

Klaus W. Vopel

Kreative Konfliktlösung

Spiele für Lern-
und Arbeitsgruppen

iskopress



Klaus W. Vopel

Kreative Konfliktlösung

Spiele für Lern-
und Arbeitsgruppen

iskopress

ISBN 978-3-89403-693-5

Copyright © iskopress, Salzhausen

www.iskopress.de

Umschlag: Mathias Hütter, Schwäbisch Gmünd

Bibliografische Information der
Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet
über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Inhalt

Wie Konflikte entstehen	11
Praktische Hinweise	37
TEIL 1: EIN KOOPERATIVER KONTEXT	
Kapitel 1: Spiele zur Sensibilisierung	45
Konflikt-Schaubild	46
Einigung ohne Worte	48
Geometrisches Design	49
Gemeinsamkeiten	50
Schnappschüsse	51
Kreative Trios	52
Außenseiter	53
Brief an einen Außerirdischen	54
Konflikte – was dann?	55
Sprichwörter zum Thema Aggression	56
Intuition oder Vorurteil	57
Vorlieben und Abneigungen	58
Biografie	60
Wo stehst du?	62
Persönliche Landkarte	63
Geschlossene Gesellschaft	64
Zentrale Konzepte	66
Beim Thema bleiben	67
Schutzengel und Feind	68
Kapitel 2: Einfühlung	69
Bis 21 zählen	70
Kreatives Zuhören	71
Rücken an Rücken zuhören	72
Telefonanruf	73
Meditativer Dialog	74
Eine Geschichte, sechs Autoren	75
Zwillinge	76
Interview – Wort für Wort	78
Ein-Wort-Geschichte	80
Stopp!	81
Die Gruppe als Spiegel	82

Wer ist verdächtig?	83
Sprechende Hände	85
Kapitel 3: Gefühle einbeziehen	87
Emotionale Begrüßung	88
Im Gesicht lesen	89
Gefühle raten	90
Stimmung	91
Emotionale Räume	92
Gefühle sind ansteckend	93
Gruppenstimmung	94
Bilder einer Ausstellung	95
Formen und geformt werden	96
Vom Bild zur Aktion	97
Den Partner spiegeln	98
Die Stimme spiegeln	99
Stimme und Körper spiegeln	99
Das Gesicht spiegeln	100
His Masters Voice	101
Die eigene Stimme finden	102
Kapitel 4: Vertrauensarbeit	103
Minenfeld	104
Blinder Handschlag	105
Nachtflug	106
Fast ein Akrobat	107
Halte mich!	108
Kreativer Transport	109
Blind vertrauen	110
Einen Kreis bilden	111
Kobra aus Glas	112
Die Hände wiederfinden	113
Orgelpfeifen	114
Fallen	115
Eine Geschichte erzählen	116
Besichtigung	117
Kapitel 5: Eine kreative Perspektive	119
Werte und Einstellungen	120
Zwei Geheimnisse	122
Konflikte stellen	124
Themenzentrierte Maschinen	127
Monologe und Interviews	129

Zuhören und Streiten	131
Reinkommen	132
Weggehen	133
Wichtige Wünsche und klare Absagen	134
Unter keinen Umständen	136
Gerichtsverhandlung	138
Gruppengeister	140
Die Zeitung	142
TEIL 2: SPIEL MIT DEM FEUER	143
Kapitel 6: Aggression und Provokation	145
Empfindlichkeiten I	146
Provokation	148
Die Balance halten	152
Von Trance bis Panik	153
Imageverluste	155
Der Ton macht die Musik	156
Stimme und Energie	157
Empfindlichkeiten II	158
Vorurteile und „Hidden Agendas“	159
Wut	160
Aggressive Banden	162
Der Zorn der Unterlegenen	164
Feindschaftsritual der Geschlechter	166
Positionen der Macht	168
Ein angekündigter Mord	169
Macht, Ohnmacht und innere Stärke	171
Statuen der Macht	172
Formelle und persönliche Macht	173
Selbstsicherheit	174
Tierisch!	176
Unterlegen	178
Privilegierte und Unterprivilegierte	179
Aufstieg und Niedergang der Vampire	180
Sklavenmarkt	181
Kamikaze Samurai	182
Aikido	183
Dominanz und Unterordnung	184
Stark sein und nicht gewinnen	186
Anhänger sammeln und abwerben	187

Kapitel 7: Zurückweisung und Frustration	189
Übrig bleiben	190
Projektionen und Stereotype	190
Archaischer Dialog	194
Zweizeiler für die Gruppe	195
Feinddenken	196
Mein Feind	197
Verstehe deinen Feind	198
Außenseiter	199
Feindseligkeit	200
Enigma	202
Zwei Enthüllungen	204
Annehmen oder Ablehnen	206
Rätselhafte Subgruppen	208
Der Informant	210
Zurückweisung	211
Kopfjäger	212
Von Rebellen entführt	213
Wortlose Einladung	214
Experimente mit Trios	215
Kapitel 8: Differenzen und Ärger	217
Selbsttest Ärger	218
Die Bedeutung von Ärger	220
Spannungen in der Familie	222
Spannungen in der Gesellschaft	223
Wie Ärger gelernt wird	224
Familienkriege	225
Gefühlsbilder	227
Ärger und Verletzungen	228
Was liegt unter dem Ärger?	229
Streitgespräch mit Ratgeber	230
Fremden Ärger aushalten	231
Der weise Lehrer	233
Adam und Eva	236
Verletzungen, Ärger und Gewalt	237
Das Drama-Dreieck	239
Molotowcocktail	244
Vorwürfe helfen nicht	245

Kapitel 9: Verhandeln	251
Das Verhandlungs-Dreieck	252
Gruppenregeln	255
Den Subtext sichtbar machen	257
Teilen und wählen	258
Methoden der Konfliktlösung	259
Beide Parteien haben Recht	261
Zwei Grundregeln	262
Drei Strategien für einen konstruktiven Dialog	264
Selbstkontrolle	266
Geheime Gedanken	270
Positive und negative Gedanken	272
Ich-Aussagen	274
Verhandeln ohne Verlierer	276
Aktives Zuhören	279
Mediation – Ritual der Aussöhnung	280
Mut zur Mediation	281
Mediation – die Kunst der Einigung	282
Kapitel 10: Konflikte in und zwischen Gruppen	285
Differenzen akzeptieren	286
Hot-Seat-Ritual	287
Die Kunst der Konfrontation	289
Konfrontation – Schritt für Schritt	290
Konfrontation für Schüchterne	293
„FBF“-Ritual	295
Meine Rolle, deine Rolle	296
Dankbarkeit	298
Rollenanalyse	299
Problemlösungsritual	302
Konflikte und Blockaden	304
Hidden Agendas	306
Kritik und Selbstkritik	307
Cluster bilden	308
Gruppenklima	310
Der Eisberg	311
Verpflichtungen	312
Metaphorisches Gruppenbild	314
Freunde, Feinde und wir selbst	315
Intergruppenkonflikt 1: Die Farbe des Geldes	317
Intergruppenkonflikt 2: Der Wahlkampf	320
Intergruppenkonflikt 3: Die Expedition	323

Wie Konflikte entstehen

Konflikte wären leichter zu lösen, wenn die beteiligten Personen, Gruppen, Institutionen oder Staaten bereit wären, einander respektvoll zu behandeln und ihren Opponenten dieselben Rechte zuzubilligen, die sie auch für sich selbst beanspruchen. Diese ideale Situation, in der eine faire Konfliktlösung möglich ist, finden wir selten. Stattdessen beobachten wir ein Muster, das den gordischen Knoten des Konflikts eher noch fester schnürt: Jede Partei geht davon aus, dass sie im Recht ist und sich fair verhalten hat. Die andere Seite ist schuldig. Darum soll der Gegner gefälligst Konzessionen machen und Besserung versprechen. Meistens kommt verschärfend hinzu, dass der Konfliktpartner moralisch herabgesetzt wird. Die moralische Degradierung ist steigerungsfähig. Sie beginnt vielleicht mit dem Vorurteil, dass der Gegner aus irgendeinem Grunde nicht so wichtig, kulturell nicht so hochstehend, menschlich nicht so integer, politisch nicht so zuverlässig ist wie man selbst. Am Ende der Skala wird der Opponent dann als Bösewicht gesehen, der es darauf angelegt hat, den „Guten“ zu vernichten.

Dieses sehr einfache Schema ist uns allen wohlvertraut, und oft erschrecken wir über das Ausmaß an Feindseligkeit, das in Konflikten zum Ausdruck kommt. Enge und intime Beziehungen zerbrechen unter dem Einfluss unkontrollierter Wut. Vorurteile und Rassismus führen zu tödlichen Attacken auf Minoritäten. In unseren Organisationen werden zahllose Mitarbeiter zu Opfern von Mobbing. Man könnte viele Beispiele nennen, wo Ärger und Hass Menschen gegeneinander aufbringen.

Was verbindet alle diese Fälle? Im Konfliktfall reagieren Menschen in erster Linie auf jene Bedrohung, die von dem *Bild* des Feindes ausgeht. Das negative Bild wird geprägt durch selektive Erinnerung an altes Unrecht und durch imaginäre, negative Eigenschaften. In ethnischen, nationalen oder internationalen Konflikten bekommt der Feind im Handumdrehen mythische Dimensionen. Weil der Feind als so gefährlich oder böse erscheint, fühlt sich das vermeintliche Opfer dazu berechtigt, ihn auszuschalten. Auch in zivilen Konflikten wird die tatsächliche Gefahr oft in einem hohen Maße übertrieben. Der Gegenschlag richtet sich hier aber in der Regel nicht gegen die physische Existenz des Kontrahenten, sondern man versucht, den Stolz, das Selbstbild des Gegners zu verletzen. Das Empfinden eigener Verletzungen steht in keinem vernünftigen Verhältnis zu den tatsächlichen Verfehlungen des Gegners. Wer glaubt, dass er eine Niederlage erlitten hat, entwickelt oft chronische Rachewünsche: Der Feind soll bestraft werden, damit die eigene

Ehre wiederhergestellt wird. In der Geschichte finden wir immer wieder Beispiele, wo die Feindschaft zwischen Familien, Stämmen, ethnischen Gruppen oder Nationen von Generation zu Generation weitergegeben wird. Aktuelle Beispiele geben uns die erbitterten Auseinandersetzungen zwischen Hutu und Tutsi in Ruanda, zwischen Juden und Arabern im Nahen Osten oder zwischen Serben und Bosniern im ehemaligen Jugoslawien. Die Botschaft der serbischen Führer war einfach: Wir haben viele Jahrhunderte unter der Türkenherrschaft gelitten, und wir wollen nicht länger unter dem Joch ihrer Nachkommen leiden. Dieses alte Bild des Unterdrückers mobilisierte die serbische Bevölkerung.

Das Bild des Feindes bietet sich auch für nationale Demagogen an, um eigene militärische oder ökonomische Schwächen zu vertuschen. Dieser Weg wurde z. B. von Hitler nach der Niederlage Deutschlands im Ersten Weltkrieg beschritten. Hitler führte seine Anhänger zusammen, indem er sie als Opfer jüdischer Subversion und Korruption darstellte.

In dem gesamten Konfliktspektrum von persönlicher Verunglimpfung bis zum Völkermord können wir ein gemeinsames Muster entdecken: Am Anfang steht oft eine Kränkung, ein Verlust, eine Beschädigung des Selbstbildes. Kognitive Verzerrungen wecken dann Ärger und lösen feindseliges Verhalten aus. Ein primitives Denken gewinnt die Oberhand. Es benutzt schlichte Konzepte wie Gut und Böse. Die menschliche Identität des Gegners wird nicht mehr empfunden.

Leider geben auch die moralischen Vorschriften der bedeutenden Weltreligionen zu wenig Hilfestellung, um Konflikte zu entschärfen. Jüdische, islamische und christliche Fundamentalisten begründen Attentate und Mord damit, dass sie den Willen Gottes vollstrecken. Bibel und Koran teilen das moralische Universum in die absoluten Gegensätze von Gut und Böse, Gott und Satan. Darum berufen sich die Fundamentalisten, die ihre Gegner ermorden, darauf, dass ihre Opfer böse sind.

Blinde Wut und Rachewünsche sind nicht auf politische oder religiöse Fanatiker beschränkt. In einem schwerwiegenden Konflikt kann jeder von uns ein Opfer dieser menschlichen Disposition werden. Wie es dazu kommt, soll in den nächsten Abschnitten geklärt werden. Wenn wir das Problem von Feindseligkeit in interpersonellen Konflikten lösen wollen, dann gibt es eigentlich nur einen einzigen Erfolg versprechenden Weg: Wir alle müssen uns klarmachen, dass wir, wenn wir uns bedroht fühlen, die Tendenz haben, archaisch zu denken. Wir müssen wissen, dass wir unser rationales Denken aufgeben, wenn wir das Verhalten anderer in den absoluten Kategorien von Gut und Böse interpretieren. Wir müssen uns immer wieder ins Bewusstsein rufen, dass wir uns fundamental täuschen können, wenn wir unsere Konfliktpartner

beschreiben und ihre Motive interpretieren. Wir alle sind anfällig für Übertreibungen und egoistisches Denken, wenn unsere Selbstachtung auf dem Spiel steht oder wenn wir den Verdacht haben, dass andere auf uns herabsehen. Wir müssen verstehen, welche psychologischen Mechanismen an unseren Konflikten beteiligt sind. Wir müssen üben, auch unter Stress und in schwierigen Situationen einen klaren Kopf zu behalten und gemeinsam mit unseren „Gegnern“ nach Lösungen zu suchen.

1. Der Splitter im Auge des anderen

Die folgenden Szenen sind uns allen vertraut: Der Fahrer eines LKW flucht über den alten Mann am Steuer, der besonders langsam fährt; ein Manager schnauzt eine Mitarbeiterin an, weil sie einen Bericht nicht rechtzeitig abgeliefert hat; eine hochgerüsteter Staat überfällt seinen kleinen Nachbarn, um in den Besitz bedeutender Ölvorräte zu gelangen. Und obgleich man in diesen Beispielen klar zwischen Opfer und Aggressor unterscheiden kann, beanspruchen die Angreifer oft den Status des Opfers: Der Lastwagenfahrer, weil er angeblich behindert wurde; der Manager, weil seine Anweisung ignoriert wurde; der Krieg führende Staat, weil ihm Widerstand geleistet wurde. Fast immer sind die Aggressoren felsenfest davon überzeugt, dass ihre Sache gerecht ist, dass ihre Rechte verletzt wurden.

Feindseligkeit von Einzelnen oder von Gruppen entspringt häufig demselben Gedanken: Der Gegner hat unrecht oder er ist böse – man selbst ist im Recht und gut. Aber nicht nur aggressive und mächtige Staaten, rücksichtslose Bosse oder grobe Lastwagenfahrer suchen automatisch die Schuld beim Gegner. Wir alle haben eine Tendenz, uns selbst reinzuwaschen. Das ist Teil unseres evolutionären Erbes. Es hat einen gewissen Überlebensvorteil, dass wir Handlungen anderer bemerken, die uns und unsere persönlichen Interessen bedrohen und dass wir empfindlich reagieren, wenn die Aktionen anderer unser Ansehen beschädigen. Ganz automatisch überprüfen wir das Verhalten anderer Menschen, damit wir uns schnell verteidigen können, wenn wir angegriffen werden sollten. Wir haben eine Neigung, auch ganz harmlose Aktionen anderer kritisch zu betrachten und ihre Gefährlichkeit zu übertreiben. Das führt dazu, dass wir alle uns schnell verletzt fühlen und auf andere ärgerlich reagieren. Von Haus aus haben wir eine „egozentrische“ Perspektive. Darum neigen wir dazu, Situationen in unserem eigenen Bezugsrahmen zu interpretieren. Besonders wenn wir unter Stress sind oder wenn wir uns bedroht fühlen, verstärkt sich unser selbstzentriertes Denken, und auch irrelevante und harmlose Ereignisse nehmen bedrohliche Proportionen an. Besonders leicht missdeuten wir das Verhalten anderer, wenn wir enttäuscht oder frustriert sind. Eine klassische Situation, die das illustriert:

Eine Frau beachtet ihren Mann nicht besonders, wenn er von der Arbeit nach Hause kommt. Der Mann denkt: „Ihr liegt nichts an mir.“ Er übersieht einfach die Tatsache, dass die Frau müde ist und versucht, die notwendigen Arbeiten im Haushalt schnell zu erledigen, nachdem sie ebenfalls einen langen Arbeitstag hinter sich hat. Der Mann übersieht ihre Erschöpfung, und er kommt nicht auf die Idee, mit anzupacken. Stattdessen denkt er, dass die Frau ihm keine Zärtlichkeit schenkt, weil sie ihn nicht mehr liebt.

Wir alle haben die Tendenz, uns als die Hauptperson im Spiel des Lebens zu betrachten und das Verhalten der anderen nur an unserem Wohlbefinden zu messen. Wir übernehmen die Rolle des Helden und machen unsere Mitspieler entweder zu Anhängern oder zu Feinden. Wir interpretieren ihre Motive und Handlungen immer im Blick auf uns selbst. Und wie in den alten Volksstücken spielen wir die unschuldige und gute Rolle, und unsere Feinde sind hinterhältig und böse. Unsere Egozentrik verführt uns anzunehmen, dass unsere Mitspieler die Situation genauso interpretieren, wie wir das tun. Sie sind sogar noch schuldiger, weil sie ja „wissen“, dass sie uns wehtun und ihr „rücksichtsloses“ Verhalten dennoch nicht ändern. Je heißer ein Konflikt ist, desto stärker neigen alle Beteiligten zu dieser egozentrischen Perspektive, und das führt zu einem verhängnisvollen Kreislauf von Verletzungen, Wut und Rache. Diese ich-zentrierte Orientierung führt dazu, dass wir das Verhalten unserer Interaktionspartner kontrollieren und ihre Motive steuern möchten. Wir glauben an einfache, aber völlig willkürliche Regeln wie z.B.: „Du darfst nichts tun, was mir Stress macht.“ Weil wir felsenfest an solche Gesetze glauben, werden wir sehr verletzlich und sind häufig von anderen enttäuscht. Wenn diese „Rücksichtsregel“ verletzt wird, die wir für ein Kernstück der Weltordnung halten, dann leiden wir. Natürlich werden solche egoistischen Gesetze immer wieder gebrochen, weil unsere Interaktionspartner ihren eigenen egozentrischen Regeln folgen. Und auch wenn sie unsere Gesetze kennen, möchten sie diesen nicht bedingungslos folgen.

Ursprünglich sollen solche Gesetze uns vor Verletzungen bewahren, aber de facto machen sie uns verletzlicher. Eine bessere Regel würde lauten: „Wenn jemand meine Wünsche nicht bemerkt, dann teile ich sie ihm mit.“

2. Egoismus und Individualität

Unser egozentrisches Verhalten macht uns zwangsläufig anfällig für Konflikte. Das darf uns allerdings nicht dazu verleiten, dass wir diese Tendenz für ganz und gar schädlich halten. Egoismus spielt eine bedeutende Rolle für unser seelisches Leben und für die Verteidigung unserer vitalen Interessen. Darum ist diese Verhaltensweise auch im Verlaufe der Evolution nicht ausgelöscht worden. Ganz im Gegenteil: Die Evolution hat Selbstverteidigung,

Selbstsucht und egozentrisches Denken belohnt. Wir spüren unser Selbst nicht nur, wenn wir physisches Vergnügen oder Schmerz erleben, sondern auch, wenn wir seelischen Genuss oder Leid empfinden. Wenn wir einen Erfolg errungen haben, fühlen wir uns wertvoller, und unsere Selbstachtung steigt. Wenn wir einen Misserfolg erlebt haben, dann sinkt unser Selbstwertgefühl. Und nur weil wir seelische Schmerzen und Vergnügen erleben können, empfinden wir unsere persönliche Identität so deutlich. Unsere Identität wird gefestigt, wenn andere Menschen uns anerkennen, aber auch wenn sie uns bestrafen. Und auch wenn andere ihre Grenzen betonen und ihre eigenen Ziele verfolgen, tragen sie dazu bei, dass wir uns als eigenständige Individuen erleben.

Wir entwickeln unser individuelles Selbst verhältnismäßig früh, vermutlich schon im zweiten Jahr unseres Lebens. Von da an denken und planen wir im Sinne unserer eigenen Interessen. Natürlich wird dieses individuelle Lebensprogramm auch von den sozialen Ansprüchen und Regeln unserer Kindheitsfamilie und später von denen der Gesellschaft geprägt. Unser Selbstwertgefühl spielt in unserem Prozess des Erwachsenwerdens eine bedeutende Rolle. Es veranlasst uns zu lernen, unsere Ressourcen auszubauen und unseren Handlungsspielraum zu erweitern. Wir spüren Genuss, wenn unser Lebensraum weiter wird, und wir leiden, wenn wir uns eingeschränkt fühlen. Und wenn wir verletzt worden sind, dann wenden wir verschiedene Methoden an, um unser Selbstwertgefühl wieder zu festigen. Wenn andere uns einschränken und uns von unseren Zielen abhalten, dann lassen wir das in der Regel nicht klaglos geschehen, sondern entschließen uns, unsere Unterdrücker anzugreifen.

Unser egozentrischer Bezugsrahmen ist gleichsam eine Büchse der Pandora: Wir verdanken ihm Individualität, Charakter und Selbstachtung, aber gleichzeitig müssen wir aufpassen, dass unser Egoismus uns nicht von anderen isoliert, dass er nicht lauter wird als die Stimme unseres Altruismus, denn dann haben wir zu den unvermeidbaren Konflikten eine Menge selbst verursachter Spannungen.

3. Archaisches Denken

Unsere Neigung, ärgerlich oder sogar gewalttätig zu reagieren, lässt sich durch die Evolution erklären. Feindseliges Denken war in Urzeiten sehr praktisch, als unsere Vorfahren Tag für Tag um ihr Überleben kämpfen und blitzschnell auf gefährliche Situationen reagieren mussten.

Im Allgemeinen glauben die meisten, dass ihr Ärger die spontane Reaktion auf einen Angriff ist. In Wirklichkeit jedoch geht dieser ärgerlichen Reaktion eine Interpretation der Lage voran, die jedoch so schnell erfolgt, dass sie

nicht bemerkt wird. Wenn wir uns Zeit nehmen, können wir allerdings feststellen, dass unsere erste emotionale Reaktion nicht Ärger ist, sondern ein Empfinden von Unwohlsein, Unsicherheit oder Verletzung. Nahezu gleichzeitig erfolgt eine Interpretation der Lage, und wenn wir das Gefühl haben, dass uns irgendwie Unrecht geschieht, dass ein anderer Mensch uns schlecht behandelt, dann erst steigt Ärger in uns auf. Unser Verhaltenssystem bereitet sich für einen Gegenangriff vor. Feindseliges Verhalten entsteht also in verschiedenen Stufen: Ereignis → Schmerz → Unrecht → Ärger → Vorbereitung zum Angriff.

Wenn wir feststellen, dass eine schwierige Lage, z.B. Krankheit oder ein Verkehrsstau, durch objektive Umstände verursacht wird, dann sind wir traurig oder frustriert, aber nicht ärgerlich. Wenn wir jedoch meinen, dass irgendeine Person oder eine Gruppe schuld ist, dann empfinden wir Ärger und machen uns bereit zurückzuschlagen. Und je mehr wir uns auf das Bild eines Übeltäters konzentrieren, desto stärker wird unser biologisches Angriffssystem aktiviert – durch schnelleren Herzschlag, steigenden Blutdruck und zunehmende Anspannung der Muskulatur. Unsere Kampfvorbereitung verändert auch unseren Gesichtsausdruck – unsere Pupillen verengen sich, und wir runzeln die Stirn.

Besonders sensibel sind wir, wenn wir glauben, dass uns jemand herabgesetzt, betrogen oder einen Wert verletzt hat, der uns heilig ist. Solche Verletzungen mobilisieren uns zum Gegenangriff, mit dem wir den Schaden begrenzen und den Übeltäter bestrafen wollen. Wir alle haben spezifische Empfindlichkeiten, die uns zu Überreaktionen verleiten können. Diese Empfindlichkeiten beruhen auf schlichten Theorien wie z.B.: „Wenn jemand mir keinen Respekt erweist, dann bedeutet das, dass ich schwach erscheine“, oder „Wenn meine Frau mir keine zärtliche Aufmerksamkeit schenkt, dann bedeutet das, dass sie mich nicht liebt“, oder „Wenn mein Chef meine Forderung ablehnt, dann bedeutet das, dass ich hilflos bin.“

Wir haben ein starkes Bedürfnis, uns gegen Herabsetzung, Zwang, Ungerechtigkeit und Einsamkeit zu schützen, und darum konstruieren wir einfache Regeln, in denen es um Gleichberechtigung, Freiheit, Fairness und Solidarität geht. Wir benutzen diese Regeln, um uns zu schützen, aber weil diese Regeln übertrieben und rigide sind, führen sie zu unnötigem Stress. Solche archaischen Regeln sind gewöhnlich eingebettet in ein Netzwerk von Forderungen, die uns schützen sollen: „Die anderen müssen mich respektieren“, oder: „Meine Frau muss mir beständig zeigen, dass sie mich liebt.“ Wenn diesen Forderungen nicht entsprochen wird, dann kommt ein ganzer Katalog von Racheregeln ins Spiel: „Ich sollte jeden bestrafen, der mir keinen

Respekt zeigt“, oder „Ich sollte mich von meiner Frau zurückziehen, wenn sie nicht auf mich eingeht.“ Um unsere Identität und Integrität zu beschützen, entwickeln wir überspitzte Theorien: „Jemand, der meine Ehre beschmutzt, ist mein Feind.“ Solche archaischen Überzeugungen führen nicht nur zu Ärger, sondern leicht auch zu Gewalt. Je geringer das persönliche Selbstwertgefühl ist, desto bereitwilliger ist der „Verletzte“, verbal oder mit der Faust zurückzuschlagen.

Ähnliche Theorien sind die Ursachen für Ärger und Feindseligkeit zwischen Gruppen und Nationen. Hier wirkt sich verzerrtes Denken noch verhängnisvoller aus. Die „anderen“ werden schnell als gefährlich eingestuft und zum Teufel erklärt.

Vorsicht und Selbstverteidigung stammen aus unserem evolutionären Erbe. Und obgleich es heute keine gefährlichen Raubtiere, keine marodierenden Banden in unseren Straßen gibt, konstruieren wir in unserem Denken eine Phantomwelt, bevölkert mit Personen, die uns beherrschen, täuschen oder ausbeuten wollen. Diese automatisch ablaufenden, verzerrten Schutztheorien führen zu unnötigen Reibereien und Schwierigkeiten. In der Vergangenheit war es wahrscheinlich zweckmäßig, zwischen Freund und Feind zu unterscheiden, zwischen Beute und Raubtier, aber wenn es um die Entwicklung menschenfreundlicher Beziehungen geht, steht dieses übertriebene Sicherheitsdenken uns im Weg.

4. Die freundliche Seite der menschlichen Natur

Konflikte könnten nicht gelöst werden, wenn es nur die egoistische, auf Selbstverteidigung eingestellte Seite der menschlichen Natur gäbe. Die Evolution hat uns auch mit Qualitäten ausgestattet, die uns unseren Mitmenschen näher bringen, nämlich mit Hilfsbereitschaft, Mitgefühl und Einfühlungsvermögen. Jeder von uns verkörpert diese grundlegende Polarität: Selbstsucht, Eitelkeit, Habgier auf der einen Seite und Opferbereitschaft, Demut und Großzügigkeit auf der anderen.

Und auch unsere Beziehungen zu anderen sind dementsprechend ambivalent. Während Individualismus und Egoismus die Menschen trennt und zu Feindseligkeit in der Familie oder in Gruppen führen kann, bringt das Bedürfnis nach Zuneigung, Fürsorge und Solidarität die Menschen zusammen.

Auch Bindungen sind ein Produkt der Evolution. Ohne „soziophile“ Tendenzen sind enge Beziehungen undenkbar, wie z.B. jene zwischen Eltern und Kind, zwischen Paaren, Verwandten und Freunden. Intimität, Verständnis und Kameradschaft werden in uns gestärkt, weil wir dabei Glück und Vergnügen empfinden. Auch in Gruppen und Organisationen bewirkt unser Be-

dürfnis nach Nähe Solidarität und Zusammengehörigkeitsgefühl. Gruppen werden durch gemeinsame Ziele, definierte Grenzen nach außen und durch das Gefühl der Loyalität zusammengehalten.

Aber diese Gruppenkohäsion hat auch eine Schattenseite, weil wir Außenstehende und andere Gruppen leicht als Fremde, potenzielle Gegner oder vielleicht sogar als Feinde definieren. Die Mischung von Zusammengehörigkeitsgefühl und Individualismus der Gruppenmitglieder bewirkt häufig aggressiven Wettbewerb, Intoleranz und Feindseligkeit gegenüber anderen. Die dunkle Seite der Gruppenidentifikation sind Fremdenfeindlichkeit, Chauvinismus, Vorurteile und Intoleranz. Das kollektive Denken der Gruppe neigt zu verzerrter Verallgemeinerung, zu polarisierten Urteilen und simplifizierten Erklärungen. Oft muss irgendeine Fremdgruppe als Sündenbock für die eigenen Schwierigkeiten herhalten.

5. Wie Feindseligkeit entsteht

Die bekannteste Theorie für die Genese von Feindseligkeit hat Sigmund Freud entwickelt. Enttäuscht und desillusioniert von den Grausamkeiten des Ersten Weltkrieges entwickelte Freud die Theorie von Eros und Thanatos. Er nahm an, dass der Todestrieb vielleicht einzudämmen, aber nicht aufzuheben sei. Er ging davon aus, dass Feindseligkeit im Menschen gespeichert werden kann, bis sie irgendwann „überfließt“.

Auch Konrad Lorenz betrachtet Aggression als Instinkt, der von Generation zu Generation weitergegeben wird. Evolutionsbiologen machen dafür verschiedene neurobiologische Faktoren verantwortlich: ein Übermaß an Testosteron oder einen Mangel an Neurotransmittern.

Eine zweite Schule der Forschung geht davon aus, dass Feindseligkeit durch die Umstände hervorgerufen werden kann. Die berühmten Experimente von Stanley Milgram wurden auch zur Erklärung von Völkermord herangezogen. Das Diktat einer Autorität bringt zuvor friedliche Menschen dazu, andere Menschen kaltblütig zu ermorden.

Eine dritte Schule betont die Interaktion zwischen Umständen und angeborener Disposition zu Gewalt. So hat W.G.Cannon das Konzept der Kampf-Flucht-Reaktion entwickelt: Angesichts einer Bedrohung entscheidet der Mensch, ob es besser ist, anzugreifen oder wegzulaufen. Leonard Berkowitz hat vor allem Frustration als Ursache von Feindseligkeit angesehen, und der Verhaltensforscher Albert Bandura erklärt Aggression als den Versuch, bestimmte Ziele zu erreichen. Der Psychotherapeut Aaron T. Beck kombiniert Elemente dieser Theorien, aber er hebt vor allem die Bedeutung der kognitiven Beurteilung von Ereignissen und Handlungen hervor, die darüber entscheidet, ob ein Vorgang Ärger und Feindseligkeit auslöst. Becks Theorie

Ist besonders im Blick auf Konflikte des Alltags plausibel und hilfreich. Wir folgen ihr weitgehend.

Heute wird unser Kampf-Flucht-Mechanismus weniger häufig durch physische Bedrohungen ausgelöst, wie das bei unseren Vorfahren der Fall war, sondern meist durch Bedrohungen psychologischer Art. Wenn unser Status bedroht wird, weil wir uns erniedrigt, dominiert oder enttäuscht fühlen, wenn unser Selbstwertgefühl eingeschränkt wird, dann reagieren wir auf einen verbalen Angriff ähnlich stark wie auf eine physische Attacke.

Das Gefühl psychologischer Bedrohung hat vermutlich ebenfalls evolutionäre Wurzeln. Unsere Vorfahren fürchteten die Zurückweisung durch ihre Gruppe, weil sie dann vom Schutz durch die anderen Gruppenmitglieder abgeschnitten waren. Jene Vorfahren, die Furcht vor Zurückweisung entwickelten, haben kooperative Beziehungen gepflegt und dadurch ihre Überlebenschancen verbessert, aber sie haben uns auch ihre Überempfindlichkeit gegen Zurückweisung weitergegeben.

Von unseren Vorfahren weitergegeben wurde darüber hinaus auch ein kognitiver Skill: die Fähigkeit, schnell zwischen Beute und Räuber, zwischen Freund und Feind zu unterscheiden. Wir wissen von unserem Immunsystem, dass einige Zelltypen eingedrungene Mikroben aufspüren und zerstören können. Ähnlich geht unser kognitives System vor, um Feinde abzuwehren. In der Prähistorie mussten unsere Vorfahren schnell entscheiden, ob sie es mit einem Feind zu tun hatten. Wenn ein Feind als Freund betrachtet wurde, konnte das tödlich sein. Beziehungen zu anderen mussten daher blitzschnell entweder als Bedrohung oder als Unterstützung erkannt und deklariert werden. Dieses rohe Entweder-Oder ist der Prototyp des Schwarz-Weiß-Denkens, das wir von chronisch ärgerlichen, überkritischen oder hochirritierbaren Menschen kennen. Und es prägt die Reaktion von Gruppen, Gesellschaften und Staaten, die einander bekämpfen.

In jüngster Zeit haben Psychologie, Biologie und Anthropologie das düstere Bild menschlicher Feindseligkeit aufgehellt. Ihre Forschungen konzentrierten sich auf unsere ebenfalls angeborenen Tendenzen zu freundlichem und kooperativem Verhalten. Erste Schritte in diese Richtung hatte Darwin gemacht, der auf den Prozess der Anpassung an soziale Gruppen hinwies. Um zu überleben und um sich fortpflanzen zu können, mussten sich unsere Vorfahren auch sozial verhalten. Sie mussten lernen, enge Bindungen einzugehen, Nahrung, Information und Schutz zu teilen und die Aufzucht der Kinder gemeinsam zu leisten. Auch Liebe, Einfühlungsvermögen und Altruismus bekamen eine hohe Bedeutung für das Überleben des Einzelnen und seiner sozialen Gruppe. Kooperatives, soziales Verhalten wurde immer wich-

tiger, je weiter sich die Kultur unserer Vorfahren entwickelte. Ohne prosoziales Verhalten konnten Konflikte innerhalb von Gruppen nicht gelöst werden, und der Austausch von Gütern mit anderen Gruppen konnte nur gelingen, wenn es ein Gefühl für Fairness und Gerechtigkeit gab.

6. Unser verletzlich Selbstbild

Jeder kann sich an Situationen erinnern, in denen er sich verletzt fühlte. Jemand, auf den wir uns sonst verlassen konnten, hat uns im Stich gelassen. Ein guter Bekannter hat irgendein Gerücht über uns in Umlauf gesetzt, ein Geschäftspartner, der verlässlich schien, hat eine Zusicherung nicht eingehalten. Der Schmerz aufgrund solcher emotionaler Verletzungen macht uns darauf aufmerksam, dass wir die Situation überprüfen und aktiv werden müssen. Ob wir uns ärgern, hängt davon ab, wie wir die Situation interpretieren. Wenn ein kleines Kind geimpft werden soll, dann wird es vielleicht zappeln oder ärgerlich schreien, um den Schmerz der Injektion zu vermeiden. Ein Erwachsener, dem dieselbe Prozedur bevorsteht, wird eher Angst empfinden, jedoch keinen Ärger. Er weiß, dass die unangenehme Aktion seiner Gesundheit dient. Eine ärgerliche Reaktion wäre unpassend, weil ein Erwachsener den Arzt freiwillig aufsucht, um sich helfen zu lassen. Außerdem weiß der Erwachsene, dass der Arzt sein Bestes im Auge hat und ihn keinesfalls quälen will. Ob wir ärgerlich werden oder nicht, hängt also in hohem Maße davon ab, ob wir das Gefühl haben, dass uns Unrecht getan wird, dass wir in die Rolle des Opfers gedrängt werden. Erst wenn wir davon überzeugt sind, dass jemand uns ungerecht behandelt und uns damit in eine unangenehme Situation bringt oder uns absichtlich Schmerzen zufügt, werden wir ärgerlich oder wütend. Und dann neigen wir dazu, unseren Ärger noch zu verstärken, indem wir von spezifischen Handlungen des anderen (mein Chef hat meinen Bericht an zwei Stellen korrigiert) zu Verallgemeinerungen (er kritisiert mich immer) oder zu Beurteilungen (er ist unfair) übergehen. Diese Schritte sind allerdings häufig ganz unbewusst.

Besonders empfindlich reagieren wir, wenn wir das Gefühl haben, von anderen vernachlässigt zu werden, wenn sie sich indifferent verhalten oder herabsetzend. Wir sind nämlich sehr abhängig davon, wie wir von anderen gesehen werden bzw. wie wir glauben, von anderen wahrgenommen zu werden. Ständig kontrollieren wir, welchen Eindruck wir auf andere Menschen machen. Wir bilden eine Theorie darüber, welches Bild der andere von uns hat. Wir möchten einen gewissen Wert in den Augen der anderen haben, und wenn wir den Eindruck haben, dass unser soziales Bild abgewertet wird, dann empfinden wir seelischen Schmerz, ganz ähnlich wie bei einer physischen Attacke. Auf eine Herabsetzung reagieren wir sehr leicht mit Ärger.

Ein Hinweis darauf, dass wir uns ärgern, sind die beiden Wörtchen „müssen“ bzw. „nicht dürfen“.

Wir alle haben Erwartungen an andere Menschen: Sie sollen hilfsbereit, kooperativ, vernünftig und fair sein. Diese Erwartungen erheben wir oft in den Rang von Regeln und Forderungen. Wenn jemand, der uns wichtig ist, diese Regeln bricht, reagieren wir mit Ärger und dem Wunsch, den Übeltäter zu bestrafen. In kritischen Situationen formulieren wir dann Sätze wie z.B.: „Das hättest du mir nicht antun dürfen.“, „Mein Chef hätte mich nicht kritisieren dürfen.“, „Mein Mitarbeiter hätte seine Arbeit pünktlich abliefern müssen.“ Manchmal trauen wir uns nicht, unsere Beschwerden direkt vorzutragen, dann benutzen wir das beliebte rhetorische „Warum?“. „Warum sind Sie so kritisch?“, „Warum hast du nicht getan, worum ich dich gebeten habe?“ „Warum“ ist im Allgemeinen eine Anklage, weniger der Versuch einer echten Aufklärung des Sachverhalts, und im Grunde meinen wir damit: „Warum behandelst du mich so lieblos und so respektlos?“ Wir weisen damit indirekt darauf hin, dass der andere ein Gesetz gebrochen hat, dass wir erwarten, dass er sich in Zukunft korrekt verhält.

7. Selbstachtung und Konflikte

Unsere Selbstachtung repräsentiert den Wert, den wir uns selbst zumessen, und wie sehr wir uns selbst schätzen. Sie ist ein Thermometer unseres Erfolges, das, je nachdem, wieweit wir unsere Ziele erreichen können und wie erfolgreich wir mit unseren Interaktionspartnern umgehen, steigt oder fällt. Wenn sich unsere Selbstachtung verändert, reagieren wir mit spezifischen Gefühlen: mit Vergnügen oder Schmerz, mit Ärger oder Angst.

Wenn eine unserer wesentlichen Eigenschaften von anderen abgewertet wird, dann beeinflusst das unser Selbstwertgefühl mehr, als wenn eine Nebensächlichkeit kritisiert wird. Weil Selbstwertgefühl für uns so wichtig ist, entwickeln wir viele Strategien, um uns gegen Kritik und Herabsetzung zu schützen. Wir disqualifizieren die Berechtigung der Kritik; wir setzen den Kritiker selbst herab; wir finden Gründe, die es uns gestatten, unser Gesicht zu wahren. Aber unsere Selbstachtung hängt nicht nur mit den individuellen Erfahrungen zusammen, die wir mit unseren Interaktionspartnern machen. Auch das Wohl oder Wehe unserer Familie, unseres Fußballklubs, unserer Nation kann sich in einer Art „kollektivem Selbstwertgefühl“ spiegeln, das je nach Erfolg oder Misserfolg steigt oder sinkt.

Aus dem Alltag wissen wir, dass Kritik ein delikater Vorgang ist. Auch taktvoll vorgetragene Kritik kann schmerzen. Dieser Schmerz kann dazu dienen, dass wir aus einer Kritik eine Lernerfahrung machen und das eigene Vorgehen ändern. Je weniger Selbstbewusstsein jemand hat, desto eher wird er

Kritik zurückweisen bzw. einen Gegenangriff starten. Besonders empfindliche Menschen, die leicht aus der Haut fahren, haben in der Regel ein unsicheres Selbstwertgefühl. Sie sehen sich selbst als schwach, verletzlich und leicht beeinflussbar an. Ihre Strategie des Aufbrausens soll helfen, sie vor der Kritik anderer zu schützen.

Das Maß unserer Selbstachtung ist außerordentlich folgenreich. Wenn wir uns als mächtig, tüchtig und kompetent betrachten können, dann haben wir Lust, auch schwierige Aufgaben anzupacken. Wenn wir uns dagegen als hilflos oder machtlos betrachten, wie das z.B. in einer Depression der Fall ist, dann sind wir traurig und passiv. Ebenso wird unser Verhalten durch unser Fremdbild geprägt, d.h. wenn wir meinen, dass andere uns für tüchtig oder sympathisch halten, dann kooperieren wir gern und schrecken auch vor Schwierigkeiten nicht zurück.

Je weniger wir von uns selbst halten, desto mehr tendieren wir dazu, andere als unfreundlich und kritisch zu betrachten. Manchmal vermeiden wir dann sozialen Kontakt, damit unsere Selbstachtung nicht noch mehr beschädigt wird, oder aber wir sind hoch wachsam, um mögliche Angriffe schnell zurückzuschlagen. In beiden Fällen halten wir andere für wenig wohlwollend und versuchen, uns selbst zu schützen. Das negative Bild der anderen wird dann leicht Wirklichkeit. Irgendwann erregt die schüchterne Persönlichkeit den Zorn der anderen, und genauso ist es mit der aggressiven Persönlichkeit.

Aus all dem geht hervor, dass Konflikte zwischen Parteien, die beide über ein gutes Selbstwertgefühl verfügen, am vernünftigsten zu lösen sind. Dann können die Konfliktpartner in Ruhe nachdenken und auf die Interessen der anderen Seite eingehen, ohne befürchten zu müssen, dadurch gefährlich geschwächt zu werden. Konflikte zwischen starken und schwachen Parteien sind ähnlich schwer zu lösen wie Konflikte, wo alle Beteiligten schwach und dadurch misstrauisch sind.

8. Verletzungen

Für Erwachsene ist die soziale Welt voller potenzieller Gefahren. Sie fürchten sich davor, vor großem Publikum zu sprechen; sie fürchten sich vor Einstellungsgesprächen; sie fürchten sich in ihren Liebesbeziehungen. Als Kinder hatten wir Angst vor Blitz und Donner, bissigen Hunden und dem Zahnarzt. Aber je älter wir werden, desto klarer wird uns, dass seelische Verletzungen viel gravierender sind: kontrolliert zu werden, beleidigt zu werden, zurückgewiesen zu werden, blockiert zu werden. Wir wissen, dass die anderen Erwachsenen, mit denen wir Schwierigkeiten bekommen, nicht unser Leben bedrohen, aber wir sind ganz sicher, dass sie uns erheblichen seeli-

schen Kummer bereiten können. Darum ergreifen wir Strategien, die schon unseren urzeitlichen Vorfahren in ihrem Überlebenskampf gedient haben: Kampf, Flucht oder „Sich-tot-stellen“. Psychischer Schmerz kann so intensiv sein wie physischer Schmerz. Die Metaphern der Sprache weisen darauf hin. Wir sprechen von einem gebrochenen Herzen, von geknicktem Stolz, von zerstörtem Selbstwertgefühl, von bohrenden Zweifeln, von lähmender Angst, von ohnmächtiger Wut usw.

Welche Faktoren führen im Konfliktfall eigentlich zu Angst oder zu Ärger? Blitzschnell und unbewusst wägen wir ab, ob die drohende Gefahr größer ist als unsere Ressourcen. Wenn das der Fall ist, reagieren wir ängstlich und versuchen, uns zurückzuziehen oder wegzulaufen. Wenn wir uns stark genug fühlen für einen Entlastungsangriff, dann reagieren wir ärgerlich. In Konfliktsituationen laufen solche Abwägungen automatisch und in Bruchteilen von Sekunden ab. Sie sind nicht das Ergebnis bewussten Nachdenkens. Zum Glück können wir jedoch lernen, auf Bedrohung besonnen zu reagieren. Wir sind uns dann unserer inneren Aufregung bewusst und versuchen, uns so schnell wie möglich neu zu zentrieren.

Am aufgebrachtesten sind wir, wenn wir denken, dass andere gegen unsere Rechte verstoßen, unseren Status herabsetzen, unsere persönlichen Grenzen überschreiten oder unseren Handlungsspielraum einengen. Wir erwarten, dass unsere Freiheit, unser guter Ruf und unser Bedürfnis nach Intimität und Unterstützung respektiert werden. Wenn diese Werte bedroht sind, dann betrachten wir das als Angriff. Viele dieser „Verstöße“ sind allerdings nicht als Attacke gemeint. Wir empfinden sie als solche, weil unsere Interpretation eines bestimmten Ereignisses verzerrt ist. Verzerrt wird unsere Perspektive durch spezifische Empfindlichkeiten. Manche fühlen sich durch Autoritäten, wie z. B. durch einen Polizisten, bedroht. Bei einer Verkehrskontrolle flippen sie aus. Andere glauben, dass man sie ausbeuten will; wenn jemand sich ihren Rasenmäher ausleihen möchte, dann reagieren sie überraschend unfreundlich. Andere reagieren wie eine Mimose und halten einen Scherz für einen persönlichen Angriff. Viele Menschen sind allergisch gegen Zurückweisungen und fragen sich auf Schritt und Tritt: Werde ich geliebt? Werde ich nicht geliebt?

Mit anderen Worten, unsere Reaktionen orientieren sich weniger an der Absicht unserer Interaktionspartner als vielmehr daran, wie wir selbst uns fühlen: kontrolliert, benutzt, abgewiesen. Diese Gefühle entsprechen der Bedeutung, die wir einer Interaktion geben. Um das herauszufinden, brauchen wir uns nur zu fragen: Welcher Gedanke ging mir durch den Kopf, als ich mich verletzt fühlte? Dieser spontane Gedanke zeigt uns, wie wir die Verletzung einordnen. Eine Freundin reagiert nicht auf meinen Anruf. (Sie

achtet mich nicht.) Mein Mann schließt sich meiner Meinung nicht an. (Er schätzt mich nicht.) Der Kellner lässt mich warten. (Er glaubt wohl, ich bin ein Niemand.) Mein Freund gibt mir das ausgeborgte Buch nicht zurück. (Er nutzt mich aus.) Meine Frau erfüllt mir meine Bitte nicht. (Ich bin ihr egal.) Mein Lehrer verbessert mich. (Er mag mich nicht.) Mein Chef gibt mir eine zusätzliche Aufgabe. (Er macht mit mir, was er will.)

Bei Konflikten geht es daher nicht nur darum, wer die Oberhand behält, wer gewinnt oder verliert. Ganz entscheidend ist die Auswirkung des Konflikts auf das Selbstbild bzw. auf das Fremdbild der Konfliktparteien. Für viele ist es weniger schlimm, in einem Konflikt zu unterliegen, aber sie leiden sehr darunter, wenn sie glauben, in den Augen anderer als schwach, unfähig oder hilflos dazustehen.

9. Grenzüberschreitungen und Angriffe

Im Alltag erleben wir viele „Angriffe“ auf uns als eine Bedrohung unseres persönlichen Selbst. Alle diese Angriffe haben einen gemeinsamen Nenner. Wir fühlen uns auf irgendeine Weise „klein“ gemacht, und als Konsequenz fühlen wir uns verletzt, traurig oder ängstlich. Wir bezeichnen solche Aktionen als Angriff, wenn wir annehmen, dass sie ungerecht sind.

Zunächst fühlen wir uns verletzt, wenn jemand etwas tut, was unseren Status, unser Selbstwertgefühl oder unsere Ressourcen einschränkt. Wenn wir fremder Kritik innerlich zustimmen, eine Zurückweisung akzeptieren oder eine Einschränkung unseres Handlungsspielraums hinnehmen, dann werden wir keinen Ärger empfinden, sondern Trauer. Aber wenn wir der Meinung sind, dass wir zu Unrecht kritisiert werden, reagieren wir mit Ärger. Die Sprache hat für Verletzungen dieser Art eine breite Palette von Ausdrücken, und es gibt sehr viel mehr negative Verben, Adjektive und Substantive zur Beschreibung unserer Interaktionen und unserer interpersonellen Beziehungen als positive. Wir können sehr genau ausdrücken, welchen Schaden uns andere Menschen zufügen. Für die positiven Konzepte wie Liebe und Fürsorge gibt es viel weniger verschiedene Ausdrücke. Wenn wir akzeptiert und gemocht werden, brauchen wir keine differenzierten Verhaltensstrategien, aber für die vielen möglichen Angriffe auf unsere Integrität benötigen wir die jeweils passende Antwort. Die wichtigsten Angriffe, denen wir ausgesetzt sind, beziehen sich auf unseren Verhaltensspielraum, auf unsere Beziehungen, Rechte, Ressourcen, auf unseren Besitz und auf unsere physische Unversehrtheit. Auf offenkundige Angriffe können wir unverzüglich reagieren. Manche Angriffe sind jedoch gut getarnt, sodass wir sie erst später bemerken. Die wichtigsten Angriffe sind in der folgenden Liste aufgeführt:

- Einschränkungen meiner Freiheit: Ich fühle mich kontrolliert, beherrscht, ausgebeutet, manipuliert.
- Einschränkungen meines Handlungsspielraums: Ich fühle mich gelähmt, blockiert, unfähig, geschwächt, gefangen, hereingelegt.
- Einschränkungen meiner Ressourcen: Ich fühle mich betrogen, beraubt, enteignet, entmachtet, entrechtet.
- Einschränkungen meiner Beziehungen: Ich fühle mich ausgeschlossen, zurückgewiesen, allein gelassen, isoliert und verdrängt.
- Einschränkungen meiner Selbstachtung: Ich fühle mich missachtet, abgewertet, beleidigt, „klein“ gemacht, lächerlich gemacht.
- Einschränkungen meiner Wirksamkeit: Ich fühle mich in die Irre geführt, ausgebremst, unterminiert, im Stich gelassen, blockiert.
- Einschränkungen meiner Sicherheit: Ich fühle mich eingeschüchtert, exponiert, bedroht, betrogen, unter Druck gesetzt.
- Einschränkungen meiner physischen Integrität: Ich werde attackiert, angegriffen, verwundet, bedrängt, vergewaltigt.

Alle hier aufgezählten Verletzungen werden verschärft, wenn wir sie mit der Interpretation verbinden, dass die anderen sich so verhalten, weil sie uns schaden wollen, weil sie uns keinen Respekt erweisen, weil sie davon ausgehen, dass wir es nicht besser verdienen usw. Auf diese Weise machen wir auch aus unvermeidlichen und oft zufälligen Verletzungen leicht ein absichtlich begangenes „Verbrechen“. Fast immer gibt es eine Vorgeschichte, die den Aggressor motiviert hat, uns anzugreifen. Diese Vorgeschichte kann allerdings erst dann geklärt werden, wenn beide Parteien ohne Ärger oder Angst in der Lage sind, ihren Konflikt in Ruhe zu besprechen.

Die gesellschaftlichen Umgangsformen gehen davon aus, dass wir alle sehr empfindlich sind gegenüber Verletzungen. Wir lächeln und sagen „bitte“, wenn wir einen Wunsch ausdrücken. Auf keinen Fall möchten wir den Eindruck vermitteln, dass wir etwas anordnen oder verlangen. Wenn wir ein Feedback geben, das als Kritik verstanden werden könnte, leiten wir das oft mit Worten ein wie: „Ich möchte dir nicht zu nahe treten, aber...“ Wenn wir eine direkte Kritik äußern wollen, schicken wir gern ein Kompliment voran: „Du hast die letzten Wochen hart gearbeitet, aber...“ Und natürlich lernen wir, uns zu entschuldigen, und bieten Wiedergutmachung an, wenn wir bemerken, dass wir die Gefühle eines anderen Menschen verletzt haben.

Wenn man bedenkt, wie unterschiedlich die Interessen der Menschen sind, wie unterschiedlich ihr Temperament und ihre Empfindlichkeiten ausgeprägt sind, dann ist es eigentlich ein Wunder, dass wir über große Strecken mit anderen relativ konfliktfrei interagieren können. Am meisten dürfte uns dabei

unser instinktives Bedürfnis helfen, anderen nahe zu sein, zu einer Gruppe zu gehören und gemeinsam erfolgreich zu sein. Unsere sozialen Instinkte sind der wichtigste Ausgleich für unsere ausgeprägte Verletzlichkeit.

10. Konflikte und kognitive Fehler

Wer streitende Parteien beobachtet, wundert sich manchmal, wie begrenzt die Kommunikationsfähigkeit der Parteien ist und wie grob vereinfachend argumentiert wird. Die Kontrahenten scheinen stark in ihrer Fähigkeit eingeschränkt zu sein, klar und abgewogen zu denken. Je mehr auf dem Spiel steht, desto „einfacher“ sind die geistigen Operationen. Man könnte glauben, dass die Parteien Krieg spielen. Und in der Tat ist es so, dass ihre kognitiven Prozesse jenen ähneln, die wir aus Kriegssituationen kennen: Wenn wir an einer militärischen Operation teilnehmen, dann schalten wir unseren Geist auf die Stufe höchster Vorsicht und stellen uns darauf ein, unsere Beobachtungen blitzschnell auszuwerten, weil wir annehmen müssen, dass jeder Vorgang gegen uns gerichtet sein kann. Auch kleinste Details müssen bewertet werden, denn sie könnten eine Bedrohung darstellen. Wir müssen schnell ein Urteil fällen: ein Fremder ist dann entweder ein Freund oder ein Feind (dualistisches Denken), und wir versuchen, ein einheitliches Bild der Lage herzustellen (generalisierendes Denken). In einer Situation, in der es um Leben oder Tod geht, ist dieses Denken nützlich. Es kann unser Leben retten. Wann immer wir in einer gefährlichen Situation sind, müssen wir in der Lage sein, die Umstände schnell einzuschätzen, um die richtige Strategie zu bestimmen (Kampf oder Flucht). Angesichts massiver Gefahr muss unser Gehirn rasend schnell arbeiten und komplexe Informationen so schnell wie möglich in einfache Handlungsanweisungen umwandeln. Dabei entstehen notwendigerweise zwei Kategorien von Einschätzungen, z. B. harmlos – gefährlich, freundlich – unfreundlich. Dieses archaische Denken läuft sehr schnell ab, und es muss notwendigerweise egozentrisch sein, weil ich es bin, der entscheiden muss, was gut und was schlecht für mich ist. Auch in Notfällen, bei Verkehrsunfällen, beim Ausbruch eines Feuers oder bei einer Naturkatastrophe ist dieses Denken angebracht. Allerdings neigen wir auch in zwischenmenschlichen Konflikten zu archaischem Denken, wenn wir uns besonders bedroht fühlen. Und wenn Menschen Gegner werden, dann leiden ihre kognitiven Skills, ihre Fähigkeit zu verhandeln, Probleme zu lösen, Kompromisse einzugehen, sich in die Perspektive der anderen Seite einzufühlen. Archaisches Denken können wir in vielen Situationen beobachten – bei Parkkonflikten, bei Konflikten im Unterricht, bei Konflikten zwischen Gruppen und Organisationen usw.

Dieselben Not-Mechanismen, die bei physischer Gefahr lebensrettend sein können, erweisen sich jedoch hier als verhängnisvoll und sogar als gefährlich. Besonders anfällig sind wir für dieses archaische Denken, wenn wir ohnehin eine negative Einstellung zu einem Menschen oder einer Gruppe haben, weil wir vorher enttäuschende Erfahrungen gemacht haben, oder wenn wir uns von ethnischen oder rassistischen Stereotypen leiten lassen. Dann fällen wir Urteile, die vollkommen einseitig sind, und missinterpretieren harmloses Verhalten als böswillig, wie z.B. in dem folgenden Fall: Ein Mann hatte einen neuen Staubsauger gekauft. Seine Frau fragte, warum er gerade dieses spezielle Modell ausgewählt habe. Aber anstatt über die durchaus vorliegenden technischen Gründe zu sprechen, explodierte der Ehemann und rannte aus dem Raum. Er interpretierte die harmlose Frage seiner Frau folgendermaßen: „Sie scheint sich nicht auf mein Urteil zu verlassen. Ja, sie hat überhaupt kein Vertrauen zu mir.“ Die einfache Frage führte blitzschnell zu der Verallgemeinerung, dass die Frau nicht nur das technische Urteilsvermögen des Mannes anzweifelte, sondern überhaupt wenig von ihm hielt. Diese Reaktion wurde durch Erinnerungen verschärft. Der Mann erinnerte sich an Situationen, wo seine Frau ihn zu Käufen befragte, die er getätigt hatte. Sein Ärger wuchs, je mehr er zurückdachte und ihm ähnliche Szenen einfielen, die seine Interpretation im Zusammenhang mit dem Staubsaugerkauf zu stützen schienen.

Wenn Menschen glauben, dass sie herausgefordert werden, dann suchen sie in ihrem Gedächtnis nach ähnlichen Schwierigkeiten. Diese Erinnerungen sind oft nicht genau, dafür haben sie sich zu einer chronischen Theorie verdichtet: „Sie hat keine hohe Meinung von mir.“ Diese Verallgemeinerung drückt sich oft in absoluten Begriffen aus wie „nie“, „immer“, „niemand“. Wir kennen sie aus den Vorwürfen, die Kinder ihren Eltern machen: Bei Oliver gibst du immer nach... Mir gibst du nie, was ich will... Niemand mag mich...

Eine solche Verallgemeinerung steigert die Aufregung. Natürlich ist es schmerzlicher, wenn jemand „immer“ schlecht behandelt wird, als wenn das nur bei einer besonderen Gelegenheit geschieht. Und genau diese Verallgemeinerung löst akuten Ärger aus. Das Opfer stellt sich vor, wie es vom Gegner gesehen wird – als dumm, überflüssig, unattraktiv. Dieses „projizierte“ Selbstbild bzw. Fremdbild ist häufig der Kern von Konflikten. Wir regen uns gar nicht so sehr darüber auf, was unser Kontrahent sagt oder tut, sondern wir ärgern uns darüber, was der andere unserer Vermutung nach über uns denkt bzw. welche Gefühle er für uns hat.

Übertriebene Reaktionen können wir ebenfalls in Konflikten beobachten, bei denen es um heikle Themen geht wie z.B. um Vertrauen, Loyalität, sexuelle

Treue, Aufrichtigkeit oder Geld. Archaisches Denken bringt dann leicht das „Gesetz der Gegensätze“ ins Spiel. Wenn wir beobachten, dass jemand in einer spezifischen Situation nicht treu, loyal oder aufrichtig war, dann denken wir, dass er grundsätzlich das Gegenteil ist: treulos, illoyal und unaufrichtig. Solche Verallgemeinerungen können eine Beziehung vergiften, und das Opfer dieser Einschätzung wird den Wunsch haben, den Ankläger zu bestrafen.

In vielen Konflikten spielt dualistisches Denken eine verhängnisvolle Rolle, weil es die Betroffenen in eine Art kognitives Gefängnis sperrt. Die folgenden Beispiele illustrieren den problematischen Denkprozess:

- Für Claudia war Zurückweisung unerträglich. Wenn sie nicht auf der Stelle Unterstützung, Verständnis oder Beifall von einer guten Freundin oder von ihrem Liebhaber bekam, dann fühlte sie sich zurückgewiesen. Anschließend war sie kritisch und ärgerlich, weil sie sich von der anderen Person im Stich gelassen fühlte. Über Beziehungen hatte sie folgende dualistische Theorie: Wenn ich nicht hundertprozentig geliebt oder akzeptiert werde, dann werde ich abgewiesen. Diese Einschätzung leitete sie von ihrem zentralen Selbstbild ab; sie selbst zweifelte an ihrer Liebenswürdigkeit. Als Kompensation für dieses negative Selbstbild brauchte sie ständig Beweise der Zuwendung und der Anerkennung. Wenn diese Beweise ausblieben, setzte ihr dualistisches Denken ein, und sie zog die Schlussfolgerung, dass ihre Freundinnen oder ihr Liebhaber sie abwies. Weil diese Feststellung überaus schmerzlich war, wurde sie zornig und vorwurfsvoll.
- Harold wurde jedesmal ärgerlich, wenn Freunde seine Vorschläge nicht aufgriffen. Innerlich empfand er dann, keinen Einfluss auf andere Menschen zu haben. Wenn ein Freund anderer Meinung war, dachte er: „Niemand hört mir jemals zu.“ Und darauf reagierte er ärgerlich. Wenn seine Frau einen seiner Vorschläge nicht akzeptierte, dachte er: „Meine Meinung ist ihr egal.“ Diesem Denken lag der Glaubenssatz zu Grunde: Wenn ich andere nicht beeinflussen kann, dann bin ich hilflos. Nach dieser Formel beurteilte er alle seine Beziehungen. Natürlich war die Bilanz negativ. Um den damit verbundenen seelischen Kummer zu beenden, griff Harold die anderen an. Das linderte seine Frustration und Enttäuschung, aber er hatte ständig Krach mit allen, die ihm nahe standen. Der chronische Ärger machte ihn müde und führte zu hohem Blutdruck.

Wenn wir Schwierigkeiten mit anderen haben, versuchen wir herauszufinden, warum die anderen sich so „schlecht“ verhalten. Wir möchten allzu gern wissen, wie andere Menschen über uns denken, was sie von uns halten, welche Gefühle sie für uns haben, denn dann sind wir auch besser in der Lage, die

Entwicklung einer Beziehung vorauszusehen und einzuschätzen, welche Probleme entstehen können bzw. was wir dagegen tun können. Automatisch ziehen wir Schlussfolgerungen über die andere Person und entscheiden, ob wir sie freundlich behandeln oder attackieren, ob wir sie vermeiden oder bestrafen sollen. Je stärker wir emotional berührt sind, desto mehr neigen wir dazu, nur einen einzigen Grund für das unangenehme Verhalten der anderen anzunehmen. Eine klassische Situation ist die unruhige und laute Klasse, die beim Lehrer ein akutes Gefühl von Hilflosigkeit auslöst. Weil dieses Gefühl so unangenehm ist, sucht der genervte Lehrer einen Grund für das Verhalten der Klasse: Sie mögen mich nicht. Aber diese Diagnose ist zu schmerzlich; darum wird der Lehrer ärgerlich und wirft der Klasse Rücksichtslosigkeit und schlechte Umgangsformen vor. Dabei macht er den kognitiven Fehler der Personalisierung. Er betrachtet die Unruhe der Klasse als persönliche Schuld: Ich bin nicht beliebt. Dann kehrt er die Selbstkritik nach außen und macht der Klasse Vorhaltungen, die die Kooperationsbereitschaft der Schüler nicht gerade steigern. Bei ruhiger Analyse hätte der Lehrer feststellen können, dass viele andere Gründe zu dieser situativen Unruhe beigetragen haben, aber unter Stress schaltete er automatisch auf archaisches Denken um.

Wir alle schalten schneller auf archaisches Denken um, wenn wir ein schwaches Selbstwertgefühl haben. Selbstzweifel und Selbstvorwürfe gehen dann der ärgerlichen Reaktion voraus, ohne dass wir uns immer klar darüber sind. Wenn wir anderen Vorwürfe machen, haben wir einen Schleier, hinter dem wir schmerzhaft Selbstkritik verbergen können. Aber unsere Angriffe führen in der Regel nicht zur Lösung der Probleme, meist bewirken sie, dass wir uns psychologisch isolieren, andere gegen uns aufbringen und neue Niederlagen einsammeln. Wir können jedoch lernen, uns dabei zu ertappen, wenn wir innerlich auf Ärger umschalten. Wir können uns eine Pause gönnen, die Situation analysieren und differenziert und realistisch nachdenken. Wenn wir uns nicht blind in den Streit stürzen, können wir unsere kognitiven Fähigkeiten benutzen, ein ausgewogenes Bild der Situation zu entwerfen. Oft brauchen wir allerdings eine bewusste Anstrengung, um unsere automatischen Attacken zu stoppen.

11. Macht, Ohnmacht und Rache

Akute Konflikte erzeugen im Handumdrehen die Atmosphäre einer Gerichtsverhandlung, weil die Beteiligten davor zurückschrecken, einander Einblick in ihre Verletzungen zu geben. Sie greifen an und sie schlagen zurück, wie das folgende Beispiel zeigt: Eine Frau stellt fest, dass ihr Mann sie zu wenig unterstützt und seinen Verpflichtungen nicht nachkommt – den leckenden Wasserhahn zu reparieren oder einen Handwerker anzurufen und bei der

Hausarbeit zu helfen. Die Frau, die ohnehin viel zu tun hat, fühlt sich im Stich gelassen und reagiert ärgerlich:

Frau: Du hältst nie, was du versprichst.

Mann: Willst du mich vor Gericht stellen?

Frau: Du tust nie, worum ich dich bitte. Du lässt mich im Stich.

Mann: Das alte Lied – nie schätzt du das, was ich tue.

Frau: Wie könnte ich auch? Ewig sitzt du vor dem Fernseher oder bist auf dem Tennisplatz.

Mann: Du kannst es einfach nicht ertragen, wenn ich mir etwas gönne. Du musst alles kontrollieren, was ich tue.

Frau: Warum hältst du nicht den Mund und tust einfach, was du tun sollst?

Mann: Du willst auch noch bestimmen, wann ich reden darf.

Diese kurze Gesprächssequenz zeigt, dass beide Partner vermeiden, einander ihre sensitive, verletzte Seite zu zeigen. Das könnte dazu führen, dass sie Verständnis füreinander entwickeln. Aber hier betrachten sie nur das Verhalten des anderen und benutzen die klassischen Verallgemeinerungen (nie, immer, alles). Der Dialog zeigt, dass beide davon ausgehen, dass der andere Regeln verletzt hat.

Der innere Monolog der Frau vor ihrer Anklage verlief ungefähr so: „Er hat mich wieder im Stich gelassen... Er tut nie, worum ich ihn bitte... Er macht das absichtlich, weil er nur an sich selbst interessiert ist... Er ist völlig unverantwortlich...“ Diese Sequenz zeigt die wichtigen Schritte, wie Ärger und Feindseligkeit entstehen: die enttäuschte Erwartung und das folgende Gefühl von Verrat. (Er lässt mich im Stich – schon wieder!) Das Anfangsgefühl der Frau ist vielleicht das Empfinden einer körperlichen Müdigkeit, die einen Verlust an Macht spiegelt. Dieses Empfinden von Schwäche wird unmittelbar überlagert und ersetzt durch die Anklage. Sein akutes Versäumnis wird als ein Verhaltensmuster interpretiert (Niemals tut er, was er soll.) und als gewollt hingestellt. (Er tut das absichtlich.) Am Ende macht sie ihm Vorwürfe und verurteilt ihn als unverantwortlich. Sobald dies Urteil gesprochen ist, steigert sich der Ärger der Frau. Am liebsten würde sie ihn auch physisch angreifen.

Aber das ist noch nicht alles. Die Aufregung der Frau wird gesteigert durch eine tiefe Angst: „Was könnte passieren, wenn mein Mann alles so schleifen ließe? Das Chaos könnte bei uns ausbrechen... Ich schaffe nicht alles allein... Ich werde völlig hilflos sein...“ D. h. die Frau ist nicht nur frustriert, sondern vom Gefühl der eigenen Hilflosigkeit beunruhigt. Ihre Katastrophenängste rechnen mit dem Schlimmsten, nämlich mit völligem Chaos. Die Untätigkeit des Mannes vermindert das Gefühl der eigenen Kompetenz bei der Frau, sie

empfindet sich als gelähmt. Da das schwer auszuhalten ist, greift sie ihren Mann wütend an, um ihn für sein Verhalten zu bestrafen: „Du tust nie, was du versprichst.“

Dieser Vorwurf löst beim Mann folgende Gedankenkette aus: „Sie kritisiert mich wegen jeder Kleinigkeit. Sie sieht gar nicht, was ich alles für sie tue.“ Natürlich ist der Mann auch verletzt durch den Angriff seiner Frau, aber er versteckt dieses Gefühl, indem er sich ebenfalls ärgert, und die Ungerechtigkeit der Frau und ihre unberechtigten Versuche, ihn zu kontrollieren, in den Mittelpunkt stellt. Der Mann erklärt ihre Vorwürfe als ungerecht, um sein eigenes Selbstbild zu schützen. (Ich bin stark und verantwortlich.) Er verurteilt sie dafür, dass sie ihn kontrollieren möchte.

In diesem Dialog geht es um das Thema der Kontrolle. Die Frau versucht, den Mann dazu zu bringen, dass er seinen Pflichten nachkommt, und der Mann möchte auf keinen Fall „unter dem Pantoffel stehen“. Bei beiden wird das Kontrollbedürfnis nicht in erster Linie durch den Wunsch nach notwendiger Kooperation bestimmt, sondern beide empfinden eine untergründige, starke Angst. Die Frau hat Angst vor der eigenen Hilflosigkeit, und der Mann hat Angst, von seiner Frau dominiert und gefesselt zu werden. Diese Ängste und das Empfinden von Machtlosigkeit bestimmen die Szene. Die verletzten Regeln und Enttäuschungen vergrößern den Ärger. (Du solltest deinen Verpflichtungen nachkommen bzw. du solltest mir keine Vorwürfe machen.)

Es gibt so etwas wie ein „Gesetz der Balance“. Wenn eine Partei den Eindruck hat, dass sie in einer Beziehung geschwächt worden ist, dann muss sie zurückschlagen, um den eigenen Machtverlust auszugleichen. Auch Kritik, und zwar auch berechtigte Kritik, stört das Gleichgewicht der Macht. In diesem Beispiel fühlt sich der Mann herabgesetzt und entmachtet durch seine Frau, die sich ebenfalls machtlos fühlt durch seine Versäumnisse. Der Gegenangriff des Mannes zeigt den Versuch, seinen Einfluss wieder herzustellen. Die Frau hat damit die Wahl, entweder weiter zu kämpfen, sodass der Streit eskaliert, oder aufzugeben und sich noch schlechter zu fühlen. Solche Kämpfe können in vielen Bereichen stattfinden, nicht nur in der Familie.

In jedem Falle wäre es besser, wenn die streitenden Parteien ihren Streit vorübergehend aussetzen würden, um dann den Versuch zu machen, das Problem friedlich zu lösen, sodass es weder Sieger noch Verlierer gibt. Das ist aber leichter gesagt als getan, weil im Hintergrund heikle persönliche Schwächen stehen: eine niedrige Frustrationstoleranz, das Gefühl von Hilflosigkeit, die Angst vor fremder Dominanz. Dem anderen Einblick in diese sensiblen Bereiche zu geben, erfordert sehr viel Vertrauen.

12. Vom feindseligen Gedanken zum Angriff

Ehe ein Konflikt ausbricht, hat der Kampf im Kopf des Angreifers längst begonnen. Negative und kritische Gedanken über die andere Partei führen dann schnell zu einer verbalen Attacke. Im letzten Beispiel begann die Frau mit der Anklage: „Du tust nie, worum ich dich bitte.“ Diese Eröffnung deutet bereits an, dass die Frau sich darauf eingestellt hat, ihrem Mann kräftig den Kopf zu waschen.

Was geht im Einzelnen in der Frau vor, die sich zum Angriff entschlossen hat? In diesem Dialog wird ihre Feindseligkeit nicht nur durch ihre Worte ausgedrückt, sondern auch durch ihre schneidende Stimme, ihre angespannten Gesichtszüge, ihren starren Blick, ihre verkrampften Hände und ihre angespannte Körperhaltung. Sie ist ärgerlich und hat ein starkes Bedürfnis, den Mann zu bestrafen. Alle nur möglichen Systeme sind auf den Angriff vorbereitet: ihr Denken (kritisches Bild vom Mann), ihre Gefühle (Ärger), ihre Motivation (der Wunsch zu kritisieren) und ihr Verhalten (die Vorbereitung des Angriffs). Ihre Gedanken zu Beginn waren eine negative Diagnose, dann wurden sie zu Kritik und zu einer Anklage, und schließlich werden sie zum Mittel der Bestrafung und zum Versuch, die Kapitulation des Mannes herbeizuführen. Sobald die Frau zum Angriff übergeht, verwandeln sich die Ausgangsgefühle von Verletzung, Frustration und Machtlosigkeit in ein Empfinden von Macht und der Hoffnung, sein Verhalten ändern zu können. Gleichzeitig behält sie eine gewisse Kontrolle über ihren Angriff, sodass sie es vermeidet, den Mann auch physisch anzugreifen.

Sobald der Kampf auf beiden Seiten in Gang gekommen ist, schalten die Kontrahenten auf archaisches Denken um. Die Frau sieht den Mann ausschließlich als böse und schlecht an und vergisst alle positiven Charakteristika. Sie konzentriert sich auf seine Schuld und interpretiert sein Verhalten als absolut unmöglich. Der Mann macht aus seiner Partnerin eine „Hexe“, deren Verhalten nicht nur hässlich ist, sondern auch ungerecht. In dieser feindseligen Stimmung erinnern sich beide an alle vergangenen „Missetaten“ des anderen und können auch sein aktuelles Verhalten nur in einem negativen Licht sehen. Erst später, wenn sie ruhiger geworden sind, können sie einander wieder objektiver sehen, auch die guten Seiten des anderen berücksichtigen und dementsprechend den Wunsch entwickeln, die praktischen Probleme der Arbeitsteilung zu lösen.

Damit der Ausgangskonflikt sich zu einer aggressiven Auseinandersetzung entwickelt, müssen verschiedene Faktoren vorliegen.

- Ein Verlustgefühl: Jeder der Kontrahenten hat den Eindruck, auf irgendeine Weise „klein“ gemacht zu werden. Er empfindet sich als wenig geschätzt, als behindert oder abgeschnitten von einer persönlichen Beziehung.