

19. Internationale Mediationstage 2020

WinWinno Preisträger 2020

Prof. Dr. Arist von Schlippe



mit
EIFM.de
OHmuFF.de



D · ^ · C · H



Internationale Mediationstage



Editorial	4
Programm	6-13
Donnerstag, 18.6.2020	6
Freitag, 19.6.2020	8
Das EIFM - Format	10
Samstag, 20.06.2020	12
Die Selbstorganisation eskalierender Konflikte – Reiseberichte aus Dämonistan	14
Arist v. Schlippe	
Ein Businessplan für das Juwel: »Schräge kommunikative Anschlüsse«	34
Arist v. Schlippe	
Die Rolle psychologischer Kontrakte für die Entstehung von Konflikten	40
Marcel Hülsbeck, Arist v. Schlippe	
Glückwünsche	56

Save the Date:

20. Internationale Mediationstage 2021
Freitag, 18.6.2021 bis Sonntag, 20.6.2021
Schwerpunktthema: Mediation in Organisationen

EDITORIAL

Herzlich willkommen im Rahmen der 19. Internationalen Mediationstage 2020!

Einige von uns sind in Argentinien, andere am Zürichsee. Hunderte von Orten von A bis Z sind unsere heutige geographische „Verortung“ - und gleichzeitig sind wir alle hier miteinander verbunden, und lachen mit dem Bruchteil von Sekunden an Verzögerung - über den Globus verteilt.

Und weil Menschen nicht gleichzeitig lachen und sich gegenseitig attackieren können, ist das gemeinsame Lachen in der Welt der Mediation so wichtig. Unser gemeinsames Lachen unterstützt den stabilen Rahmen, in dem möglich wird, was vorher unmöglich schien.

Hunderte von Menschen haben sich in diesem Jahr online angemeldet... und sehr viele haben geschrieben, wie dankbar sie sind, dass das DACH-Highlight des Jahres in diesem Jahr online stattfindet, da sie sonst nicht hätten „kommen“ können.

Zum ersten Mal findet ein Teil der Internationalen Mediationstage im Format des EIFMeetings (eifm.de) statt. Ein Format, in dem Teilnehmer*innen zu TeilGeber*innen werden - und neue Formen des (Er)Findens, der Inspiration und der gemeinschaftlichen Innovationskultur wachsen. Wir freuen uns sehr auf Euch und auf Sie, auf die Verbundenheit, das gemeinsame Lachen und Lernen, auf die Sessions der SessionGeber*innen - und darauf, entsprechend dem Satzungszweck unseres Verbandes dafür zu sorgen, dass wir die Mediation in diesem Jahr - auf ganz neue Weise - fördern.

Es ist uns ein Fest, dass Ihr bei dieser Weltpremiere dabei seid!

Eure

Markus Tervoort
Projektmanager
Int. Mediationstage 2020
Mediation DACH e.V.
Deutschland, Austria,
Schweiz



Anita von Hertel
(1. Vorsitzende)
Mediation DACH e.V.
Deutschland, Austria,
Schweiz



Sarah Heiligensetzer
Organisationsleitung
Int. Mediationstage 2020
Mediation DACH e.V.
Deutschland, Austria,
Schweiz



Adrian Thomas
Innovationskoordinator
Int. Mediationstage 2020
Mediation DACH e.V.
Deutschland, Austria,
Schweiz



Donnerstag, 18.6.2020
mit und für Prof. Dr. Arist von Schlippe

16:30 – 17:00 Uhr	Ankommen und herzlich Willkommen bei den IMT 2020
17:00 – 17:45 Uhr	OHmuFF Teil 1: Familienunternehmens- und Mediations-KnowHow für die Zukunft. Prof. Dr. Arist von Schlippe hat Forschung und Praxis zu Familienunternehmen geprägt wie kein anderer. (Junge) Weggefährter*innen geben Einblicke durch eine kleine Geschichte, wie der Preisträger sie inspiriert und beeinflusst hat.
ca. 17:45 – 18:00 Uhr	Pause
ca. 18:00 – 18:45 Uhr	OHmuFF Teil 2: TeilGeber*innen tauschen sich zu eigenen Erfahrungen, Fragestellungen und Geschichten zu Mediation, Schwerpunkt Familienunternehmen und systemischer Konfliktbearbeitung aus – mit Kurzzusammenfassungen.
18:45 – 19:30 Uhr	Pause und Signieren von Büchern mit Björn von Schlippe u.a.
19:30 – 21:00 Uhr	Preisverleihung „WinWinno“ und Festvortrag: Begrüßung: Anita von Hertel; Laudatio: Prof. Dr. Jürgen Kriz und Prof. Dr. Tom Rösen, Überreichung des Awards: Rita von Schlippe

Das „Karussell der Empörung“ – Prof. Dr. Arist von Schlippe

Systemische Konfliktbearbeitung in Familien, Teams und Organisationen

Empörung ist in Konflikten wohl das Gefühl, das am stärksten empfunden wird. Es treibt die Konfliktparteien immer wieder dazu an, weitere Eskalationsschritte zu gehen. Empörung ist eng verbunden mit der Erfahrung von Ungerechtigkeit: Wir können uns bereits über Ungerechtigkeiten empören, die wir beobachten, besonders massiv empfinden wir aber Empörung, wenn wir selbst betroffen sind und das Verhalten oder die Handlungen des/der Kontrahenten als „empörende Ungerechtigkeit“ betrachten. Die Empörung versorgt uns mit der nötigen Energie, uns voll und rückhaltlos für das einzusetzen, was wir als richtig und gerecht empfinden – das war sicher auch ihr entwicklungsgeschichtlicher Sinn von der Urzeit bis heute. Sie versorgt uns aber auch mit noch etwas anderem: mit der nicht mehr hinterfragbaren Überzeugung, im Recht zu sein. Jeder der eigenen Schritte im Konflikt ist gerechtfertigt, sogar wenn er destruktiv ist: hat sich nicht der andere genau dies zuzuschreiben?

So zieht mit der Empörung die Eskalation in die Beziehung ein. Denn beide Parteien sind ja im Konflikt wechselseitig über das Verhalten des jeweils anderen empört und meinen, sich wehren, sich verteidigen zu müssen, indem sie diesen attackieren. So entsteht ein neues Kommunikationssystem: das Konfliktsystem. Und wenn es sich erst einmal gebildet hat, wenn das „Karussell“ erst einmal begonnen hat sich zu drehen, wird es für die Beteiligten immer schwerer, diesem zu entrinnen. Denn dummerweise nimmt Empörung auf beiden Seiten Platz, das Karussell beginnt sich zu drehen – immer schneller, bis....

Ausgehend von dem skizzierten systemischen Konfliktverständnis behandelt der Vortrag typische Verläufe in unterschiedlichen sozialen Kontexten (nicht nur in Familienunternehmen) und bietet einen Blick auf unterschiedliche Möglichkeiten der Bearbeitung und Verlangsamung des Karussells.

21:00 – 21:15 Uhr Verabschiedung und Signieren von Büchern mit Björn von Schlippe u.a.

Dresscode: Festlich - Worin feierst du gerne?

Freitag, 19.6.2020

Tagesseminar: „Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie.
Familienstrategie über Generationen –
Prof. Dr. Arist von Schlippe

09:00 – 10:30 Uhr	Ankommen und herzlich willkommen, Programmvorstellung
10:30 – 11:00 Uhr	Pause
11:00 – 12:30 Uhr	Block I „Unternehmerfamilie – FamilienUnternehmen I“
12:30 – 13:30 Uhr	Mittagspause mit Tischgesprächen und Signieren von Büchern mit Björn von Schlippe u.a.
13:30 – 15:00 Uhr	Block II „Unternehmerfamilie – FamilienUnternehmen II“
15:00 – 15:30 Uhr	Pause
15:30 – 16:30 Uhr	Block III „Unternehmerfamilie – FamilienUnternehmen III“
16:30 – 17:00 Uhr	Pause
17:00 – 18:00 Uhr	Block IV „Unternehmerfamilie – FamilienUnternehmen IV“
18:00 – 19:30 Uhr	Abendpause mit Tischgesprächen und Signieren von Büchern mit Björn von Schlippe u.a.



19:30 – 21:00 Uhr

Mit Mediationskompetenz die Zukunft für Unternehmen, Familien und Familienunternehmen gestalten: Aktuelle Herausforderungen und Geschichten - mit einer Einführung in das Innovationsformat EIFM. (Anita von Hertel, Sarah Heiligensetzer, Adrian Thomas) **Vorstellung aller Sessions (des morgigen Tages) für das EIFM-Format** (alle SessionGeber*innen)



Meeting

Erfolgreich werden Menschen nur durch Menschen. Menschen, die Erfahrungen mit Großzügigkeit und Mut faktenbasiert - und mit Mediationskompetenz - weitergeben, und die sich gegenseitig inspirieren, wachsen gemeinsam und einzeln über sich selbst hinaus. Für eine neue EIFMeeting-Kultur - frei nach Aristoteles: **Ganz ist mehr als Teile-Summe = Mindset Nummer 4.**

21:00 – 21:15 Uhr

Gemeinsamer Abschluss des Tages, Verabschiedung und Signieren von Büchern

Deshalb werden Teilnehmer*innen zu TeilGeber*innen. Moderator*innen werden zu GastGeber*innen. Workshopleiter*innen werden zu SessionGeber*innen. Denn EIFM ist – in der Tradition von OpenSpace, BarCamps und WorkingOutLoud ein Format ohne Einbahnstraße.

Es gibt EIFMeetings mit einer, mit zwei, mit drei und mit vier Sessions, die jeweils einen etwas unterschiedlichen Ablauf haben. Das Herzstück jedes EIFMeetings sind die parallelen Sessions, die jeweils genau 45 Minuten dauern und sich in drei Teile gliedern.

Teil 1: Begrüßung und Kennenlernen.

Teil 2: SessionGeber*in gibt einen Impuls auf der Basis von Erfahrung und Fakten – mit mindestens einer Frage an die TeilGeber*innen.

Teil 3: TeilGeber*innen geben ihre Fragen, Ideen, Inspiration(en) - dazu und entwickeln den Impuls weiter.

Im EIFM verbinden sich viele innovative Ansätze: Alle TeilGeber*innen und SessionGeber*innen kommen interaktiv zu den Themen ihrer Wahl zusammen. Eine Fülle unterschiedlicher Sessions entsteht. Der Kreativität und Partizipation sind fast keine Grenzen gesetzt. Wir alle sind Expert*innen aus unterschiedlichen Bereichen und inspirieren, informieren und wachsen gemeinsam. In jeweils 45-minütigen Sessions. Im Rahmen der Internationalen Mediationstage 2020 kommen Familienunternehmer*innen, Führungskräfte, Personaler*innen, Fachexpert*innen, Mediator*innen, Mediationssupervisor*innen, Coaches, Trainer*innen, Berater*innen, Hochschulprofessor*innen, Handwerker*innen, Preisträger*innen ... Menschen unterschiedlicher Herkunftsberufe und Kulturen zusammen.



Erfahrung

SessionGeber*innen geben ihre Erfahrungen, ihr Können und ihre Fragen großzügig ein. TeilGeber*innen geben ihre Erfahrungen und Fragen, ihre Impulse und ihr Können großzügig dazu. **Großzügigkeit gestaltet Zukunft = Mindset Nummer 1.**

Innovation

Forschungsergebnisse zeigen, dass Menschen häufig vor allem Kenntnisse teilen, die andere schon haben. Innovation braucht aber den Blick auf das Neue, auf die Inspiration, auf das, was wir noch nicht wissen oder kennen.

Innovation braucht Mut = Mindset Nummer 2.



Fakten

Fakten sind die Basis jeder tragfähigen Innovation. Welche Fakten und Forschungsergebnisse, welches Fachwissen gibt es? Was funktioniert gut? Was hat bisher nicht funktioniert? Was können wir noch besser machen? Selbstverständlichkeit und Sorgfalt im Umgang mit Fakten, Forschung und Fachkompetenz.

Fakten sind durch nichts zu ersetzen = Mindset Nummer 3.



Internationale Mediationstage



Samstag: 20.6.2020

EIFM: Mediation, Mediationssupervision, Familien,
Unternehmen, Familienunternehmen und Zukunft

09:00 – 10:30 Uhr	Herzlich willkommen - gemeinsamer Start mit den Mindsets des EIFM
10:30 – 11:00 Uhr	Pause
11:00 – 11:45 Uhr	EIFM – Block A mit Sessions ... 1 - x
11:45 – 12:00 Uhr	Pause
12:00 – 12:45 Uhr	EIFM – Block B mit Sessions ... 1 - x
12:45 – 14:00 Uhr	Mittagspause mit Tischgespräch und Signieren der Bücher mit Björn von Schlippe u.a.
14:00 – 14:45 Uhr	EIFM - Block C mit Sessions ... 1 - x
14:45 – 15:00 Uhr	Pause
15:00 – 15:45 Uhr	EIFM - Block D mit Sessions ... 1 - x
15:45 – 16:15 Uhr	Pause
16:15 – 18:00 Uhr	Gemeinsamer Abschluss, Ausklang – und: Auf Wiedersehen am 18. – 20. 6. 2021



Ein kleiner Vorgeschmack auf
einige der Sessions.

Die Selbstorganisation eskalierender Konflikte – Reiseberichte aus Dämonistan

Arist v. Schlippe

Vorbemerkung

In diesem Text werden Sie zu einer Reise in ein fremdes und doch auf merkwürdige Weise vertrautes Land eingeladen. Ich habe es „Dämonistan“ genannt. Man gelangt manchmal langsam und schleichend dorthin, fast ohne es zu merken, manchmal findet man sich auch plötzlich und unversehens darin. Es gibt (leider) meist keine Grenzkontrollen, keine festgelegte Reiseroute. Vermutlich ist jeder schon einmal in diesem Land gewesen, manchmal vielleicht nur in den Grenzregionen, manchmal auch tief drinnen. Und wer einmal tief in Dämonistan gewesen ist, weiß wie schwer es ist, wieder herauszukommen.

Was hat es mit diesem Land auf sich? Es ist ein Land, in dem andere Regeln gelten als in den uns sonst bekannten Ländern. Es ist ein Land, in dem der Reisende sich verändert, ohne sich dessen bewusst zu sein. Er/sie meint, doch nur die Wirklichkeit zu beschreiben, wie sie ist, doch hat sich seine Optik, mit der auf diese geschaut wird, unmerklich verändert. Die Antworten die er/sie bekommt, tun das ihrige, um in ihm die immer zwingendere Überzeugung zu festigen, dass das, was in Dämonistan geschieht, „vom anderen“ verursacht ist, dass es dessen „Schuld“ ist und dass die eigenen Handlungen nur „Selbstverteidigung“ sind, sogar wenn sie destruktiv sein mögen.

Und hinter den Sümpfen, tief in Dämonistan, liegt die Grenze nach Fundamentalien. Sie ist fließend – doch von denen, die da gelandet sind, kam nur sehr selten einer wieder zurück. Es ist die Grenze zu dem Land, in dem sich rechte und linke Propaganda und Terrorismus jeder Couleur sich treffen – systemtheoretisch gesprochen vollzieht sich hier der Wiedereintritt des Unterschiedenen in die Unterscheidung, ein „Re-entry“. Doch soll dieser Gedanke hier nicht weiter vertieft werden (detaillierter hierzu s. Simon, 2001, 2012).

1. Wege nach Dämonistan

1.1 Das Ticket lösen

Konflikte beginnen mit einem „kommunizierten Widerspruch“ (Luhmann, 1984). Doch dies allein genügt nicht. Dem Widerspruch muss widersprochen werden, damit ein Konflikt beginnt (Simon, 2012). „Schatz, ich habe Lust, heute ins Kino zu gehen!“ – „Ich aber nicht!“ Das ist noch kein Konflikt. Erst der zweite Widerspruch: „Ich will aber, dass du mitkommst!“ ist die Einladung. Und auch hier gibt es noch viele intuitive Möglichkeiten, Konflikte in ihrem Entstehen zu dämpfen („Ach Gott, wenn es dir sooo wichtig ist, komme ich halt mit!“). Doch kann hier schon der Grundstock für die „Verhärtung der Standpunkte“ (für Glasl, 2013, 2014 der erste Schritt in die Eskalation) liegen. So manche Reise nach Dämonistan hat langsam begonnen.

Langsam kann sich nämlich dann ein Konfliktsystem etablieren. Ein System ist in der Sicht der Systemtheorie etwas, das sich nicht auf die Eigenschaften der psychischen Systeme zurückführen lässt, sondern das eine eigene Qualität entwickelt und zunehmend dazu tendiert, das Verhalten der Personen, die an dem System beteiligt sind, zu beschränken. Soziale Systeme sind nicht Spiele von Akteuren, die ihre Eigenschaften, Gefühle und Intentionen verwirklichen, sondern sie sind etwas Drittes, das sich „zwischen“ den Akteuren abspielt und sie in ihren Möglichkeiten begrenzt. Für ein Konfliktsystem heißt das in besonderem Masse, dass die Kommunikation, die immer aus drei Selektionen besteht, eingeschränkter wird.

Ganz kurz zur Erläuterung: Die drei Selektionen sind „Information“, „Mitteilung“, „Verstehen“ (Luhmann, 1984). Ihr Zusammenspiel erzeugt Kommunikation. Keine Komponente kann für sich allein stehen. Warum spricht man dabei von Selektion? Gemeint ist, dass Kommunikation nicht zufällig zustande kommt. Vielmehr wird jeweils aus vielen Möglichkeiten ausgewählt, bis sich eine, sich nie zufällig ergebende Kombination aus den drei Komponenten der Kommunikation ergibt: aus vielen möglichen Informationen, die jederzeit wählbar sind, wird eine ausgewählt, aus vielen möglichen Formen, diese mitzuteilen, wird eine ausgewählt und aus vielen Möglichkeiten, die Mitteilung zu verstehen, wird eine ausgewählt. Kommunikation besteht aus einem ständigen Oszillieren der drei Aspekte, die nur analytisch trennbar sind.

In einem Konflikt nun werden die Optionen der Konfliktpartner für mögliche Selektionen langsam verringert. Wenn Beziehungen nämlich erst einmal in eine konflikthafte Schieflage geraten sind, wenn die Dinge beginnen, komplexer und komplizierter werden, dann neigen die Beteiligten dazu, sich die Lage auf eine Weise zu beschreiben, die für sie psychologisch einfacher sind, die aber zugleich dazu führen, dass die systemische Komplexität ansteigt. Denn Vereinfachungen steigern paradoxerweise die Komplexität: „Das Einfache ist nicht der Gegenbegriff zum Komplexen, sondern ein Moment der zur Steigerung der Komplexität beitragenden Komplexitätsbewältigung“ (Baecker, 1999, p. 28). Das Geschehen wird von den Betroffenen in Ursache-Wirkungsketten aufgeteilt und zwar entlang der Handlungen/Aussagen der einzelnen Personen: „der“ hat das gemacht, „weil...“ und darum konnte „die“ nur das tun, „weil...“. Die Verlockung, die psychosoziale(n) Wirklichkeit(en) in überschaubare Ursache-Wirkungsketten aufzugliedern, lässt sich so universell beobachten, dass der Biologe Riedl von „angeborenen Lehrmeistern“ spricht, die uns mit großer Eindringlichkeit dazu bringen, die von uns erlebte Wirklichkeit kausal zu interpunktieren und zu ordnen (Riedl, 1981). Sie legen uns nahe: „Es liegt an dem da! An unserem Gegenüber!!“ Man spricht in diesem Zusammenhang auch von „Motivunterstellungen“ und der „personenbezogenen Zurechnung der Konfliktursachen“. Systemisch gesehen ist beides der „Sündenfall“ im Konflikt: der Kontext wird immer unwichtiger, der Feind immer deutlicher „erkennbar“. Beide Mechanismen sind vermutlich das beste „Ticket“ für die Reise nach Dämonistan.

1.2 Die erste Etappe: Monster-City

Wenn der „kommunizierte Widerspruch“ erst einmal in der Welt ist, wenn also der oder die andere auf eine Weise kommuniziert, die die eigenen Erwartungen enttäuschen, und sich auf eine Weise verhält, die man selbst nicht verstehen kann, greifen Menschen gern auf eine von drei Beschreibungen zurück: Der andere ist „dumm“, „krank“ oder „böse“. Es ist die selbstverständliche Fortsetzung der personenbezogenen Zurechnung. Auch hier geht es langsam, nach Dämonistan gelangt man, zumindest anfangs, schleichend (wenn die Wege erst mal gebahnt sind, geht es erfahrungsgemäß viel schneller – man kann sich an Dämonistan geradezu gewöhnen...). Schrittweise beginnt die Verteufelung des anderen. Dieser wird zunehmend mit „dämonischen Narrativen“ beschrieben, also mit Erzählformen, die ihm negative Motive unterstellen, und diese durch entsprechende Erzählungen stabilisieren.

Beispiel: In einer Konfliktmoderation mit zwei Brüdern, die gemeinsam ein Unternehmen besaßen, äußerten beide jeweils im Einzelgespräch sehr ähnliche Beschreibungen des jeweils anderen. Für den einen war sein Bruder ein „Verbrecher“: „Und wie jeder geschickte Verbrecher hat er sich eine passende Geschichte zurechtgelegt, vielleicht glaubt er sogar

selbst daran. Der wickelt Sie um den Finger! Sie müssen total aufpassen, dass Sie ihm nicht auf den Leim gehen!“ Der andere vermutete eine psychiatrische Diagnose: „Sie sind ja Psychologe, Sie haben sicher längst gemerkt, dass mein Bruder schwer psychisch krank ist. Der ist doch nicht richtig im Kopf, mit seinen verrückten Sachen, die er da so bringt. Das ist ja voll offensichtlich! Ich habe sogar eine Idee für die Diagnose, aber die brauche ich Ihnen ja nicht zu sagen, das wissen Sie ja eh!“ (aus v. Schlippe, 2014, p. 128).

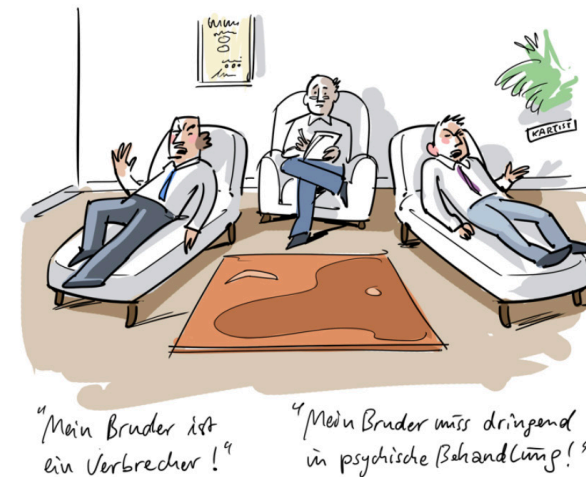


Abb. 1: Dämonisierende Beschreibungen

Damit geschieht jedoch zugleich etwas Unheimliches: Durch die Art der Beschreibung „wird“ der andere mehr und mehr zu dem, als der er beschrieben wird. Die zunehmend negativfeindliche Beschreibung des anderen setzt eine verhängnisvolle Spirale in Gang. Ohne dass sie sich dessen bewusst sind, stellen die Kontrahenten mit ihren Beschreibungen die Bedingungen dafür her, dass der jeweils andere dazu passt, wie man ihn sich beschreibt. Denn Beschreibungen sind nicht harmlos, die Beschreibung greift in das Beschriebene ein (hierzu etwa Bruner, 1997). Im Lichte narrativer Theorie entsteht soziale Wirklichkeit im Erzählen, wird der andere über die Art, wie er/sie beschrieben wird, genau zu dem, als der er (oder sie) beschrieben wird. Denn „Menschen sind unverbesserliche und geschickte Geschichtenerzähler und sie haben die Angewohnheit, zu den Geschichten zu werden, die sie erzählen. Durch Wiederholung verfestigen sich Geschichten zu Wirklichkeiten, und manchmal halten sie die Geschichtenerzähler innerhalb der Grenzen gefangen, die sie selbst erzeugen halfen“ (Efran, Heffner, & Lukens, 1992, p. 115f). Mit diesem Thema, der gemeinsamen, narrativen Erzeugung unserer sozialen Welt, hat sich in der Gegenwartsliteratur vor allem Max Frisch besonders beschäftigt. Zahlreiche seiner Romane behandeln die Frage, wie ein Mensch über die Weise, wie er beschrieben wird, genau dazu wird (besonders eindrücklich etwa in „Andorra“). In seinen „Tagebüchern“ schreibt er dazu: „In gewissem Grad sind wir wirklich das Wesen, das die anderen in uns hineinsehen, Freund wie Feinde. Und umgekehrt. Auch wir sind die Verfasser der anderen; wir sind auf eine heimliche und unentrinnbare Weise verantwortlich für das Gesicht, das sie uns zeigen.... Wir halten uns für den Spiegel und ahnen nur selten, wie sehr der andere seinerseits eben Spiegel unseres erstarrten Menschenbildes ist, unser Erzeugnis, unser Opfer“ (Frisch, 1964, p. 33f).

Dämonische Narrative gehen mit einer Entdifferenzierung der Geschichten einher: die eigene Seite, die eigenen Anteile am Geschehen werden ausgeblendet. So können in „Monster-City“ sog. „dämonisierte Zonen“ entstehen (Glasl, 2014), in denen es zu Handlungen kommt, ohne dass dafür Verantwortung übernommen wird: der andere hat es „sich jetzt selbst zuzuschreiben!“

2. Treibstoff und Motor

Inzwischen sind wir bereits mitten in Dämonistan. Wir können uns nun der Frage zuwenden, was die Konfliktdynamik am Laufen hält, was sozusagen der „Treibstoff“ ist, der der konflikthafter Spannung immer wieder Nahrung zuführt. Natürlich werden die verschiedenen Aspekte hier künstlich getrennt, um die Metapher des „Reiseberichtes“ als Stilmittel durchzuhalten. Denn das, was nun im Folgenden beschrieben wird, gehört natürlich auch zu den Grundvoraussetzungen, dass ein Konflikt überhaupt erst entsteht.

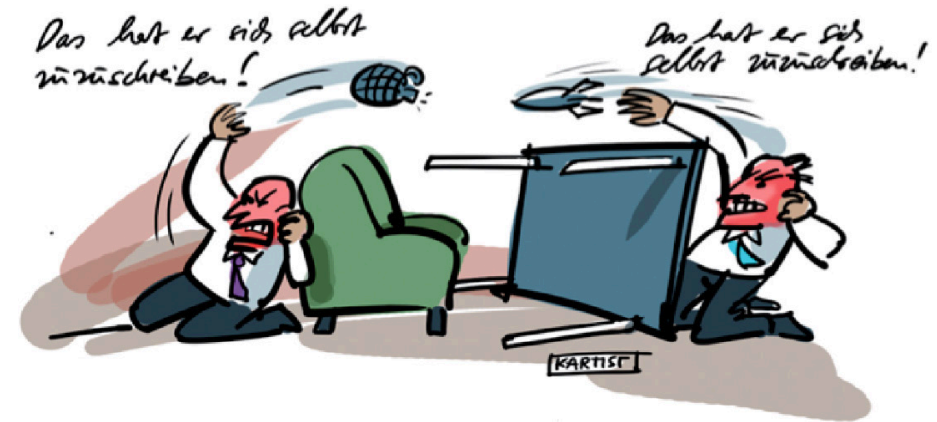


Abb. 2: Handeln ohne Verantwortungsübernahme

2.1 Gerechtigkeitsempfinden

Bei den meisten, wenn nicht allen, tiefgreifenden Beziehungskonflikten lässt sich ein verletztes Gerechtigkeitsempfinden finden (Montada, 2014). Der Ausgangspunkt liegt oft in einem tief empfundenen Gefühl von Ungerechtigkeit. Eine sog. normative Erwartung, also eine Vorstellung davon, wie der andere sich eigentlich gerechterweise verhalten sollte, wird enttäuscht. Meist wird dies von beiden Konfliktparteien so erlebt, verbunden mit starken Gefühlen. Beide Seiten sehen sich hilflos einer Ungerechtigkeit ausgesetzt. Die Intensität des verletzten Gerechtigkeitsgefühls ist erkennbar an der Stärke der Empörung, die sich bis zur Wut steigern kann. Diese Empörung kann man als „Leitindikator für soziale Konflikte“ sehen: jedem Konflikt unterliegt letztlich ein Gefühl, dass da eine große Ungerechtigkeit geschehen ist, die wieder gut gemacht werden müsse. Empörung ist jedoch ein gefährliches Gefühl: es unterstützt vereinfachende Unterscheidungen („Gut - Böse“; „Freund - Feind“; „Wir - die“; „Entweder - Oder“), es drängt zur unmittelbaren, eskalierenden Antwort und es versorgt den Empörten mit der unerschütterlichen Überzeugung, im Recht zu sein. Da sich derartige Empfindungen aber eben auf beiden Seiten finden, ist Empörung ein wichtiger Aspekt der Selbstorganisation von eskalierenden Konflikten.

Das Thema „Gerechtigkeit“ weist auf einen nie ganz auflösbaren Spannungszustand hin zwischen einem universell, über alle Kulturen hinweg nachweisbaren Gerechtigkeitsempfinden und jeweils kulturell geprägten, sehr unterschiedlichen und individuellen Gerechtigkeitsüberzeugungen. Das „motive for justice“ scheint eines der zentralen Motive von Menschen zu sein (Montada, 2003). Der Glaube an eine gerechte Welt,

in der jeder bekommt, was er verdient, ist ein enormer Motor in sowohl der persönlichen als auch gesellschaftlichen Lebenswelt. Schon Kinder reagieren auf die Konfrontation mit Ungerechtigkeit empört und versuchen, verlorenes Gleichgewicht wieder herzustellen. Studien mit 3-5-jährigen Kindern zeigen, dass hier einer der wichtigsten und frühen Unterschiede zwischen Mensch und Tier erkennbar wird (K. Riedl, Jensen, Call, & Tomasello, 2015): die Kinder versuchten, nachdem ihnen eine Szene vorgespielt wurde, die eine Ungerechtigkeit enthielt, diese auszugleichen und waren sogar bereit, selbst dafür Nachteile in Kauf zu nehmen (ein Verhalten, das auch bei hoch entwickelten anderen Primaten nie beobachtet wird). So kann man davon ausgehen, dass das Motiv, dass es in der Welt gerecht zugehen sollte, sehr tief in unserem phylogenetischen Erbe verankert ist.

Zugleich steht dieses Gefühl in einer Spannung zu dem, was da jeweils als gerecht erlebt wird. Denn so universell das Gerechtigkeitsempfinden ist, so individuell und persönlich ist das, was man jeweils als angemessen empfindet. Die persönliche „Verrechnung“ eigener Leistungen etwa, sieht sogar schon in Familien sehr unterschiedlich aus (Stierlin, 2005). Hier werden sehr persönliche „innere Beziehungskonten“ geführt, in denen Menschen sich selbst im Vergleich zu den ihnen Nahestehenden einschätzen. Da man dabei aber erfahrungsgemäß den Fehler begeht, die eigene Leistung systematisch positiv überzubewerten (Bruner, 1997), sind Konflikte und Gefühle der Empörung besonders in Familien häufig zu erwarten. Denn es gibt keine monatlichen „Kontoauszüge“, und so kann es zu dramatischen Konfrontationen kommen, wenn, beispielsweise in Erbfällen, die verschiedenen Gerechtigkeitslogiken aufeinander prallen.

Beispiel: „Gerechtes Erbe?“ (aus v. Schlippe, 2014, p. 65)

In einer Familie vier erwachsener Geschwister betreute die einzige Tochter die leicht gehbehinderte Mutter über mehr als 20 Jahre. Sie lebte mit ihrer Familie im ehemaligen Elternhaus, wo die Mutter inzwischen eine Einliegerwohnung bewohnte. Erst in den letzten Jahren wurde die Pflege zu einer stärkeren Belastung, aber auch vorher war die Tochter täglich mit der Mutter im Kontakt, erledigte Einkäufe für sie, fuhr sie zum Arzt usw. Als die Mutter schließlich starb, kam es bei der Testamentsöffnung zum Eklat: die Tochter war als Alleinerbin der großen Werte (Haus und Konto) eingesetzt worden. Die drei Brüder, die alle nicht mehr am Ort lebten, erhielten zwar zahlreiche wertvolle Gegenstände, aber die Schwester hatte sehr viel mehr bekommen. Die Empörung der Brüder quittierte die Schwester mit Unverständnis: „Wer hat sich denn all die Jahre um die Mutter gekümmert?“ – „Dafür hast Du ja auch von der Rente mit partizipiert! Und schließlich haben wir Mama all die Jahre auch jeweils für 2 Wochen zu uns genommen, damit Du mit Deiner Familie Ferien machen kannst! Nein, diese Lösung ist sehr ungerecht!“ Heute haben sich die Geschwister nicht mehr viel zu sagen... (aus v. Schlippe, 2014).

2.2 Gefährliches Denken

Die heftigen Gefühle, die sich aus dem verletzten Gerechtigkeitsempfinden herleiten, bleiben nicht ohne Auswirkung auf das Denken – und umgekehrt. Es entstehen selbstorganisierende Kreisläufe, in denen sich Gefühle und Gedanken in einer gefährlichen Weise steigern können. Während im Alltag Denken und Fühlen streng voneinander unterschieden werden, weist die „Affektlogik“ (Ciompi, 2005) darauf hin, dass beides fast immer gemischt auftritt und es zu ständigen gegenseitigen Beeinflussungen kommt. Selbst in hohen Erregungszuständen wie Angst oder Wut bleibt das Denken aktiv, ja eine solche Person wird möglicherweise gar von Gedanken überschwemmt. Doch mit der Intensität der Gefühle verändert sich auch das Denken (und wieder gilt dies, nicht zu vergessen, auch umgekehrt). Verschiedentlich werden solche eskalativen „Mind-Sets“ beschrieben (s. etwa Ciompi & Ender, 2011; Eidelson & Eidelson, 2003; Omer, Alon, & Schlippe, 2007). An dieser Stelle sollen exemplarisch fünf solcher affektlogischer Denkstrukturen aufgelistet werden, es sind sozusagen „automatische“ Gedanken, die in der Hitze des Konflikts entstehen, ihn scheinbar nur beschreiben, doch zugleich die Eskalation befördern.

a) *Das Denken wird „total“*

Wie anfangs beschrieben, tendiert das Denken unter Konfliktstress dazu, klare Ursachen und Schuldzuschreibungen vorzunehmen. Zunehmend wird es entdifferenziert, die Positionen stehen einander immer unversöhnlicher gegenüber. Tief in Dämonistan verleitet dieses Denken in die Logik des Duells. Es geht nur noch um Verlieren oder Gewinnen, „Ich oder Du!“ Bei Glasl (2013) wird als letzte Stufe der Eskalationsleiter das Stadium des „Gemeinsam in den Abgrund“ beschrieben: man ist bereit, die eigene Existenz aufzugeben, um dem anderen zu schaden. Derartige Beschreibungen kann man „monolithisch“ nennen. Sie bringen die Vielstimmigkeit im eigenen „inneren Parlament“ (Schulz-v. Thun, Ruppel, & Stratmann, 2003), die Stimmen, die vielleicht noch nach Kompromissen suchen, damit nicht alles verlorengeht, zum Schweigen.

So antwortete der eine der beiden bereits erwähnten Brüder auf die Konfrontation, wenn der Streit so weiter gehe, werde das Unternehmen zerstört, mit der Aussage: „Na und? Dann haben wir beide nichts mehr, dann ist endlich Gerechtigkeit da!“

Das Denken entwickelt sich dabei über affektgeleitete „Schienen“, die innerlich immer wieder durchlaufen werden. Aus der Hirnforschung ist bekannt, dass sich mit zunehmender Häufigkeit solcher affektgeladener Gedanken eine tiefe „Fühl-Denk-Spur“ eingräbt (Ciompi & Ender, 2011, p. 28). Feine Differenzierungen gehen verloren, es wird „immer dasselbe“ erlebt.

b) Idee der essentiellen Asymmetrie

Die Kernannahme hier ist, dass der Andere „ganz und gar“ anders sei als man selbst. Die Unterscheidung zwischen „Ich“ – „Der Andere“ bzw. „Wir“ – „Die“ wird als starke Differenz erlebt („Die sind nicht wie wir, die denken und fühlen anders!“). Dieser Aspekt der Dämonisierung kann genutzt werden, um eigene, durchaus massive Vernichtungsschläge gegenüber dem anderen zu rationalisieren. Paradoxerweise führt die Annahme von Asymmetrie zu einer rigorosen Symmetrie in der Durchführung der Feindseligkeiten: beide Seiten fühlen sich nicht nur gerechtfertigt, sondern gezwungen, die stärksten ihnen zur Verfügung stehenden Mittel zu verwenden, um den Feind niederzuschlagen. Aussagen wie „Das haben sie sich selbst zuzuschreiben!“ oder „Sie müssen die Schuld bei sich selbst suchen!“ werden verwendet, um die extremsten Strategien zu rechtfertigen. Selbst Völkermord, so glaubt man, wird voller Überzeugung als Selbstverteidigung begangen (Chirot & Seligman, 2001)!

c) Der Glaube an Macht und Kontrolle

Je tiefer man nach Dämonistan gerät, desto stärker wird die Überzeugung, dass die einzige Lösung in der völligen Kontrolle des anderen liegt. Es geht darum, sich endlich durchzusetzen, nicht mehr klein beizugeben – und implizit folgt man so der Prämisse, dass der Einsatz von Macht das einzige Mittel gegen Ohnmacht sei. Für Gregory Bateson war der Glaube an die Macht das Zentrum von Pathologie. Er bezeichnete diesen als den zentralen erkenntnistheoretischen Irrtum, ja mehr noch als die „erkenntnistheoretische Krankheit“, der die Menschheit unterworfen ist (Bateson, 1981, p. 614ff). Für ihn erzeugte man, indem man in Begriffen von Macht denke, eine sich selbst erfüllende Prophezeiung: jede Interaktion wird in Kategorien von Manipulation, Taktik, Strategie und Kontrolle gesehen. Da man sich selbst entsprechend verhält, wird der Kreislauf der Machtfixierung aufrechterhalten. Wer in Kategorien von Macht denkt, erzeugt das Spiel von Macht und Ohnmacht mit. Wir stoßen hier auf die Paradoxie von Kontrolle und Hilflosigkeit: wer meint, den Anderen kontrollieren zu müssen, fühlt sich schnell hilflos, denn sein Erfolg hängt vom Verhalten des Anderen ab.

d) Die Idee der Verschwörung und Heimlichkeit

Direkt aus dem vorhergehenden Gedanken leitet sich eine Überzeugung ab, die dazu führt, dass der andere auf ganz besondere Weise beobachtet wird. Zugrunde liegt die Annahme, alles Verhalten des anderen sei potentiell gegen einen selbst gerichtet. So muss man ständig in Sorge sein, dass der Gegner heimliche Schläge plant, es darauf anlegt, einem selbst zu schaden. Entsprechend muss man selbst ebenfalls heimlich aktiv werden, verschwiegen sein, um den Gegner zu isolieren und potentielle Kritik im eigenen Lager unterbinden.

Insbesondere in Gruppenkonflikten kann diese Art des Denkens dazu führen, dass innerhalb der Gruppe ein strenges Prinzip des „Group-think“ entsteht. Die Studien zur sozialen Konformität zeigen, wie gefährlich weit Gruppen gehen können, wenn sie sich von externer Information weitgehend abschneiden und eigene verschworene „Wirklichkeiten“ entwickeln (Janis, 2011).

e) Die Idee der sofort notwendigen Vergeltung

Im Konfliktstress entsteht eine affektlogische Dauerspannung, die mit dem Gedanken verbunden ist, dass die eigene Position jederzeit gefährdet sei, dass sie ständig gesichert werden müsse. Entsprechend wird es als gefährlich angesehen, Zeit verstreichen zu lassen, es braucht jeweils eine unmittelbare Reaktion auf jede Handlung des Gegners: „Wie du mir, so ich dir!“ Das geht bis zu dem Gefühl, zur sofortigen Vergeltung geradezu „verpflichtet“ zu sein, denn die kleinste Unentschlossenheit könnte als Schwäche ausgelegt werden. Eine versöhnliche Handlung, die dem Gegner gar einen Vorteil bringen könnte, ist undenkbar (Omer et al., 2007).

3. Verschmutzte Scheibenwischer

Je länger man sich in Dämonistan bewegt, umso schlechter wird die Sicht durch die „Windschutzscheibe“. Doch die Scheibenwischer helfen nicht weiter. Klare Sicht ist nicht mehr zu bekommen. Unter dieser Überschrift sollen zwei psychologische Mechanismen abgehandelt werden, die vielfach nachgewiesen wurden, deren Anzeichen man „von außen“ meist recht gut erkennen kann, die aber aus der „Innenperspektive“, also innerhalb des Konfliktgeschehens als völlig zwingende „richtige“ Sicht auf die Dinge erscheinen. Kein Wunder, dass diese Beschreibungen, wenn sie in die Kommunikation gelangen für eher unschöne Kommunikationsprozesse sorgen. Denn natürlich „passen“ normalerweise die Beschreibungen der Konfliktparteien spiegelverkehrt zueinander. Sie werden auch „Attributionsfehler“ genannt. Es sind Wahrnehmungsfehler, die uns die Wirklichkeit auf eine verzerrte Weise beschreiben lassen, in uns angelegte, psychologische Mechanismen der Ursachenzuschreibung, durch die wir den eigenen Anteil am Konfliktgeschehen unsichtbar machen, auch für uns selbst, sie sind unsere „blinden Flecken“.

3.1. Der fundamentale Wahrnehmungsfehler

Der sog. fundamentale Wahrnehmungsfehler führt in den Konflikt hinein (Försterling, 1994). Die eigene Position, ja sogar die eigenen aggressiven Handlungen werden im Gegensatz zu denen der Gegenseite als gerechtfertigt angesehen, da sie ja „nur“ Schritte der Reaktion und Selbstverteidigung sind, zu denen man gezwungen ist, um

ein für alle Mal den Konflikt zu beenden: „Ich konnte nicht anders!“ (die sog. „situative Attribution“: Das eigene Verhalten wird aus der Situation heraus erklärt). Die Positionen und Handlungen des oder der anderen dagegen werden als Ausdruck von ihrer niedrigen Gesinnung wahrgenommen: „Jetzt haben die anderen ihr wahres Gesicht gezeigt!“ (die sog. „internale Attribution“: Das Verhalten des anderen wird durch dessen Eigenschaften erklärt).

So erscheint der Prozess der wechselseitigen Eskalation subjektiv als ein einseitiger: „sie“ eskalieren, „wir“ reagieren ja nur. Da diese Annahme auf beiden Seiten sozusagen spiegelverkehrt besteht, führt dieser Wahrnehmungsfehler immer tiefer in den Konflikt hinein: jeder „wehrt“ sich gegen den Gegner und macht so damit selbst blind für die eigene Seite der Konfliktodynamik. Beide Seiten fühlen sich nicht nur gerechtfertigt, sondern gezwungen, immer stärkere Mittel einzusetzen, um den Konflikt zu beenden. So beschreiben beide die Situation passgenau, aber eben spiegelverkehrt.

3.2 Der feindselige Wahrnehmungsfehler

Der als „feindseliger Wahrnehmungsfehler“ („hostile attributional bias“) bezeichnete Mechanismus verhindert, dass man aus dem Konflikt wieder herauskommt. Er wirkt also geradezu perfekt mit dem anderen zusammen, um die Selbstorganisation eines Konfliktsystems in Gang zu setzen. Kurz gesagt besagt er, dass ein neutraler, ja sogar ein positiver Schritt des anderen als „Falle“ interpretiert wird. Dieser Mechanismus wurde anfangs bei hochaggressiven Kindern nachgewiesen: diese interpretierten ein neutrales oder sogar ein freundliches Interaktionsangebot als feindselig und reagierten entsprechend negativ darauf (Dodge, 2006). Offenbar schafft eine Situation wechselseitigen Misstrauens eine Struktur des Erwartens (gewissermaßen als Prämisse für die Kommunikation), durch die dieses Misstrauen sich ständig selbst ernährt und sich so seine negativen Reproduktionsbedingungen erschafft: wer überzeugt ist, dass der andere ihm übel will, wird sich entsprechend feindselig verhalten, so dass der andere ein ursprünglich vielleicht freundlich gemeintes Beziehungsangebot nicht aufrechterhält. Damit werden aber die in jedem Konflikt vorkommenden Momente, in denen die eine Seite versöhnungsbereiter ist und entsprechende vorsichtige und versöhnliche Schritte macht, nicht als solche wahrgenommen. Im Gegenteil, entsprechende Angebote werden möglicherweise sogar ironisch kommentiert und abgelehnt („Jetzt versuchen Sie es auf die sanfte Tour, aber nicht mit mir!“). Die Gegenseite reagiert dann natürlich besonders gekränkt und reagiert möglicherweise mit einem Eskalationsschritt („Ich kann auch anders, Sie werden schon sehen!“), der dann das Wahrnehmungsmuster bestätigt: „Ich wusste doch, es war nur gespielt, jetzt zeigen Sie Ihr wahres Gesicht!“ Es ist nicht einfach, diesen Mechanismus zu erkennen und zu durchschauen. Denn wenn man den feindseligen Wahrnehmungsfehler unterlaufen

möchte, sollte man auf ein einmal abgewiesenes De- Eskalationsangebot ein weiteres folgen lassen (mehr dazu im letzten Abschnitt).

3.3 Konfliktgeschichten um die Wahrnehmungsfehler

Drei kurze Fallbeispiele sollen die Dynamik, die sich aus den beiden Wahrnehmungsfehlern heraus ergibt, illustrieren:

- *In einem Elterngespräch wurden den Eltern die beiden Fehler erklärt. Der Mutter traten Tränen in die Augen, ihr wurde bewusst, wie sie in einer Situation selbst die Lage eskaliert hatte: nach einem heftigen Streit am Samstagabend hatte der 13-jährige Sohn den Frühstückstisch gedeckt. Die Reaktion der Mutter, als sie dies am Morgen sah, was: „Jetzt denkst du wohl, du könntest das wieder gut machen, von wegen! Damit brauchst du jetzt auch nicht mehr zu kommen!“ – Ihr feindseliger Wahrnehmungsfehler hatte verhindert, dass sie die Geste des Sohnes annehmen konnte.*
- Zwei Geschwister in einer Unternehmerfamilie, beide in der Führung tätig, hatten sich völlig zerstritten. Die Schwester bot ihrem Bruder an, dass sie ja mal wieder auf sein Kind aufpassen könnte, damit er Zeit mit seiner Frau verbringen könnte. Er hatte darauf höhnisch reagiert: „Jetzt willst du wohl Schönwetter machen!“ (-> Motivunterstellung!), woraufhin für sie „der Ofen aus“ war.
- Das letzte Beispiel handelt noch einmal von den zerstrittenen Brüdern. In einem der Gespräche hatte der eine Bruder dem Moderator empört von einer Begebenheit erzählt: „...stellen Sie sich die Frechheit vor, er lädt mich zu seinem 60. Geburtstag ein!“ Für ihn gab es gar keinen Zweifel, dass der Bruder ihn damit vor allen Leuten verhöhnen wollte: „Wie stellt er sich das vor? Dass ich komme und alle sagen: ‚Oh, ist es wieder gut zwischen Euch?‘“ Nachdenklich wurde er, als er auf die Frage: „Gesetzt den Fall, Ihr Bruder meint es wirklich freundlich und ernst, was für eine Chance hätte er, damit bei Ihnen zu landen?“ nur antworten konnte: „Er hätte keine Chance!“ Damit wurde ihm bewusst, dass er selbst es war, der hier die Möglichkeit einer kleinen freundlichen Wendung in der Beziehung ausschlug.

4. Tief im Landesinneren: in der Falle

Ab einem bestimmten Punkt beginnt die Eigendynamik eskalativer Prozesse den Akteuren zunehmend zu entgleiten. Der Konflikt, wenn er erst einmal gut etabliert ist,

setzt sich sozusagen in ein Kommunikationssystem hinein. Er kann kein eigenständiges System bilden, denn er muss auf Erwartungsstrukturen, die sich einmal gebildet haben, aufsetzen und diese negieren. Luhmann (1995) spricht daher in diesem Zusammenhang von einem Konflikt als „parasitärem sozialen System“. Der Parasit nutzt eine vorhandene Kommunikationsstruktur, um in ihr eine eigene Konfliktlogik aufzubauen. Das ursprüngliche Kommunikationssystem wird vom Konflikt besetzt und zu einem neuen Kommunikationssystem umgeformt. Dieses System besteht aus oft sehr vorhersagbaren Erwartungsstrukturen: ein „hochintegriertes System“ ist entstanden. Die Verhaltensoptionen der Beteiligten verengen sich stark und zunehmend mehr. Am deutlichsten kann man diese Prozesse bei Paaren sehen, die verzweifelt versuchen, aus dem Konflikt, der sie schon massiv „in der Hand“ hat, herauszukommen. Als BeraterIn staunt man oft wie auf die Äußerung des einen mit hoher Geschwindigkeit eine Gegenäußerung des anderen folgt, wie die Beteiligten schon „wissen“, was der andere sagen wird (bzw. was er „eigentlich“ sagen wollte). Die Parteien haben immer weniger Spielräume für ihre kommunikativen Reaktionen übrig, die Konfliktlogik lässt sich immer weniger von außen beeinflussen, sie zwingt den Parteien ihre eigene Gesetzmäßigkeit auf. Irgendwann ist es nicht mehr möglich, das Geschehen weiter zu steuern, man sitzt in der Falle: „Der Konflikt hat uns“ (Glasl, 2011). Man kann sogar sagen, dass der Konflikt sich seine Akteure „zurichtet“ und sie auf die Bedingungen des Konflikts hin zwingt: mit jeder durchlaufenen konflikthafter Interaktion werden die Freiheitsgrade für die Beteiligten geringer. Eine der bereits angedeuteten grundlegenden Überlegungen der Systemtheorie nach Luhmann ist, dass ein soziales System aus Kommunikationen (und nicht aus Menschen) besteht. Das heißt, die Dynamik eines sozialen Systems lässt sich nicht auf die Eigenschaften psychischer und organischer Systeme zurückführen: es ist etwas anderes als die Summe der Erlebens- und Verhaltensweisen der Beteiligten, die das System zwar „befeuern“, ihm aber auch unterworfen sind. In keinem Fall wird dies so gut erkennbar wie in diesen hochintegrierten Konfliktsystemen.

Die Gefahr der Erosion der Kultur des alltäglichen Umgangs droht: Interaktionen, die normalerweise durch einen formalen Umgang „Latenzschutz“ genießen, werden zunehmend konflikthafter besetzt. Eine Bitte wie: „Reichst Du mir bitte mal das Salz...“, die man einem Fremden am Nebentisch im Café nicht abschlagen würde, wird, wenn der „Parasit“ sich nur weit genug ausgebreitet hat, gegenüber dem Ehepartner, mit dem man im Streit liegt, mit einem groben: „Hol's dir doch selbst!“ quittiert.

Aus einer solchen Lage finden die Betroffenen allein und aus eigener Kraft meist keinen Ausweg mehr, sie finden aus Dämonistan nicht mehr heraus. Ohne äußere Unterstützung wird keine Lösung mehr gefunden, doch auch Konfliktberater wissen, wie schwierig es ist, selbst als Profi zu solchen hochintegrierten (und damit „dichten“) Sozialsystemen Zugang zu bekommen.



Abb. 3: Der Konflikt als Parasit

5. Rückfahrkarten?

Wie schon gesagt, ist es schwer, wenn man einmal tief in Dämonistan hineingeraten ist, einen Weg heraus zu finden. Doch gibt es auch tröstliche Aspekte, denn es sind auch tief in Dämonistan noch Rückfahrkarten erhältlich. Mit einem kurzen Blick auf diese möglichen Rückfahrkarten soll der Text abgeschlossen werden.

5.1 An Bewusstheit geht kein Weg vorbei

Die beschriebenen Konfliktmechanismen sind vermutlich phylogenetisch tief in uns angelegt (R. Riedl, 1981). Im Konfliktverlauf sorgen sie dafür, dass Kampf- oder Fluchtbereitschaft mobilisiert wird, die Konfliktthemen selbst rücken in den Hintergrund. Dies mag in Momenten drohender Gefahr in den Umwelten angemessen gewesen sein, in denen diese Muster einst evolvierten. In hochkomplexen sozialen Situationen der Gegenwart dagegen sind sie hinderlich oder gar gefährlich, weil sie die Akteure in emotionale Ausnahmezustände hinein führen, die die Entstehung und Chronifizierung von Konfliktsystemen begünstigen. Im Zentrum der Bemühungen um die Eindämmung bereits entflammter Konflikte steht daher „Consciousness raising“ (Harvey u. Evans, 1994). Es geht darum, die Mechanismen bzw. Spielregeln zu durchschauen, denen Konfliktsysteme unterliegen und die Dynamiken zu verstehen, die die eigenen und fremden Optionen des Wahrnehmens und Handelns oft stark begrenzen.

Es geht also zunächst darum, sich die Mechanismen, denen man beinahe zwangsläufig unterliegt, vor Augen zu führen und sie zu reflektieren. Man kann dies „Selbstarbeit“ nennen. Konkret bedeutet dies, sein eigener Beobachter zu werden. So kann es gelingen, sich dem Parasiten aktiv entgegenzustellen. Sicher die schwierigste Aufgabe besteht darin, sich von der Zuschreibung auf einzelne Personen zu lösen, d.h. Motivunterstellung und personenbezogene Zurechnung der Konfliktursachen zu vermeiden und Konfliktlösung als gemeinsame Herausforderung und Aufgabe zu sehen. Eine Differenzierung kann hier helfen: nicht mehr die Konfliktursachen auf eine Person rückzurechnen, heißt nicht, ihn oder sie nicht für das, was er oder sie getan hat, verantwortlich zu machen. Eine destruktive Handlung bleibt eine destruktive Handlung, doch sie ist kein „Zeichen“ für die „wahre Natur“ des Gegners, es ist ein Verhalten, das im Kontext des Konflikts aufgetreten ist.

Eine systemische Prämisse lautet: „Wer sich beobachtet, verändert sich!“ Helfen kann es, eine Sicht „von außen“ auf sich und das Konfliktsystem einzunehmen, um in einen solchen Zustand der Selbstbeobachtung zu gelangen. Die Arbeit an der eigenen Bewusstheit kann bedeuten, hinter die eigene Empörung zurück zu treten, die eigenen

Gerechtigkeitsprämissen zu reflektieren und sich zu fragen, wie die der Gegenseite aussehen mögen. Die folgenden Aspekte können bei der Erarbeitung von Bewusstheit helfen.

5.2 Entschleunigung

Wie beschrieben, ist die Geschwindigkeit sog. „geeichter Schleifen“, in denen nicht mehr gedacht, sondern nur sofort reagiert wird, ein Merkmal des parasitären Konfliktsystems. Die Neigung, unmittelbar zurückzuschlagen, ist hier eine der spezifischen „Fallen“, in die man geraten kann. Manchmal ist sogar „nichts tun“ die bessere Alternative. In diesem Zusammenhang können zwei Strategien aus dem gewaltlosen Elterncoaching (Omer & Schlippe, 2004) hilfreich sein. Die erste Anregung besteht in der Umkehrung eines alten deutschen Sprichworts: „Schmieden Sie das Eisen, wenn es kalt ist!“ Kommunikative „Eisen“ werden tatsächlich besser und nachhaltiger geschmiedet, wenn sie nicht „heiß“ sind. In der zweiten Anregung wird eine Unterscheidung gemacht, wie eine eskalative Zuspitzung unterbrochen werden kann. Es gibt destruktive Unterbrechungen, die mit einer Entwertung des anderen einhergehen, etwa „Du machst ja doch, was du willst, ich höre mir das jetzt nicht länger an!“ Und man geht und knallt die Tür, mit einem doppelt negativen Effekt: auf beiden Seiten ist die Stimmung schlecht und der, der geht, hat sein Gesicht verloren und fühlt sich hilflos, der der bleibt, mag sich als Sieger fühlen, aber um den Preis eines bitteren Gefühls der (zunehmenden) Zerstörung der Beziehung. Wenn aber die Unterbrechung einer eskalierenden Situation klar und prägnant markiert wird, verliert man sein Gesicht nicht, wenn man eine Auseinandersetzung verschiebt: „Ich erlebe die Situation so, dass wir jetzt nicht weiterkommen. Ich merke, dass ich dazu neigen würde, jetzt Dinge zu sagen und zu tun, die mir nicht gut täten. Darum unterbreche ich das Gespräch jetzt. Ich komme darauf zurück, wenn ich ruhiger bin!“ Eine solche Markierung der Unterbrechung mag für den, der weiter streiten will, frustrierend sein, doch bleibt sie ohne negative Gefühle und ohne Gesichtsverlust.

5.3 Sich unvorhersagbar machen

Wenn, wie beschrieben, hochintegrierte Konfliktsysteme dadurch gekennzeichnet sind, bedeutet dies, dass die Reaktionen stark determiniert sind, beinahe vollständig vorhersehbar. Die einzigen Überraschungen, die man einander noch bereiten kann, bestehen meist in dem entschiedenen Schritt in eine noch stärkere Eskalation: „Jetzt reicht's, jetzt werde ich...“ (-> einen Anwalt beauftragen, jede Unterstützung einstellen, den Antrag auf Pfändung stellen usw.). Wie könnte es aussehen, der Einladung des Parasiten zu widerstehen? Hier kann man sich fragen, wie die im jeweiligen Kontext

erwartete Reaktion aussähe und was eine unerwartete Alternative wäre, mit der man den Kontrahenten auf eine Weise überraschen könnte, die die Chance einer positiven Anschlusskommunikation erhöhen würde. Eine alte Faustregel der lösungsorientierten Therapie lautet: „Wenn etwas nicht funktioniert..., ...dann mach etwas anderes!“



Abb. 4: Sich unvorhersagbar machen

5.4 Freundliche Gesten

Der Vorschlag, dem anderen eine versöhnliche Geste zukommen zu lassen, wird oft mit Empörung quittiert: „Das wäre ja noch schöner, jetzt soll ich meinem Gegner auch noch etwas Freundliches zukommen lassen, nach all dem, was er mir angetan hat? Dann denkt er doch, er habe gewonnen!“ Doch Empörung ist, wie schon angedeutet, ein gefährliches, ein eskalatives Gefühl. Es kann daher ein Stück Selbstarbeit bedeuten, diese Empörung zu überwinden. Denn im Konfliktgeschehen sind symbolische Handlungen oft von großer Bedeutung. Kleine Gesten des Respekts oder auch der Wertschätzung, die (das ist wichtig) an keine Bedingung gebunden sind und ohne Dankbarkeitserwartung gegeben werden, können das Klima positiv beeinflussen (Omer & Schlippe, 2004). Denn sie machen es dem anderen schwer, den feindseligen Wahrnehmungsfehler aufrechtzuerhalten, der ja darin besteht, zu vermuten, dass der andere einem nichts als übelwill. Eine solche Geste kann auch darin bestehen, dass man für eigenes Fehlverhalten Verantwortung übernimmt und sein Bedauern darüber ausdrückt, etwa mit den Worten: „Da habe ich mich viel zu emotional verhalten, darüber ärgere ich mich im Nachhinein selbst, es tut mir Leid!“ Man muss dabei damit rechnen, dass das Gegenüber anfangs auf eine solche kleine Geste feindselig reagiert. Hier ist es wichtig, sich nicht davon abbringen zu lassen, freundlich zu sein. Es geht ja darum, das Muster zu ändern, dem Parasiten zu widerstehen. Daher wäre es gut, auch nach einer ersten Ablehnung weiterhin kleine, freundliche Gesten zu zeigen.



Abb. 5: Freundliche Gesten

5.5 Eine gute Absicht unterstellen

Die hier vorgestellten Aspekte sind natürlich samt und sonders keine „Patentrezepte“. Doch sie können es möglich machen, Muster feindseliger Motivunterstellungen zu unterbrechen. Dann kann die Bereitschaft entstehen, die Motive des anderen als ehrenwert und nachvollziehbar anzusehen und nicht als niederträchtig. Dies ist eine wichtige Voraussetzung, um wieder in einen kooperativen Modus zu gelangen. Denn das wesentlichste Moment, das es wiederzugewinnen gilt, ist Vertrauen. Wenn man selbst daran arbeitet, den anderen zu „entdämonisieren“, geht man das ein, was Luhmann eine „riskante Vorleistung“ nennt: das Risiko, dem anderen eine gute Absicht zu unterstellen (Luhmann, 1968). Dieses Risiko bleibt ein Risiko (sonst wäre es ja auch keines). Nicht immer sind die Absichten des anderen gut – und doch ist „Vertrauen ... die Strategie mit der größeren Reichweite“ (ebd.).

Ein Interventionsfokus, der primär auf die Veränderung der Kommunikationsmuster und ihren zugrundeliegenden Spielregeln gerichtet ist, also weg von Schuldzuschreibungen auf Personen oder Personengruppen führt, entlastet nicht nur die involvierten Personen, sondern eröffnet auch einen neuen Zugang zum Verständnis der jeweiligen Kontexte, in denen jeder der Kontrahenten sich bewegt – und öffnet damit die Möglichkeit der Beilegung eines Konflikts. Denn die Lösung eines Konflikts bekommt dann eine Chance, wenn beide Seiten einander verstehen.

Literatur

- Baecker, D. (1999). *Organisation als System*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Bateson, G. (1981). *Ökologie des Geistes*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Bruner, J. (1997). *Sinn, Kultur und Ich-Identität*. Heidelberg: Carl Auer Systeme.
- Chiro, D., & Seligman, M. (Eds.). (2001). *Ethnopolitical warfare: Causes, consequences, and possible solutions*. Washington: American Psychological Association.
- Ciampi, L. (2005). *Die emotionalen Grundlagen des Denkens*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Ciampi, L., & Endert, E. (2011). *Gefühle machen Geschichte. Die Wirkung kollektiver Emotionen – von Hitler bis Obama*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Dodge, K. A. (2006). *Translational science in action: Hostile attributional style and the development of aggressive behavior problems*. *Development and Psychopathology*, 18, 791–814.
- Efran, J., Heffner, K., & Lukens, R. (1992). *Sprache, Struktur und Wandel*. Dortmund: Borgmann.
- Eidelson, R. J., & Eidelson, J. I. (2003). *Dangerous ideas: Five beliefs that propel groups toward conflict*. *American Psychologist*, 58, 182–192.
- Försterling, F. (1994). *Attributionstheorie in der Klinischen Psychologie. Gemeinsamkeiten mit Kognitiven und Verhaltenstherapien*. In F. Försterling & J. Stiensmeier-Pelster (Eds.), *Attributionstheorien* (pp. 235–254). Göttingen: Hogrefe.
- Frisch, M. (1964). *Tagebücher*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Glasl, F. (2013). *Konfliktmanagement: Ein Handbuch zur Diagnose und Behandlung von Konflikten für Organisationen und ihre Berater* (11th ed.). Stuttgart/Bern: Haupt.
- Glasl, F. (2014). Eskalationsdynamik - zur Logik von Affektsteigerungen. *Konfliktdynamik*, 3, 190–199.
- Janis, I. (2011). Groupthink: The desperate drive for consensus at any cost. In J. Shafritz, J. Ott, & J. Yong (Eds.), *Classics of organization theory* (pp. 189–196). Wadsworth: Cengage Learning.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Montada, L. (2003). Justice, equity, and fairness in human relations. In T. J. Millon & M. Lerner (Eds.), *Handbook of Psychology*, Vol. 5 (pp. 537 – 568). Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell.
- Montada, L. (2014). Gerechtigkeit – ein Kernproblem in Konflikten. *Konfliktdynamik*, 3, 26–34.
- Omer, H., Alon, N., & Schlippe, A. v. (2007). *Feindbilder. Psychologie der Dämonisierung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Omer, H., & Schlippe, A. v. (2004). *Autorität durch Beziehung. Die Praxis des gewaltlosen Widerstands in der Erziehung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Riedl, K., Jensen, K., Call, J., & Tomasello, M. (2015). Restorative Justice in Children. *Current Biology*, 25, 1–5.
- Riedl, R. (1981). Die Folgen des Ursachendenkens. In P. Watzlawick (Ed.), *Die erfundene Wirklichkeit* (pp. 67–90). München: Piper.
- Schlippe, A. v. (2014). *Das kommt in den besten Familien vor. Systemische Konfliktberatung in Familien und Familienunternehmen* (1st ed.). Stuttgart: Concadora.
- Schulz-v. Thun, F., Ruppel, J., & Stratmann, R. (2003). *Miteinander Reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte*. Reinbek: Rowohlt.
- Simon, F. B. (2001). *Tödliche Konflikte. Zur Selbstorganisation privater und öffentlicher Kriege*. Heidelberg: Carl Auer Systeme.
- Simon, F. B. (2012). *Einführung in die Systemtheorie des Konflikts* (2nd ed.). Heidelberg: Carl Auer Systeme.
- Stierlin, H. (2005). *Gerechtigkeit in nahen Beziehungen*. Heidelberg: Carl Auer Systeme..

Ein Businessplan für das Juwel¹: »Schräge kommunikative Anschlüsse« Arist v. Schlippe, Witten / Herdecke

Eine Unternehmensfamilie, nennen wir sie Familie »Abel«, bittet um Beratung. Die Familienmitglieder haben sich im Nachfolgeprozess so stark zerstritten, dass alle mit den Konflikten, in denen sie sich verfangen haben, nicht mehr klarkommen. Ich lade die Familie ein und erlebe ein angespanntes Familiensystem. Die aggressive Spannung ist schon spürbar, ehe sie sich setzen. Eine Intervention, die ich in solchen Fällen, v. a. in der Paartherapie, gern als anfängliches Mini-Contracting setze und die in vielen Jahren zuvor nie ihre Wirkung verfehlt hat, sieht so aus: »Herzlich willkommen. Ich bekomme mit, dass Sie unter ziemlicher Spannung stehen, alle sind ziemlich ›geladen‹. Manchmal wird dann der Besuch bei einem neutralen Dritten dazu genutzt, um ordentlich ›abzurechnen‹ und sich die Dinge besonders krass um die Ohren zu hauen. Meist bringt das nicht weiter, sondern vertieft die Kränkungen noch. Ich schlage daher vor, dass wir gemeinsam darauf achten, dass wir hier auf eine Weise sprechen, die die Verletzungen nicht noch vergrößert. Sind Sie damit einverstanden?«

Wie gesagt, noch nie hatte ich auf ein derartiges Angebot einen Korb bekommen. Stets war damit eine Markierung gesetzt, die es mir erlaubte, im kritischen Fall daran zu erinnern, die Sprache auf nicht verletzende und grenzüberschreitende Weise zu nutzen. In diesem Fall antwortet Herr Abel sr. sehr schroff: »Dann kann ich ja gleich wieder gehen!!!« Und auf meine erschrockene Rückfrage fügt er sehr laut hinzu: »Sie wollen mir also verbieten zu erzählen, wie dieser junge Mann da mich fertigmacht, wie er mir den letzten Nerv raubt und mich absolut an meine Grenzen bringt? Nein, wenn ich das nicht sagen darf, hat es alles keinen Zweck!« Der »junge Mann da«, der ca. 26-jährige designierte Nachfolger, reagiert durchaus entsprechend: »Ach, das soll hier eine Gerichtsverhandlung gegen mich werden? Dann kann ich ja gleich wieder gehen!« Bereits in den ersten »Eröffnungszügen« geraten wir so in schwieriges Fahrwasser. Wie kann dem Vater versichert werden, dass hier Raum für seine Geschichten und Gefühle ist, ohne dass der Sohn in Erwartung neuer Kränkungen seinerseits blockiert? Die Situation lässt sich letztlich argumentativ lösen, doch die Geschichte ist m. E. prototypisch für eine Erfahrung, die ich in Unternehmensfamilien immer wieder gemacht habe: die Gefühle von Betroffenheit und Kränkung, die damit verbundene feste Überzeugung, dass jeweils ausschließlich der andere die Quelle für das eigene Unglück sei, und damit die Wut aufeinander sind bei den Beteiligten oft extrem hoch.

¹ Diese Fallgeschichte ist (in kürzerer und veränderter Form) in dem Buch aufgeführt: Das kommt in den besten Familien vor – systemisches Konfliktmanagement in Familien und Familienunternehmen (von A. v. Schlippe, Stuttgart: Concadora-Verlag, 2014, S. 40 – 43).

Die Schlüsselgeschichte des Konflikts von Familie Abel

Mit Unternehmerfamilien hatte ich zuvor zwar auch gearbeitet, doch hatte ich mir, ehe ich Familie Abel kennenlernte, nie darüber Gedanken gemacht, was für einen enormen Unterschied es für eine Familie macht, ein Unternehmen in ihrem Umfeld zu haben. Aus der Konstellation ergeben sich stets neue Rätsel, oft schwer oder auch gar nicht nachvollziehbare Phänomene, die immer wieder neu gelöst werden wollen. Ich nutze die Metapher des Rätsels gern, um die Differenz von Bewertung und Neugier zu markieren, die für systemische Praxis essenziell ist: Wer auf Phänomene, denen er begegnet, mit Bewertung zugeht, verpasst eine Lernchance. Es empfiehlt sich, gerade dann, wenn man bei sich selbst die Tendenz bemerkt, das Geschehen, dem man sich gegenübersteht, entwertend zu beschreiben (»Unmöglicher Typ!«), die beiden Worte: »Wie interessant!« als »Zauberformel« zu nutzen. Man könnte sich vorstellen, dass man gerade eine Seite z. B. in der neuesten Ausgabe der ZEIT mit einem schwierigen Rätsel aufgeschlagen hat: Wie ergibt das Geschehen Sinn? Der Konflikt, mit dem Familie Abel in die Beratung kommt, eröffnet eine ganze Reihe solcher Rätsel: Warum sind die Familienmitglieder so extrem böse aufeinander, obwohl (oder weil?) sie sich doch offenkundig sehr gern haben (sie sind aus verschiedenen Teilen Deutschlands gekommen, die Begrüßungen sind sehr herzlich, die Stimmung »kippt« immer erst, wenn sie auf das Unternehmen zu sprechen kommen) und – in meinen Augen – bis-

Wer auf Phänomene,
denen er begegnet, mit
Bewertung zugeht, verpasst
eine Lernchance

lang nichts wirklich Dramatisches passiert ist? Erkennbar sind beide Seiten kooperationswillig und kooperationsbereit. Warum gelingt es nicht, dies praktisch umzusetzen? Warum verfangen sich die Familienmitglieder innerhalb kürzester Zeit in heftigen Streitgesprächen, und was hat das möglicherweise mit Nachfolgedynamik zu tun?

So, wie die Familie berichtet, begann die Unmöglichkeit, ein einigermaßen ruhiges Gespräch zu führen, nachdem die Eltern ihrem Sohn die Unternehmensnachfolge angeboten hatten. Eine Schlüsselgeschichte für das Verständnis des Konflikts, der sich v. a. zwischen Vater und Sohn manifestierte, dreht sich um die folgende Szene: Im Kontext der Weihnachtsfeiertage hatten die Eltern dem Sohn und seiner Partnerin angeboten, in die Führungsnachfolge des kleinen Hotels einzutreten, das sie aufgebaut hatten. Herr und Frau Abel hatten feierlich erklärt, dass sie das Unternehmen – ihr »Juwel«, wie sie sagten – gerne in die nächste Generation übergeben wollen. So klar und explizit war das vorher noch nie ausgesprochen worden. Es war ein höchst

emotionaler Moment, alle waren glücklich, der Sohn und die zukünftige Schwiegertochter hatten freudig zugesagt. Die jungen Leute waren danach heimgefahren und hatten den Eltern drei Wochen später einen Businessplan vorgestellt mit »strategischen Optionen«, Vorschlägen für strukturelle Veränderungen und »Milestones« auf dem Weg zur endgültigen Unternehmensübergabe. Zur großen Überraschung der beiden reagierten die Eltern auf ihre Präsentation tief gekränkt: »Was bildet ihr euch ein! Was ist für eine unglaubliche Anmaßung? Ihr wollt uns wohl aus dem Unternehmen drängen und euch ins gemachte Nest setzen! Das kommt nicht infrage!« Auf die Bitte hin, zu erklären, wie die Eltern es sich denn gedacht hätten, äußerten diese, dass die nächste Generation doch erst einmal ins Unternehmen kommen und mitarbeiten solle, alles andere werde sich schon finden. Die Antwort der jungen Generation darauf war sehr klar gewesen: »Ach, ihr sucht billige Praktikanten, die jahrelang die Toiletten sauber machen und bedienen! Ansonsten behaltet ihr alles in der Hand und nach Jahren, irgendwann, vielleicht, seid ihr mal zu einer Übergabe bereit? Nein, nicht mit uns!« Beide Seiten waren in diesem eskalierenden Streit erkennbar tief getroffen. Wie kann eine solche – doch von außen rein sachlich zu betrachtende – Auseinandersetzung ein so tiefes Zerwürfnis mit sich bringen?

Das Missverständnis gründete darin, dass Vater und Sohn in ihrer Kommunikation als unterschiedliche Personen auftraten bzw. sich als unterschiedliche Personen adressierten

Das »unlösbare Problem«: Familienlogik trifft Unternehmerlogik

Die Auseinandersetzung hatte, so wurde im Laufe der Beratung deutlich, damit zu tun, dass es in dieser Familie eine – keinem bewusste – Unklarheit darüber gab, welche »Person« in der Kommunikation jeweils »aktiv« war (im Sinne der Luhmann'schen Systemtheorie ist »Person« eine »Kommunikationsadresse«, ein und derselbe Mensch kann durchaus in unterschiedlicher Weise als »Person« angesprochen werde). Der Kern des Konflikts ließ sich auf eine Schlüsselinteraktion reduzieren, die sich in den beiden Geschichten verdichtete: Die Eltern hatten ihrem Sohn ihr »Juwel« angeboten, er und seine Partnerin hatten mit einem »Businessplan« geantwortet. Irgendwie waren die kommunikativen Anschlüsse »schräg«, sie passten nicht in die Erwartungsschemata der Beteiligten, die die Kontexte, in denen die andere Seite jeweils kommunizierte, ganz unterschiedlich interpretierten. Doch das war ihnen nicht bewusst, sie erlebten

es persönlich so, als sei der andere jeweils »falsch«, »unverschämt«, ja sogar »verrückt«. Im Erstgespräch fiel in diesem Zusammenhang übrigens der Satz der Eltern: »Gut, dass Sie als Psychologe darauf schauen, Sie werden schnell sehen, dass mit unserem Sohn etwas nicht in Ordnung ist. Wir haben schon überlegt, ob wir ihn einmal zum Psychiater schicken!« – eine Bemerkung, die der Sohn mit Zeichen von tiefer Kränkung und Wut beantwortete. Inzwischen sind mir diese Beschreibungen vielfach begegnet. Wenn jemand in einer anderen Logik, also im Rahmen anderer Erwartungsstrukturen, kommuniziert als man selbst und so ein Kommunikationssystem »schräg Anschlüsse« entsteht, kann dies schnell so verarbeitet werden, als sei der jeweils andere entweder »dumm«, »krank« oder »böse«.

In der Arbeit mit Familie Abel gelingt es nun, die Beschreibungsmuster zu verdeutlichen, indem die auf die Formel »Juwel« und »Businessplan« verdichtete Szene in einer besonderen Weise nachgebaut wird: Für Vater und Sohn wird jeweils ein Stuhl hingestellt. Daneben wird dann für die beiden jeweils ein weiterer Stuhl gestellt, nämlich einer für den Unternehmer und einer für den Nachfolger. Potenziell kann jeder also auf zwei Stühlen sitzen, allerdings natürlich nicht gleichzeitig – und genau das scheint mir eines der Kernprobleme in Unternehmerfamilien zu sein. Auf die Frage, auf welchem Stuhl er innerlich gesessen habe, als er dem Sohn das Nachfolgeangebot gemacht habe, antwortet Vater Abel sofort, dass er »natürlich« aus dem Vaterstuhl heraus gesprochen habe. Der Sohn hatte das Angebot jedoch ebenso selbstverständlich von dem Nachfolgerstuhl aus, also in Unternehmenslogik gehört. Sie werden aufgefordert, sich jeweils auf die beiden Stühle zu setzen, die einander nicht direkt gegenüberstehen, sodass die »Überkreuztransaktion« offensichtlich wird. Auf die Aufforderung Aufforderung: »Wiederholen Sie den Satz doch bitte noch einmal: Wir wollen dir unser Juwel anvertrauen!«, reagiert der Vater mit einem verärgerten: »Wozu? Auf dem Stuhl da sitzt ja keiner!« Genau das ist das Problem: Der Vater hatte im Dezember sein Angebot an eine leere »Kommunikationsadresse« gesendet! Kontextmarkierungen, die zeigen, in welchem Kontext die Kommunikation sich gerade bewegt, fehlen in Unternehmerfamilien häufig. Und da man bei einem Menschen, der einem leibhaftig gegenüber sitzt, nicht erkennen kann, welche »Person« gerade »aktiviert« ist, kann es hier zu einiger Verwirrung kommen. So ist es nachvollziehbar, dass der Vater, als von gegenüber eine Antwort gekommen war, die seinen Erwartungsstrukturen nicht entsprach, die Resonanz nicht anders einordnen konnte als »böswillig« oder gar »verrückt«. Beim Sohn war es ähnlich: Er hatte die Worte ja gehört, sie aber im Kontext seiner eigenen Erwartungsstrukturen einem anderen »Ort«, also einer anderen Systemlogik zugeordnet. So war ein Missverständnis entstanden, das darin gründete, dass beide in ihrer

Kommunikation als unterschiedliche Personen auftraten bzw. sich als unterschiedliche Personen adressierten.

Im Beispiel wird deutlich, wie eine Person als »Erwartungskollage« in der Kommunikation auftaucht. Sie erscheint damit nicht als »Mensch«, sondern als »beobachteter Mensch«, also als Adressat von Kommunikation (»Kommunikationsadresse«) und als Anknüpfungspunkt für weitere Selektionen. Da dies Selbstbeobachtung mit einschließt, macht man sich sozusagen auch selbst zu einer »Person«, indem man die entsprechende Logik wählt (natürlich nicht bewusst), in der man kommuniziert. Wenn das Gegenüber nun sich selbst oder den Kommunikationspartner als eine andere Person konstruiert, kann es zu Verwirrung kommen. Diese Sonderform von Polykontextualität ist in Unternehmerfamilien besonders prägnant, denn hier ist man ständig und gleichzeitig Mitglied in verschiedenen Sozialsystemen, ohne dass diese durch Kontextmarkierungen sauber voneinander getrennt sind. Die ständig gleichzeitig erfahrbare Präsenz unterschiedlicher Systemlogiken erschwert es, die Erwartungskollagen passend aufeinander abzustimmen. Die Frage, ob man gerade aus der Identität des Unternehmers

Vater und Sohn wird bewusst, dass keiner von beiden »böse«, »dumm« oder »krank« ist, sondern dass jeder aus einer anderen Logik heraus gesprochen und gehandelt hat

heraus kommuniziert bzw. angesprochen wird oder aus der des Familienmitglieds, ist oft nicht klar zu beantworten. Die Erwartungsstrukturen der Beteiligten beziehen sich dann auf unterschiedliche Bedeutungsfelder: Wie einer Aussage jeweils Bedeutung beigemessen wird, resultiert nicht immer nur aus den familiären Interaktionsmustern, sondern auch aus anderen Sinnsystemen. So entsteht ein besonderes Problem, denn es ist ein Mindestmaß an auf Kenntnissen gegründeten Erwartungen erforderlich, um eine Kommunikation überhaupt in Gang zu bringen. Wenn die Erwartungsstrukturen bestätigt werden, verläuft die Interaktion für die Beteiligten problemlos, daher kommunizieren die Familienmitglieder auch in Unternehmerfamilien natürlich vielfach in passender Weise. Schwierig wird es, wenn die Art, wie die eine Kommunikation an die andere anschließt, für die Beteiligten einen Bruch in ihren Erwartungsstrukturen bedeutet. Hier kann es helfen, eine künstliche Kontextmarkierung einzuführen, die den Beteiligten verdeutlicht, dass keiner der Beteiligten »dumm«, »krank« oder »böse« sein muss, sondern möglicherweise nur als Person »gerade nicht zu Hause« ist, wenn er / sie kommunikativ adressiert wird – eine solche Funktion können z. B. die beschriebenen Stühle erfüllen.

Wie ging es mit Familie Abel weiter?

Nachdem die »schrägen Anschlüsse« deutlich gemacht worden waren, wurde vorgeschlagen, dass beide sich einmal in passender Weise einander gegenüberzusetzen: Vater auf dem Vaterstuhl, Sohn entsprechend auf dem Sohnstuhl. Wie wird die Einladung, das Juwel zu übernehmen, nun beantwortet? Es entsteht eine ganz andere, berührende Szene: Der Sohn zeigt sich tief bewegt vom Vertrauen, das die Eltern ihm entgegenbringen, nimmt mit einem Ausdruck von Dankbarkeit und Wertschätzung das Angebot an. Ein Moment der Stille und des Angerührt-Seins entsteht, erkennbar tut es dem Vater gut, dass da etwas so »angekommen« ist, wie er es sich gewünscht hat. Dann werden beide aber auch noch einmal aufgefordert, sich auf die beiden anderen Stühle zu setzen: Wie lautet Vaters Angebot hier anders? Hmm, er überlegt, es kommt ein viel sachlicheres Angebot: »Ich habe hier ein gut geführtes, interessantes Unternehmen, schuldenfrei und gut im Betrieb. Wir suchen einen Nachfolger, und ich könnte mir vorstellen, dass du das gut machen würdest!« – Auch der Sohn reagiert ganz anders: »Ich finde das Angebot sehr interessant, herzlichen Dank. Ich würde das gern prüfen – es geht ja um meine Zukunft« – er hatte kurz zuvor nach Studienabschluss ein anderes berufliches Angebot bekommen –, »lass uns einmal verhandeln, wie die Rahmenbedingungen einer Übergabe genau aussehen könnten.« Beiden wird in dem Moment bewusst, dass hier keiner von beiden »böse«, »dumm« oder »krank« ist, sondern dass jeder aus einer anderen Logik heraus gesprochen und gehandelt hatte. In ihrer Interaktion waren zwei unvereinbare Logiken »aufeinandergeprallt« und hatten eine besondere Qualität des Missverstehens erzeugt, die von den beiden jeweils »personenbezogen« so verrechnet worden war, als sei der andere »nicht in Ordnung«. Auf lange Sicht gesehen, brachte diese Szene zwar einen deutlichen Erkenntnisgewinn für die Familie, die Anlässe für Auseinandersetzungen, v. a. zwischen Vater und Sohn, wurden von allen jedoch als so gravierend erlebt, dass die Familie sich schließlich entschied, das Nachfolgeprojekt nicht weiter zu verfolgen: »Uns ist klargeworden, dass auf Dauer die Familienbeziehungen zu stark davon beeinträchtigt worden wären!« So wurde ein externer Manager eingestellt, der den Betrieb weiterführte. Alle waren sich jedoch einig, dass sie diesen Prozess, zu sortieren und zu entscheiden, nicht hätten leisten können, wenn ihnen nicht klar geworden wäre, dass das, was sie als »unlösbares Problem zwischen Vater und Sohn« betrachtet hatten, zu den typischen Dilemmata von Unternehmerfamilien gehört.

Die Rolle psychologischer Kontrakte für die Entstehung von Konflikten

Marcel Hülsbeck, Arist v. Schlippe, Witten/Herdecke

Zusammenfassung

Ein »Psychologischer Kontrakt« kann zwischen zwei oder mehr Personen in einer Organisation entstehen, zwischen denen Machtgefälle und/oder Informationsasymmetrien bestehen. Dabei führt ein von einer Seite aus gegebenes, vage und unscharf formuliertes Versprechen dazu, dass die andere Seite Verpflichtungen eingeht. Diese sind mit der selbstverständlichen Erwartung auf einen später erfolgenden angemessenen Ausgleich verbunden. Wenn dieser ausbleibt, ist zu erwarten, dass es in Organisationen, aber auch in anderen Kontexten zu Konflikten kommt. In einem vierstufigen Modell der Konfliktentstehung wird beschrieben, wie es ausgehend von den Konfliktpotenzialen, die aus diesen Verträgen heraus entstehen, zu einer entsprechenden Konfliktwahrnehmung und -bewertung der Parteien kommt, die dann im Konfliktaustritt münden kann. Ein besonderes Augenmerk ist auf sog. kalte Konflikt dynamiken zu legen, die gerade deshalb als besonders gefährlich gelten, weil sie weniger schnell ins Auge fallen als »heiße Konflikte«.

Schlüsselbegriffe

Psychologischer Kontrakt, Organisationskonflikte, heiße Konflikte, kalte Konflikte

Einführung und Begriffsbestimmung

In diesem Text soll der Frage nachgegangen werden, inwieweit das Ende der 1980er Jahre von Denise M. Rousseau im Gefolge früherer Arbeiten von Chris Argyris und Edgar Schein vorgeschlagene Konzept der impliziten bzw. »psychologischen Kontrakte« (Rousseau, 1989; Rousseau/McLean Parks, 1993; Robinson/Rousseau, 1994; Morrison/Robinson, 1997) zur Erklärung von Konflikten und Konflikt dynamiken in Organisationen, aber auch in anderen Kontexten genutzt werden kann. Der Begriff wurde ursprünglich geprägt, um das Verhältnis zwischen Angestellten und Führungskräften in Organisationen zu verstehen, lässt sich aber u. E. durchaus auch auf Konflikte in anderen Kontexten übertragen (siehe hierzu für Unternehmerfamilien etwa v. Schlippe/

Hülsbeck, 2016). Als psychologischer Kontrakt wird eine Reihe von wechselseitigen Erwartungen zwischen Organisation und Individuum beschrieben.¹ Etwas allgemeiner sprechen Robinson und Rousseau von einer »Austauschvereinbarung « zwischen zwei Parteien. Es gehe um »die Überzeugung einer Person über die Verabredungen und Bedingungen einer wechselseitigen Vereinbarung. Diese Vereinbarung wurde in irgen einer Form als Versprechen gegeben und von beiden Seiten akzeptiert « (Robinson/Rousseau, 1994, S. 246 übers. durch die Autoren). Das Problem dieser Erwartungen ist, dass sie von beiden Seiten als selbstverständlich angesehen und darum nie hinterfragt werden. Sie beziehen sich auf ein ausgesprochenes oder unausgesprochenes Versprechen, das verbal oder nonverbal (durch Handlungen, Signale und Symbole) gegeben und durch eine lange andauernde Praxis im Alltag bestätigt wird. Psychologische Kontrakte lassen sich durch drei verwandte, aber differenzierte Aspekte charakterisieren (Rousseau/McLean Parks, 1993):

- *Versprechen (Promises)*: Diese werden von einer Seite aus gegeben, die über Macht, Autorität oder Ressourcen verfügt, sie sind vage gehalten (»Fangen Sie erst einmal an, über das endgültige Gehalt reden wir dann nach der Probezeit . . .« oder: »Da werden wir uns dann schon einig!«).
- *Verpflichtungen (Obligations)*: Diese werden von der anderen Seite eingegangen, die in Bezug auf Macht und Ressourcen auf die andere Person angewiesen ist (also eine andere Arbeitsstelle wird gekündigt oder abgelehnt, ein Dienst wird »schonmal « aufgenommen, ohne dass die vertraglichen Details geklärt sind usw.).
- *Erwartungen (Expectations)*: Diese entstehen aus der Kopplung von Versprechen und Verpflichtung. Aufgrund des erlebten Versprechens sieht sich die eine Seite in der selbstverständlichen Erwartung von dessen Erfüllung. Die Selbstverständlichkeit führt dazu, dass die Vereinbarung im weiteren Verlauf meist nicht einmal mehr erwähnt, geschweige denn geklärt wird. Auch von der anderen Seite aus wird eine Selbstverständlichkeit erlebt, falls der psychologische Kontrakt nicht, auch das kommt vor, von der einen Seite bewusst eingesetzt wird, um sich beispielsweise einem neuen Mitarbeiter gegenüber einen Vorteil zu verschaffen, der sich ja, wenn der Arbeitsvertrag einmal unterzeichnet ist, in der schlechteren Verhandlungsposition befindet.

¹ In der Literatur wird zwischen »transactional « und »relational« contracts unterschieden, erstere beziehen sich auf klar messbare Größen (»services in exchange for compensation «), ihre Verletzung führt in der Regel zum Ende eines Arbeitsverhältnisses (George, 2009, S. 12 ff.). Wir verstehen psychologische Kontrakte i. e. S. eher als »relational«, also als implizite Beziehungsverträge und konzentrieren uns in unseren Ausführungen auf diese.

Beispiel: Die Mutter in einer Familie besitzt eine besondere Halskette. Es sind echte, naturgewachsene Perlen, welche die Großmutter mütterlicherseits zur Hochzeit von ihrem Ehemann als Geschenk bekommen hatte. Die vier Töchter der Mutter kennen die Geschichte. Jede ist sich sicher, dass sie diese Kette einmal erben wird, war sie ihr doch persönlich in einer emotional bewegenden Situation von der Mutter versprochen worden. Umso größer ist das Erstaunen von drei Schwestern, als nach dem Tod der Mutter im Testament eine Enkelin als Erbin bestimmt wird. Ein aufkommender Konflikt kann vermieden werden, als die Schwestern sich zusammen darüber austauschen, dass sich jede von ihnen an eine solche Situation trauter Zweisamkeit erinnerte, in der die Mutter ihr diese Kette versprochen hatte. Da sie der Mutter keine Böswilligkeit unterstellten, konnten sie rekonstruieren, dass die jeweilige Situation für die Mutter offenbar einen anderen Stellenwert hatte als für die jeweilige Tochter: Während die Aussage für die Mutter ein Ausdruck der besonderen Nähe zu der ihr jeweils gerade gegenüberstehenden Tochter war, hatte diese die Szene als verbindliches Versprechen erlebt. Die Mutter hatte ihre Äußerung offenbar nach kurzer Zeit vergessen. Als den Schwestern dies klar wurde, löste sich der Ärger über die Benachteiligung auf: »So war sie halt, die Mutter!«, man konnte es ihr einfach nicht übelnehmen (aus v. Schlippe/ Hülsbeck, 2016).

Inzwischen liegen zahlreiche Studien zu dem Rahmenkonzept vor (s. z. B. Zhao/Wayne/Glibkowski/Bravo, 2007; für einen guten Überblick: Coyle-Shapiro/ Parzefall, 2008; George, 2009). Obwohl es unmittelbar einleuchtet, dass das Thema »psychologische Kontrakte« für viele Fragestellungen, die Konflikte betreffen (nicht nur in Organisationen, sondern, wie gesagt, auch in Familien oder anderen sozialen Strukturen), bedeutsam sein dürfte, liegen erstaunlich wenige Studien dazu vor, wie sich Verläufe der Kontrakte auf Konfliktodynamiken auswirken. Tatsächlich war in einer durch uns vorgenommenen Literaturrecherche nicht eine einzige empirische Arbeit hierzu auffindbar. Es gibt empirische Studien über die Rolle von Persönlichkeitsfaktoren beim Zustandekommen einer solchen Vereinbarung, über die Bedeutung des Bruchs dieser Art von Kontrakten und das damit einhergehende Gefühl von mangelnder Fairness für die Motivation der Mitarbeiter, für das Ver- bzw. Misstrauen gegenüber der Führung, über innere Kündigung, Burn-out, unethische und schädigende Verhaltensweisen in Geschäftsbeziehungen u. v. a. m. (zusammengefasst s. Coyle/ Parzefall, 2008; George, 2009; s. a. Dexheimer in diesem Heft). Die Konsequenzen werden recht einheitlich beschrieben: emotionale Belastung, Gefühle des Verraten-Seins, Ärger und die Erfahrung ungerechtfertigter Beschädigung.

In diesem Zusammenhang ist auch das Konzept der »beruflichen Gratifikationskrisen« (auch: Anerkennungskrisen) zu erwähnen, welches zu den hier beschriebenen Überlegungen eine große Nähe aufweist. Diese Form der Krise geht nachweislich mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen einher (Siegrist, 2015, S. 18 ff., vgl. auch Siegrist in diesem Heft). Die Aussage eines Herzinfarktpatienten wenige Tage vor Ausbruch zeigt sehr deutlich Merkmale des Bruchs eines psychologischen Vertrags: »Mein Chef hatte mir versprochen, mich zum Leiter eines Betriebs zu machen, einer Druckerei. Das war immer mein Traum gewesen. Er hat sein Versprechen gebrochen, ganz plötzlich, von einem Tag auf den anderen. Es hat mich ins Mark getroffen. Es war eben mein Traum gewesen. Es hat mich unheimlich erwischt. Von da an ging es bergab.

» Er hat sein Versprechen gebrochen,
ganz plötzlich, von einem Tag auf den anderen.
Es hat mich ins Mark getroffen.

Die Qualmerei fing an, 80 Zigaretten pro Tag.« (ebd., S. 18) Siegrist zufolge unterscheiden gerade derartige Statusbedrohungen bzw. glücklosen Statusinvestitionen die Gruppe der Infarktpatienten von der herz-kreislauf-gesunden Kontrollgruppe. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass ein »psychological contract breach« sich negativ auf nahezu alle »work-related outcomes« auswirkt. Die bereits erwähnte Metaanalyse von Zhao et al. (2007) konnte dies eindrücklich zeigen. Doch inwiefern das Konzept mit Konfliktodynamiken zusammenhängt, ist ungeklärt.

Psychologische Kontrakte und Konflikte

Psychologische Verträge werden oft unausgesprochen, aufgrund von Andeutungen oder ambigen Signalen einer Seite geschlossen (»Fangen Sie doch erstmal an, alles Weitere schau'n wir dann mal!«). In der Regel sind sie mündlich, ohne klare Festlegung auf Vertragsziele, und sie lassen Interpretationsspielräume offen, die von beiden Seiten unterschiedlich ausgelegt werden können. Sie sind daher – noch mehr als alle anderen Vertragsformen – ihrem Wesen nach unvollständige Verträge. Die beteiligten Vertragsparteien können bei Vertragsschluss weder die zukünftige Situation vorhersehen, noch haben die Partner eine vollständige Einsicht in das Wesen oder die Motivation und Interessenlage des jeweils anderen. Dementsprechend dürfte die spätere Verletzung eines einmal eingegangenen psychologischen Vertrages eher die Regel als die Ausnahme sein. Inwiefern eine solche Verletzung zu einem Konflikt führt – und wie eine solche Konfliktentstehung verstanden werden kann, ist Thema dieses Aufsatzes. In

einem ersten theoretischen Versuch soll dabei das Modell zu Vertragsbrüchen in psychologischen Verträgen (Morrison/Robinson, 1997) mit einem vierstufigen Modell der Konfliktenstehung kombiniert werden. Wir unterscheiden hier zwischen Konfliktpotenzialen, die aus dieser Art von Verträgen heraus entstehen, für die eine entsprechende Konfliktwahrnehmung und -bewertung der Parteien erforderlich ist, bis es möglicherweise zum Konfliktausbruch kommt.

- Die Entstehung von *Konfliktpotenzialen* aus psychologischen Verträgen beruht zunächst auf ihrer oben erwähnten Unvollständigkeit. Diese kann dazu führen, dass der Vertrag von den Parteien mental angepasst oder tatsächlich nachverhandelt wird. Es kann allerdings auch sein, dass sich über die Zeit eine grundsätzliche Unvereinbarkeit der Parteien bezüglich der Vertragsbestandteile offenbart, welche vorher einer oder beiden Parteien nicht bewusst war.
- Ob ein bestehendes Konfliktpotenzial nun auch zu einer *Konfliktwahrnehmung* führt, hängt einerseits von der sog. Salienz (Wichtigkeit, Ausmaß und Plastizität) der möglichen Vertragsverletzung ab, andererseits von der Wachsamkeit des Vertragspartners für mögliche Verletzungen. Je nach Grad an Salienz oder Wachsamkeit führt dies früher oder später zur wahrgenommenen Nichteinhaltung eines Vertragsversprechens, zu der Erfahrung: »Das war so nicht vereinbart!«
- Diese wahrgenommene Nichteinhaltung muss anschließend einen Prozess der *Konfliktbewertung* durchlaufen (vorstellbar analog zu Lazarus/ Averill/Opton, 1977).
- Die jeweilige Bewertung entscheidet dann darüber, ob das nicht eingehaltene Versprechen letztendlich als mehr oder weniger gravierender Vertragsbruch interpretiert wird und damit zum Konfliktausbruch führt.

Die vier Aspekte sollen im Folgenden genauer untersucht werden.

Konfliktpotenziale in psychologischen Kontrakten

Psychologische Kontrakte als »Beziehungsverträge « sind keineswegs starre Konstrukte. Wie alle anderen Beziehungsformen entwickeln sie sich mit den Beteiligten und den Kontexten weiter und müssen gegebenenfalls nachverhandelt werden. Kleinere (Mikro-)Formen der Aus- und Nachverhandlung und das Feststellen von Unvereinbar-

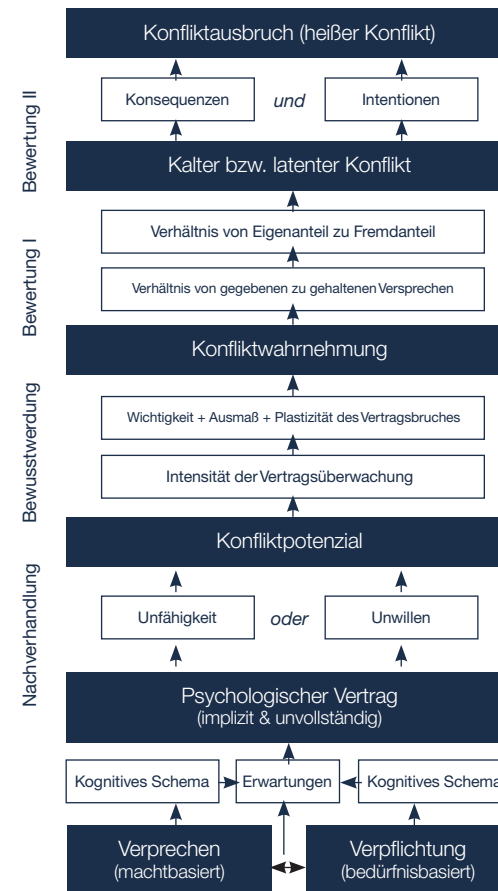


Abbildung 1 Konfliktenstehung in psychologischen Verträgen

keiten in Beziehungen sind alltägliche Kommunikationsbestandteile und werden vermutlich ständig von den Vertragspartnern gelöst, ohne die Bewusstseinschwelle zu übertreten. Auslöser größerer Nachverhandlungen sind zum einen die Unfähigkeit der Vertragspartner, eingegangene Beziehungsversprechen einzuhalten, zum anderen der Unwille, bereits als Vertragselemente gegebene Beziehungsversprechen auch einzulösen. Und schließlich kann sich zu einem späteren Zeitpunkt herausstellen, dass der psychologische Kontrakt von beiden Seiten aus so unterschiedlich interpretiert wurde, dass eigentlich vom ersten Moment an eine Unvereinbarkeit bestand, die beiden Parteien nicht oder nur zum Teil bewusst war. All

diese Momente können Auslöser für eine Neujustierung und ggf. Explizierung bislang impliziter psychologischer Verträge sein. Gelingt diese Neuverhandlung für beide Vertragsparteien zufriedenstellend, wird ein möglicher Konflikt abgewendet. Gelingt dies nicht, existiert zumindest Konfliktpotenzial.

» Der Bruch des Vertrages wird von einer Vertragspartei ex ante mit einkalkuliert.

Die Unfähigkeit zur Einhaltung eines psychologischen Vertrages kann z. B. darauf beruhen, dass einer der Vertragspartner zu Beginn der Beziehung Versprechungen eingeht, die er zwar einzuhalten bereit war, die er aber aufgrund äußerer Umstände später nicht einlösen kann. So könnten eine schlechtere wirtschaftliche Lage des Unternehmens oder andere unerwartete Veränderungen in der Umwelt es unmöglich machen, gegebene Versprechen einzuhalten. Eine in Aussicht gestellte Beförderung eines Mitarbeiters etwa kann unmöglich geworden sein, da ein Betriebsteil verkauft wurde oder Stellen eingespart werden müssen. Meist dürfte es den Beteiligten verständlich sein, dass solche Änderungen weitestgehend außerhalb des Einflussbereichs des anderen Vertragspartners liegen. Daher führt die Unfähigkeit zur Erfüllung eines solchen Versprechens in der Regel nicht in einen Konflikt, sondern eher zu einer Anpassung des impliziten (manchmal dann auch des expliziten) Vertrages. Ein relevantes Konfliktpotenzial entsteht hier nur, wenn für eine Vertragspartei absehbar ist, dass die andere Partei hätte absehen können, dass das Eintreten der notwendigen günstigen Umweltbedingungen zur Erfüllung eines gegebenen Versprechens sehr unwahrscheinlich war. Der jeweils andere Vertragspartner ist natürlich nur ungern Teil einer solchen »Versprechenslotterie«. Wird es einem Vertragspartner durch äußere Umstände unmöglich, ein Versprechen zu erfüllen, welches Teil des psychologischen Vertrages ist, dann hängt das entstehende Konfliktpotenzial mithin davon ab, wie realistisch das gegebene Versprechen war. Es kann aber auch sein, dass ein Vertragspartner zu Beginn einer Beziehung Versprechen eingeht, die er hinterher nicht halten will. Dieser Unwille gegen die Einlösung eines solchen Versprechens kann bereits vor Abschluss des psychologischen Vertrages bestehen, d. h. der Bruch des Vertrages wird von einer Vertragspartei ex ante mit einkalkuliert. So ist es nicht unüblich, mehreren Nachwuchskräften Beförderungen zu versprechen, wohl wissend, dass auf der nächsten Hierarchiestufe nur eine oder wenige Stellen in absehbarer Zeit zu besetzen sind. Dieses Karriereversprechen soll die Leistungsmotivation der Mitarbeiter steigern, zieht aber von vorneherein die Unmöglichkeit der Einhaltung dieses Versprechens gegenüber der Mehrzahl der betroffenen Mitarbeiter mit ins Kalkül. Eine andere Quelle dieses Unwillens kann sich nach Vertragsabschluss (ex post) entwickeln. Organisationen befinden sich in einem ständigen Abwägungsprozess bezüglich der Minimierung der Kosten von Entscheidungen. So ergibt es ökonomisch durchaus Sinn, in einem psychologi-

schen Vertrag implizierte Versprechen zu brechen, wenn die geschätzten Folgekosten des Bruchs geringer sind als die Kosten der Einhaltung eines Versprechens. So könnte eine Organisation einem Mitarbeiter eine in Aussicht gestellte Weiterqualifizierungsmaßnahme verweigern, wenn sie fürchtet, dass diese Qualifikation dazu führt, dass der Mitarbeiter für andere Arbeitgeber attraktiver wird und dadurch die Gefahr seiner Abwanderung steigt. Damit spart der Arbeitgeber die Kosten der Weiterbildung und der etwaigen Neubesetzung der Stelle. Vertragspartner kalkulieren bei Schluss des psychologischen Vertrages bereits ihre bestehende oder im Zeitverlauf potenziell entstehende Unwilligkeit zur Erfüllung bestimmter Vertragselemente mit ein. Solche Formen strategischer Nachverhandlungen führen in der Regel zu Konfliktpotenzialen.

In vergleichbarer Weise kann eine Unvereinbarkeit der Erwartungen an die Inhalte und den Umfang des psychologischen Kontrakts bereits zum Zeitpunkt des Vertragsschlusses bestehen oder sich über die Zeit entwickeln. Das »kognitive Schema« (Rousseau, 2001), welches zwei Parteien (hier Mitarbeiter oder Arbeitgeber) mit dem Wesen einer Arbeitsbeziehung verbindet, kann deutlich voneinander abweichen. Solche abweichenden Schemata führen dazu, dass beide Parteien offen oder indirekt und verklausuliert gegebene Versprechungen zu Beginn der (Arbeits-)beziehung² sehr unterschiedlich verstehen und interpretieren. Dies kann so weit gehen, dass sie vollkommen unterschiedliche Versprechen als Bestandteil des psychologischen Kontrakts ansehen (hierhin würde auch das Beispiel der Mutter gehören, die all ihren Kindern dasselbe Schmuckstück versprach, für sie hatte dieses »Versprechen« so wenig Bedeutung, dass sie es sogar wieder vergaß).

Beispiel: So könnte es sein, dass eine hochgradig leistungsorientierte und kompetitive Organisation einem neuen Mitarbeiter eine hohe Jobsicherheit verspricht und diese implizit an eine überdurchschnittliche Leistung des Mitarbeiters knüpft (ihm also ein entsprechendes »Versprechen« unterstellt). Dagegen mag der Mitarbeiter diese Ankündigung als Teil der sozialen Verantwortung des Arbeitgebers interpretieren, unabhängig von seiner Arbeitsleistung.

² Sicher geht, wie schon mehrfach angedeutet, die hier entwickelte Perspektive auf psychologische Kontrakte über Arbeitsbeziehungen allein hinaus. So dürfte eine interessante Variante, die durchaus dem Konzept des psychologischen Kontrakts ähnelt, etwa das in der Paartherapie verwendete Konzept des »Opening Gambit« sein: Oft finden sich in den ersten Momenten/Tagen einer beginnenden Liebesbeziehung bedeutsame Handlungen, die den Charakter unausgesprochener Versprechungen haben und die von beiden Partnern unterschiedlich wahrgenommen und interpretiert wurden. Viele spätere Partnerschaftskonflikte lassen sich vor dem Hintergrund solcher impliziter Beziehungsverträge besser verstehen.

Konfliktpotenziale ergeben sich, wenn deutlich wird, dass der auf Grundlage derart unterschiedlicher Implikationen geschlossene formale Arbeitsvertrag nachverhandelt werden müsste. Es ist höchst unwahrscheinlich, dass diese leicht auflösbar sein werden. Ihre kognitiven Schemata haben die Beteiligten sozusagen als persönlichen Kontext in die Verhandlung mit eingebracht, sie haben mit der langfristigen sozio-kulturellen Sozialisation beider zu tun – zu erwarten ist, dass beide Seiten mit entsprechender Empörung auf die Erwartungsenttäuschung reagieren, beide Seiten dürften die Situation als höchst ungerecht empfinden. Auch kleinere Differenzen der Schemata können durch ständige erkennbare unterschiedliche Interpretationen des psychologischen Kontrakts im Alltagsverhalten der beiden Vertragspartner deutlich werden (so geht etwa der eine regelmäßig punktgenau mit Ablauf der Dienstzeit nach Hause, während der andere selbstverständliche Mehrarbeit erwartet). So können über die Zeit die Erwartungsenttäuschungen zunehmen und das Konfliktpotenzial in der Beziehung schüren: Eine Stimmung, die vielleicht anfangs mit »etwas stimmt nicht« bezeichnet wird, wächst sich zu massivem Ärger aus, der an irgendeiner Stelle dann plötzlich in Konflikt umschlägt. Wie schon gesagt, dürfte die Unvollständigkeit psychologischer Kontrakte der zu erwartende Normalfall sein. Schon aufgrund der aus unterschiedlichen Rollen entstehenden Informationsasymmetrie der Beteiligten ist es unwahrscheinlich, dass die Informationen zwischen Mitarbeiter und Arbeitgeber deckungsgleich sind, oder dass beide Beteiligten die Relevanz verschiedener Informationen gleich gewichten. Darüber hinaus rekonstruieren beteiligte Parteien uneindeutige und unvollständige Informationen auf Grundlage sehr persönlicher Heuristiken, die für die andere Seite nicht zugänglich sind (Rousseau/McLean Parks, 1993). Das zu Beginn jedes psychologischen Kontrakts bestehende Konfliktpotenzial kann damit über die Zeit hinweg durch die Komplexität des organisationalen Geschehens potenziert werden.

Konfliktwahrnehmung in psychologischen Kontrakten

Die Frage, ob aufkommende Konfliktpotenziale tatsächlich dazu führen, dass explizit ein nicht eingehaltenes Versprechen erlebt wird, hängt davon ab, ob es für den Betroffenen salient wird (also auffällig, bedeutsam). Erst in der Enttäuschung des Selbstverständlichen wird der Vertrag als Diskrepanz zwischen dem, was man bekommen hat, und dem, was man als versprochen erlebt hat, erkennbar. Ein zweiter Aspekt ist die Wachsamkeit des Betroffenen für mögliche Verletzungen. Die Konfliktwahrnehmung bildet also (s. o.) die erste Phase eines mehrstufigen Bewertungsprozesses (Lazarus et al., 1977). Hier wird zunächst die Relevanz des entstandenen Potenzials bewertet.

Die Salienz des Konfliktpotenzials lässt sich nach Morrison und Robinson (1997) durch drei Aspekte charakterisieren:

- Die *Wichtigkeit* des entstandenen Potenzials bezieht sich auf die Zentralität und Tiefe der möglichen Verletzung. Betrifft diese aus Sicht des Mitarbeiters ein zentrales Element des psychologischen Vertrages, wird sie mit hoher Wahrscheinlichkeit zu der Wahrnehmung führen, dass ein Konflikt vorliegt: Geht es um einen irgendwann in Aussicht gestellten neuen Bürostuhl oder um eine substantielle Gehaltserhöhung bzw. Beförderung, die verweigert wird?
- Das *Ausmaß* des Konfliktpotenzials beschreibt, in welcher Breite der psychologische Kontrakt potenziell verletzt wird. So könnte der nicht gewährte Bürostuhl vom Mitarbeiter zwar an und für sich als Marginalie wahrgenommen werden, aber gleichzeitig symbolhaft einen zentralen Wert des Mitarbeiters verletzen, etwa seine Selbstachtung.
- Im Rahmen der *Plastizität* wiederum stellt sich die Frage, ob der Mitarbeiter das Konfliktpotenzial grundsätzlich als relevant wahrnimmt, ob es also in der bereits beschriebenen organisationalen Komplexität und Ambiguität überhaupt wahrnehmbar ist.

» Der Vertrag wird als Diskrepanz zwischen dem, was man bekommen hat, und dem, was man als versprochen erlebt hat, erkennbar.

Die Salienz besteht aus drei eng verwandten, mit der Wahrnehmung verknüpften Aspekten, die aber unterschiedlich gewichtet werden können. Dies lässt sich an der in Konflikten oft gehörten Vorhaltung, ein Mitarbeiter »sollte doch aus einer Mücke keinen Elefanten machen« illustrieren. Es ließe sich fragen, warum gerade aus dieser Mücke ein Elefant gemacht wurde (Plastizität), ob die Mücke nicht symbolhaft für einen Elefanten steht (Ausmaß), oder ob die Mücke nicht vom Standpunkt des Mitarbeiters vielleicht doch ein Elefant ist (Wichtigkeit).

Wachsamkeit bezieht sich auf die Frage, wie intensiv die Vertragsbeziehung von den Vertragspartnern überwacht wird. Die Intensität dieser Überwachung ist allerdings mit realen (z. B. Arbeitszeit) und auch psychologischen Kosten verbunden. Dementsprechend variiert diese Wachsamkeit je nach Vertragspartner und auch bei ein und derselben Person über die Zeit. Die Notwendigkeit einer Investition in solche Überwachung hängt zunächst von der Art der Beziehung zwischen den beiden Vertragspartnern ab. Wird die Beziehung selbst als rein instrumentelle Tauschbeziehung (z. B. Arbeit gegen Geld) wahrgenommen, dann werden die Vertragspartner genau darauf achten, dass diese Tauschbeziehung eingehalten wird. Einer solchen Beziehung liegt das Bewusstsein zugrunde, dass vom Vertragspartner nur eingefordert werden kann, was ihm auch nachgewiesen wird. Diese »Beweispflicht« ist damit auch Teil des psychologischen Vertrages. Wird die Beziehung hingegen als nicht auf rein instrumentelle Aspekte reduziert wahrgenommen (z. B. »Wir sind hier alle eine große Familie«), dann wird weniger in die Überwachung der Einhaltung des psychologischen Kontrakts investiert. Dies reduziert die Wahrnehmung möglicher Konfliktpotenziale, führt allerdings auch dazu, dass bei tatsächlichem Eintritt eines Vertrauensbruchs dieser als gravierender wahrgenommen wird.

Konfliktbewertung in psychologischen Kontrakten

Die bisherigen Entwicklungsstufen führen nicht zwangsläufig zum Ausbruch eines Konflikts. Auf der Ebene des Konfliktpotenzials sind mögliche »Grauzonen« von psychologischen Kontrakten angesprochen. Die Bewusstwerdung einer möglichen Vertragsverletzung erfolgt ja oft schrittweise, von ersten Irritationen bis zu der wachsenden Überzeugung, dass der andere sich offenbar nicht an das hält, was doch »eigentlich« vereinbart war. Ob diese Verletzung eines impliziten Versprechens dann auch als Bruch des psychologischen Kontrakts angesehen wird, hängt vom nun folgenden Bewertungsprozess ab. Diese Konfliktbewertung erfolgt durch einen Vergleichsprozess, in dem die betroffene Partei zunächst die gehaltenen und gebrochenen Versprechen der anderen Partei zueinander ins Verhältnis setzt. Wenn die andere Partei die Mehrzahl der eingegangenen Versprechen nach bestem Wissen und Gewissen eingehalten hat (vgl. oben zu Unfähigkeit und Unwillen) und die nicht eingehaltenen Versprechen eher weniger zentrale Aspekte (vgl. oben zu Salienz und Wachsamkeit) betreffen, fällt die »Vertragsbilanz« positiv aus und man kann davon ausgehen, dass es nicht zum offenen Konflikt kommt (vgl. allerdings die Ausführungen weiter unten zu »kalten« Konflikten). Auch die wahrgenommene Ausgewogenheit der Beziehungen der Vertragspartner und ihre gemeinsame Geschichte (wird die Beziehung ansons-

ten als wertschätzend und fair erlebt?) o. ä. mag eine Rolle spielen. Doch auch wenn zentrale Bereiche der Vertragsversprechen enttäuscht werden, also die Bewertung der Bilanz negativ ist, muss dies nicht automatisch zum Konflikt und ggf. Kontraktbruch führen. Erst wenn in einer zweiten Einschätzung das Verhältnis der eigenen Investitionen in den Vertrag als krass im Missverhältnis zu dem Verhalten des anderen steht, wird ein Vertragsbruch als Konfliktauslöser bewertet werden: »Nach allem, was ich hier getan und geleistet habe, kommt von der anderen Seite jetzt das!«

» Auch wenn Vertragsversprechen enttäuscht werden, muss dies nicht automatisch zum Konflikt führen.

Hier wird besonders deutlich, dass diese Einschätzungen auch Verzerrungen unterliegen, die u. U. viel mit der persönlichen Geschichte des jeweiligen Akteurs zu tun haben (»Mein ganzes Leben schon werde ich hintergangen, jetzt lasse ich mir das nicht mehr gefallen!«).

Die zentrale Emotion, von der hier ausgegangen werden kann, dürfte Empörung sein, die in der Regel ein verletztes Gerechtigkeitsempfinden begleitet (Kickul/Lester, 2001; Montada, 2014). Bei psychologischen Verträgen handelt es sich wie gesagt um weitgehend implizite und subjektive Versprechensbündel, die von Beginn an auf mehr oder weniger unterschiedlichen Verständnissen der Vertragsbeziehung aufbauen. Es ist offensichtlich, dass dieser Bewertungsprozess von individuellen Charakteristiken und hoch subjektiven Einschätzungen der Vertragsparteien beeinflusst wird. Mit einer objektiven ökonomischen Realität (sofern es diese überhaupt geben kann) hat das nicht mehr viel zu tun. Das Interessante ist, dass dabei die Empörung auf beiden Seiten hoch sein kann: im Sinne einer subjektiven Kontenführung (wie Stierlin sie etwa in Familien eindrücklich beschrieben hat, vgl. Stierlin, 2005) verrechnet jede Seite das Geschehen im Sinne sog. selbstdienlicher Verzerrungen. Beim sogenannten »fundamentalen Attributionsfehler« werden Erfolge der eigenen Leistung, Misserfolge aber der Umwelt zugeschrieben, eigene aggressive Handlungen werden als vom anderen verursacht (»Ich hatte keine Wahl!«), die des anderen aber als Ausdruck negativer Aspekte seiner Persönlichkeit gewertet (Kelley/Michela, 1980; Miller/Ross, 1975). Bezogen auf psychologische Kontrakte dürfte zu einem solchen Bewertungsprozess gehören, dass die eigene Rolle und der eigene Beitrag zu einem möglichen Vertragsbruch heruntergespielt wird, während man der Gegenseite eine größere Verantwortung

zuschreibt. Da dies »dummerweise« wechselseitig von beiden Beteiligten getan wird, nimmt es nicht wunder, dass die psychologischen Bilanzierungen auf beiden Seiten weit auseinanderliegen können. Weicht das Ergebnis dieses Vergleichs deutlich von den ursprünglichen impliziten Erwartungen an die Erfüllung des psychologischen Kontrakts ab, dann wird dies als Bruch wahrgenommen.

Konfliktwahrnehmung in psychologischen Kontrakten

Doch auch die Wahrnehmung eines Vertragsbruches führt nicht zwingend zu einem Konflikt zwischen den beiden Vertragsparteien. Vielmehr ist davon auszugehen, dass sich eine weitere Bewertung anschließt, welche sich nicht nur auf den konkreten auslösenden Vorfall des Vertragsbruchs bezieht, sondern die Wirkung einer Eskalation für die gesamte Situation mit einbezieht. So wird die betroffene Partei mögliche Ergebnisse und Konsequenzen einer Konfliktaustragung, vermutete Intentionen der anderen Partei, Gerechtigkeitsüberlegungen und die allgemeine Natur der Sozialbeziehungen mit dem Gegenüber in ihre Überlegungen einbeziehen. So bedeutet beispielsweise das Vorenthalten einer ursprünglich vielleicht vage in Aussicht gestellten, aber doch erwarteten Beförderung, dass hier ein implizites Vertragsversprechen nicht eingehalten wurde. Ob dies dann zum Anlass für einen Konflikt wird, hängt von der Frage ab, welche Konsequenzen sich daraus für den Mitarbeiter ergeben. So wären in diesem Beispiel neben dem entgangenen Gehalt durch Nichtbeförderung auch ein möglicher Reputationsverlust des Mitarbeiters, verlangsamte oder veränderte Karrierewege, Verletzung des Selbstwertgefühls oder negative Einflüsse auf den sozialen Status in der Organisation mit einzubeziehen. Diese indirekten Konsequenzen werden oft von der anderen Seite nicht berücksichtigt, obwohl sie zentral für den psychologischen Kontrakt sein können.

»» Während der heiße Konflikt durch Wut geprägt ist, regieren im kalten Konflikt die Angst und das Verstummen.

Neben den Konsequenzen des Vertragsbruchs bewertet die betroffene Partei auch die wahrgenommenen Intentionen der anderen Partei. So wird ein nicht beförderter Mitarbeiter darüber nachdenken, ob der wahrgenommene Vertragsbruch der Unfähigkeit, dem Unwillen oder gar einer betrügerischen Absicht des Arbeitgebers zuzuschreiben ist, oder ob die Entwicklung über den Vertragsverlauf hinweg zumindest teilweise ihm selbst zuzurechnen ist. Kommt der Mitarbeiter zu der Überzeugung, dass der Arbeitgeber die Nichterfüllbarkeit des Versprechens hätte vorhersehen können, oder dass die Entscheidung gar intentional herbeigeführt wurde, wird er dies als konfliktbegünstigende Konfrontation interpretieren. Kommt der Mitarbeiter zu dem Schluss, dass der Vertragsbruch zumindest teilweise auf eigene unrealistische Erwartungsbildung zurückgeht, wird der anstehende Konflikt unterbleiben oder zumindest einen schwächeren und konstruktiveren Verlauf nehmen.

Heiße und kalte Konflikte

An dieser Stelle soll auf eine bedeutsame konflikttheoretische Unterscheidung eingegangen werden. Wie wir bisher argumentierten, lassen sich einige psychologische Bedingungen formulieren, die dem Ausbruch eines Konflikts infolge einer Verletzung eines erlebten psychologischen Kontrakts vorausgehen. Die Ausführungen bisher beziehen sich dabei auf einen offen ausgetragenen Konflikt. Doch spielen sich zahlreiche Konfliktformen auch unterhalb dieser Schwelle ab. Ein Vertragspartner etwa mag sich nicht angemessen behandelt fühlen, kann dies aber zunächst »schlucken«, um einen ansonsten erträglichen Zustand nicht zu gefährden. Hier kann es gleichwohl, wie die Literatur zeigt (etwa Coyle-Shapiro/Parzefall, 2008, S. 24 ff.), zu einer reduzierten Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz und reduziertem Vertrauen in die Organisation kommen – Phänomene, die nicht unmittelbar als »heißer Konflikt« erkennbar werden, jedoch durchaus in die Dynamik eines »kalten Konflikts« münden können (Glasl, 2014a, zur Differenzierung dieser Konfliktformen s. 2014b). Während der heiße Konflikt durch Wut geprägt ist, regieren im kalten Konflikt die Angst und das Verstummen (ebd.). Die damit einhergehende sinkende Identifikation mit der eigenen Firma mag das Risiko unethischen Verhaltens steigern (Eckerd/Hill/Boyer/Donohue/Ward, 2013; Hill/Eckerd/Wilson/Greer, 2009).

Derartige Konflikte haben unter Umständen eine lange Entwicklungsgeschichte und können sich lange hinziehen. Vielleicht wurde deshalb das Thema Konflikte im Zusammenhang mit psychologischen Kontrakten so wenig thematisiert. Doch kalte Konfliktodynamiken sind ebenfalls hoch gefährlich, vielleicht gerade wegen ihrer geringeren Sichtbarkeit. Während ein »heißer« Konflikt von Veränderungshoffnung getragen ist, gilt dies für kalte Dynamiken nicht. Zum einen sind sie ein Aspekt von »innerer Kündigung« und eher durch Ironie, Sarkasmus und »Verhinderungsziele« (Glasl, 2014b) gekennzeichnet (man tut alles dafür, dass es der Gegenseite schwerer wird, ihre Ziele zu erreichen), zum anderen können sie jederzeit, manchmal aus von außen kaum nachvollziehbaren Anlässen, in heftige und destruktive Eskalation umschlagen (»Jetzt reicht's!«).

Implikationen für die Moderation von Konflikten

Es war unser Interesse, auf einen Aspekt hinzuweisen, der in der Literatur bislang nur wenig thematisiert wurde: die Bedeutung psychologischer Kontrakte für die Entstehung von Konflikten. Es ging uns darum, ein Modell vorzustellen, mit dem verstanden werden kann, wie sich Verletzungen derartiger Verträge in offene Konflikte hinein entwickeln können. Nicht jeder Bruch führt dabei zwangsläufig zum Konflikt. Die Literatur zeigt, dass viele derartige Brüche von den »Betrogenen« eher mit Rückzug in innere Kündigung oder Krankheit, und damit in »kalte Konflikte« verarbeitet werden. Doch kann es, und das ist der Sinn unseres Textes, sinnvoll sein, bei der Moderation offener Konflikte die »Spur« mit zu bedenken, dass die Dynamik durch die Erfahrung des Bruchs eines oder mehrerer psychologischer Kontrakte mit erklärt werden kann. Eigene Erfahrungen in der Konfliktmoderation zeigen jedenfalls, dass die Betroffenen das Konzept schnell verstehen. Die Klärung unterschiedlicher Voraussetzungen und impliziter Vorstellungen über den Vertragsinhalt zu Beginn der Vertragsbeziehung kann das Verständnis der Konfliktparteien füreinander erhöhen und damit dazu beitragen, Konflikte konstruktiv zu bearbeiten.

Literatur

- Coyle-Shapiro, J./Parzefall, M. (2008). Psychological contracts. In J. Barling/C. L. Cooper (Eds.), *The SAGE handbook of organizational behavior* (pp. 17 – 34). London: SAGE Publications.
- Eckerd, S./Hill, J./Boyer, K. K./Donohue, K./Ward, P.T. (2013). *The relative impact of attribute, severity, and timing of psychological contract breach on behavioral and attitudinal outcomes*. *Journal of Operations Management*, 31, 567 – 578. DOI 10.1016/j.jom.2013.06.003.
- George, C. (2009). *The psychological contract. Managing and developing professional groups*. London: McGrawHill.

- Glasl, F. (2014a). Der heimliche Krieg. Wie können wir mit der Dynamik kalter Konflikte konstruktiv umgehen? *konfliktDynamik*, 3, 101 – 109.
- Glasl, F. (2014b). Eskalationsdynamik – zur Logik von Affektsteigerungen. *konfliktDynamik*, 3, 190 – 199.
- Hill, J. A./Eckerd, S./Wilson, D./Greer, B. (2009). The effect of unethical behavior on trust in a buyer-supplier relationship: The mediating role of psychological contract violation. *Journal of Operations Management*, 27, 281 – 293. DOI 10.1016/j.jom.2008.10.002.
- Kelley, H. H./Michela, J. L. (1980). Attribution theory and research. *Annual review of psychology*, 31, 457 – 501. DOI 10.1146/annurev.ps.31.020180.002325.
- Kickul, J./Lester, S. W. (2001). Broken promises: Equity sensitivity as a moderator between psychological contract breach and employee attitudes and behavior. *Journal of Business and Psychology*, 16, 191 – 217. DOI 10.1023/A:1011105132252.
- Lazarus, R. S./Averill, J. R./Opton, E. M. (1977). Ansatz zu einer kognitiven Gefühlstheorie. In N. Birbaumer (Hrsg.), *Psychophysiologie der Angst* (S. 182 – 207). München: Urban/Schwarzenberg.
- Litz, R./Turner, N. (2012). Sins of the Father's Firm: Exploring Responses to Inherited Ethical Dilemmas in Family Business. *Journal of Business Ethics*, 113, 297 – 315. DOI 10.1007/s10551-012-1305-7.
- Miller, D. T./Ross, M. (1975). Self-serving biases in the attribution of causality: Fact or fiction. *Psychological Bulletin*, 82, 213 – 225. DOI 10.1037/h0076486.
- Montada, L. (2014). Gerechtigkeit – ein Kernproblem in Konflikten. *konfliktDynamik*, 3, 26 – 34.
- Morrison, E. W./Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 226 – 256. DOI 10.2307/259230.
- Robinson, S. L./Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 249 – 259. DOI 10.1002/job.4030150306.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121 – 139. DOI 10.1007/BF01384942.
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 511 – 541. DOI 10.1348/096317901167505.
- Rousseau, D. M./McLean Parks, J. M. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior*, 15, 1 – 43.
- Schlippe, A. v./Hülsbeck, M. (2016). Psychologische Kontrakte in Familienunternehmen. *Familienunternehmen und Strategie*, 122 – 127.
- Siegrist, J. (2015). *Arbeitswelt und stressbedingte Erkrankungen*. München: Elsevier. DOI 10.1016/B978-3-437-24266-3.01001-6.
- Stierlin, H. (2005). *Gerechtigkeit in nahen Beziehungen*. Heidelberg: Carl Auer Systeme.
- Zhao, H./Wayne, S. J./Glibkowski, B. C./Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60, 647 – 680. DOI 10.1111/j.1744-6570.2007.00087.x.

Glückwünsche zum WinWinno 2020

Ein kleiner Teil – die ersten Glückwunschblätter, die uns erreichten, findet sich hier ... weitere auf mediationskalender.de/arist



Ein König und sein Hofstaat



Ein sonniges Gemüt



Always very busy



Ein Scherzkeks



Mad Professor?



Caring Grandpa!



Genießer!



Beef-Master!



Ob am Meer...



Ob am See...



Als Genossen...



Im Land der 1001 Nacht...



Als knackige Beach-Boys...



Als Reisende...



Als Schottland-Fans...



Als Whisky-Liebhaber...



Als Geschmack-Experten...



Als Tasting-Touristen...



Als Geschäftspartner...



Als Wissenschaftler...



Als Freunde...



Streit, Dissens, Konflikte zwischen uns?
Nur in der Fantasie und im Scherz



Gemeinsam immer und überall
bemüht „Feuer zu löschen“



Missverständnisse zwischen uns? Absolute
Ausnahme. Sich „blind“ verstehen ist die Regel.



Freundschaft, erfüllende Zusammenarbeit
& Lieblingsmensch seit über 15 Jahren



Lieber Arist
Herzlichen Glückwunsch zu deinem Preis!
Du hast ihn bestimmt sehr verdient!
Wir schätzen deine Herzlichkeit, deine Weisheit, deinen Humor und überhaupt dich als Ganzes! 😊
Wir freuen uns jetzt schon, wenn du im Juli wieder mal bei uns sein wirst.
Claudia, Roger und Hansjürg vom isi aus Zürich



Lieber Arist!
Es ist gut viele Freunde zu haben, aber es ist noch besser einem Seelenfreund lebenslang zu kennen!
Gratulation den diesjährigen Preisträger des WinWin-Innovationspreises!

Kur tu teci, kur tu teci
Gailīti man',
No rītiņa agrumā ...

Deine lettische Freunde , Ilona und Gatis

Bilder aus Lettland 2003.



Lettland
 Familiendynamik
 Grundlagenwissen
 Personzentrierung
 Jugendpsychiatrie
 Familientherapeut
 systemische Therapie
Zusammen
 systemisch ^{stärke}
 Klavierspieler
 Konfliktmanagement
Humor

WITU
 Lehrstuhl
Auftrag
 Hochschullehrer
 störungsspezifisch
 tätig
 Supervisor
 befasst
Witz
Jochen
 Tom
 privat
Tätigkeit
 Mitarbeiter
 Organisationsberater
 Systemtheorie
 Eruth
 ergänzt
 Generationen
 Feindbilder
 Psychologe
 Akzent

Multikulturell
 fungiert
Adlerhorst
 Direktor
gemeinsam
 Gesa
 frühkindliche
 fließend
 Logik
Arist
Omer
 Karin
Schlippe
 Kriz
 Arbeit
Autor
 Haim
 Claudia
Feiner
 Psychologie
 Fachzeitschrift
 Fragestellungen
 Eeflecting team
 unterschiedlich
 Dämonisierung
 Lehrtherapeut
 Publikationen
 Werkstattbuch
 Lebenswelten
 Vandenneck
 Osnabrück
 erkennen
 Übergang
 gewusst
 Whisky

Witz
 fließend
 Logik
Arist
Omer
 Karin
Schlippe
 Kriz
 Arbeit
Autor
 Haim
 Claudia
Feiner
 Psychologie
 Fachzeitschrift
 Fragestellungen
 Eeflecting team
 unterschiedlich
 Dämonisierung
 Lehrtherapeut
 Publikationen
 Werkstattbuch
 Lebenswelten
 Vandenneck
 Osnabrück
 erkennen
 Übergang
 gewusst
 Whisky

WITU
 Lehrstuhl
Auftrag
 Hochschullehrer
 störungsspezifisch
 tätig
 Supervisor
 befasst
Witz
Jochen
 Tom
 privat
Tätigkeit
 Mitarbeiter
 Organisationsberater
 Systemtheorie
 Eruth
 ergänzt
 Generationen
 Feindbilder
 Psychologe
 Akzent

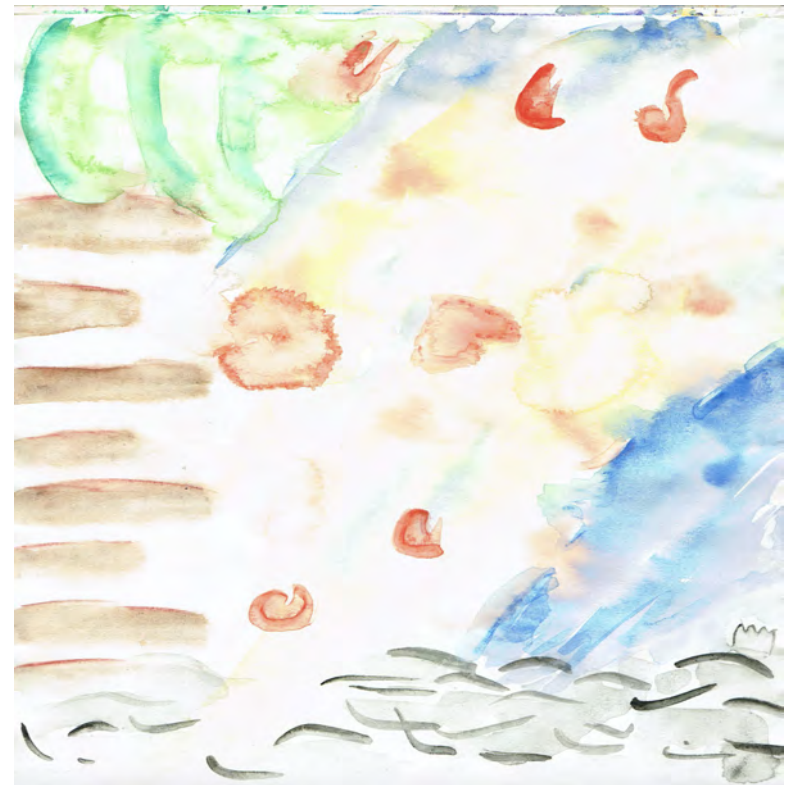
Multikulturell
 fungiert
Adlerhorst
 Direktor
gemeinsam
 Gesa
 frühkindliche
 fließend
 Logik
Arist
Omer
 Karin
Schlippe
 Kriz
 Arbeit
Autor
 Haim
 Claudia
Feiner
 Psychologie
 Fachzeitschrift
 Fragestellungen
 Eeflecting team
 unterschiedlich
 Dämonisierung
 Lehrtherapeut
 Publikationen
 Werkstattbuch
 Lebenswelten
 Vandenneck
 Osnabrück
 erkennen
 Übergang
 gewusst
 Whisky

WITU
 Lehrstuhl
Auftrag
 Hochschullehrer
 störungsspezifisch
 tätig
 Supervisor
 befasst
Witz
Jochen
 Tom
 privat
Tätigkeit
 Mitarbeiter
 Organisationsberater
 Systemtheorie
 Eruth
 ergänzt
 Generationen
 Feindbilder
 Psychologe
 Akzent

Multikulturell
 fungiert
Adlerhorst
 Direktor
gemeinsam
 Gesa
 frühkindliche
 fließend
 Logik
Arist
Omer
 Karin
Schlippe
 Kriz
 Arbeit
Autor
 Haim
 Claudia
Feiner
 Psychologie
 Fachzeitschrift
 Fragestellungen
 Eeflecting team
 unterschiedlich
 Dämonisierung
 Lehrtherapeut
 Publikationen
 Werkstattbuch
 Lebenswelten
 Vandenneck
 Osnabrück
 erkennen
 Übergang
 gewusst
 Whisky

Das...und vieles mehr....
 Herzlichst
 Karin Nöcker





A RIST von Schlippe kann in Farben „beschrieben“ werden, die mir beim Nachdenken und Nachempfinden für seine vielfältigen herausragenden Eigenschaften in den Sinn kamen.

Da wären

Blau für seine Strukturiertheit und Klarheit

Gelb für seinen Optimismus und Tatendrang

Orange für seinen Humor

Braun für seine Musikalität

Rot für seine Emotionalität

Schwarz für seine vielen Publikationen

Transparenz: seine Großzügigkeit und Bereitschaft zu Teilen

Ein Krönchen, dass er verdient hat!

Ich bin dankbar für die gemeinsame Zeit und die vielfältigen Erfahrungen, die ich mit Arist von Schlippe teilen darf.

Herzlichen Glückwunsch zur Preisverleihung!

Claudia Terrahe-Hecking



Lieber Ar-t-ist

Dich getroffen zu haben, bedeutet immer noch für mich, mit Dir das Tal der Freundschaft zu erkunden. Das war stets eine - konkave und konvexe Reise . Dafür habe ich Dich geschätzt und geliebt.

Für mich persönlich bist du ein "wissensschwamm" der das Wissen nicht nur aufsaugt, sondern es für Kolleginnen und Kollegen nützlich macht. Danke hierfür...

Wo gibt es nichts zu tun?

Das ist nicht dein Laster, sondern deine Leidenschaft, Lust und Neugier.

Dem kannst Du nicht widerstehen, nicht mal der Versuchung Witze zu erzählen - sogar in der Wüste auf einem Dromedar reitend...

Lieber Arist, Gott hat dir das " können" nicht genommen, und ich bete zu ihm auf arabisch, Dir das "müssen" zu nehmen.

Nun ist die beste Zeit dafür gekommen. Glückwünsche aus Rabat / Marokko

Dein Freund

Dr. El hachimi mohammed

Fuer meinen Freud Arist

Lieber Haver (so nennen wir uns, Haver ist "Freund" auf Hebraeisch),

Unsere "Freundschaft auf dem ersten Blick" waehrt schon ueber 20 Jahren. Es begann auf dem Weg von der Osnabrueckbanhoff zu dir nach Hause. Ich glaube, so ein Gefuehl, dass man sich wie durch Wunder verstehen kann, habe ich nur in der Adoleszenz erfahren. Aber dass dieser Wunder besteht und wird besser wie Wein, ist noch ein groesserer Wunder. Wir altern in dieser Freundschaft, und es ist leichter aelter zu werden auf dieser Weise. Wir haben viel zusammen gelacht, gesprochen, getrunken, und geschrieben. Wir haben etwas zusammen aufgebaut, dass unseren beiden Leben bereichert hat. Ich weiss nicht, ob ich dir schon einmal, das erste Gedichtlein, das ich auf Deutsch gelernt hatte, aufgesagt habe. Es lautet:

"Ja mein lieber Freund, du hast es recht,

die Welt ist ganz erbaermlich schlecht,

und jeder Mann ein Boesewicht,

nur du und ich, natuerlich nicht."

Ich freue mich schriftlich mit dir zu sein zu dieser besonderen Gelegenheit

Dein Haver Haim





Lieber Arist!
Meine herzlichsten
Glückwünsche zu dem
WinWin-
Innovationspreis!



По случаю такого
особенного события
желаю тебе новых
прекрасных открытий
и профессиональных
успехов...



...und viel Spaß!
Anja

Lieber Arist,

wie Du mittlerweile weißt, begleitest Du mich schon seit rund 20 Jahren ...

... als ich Dein, auf der Literaturliste meiner systemischen Ausbildung, aufgeführtes Buch »Familientherapie« zu lesen began.



Zum damaligen Zeitpunkt hätte ich mir nie träumen lassen, dass ich mich hauptberuflich mit der Transformation von Autorität in Führungskontexten mit größter Leidenschaft verschreiben würde...

Der Wendepunkt dorthin war, aus heutiger Sicht betrachtet, Dein Buch mit Haim.

Denn darauf folgte ein paar Jahre später die erste Auflage meines Springer Gabler-Buchs mit Deinem Vorwort. Und durch Deinen Impuls bei der SyNA-Tagung 2018 in Hannover, verbunden mit der Begleitung meiner Diss, wäre ich jetzt nicht als früherer Forscher



Hauptberuf tätig. Ein Zwischenresultat stellt nächste Buch bei V&R dar, mit Deinem Vorwort.



im
erstes
das
erneut
Wirken!

DANKE für Dein Sein und

Zh trage Deine Haltung weiter.
Herzlichst - Dein Frank.

Liebe Arist,

Wie schön, dass Sie heute gelobt wird - und wir verdient!
Ich weiß noch, wie ich als Student Ende der 80er dein Lehrbuch
in der Buchhandlung gefunden habe, und ich wusste, dass
ich meine intellektuelle Heimat gefunden hatte. Dies hat mein
Leben mit verändert. Und das ist auch, was Du machst, das
Leben von Menschen berühren und verändern. Making the world
a better place - a force of good! Mit deiner Menschlichkeit,
deinem Humor und deiner Kreativität, in Forschung, Lehre, Beratung
und im Zwischenmenschlichen.

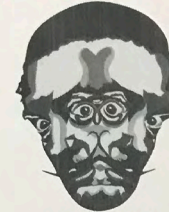
Blieb uns noch lange erhalten,
fühlt Dich unersättlich,

Dein Nachs!

P.S.: Für die Sammlung: My wife is really mad at the fact that
I have no sense of direction. So I packed my stuff and left!

Ein Mann - so viele Leben Arist mäandert kunstvoll und erfolgreich durch unterschiedliche Welten

SG-Vorsitzender



Salvador Dali
Anamorphose

Herausgeber



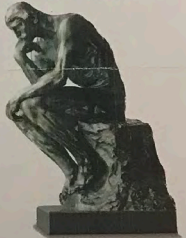
Oskar Schlemmer
Vier Figuren und Kubus

Medizin

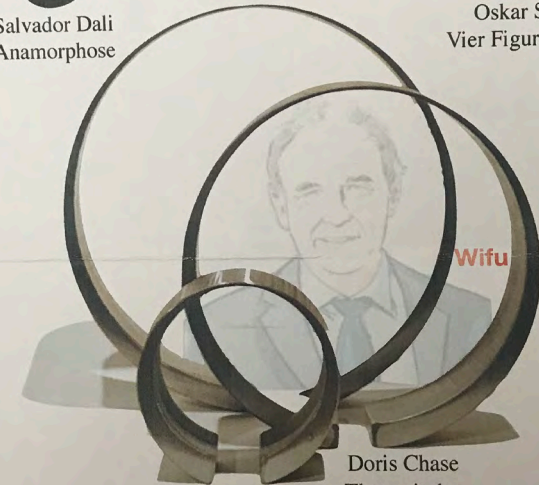


Sascosia Äskulap
Hippokrates

Hochschule



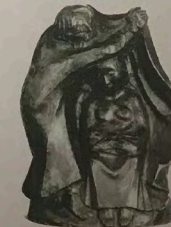
August Rodin
Der Denker



Doris Chase
Three circles

Wifu

Familie



Ernst Barlach
Ruhe auf der Flucht

Autor



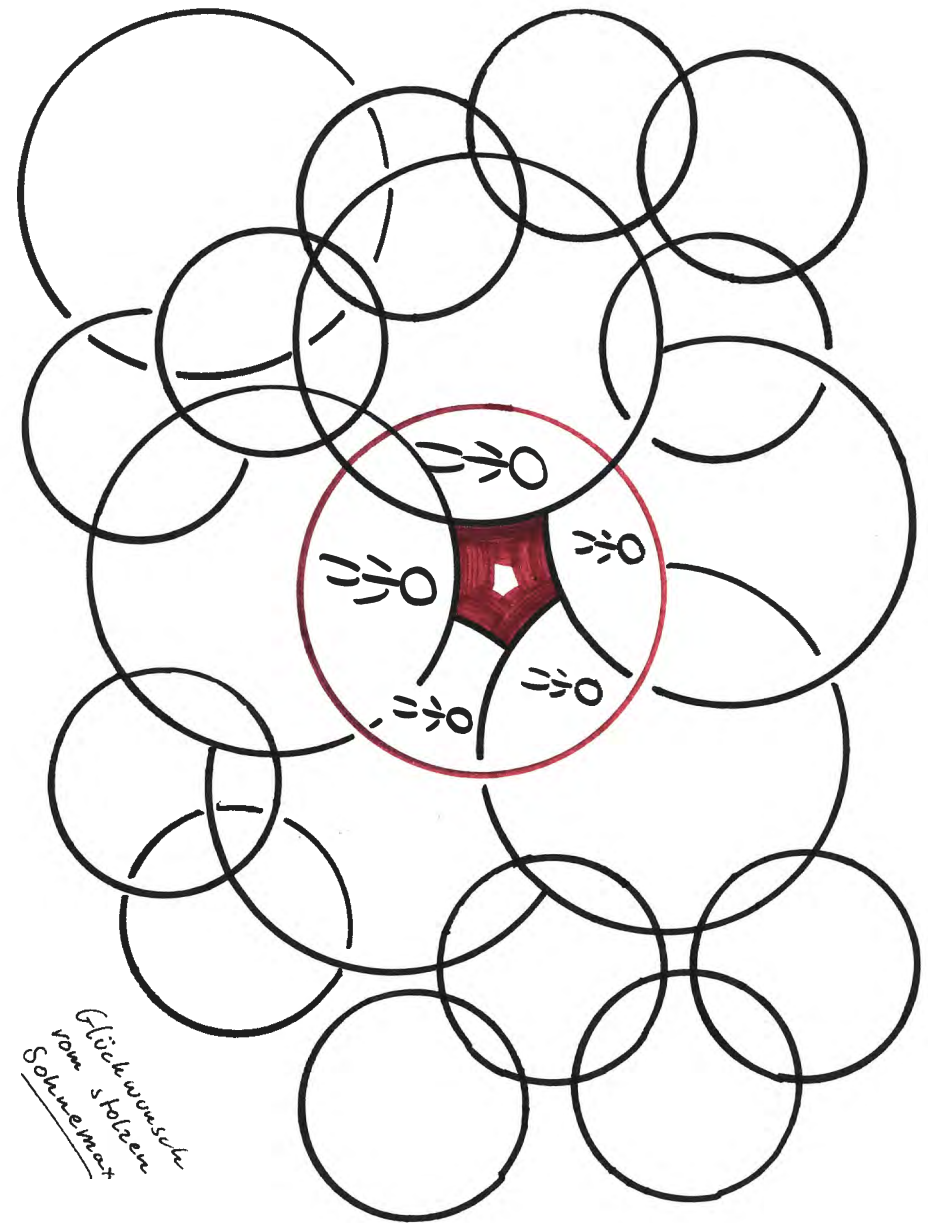
Giuseppe Arcimboldo
Der Philosoph



Helga Bürgmann
sagt DANKE

und mehr...

ARIST VON SCHLIPPE VERTRAUEN
WAERME EINLADEN SICH ZEIGEN
FAMILIE IM UNTERNEHMEN WS
SEN WOLLEN WITTEN UEBER GE
NERATIONEN DURCHBLICKEN FRA
GEN HINTERFRAGEN NACH FRA
GEN STAUNEN ERWARTUNGEN
UEBERRASCHEN HERANTASTEN
SENSIBEL EINGEFUEHRTES WA
HRNEHMEN SEELENREISE SYS
TEMISCH INTERVENIEREN HERZ
KOENIG KARUSSELL FAHREN AU
GENZWINKERN SPIELERISCH ER
FINDEN HINEINLAUSCHEN TIEF
BLICKEN LASSEN HERAUSHOE
REN ZULASSEN WACHSEN NICHT
WISSEN WEISE WARTEN STILLE
DANKE SAGT REGINE TOEPFER



*Gluckwunsch
vom s tolaen
Sohnemax*

Wien, im Juni 2020

Mein lieber Arist,

Du zählst zurecht zu den herausragenden Experten in der Erforschung von und im praktischen Umgang mit Konflikten. Es gibt wohl niemanden, der die spezifische Komplexität von Konfliktdynamiken theoretisch so umfassend durchdrungen hat und gleichzeitig eine so profunde Professionalität in der Bearbeitung solcher Dynamik unter Beweis stellen kann. Dein intellektuell stets hoch aufgeladener Humor ist immer mit dabei, wenn es darum geht, eine lösungsfördernde Atmosphäre zu erzeugen.

Ich freue mich deshalb von Herzen, daß Dir dies außergewöhnliche Ehrung im Rahmen der Internationalen Mediationstage zuteil wird. Es ist eine Würdigung Deiner ausdrucksvollen Persönlichkeit gleichsam als "Gesamtkunstwerk". Ich schätze mich glücklich, mit Dir über eine so lange Zeit in Freundschaft verbunden zu sein. Möge es so bleiben!!

Dein Rudi

Heiko Kleve
Väterlichkeit als Haltung

Vielleicht wirkt das, was ich hier als „Väterlichkeit“ bezeichne, auf andere eher wie Brüderlichkeit, Freundschaftlichkeit oder auch Partnerschaftlichkeit. Da zwischen der Geburt von Arist und meinem zur Weltkommen über 18 Jahre liegen, sei mir erlaubt, „Väterlichkeit“ als begriffliche Bewertung einer Haltung zu wählen, die ich an Arist sehr schätze und die ich mit seinem äußerst erfolgreichen Wirken als Professor, Berater und Therapeut verbinde. Zudem repräsentiert Arist die zweite Generation der systemtheoretischen Perspektive der Forschung zu Familienunternehmen und Unternehmerfamilien am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) der Universität Witten/Herdecke. Während Fritz B. Simon und Rudolf Wimmer als erste Generation und Institutsgründer firmieren, gehöre ich der dritten Generation dieser Forschungsrichtung an, die in Witten einen festen Platz neben der wirtschaftswissenschaftlichen und juristischen Betrachtung des *Family Business* hat. So passt also die von mir gewählte Bezeichnung hinsichtlich des Alters- und Generationsunterschieds zwischen Arist und mir auf jeden Fall.

Aber viel wichtiger als die quantitativen Dimensionen sind mir die qualitativen Aspekte, die das mit Inhalten füllen, was ich als die väterliche Haltung bezeichne. Hier könnte ich sehr viele Punkte nennen, möchte mich aber auf drei, die mir am wichtigsten erscheinen, beschränken und diese knapp ausführen:

Erstens hat Arist einen *grundsätzlich positiven Blick auf Menschen*: Er richtet seine Aufmerksamkeit auf die menschlichen Potentiale, die Fähigkeiten und Kompetenzen, auf die Möglichkeiten, die Personen in herausfordernden Situationen erkennen, nutzen und entfalten könnten. Damit stärkt er genau, was er in den Blick nimmt, und Wachstumsprozesse können sich vollziehen. Ob im universitären Seminarkontext, als Doktorvater oder als Berater und Therapeut: wer sieht, dass er von einer maßgeblichen Person seines jeweiligen Entwicklungsprozesses, also von Arist, so gesehen wird, wächst an und mit seinen bzw. ihren Herausforderungen.

Zweitens ist Arist ein *äußerst großzügiger Mensch*, der das mit vollen Händen verschenkt, was er reichlich hat, etwa Wissen und Erfahrung aus jahrzehntelanger Arbeit in unterschiedlichen Kontexten, in denen es um psycho-soziale Entwicklungsprozesse geht. Damit vermehrt Arist das, was er teilt. Es breitet sich aus und kann vielfältige Wirkungen entfalten: Das systemische *Knowhow* und der besondere Habitus, der damit bestenfalls einhergeht, können von vielen Menschen übernommen und weitergetragen werden.

Und *drittens* ist Arist ein *konsequenter Optimist*, der an die konstruktive Kraft der sich ausbreitenden Einsichten, des sich erweiternden Bewusstseins systemischer Reflexionen glaubt. Wenn wir in unseren gedanklichen oder sozialen Verstrickungen gefangen sind und gerade wenig Auswege und Lösungen sehen, dann lädt uns Arist ein, den „Adlerhorst“ zu besteigen, um von dort aus die weiten Landschaften des Denkens und Soziallebens zu betrachten. Und plötzlich scheinen Alternativen auf, die zum Leben erweckt werden können. Wer diese Erweckung nicht allein zu initiieren vermag, der kann auf die Hilfe von Arist zählen.

Dritter Gesang

Singe mir Muse das Lob des berühmten Ariste von Schlippe,
Der so viel Wege der Weisheit mit Eifer und Streben gewandelt,
Der von der Psyche her kam, den sozialen Gebilden zuwandte,
Schließlich Familien mit Unternehmen zur Forschung erkoren.
Große Erfolge in Wissenschaft wie auch in Praxis errungen.

Immerzu war es der Mensch, der Ariste so sehr hat beschäftigt,
Weil sein so seltsam's Verhalten nur paradox war zu bezeichnen.
Itzo erklimmt er des Weltverständnisses oberste Stufen,
Weil er den Unsinn und Sinn eines Lachens sich anschickt zu klären.

Möge Jahrzehnte noch lächelnd er schaffen zu seiner und unserer
Freude.

Der sehende Sänger Hermut



Lieber Arist,

Du bist wirklich jemand, der es mit dem
Humor stets ernst nimmt.
Das lieben wir an Dir!

Regina und Jürgen

Lieber Arist,

im Genuss beim Einsetzen eines inneren gegen Dich gerichteten Karussells der Empörung bitte imaginieren:

„Es ist besser zu genießen und zu bereuen, als zu bereuen, dass man nicht genossen hat.“

Und konstruktivistisch ergänzt - wer die Wahrheit im Wein sucht, sollte nicht nach dem ersten Schluck aufhören.

Mit einem georgischen „Prost“ auf Dich: Gagimardschos ("bleiben wir Sieger unseres Lebens").

Herzlichst Deine Barbara und Dein Stephan



Akrostichon für Arist

ARIST

REDET

IMMER

SO

TOLL

VON

OFFENSICHTLICH

NATÜRLICH

SEHR

CHARAKTERISTISCHEN

HERMENEUTISCHEN

LOGIKEN

IN

PPOTENTIELLEN

PARADOXIEN BEI

EEIGENTÜMERFAMILIEN

**Lieber Arist,
Herzlichen Glückwunsch zum
WinWinno - 2020**



Heidelberg 2016



Witten 2017



Osnabrück 2004



Osnabrück 2010



Osnabrück 2009



Zürich 2019

gemeinsam betreute Dipl.-/Dr.-Ar



**Unsere
Jahrzehnte
Zusammenarbeit
und Freundschaft
war/ist stets ein
Win-Win
Herzlich,
Dein Jürgen**

Lieber Arist,

die schöne Einladung zu Deiner Ehrung erreichte mich im Kurzurlaub am schönen Ammersee (Foto1) im Südwesten von München und ich habe mich sehr darüber gefreut, dass Du meine Namen da ins Spiel gebracht hast.



Foto1

Dann habe ich gegoogelt und über Deinen Namen etwas für mich Neues gefunden: „Arist war ein Kohlenträger in Euripides Tragödie "Die Perser". Deshalb wurden in der Antike Kinder, die mit schmutzigen Füßen zur Welt kamen, Arist genannt.“ Ich kann mir Dich mit schmutzigen Füßen eigentlich nicht vorstellen, gleichwohl Du sie sicher mehrfach hattest (schließlich warst Du ja auch Pfadfinder). Aber Kohlenträge fand ich passend: Für die Entwicklung der Systemischen Idee hast Du unglaublich viel Kohlen getragen maßgeblich dafür gesorgt, dass das systemische Feuer brannte, bis auch die letzten Hürden der Anerkennung der Systemischen Therapie genommen werden konnten.

Verstehe Foto 2 als herzliche Einladung: Hier (oder an anderer Stelle am Ufer dieses schönen Sees) möchte ich gerne mit Dir sitzen, nur zu gerne auch mit unseren wunderbaren Frauen. Dort sitzend erzählen wir uns die jüngsten Witze, sprechen über unsere Ahnengeschichten im Baltikum und Russland, sinnieren noch einmal über eine Reise nach Wladiwostok und kreieren mit Sicherheit kluge Ideen, wie es – natürlich aus systemischer Sicht – in diesem Lande weitergehen könnte. Darauf freue ich mich sehr!

Jetzt aber gratuliere ich Dir herzlich, freue mich auf das Karussell der Empörung und wünsche Dir viele Ehrungen für einen einzigartigen Kohlenträger, der sich narzisstisch nie im Eigenen verloren hat, weil ihm die Verbindung zu den anderen immer wichtiger war.

Herzlichst
Tobias



Foto 2

Lieber Arist.

Es ist für mich eine Ehre, an Deiner Ehrung teilhaben zu dürfen. Und das, ohne eine Laudatio oder Laudato Si halten zu müssen.

Wer hätte damals gedacht, was daraus werden würde: Vor nahezu 40 Jahren zieht ein frischer Assi der Klinischen Psychologie der Uni Osnabrück mit der Fakultät in die ehemaligen Räume des damaligen Landeskrankenhauses Osnabrück. Es gab kooperative (oder konspirative) Treffen der Psychologen beider Einrichtungen – Jürgen Kriz war auch dabei - ich auch.

Daraus ist eine überdauernde fachlich kollegiale Zusammenarbeit entstanden, mit Lehrveranstaltungen im In- und Ausland – ich denke an unseren Auftritt an der Uni im für Dich besonders bedeutsamen Riga - , mit über 20 Jahren Lehrpraxis, 40 Jahren intervisorischer Arbeitskreis und auch eine Herzen verbindende Freundschaft mit gemeinsamen Reisen, Urlauben, Feiern im Familienkreis, Doppelkopfabenden. Der vorgesehene Platz reicht nicht aus, um zu begründen, welche eine win-win Situation geglückt ist.

Win-win nicht nur im gebräuchlichen Sinne, dass beide Seiten etwas davon haben, sondern auch für mich im Komperativ- oder gar Superlativ- Sinn: Unsere Beziehung war nicht nur ein Win-Gewinn, sondern ein sehr, sehr erfüllendes Win- Erlebnis, also im Sinne von noch mehr win, eines win, win Gewinns, bei dem ich so so viel gewonnen habe.

Ich durfte von Dir und mit Dir so vieles lernen und gewinnen – ein menschlicher Hauptgewinn!- wo Herz, Verstand und Freundschaft der Einsatz war.

Einer, den Du gern hast – Robert Gernhardt, könnte hinzufügen:

„Der Emdenbär, der klettert munter, die steile Leiter rauf, nicht runter“ – aber das ist vielleicht gar nicht von ihm.

Oder: *Lieber Mensch, nimm es hin, dass ich was Besond'eres bin. Und gib ruhig einmal zu, dass ich würdiger bin als du. Preise künftig meinen Namen, denn sonst setzt es etwas. Amen*

Du bist der Auszeichnung würdig, das ist klar. Mögest du als Preisträger diesen Preis würdig tragen und der Preis Dich. Du bist einfach ein feiner Mensch. Freundlich, ermutigend, integer, integrativ, bei aller Konfliktallergie immer wieder rechtschaffend empört mit notwendigem und hinlänglichem Humor – ich denke an die vielen kleinen Kreditkartenabrechnungszettel mit den Witzchen – was habe wir gelacht und überhaupt.

Man könnte diesen Text für eine Liebeserklärung halten – stimmt. Es ist eine.

Hier nun schwarz auf weiß.

Ich weiß.

Du auch.

Win. Win.

Michael Grabbe



Lieber Arist,

dieser Gruß verbunden mit unseren herzlichen Glückwünschen zu Deinem Innovationspreis stammt von dem „Herrn, der über uns wohnt“, wie Du es in Deiner ironisch- gutmütigen Art immer mal wieder benannt hast. Dies stimmt seit 35 Jahren aber nur zur Hälfte, wie das Foto zeigt, welches uns vier bei der Nachbarschaftsfeier zum 100. Jubiläum unseres Hauses in der Wielandstr. zeigt. An Lebensjahren bringen wir es mittlerweile zusammen locker auf mehr als 250 Jahre. Wir hoffen auf weitere entspannte, gemeinsame Tage in unserem fast verwunschenen Garten, an denen der Wein nicht fehlen darf!

Marita & Tom



Lieber Arist,

Du bist ein Familienmensch.

Von Beginn deines beruflichen Werdegangs an hast du dich mit Familien in schwierigen Situationen auf ihrer Suche nach für alle Betroffenen und Beteiligten gewinnbringenden Lösungen beschäftigt; beratend, forschend, lehrend, schreibend.

Einhergehend mit deiner Arbeit am *Lehrstuhl für Führung und Dynamik von Familienunternehmen an der Wirtschaftsfakultät Witten/Herdecke* interessierst du dich zunehmend auch für mediative Konzepte in der Arbeit mit Familien und deren Unternehmenskonflikten. Ich erinnere mich gut an erste gemeinsame Begegnungen mit Fritz Glasl in Zürich.

Es war und ist dir ein Herzensanliegen, Menschen in Konfliktsituationen zu verstehen und auf ihrer Suche nach bestmöglichen, fairen Lösungen zu begleiten. Die besondere Komplexität von konflikthaften Dynamiken in Familienunternehmen hat dich nachhaltig fasziniert. An deinem dranbleibend suchenden Engagement durfte ich gelegentlich auch teilhaben, mit-beratend, mit-reflektierend, mit-schreibend.

Dass WinWin-Lösungen nicht immer gefunden werden können, haben wir beide eindrücklich erfahren.

Daraus zu lernen und gerade solche Erfahrungen vielseitig zu reflektieren war und ist dir enorm wichtig.

- Deine Offenheit für, dein Interesse an und deine Zugewandtheit zu Menschen und deren Bezugssystemen,
- deine besonnene, entschiedene, zuversichtliche, sichere Wirkung als Berater,
- deine Kreativität, auch in der Arbeit mit reflektierenden Positionen,
- dein Fundus an Geschichten und Humor,
- dein Teilen von Erfahrungen
- deine Überzeugung für WinWin-Lösungen

sind einzigartig.

Wenn WinWin-Lösungen gefunden werden können, ist dies immer auch ein Geschenk, für alle am Such-Prozess Beteiligten.

Es ist mir eine grosse Freude, dir zum **WinWinno 2020** zu gratulieren!

Von Herzen, Susanne

Im Juni 2020
Susanne Quistorp, Zürich

Herzlichen Glückwunsch zum WinWinno 2020!

„Besorgt mir Ingenieure,
die noch nicht gelernt
haben, was nicht geht.“
Henry Ford

Lieber Arist,

danke, dass Du Deinem Schaffen keine
Grenzen setzt und es in Deinen Arbeiten
auf so wunderbare Weise schaffst,
Therapie, Familienunternehmen und
systemisches Denken zu verbinden.
Adrian Thomas

WinWinno 2020

Arist von Schlippe

18. Juni 2020



„Die großen Leute lieben nämlich Zahlen. Wenn ihr euch über einen neuen Freund unterhaltet, wollen sie nie das Wesentliche wissen.“

Antoine de Saint-Exupéry in „Der kleine Prinz“

Lieber Arist,

Danke, dass Du - auch, wenn Du auf diesem Foto wirklich groß aussiehst, im Vergleich zu mir - nie aufgehört hast, nach dem wirklich Wesentlichen zu fragen.

Herzlichen Glückwunsch zum WinWinno 2020!

Deine Sarah



*Jetzt ist die Zeit, Deine Win-Win-Win-Ideen wirksam
zu verbreiten wie ein Wassertropfen seine Wellen,
für alle Menschenförderer*innen ...
Wirkung: groß, Aufwand: wie Du willst.*

gemeinsam - online - mediativ

[www.mediationskalender.de .at .ch](http://www.mediationskalender.de.at.ch)



D·A·C·H

Mediation DACH e.V. Deutschland, Austria, Schweiz
Fördergemeinschaft für friedliche Win-Win-Lösungen
www.mediation-dach.com