunehmen - in Warteschlangen und Wartezimmern wird deshalb manchmal ganz gerne auch geredet. Das Thema der Grenze nach außen hat - bei Einzelwesen wie bei Menschengruppen - immer auch mit dem Thema der eigenen Identität zu tun. Grenzüberschreitungen lösen Schuldgefühle bzw. Schamgefühle aus, je nachdem, wer der Überschreiter oder der Überschrittene ist. Die Thematik berührt Fragen des Geruchs, der Kleidung und der Intimität bzw. Obszönität von Fragen und therapeutischen Interventionen. Die meisten Klient\*innen haben Erfahrungen mit Grenzüberschreitungen - sie können sich nicht gut abgrenzen, werden vereinnahmt, erreichen andere die sich zurückziehen nicht, fühlen sich „im luftleeren Raum“.

Fragen an das eigene Viech: Was ist dem „Viech“ im Zusammenhang mit der Frage „Nähe-Distanz“ wichtig? Welche unterschiedlichen Formen der Individualdistanz pflegt es? Wie zeigt es auf nonverbale Weise, welchen räumlichen Abstand es möchte? Wie reagiert es auf das Unterschreiten der jeweiligen Individualdistanz? (Es geht um Gedränge, körperliche Nähe, Aufdringlichkeit, Einmischung, die kritische Distanz ...)

## Kommentkämpfe

Kommentkämpfe dienen bei sozialen Lebewesen der Klärung von Konflikten ohne Selbst- und Fremdschaden zu riskieren. Dabei steigert sich die Intensität abgrenzender bzw. aggressiver Verhaltensweisen in Form von Reaktionsketten sukzessive und langsam. Im Unterschied zum schnell eskalierenden Beschädigungskampf sind die Zeiträume zwischen den einzelnen Steigerungsformen verlängert, was den Konfliktpartnern die Chance gibt, sich gemäß der eigenen momentanen Befindlichkeit in den Phasen der Auseinandersetzung für eine frühere Beendigung derselben zu entschließen - etwa durch Ablenkung, Verlassen des Konfliktfeldes oder beschwichtigende Signale. Für Ethologen sind aggressive Äußerungen etwas sehr Normales - sie ermöglichen bei sozialen Lebewesen die Positionierung in einem sozialen Gefüge, schaffen also Klarheit und damit einhergehend Entspannung.

Im therapeutischen Kontext tut es einerseits gut, Klient\*innen Erlaubnisräume für einen unmittelbaren Bezug zu ihrer eigenen Aggressivität zu schaffen und ihnen andererseits Wege zu eröffnen, aggressive Konflikte auf eine weniger beschädigende Art und Weise - also meist langsamer und ritualisierter - auszutragen. Zuweilen genießen es Klient\*innen, ihre Empfindungen mittels Fauchen, Knurren, Zähnefletschen Ausdruck zu verleihen bzw. zu schildern, wonach ihrem Viech



eigentlich wäre, wenn sie es loslassen würden. Bewegte Beziehungsskulpturen, in denen neben den unterschiedlich beteiligten Personen auch eigene und fremde Viecher agieren dürfen, können Klarheit darüber vermitteln, worum es auf der Ebene der Zustände, Stimmungen und Impulse eigentlich geht, welche Missverständnisse auftreten und welche Möglichkeiten der Konfliktlösung im Raum stehen.

Fragen an das eigene Viech: Wie reagiert das Viech, wenn es um eine bestimmte Rangposition kämpft? Was empfindet und erlebt es, wenn es mit Konkurrenzsituationen konfrontiert ist oder wenn es um Kampf und Auflehnung geht? Auf welche Weise kämpft es? (Es geht darum, jemanden über sich bzw. unter sich zu haben, um Macht und Verantwortung...); Was empfindet es, wenn ihm etwas weggenommen wird oder wenn es mit anderen konkurriert? Was würde es dann am liebsten tun? Wonach wäre ihm? (Es geht um Eifersuchts-, Neid-Situationen und Gewaltphantasien ...)

### Übersprungsverhalten

Dieses entsteht bei vielen Lebewesen, wenn sie in einer bestimmten Situation, der sie nicht so leicht enttrinnen können, ambivalenten Impulsen ausgesetzt sind – sie wollen z.B. da bleiben und gleichzeitig flüchten, angreifen und gleichzeitig beschwichtigen usw.. In diesem Fall entsteht eine Spannung, die nicht abgeleitet werden kann, und der Verhaltensimpuls „springt“ sozusagen in einen dritten, neutralen Verhaltensbereich über, etwa in den der Nahrungsaufnahme, des Komfortverhaltens oder irgendwelcher „nervös“ oder stereotyp erscheinender Bewegungsmuster. Menschliche Viecher kratzen sich am Kopf, beißen an den Nägeln, klicken mit dem Kugelschreiber, greifen zu Schokolade, wandern auf und ab, vollziehen Rituale, entwickeln Zwangsstörungen. Übersprungsverhalten dient primär der Spannungsreduktion.

## 3. Perspektivistisches

Wir nehmen die Welt nicht so wahr, wie sie ist, sondern wie sie uns aufgrund unserer Sinneseindrücke und kognitiven Verarbeitungsmuster erscheint. „Welt“ ist nicht Außenwelt, sondern Ergebnis von Interaktionsprozessen zwischen dem, was da ist und dem, was davon vom einzelnen Individuum wahrgenommen und verstanden werden kann. Unsere Wahrnehmungs- und Verarbeitungsmöglichkeiten sind eingeschränkt.

- wir reduzieren die Komplexität des für uns nicht zugänglichen „Vorhandenen“, damit es für uns begreifbar und handhabbar wird. Wir machen uns „ein Bild“ und handeln aufgrund dessen.
- Da sich die Art und Weise, wie wir Komplexität reduzieren und abbilden, von Mensch zu Mensch unterscheidet, sind Konflikte vorprogrammiert – v.a. wenn wir uns des Perspektivistischen unserer jeweiligen Sichtweise nicht bewusst sind, sondern sie für „die Wahrheit“ über „die Wirklichkeit“ halten und entsprechend verteidigen.

Wir meinen aufgrund unseres muster- und bildgebenden Erkennens ständig, die Welt in ihren Zusammenhängen verstanden zu haben. Schon auf der Ebene der Beobachtung ist das konfliktträchtig (denn wessen Beschreibung einer Situation ist die richtige?) – noch mehr gilt das aber für die Ebenen der Beurteilung und Bewertung.

- Wenn sich wahrgenommene Muster mit Urteilen über „Richtiges“, das heißt mit Vorstellungen und Erwartungen verbinden, wie es sein soll bzw. muss, dann ist es schwerer, von den anders gelagerten Sichtweisen anderer zu lernen bzw. sich von ihnen korrigieren zu lassen.

Aufgrund dieser perspektivistischen Sichtweise sind Missverständnisse und Konflikte normal (schließlich nehmen wir die Welt nun einmal aus unterschiedlichen Perspektiven wahr). Sie sind auch



interessant (schließlich könnten wir daraus lernen, auch noch anders hinzuschauen und hinzuhören). Ich denke, dass sich anhand der „Risse und Beulen“ der eigenen Welt viel „Tiefenschärfe“ gewinnen lässt. („Risse und Beulen“ sind mein Bild dafür, was ausgehend vom bisherigen Verstehen verwirrend, ärgerlich und erschreckend in der eigenen Welt erscheint, für all das, was wir uns nicht erklären können oder verabscheuen.)

- Wenn in der Konfrontation mit Menschen und Lebenslagen, mit Schicksalsschlägen, Schmerzen, Enttäuschungen und Konflikten unterschiedlicher Art unser Interesse größer wird als unsere Angst und Wut, dann haben wir das Schlimmste hinter uns – wir merken dann, dass wir uns nicht selbst aufgeben, wenn wir unsere Perspektiven und Urteile korrigieren.
- Schwierig wird es beim Thema Konflikt, wenn wir die eigene Sicht der Dinge für die einzige Wahrheit halten und uns vollständig damit identifizieren. Noch schwieriger wird es, wenn wir diese Sichtweise mit unserem Selbstwert verknüpfen und eine andere bzw. konkurrierende Sichtweise als Angriff auf unsere Person verstehen. Daraus ergeben sich dann narzisstische Kränkungen (Kränkungen des Selbstwerts und der eigenen „Ehre“), die bewirken, dass Konflikte besonders schmerzlich erlebt und heftig ausgetragen werden.

#### 4. Sich erhalten – sich reiben

In der Individualentwicklung konstituiert sich das „Ich“ über einen fortlaufenden Prozess der Unterscheidung zwischen „innen“ (was gehört zu mir, ist „meines“?) und „außen“ (was gehört zur Umgebung, ist das der anderen?). Diese Unterscheidung ist ein aktiver, selbstorganisierter Prozess, durch den sich sukzessive „Identität“ ergibt. „Ich“ entsteht, indem es sich vom „Nicht-Ich“ absetzt. In der Trotzphase z.B. treten gleichzeitig „Ich“-Bewusstsein und Widerstand gegen die Vereinnahmung durch die anderen bzw. Ausdruck des eigenen Willens auf. Ein ähnlicher Prozess vollzieht sich später in der Pubertät. Diese Phänomene relativieren die perspektivistischen Aussagen von vorhin ein wenig: käme es zu gar keiner Identifikation mit dem „Eigenen“, dann gäbe es keinen Unterschied zum „anderen“, keine Identität, keine Positionen, keine Reibung, kein „Ich“ – im Grund auch keine Notwendigkeit sich zu verständigen.

- Der Konflikt – das, wo es sich an den jeweiligen Grenzen reibt - bringt zum Ausdruck, als was sich die Konfliktpartner jeweils begreifen, was ihnen wichtig ist, was sie verstehen können und was nicht.

Probleme entstehen, wenn nicht Themen oder einzelne Aspekte von Menschen (Verhaltensweisen, Aussagen, Gedanken, Vorstellungen) in Konflikt treten, sondern der ganze Mensch mit Haut und Haar und der wilden Bereitschaft, um sein existenzielles Überleben zu kämpfen. Gerade wenn sich der Konflikt z.B. in einem Streit zeigt, macht es einen Riesenunterschied, ob die daran beteiligten Menschen sich noch unabhängig von ihrem Streitthema wahrnehmen können (z.B. als Freunde, Verwandte, Liebespartner) oder ob es sie nur mehr in Verbindung mit der von ihnen präferierten Position zu geben scheint.

- Schlimm wird es, wenn die vertretene Position einen Vernichtungskrieg gegen alle anderen Positionen zu führen beginnt. Hier kommt es zu Grenzüberschreitungen und entsprechenden Verteidigungsaktionen. Fragen der Ehre und Würde, der Scham und Schuld tauchen auf – der Konflikt wird zum Überlebenskampf.

Was ich jeweils bin und was der andere ist, was ich sein soll oder will bzw. was der andere sein soll oder will hängt von den verschiedenen Perspektiven, Erwartungen und Vorstellungen ab, die sich



damit verknüpfen. Das bedeutet, dass bei jedem Konflikt viele und vieles „mitreden“ (konkrete Menschen, Gedankengänge, Werte, gesellschaftliche Diskurse usw.), die Loyalität und Treue bzw. Widerstand gegen „anderes“ fordern. Konflikt (i.S. Reibung, Auseinanderfallen) mit „dem einen“ ist nur möglich, weil ich mich mit „dem anderen“ (mit meinem „Ich“, meinen Meinungen, Bildern, Vorstellungen, meinem sozialen Umfeld usw.) verbünde. „Liebe“, „Loyalität“, „Verbundenheit“ ist nur möglich, wenn ich mich (u.U. auch konflikthaft) von etwas „anderem“ unterscheide. „Frieden schließen“, einen Konflikt beenden bedeutet deshalb auch, sich um den Preis der Harmonie von etwas anderem (etwa einer Meinung) zu distanzieren, das einem während des Konflikts wichtiger war.

- Rund um Konflikte organisieren sich Loyalitäten und Zugehörigkeiten. Rund um eine Konfliktbereinigung oder eine Versöhnung organisieren sich andere Loyalitäten und Zugehörigkeiten. Jeder Konflikt schließt etwas ein und etwas aus. Und jede Versöhnung schließt etwas anderes ein und aus und schafft damit Konflikte auf einer anderen Ebene.
- Über Konflikte konstituiert sich Identität und Loyalität (z.B. zu Menschen und Werten). In einem Konflikt nachzugeben, bedeutet auch, sich von etwas zu distanzieren, das vorher wichtig(er) war und ihm u.U. die Treue zu brechen. Man sollte Konflikte in ihrer Funktion begreifen, etwas aufrecht zu erhalten, das als wertvoll erlebt wird.

## 5. Formen von Konflikten

Unabhängig von der genannten allgemeinen Funktion von Konflikten, zeigen sich diese in sehr unterschiedlichen Formen:

**eskalierende:** Tempo und Intensität der Ausdrucksformen steigern sich rasch – u.U. bis zu gewalttätigen Auseinandersetzungen (Stichwort Ehekrach, Blutrache). (Oft bei narzisstischen Kränkungen – wenn es also um die „Ehre“ und in diesem Sinn um das Überleben des Menschen vor dem scham-induzierenden Blick seines sozialen Umfelds und seines inneren Milieus geht).

**dramatisierende:** die eigene Position wird mit dramatischen Erzählungen und Ausdrucksweisen untermauert um überzeugender zu wirken. (Sprachlich begabte Menschen greifen oft zu dieser Variante, wenn sie mit grundlegenden Bedürfnissen bei ihren Partner\*innen nicht ankommen).

**dominierende, imponierende:** die eigene Position wird aus der Position der Stärke mit Imponiergehabe verbunden autoritär und bestimmt ausgedrückt (Motto: ich bin einfach in der Lage, zu bestimmen was Sache sein soll). (Gern gewählt von Menschen, die in irgendeinem Bereich Revierinhaber sind oder von Menschen, die sich in einer Beziehung als stärker, freier, unabhängiger erleben; auch von Menschen, die sich im Bereich Haushalts- und Kinderorganisation ihrer Fähigkeiten bewusst sind und mittels Vorwürfen von ihren inkompetenten Partner\*innen Mithilfe fordern).

**beschwichtigende:** die eigene Position wird aus der Position der Schwäche und Geducktheit mit vielen Beschwichtigungsgesten verbunden ganz vorsichtig und relativierend ausgedrückt. (In Kontexten, in denen Sanftmut und Friede hohe Werte darstellen und Konflikt als unangemessen gilt; in Beziehungen zeigen das natürlich eher jene, die mehr daran hängen, Angst vor Verlust haben oder mit Distanz aufgrund von Ärger nicht umgehen können; auf Dauer produziert das latente Aggressionen und aufgrund der persönlichen Entwertung Gewaltbereitschaft, die sich dann oft völlig unvorhersehbar zeigt).



**harmonisierende, nivellierende, humorvolle, ironisierende:** während des Konflikts wird deutlich, dass die gute Beziehung der Konfliktpartner\*innen, die Leichtigkeit, das gute Klima, die Harmonie, die Ruhe zumindest einem von beiden wichtiger ist als das Vertreten der jeweiligen Position. Je nachdem, wie sehr das Thema des Konflikts ausreichend Raum findet, wirkt sich das unterschiedlich aus – es ist anders, wenn der Konflikt auf der Sachebene ausdiskutiert werden kann (während auf der Beziehungsebene Humoriges, Ironisches stattfindet) als wenn mittels Humor bzw. Ironie der inhaltliche Konflikt vom Tisch gefegt (und der Gesprächspartner, der ja nicht humorlos erscheinen möchte, zum Schweigen gebracht wird). (Gern gewählt von freundlichen Menschen, die ihre Ruhe haben wollen und den Konflikt in seiner Bedeutung für das Gegenüber nicht nachvollziehen können bzw. wollen).

**intellektualisierende:** es wird rational „darüber hinweg“ argumentiert und der u.U. zugrundeliegende emotionale Konflikt unter den Tisch gekehrt. (In Arbeitskontexten passt das zuweilen – dient aber auch dort oft bloß der Flucht vor der Auseinandersetzung, um die es geht).

**verdeckte, umwegige:** da wird in der Auseinandersetzung nicht das thematisiert, um das es eigentlich geht, und stattdessen etwas anderes erzählt. Manchmal handelt es sich um eine Deckgeschichte, die dem Verbergen der eigentlichen Sache dient und trotzdem dabei hilft, latente Aggressionen auszudrücken. (Menschen, die „Dreck am Stecken“ haben, also z.B. ein schlechtes Gewissen dem anderen gegenüber, entfachen zu einer völlig irrelevanten Thematik einen Streit, der es ermöglicht, diesem schuld-induzierenden Gegenüber endlich so richtig die Meinung zu sagen; andere Menschen führen in Familien Scheingefechte, die verdecken, dass da etwas viel Schwierigeres im Raum steht; manche Kinder zetteln unbewusst Konflikte an, um vom Konflikt des Elternpaares abzulenken und es zusammen zu halten). Zuweilen wird der eigentliche Konflikt als zu beziehungsgefährdend erlebt oder er wird noch nicht ganz verstanden. Die einen reden um die eigentliche Sache herum mit der Hoffnung und auch Erwartung, die anderen müssten in all diesen Bildern und Geschichten erraten, worum es ihnen geht).

**sachbezogene:** dabei geht es um ein Drittes, eine „Sache“ eben. Die Konfliktpartner\*innen befinden sich in einem Dreieck mit dem Blick darauf (nicht aufeinander). Sachbezogene Konflikte lassen sich meist leichter lösen als persönliche und beziehungsbezogene, weil sie sich weniger mit persönlichen Angriffen und Kränkungen verknüpfen. Die Menschen, die sich über eine Sache auseinandersetzen, können sich bei dieser Aufgabe als Team begreifen (das sozusagen an einem Ufer steht).

**persönliche, beziehungsbezogene:** da geht es um die beteiligten Personen und um die Beziehungen, die sie zueinander haben und wollen; Vorstellungen, Erwartungen (über den anderen und sich, die Rollen, die Beziehung, die bevorzugte Art der Auseinandersetzung usw.) und daraus resultierende Frustrationen und Kränkungen spielen eine große Rolle.

**strukturelle:** manche Konflikte haben nicht mit den beteiligten Personen und ihren Sichtweisen zu tun, sondern wachsen auf dem Boden eines bestimmten sozialen, geistigen und existenziellen Umfeldes – es ist dieser strukturelle Rahmen, der (unabhängig von den Personen und der Sache) bestimmte Konflikt dynamiken nährt, andere verhindert und bestimmte Rollen und Muster entstehen lässt. (Familienstrukturen, Beziehungsformen, die Struktur einer Organisation, Armutsdynamiken usw.)

**vergangenheitsbezogene:** der Konflikt hat in der Vergangenheit stattgefunden und wurde nicht vollständig gelöst – damit ist er Argumentationsmaterial, „Waffe“, Mittel für aktuell stattfindende Konflikte. Wichtig ist es, die Funktion der erzählten Konfliktgeschichte im Hier und Jetzt zu verstehen.

**zukunftsbezogene:** es könnte in der Zukunft zu einem Konflikt kommen (z.B. zu einer Trennung oder dazu, dass das Kind später keinen Job bekommt und den Eltern auf der Tasche liegt). Dieses





zukünftige Szenario dient als Argumentationsmittel für aktuell stattfindende Auseinandersetzungen. Wichtig ist es, die Funktion der Sorge um den zukünftigen Konflikt im Hier und Jetzt zu verstehen.

## 6. Konfliktbewältigungsformen

- Konflikte sind leichter zu lösen, wenn sie sich auf eine Sache beziehen (z.B. auf ein bestimmtes Thema, ein abgegrenztes Verhalten, eine Situation), im Hinblick auf das Hier und Jetzt diskutiert werden und das direkt ansprechen, worum es geht.
- Außerdem ist es dabei günstig, Ziele von Mitteln zu unterscheiden (oft wird in Konflikten um die Mittel gekämpft, die der Erreichung bestimmter Ziele dienen; wenn man stattdessen über die Ziele redet, wird vielleicht deutlich, dass andere Mittel besser geeignet sind, diese zu erreichen).
- Es ist hilfreich, sowohl nüchtern als auch humorvoll zu bleiben, um auf der Beziehungsebene möglichst viel Entspannung zu schaffen (und damit Neugier und Interesse, die nur auf dem Boden zwischenmenschlicher Entspannung wachsen).
- Oft ist es hilfreich, „Ich-Botschaften“ senden (ich habe das Bedürfnis, ich will ...) und keine „Du-Botschaften“ (du machst das falsch, du solltest ...) und sich nicht auf irgendwelche Autoritäten zu berufen (er, sie hat auch gesagt; es gehört sich so; normalerweise; das ist der Standard ..).
- Außerdem ist es günstig, freiwillig sowohl der eigenen Position als auch der des Gegenübers ausreichend Raum geben (um Platzkämpfe um Positionen und daraus resultierende Eskalationen zu vermeiden). Strategien der Verlangsamung sind dabei hilfreich (Pausen, nach denen an das Thema aber wieder angeüpft werden sollte; definierte Phasen des bloßen Zuhörens, ohne zustimmen oder ablehnen zu müssen).
- Natürlich ist es auch hilfreich, auf der Ebene des nonverbalen Verhaltens, trotz allen Widerspruchs und vielleicht Ärgers, Respekt und Wohlwollen zu signalisieren (um narzisstische Kränkungen zu vermeiden).
- Man sollte diesen Respekt und dieses Wohlwollen aber nicht von einem Gegenüber verlangen, das anders gestimmt ist – da ist es eher günstig, auszusprechen, dass hier Ärger, Wut, Ungeduld usw. sichtbar und spürbar ist. Wenn man etwas sagt, zu dem das Gegenüber zustimmen kann (auch wenn das unangenehm ist), dann fühlt es sich grundlegend verstanden, „abgeholt“ und ist eher bereit, sich dem anderen zu öffnen. (Yes-Set-Strategien; Motto: „Puh – du bist anscheinend ganz schön sauer auf mich.“)

## 7. Konfliktebenen

Weil Konflikte ganz allgemein dazu dienen, Grenzen zu konstituieren, zu trennen und zu verbinden, das eine vom anderen abzusetzen um sich mit dem wieder anderen zu identifizieren, finden sie natürlich auf allen Ebenen statt – die Bandbreite reicht vom Konflikt mit sich selbst über den Konflikt von Personen, Nationen, Kulturen, Regionen, Weltanschauungen, gesellschaftlichen Diskursen, Moden, Strömungen usw..



## 1. Innere Konflikte

Ein bestimmtes Empfinden, Erleben, Denken und Sprechen taucht wie ein Muster auf und wirkt sich auf das Verhalten des davon beeinflussten Menschen aus. In einer anderen Lage entwickelt er ein ganz anderes, ebenso wiedererkennbares und musterhaftes Empfinden, Erleben, Denken, Sprechen und Tun. Manchmal wirken Menschen so, als hätten sie unterschiedliche Gesichter, als wären sie verschiedene Personen. Diese Personanteile kommen zuweilen nacheinander, zuweilen gleichzeitig vor und werden in ihrer Unterschiedlichkeit, was Gedankenwelt, Zustand, Lebens-, Menschenzugang betrifft, oft nicht bewusst erlebt. Sie treten natürlich auch in Konflikt miteinander (z.B. wenn ein Mensch mit seinem schlechten Gewissen ringt oder nicht weiß, welchen der „Stimmen“ er den Ehrentitel „Ich“ geben möchte).

In unserer Arbeit nennen wir solche „Gedanken-Gefühlskomplexe“, die dann in Form von Sprache laut und in Form von Handlungen sichtbar werden, „Stimmen“, „Blicke“ oder „Geister“ und versuchen, sie mit den KlientInnen gemeinsam zu „unterscheiden“. Bei dieser Art „Unterscheidung der Geister“ geht es um die Frage, mit welchen der in mir stattfindenden geistigen, seelischen und körperlichen Prozesse ich mich identifizieren möchte und in welcher Form; was von all dem „meines“ sein soll und was bloß irgendein mitredender Einflussfaktor. Es findet anhand der internen Konflikte und Ambivalenzen eine Neukonstituierung der Persönlichkeit statt.

- Ähnlich wie beim Konflikt zwischen realen Personen, ist es wichtig, der jeweiligen „Stimme“ ausreichend Raum zu geben, damit sie sich in ihrer Eigenart positionieren kann und sich „angenommen“, gesehen und verstanden fühlt.
- Gleichzeitig ist es wichtig, eine klare Ich-Position ihnen gegenüber zu finden und manchmal auch, sich eindeutig von ihnen abzugrenzen, um sie in den Blick zu bekommen.

## 2. Paare

Bei Paaren werden Konflikte zuweilen besonders heftig, weil sie einander so nahe kommen, so viel voneinander wissen und sich über die Verknüpfung mit dem Thema „Lieben - geliebt Werden“ besonders viele Enttäuschungen und Kränkungen des Selbstwerts ergeben können. Die jeweilige Vorstellung über die Beziehung und die daraus entstehenden Hoffnungen, Erwartungen, Befürchtungen spielen eine große Rolle.

Paare sind außerdem meistens durch zwei völlig verschiedene Funktionskreise miteinander verbunden – dem der Elternschaft mit der Aufgabe, in Kooperation Kinder großzuziehen und dem der Liebe (inklusive Zärtlichkeit, Sexualität, Geborgenheit, Unterstützung, Freundschaft usw.). Während der eine Funktionskreis durch Aspekte teamorientierter Arbeit gekennzeichnet ist (mit den entsprechenden Kooperations- und Leistungserwartungen), ist der andere teilweise durch völlig gegenläufige Vorstellungen geprägt (fraglose Bejahung, Lust, Vertrauen, Intimität, Wohlwollen, Respekt usw.).

- **Soziologisches: Die beiden Funktionskreise müssen nicht zusammenfallen:** Nicht nur heutzutage gibt es Paare, die keine Kinder aufziehen, Patchwork-Familien in denen die Kinder nur einem Elternteil leiblich zugehören (was den anderen oft in unklare Rollenverhältnisse bringt) und alleinerziehende Frauen, die ihre Kinder zusammen mit meist weiblichen Bezugspersonen betreuen (Großmütter, Freundinnen) und Sexualität bzw. Liebe außerhalb mit ganz anderen Menschen leben.
- **Roussell** unterscheidet vier Beziehungsformen: die **traditionelle Beziehung** (man lebt zusammen weil man sich so seinen Lebensunterhalt erwirtschaftet und kann sich deshalb



auch nicht trennen); die **Bündnisbeziehung** (die Nähe der Partner ergibt sich aus der gemeinsamen Loyalität einem dritten Element – Kind, Wert, Ziel, Gott – gegenüber; Scheidung ist möglich, wird aber mit Verfehlungen, Schande, Schuld, Illoyalität in Zusammenhang gebracht); die **Verschmelzungsbeziehung** (die Partner sind wie zwei Hälften eines Wesens und ohne einander unvollständig; es gibt „die große Liebe“, jeder Lebensbereich wird mit dem anderen geteilt; Trennung ist mit Selbstwertverlust und Verzweiflung verknüpft) und die **Partnerbeziehung oder Gefährtenschaft** (es geht um Selbstverwirklichung; man ist befreundet und „zusammen“, solange sich das im Hinblick auf den persönlichen Selbstwert und die individuellen Eigeninteressen der Partner vereinbaren lässt; Trennung ist leicht – man bleibt i.B. auf die Kinder ein gutes Team).

- Ich habe dem noch eine etwas verbindlichere Variante hinzugefügt, die ich im Sinn eines Arbeitsbegriffs **„Schicksalsgemeinschaft“** nenne: jeder hat seine eigenen Werte, Lebensthemen und –kämpfe; der Zusammenhalt besteht darin, dass man sich dabei wechselseitig unterstützt, füreinander kämpft, sich gegenseitig den Rücken frei hält, sich zumindest nicht in den Rücken fällt (auch bei einer Trennung nicht). Auch hier besteht der dauerhafte Zusammenhalt in Loyalität, so wie in der Bündnisbeziehung – allerdings nicht einem gemeinsamen Wert gegenüber.

Die Art und Weise, wie sich Konflikte bei Paaren zeigen, hängt von der jeweils gelebten und von der erwünschten Beziehungsform ab. Zuweilen gibt es hier große Missverständnisse (Beziehungsvorstellungen verändern sich; man ist unter ganz anderen Voraussetzungen zusammengekommen oder kommt darauf, dass der Partner immer schon etwas ganz anderes wollte; man schämt sich, eine Beziehungsform zu leben, die den eigenen Vorstellungen widerspricht oder identifiziert sich mit der Form mehr als mit dem Menschen, mit dem sie sich nicht leben lässt). Diskutiert wird leider meist auf der Ebene von Vorstellungen und Bewertungen, man befindet sich thematisch in der Vergangenheit oder der Zukunft, kämpft und flüchtet mit ungeeigneten Mitteln und traut sich nicht, die eigenen Impulse und Bedürfnisse offen auszusprechen.

***Beispiel:** Ein „Klassiker“ bei Paarkonflikten ist z.B. folgender: A ist sexuell frustriert und zärtlichkeitsbedürftig, traut sich aber wegen des Selbstwerts und der Scham nicht mehr, das zu sagen; macht stattdessen Vorwürfe: B hat angeblich irgendetwas falsch gemacht, meist im Bereich Haushalt, Kinder. B denkt, er/sie leiste eh so viel, fühlt sich ungerecht behandelt und zieht sich in eine schweigende oder ironische Distanz zurück. A spürt B noch weniger als zuvor, bekommt Angst, sie/ihn ganz zu verlieren und verstärkt die Heftigkeit der „kopfwuschenden“ Bemühungen. B erkennt nicht, dass A eine eigentlich seine großzügige Nähe braucht, fürchtet sich vor den Vorwürfen, zieht „den Schwanz ein“ usw..*

### 3. Familien - Kinder

Ähnlich wie bei Paaren ergeben sich familiäre Konflikte oft daraus, dass gemäß irgendwelchen Bildern und Vorstellungen (z.B. Erziehungsvorstellungen, Zukunftsängsten) an den kleinen und großen Menschen vorbei gehandelt wird und nicht auf der Basis eines ganz einfachen menschlichen Zugangs zueinander.

***Beispiel:** Eltern gestehen sich ihre Bedürfnisse nach Raum, Präsenz und Bestimmungsmacht nicht zu, wollen „gute Eltern“ i.S. irgendwelcher gesellschaftlichen Diskurse oder Erziehungsratgeber sein und sind ihren Kindern böse, wenn diese dabei nicht mitspielen. Sie orientieren sich an äußeren Normen und Regeln, versuchen genau dort Macht auszuüben, wo sie keine Möglichkeit haben, diese auch durchzusetzen. Sie predigen von oben herab in für Kinder völlig unverständlichen Worten auf sie ein und zeigen sich gleichzeitig nach außen (im Hinblick auf Schule, nachbarschaftliche Umgebung) ängstlich, geduckt und unsicher, was ihr*



*Kinder ebenfalls ängstlich und unsicher macht – und in der Folge dazu führt, dass sie aggressiv oder depressiv werden.*

Familiäre Konflikte sind oft struktureller Natur – das bedeutet, dass sie sich musterartig in einem bestimmten Umfeld geradezu ergeben müssen, unabhängig von den beteiligten Personen. Ich denke dabei an die Struktur der Familie selbst (ihr Innen- und Außenverhältnis, ihre Grenzen, Subsysteme, ihre spezifische Offenheit und Geschlossenheit), aber auch an den Einfluss des gesellschaftlichen Umfelds (Nachbarschaft, Schule, Verwandte, Freunde; Machbarkeits- und Leistungsdiskurse) und v.a. an die Arbeitsumgebung mit ihren angst-generierenden und angst-regelnden Mythen. So eine soziale und geistige Umgebung schafft Probleme im Naheverhältnis zwischen Eltern und Kindern, weil dieses gar nicht mehr direkt und ohne Bezugnahme auf solche leistungsorientierten und angstbesetzten Vorstellungen gelebt und ausverhandelt werden kann – es mischen sich zu viele und zu vieles mit ein.

**Beispiel:** *„Wenn du es schaffst, dein Kind so zu erziehen, dass es in der Schule reüssiert, dann bekommt es einen guten Arbeitsplatz; dann bist du eine gute Mutter, ein guter Vater. Wenn du es nicht schaffst, dann gleitet es in die Drogenszene ab und du bist schuld.“; „Du bist verantwortlich dafür, wie sich das Kind in der Schule verhält.“; „Jeder ist seines Glückes Schmied.“; „Was man will, das kann man auch.“; „Ein Kind muss von Anfang an und in all seinen Lebensphasen funktionieren – sonst geht alles schief.“*

- Hilfreich ist es, sich die Direktheit des Konflikts wieder zu erlauben – das, was sich sozusagen zwischen den menschlichen „Viechern“ jenseits aller Vorstellungen abspielt.
- Hilfreich ist es auch, „die Kirche im Dorf zu lassen“ (als Eltern nur dort Einfluss zu nehmen, wo direkt Einfluss genommen werden kann – also z.B. beim Verhalten des Kindes daheim und nicht in der Schule).
- Kinder und Jugendliche lassen sich kaum durch „Predigten“ irgendwelcher Art beeinflussen (ich meine hier mehr oder minder überzeugende Botschaften darüber, was lt. Erziehungsperson, die es natürlich besser weiß, angeblich anders laufen sollte.)
- Sie brauchen einen direkten, nüchternen, herzlichen, ehrlichen Zugang von Eltern, die fähig sind, sowohl ihre Kinder in deren Bedürfnissen zu verstehen, als auch ihre eigenen einfachen Bedürfnisse zu erkennen, ohne Angst zu vertreten und dort durchzusetzen, wo sie die Möglichkeit dazu haben.
- Und sie brauchen in dieser überkomplexen Welt v.a. Orientierung – die Hilfestellung, sich ein eigenes Urteil über die eigene Lage zu bilden und davon ausgehend selbstbestimmt zu handeln.

#### 4. Verwandte und assoziierte Familienmitglieder

Konflikte gestalten sich anders, wenn ich die prinzipielle Möglichkeit habe, mich von meinem Konfliktpartner zu distanzieren als wenn ich dauerhaft mit ihm zu tun haben muss. Im zweiten Fall neigen sie eher dazu, verdeckt, unterschwellig und umwegig abzulaufen – einfach deshalb weil sie bedrohlicher sind. Im städtischen Raum und v.a. im gebildeten Mittelschichtmilieu lösen sich traditionelle verwandtschaftliche Beziehungen zunehmend auf und werden ersetzt durch flexible, netzwerkartige Kontakte mit Menschen, die man sich frei wählt, von denen man sich also auch wieder lösen kann. Instrumentelle und finanzielle Unterstützung findet nach wie vor zumeist im verwandtschaftlichen Umfeld statt, während psychologische und emotionale Unterstützung mehr im freiwillig gewählten Freundeskreis gesucht wird. Auch dort gibt es immer wieder hohe Verbindlichkeit



– unter Isolation leiden v.a. jene Menschen, die wenig mobil, z.B. krank, alt, behindert sind, kleine Kinder haben oder eine geringere soziale Attraktivität aufweisen.

- Es könnte wichtig sein, sich klar für ein jeweils handhabbares Maß an Verbindlichkeit mit Verwandten oder Freunden zu entscheiden, in dem sich Konflikte noch aussprechen und klären lassen.

Bei Konflikten zwischen Verwandten handelt es sich zum einen um diverse Revierüberschreitungen und –abgrenzungen. Neu entstandene Familiensysteme befinden sich in einem ständigen Reibungs-, Abgrenzungs- und damit Selbstkonstituierungsprozess gegenüber den alten. Dieser dauert oft an bis die eigenen Kinder erwachsen sind und darüber hinaus.

**Beispiele:** Die Schwiegermutter hat einen Schlüssel zur Wohnung und dringt zuweilen ungefragt ein. Der eigene Vater mischt sich in die Erziehung der Enkel ein; die Verwandten reden dabei mit, ob man sich trennen, das Kind in eine bestimmte Schule schicken darf oder nicht; die Entwicklung eigener Familienrituale wird durch den Zwang vereitelt, alles wie bisher zu machen.

- Ich denke, dass es gut sein könnte, sich grundsätzlich die Abgrenzung zu erlauben – dabei aber gleichzeitig wichtige Ziele (die eigenständige familiäre oder individuelle Identität) von Mitteln (die spezifische Form der Abgrenzung dieser Identität) zu unterscheiden.

Konflikte mit Verwandten haben auch mit der eigenen Kindheitsgeschichte zu tun, mit der Frage, wer und wie man unter diesem Einfluss geworden ist. Hier gibt es viel alten Groll und viel alte Trauer zu verstehen – man erlebt sukzessive, wie einem diese Umgebung auch geschadet hat, erkennt Verletzungen, immer wieder auftauchende Schwierigkeiten. Sofern diese alten Konflikte unauflösbar und unbesprechbar bleiben, ergeben sich große Probleme, wenn z.B. die Situation eintritt, dass die alten Eltern gepflegt werden müssen.

**Beispiel:** Der Vater, der einen als Kind geschlagen und gedemütigt hat, sodass man sich als erwachsene Person geschwächt und gestört erleben muss, wird alt und braucht Unterstützung. Er verhält sich anspruchlich und lästig und wirkt gleichzeitig hilfsbedürftig. Hier ist Raum für eine Menge unterschwelliger Aggressionen.

- Es erscheint mir bei solchen Konflikten wichtig, sich bewusst zu werden, woher sie kommen und worauf sie sich richten. Der heutige Vater z.B. ist jemand anderer als der frühere – man selbst ist kein ohnmächtiges Kind mehr und kann anders auf ihn reagieren.

## 5. Freunde, Wohngemeinschaften

Das Konfliktpotential unter Freunden ist tendenziell geringer als unter Partner\*innen oder Verwandten – vielleicht weil man sich leichter voneinander distanzieren kann und weniger Erwartungen aneinander hat. Die Nähe zum Freund/zur Freundin ergibt sich zumeist nicht aufgrund einer Vorstellung, sondern ist einfach Folge einer gemeinsamen Geschichte. Man erkennt rückblickend, dass man sich anscheinend schön langsam sehr nahe gekommen ist – man plant es nicht. In Freundschaften, in die sich starke Erwartungen mischen, gibt es heftigere Konflikte, weil die Enttäuschungen intensiver erlebt werden.

- Auch verwandtschaftliche, partnerschaftliche, arbeitsbezogene Verhältnisse gestalten sich angenehmer, wenn gleichzeitig ein guter freundschaftlicher Kontakt besteht. Die Freundschaft (die „kleine Liebe“, „das Mögen“ oder „Gernhaben“ die sich



nicht zu wichtig nehmen) als Modell zu nehmen, hilft dabei, andere Beziehungsformen von allzugroßen Erwartungen zu bereinigen.

Wohngemeinschaften sind eigentlich von vornherein keine Gruppen, sondern Assoziationen von Individuen, die einen bestimmten Ort attraktiv finden und deshalb dort bleiben wollen. Bei Konflikten in Wohngemeinschaften geht es oft um Revierüberschreitungen, -markierungen und -abgrenzungen nach innen und außen (um die Frage, wer bestimmt, was Ordnung ist; wer wo hinein, wer was in welchem Zimmer machen oder liegenlassen oder wegnehmen darf). Familien, in denen erwachsene Kinder leben, haben oft den Charakter von Wohngemeinschaften.

- Davon auszugehen, dass es sich um Freunde handeln muss, wenn Menschen zusammen leben, ist nicht angebracht (hier wäre Enttäuschung und damit heftiger Konflikt vorprogrammiert).

## 6. Gruppen

In Gruppen hat man im Unterschied zu Assoziationen nicht nur Interesse an einem gemeinsamen Ort, sondern auch aneinander. Bei Konflikten geht es hier oft um die Frage einer geeigneten Nähe bzw. Distanz bzw. um die eigene Stellung in der Rangordnung.

Wenn man die jeweilige Individualdistanz eines Menschen unterschreitet, wird zurückgewichen, manchmal auch leise „gefaucht“ (mürrisches Gesicht, Imponiergehabe). Erkennt man im Zuge einer Annäherung oder einer Konfliktaustragung dieses Zurückweichen nicht, kann es sein, dass sich der andere „ins Eck gedrängt“ fühlt und bei Unterschreitung der „kritischen Distanz“ mit heftigeren Aggressionen reagiert, um sich so wieder Abstand zu schaffen.

Eine solche Überschreitung der Grenzen des Intimbereichs kann auch verbal geschehen, z.B. durch Vorwürfe, Entwertungen, Einmischungen, Kritik – sogar durch unangebrachtes Lob, wenn dem Lobenden keine Urteilsberechtigung zugesprochen wird. Loben und Schenken gehört an sich zum Verhalten ranghoher Lebewesen – jemanden positiv zu bewerten bzw. ihm etwas zu geben, kann deshalb auch als Anmaßung verstanden werden.

- Die Individualdistanz einer Person zu wahren (den spezifisch erwünschten Abstand rund um seine Haut; in geistiger Hinsicht seinen Intimitätsbereich) ist in jedem Konflikt angebracht.

Rangordnungen sind bei Menschen je nach Thema, Aufgabe oder Funktionskreis, um die es gerade geht, verschieden (es kann sein, dass in Gruppen jemand eine ranghohe Position in einem bestimmten Aufgabenbereich und eine rangniedere in einem anderen hat).

**Ethologisches:** Rangordnungen dienen (genauso wie Revierverhalten, Individualdistanz, Imponieren, Beschwichtigen, ritualisierte Kämpfe) bei sozialen Lebewesen der Handhabung von Konflikten. Sobald die Rangordnung einmal etabliert und akzeptiert ist, nimmt die Zahl der Konflikte ab. Bei Abweichungen genügen dann kleine Signale, die das Gefüge wieder stabilisieren helfen. Der Ranghohe ist immer darauf angewiesen, dass seine Position von den anderen auch akzeptiert wird – es handelt sich dabei also um keine einseitige Machtausübung und schon gar nicht um Gewalt, sondern um ein Spiel gegenseitiger Kooperation, von dem im Idealfall jeder etwas hat. Jede der Positionen hat Vor- und Nachteile – ranghohe Alpha-Individuen müssen ständig präsent sein, haben die meiste Verantwortung nach außen zu tragen, sind zumeist etwas einsam und darauf angewiesen, ihr Image zu pflegen. Beta-Individuen assistieren dem Alpha-Individuum und arbeiten ihm zu. Sie haben als „graue Eminenzen“ viel verborgenen Einfluss, können eigene Wege gehen, solange sie dem Alpha-Individuum gegenüber loyal bleiben, werden aber nach außen nicht so sichtbar. Gamma-Individuen folgen dem Alpha-Individuum nach, fühlen sich in seiner



Verantwortlichkeit für alle geborgen, sind aber auch bloß „Herde“. Die schwierigste Position haben die Omega-Individuen, weil sie als Letzte in der Rangordnung bei Konflikten in der Gruppe die potentiellen „Sündenböcke“ sind. Konflikte, die man nicht brauchen kann, werden über sie um- und abgeleitet. In der Gesellschaft haben Randgruppen und Minderheiten die Rolle solcher „Sündenböcke“.

- Die Handhabung von Konflikten in Gruppen wird einfacher, wenn nicht nur die Ranghöchsten, sondern auch Menschen in anderen Positionen Anerkennung und Respekt bekommen und wenn sie zu bestimmten Themenbereichen die Möglichkeit haben, „der Beste“ bzw. „Bestimmende“ zu sein.

## 7. Teams und ihre Leitung

Auch hierbei handelt es sich in erster Linie um Assoziationen von Individuen, die aneinander nicht unbedingt Interesse, sondern einfach eine Aufgabe zu erfüllen haben. Im optimalen Fall sind Arbeitsverhältnisse auf etwas Drittes (den zu erledigenden Arbeitsauftrag) bezogen und entwickeln so nebenbei und ohne großen Konformitäts- oder Harmonisierungsdruck da und dort persönlichen Charakter, die aber die gemeinsame Aufgabe nicht beeinträchtigen.

Konflikte ergeben sich z.B. wenn die persönlichen Nähe-Distanz-Verhältnisse Spannungen produzieren, die die Zusammenarbeit verhindern oder wenn die strukturelle Umgebung (in der Organisation, im Auftragsumfeld) Widersprüchliches, Unerfüllbares möchte bzw. Konkurrenzen produziert mit der Idee, dadurch die Arbeitsleistung zu steigern. In Arbeitsteams gibt es natürlich auch Rangordnungen – zuweilen deckt sich die gelebte und empfundene Hierarchie aber nicht mit der von der Organisation vorgesehenen, was zu Konflikten und Missverständnissen führen kann.

**Zwischenhierarchien:** Die Leitung eines solchen Teams befindet sich oft in einem Zwischenhierarchie-Konflikt – das Team möchte eine Leitung, die seine Interessen „nach oben“ vertritt und gute Rahmenbedingungen für die Arbeit schafft; die Institution möchte eine Leitung, die ihre Interessen „nach unten“ vertritt und die Arbeitseffizienz steigert. Besonders schwierig wird es in dieser Lage, wenn strukturell vorprogrammiert ist, dass die Interessen der Institution und jene des Teams widersprüchlichen Charakter haben. (So ist es oft in Sozialeinrichtungen – die Institution ist im Sinn ihrer Selbsterhaltung um Ökonomisierung und Kosteneinsparung bemüht, die MitarbeiterInnen wollen aber im Sinn ihrer Fachlichkeit und Menschlichkeit qualitätsvolle Arbeit für die KlientInnen leisten).

- Wichtig scheint es mir, diesen immanenten Konflikt der Zwischenhierarchie transparent zu machen und mit dem Gegenüber, um das es gerade geht, im Sinn seiner Eigeninteressen zu verhandeln (also dem Team zu vermitteln, was man als Leitung braucht, um in der Institution gute Arbeitsbedingungen zu schaffen und der Institution, dass qualitätsvolle Arbeit und gute Arbeitsbedingungen im Sinn der Kosteneffizienz sind).
- Das gilt für Konflikte ganz allgemein: es ist gut, mit seinem Gegenüber so zu reden, dass es sich in seinen Eigeninteressen verstanden und angesprochen fühlt – man sollte mit ihm in der Sprache reden, die es greift.

