

Dr. Rainer Funk

Harmonie um jeden Preis?

Vom Umgang mit offenen und maskierten Konflikten

Ähnlich wie die Fähigkeit, sich bei einer Bedrohung des Lebens aggressiv zur Wehr setzen zu können, ist die Fähigkeit zum Konflikt zunächst und vor allem eine **Fähigkeit** im Dienst des Lebens und Überlebens, die erlernt und gestaltet werden muss, wenn sie keine schädlichen Auswirkungen haben soll. Auch wenn uns harmoniesüchtigen Menschen dies heute auf Schritt und Tritt glauben gemacht wird, es ist dennoch gerade nicht so, dass es Konflikte zu vermeiden gilt und man der Wahrnehmung von Konflikten am besten aus dem Wege geht. Vom Psychologischen her gilt das gerade Gegenteil: das Nichterleben von inneren und äußeren Konflikten, das Ausbleiben von Konflikten in der Entwicklung eines Menschen und im beruflichen und persönlichen Zusammenleben ist gerade kein Anzeichen von Konfliktfreiheit, sondern ein ziemlich eindeutiges Indiz dafür, dass eben das Konflikterleben unter den Teppich gekehrt wird. Statt dass mit Konflikten offen umgegangen wird, wird ihr Erleben verdrängt und verleugnet, und treten die Konflikte in maskierter Form auf.

Unter maskierten Konflikten verstehe ich ganz allgemein, dass Konflikte verschleiert und unkenntlich gemacht werden, dass das Streitbare, die Aggression und das Destruktive, das im Konflikt sich Bahn bricht, dadurch zugedeckt wird, dass die Streitenden mit Masken kämpfen. Unter den vielen möglichen Maskierungen von Konflikten gibt es solche, die besonders erfolgreich zu sein scheinen: Man zieht sich die Maske des Friedfertigen, Verantwortlichen, Kompetenten, Zuverlässigen, Einfühlsamen, Besorgten, Solidarischen, nach Eintracht und Harmonie Strebenden über und agiert den Konflikt mit dieser Maskierung. Um solche maskierten Konflikte soll es uns heute vor allem gehen.

Die Gründe, warum es zur Maskierung von Konflikten kommt, sind vielfältig. Sie können **individueller** Natur sein: Jemand kann sich keine Konfliktsituation zumuten und keinen Konflikt austragen, weil just in dem Augenblick, als er in der Pubertät die Auseinandersetzung mit dem Vater suchte, dieser an einem Herzinfarkt starb und sich bei ihm die Gleichzeitigkeit der Ereignisse kausal verknüpft hat: Weil er den Vater damals so provoziert habe, sei dieser gestorben. Zu streiten birgt für ihn seither immer die Gefahr in sich, dass etwas ganz Schlimmes passiert. Also geht er jedem offenen Konflikt aus dem Weg und vermeidet jede Provokation.

Neben solchen individuellen Gründen sind es jedoch vor allem **gesellschaftliche** Gründe, warum Konflikte maskiert werden müssen: Wer heute etwas erreichen will, wer ein guter Geschäftsmann sein will oder ein erfolgreicher Politiker, ein geschätzter Abteilungsleiter oder ein beliebter Lehrer, der tut gut daran, nicht konfliktfreudig und streitbar zu sein und auch nicht mit Drohgebärden zu operieren, sondern die Konfliktsituationen zu maskieren, indem er um sich wirbt, sich und seine bittere Pille gut verkauft, den Eindruck vermittelt, dass seine Forderungen oder seine Kritik eine Frohbotschaft sind. Die Bereitschaft zur Maskierung der Konflikte ist in der Marktwirtschaft besonders deutlich ausgeprägt. Ich werde darauf noch zurückkommen. Der allgemeine gesellschaftliche Trend zur Maskierung von Konflikten ist schließlich bei einzelnen Berufsgruppen besonders deutlich sichtbar. Solche **berufsspezifischen** Gründe sind zum Beispiel ein besonders hohes Maß an gegenseitiger Abhängigkeit oder ein besonders hoher Anspruch an Kundenfreundlichkeit, Friedfertigkeit, moralischer Überlegenheit. Die Tendenz zur Maskierung von Konflikten ließ sich in der Vergangenheit besonders deutlich in Pfarrersfamilien oder beim Adel ausmachen. Heute kann man sie manchmal auch bei Engagierten in der alternativen oder Friedensbewegung beobachten. Aber auch Berufe, in denen es eine spezifische Abhängigkeit von der Kundschaft gibt, neigen verstärkt zu einer Maskierung der Konflikte mit der Kundschaft wie unter den Mitarbeitern. Im Bankgewerbe ist eine solche spezifische Abhängigkeit vom vermögenden Geldanleger oder vom wirtschaftlich erfolgreichen Kreditnehmer offensichtlich, so dass auch angenommen werden kann, dass die Neigung zur Maskierung von Konflikten erhöht ist.

Es gibt kein Leben ohne Konflikte. Worauf es ankommt, ist ein angemessener, das heißt ein konstruktiver Umgang mit ihnen, selbst wenn sie sich nicht auflösen lassen. Konflikte, die in gesellschaftlichen Strukturen wurzeln, lassen sich meist auch auflösen, sofern sie als Konflikte erlebt und thematisiert werden. Das Problem ist deshalb in erster Linie die Abwehr des Erlebens von Konflikten und die Maskierung von Konflikten. Jede Maskierung von Konflikten ist aber - psychologisch gesehen - eine trügerische Lösung. Wer Harmonie um jeden Preis will, der zahlt meist einen hohen Preis dafür. Die Maskierung erhöht nämlich unterschwellig das

Ausmaß der Destruktivität, wirkt psychisch kontraproduktiv und lähmt die Fähigkeit des Menschen, ein lebendiges Interesse an seiner Arbeit und am wirklichen Kontakt mit anderen zu haben. Zugleich behindert sie ihn an der Entfaltung seiner Persönlichkeit. Sollen diese negativen Folgen reduziert werden, führt kein Weg daran vorbei, die Abwehrformen und Maskierungen abzubauen, um den Konflikten ins Auge schauen zu können. Da die Gründe für die Maskierung von Konflikten vor allem gesellschaftlicher und - davon beeinflusst - berufsspezifischer Art sind, will ich an zwei gesellschaftlich geförderten Persönlichkeitstypen - am autoritären und am marketing-orientierten Charakter - den Umgang mit offenen und vor allem mit maskierten Konflikten zur Darstellung bringen. Abschließend versuche ich dann, einige Leitlinien für einen angemessenen Umgang mit Konflikten zu formulieren.

2. Konflikterleben in autoritären Strukturen

a) Die psychische Dynamik der autoritären Orientierung

Autoritäre Strukturen zeichnen sich durch eine hierarchisch gegliedertes System von Herrschaft, Beherrschung und Macht auf der einen Seite und von Unterwerfung, Unterwürfigkeit und Ohnmachtsgefühlen auf der anderen Seite aus. Dabei muss sich das Autoritäre nicht unbedingt in offener Machtausübung zeigen. Es äußert sich im familiären und sozialen Bereich und in pflegerischen Berufen zum Beispiel in einer bevormundenden Fürsorglichkeit, die das Ziel hat, den anderen in seiner Abhängigkeit und Unmündigkeit zu halten und zur Dankbarkeit zu erziehen. Auch in dieser Weise kann Herrschaft ausgeübt werden. Letztlich aber gilt immer: Der eine hat das Sagen, der andere zu gehorchen. Der eine trägt die Verantwortung, der andere nimmt dessen Anweisungen entgegen und kann sich auf den „Chef“ verlassen. Der eine zeigt eine abhängig machende Fürsorglichkeit und Hilfsbereitschaft, der andere bleibt auf diese Weise zeitlebens unselbständig und auf die Segnungen von oben angewiesen. Nun hat das Autoritäre noch ein besonderes Merkmal: So grausam und sadistisch oder fürsorglich und jovial die Autorität sich gibt und so speichelleckerisch und masochistisch, hilfsbedürftig und geborgen sich der Unterwürfige erlebt, beide sind symbiotisch miteinander verbunden. Der Herrscher braucht seine Untergebenen, und die Untergebenen brauchen ihren Herrscher. Gerät die Schicksalsgemeinschaft etwa dadurch ins Wanken, dass der allmächtige Chef abdanken muss dann werden die Untergebenen keine Ruhe geben, bis sie sich wieder einem machtbesessenen Direktor unterwerfen können. Ebenso wird ein machtbesessener Herrscher alles daran setzen, bis seine rebellischen Untergebenen wieder hörig sind. Das symbiotische Moment bringt es mit sich, daß die im Konflikt Liegenden die Tendenz haben, sich in die Haare zu kriegen. Statt im Konfliktfall auf Distanz zu gehen, legt der eine sich mit dem anderen an, kommt es zu Handgreiflichkeiten oder zu einem Kompetenzgerangel. Körperliche Gewaltausübung und Züchtigung, seelische Grausamkeit und moralische Verurteilungen sind die bevorzugten Mittel, mit denen der herrschende Teil den Beherrschten zur Raison, das heißt wieder unter seine Fittiche zu bringen und einen Konflikt zu lösen versucht. Auf der Seite des Beherrschten zeigt sich das Symbiotische im Konfliktfall darin, daß der oder die Betreffende wegen des Konflikts heftige Schuldgefühle empfindet, die ganze Verantwortung für den Konflikt auf sich nimmt, Abbitte leistet, Buße tut, Gesten der Unterwerfung praktiziert, um wieder in den Stand der Gnade vor der Autorität zu kommen. Mag auch manches an dieser Skizzierung des Umgangs mit Konflikten unter autoritären Bedingungen überzeichnet sein, die Dynamik wird dadurch um so deutlicher. Freilich habe ich bisher nur gezeigt, wie der autoritäre Umgang mit Konflikten aussieht, wenn der Konflikt direkt zwischen den Kontrahenten ausgetragen und erlebt wird. Nun geht es uns ja vor allem um maskierte Konflikte. Von Maskierung eines Konfliktes sprechen wir dann, wenn das Erleben des Konflikts abgewehrt, verdrängt, verleugnet wird, so dass der Konflikt nicht dort, wo er hingehört und eigentlich gespürt wird, nämlich zwischen Beherrscher und Beherrschtem, ausgetragen und erlebt wird.

b) Formen maskierte Konflikterlebens

Aus der Vielzahl von Möglichkeiten, wie innerhalb autoritärer Strukturen das Erleben von Konflikten abgewehrt werden kann, möchte ich einige besonders typische herausgreifen. Als Beispiel zur Illustration sei folgender Konflikt genannt: Gerade in Verwaltungs- und Dienstleistungsbetrieben, in denen noch immer an autoritären Organisationsstrukturen festgehalten wird, gibt es zunehmend Konflikte, weil die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegen eine Bevormundung von oben rebellieren und sich nicht

mehr diesen Strukturen beugen wollen. Die Folge sind Aggressionen gegen die Autoritäten: gegen Vorgesetzte, gegen Verfügungen, Dienstvorschriften und Anweisungen für den Verkehr mit den Kunden, die ohne Mitbestimmungsmöglichkeiten einfach nur von oben herab dekretiert werden. Gleichzeitig ist aber die offene Rebellion tabu, sei es, weil die Strukturen wirklich noch so autoritär sind, dass keine Widerrede erlaubt ist und mit einem Rausschmiss quittiert werden könnte, sei es, weil es die Philosophie oder das Image des Hauses verbietet, Konflikte auszuleben. Welche Möglichkeiten gibt es, um den Konflikt zu maskieren, das heißt das Erleben der rebellischen Aggression gegen die Autoritäten so abzuwehren, dass er nicht als Konflikt mit der Autorität erlebt wird?

(1) Eine erste, häufig praktizierte Möglichkeit ist die **Verschiebung** der Aggression und damit auch die Verschiebung des Konflikts. Im Geschäft läuft alles reibungslos und konfliktfrei. Sobald der willfährige Angestellte aber das eigene Haus betritt, regt ihn alles auf: die halb zugeparkte Garageneinfahrt, das noch nicht zubereitete Nachtessen, die Techno-Musik der Kids, das noch nicht gespülte Geschirr vom Mittagessen, die schon wieder zu einem Selbsterfahrungskurs ausgeflogene Ehefrau usw. Hier endlich kann der Konflikt erlebt und ein Machtwort gesprochen werden.

Nicht immer wird das Konflikterleben vom Betrieb weg auf das Zuhause verschoben. Oft wird es innerhalb des Betriebs verschoben und trifft statt den Konfliktgegner, also zum Beispiel den Filialleiter, dann die da oben in der Zentrale oder - noch häufiger - jene, die einem untergeordnet sind. An ihnen läßt man das Unbehagen und die Aggressionen raus, die eigentlich dem vorgesetzten Filialleiter gelten. Manchmal läßt sich geradezu beobachten, wie jemand der Reihe nach mit allen möglichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in einen Clinch gerät, nur nicht mit der Person, der die Aggression eigentlich gilt. Der Konflikt mit dem Filialleiter ist maskiert, verhüllt und auf andere verschoben. Auf diese Weise läßt sich zwar ziemlich konfliktfrei mit dem Filialleiter oder der Filialleiterin leben, doch bekommen andere statt dessen ihr Fett ab und ist das Betriebsklima nachhaltig gestört. Tatsächlich läßt sich manchmal ein Konflikt unter Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erst dann auflösen, wenn der Konflikt wieder dorthin gebracht wird, wo er eigentlich hingehört und das autoritäre Verhalten des Filialleiters thematisiert wird.

(2) Eine andere Möglichkeit der Maskierung des Konflikts ist die **Wendung gegen die eigene Person**. Das Aggressionspotential des Konflikts mit dem Vorgesetzten wird gegen sich selbst gewendet in Form von Selbstbeherrschung, Selbstanklagen, Schuldgefühlen, Selbstzweifeln, Selbstaggressionen usw. So vielfältig die Möglichkeiten der Wendung gegen die eigene Person sind, so geschieht doch immer dasselbe: die Aggression gegen die Autorität wird von der Autorität weg auf sich selber gelenkt. Gleichzeitig wird der Konflikt mit der äußeren Autorität verschleiert und wird zu einem inneren Konflikt mit sich selbst. Der oder die Betreffende liegt nicht mehr im Clinch mit der Autorität, sondern mit sich. Die Kritik und der Kampf richtet sich gegen die eigenen Schwächen, gegen den inneren Schweinehund, gegen die eigenen Gefühle. Statt gegen die Autorität zu rebellieren, übt man sich in Selbstbeherrschung; statt die unsinnigen Vorschriften anzuzweifeln und anzugreifen, spürt man immer mehr Selbstzweifel aufkommen. Statt dem Filialleiter Vorwürfe zu machen, klagt man sich selbst an und wird von Selbstvorwürfen und Schuldgefühlen heimgesucht. Statt die Aggression gegen die Dienstanweisungen zu spüren, leidet man nur noch an einer depressiven Verstimmung. Manchmal läßt sich beobachten, wie auf das autoritäre Gehabe des Vorgesetzten statt mit einem Autoritätskonflikt mit Gefühlen der Niedergeschlagenheit und Depressivität reagiert wird.

Bisweilen läßt sich auch der umgekehrter Vorgang beobachten. Gelingt es jemandem - vielleicht im Verbund mit anderen - die Aggression wieder dorthin zu bringen, wo sie hingehört, nämlich zum Konflikt mit der Autorität, dann hat dies eine befreiende und belebende Wirkung. Zweifellos ist die Wendung gegen die eigene Person eine sehr kontraproduktive Konfliktmaskierung, weil sie nicht nur die aggressiven Energien der Betreffenden ins Depressive wendet, sondern überhaupt lähmt und desinteressiert macht.

(3) Die dritte Möglichkeit einer Maskierung des Konflikts, die ich kurz darstellen möchte und die sich gerade auch bei autoritären Strukturen beobachten läßt, ist die **Somatisierung** des Konflikts in eine körperliche Erkrankung. Bei der Somatisierung werden der Beziehungskonflikt mit der Autorität und die mit ihm einhergehenden Leidenschaften wie Hass, Wut, Aggression in ein körperliches Leiden konvertiert. Können keinerlei organische Ursachen ausgemacht werden, spricht man von einer „funktionellen Störung“: Da sticht das Herz, wie wenn man kurz vor einem Herzinfarkt stünde, doch das EKG zeigt keine Besonderheiten. Allerdings traf die Standpauke des Bosses mitten ins Herz. Rasende Kopfschmerzen ersetzen die rasende Wut

gegen die kränkende Zurechtweisung durch den Chef. Die lähmende Wirkung sinnloser Pflichterfüllung zeigt sich in körperlichen Lähmungserscheinungen. Die Verweigerung des Gehorsams macht sich bei der Sekretärin in einer Sehnenscheidenentzündung bemerkbar. Die tut zwar weh, doch kann sie mit den Schmerzen den Konflikt mit der Abteilungsleiterin maskieren und hat darüber hinaus noch den Krankheitsgewinn, ihr ihre Dienste verweigern zu können.

Der Vorgang bei der Umwandlung von Psychischem in Somatisches folgt immer der gleichen Logik: Mit der Somatisierung soll der eigentliche Konflikt unkenntlich gemacht werden. Allerdings zeigt sich bei dieser Maskierung des Konflikts besonders deutlich, wie wenig die Somatisierung der mit dem Konflikt einhergehenden Affekte und Gefühle zu einer tatsächlichen Konfliktlösung oder zu einem wirklichkeitsgerechten und konstruktiven Umgang mit Konflikten beitragen kann. Die hohen Quoten an Krankmeldungen in autoritär geführten Betrieben im Vergleich zu solchen, in denen ein hohes Maß an Mitbestimmung und Demokratisierung der Arbeitsvorgänge realisiert wird, spricht eine deutliche Sprache. Ein hoher Krankenstand ist ein Indiz für die Häufung von maskierten Konflikten.

Die drei genannten Abwehrformen - Verschiebung, Wendung gegen die eigene Person und Somatisierung - dienen alle bevorzugt der Maskierung von Konflikten im Arbeitsleben. Ihr Vorkommen ist nicht auf autoritäre Strukturen begrenzt, doch treten sie hier besonders häufig auf.

Wenden wir uns jetzt dem Umgang mit Konflikten bei marketing-orientierten Persönlichkeiten und in einer marktwirtschaftlich organisierten Arbeitswelt zu. Auch hier gilt es zunächst zu fragen, was die Marketing-Orientierung gerade im Unterschied zur autoritären Orientierung kennzeichnet, um zu begreifen, wie anders dort der Umgang mit Konflikten ist und in welcher Weise das Erleben von Konflikten durch eine Maskierung der Konflikte abgewehrt wird.

3. Marketing-Orientierung und Konflikterleben

a) Die psychische Dynamik der Marketing-Orientierung

Dass es in den letzten Jahrzehnten zur Ausbildung eines neuen Persönlichkeitstyps gekommen ist, den man mit Erich Fromm „Marketing-Charakter“ nennen kann, hat mit fundamentalen Veränderungen des Wirtschaftens und der Produktionsweise zu tun. Ohne hier ins Einzelne gehen zu wollen, möchte ich wenigstens kurz die wichtigsten ökonomischen und sozialen Veränderungen skizzieren. Bedingt durch neue Produktionstechniken, durch die Entwicklung neuer Materialien und Informationswege, durch die Schaffung neuer Verwertungs-, Handels- und Absatzmöglichkeiten usw. hat sich in diesem Jahrhundert ein Wandel vollzogen, den man mit dem Begriff „marktwirtschaftliche Produktionsweise“ bzw. kurz „Marktwirtschaft“ fassen kann. Mit der „Globalisierung“ der Produktion und des Produzierten hat die Marktwirtschaft eine neue Dimension bekommen, die noch deutlicher macht, dass alle autoritären und hierarchischen Strukturen für die marktwirtschaftliche Produktionsweise zu starr und darum untauglich sind.

Wichtigstes Merkmal der Marktwirtschaft ist ein verändertes Verständnis vom Markt und von dem, was auf dem Markt geschieht. Der Markt bestimmt sich heute weitgehend nicht mehr von dem her, was die Menschen für ihren Lebensunterhalt und zum Vollzug eines sinnerfüllten Lebens tatsächlich brauchen, sondern davon, ob sich etwas verkaufen lässt. Dies gilt gleichermaßen für das produzierende wie für das Dienstleistungsgewerbe. Entscheidend ist, ob man etwas zur Ware machen und eine Nachfrage beim Konsumenten erzeugen kann. Diese Logik, alles an der Verkäuflichkeit - am Marketing - zu messen, hat vor dem Menschen nicht Halt gemacht: Auch er, das heißt seine Persönlichkeit, wird immer mehr zur Ware; auch er muss sich verkaufen und gut ankommen; auch bei ihm hängt alles von seinem Marketing ab. Gerade im Dienstleistungsbereich gilt, dass Manager wie Angestellten nicht nur ihren Job zu machen haben, sondern ihre Persönlichkeit innerbetrieblich wie gegenüber den Kunden als Dienstleistung anzubieten haben.

Versuchen wir auf Grund dieser knappen Skizzierung zu fragen, welche Auswirkungen diese Erfordernis marktorientierten Wirtschaftens, nämlich sich zu verkaufen, auf die Psyche des Menschen hat. Welcher psychischen Logik folgt die Marketing-Orientierung?

Die Marketing-Orientierung weist eine gewisse Verwandtschaft zur autoritären Orientierung auf. Bei beiden gibt es eine Größe, auf die der Mensch völlig angewiesen ist, der er sich zu übergeben hat und die über das eigene Heil entscheidet. Damit aber enden auch schon die Gemeinsamkeiten. Denn das Gegenüber ist bei der Marktwirtschaft keine in konkreten Personen oder Institutionen verkörperte Autorität, sondern die anonyme und sich permanent

verändernde Autorität des Marktes, die Autorität dessen, was von einem erwartet wird, was auf dem Markt geht, was ankommt, was „man“ tut und wie man sich am besten verkaufen kann. Weil die Autorität des Marktes etwas Anonymes ist, kann man keine persönliche und gefühlsmäßige Beziehung zu ihr aufnehmen. Im Gegenteil, jede Art von Bindung, mit der man Sicherheit und Geborgenheit, Orientierung und Halt finden wollte, wäre nur hinderlich für ein marktgerechtes Verhalten. Das, was die autoritäre Orientierung auszeichnet, das symbiotische Aufeinanderverwiesensein von Herrschenden und Unterworfenen, von Arbeitgebern und Arbeitnehmern, also eine feste Bindung, klare, festgeschriebene Strukturen, Ordnungen und Zuweisungen, Treue, Vertrauen, Gehorsam, Ergebenheit usw., all dies erweist sich für die gegenwärtige Marktwirtschaft als kontraproduktiv. Vom Marketing-Orientierten werden gerade keine symbiotischen Unterwerfungs- und Bindungsfähigkeiten erwartet, sondern die Fähigkeit, sich von sich und seinem Eigensein zu distanzieren und auf den Markt in einer nur oberflächlichen, jederzeit veränderbaren Weise bezogen zu sein. Die Herrschaft des anonymen Marktes ist eine Herrschaft des Marketing-Prinzips, des Sich-Verkaufens und des Gut-Ankommens, des Erfolgreich-Seins. Im Dienste dieser Marketing-Orientierung stehen Charakterzüge wie Anpassungsfähigkeit, Offenheit, Flexibilität, Mobilität, Ungebundenheit, Durchsetzungsvermögen, Selbstbewusstsein usw. Die im Vergleich zur autoritären Orientierung so andere Orientierung des Marketing-Charakters wird vor allem beim Umgang mit sich und mit anderen Menschen deutlich. Sein Umgang mit anderen ist immer am Marketing orientiert. Es geht immer um die Frage, wie er oder sie beim anderen, im Betrieb, in der Abteilung, beim Ehepartner, bei den Kindern, bei den Nachbarn am besten ankommt. In Wirklichkeit gibt es aber keine tiefergehenden Gefühle oder gar ein Interesse am anderen um seiner oder ihrer selbst willen. Die Umwelt wird nur in instrumentalischer, verzweckender Weise wahrgenommen, das heißt unter dem Aspekt des eigenen Erfolgs, Nutzens, Vorteils. Hier hat der allseits beklagte Egoismus des gegenwärtigen Menschen seine Wurzeln.

Noch bedenklichere Folgen zeigen sich beim Umgang des Marketing-Orientierten mit sich selbst. Wenn vor allem zählt, wie man sich am besten vermarkten kann, dann muss man zu sich selbst, zu seinem Eigensein, zu seiner Individualität auf Distanz gehen und sich darin üben, möglichst viele Persönlichkeitsrollen spielen zu können. Gut ankommen tut nur der, der in jede ihm mehr oder weniger fremde Rolle zu schlüpfen imstande ist. Ziel des Umgangs mit sich selbst ist, keine eigene, unverwechselbare Identität mehr zu spüren, sondern in wechselnden Situationen und je nachdem, was gerade ankommt, die jeweils passende und geforderte Persönlichkeitsrolle möglichst „authentisch“ zur Darstellung zu bringen. Entsprechend ist das meist unbewusste Selbsterleben des Marketing-Orientierten durch innere Leere, durch Langeweile und einen Selbstverlust gekennzeichnet, bei dem man sich in Wirklichkeit nur noch als das wahrnimmt, was die anderen aus einem machen. Erst das Echo und der Erfolg beleben ihn. Er ist wie eine Zwiebel: nur Schalen, aber kein Kern.

Wenden wir uns, nachdem die psychische Logik der Marketing-Orientierung und der sich daraus ergebende Umgang mit sich und mit anderen deutlich geworden ist, nun der Frage zu, wie bei der Marketing-Orientierung mit Konflikten umgegangen wird. Die Anonymisierung der Autorität in der Marktwirtschaft führt dazu, dass mit Konflikten völlig anders umgegangen wird als in der autoritären Orientierung.

b) Das alle bisherigen Konfliktparteien einigende Marketing

Wie bereits angedeutet, führt die anonyme Autorität des Marketings dazu, daß die herkömmlichen Klassengegensätze mehr und mehr aufgehoben werden und es quer durch alle gesellschaftlichen Schichten und Kompetenzebenen nur noch darum geht, ob man zu den Erfolgsmenschen oder zu den Versagern, zu den Gewinnern oder zu den Verlierern gehört. Wer immer aber am Marktgeschehen teilnehmen will, muss sich der anonymen Autorität des Marktes, das heißt, dem Diktat des Marketings, des Gut-Ankommens und des Erfolgreich-Seins, unterwerfen: die Unternehmer, die Kapitaleigner, die Aktionäre, die Manager ebenso wie die Arbeiter und Angestellten. Sie alle sitzen in einem - im gleichen - Boot, das auf dem Wasser, das da „Markt“ heißt, schwimmt. Um im Bild zu bleiben: Worauf es ankommt, ist, die Strömung des Wassers, also die Trends und Tendenzen des Marktes, zu erkennen und das Boot so zu lenken, dass die Strömungen des Wassers gegen alle widrigen konjunkturellen Winde genutzt werden können. All dies ist natürlich nur möglich, wenn sich die, die im gleichen Boot sitzen, also zum Beispiel alle Mitarbeiter einer Kreissparkasse oder der Niederlassung eines Handelskonzerns, wie ein eingeschworenes Team verstehen und sich bemühen, sich eine „corporate identity“, eine Firmenidentität, zulegen, die möglichst die persönliche Identität ersetzt, das heißt an die Stelle eines Identitätserlebens tritt, das sich aus dem individuellen Eigensein ergibt.

Mit dem Bild vom Boot im Wasser lässt sich auch verdeutlichen, dass sich die Konfliktebenen, die für die autoritäre Orientierung so typisch sind, nämlich die zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern, zwischen Kapitalisten (vertreten durch das Management) und werktätiger Bevölkerung (vertreten durch Gewerkschaften, Betriebsräte oder Mitarbeitervertretungen), zwischen Chefs und Untergebenen, zwischen leitenden Angestellten und geleiteten Angestellten, dass diese Konfliktebenen immer mehr relativiert werden und die bisherigen Kontrahenten zu Verbündeten werden, um auf dem Markt bestehen zu können. Bei den gegenwärtigen Tarifverhandlungen geht es deshalb vor allem auch darum, ob sich auf Arbeitgeber- wie auf Arbeitnehmerseite das neue Bewusstsein durchsetzen wird, nämlich dass alle in einem Boot sitzen, und dass das eigentliche Gegenüber die anonyme Autorität des Marktes ist. Auf dem Markt kann man nur mitschwimmen oder eben untergehen. Der Markt kennt nur „winner“ oder „loser“.

Die Verschiebung der Konfliktebene - hier die gesamte Belegschaft, dort die anonyme Autorität des Marktes - führt dazu, dass Energien, die bisher im internen Kampf gegeneinander verbraucht wurden, für das gemeinsame Anliegen zur Verfügung stehen. Gleichzeitig geschieht aber noch etwas anderes: Mit den neuen Gegnern - der lokalen, regionalen, überregionalen, internationalen Konkurrenz des Marktes, dem Innovationsvorsprung der anderen, dem wissenschaftlich-technischen Konkurrenzdruck, den höheren Aufwendungen für ein ökologisches Wirtschaften, dem Abbau der Subventionen und dem höheren Steuerdruck, den produktivitätsmindernden Sozialleistungen usw. - mit diesen neuen Gegnern kann man nur fertig werden, wenn man sich der Autorität des Marketing, des Sich-Verkaufens und Gut-Ankommen-Müssens beugt und alle Kräfte in ihren Dienst stellt. Dieser Autorität des Marketing müssen sich unterschiedslos alle unterwerfen.

c) Konflikte auf Grund von Defiziten beim Marketing

Die Frage des Umgangs mit Konflikten innerhalb der Marketing-Orientierung und unter marketing-orientierten Menschen lässt sich jetzt genauer formulieren. Zunächst kann bestimmt werden, wodurch bei der Marketing-Orientierung überhaupt erst ein Konflikt heraufbeschworen wird: Wenn das Marketing, also das Sich-Verkaufen und Gut-Ankommen, die Autorität und Grundorientierung ist, mit der alle identifiziert sein sollen, dann treten Konflikte dort auf, wo Menschen nicht imstande sind, dies in der gewünschten Weise zu tun. Entstehen bei der autoritären Orientierung bevorzugt dann Konflikte, wenn gegen die autoritären Bevormundungen mehr Selbstbestimmung durchgesetzt werden soll oder wenn die Autoritäten ihre Vorherrschaft ausbauen wollen und es also zu einer Veränderung des Machtgefälles kommt, so schaffen bei der Marketing-Orientierung Defizite in der Anpassungsfähigkeit und Defizite im Persönlichkeitsprofil, das für das erfolgreiche Marketing gebraucht wird, Konflikte. Nicht von ungefähr haben die Psychologen ein mächtiges Wort nicht nur bei der Einstellung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern auch bei den innerbetrieblichen Umstrukturierungen mitzureden. Vielerorts werden deshalb einfach die Persönlichkeitsmerkmale, die sich aus psychologischen Tests ersehen lassen, mit den gewünschten Persönlichkeitsprofilen abgeglichen, um personalpolitische Entscheidungen zu treffen. Konfliktträchtig ist aber nicht nur eine unzureichende Übereinstimmung mit dem für ein erfolgreiches Marketing gewünschten Persönlichkeitsprofil oder eine mangelhafte Identifikation mit der „corporate identity“. Konfliktträchtig ist bereits die Beeinträchtigung der Leistungsfähigkeit etwa durch Alter und Krankheit. Auch hier ist die aktuelle sozialpolitische Situation eine gute Illustration. Der Kampf um die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall wird meines Erachtens nicht in erster Linie deshalb geführt, weil da einige zu leichtfertig blau machen und deshalb einem Missbrauch vorgebeugt werden soll. Es geht um die Durchsetzung und Anerkennung des marketing-orientierten Prinzips, das wer krank ist, mit dem erfolgreichen Marketing in Konflikt gerät, so dass sein Kranksein eine Provokation darstellt, die bezahlt werden muss. Natürlich wird dies nicht offen zugegeben, sondern vielfältig mit Kostendruck und internationaler Konkurrenzfähigkeit usw. rationalisiert. Wer krank ist oder wessen Kräfte altersbedingt nachlassen, der gilt als Belastung, und zwar deshalb, weil die betreffende Person nicht mehr das Erfolgsprinzip des Marketing verkörpert. Dies ist auch der Grund, warum sich Firmen lieber von der Pflicht zur Anstellung von Behinderten freikaufen. Behinderte können sich nun mal nicht gut verkaufen, sie symbolisieren nicht das Marketing, das erfolgreiche Gut-Ankommen.

Vielleicht haben manche Schwierigkeiten, der Argumentation zu folgen, weil man doch gar keinen Konfliktfall daraus mache. Auch sei gar kein aggressives Konfliktpotential spürbar; vielmehr gehe man äußerst zuvorkommend und diskret mit Menschen um, die sich nicht oder nicht mehr verkaufen können und darum auch nicht gut ankommen. Schließlich zahle man hohe Abfindungen, wenn jemand vorzeitig in den Ruhestand gehe und werde das Kranksein

durch Fortzahlung und Krankentagegeld geradezu belohnt. Um zu verstehen, was wirklich vor sich geht, muss man zwischen der Tatsache des Verstoßes gegen das Prinzip des Marketings einerseits und dem, wie dieser Verstoß und Konflikt erlebt wird und wie mit ihm umgegangen wird, unterscheiden. Das Erleben des Konflikts wird nämlich meist dadurch abgewehrt, dass die versagenden, verletzenden oder aggressiven Gefühle, die mit dem Konflikt verbunden sind, verleugnet werden. Tatsächlich spielt gerade die **Verleugnung** eine zentrale Rolle bei der Maskierung von marketing-bestimmten Konflikten und zeichnet sich die Marketing-Orientierung gerade dadurch aus, dass Konflikte meist nur in maskierter Form auftreten. Sprechen wir also zuerst von der Maskierung des Konflikterlebens, wie sie für die Marketing-Orientierung typisch ist, und dann vom Umgang mit den zumeist maskierten Konflikten.

d) „Null Problemo“: Die Maskierung des Konflikterlebens

Betriebe, deren oberster Leitwert des Produzierens und der Arbeitsorganisation das Marketing - das Gut-Ankommen beim Kunden und das Sich-Gut-Verkaufen auf dem Markt - ist, dürfen vor sich und nach außen hin keine Probleme und Konflikte zugeben, unter denen sie leiden. Wenn ich sage, sie dürfen es vor sich und anderen nicht „zugeben“, dann weist dieses „Zugeben“ darauf hin, dass es immerhin noch eine Wahrnehmung von Problemen, von Versagen und Konflikten gibt. Die Verleugnung ist noch nicht perfekt. Viele Firmenpleiten und Fehler im Management rühren heute aber daher, dass die Betroffenen mit dem marketing-orientierten Gut-Ankommen-Müssen derart identifiziert sind, dass sie die Schieflage, die offensichtlichen Fehler und Konflikte nicht mehr wahrnehmen dürfen, sie also verleugnen müssen, bis die Realität sie schließlich einholt. Meistens ist es dann schon zu spät.

Was ich eben auf die Betriebsleitung hin formuliert habe, gilt nicht nur für das Management, sondern auch für das Selbsterleben der Belegschaft. Eine gut durchtrainierte, sprich mit der Marketing-Orientierung identifizierte Belegschaft ist wirklich davon überzeugt, dass sie die besten Dienstleistungsangebote oder Produkte und die beste betriebliche Struktur und Organisation aufzuweisen hat. Was für die kollektive Wahrnehmung der Belegschaft gilt, bestätigt sich auf weiten Strecken auch für die einzelne Mitarbeiterin und den einzelnen Mitarbeiter. Ich war bass erstaunt, mit welchem Selbstbewusstsein und mit welcher Überzeugtheit der Autoverkäufer mir kürzlich eine bestimmte Marke aufreden wollte und wie gekonnt er jede Anfrage und jeden Zweifel in Luft auflöste. Ich konnte mich des Eindrucks nicht erwehren, dass er wirklich von dem überzeugt und mit dem identifiziert war, was er sagte. Wie stark die Identifizierung mit der Marketing-Orientierung und das Verleugnen aller Konfliktmöglichkeiten sein kann, zeigt sich oft gerade dort, wo es eine Pleite gab. Bei Jung- und Kleinunternehmern, deren Vorhaben gescheitert ist, aber auch bei Managern, die gefeuert wurden, kann man immer wieder beobachten, daß das Desaster nichts an ihrer Fixierung auf die Marketing-Orientierung ändert. Die Verleugnung geht weiter. Sie verkaufen sich weiter als kompetente Manager oder Unternehmer, wissen sich auszudrücken, rhetorisch 'überzubringen. Ihr Eigenkapital ist ihre für Grenzen, Probleme und Konflikte blind gewordene Marketing-Persönlichkeit. Sie kennen nur noch ihre Fähigkeit, sich und ihre Ideen gut zu verkaufen. Vielleicht suchen sie sich für ihre nächste Erfolgskarriere eine bessere, weil wachstumsorientierte Branche aus. Das einzige, was ihnen für den Neustart noch fehlt, ist der Kreditgeber. Aber auch den finden sie, obwohl sie kein finanzielles Eigenkapital haben. Sie finden den Geldgeber eben mit *ihrem* Eigenkapital, ihrer Marketing-Fähigkeit, sich und ihre Ideen und Pläne gut verkaufen zu können.

Wer mit der Marketing-Orientierung identifiziert ist, der kann und der will keine Konflikte und Probleme wahrnehmen - weder bei sich noch bei den anderen. Seine Lebensphilosophie ist das positive Denken. Seine psychologische Theorie heißt: „Ich bin o.k.“. Seine Beziehungstheorie lautet: „ich bin o.k., du bist o. k.“ Seine Geschäftspolitik ist: „Wir sind die Größten, Besten, Innovativsten, Kreativsten, Zuverlässigsten.“ Vor dem Kontakt mit Menschen, die kritisieren und Probleme sehen, die warnen und einen zur Vernunft bringen wollen, hüten sie sich; denn solche Menschen üben für sie einen negativen, weil ihr positives Denken angreifenden Einfluss aus. Was ist *das* Wort, das heute auf der ganzen Welt verstanden und gesagt wird? Es ist das Wort „Okay“, zu deutsch: „Alles klar“ oder „Kein Problem“. Kennen Sie Alf? Alf ist ein tierisches Wesen von irgendwo aus dem Weltall, das bei der amerikanischen Familie Tanner auf dem Garagendach gelandet ist und seither - vor der Nachbarschaft versteckt - in der Familie mitwohnt. Alf macht nur Probleme und bringt alles durcheinander. Die Familie, allen voran der im Sozialbereich tätige akademische Vater, ist pausenlos damit beschäftigt, die Konflikte und Probleme, die Alf heraufbeschwört, wieder aus der Welt zu schaffen und vor der Umwelt zu verheimlichen. Alfs stereotyper Kommentar dazu: „Null Problemo“. Alles klar?

Die bisherigen Ausführungen zur Marketing-Orientierung versuchten zu zeigen, dass hier Konflikte nach Möglichkeit verleugnet werden und deshalb nur maskiert vorhanden sind. Dabei wurde bisher der Schwerpunkt auf die Verleugnung der Wahrnehmung äußerer Gegebenheiten gelegt: wie das Gut-Ankommen-Müssen und das Sich-Verkaufen dazu führt, dass negative betriebliche Fakten, Fehler im Management, Einbrüche bei der Ertrags-Entwicklung usw. einfach nicht wahrgenommen werden; oder wie die Wahrnehmung von Konflikte schaffenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, von kommunikationsunfähigen Abteilungsleitern, oder das Zahlungsunfähig-Werden von Kunden verleugnet wird, eben weil man immer nur erfolgreich sein muss und positiv denken darf.

Die für die Marketing-Orientierung typische Verleugnung betrifft darüber hinaus vor allem die Beziehung zu sich selbst, also das Selbsterleben. Der marketing-orientierte Persönlichkeitstyp oder Charakter ist ja mit dem Erfolgreich-Sein-Müssen, Gut-Ankommen-Wollen und Sich-Verkaufen-Können identifiziert, das heißt, er will sich immer und überall auch so erleben. Doch dies gelingt ihm nur, wenn er alles, womit er sich nicht verkaufen kann, womit er nicht gut ankommt, was sich nicht vermarkten lässt, nämlich seine persönlichen Bedürfnisse, seine Ängste, seine Schuld- und Schamgefühle, seine Bedächtigkeit, seine Versagensängste, seine Eifersuchts-, Neid- und Hassgefühle, seine besonderen sexuellen Neigungen oder Schwierigkeiten, seine Beziehungsnot, seine nächtlichen Irrfahrten, seine Spielsucht, sein Fremdgehen, seine Panikattacken, sein Gefühl der Langeweile - wenn er dies alles nicht wahrnimmt, sondern aus seinem Selbsterleben verleugnet.

Der Marketing-Orientierte darf mit sich keine Probleme haben, darf mit sich nicht hadern und mit sich nicht auf Kriegsfuß stehen. Alles, was ihn daran erinnern könnte, dass er kein Erfolgsmensch ist, sondern ein Versager, muss verleugnet werden. Die Folge ist eine Pseudo-Identität, ist die Aneignung von und die Identifizierung mit Persönlichkeitsrollen, die keinen inneren Bezug zu ihm selbst mehr haben, sondern aufgesetzt sind. Ich möchte auf diese gravierenden psychischen Auswirkungen der Marketing-Orientierung hier nicht näher eingehen, sondern die Aufmerksamkeit auf den Umgang mit den durch die Verleugnung maskierten Konflikten lenken.

Was geschieht mit den in der betrieblichen Organisation, im Umgang mit den Kunden, im Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verleugneten Konflikten und Versagenserfahrungen? Wird ihre Wahrnehmung einfach nur verleugnet und sind die Konflikte und das Versagen damit aus der Welt geschaffen?

e) Die Projektion der verleugneten Konflikte

Je mächtiger die Marketing-Orientierung das betriebliche, das zwischenmenschliche und das persönliche Leben bestimmt, desto stärker müssen Reibereien, Defizite, Probleme und Konflikte abgewehrt werden. Je mehr man sich aber gegen die Wahrnehmung des Versagens immunisieren muss, desto mehr muss auf den Abwehrmechanismus der Verleugnung zurückgegriffen werden. Werden jedoch Aspekte der Wirklichkeit verleugnet, kommt es nicht nur zu einer unter Umständen bedrohlichen Verzerrung der Wirklichkeitswahrnehmung, sondern auch zur Projektion der Versagensseite auf Menschen und gesellschaftliche Gruppierungen, die sich hierfür eignen, weil sie nicht auf der Erfolgsseite stehen. Konflikte und die zu ihnen gehörenden aggressiven Gefühlswahrnehmungen, die verleugnend aus dem bewussten Erleben ausgeschlossen werden, haben sich eben in Wirklichkeit nicht aufgelöst. Sie werden auf jene projiziert, die Schwächen zeigen oder sowieso schon schwach sind oder als schwach gelten.

Solche Projektionsträger sind innerhalb marketing-orientierter Betriebe vor allem jene, die keinen Erfolg haben und sich nicht richtig verkaufen können: zum Beispiel schüchterne Menschen oder Menschen, die abweisend, eigenartig oder eigenbrötlerisch sind; oder Menschen, die sich ihre emotionale Eigenart nicht nehmen lassen, denen Fehler unterlaufen und die leicht kränkbar sind. Auf sie wird die eigene verleugnete Problem-, Konflikt- und Versagensseite projiziert. Dies geschieht dadurch, daß man sie übersieht, sich ihnen gegenüber gleichgültig verhält, sie entwertet, sich über sie beschwert, sie als Belastung erlebt, sie als für das Image untragbar loswerden will, ihnen den Kontakt mit den Kunden verwehrt. Sie werden weggeschoben und als für das eigene Erfolgsstreben hinderlich abgedrängt. Die viel zitierte Ellbogenmentalität ist bei der Marketing-Orientierung nichts anderes, als dass andere, die sich nicht so gut verkaufen können, mit den „Ellbogen“ weggeschoben werden. Wie immer auch die Vollzugsformen der Projektion aussehen, sie dienen dem Projizierenden immer dazu, sich in seinem erfolgreichen Marketing zu bestätigen, indem die Projektionsträger das Versagen vor Augen führen müssen und indem einiges dazu getan wird, dass sie aus dieser Versagerrolle auch nicht mehr herauskommen können.

Natürlich bleibt es nicht aus, dass es dann mit den Trägern des Versagens auch zu offenen Konflikten kommt, denn sie tun, was sie tun müssen: Sie machen Fehler, vermessen einem das Geschäft, benehmen sich linkisch, können sich nicht artikulieren, sind ein Hindernis und ein Schandfleck für das ansonsten so dynamisch-erfolgreiche Unternehmen. Die Auflösung von Konflikten mit solchen Projektionsträgern gestaltet sich oft äußerst schwierig, solange die Erfolgreichen ihre Versagenerfahrungen auf diese Menschen projizieren und deshalb auch unfähig sind, Mitleid mit diesen Versagern zu haben, ja vielleicht sogar etwas Sympathie für sie zu entwickeln. In Wirklichkeit gelingt die Auflösung der Konflikte nicht, weil die Erfolgreichen mit ihrer eigenen Versagensseite im Konflikt stehen, sie deshalb verleugnen und auf die Versager projizieren müssen.

Es geschieht dann in Betrieben und Abteilungen etwas, das aus der Familientherapie wohlvertraut ist. Der Ärger und die Not mit der Tochter, die in der Schule völlig versagt, oder mit dem Jugendlichen, der nur noch herumgammelt, lassen sich erst beseitigen, wenn die auch so erfolgreichen Eltern ihr eigenes Versagen anzunehmen bereit sind und sich nicht immer nur gut verkaufen müssen. Erst wenn die Eltern bereit sind, das auf das Kind projizierte Erleben des eigenen Versagens zurückzunehmen und also fähig werden, selbst fehlerhaft zu sein und den Konflikt mit der eigenen Versagensseite zu erleben, bekommt das Kind eine Chance, nicht mehr der Träger oder die Trägerin des Versagens zu sein.

Die gleiche Projektionsdynamik zur Verleugnung der eigenen Versagensseite spielt nicht nur innerbetrieblich, sondern auch gesellschaftlich eine immer größere Rolle. In dem Maße, in dem sich die Marketing-Orientierung auf das gesamte politische, gesellschaftliche und kulturelle Leben ausgeweitet hat, entsteht immer mehr die Notwendigkeit, gesellschaftliche Gruppierungen zur Trägern des Versagens zu machen und sie in dieser Rolle festzuschreiben.

4. Leitlinien für einen konstruktiven Umgang mit Konflikten

Die bisherigen Ausführungen haben sich nur mit einem kleinen Ausschnitt der Frage des Umgangs mit Konflikten befasst. Ich habe zwei gesellschaftlich geprägte Umgangsformen mit Konflikten ausgewählt, nämlich die für die autoritäre und die marketing-orientierte Persönlichkeit typische Art, Konflikte zu erleben und mit ihnen offen oder maskiert umzugehen. Manches habe ich bewusst überzeichnet, um die Dynamik, die am Werk ist, deutlicher hervorzuheben. Darüber hinaus gibt es noch eine ganze Reihe anderer Persönlichkeitstypen und Umgangsformen mit Konflikten sowie eine Fülle von Abstufungen und Mischungen. Erwähnen möchte ich wenigstens den narzisstischen Persönlichkeitstyp oder Charakter, der ebenfalls Konflikten aus dem Wege und bei drohenden Konflikten auf Distanz geht. Wird er dennoch kritisiert und angegriffen, dann zieht er sich zurück, schweigt, bricht den Kontakt ab und verschanzt sich hinter seinen unangreifbaren Größenphantasien.

Natürlich wäre es auch wünschenswert, ich könnte jetzt mit der gleichen Ausführlichkeit darstellen, wie ein konstruktiver Umgang mit Konflikten aussehen müsste. Allerdings glaube ich, dass ein solcher Aufweis wegen der Vielfalt der Situation und den zahlreichen objektiven und subjektiven Hindernissen und Widerständen, die einen konstruktiven Umgang so schwierig machen, noch sehr viel differenzierter geschehen müsste. Ich beschränke mich deshalb darauf, abschließend Leitlinien zu formulieren für einen konstruktiven Umgang mit Konflikten, die geeignet sind, auf die verschiedensten Situation anwendbar zu sein.

(1) Zunächst gilt es daran zu erinnern, dass **kein Leben ohne Konflikte** gibt. Wer Harmonie um jeden Preis will, der zahlt - psychisch und im Blick auf den betrieblichen und sozialen Frieden - einen zu hohen Preis. Für die betriebliche Organisation heißt dies, dass es Strukturen geben muss, die das Erleben von Konflikten, Problemen, Reibereien, Versagen erlauben und die einen konstruktiven Umgang mit Konflikten ermöglichen. Umfassende aktive Mitbestimmungsmöglichkeiten nicht in sämtlichen Sachfragen, aber doch auf allen Ebenen sowie betriebliche soziale Einrichtungen und Leistungen sind wichtige Instrumente, um mit Konflikten konstruktiv umgehen zu können. Sie sind darüber hinaus jene Mittel, die sicherstellen, daß betrieblicher Erfolg nicht auf Kosten der Menschlichkeit angestrebt wird.

(2) Wichtig scheint mir auch, dass man **nach den Bedingungen und den Ursachen für Konflikte sucht**. So sehr es stimmt, dass Konflikte immer zum Leben und Zusammenleben gehören, so gibt es dennoch viele Konflikte, die hausgemacht sind, die es nicht geben müsste und die entstehen, weil der eine auf Kosten des anderen lebt. Wer damit argumentiert, dass andere nur neidisch sind und wer das Argument vom Sozialneid im Munde führt, will damit meist nur von ungerechten Strukturen und von Ungerechtigkeit ablenken. Und wer immer nur

die Sachzwänge und den Kostendruck zitiert, der bekundet damit nur, dass der arbeitende Mensch und dessen Bedürfnisse nicht zählen. Es ist deshalb wichtig, vermeidbare Konflikte zu erkennen, indem man nach den Ursachen und Entstehungsbedingungen für Konflikte fragt.

(3) Besonders die Darstellung des Umgangs mit Konflikten bei der Marketing-Orientierung hat deutlich gemacht, dass maskierte und abgewehrte Konflikte den Sinn haben, das Erleben von Konflikten zu verdrängen und zu verleugnen. Mit Konflikten umgehen kann man nur, wenn sie als **Konflikte erlebbar und spürbar** sind, das heißt, wenn man unter ihnen leidet und deshalb das Bedürfnis entwickelt, mit ihnen umzugehen, sie aufzulösen oder - wo dies nicht möglich ist - das destruktive Konfliktpotential erträglicher zu machen. Der Wille zum Umgang mit Konflikten setzt das Erleben des Konflikts voraus. Die Kenntnis darüber, wie Konflikte abgewehrt und maskiert werden können, schafft deshalb oft erst einen Zugang zum Erleben von Konflikten. Meist ist schon ganz viel erreicht, wenn erkannt werden kann, dass eine Person oder Personengruppe zum Projektionsträger für das eigene Versagen gemacht wurde.

(4) Gerade heute, wo alles auf Erfolg, Sich-Verkaufen und Gut-Ankommen setzt, wird das Ansprechen und Benennen von Konflikten, Problemen, Reibereien, Schwächen als Schande und als Versagen erlebt. Hat der Angestellte in autoritär strukturierten Betrieben deshalb Angst, einen Konflikt anzusprechen, weil er Gefahr läuft, noch mehr unterdrückt zu werden, so hat der Marketing-Orientierte Angst vor dem Ansprechen von Problemen und Konflikten, weil er als Versager abgestempelt wird und mit dem Ansprechen von Konflikten von seiner Erfolgsleiter herunterzufallen droht. Ich halte es deshalb für um so dringender, dass es neben den innerbetrieblichen sozialen und sozialtherapeutischen Diensten institutionalisierte Möglichkeiten gibt, wo **Konflikte und ihre emotionalen Begleiter in Form von Wut, Ärger, Hass, Eifersucht usw. erkannt, ausgesprochen und auch erlebt werden** können - dass also eine Kultur des Umgangs mit Konflikten entwickelt und gepflegt wird. Die Einrichtung von betrieblichen Vertrauenspersonen oder Ombudsmänner und -frauen ist eine Möglichkeit; gerade für den Umgang mit Konflikten werden heute Aussprachemöglichkeiten in Gruppen favorisiert, wie sie von Institutions- und Organisationsberatern empfohlen und zum Teil auch angeleitet werden. Sie sollten beitragen, dass unter der Moderation eines Supervisors die anstehenden Beziehungsprobleme im Umgang mit den Kunden und im Umgang miteinander thematisiert werden. Damit in solchen Gruppen tatsächlich der Umgang mit Konflikten praktiziert wird, muss solchen Gruppen ein besonderer Schutz gewährt werden - etwa der, dass nichts von dem, was in solchen Gruppen zur Sprache kommt, dem zum Nachteil ausschlagen kann, der den Konflikt anspricht; auch muss von den Gruppen eine verändernde Wirkung ausgehen können, um zu vermeiden, dass dort nur geklagt wird, aber sich ja doch nichts ändert.

(5) Der unmittelbare Umgang mit anderen in Konfliktsituationen ist dort besonders schwierig, wo verletzte und verletzende Affekte eine „vernünftige“ Kommunikation und ein vorurteilsfreies und wirklichkeitsgerechtes Wahrnehmen des jeweils anderen beeinträchtigen. So wichtig es ist, jedem das Ausleben dieser Affekte zuzugestehen, so wichtig ist es, dass solchen Affekten und maskierten Konflikten mit einer **fairen Konfrontation** begegnet wird. Nur so ist gewährleistet, dass Betroffene nicht in die Rolle eines Blitzableiters oder Opfers geraten. Über eine faire Konfrontation kann sehr wohl ein Zugang zur Behandlung eines Konflikts geschaffen werden und können die Affekte und ihre Wirkungen bewusst gemacht werden. Je mehr freilich das Selbstwerterleben verletzt ist, desto öfter wird es nötig sein, zunächst auf jede Art Konfrontation zu verzichten und statt dessen dem anderen **seinen Affekt zu lassen** und zu versuchen, ihn zu verstehen. Statt zu konfrontieren, gilt es, sich in das Erleben des anderen einzufühlen und mitzuspüren, wie kränkend es ist, wenn der langjährigen Kassiererin ein junger Spund vor die Nase gesetzt wird, der eine Entwertung nach der anderen gegen sie loslässt, weil sie seinen Vorstellungen von einem attraktiven Outfit nicht entspricht. Wer in einer solchen zugespitzten verletzten Situation den Versuch, sich in die Gefühlslage des anderen zu versetzen, nicht machen will oder kann, muss die Gründe in erster Linie bei sich selbst suchen. Meist ist die betreffende Person deshalb zur Einfühlung unfähig, weil sie das, was sie bei sich selbst nicht ausstehen kann, auf den anderen projiziert hat und an ihm bekämpft, entwertet, kritisiert, unmöglich findet. Wäre es nicht etwas bei sich selbst Abgewehrtes und auf den anderen Projiziertes, also etwa das eigene Versagen, das im anderen bekämpft wird, dann könnte diese Person mehr Nachsicht und Einfühlung in das Versagen des anderen haben.

(6) Dies führt schließlich zu einer sechsten und letzten Leitlinie für einen konstruktiven Umgang mit Konflikten: Den anderen in seinem Aufgebrachtsein verstehen und sich selbst in seinen Gefühlsreaktionen akzeptieren, kann man nur, wenn man **das, was die Menschen verbindet,**

als wichtiger ansieht als das, was die Menschen voneinander trennt. Man kann einen anderen Menschen nur unter dem Aspekt betrachten, wie fremd, abstoßend und unangenehm er einem ist und man kann dann tausend Dinge finden, mit denen man sich von anderen abgrenzt. Man kann andere Menschen aber auch unter dem Aspekt wahrnehmen, was verbindet, was *gemeinsame* Anliegen, Interessen, Ziele und Überzeugungen sind, welche Bedürfnisse, Ängste, Wünsche, Nöte, Fehler den anderen ebenso bestimmen wie mich. Solche Gemeinsamkeiten zu formulieren und zu erleben, ist nicht nur die Methode jeder Paartherapie, sondern auch das A und O für einen konstruktiven Umgang mit Konflikten.

Gelingt es, eine Atmosphäre des gemeinsamen Leidens, der gemeinsamen Verantwortung, der gemeinsamen Enttäuschung, des gemeinsamen Versagens, der gemeinsamen Anstrengung herzustellen, dann ist es sogar möglich, dem anderen eine herbe Wahrheit zuzumuten, ihm die Augen zu öffnen und mit seinem Versagen zu konfrontieren, ohne dass er sich nur angegriffen und entwertet fühlt. Oft kann ein Konflikt nur aufgelöst werden oder mit ihm umgegangen werden, wenn jemand mit einer enttäuschenden, ängstigenden, beschämenden, verletzenden, schmerzlichen Realität konfrontiert wird. Die Fähigkeit, jemanden zu konfrontieren, ohne dass mit dem Wehtun in Wirklichkeit nur der eigene Sadismus oder die eigene Überheblichkeit sich Bahn bricht, setzt voraus, dass man selbst an der eigenen Seele durchlebt und durchlitten hat, was es heißt, enttäuscht, beschämt, verletzt, traurig, angstvoll zu sein. Nur so kann man Gemeinsamkeiten formulieren und erleben und auch dem anderen etwas zumuten, ohne dass der andere sich verlassen, stigmatisiert und durch die Konfrontation zunichte gemacht fühlt.

Dr. Rainer Funk war 1974 und 1975 Assistent von Erich Fromm („Die Kunst die Liebens“, „Haben oder Sein“). Von 1975 bis 1981 edierte er die zehnbändige Erich Fromm-Gesamtausgabe. Erich Fromm setzte Rainer Funk zu seinem Nachlassverwalter ein. Neben seiner Praxis als Psychoanalytiker – Funk studierte Philosophie und Theologie und promovierte 1977 – baut er aus dem Nachlass und der Bibliothek Erich Fromms das Erich Fromm-Archiv auf. Außerdem ist er Vorsitzender der Internationalen Erich Fromm-Gesellschaft. Der Text geht zurück auf einen Vortrag, den Rainer Funk vor Vorständen und Führungskräften gehalten hat. Siehe auch www.erichfromm.de.

Bibliographische Hinweise:

Der oben stehende Beitrag nimmt auf den sozialpsychologischen Ansatz Erich Fromms sowie auf seine charakterologischen Erkenntnisse Bezug. Die nachfolgenden bibliographischen Hinweise beziehen sich auf die von mir herausgegebene *Erich Fromm Gesamtausgabe in 12 Bänden* (GA), gebundene Ausgabe: Stuttgart (Deutsche Verlags-Anstalt) 1999, Taschenbuchausgabe: München (Deutscher Taschenbuch Verlag) 1999.

Die Psychodynamik des *autoritären Charakters* wurde von Fromm bereits in den dreißiger Jahren aufgezeigt und dann am Faschismus und dem deutschen Nationalsozialismus illustriert. Vgl. zur autoritären Orientierung E. Fromm, „Sozialpsychologischer Teil“ (1936a), GA I, S. 139-187; *Arbeiter und Angestellte am Vorabend des Dritten Reiches. Eine sozialpsychologische Untersuchung* (1980a, entstanden zwischen 1930 und 1936), GA III, S. 1-230; ders., *Die Furcht vor der Freiheit* (1941a), GA I, S. 215-392.

Zur *Marketing-Orientierung* vgl. E. Fromm, *Psychoanalyse und Ethik. Bausteine zu einer humanistischen Charakterologie* (1947a), GA II, S. 1-157; ders., *Haben oder Sein. Die seelischen Grundlagen einer neuen Gesellschaft* (1976a), GA II, S. 269-414; ders., *Die Pathologie der Normalität des heutigen Menschen. Vier Vorlesungen aus dem Jahr 1953*, GA XI, S. 211-266.

Eine zusammenfassende Darstellung der Frommschen Charaktertheorie und aller von Fromm beschriebenen Charaktertypen findet sich in R. Funk, *Mut zum Menschen. Erich Fromms Denken und Werk, seine humanistische Religion und Ethik*. Mit einem Nachwort von Erich Fromm, Stuttgart (Deutsche Verlags-Anstalt) 1978, S. 50-80, sowie - aktualisiert und erweitert - in dem von mir verfassten Abschnitt „Der Gesellschafts-Charakter: 'Mit Lust tun, was die Gesellschaft braucht'“, in: Internationale Erich-Fromm-Gesellschaft (Hrsg.), *Die Charaktermauer. Zur Psychoanalyse des Gesellschafts-Charakters in Ost- und Westdeutschland. Eine Pilotstudie bei Primarschullehrerinnen und -lehrern*, Göttingen (Vandenhoeck und Ruprecht) 1995, S. 17-73.