



Aggressionsstrukturen und Konfliktbewältigung Sozialpsychologische Reflexionen in Anschluss an Erich Fromm

Rainer Funk

„Aggressionsstrukturen und Konfliktbewältigung,“ in: *psychosozial*, Vol. 22 (Heft 1, No. 75, 1999), pp. 127-141.

Copyright © 1999 and 2011 by Dr. Rainer Funk, Ursrainer Ring 24, D-72076 Tübingen; E-Mail: [funk\[at\]symbol\[fromm-online.com](mailto:funk[at]symbol[fromm-online.com).

1. Von notwendigen Konflikten

Konflikte gehören zum Leben, ja sie sind eine *notwendige* Begleiterscheinungen allen Lebens. Nicht nur, dass Tiere sich bekämpfen und die einen den anderen zur Nahrung dienen, die einen aussterben und die anderen überleben. Auch beim Menschen sind Konflikte unvermeidliche Begleiterscheinungen seiner Entwicklung und seines Zusammenlebens. Es gibt keine psychische Entwicklung ohne Abgrenzungskonflikte, ohne Nein-Sagen, Trotzen, Pubertät, ohne Kampf gegen Krankheiten und Sterbemüssen. Konflikte sind Teil der menschlichen Entwicklung. Aber auch im Umgang mit anderen gibt es keine Konfliktfreiheit, weder in der noch so trauten Zweierbeziehung, noch im Zusammenleben in Gruppen, Gesellschaften und Völkern. Konflikte sind aus dem Zusammenleben verschiedener gesellschaftlicher Schichten ebensowenig wegzudenken wie aus dem Zusammenleben verschiedener Kulturen und Völker. Es gibt kein menschliches Leben ohne Konflikte. In unserer Verantwortung liegt deshalb nur die Gestaltung der Konflikte, genauer gesagt, das *Ausmaß* der Konflikte und der konstruktive oder destruktive *Umgang* mit Konflikten.

Nicht genug damit, dass Konflikte ein notwendiges Attribut menschlichen Entwicklung und menschlichen Zusammenlebens sind, es gibt auch keinen Menschen, der nicht mit sich selbst im Clinch liegt. Jeder Mensch leidet mehr oder weniger unter inneren Konflikten, unter Gewissenskonflikten und

Konflikten, die sich aus seinem Wertvorstellungen und verinnerlichten Geboten und Verboten auf der einen Seite und seinen Affekten und triebhaften Strebungen auf der anderen Seite ergeben. Auch hier gibt es keine Konfliktfreiheit, sondern nur einen konstruktiven oder destruktiven Umgang mit den inneren Konflikten. Seelenfriede und innere Ausgeglichenheit bedeuten eben gerade nicht, dass ein Mensch keine inneren Konflikte spürte, sondern dass deren Ausmaß erträglich und sein Umgang mit ihnen friedlich ist.

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 heute auf Schritt und Tritt glauben gemacht wird, 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 das Konflikterleben unter den Teppich gekehrt wird. Statt dass mit Konflikten offen umgegangen wird, wird ihr Erleben verdrängt und verleugnet, und treten die



FUNK-Online

Konflikte in maskierter Form auf.

Es gibt unendlich viele Möglichkeiten, wie Konflikte erlebt und wie mit ihnen umgegangen wird. Bei aller Vielfalt lassen sich dennoch einige Muster der Aggressionsbewältigung aufzeigen, die besonders häufig vorkommen und die gleichzeitig einer ganz bestimmten psychischen Dynamik folgen. Vor dem Hintergrund der Frommschen Psychologie möchte ich vier Muster der Aggressionsbewältigung zur Darstellung bringen und aufzeigen, wie unterschiedlich Konflikte erlebt und mit ihnen umgegangen werden kann und muss. Ich werde mich mit dem autoritären Konflikterleben, dem am Marketing orientierten Konflikterleben, dem nekrophilen Konflikterleben und dem narzisstischen Konflikterleben befassen.

2. Das autoritäre Konflikterleben¹

Von autoritären Sozialstrukturen spricht man dort, wo es hierarchisch gegliederte Systeme gibt: Das Oben ist durch Herrschaft, Beherrschung und Macht, das Unten durch Unterwerfung, Unterwürfigkeit und Ohnmachtgefühle gekennzeichnet. 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 also kann Herrschaft ausgeübt werden. Letztlich aber gilt immer: Der eine hat das Sagen, der andere zu gehorchen.

Nun hat das Autoritäre noch das besondere Merkmal, dass das Oben und das Unten symbiotisch miteinander verbunden sind. Der Herrscher braucht die 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 machtbewussten Direktor unterwerfen können. Ebenso wird ein machtbesessener Herrscher alles daran setzen, bis seine rebellischen Untergebenen wieder hörig sind.

In autoritären Sozialstrukturen kommt es bevorzugt dann zu Konflikten, wenn das Machtgefüge angetastet wird und damit die Symbiose gefährdet ist. Das symbiotische Moment bringt es zugleich 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 Kompetenzengerangel. Körperliche Gewaltausübung und Züchtigung, seelische Grausamkeit und moralische Verurteilungen sind die bevorzugten Mittel, mit denen der herrschende Teil den Beherrschten zur Räson, 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.

Dieses Muster des autoritären Umgangs mit Konflikten lässt sich dann besonders klar erkennen, wenn der Konflikt offen und direkt zwischen den Kontrahenten ausgetragen und erlebt wird. Dies geschieht freilich nur relativ selten, denn eine offene Rebellion gegen die Autorität wird im Alltag abgewehrt, verdrängt und verleugnet - sei es, weil die Strukturen wirklich noch so autoritär sind, dass kei-

¹ Ich beziehe mich dabei auf den sozialpsychologischen Ansatz und auf die Analysen von Erich Fromm. 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), in: *Erich Fromm-Gesamtausgabe* in 10 Bänden (nachfolgend als GA zitiert), hrsg. von R. Funk, Stuttgart (Deutsche Verlags-Anstalt) 1980/1981 sowie München (Deutscher Taschenbuch Verlag) 1989, Band 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* (Escape from Freedom - 1941a), GA I, S. 215-392.



ne Widerrede möglich ist, ohne sich selbst zu schaden, sei es, weil es die Philosophie oder das Image des Hauses verbietet, Konflikte auszuleben. Aus der Vielzahl von Möglichkeiten, wie innerhalb autoritärer Strukturen das Erleben von Konflikten abgewehrt werden kann, möchte ich einige besonders typische herausgreifen.

(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 willfähige 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. - Bei manchen Menschen dauert es gar nicht so lange, bis sie zuhause sind; sie lassen ihren abgewehrten Aggressionen gegen die Autorität bereits freien Lauf, wenn sie das Tor des Betriebs verlassen und ins Auto steigen, um dann wie 'ne Sau nach Hause zu fahren. Aggressives Verkehrsverhalten hat oft mit verschobener Aggression zu tun, wo der andere Verkehrsteilnehmer das abkriegt, was eigentlich der Autorität gilt.

(2) Eine andere Möglichkeit der Abwehr des Konflikterlebens ist die *Wendung gegen die eigene Person*. Das Aggressionspotential eines Konflikts zum Beispiel mit einem 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 Ge-

fühle. Statt gegen die Autorität zu rebellieren, übt man sich in Selbstbeherrschung; statt die unsinnigen Vorschriften anzuzweifeln und anzugreifen, spürt man immer mehr Selbstzweifel aufkommen.

(3) Eine weitere Möglichkeit, einen Konflikt abzuwehren, 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 Lähmungsercheinungen.

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 Abwehrform 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.

Die drei genannten Abwehrformen - Verschiebung, Wendung gegen die eigene Person und Somatisierung - sind nicht die einzigen psychischen Möglichkeiten, Aggressionen, Wut, Haß, Feindseligkeit, Ärger, Vorwürfe usw. abzuwehren; und dass es zu einer solchen Abwehr kommt, ist auch nicht nur bei autoritären Strukturen zu beobachten, doch treten die genannten Abwehrmechanismen hier be-



sonders häufig auf. Werden Konflikte und durch sie entstehende Aggressionen abgewehrt, dann werden die Konflikte in Wirklichkeit vertuscht, aber eben nicht bewältigt. Für die Autorität oder die Repräsentanten der Staatsgewalt macht es natürlich einen großen Unterschied, ob die Untergebenen im Konfliktfall zum Gegenangriff übergehen oder ob sie ihre Aggressionen gegen sich selbst richten und, statt rebellieren zu wollen, ein schlechtes Gewissen haben.

Vom Tiefenpsychologischen her macht es dennoch keinen wesentlichen Unterschied, ob es in autoritären Strukturen zu einem offenen Angriff auf die Autorität und zu einer Rebellion gegen sie kommt, oder ob die Aggression verschoben, somatisiert oder verinnerlicht gegen die eigene Person gerichtet wird. Das Erscheinungsbild ist allerdings sehr anders: statt dass sich die Aggressionen gegen die Autorität richtet oder gegen andere gelenkt wird, richtet sie sich gegen die eigene Person oder den eigenen Körper. Statt offenen Konflikt haben wir dann gehemmte Duckmäuser und skrupulöse Selbstzweifler oder ewig körperlich geschwächte und für Krankheiten anfällige Menschen. Ich will damit nur sagen, dass eine psychologische Perspektive verdeutlichen kann, dass es so lange zu keiner produktiven Konfliktbewältigung kommen kann, solange ein strukturimmanenter Lösungsversuch angestrebt wird. Dieser besteht im wesentlichen darin, dass durch Konflikte entstehende Aggressionen niedergehalten oder gar niedergeknüpelt werden, dass sich die Staatsgewalt oder die elterliche Gewalt die Aggressionen der Unterworfenen durch repressive Maßnahmen, durch körperliche Züchtigung, durch massive Strafandrohungen und andere Abschreckungstechniken vom Hals halten können, funktioniert im allgemeinen nur so lange, solange die Herrschaftsverhältnisse stabil sind, das heißt solange in einer Gesellschaft und Wirtschaft autoritäre Strukturen die Oberhand haben und das Arbeitsleben und das gesellschaftliche Zusammenleben strukturieren.

Das Problem solcher repressiver strukturimmanenter Konfliktbewältigungsmuster besteht nicht nur darin, dass auf diese Weise keine konstruktive, das heißt die Aggression auflösende Konfliktbewäl-

tigung erreicht werden kann, sondern auch darin, dass dieses repressive Muster untauglich wird, wenn das Zusammenleben der Menschen nicht mehr durch autoritäre Beziehungsmuster geregelt wird. Heute hat etwas Geltung, nicht weil es die Autorität gesagt hat; vielmehr gilt heute das, womit man erfolgreich sein kann, womit man gut ankommen kann, was auf dem Markt verlangt wird, was die Freiheit und Individualität des einzelnen fördert usw. Damit komme ich zu einem zweiten Muster der Konfliktbewältigung, von dem ich glaube, dass es inzwischen das wichtigste und verbreitetste in unserer Gesellschaft ist, nämlich das am Marketing orientierte Konflikterleben, das einer völlig anderen Logik folgt als das autoritäre. Um diese völlig andere Art der Konfliktbewältigung zu verdeutlichen, möchte ich ein wenig ausholen und zunächst von dem seit den 68er Jahren sich immer deutlicher ausprägenden Persönlichkeitstypus sprechen, den ich hier mit Erich Fromm die am Marketing orientierte Persönlichkeit oder kurz den „Marketing-Charakter“ nennen möchte.

3. Das am Marketing orientierte Konflikterleben²

Dass es in den letzten Jahrzehnten zur Ausbildung

² Zur Marketing-Orientierung vgl. E. Fromm, *Psychoanalyse und Ethik. Bausteine zu einer humanistischen Charakterologie* (Man for Himself - 1947a), GA II, S. 1-157; ders., *Haben oder Sein. Die seelischen Grundlagen einer neuen Gesellschaft* (To Have Or to Be? - 1976a), GA II, S. 269-414; ders., *Die Pathologie der Normalität*, Band 6 der Schriften aus dem Nachlaß, Weinheim und Basel (Beltz) 1991 sowie München (Heyne) 1996, S. 15-105. - Eine zusammenfassende Darstellung 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 in R. Funk, „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.



FUNK-Online

eines neuen Persönlichkeitstyps gekommen ist, hat mit weitreichenden Veränderungen der marktwirtschaftlichen Produktionsweise zu tun.³ Wichtigstes Merkmal des gegenwärtigen marktwirtschaftlichen Systems ist ein verändertes Verständnis vom Markt und von dem, was auf dem Markt geschieht. Entscheidend ist, ob man etwas verkaufen kann, das heißt zur Ware machen kann und eine Nachfrage beim Konsumenten erzeugen kann. Die Marktstrategen gehen heute deshalb immer mehr dazu über, nicht nur Waren zu produzieren, sondern selbst den Markt aktiv zu erzeugen.

Die 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.⁴ Gerade auch im Dienstleistungsbereich, in der Verwaltung wie im Gesundheitswesen - überall gilt heute, dass man nicht nur seinen Job zu machen hat, sondern seine Persönlichkeit innerbetrieblich wie gegenüber den Kunden als Dienstleistung anzubieten hat.

Wie grundsätzlich anders eine am Marketing orientierte Struktur im Vergleich zur autoritären

Orientierung ist, wird vor allem im Blick auf den Umgang mit sich und mit anderen Menschen deutlich. Der Umgang mit anderen ist statt an Herrschaft und Unterwürfigkeit immer am Marketing orientiert. Es geht immer um die Frage, wie man 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 instrumentalisierender, verzweckender Weise wahrgenommen, das heißt unter dem Aspekt des eigenen Erfolgs, Nutzens, Vorteils. Hier hat der allseits beklagte Egoismus des gegenwärtigen Menschen seine Wurzeln.

Das Marketing bestimmt auch den Umgang 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, wie ein Chamäleon die jeweils passende und geforderte Persönlichkeitsrolle möglichst „authentisch“ zur Darstellung zu bringen.⁵ Solches ist freilich nur möglich, wenn es bei einem selbst nichts mehr unverwechselbares Eigenes gibt.

³ Vgl. hierzu meine Skizze in: Internationale Erich-Fromm-Gesellschaft (Hg.), *Die Charaktermauer. Zur Psychoanalyse des Gesellschafts-Charakters in Ost- und Westdeutschland*, Göttingen (Vandenhoeck und Ruprecht) 1995, S. 34-41.

⁴ Bereits in seinem Buch *Psychoanalyse und Ethik* aus dem Jahr 1947 sagt Fromm: „Der Begriff des Marktwertes... führte zu einer ähnlichen Wertauffassung bezüglich des Menschen und besonders der eigenen Person. Die Charakterorientierung, die in der Erfahrung wurzelt, dass man selbst eine Ware ist und einen Tauschwert hat, nenne ich Marketing-Orientierung.“ (E. Fromm, 1947a, GA II, S. 47f.) Deshalb hängt der Erfolg eines Menschen weitgehend davon ab, wie gut sich ein Mensch auf dem Markt verkauft. Und hierbei zählt die Persönlichkeit, die ein Mensch „darstellt“, nicht die, die er ist. „Das Bewertungsprinzip ist dasselbe wie auf dem Warenmarkt, mit dem einzigen Unterschied, dass hier 'Persönlichkeit' und dort Waren feilgeboten werden. Entscheidend ist in beiden Fällen der Tauschwert, für den der 'Gebrauchswert' eine notwendige, aber keine ausreichende Voraussetzung ist.“ (A. a. O., S. 48)

⁵ „Der einzelne erlebt sich dabei nicht mehr als das konkrete Individuum, das isst, trinkt, schläft, liebt und haßt; er ist ... eine Ware. ... Sein Selbsterleben, sein Vertrauen in sich selbst bestimmt sich nicht mehr von der Wertschätzung seiner realen konkreten Eigenschaften, seiner Intelligenz, seiner Ehrlichkeit, seiner Integrität, seinem Humor und all dem, was er ist, vielmehr hängen sein Selbstwertempfinden und seine Sicherheit davon ab, ob es ihm gelingt, sich selbst zu verkaufen. Aus diesem Grunde ist er immer unsicher, immer abhängig vom Erfolg und wird äußerst unsicher, wenn sich dieser Erfolg nicht einstellt.“ (E. Fromm, „Die Pathologie der Normalität des heutigen Menschen“, in: ders., *Die Pathologie der Normalität. Zur Wissenschaft vom Menschen* (1991b), Weinheim und Basel (Beltz) 1991, München (Heyne) 1996, S. 66.)



FUNK-Online

Entsprechend ist das (meist unbewusste) Selbsterleben des Marketing-Orientierten durch eine innere Leere gekennzeichnet, bei dem man sich in Wirklichkeit nur noch als das wahrnimmt, was die anderen aus einem machen oder wozu man durch äußere Reize stimuliert wird. Erst das Echo und der Erfolg beleben ihn.

Anders als in autoritären Sozialstrukturen, die durch Herrschaft und Macht reguliert werden, gibt es in Sozialstrukturen, die am Marketing orientiert sind, das Regulativ des Erfolgs: Quer durch alle gesellschaftlichen Schichten und Kompetenzebenen geht es nur darum, ob man zu den Erfolgsmenschen oder zu den Versagern, zu den Gewinnern oder zu den Verlierern gehört. Wer immer dabei sein will, muss sich 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.

Zu Konflikten unter am Marketing orientierten Menschen kommt es, wenn jemand sich nicht richtig verkaufen kann, sich nicht gut rüberbringen kann, nicht ausreichend flexibel und anpassungsfähig ist und unfähig ist, das am Markt verlangte Persönlichkeitsprofil zur Darstellung zu bringen. Konfliktträchtig ist aber nicht nur, wenn jemand eben seine Eigenheiten hat, sondern auch jede Beeinträchtigung der Leistungsfähigkeit etwa durch Alter und Krankheit. Freilich - und dies ist eine Besonderheit der am Marketing orientierten Konfliktbewältigung - wird der Konflikt nicht offen ausgesprochen und erlebt; vielmehr wird das Erleben des Konflikts zumeist verleugnet.

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“.

Die für die Marketing-Orientierung typische Verleugnung lässt sich nicht nur im Umgang mit anderen Menschen beobachten, sondern auch beim Selbsterleben. Der am Marketing Orientierte 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.

Je mächtiger die Marketing-Orientierung das betriebliche, das zwischenmenschliche und das persönliche Leben bestimmt, desto stärker müssen Reibereien, Defizite, Probleme und Konflikte verleugnet werden und kommt es 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



FUNK-Online

schon schwach sind oder als schwach gelten.

Solche Projektionsträger sind innerhalb marketing-orientierter Betriebe vor allem jene, die keine Höchstleistung erbringen 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. 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, vermässeln einem das Geschäft, benehmen sich linkisch, können sich nicht artikulieren, sind ein Hindernis und ein Schandfleck für das ansonsten so dynamische-erfolgreiche Unternehmen.

Die Auflösung von Konflikten mit solchen Projektionsträgern gestaltet sich oft äußerst schwierig, solange die Erfolgreichen ihre Versagenserfahrungen 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 als IBM-Manager 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 innerfamiliär oder 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. Um nur einige Gruppen zu nennen: die Asylanten, denen ausdrücklich untersagt wird, beruflich erfolgreich sein zu können; die Behinderten, mit denen man sich einfach nicht sehen lassen kann; die psychisch Kranken, die nicht belastbar sind; die Langzeitarbeitslosen, denen das Stigma, Drückeberger zu sein, aufgedrückt wird; die Drogenabhängigen, die zu hoffnungslosen Versagern abgestempelt werden. Es ist nur konsequent, dass die Erfolgspolitiker diese „looser“ finanziell noch kürzer halten wollen. Auf diese Weise erhalten sich die Gewinner in den Verlierern die Projektionsträger ihres eigenen Versagens.

Was oben von der typischen IBM-Erfolgsfamilie mit dem hoffnungslosen Versagerkind gesagt wurde, gilt auch in gesellschafts- und sozialpolitischer Hinsicht als entscheidend für eine strukturtranszendierende Konfliktbewältigung: Nur wenn die Gewinner in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft bereit sind, ihre eigene Versagensseite nicht mehr zu verleugnen und auf die gesellschaftlichen Problemgruppen zu projizieren, sondern fähig werden, die eigenen Schwächen zugeben zu können und deshalb auch ein „Herz“ für das Versagen und für die Schwachen haben können, sehe ich eine Chance, dass sich die Aggressionsbereitschaft der Verlierer reduzieren lässt.

4. Das nekrophile Konflikterleben

Die Nekrophilie als ein neues Aggressionsmuster hat Fromm erst Anfang der sechziger Jahre entdeckt.⁶

⁶ Vgl. vor allem E. Fromm, *Die Seele des Menschen*,



FUNK-Online

Sie zeichnet sich dadurch aus, dass sie alles Lebendige und Wachstumsorientierte zerstören möchte und von allem Leblosen, Maschinellen, Dinglichen und Toten angezogen wird.⁷ Es gibt eine Gewalttätigkeit, die zerstört aus Lust an der Zerstörung von Leben. Diese Destruktivität um der Destruktivität willen steht weder im Dienste des Lebens noch ist sie zu sonst etwas gut. Man will mit ihr weder jemanden in seine Gewalt bringen, noch ihn ausbeuten, noch ihn berauben, noch ihn bevormunden, noch ihn versklaven, noch ihn bekämpfen, noch ihn links liegen lassen. Keiner dieser möglichen Zwecke von Gewaltanwendung wird bei der nekrophilen Gewalttätigkeit verfolgt. Vielmehr richtet sich die Gewalt direkt gegen das Leben und das Lebendige. Sobald etwas zum Vorschein kommt, das Attribute des Lebendigen zeigt, muss dieses zerstört werden. Nekrophiles Konflikterleben manifestiert sich deshalb überall dort, wo sich das Leben und Lebendiges zeigt und richtet sich gegen das Leben selbst.

Wo zeigt sich Leben und Lebendiges? Leben ist dort, wo jemand oder etwas blüht, wächst, Früchte bringt, selbständig und erwachsen wird, kämpft, lebenshungrig und lebenslustig ist, Leistung erbringt, gefühlhaft ist, wo Freude und Begeisterung, Interesse und Hingabe, Fürsorglichkeit, Erotik und sexuelle Lust ist. Leben ist aber auch dort, wo man älter wird, Falten bekommt, hinfällig wird, krank ist, traurig, enttäuscht, ängstlich und leidend ist und

dem Tod sich nähert. Beide Aspekte von Leben erzeugen im Nekrophilen, sobald er mit ihnen in Berührung kommt, ein Konflikterleben, auf das er mit einer Gewalt reagiert, die keinen anderen Zweck hat, als sich gegen das Leben selbst zu richten und deshalb als Zerstörung um der Zerstörung willen auftritt.

Die „grundlose“ Gewalttätigkeit ist in Wirklichkeit also kein Rätsel, sondern Ausdruck eines nekrophilen Konflikterlebens angesichts von Lebendigem. Der Nekrophile fühlt sich vom Leben und seinen Attributen bedroht, weshalb er das Leben vernichten möchte und sich wohl fühlt, wenn er gewaltsam sein kann bzw. wenn ihn Totes, Lebloses, Dingliches umgibt und er selbst keine Attribute des Lebens bei sich spüren kann - als das sind: Liebe, Hoffnung, Interesse, Lebendigkeit, Freude, Leiden, Trauer, Tod.

Das Nekrophile kann sich deshalb in einer aktiven und einer passiven Weise zeigen: Bei der aktiven Weise wird die Bedrohung durch das Lebendige dadurch abgewehrt, dass es zerstört wird; bei der passiven Weise sucht der Nekrophile die Nähe des Toten, Leblosen, Dinglichen und ist angezogen von allem, was leblos, gefühllos, lieblos, interesselos, freudlos, hoffnungslos, leidlos, melancholisch, kalt, tot, perfekt und unsterblich ist.

Noch haben wir alle die Gewaltexzesse der englischen und der deutschen Hooligans bei der Fußballweltmeisterschaft in Frankreich in Erinnerung. Doch dies ist nur die Spitze eines Eisbergs. Es gibt eine regelrechte nekrophile Kultur, für die „die größte menschliche Leistung nicht die Erzeugung, sondern die Zerstörung von Leben“ ist.⁸ Viel von der Gewalt in den autonomen oder rechtsradikalen Gruppen ist nicht eine Neuauflage autoritärer nationalsozialistischer Gewalt, sondern Nekrophilie mit den Emblemen der Gewalt des Dritten Reiches. Die Feindseligkeit gegenüber Ausländern ist oft eben kein glühender Haß gegen die Ohnmächtigen, sondern ein kaltes Fertigmachen von Menschen, die noch Lebendigkeit zeigen und ausstrahlen. Oft ist das eigene Leben so tot, dass nur noch Gewalt interessiert.

1964a, GA II, S. 179-198; *Anatomie der menschlichen Destruktivität*, 1973a, GA VII, S. 295-334; *Die Pathologie der Normalität*, 1991b, S. 125-130; außerdem meine zusammenfassende Darstellung in: Internationale Erich-Fromm-Gesellschaft (Hg.), *Die Charaktermauer. Zur Psychoanalyse des Gesellschafts-Charakters in Ost- und Westdeutschland*, Göttingen (Vandenhoeck und Ruprecht) 1995, S. 60-68.

⁷ Fromm definiert die Nekrophilie „als das leidenschaftliche Angezogenwerden von allem, was tot, vermodert, verwest und krank ist; sie ist die Leidenschaft, das, was lebendig ist, in etwas Lebloses umzuwandeln; zu zerstören um der Zerstörung willen; sie zeigt sich im ausschließlichen Interesse an allem, was rein mechanisch ist. Es ist die Leidenschaft, lebendige Zusammenhänge mit Gewalt entzweizureißen.“ (E. Fromm, *Anatomie der menschlichen Destruktivität*, 1973a, GA VII, S. 301.)

⁸ E Fromm, *Die Seele des Menschen*, GA II, S. 181.



Die Aufzählung nekrophiler Gewaltexzesse ließe sich noch lange fortsetzen. Aber es sind nicht nur die Skinheads, Hooligans und Autonomen. Man kann die Lust an der Zerstörung auch mit Reality-TV über Katastrophen, Unfälle, Überfälle, Kindsmisbrauch und andere Zerstörungsakte blühenden und wachsenden Lebens befriedigen. Der Stolz auf Meister Propper im Badezimmer, der keiner Mikrobie noch eine Überlebenschance lässt, die absolute Kontrolle über jede menschliche Regung des Kindes oder über jeden Atemzug, den der Ehepartner macht, die fundamentalistischen „Saubermänner“ in Politik und Kirche, die sich mit ihren porentief reinen Westen im Schmutz des Allzu-Menschlichen suhlen, die Propheten der Berechenbarkeit des Lebens in Wissenschaft und Sozialpolitik, die nur gelten lassen können, was zählbar und quantifizierbar ist - sie alle sind Repräsentanten eines nekrophilen Konfliktlebens, das das Tote und Leblose sucht, um der Bedrohung durch das Lebendige zu entkommen.

Die Quelle nekrophilen Konfliktlebens ist die Angst vor dem Leben und Lebendigen. Diese macht sich dort breit, wo das Leben sozusagen mit Füßen getreten und vereitelt wird. Die Nekrophilie, sagt Fromm, „tritt notwendigerweise als Folge eines gehemmten Wachstums auf“; sie „ist die Folge ungeliebten Lebens“.⁹ Der Nährboden für eine nekrophile Entwicklung ist eine Kultur und Gesellschaft, in der das Tote, Dingliche, Berechenbare höher geschätzt wird als das Lebendige und Unberechenbare. Sieht man auf die Brennpunkte nekrophiler Gewaltexzesse, so findet man dort tatsächlich verstärkt Situationen und Lebensbedingungen, die durch Arbeitslosigkeit, Zukunftslosigkeit, Langeweile, soziale Ausgrenzung, Abgeschriebensein, Hoffnungslosigkeit gekennzeichnet sind.

Nekrophile Konfliktleben wird ausgelöst durch die Begegnung mit Lebendigem, weil der Nekrophile sich mit der Vereitelung des Lebens arrangiert und identifiziert hat, so dass er sich von jedem Lebenszeichen provoziert, bedroht und eingeängstigt fühlt. Die seiner nekrophilen Struktur ge-

mäße Antwort ist Gewalt gegen das Leben und Lust am Toten, Leblosen, Berechenbaren, Dinglichen. Will man dieses nekrophile Muster der Aggressionsbewältigung überwinden und auflösen, so ist Gegengewalt sicher das untauglichste Mittel, weil es die Lust an der Gewalt um der Gewalt willen nur noch stimuliert. Kein größerer Genuß, als eine richtige Straßenschlacht mit der Polizei!

Das gleiche gilt für den Umgang mit terroristischer Gewalt, die zumeist nichts anderes als Nekrophilie ist. Mit Gegengewalt wird die Gewaltspirale nur erhöht. Berücksichtigt man die Ursachen und Bedingungen für die Entstehung nekrophilen Konfliktlebens, dann kann die Auflösung des Gewaltzirkels nur dadurch angestrebt werden, dass die zukunftslos, arbeitslos, machtlos, rechtlos, lieblos, leidlos machenden Lebensbedingungen dieser Menschen, die sie zu den „Loosern“ und zum „Sozialschrott“ werden lassen, geändert werden. Es gilt, ihnen Chancen zum Leben einzuräumen, Lebensräume, in denen sie ihre Würde und Selbstachtung wiederfinden können, um so - vielleicht - die Lust am Lebendigen und die Liebe zum Leben - die „Biophilie“ - wiederfinden zu können.

Kommen wir schließlich zum letzten gesellschaftlich erzeugten und geförderten Aggressionsmuster, dem narzisstischen Konfliktleben.

5. Das narzisstische Konfliktleben

Bevor ich über die Ursachen und Lösungsversuche narzisstischen Konfliktlebens spreche, möchte ich wenigstens in einige Sätzen abklären, was ich hier (in Anschluss an Erich Fromm) unter Narzissmus verstehe¹⁰, weil der Begriff heute sehr unterschied-

⁹ E. Fromm, *Anatomie der menschlichen Destruktivität*, 1973a, GA VII, S. 322.

¹⁰ Fromm hat sich verschiedentlich und auch unterschiedlich zum Verständnis von Narzißmus geäußert. Die wichtigsten Abhandlungen stehen in *Die Seele des Menschen*, 1964a, GA II, 199-225; *Psychoanalytische Charakterologie in Theorie und Praxis. Der Gesellschafts-Charakter eines mexikanischen Dorfes*, 1970b, GA III, S. 313-316; *Anatomie der menschlichen Destruktivität*, 1973a, GA VII, S. 293-303; *Vom Haben zum Sein*, 1989a, Weinheim und Basel (Beltz-Verlag) 1989, S. 153-155; *Zum Verständnis von seelischer Ge-*



lich gebraucht wird. Narzissmus im hier gebrauchten Verständnis hat nichts mit der jedem Menschen eigenen, mehr oder weniger starken positiven Beziehung zu sich selbst zu tun. Wenn es *darum* geht, dann spreche ich von Selbstbezug, von Selbstliebe, von Selbstinteresse, von Selbstachtung oder von Selbstwertschätzung usw., aber nicht von Narzissmus. Narzissmus ist vielmehr immer eine noch nicht entwickelte Bezogenheitsform oder aber ein Kompensationsversuch für ein negatives Selbst- und Objekterleben. In diesem Sinne gibt es den Narzissmus als entwicklungspsychologisch normale Erscheinung am Beginn des Lebens, wo der Säugling noch nicht oder nur sehr ansatzhaft fähig ist, sich selbst als von den Objekten unterschieden wahrzunehmen. Und es gibt den Narzissmus als Kompensation eines negativen Selbst- und Objekterlebens, bei dem die Wahrnehmung realer negativer Aspekte von sich selbst oder von anderen ersetzt wird durch eine nicht wirklichkeitsgerechte, rein subjektive Größenvorstellung von sich selbst oder von der Beziehung anderer zu einem selbst. Um dieses zuletzt genannte Verständnis von Narzissmus geht es, wenn von narzisstischem Konflikterleben gesprochen wird.

Bei der Begriffsklärung ist bereits angeklungen, dass es erst im Laufe der ersten Lebensjahre zu einer unterschiedlichen Wahrnehmung des Selbst- und des Objekterlebens kommt und dass wir auch erst mit der Zeit fähig werden wahrzunehmen, *wie* wir sind und *wie* die uns umgebenden Objekte sind: gut und böse, versagend und befriedigend, zugewandt oder desinteressiert, liebend oder hassend, ängstlich oder vertrauensvoll usw. Diese Unterscheidungsfähigkeit wird dadurch erreicht, dass wir in uns entsprechende Bilder von uns selbst und den uns umgebenden Objekten entwickeln. Diese inneren Bilder haben eine gewisse Beständigkeit und Unabhängigkeit von den aktuellen Ich-Erfahrungen und sind dafür verantwortlich, dass wir uns selbst und anderen vertrauen können, dass wir uns und andere lieben können, dass wir uns und andere wertschätzen können.¹¹

sundheit, 1991f, in: *Die Pathologie der Normalität*, 1991b, S. 114-122; *Von der Kunst des Zuhörens*, 1991a, Weinheim und Basel (Beltz-Verlag) 1991, S. 210-220.

¹¹ Zur Funktion dieser inneren Bilder für unser aktuelles

Von Narzissmus kann deshalb nur dort gesprochen werden, wo diese inneren Bilder gefährdet, geschwächt und verletzt sind, so dass unser Selbsterleben immer mehr ins Negative abzugleiten oder völlig zu entgleiten droht und man deshalb versucht, diesem negativen Selbsterleben gegenzusteuern: Statt dem negativen Selbsterleben ausgeliefert zu sein, phantasieren wir uns kompensatorisch ein grandioses Bild von uns selbst, das freilich nicht der Realität entspricht, sondern nur in unserer rein subjektiven Vorstellung von uns selbst existiert.

Narzisstisches Konflikterleben hat genau mit dieser Kompensation durch ein grandioses Bild von uns selbst zu tun, nämlich mit dem Angriff auf das narzisstische Größenselbst, mit dem wir ein negatives Selbsterleben abwehren. Solche Angriffe können von außen oder von innen kommen. Wir können zum Beispiel kritisiert werden oder durch die Prüfung fallen oder einen Strafzettel bekommen, wodurch das Bild eines perfekten, unfehlbaren, erfolgreichen Menschen, das wir uns von uns selbst gemacht haben, infrage gestellt wird. Oder wir können von innen von heftigen Neid- oder Eifersuchtsgefühlen, von Panikattacken oder Beschämungsgefühlen heimgesucht werden, so dass das Bild eines beherrschten, selbstbewussten, mutigen Menschen, das wir uns von uns gemacht haben, zu zerbrechen droht. Ob die Bedrohung von innen oder von außen kommt, immer wird ein Bild angegriffen, das wir uns von uns selbst gemacht haben und das offensichtlich nicht unserem tatsächlichen Sosein entspricht, sondern uns großartiger wähen lässt, als wir sind.

Dass es zur Etablierung und zur Identifizierung mit solchen idealisierten Bildern von uns selbst kommt, kann viele Gründe haben. Uns hier interessieren vor allem die gesellschaftlichen Faktoren, die dazu führen, dass solche narzisstischen Kompensationen des Selbsterlebens keine Einzelfälle sind, sondern eine Massenerscheinung. Ein wichtiger, wenn nicht der entscheidende Grund ist die heute allge-

Selbst- und Objekterleben vgl. auch meine Ausführungen in: Internationale Erich-Fromm-Gesellschaft (Hg.), *Die Charaktermauer. Zur Psychoanalyse des Gesellschafts-Charakters in Ost- und Westdeutschland*, Göttingen (Vandenhoeck und Ruprecht) 1995, S. 43-48.



FUNK-Online

genwärtige Marketing-Orientierung, bei der es ja nicht mehr darum geht, wer jemand ist und welche menschlichen Eigenschaften, Fähigkeiten und Schwächen ihn tatsächlich kennzeichnen, sondern nur noch darum, wie man sich verkaufen kann und am besten zur Darstellung bringen kann. Man identifiziert sich mit dem Bild von sich, mit dem man beim anderen am besten ankommt, immer gut drauf und erfolgreich ist. So ist die Zunahme narzisstisch-verzerrter Selbst- und Wirklichkeitsverständnisse eine unmittelbare Folge der heute allgegenwärtigen Orientierung am Marketing.

Bewusst sind wir mit dem grandiosen Bild von uns selbst identifiziert; unbewusst freilich nehmen wir sehr wohl die totale Entwertung unseres Eigenseins wahr. Wir spüren und wissen unbewusst: Wir sind nicht mehr als eine Nummer; unser Wert ist meist geringer als der einer Maschine; wir sind jederzeit ersetzbar; obwohl wir heute gefragte Leute sind, sind wir morgen arbeitslos; wir sind nur das, was wir haben; wir schämen uns, zu puren Konsumenten verkommen zu sein. Kurzum: Es gibt kaum noch etwas, das uns begründeten Respekt vor uns selbst geben könnte, weil unser Selbstwert nicht in uns und unseren Eigenkräften begründet liegt, sondern in dem, was wir haben, was wir leisten und wie wir uns auf dem Markt verkaufen können. Wir erleben auf Schritt und Tritt, dass wir nur insofern wertgeschätzt werden, als wir gebraucht werden können, eine Funktion für andere haben. Niemand interessiert sich mehr für das, wer und was wir *sind*. Wir selbst am wenigsten. Vielmehr sind wir pausenlos mit unserem Persönlichkeitsprofil befasst, das, will es erfolgreich sein, grandios sein muss.

Bei näherer Betrachtung hat also das narzisstische Konflikterleben damit zu tun, dass ein negatives Selbsterleben, das im allgemeinen unbewusst ist (sonst könnte man sich nicht als der Erfolgreiche verkaufen und immer gut drauf sein), mit einem grandiosen Bild von sich selbst kompensiert wird, mit dem man bewusst identifiziert ist. Das Konflikterleben ist bereits mit der Abwehr, das heißt mit der Verdrängung und der Verleugnung des tatsächlichen Eigenseins konstellierte. Dadurch, dass das tatsächliche Sosein verdrängt und verleugnet wird, schützt der Betreffende sich vor dem Gewährwerden seines

wirklichen Selbsterlebens. Er hat nur noch eine verzerrte Wahrnehmung von dem, wer er ist, so dass bereits aufgrund der verzerrten Selbstwahrnehmung Probleme und Konflikte mit der Umwelt programmiert sind.

Die Abwehr seines tatsächlichen Selbsterlebens hat aber noch viel weitreichendere, konflikträchtige Folgen, vor allem wenn es nicht nur zu einer Verdrängung, sondern zu einer *Verleugnung* des tatsächlichen Selbsterlebens kommt.¹² Wer bestimmte Aspekte seines Selbsterlebens bei sich verleugnet, der projiziert sie im allgemeinen auf andere, sieht in den anderen die Träger seiner verleugneten Schattenseiten und erlebt diese anderen deshalb als Bedrohung.

Die Projektion der eigenen Fehlbarkeit, des eigenen Versagens, der eigenen Angst usw. auf andere ist heute etwas ganz Alltägliches geworden. Wie eine solche Projektion konkret aussieht, möchte ich mit folgendem, harmlosen Beispiel verdeutlichen: Bei einem Brettspiel spielen immer ein Erwachsener und ein Kind zusammen gegen andere Paare. Natürlich sind die Erwachsenen stärker, und fühlen sich die Kinder mehr als Zuschauer. Darum sind sie auch nicht besonders engagiert; sie langweilen sich ein wenig. Der narzisstische Erwachsene ist am Zug, aber er findet keine Lösung, wie er Punkte gewinnen kann. Er probiert dieses und jenes aus, ohne Erfolg. Eigentlich müsste er sein Versagen eingestehen und den Würfel weitergeben. Da wettet der Erwachsene plötzlich gegen seinen kindlichen Mitspieler: „Lungere nicht so untätig herum, mach' Dir endlich auch mal Gedanken, Du bist doch wie immer die größte Niete, auf Dich könnte ich auch verzich-

¹² Auch wenn die psychoanalytischen Begriffe „Verdrängung“ und „Verleugnung“ nicht immer einheitlich gebraucht werden, so wird im allgemeinen doch mit dem Begriff der Verdrängung ein Unbewusstmachen beschrieben, bei dem der verdrängte Inhalt auf die eine oder andere Weise beim Verdrängenden selbst wieder auftaucht, etwa in körperlichen Sensationen oder in anderen Affektzuständen. Von „Verleugnung“ spricht man im allgemeinen dort, wo das Bewusstsein und der Inhalt des Bewusstseins vom Betreffenden als abgespalten erlebt werden, so dass es zur Projektion auf andere kommt, die dann als Träger der abgespaltenen Seite erlebt werden.



ten, Du kannst Dich ja bloß langweilen, zu was anderem bist Du zu blöd“ usw. In Wirklichkeit sind alle entwertenden Vorwürfe Projektionen der eigenen Schwäche des Erwachsenen, der sein Unvermögen und Versagen sich nicht eingestehen kann. Er muss alles Versagen, das er aufgrund seiner eigenen Größenvorstellungen bei sich verleugnen muss, auf das Kind projizieren und das Kind vorwurfsvoll zum Träger seines eigenen Unvermögens machen.

Wo immer mit narzisstischen Kompensationen das eigene negative Selbsterleben ausgeblendet wird, kommt es zu einer paranoiden Wahrnehmung der Umwelt, gegen die sich der Narzisst dadurch zu wehren versucht, dass er sich die Bedroher und Verfolger vom Leib hält, sich einpanzert und die anderen auf Distanz hält. Narzisstische Kompensationen gibt es nicht ohne Feindseligkeit und Konfliktrichtigkeit, weil hier die Umwelt zu Trägern der eigenen abgespaltenen Seiten gemacht wird und als bedrohlich erlebt wird. Narzisstische Menschen stehen deshalb schon immer im Konflikt mit ihrer Umwelt, wobei dieser Konflikt in Wirklichkeit nur die Projektion jenes Konfliktes ist, der im Innern der Betroffenen zwischen grandiosem bewussten Selbstbild und tatsächlichem negativen Selbsterleben vorhanden ist.

Ähnlich wie beim nekrophilen Konflikterleben ist auch das narzisstische Konflikterleben durch eine Feindseligkeit gegenüber der Umwelt gekennzeichnet, die immer aktiv ist und keines besonderen Auslösers bedarf. Diese immer vorhandene Feindseligkeit lässt sich charakterologisch noch genauer beschreiben. So zeigt der narzisstische Mensch nicht nur kein wirkliches Interesse an anderen, sondern betreibt permanent eine aktive Distanzierung vom andern. Diese zeigt sich in der Entwertung von allem, was nicht das eigene grandiose Selbstbild fördert oder erhöht; sie zeigt sich in der Tendenz alle Schuld und jedes Versagen immer den anderen zuzuschreiben: Der narzisstische Mensch erhebt immer den Anspruch auf Beachtung und Umsorgung, weigert sich aber, etwas Alltägliches, Dienendes und Untergeordnetes zu tun. Beim Spielen und in Wettbewerben ist er ein ganz schlechter Verlierer, versteht keinen Spaß und keine Ironie und nimmt jedes Spiel „blutig ernst“. Hat er etwas ausgefressen und

wird er zur Rede gestellt, dann versucht er die Schuld anderen in die Schuhe zu schieben oder er verleugnet einfach die Schuld- und Schamgefühle und grinst. Die für den Narzisstischen typische Distanzierung von seiner Umwelt und deren Entwertung zeigt sich darüber hinaus in der latenten oder offenen Fremdenfeindlichkeit, die sich nicht als Fremdenangst, sondern sofort als Fremdenhaß äußert;¹³ ein weiteres typisches Merkmal narzisstischer Menschen ist, dass sie sich bei allem ekeln, was nicht aussieht, schmeckt, riecht, tönt wie das Eigene; vielmehr pflegen sie Feindbilder und sind immer am Polarisieren der Wirklichkeit in schwarz und weiß, gut und böse, klug und dumm usw.

Narzisstische Konflikterleben zeichnet sich dadurch aus, dass das tatsächliche Selbsterleben mit all seiner Ambivalenz und seinen Schattenseiten abgewehrt und durch ein phantasiertes grandioses Selbsterleben ersetzt wird. Von daher liegt es nahe, dass jede Infragestellung dieser Kompensation zunächst mit einer Verstärkung der Verleugnung beantwortet wird, das heißt einerseits mit einer Steigerung der Größenvorstellungen von sich selbst und mit einer noch stärkeren feindseligen Distanzierung von der Umwelt. Wird ein narzisstischer Mensch provoziert und angegriffen, greift er zunächst zu dieser strukturimmanenten Konfliktlösung, die zu einer Verstärkung des Narzissmus führt. Dieser Lösungsversuch misslingt in dem Maße, als die Wirklichkeit den Betreffenden einholt, sei es durch Alter, Krankheit, Arbeitslosigkeit, Angewiesensein auf andere, sei es durch Kritik, psychische Verletzung, Konfrontation, Fehlleistungen, Verunfallung, Plätzen der Illusionen usw. Lässt der Angriff sich nicht durch eine Steigerung des Narzissmus abwehren,

¹³ Überhaupt ist für den narzisstischen Menschen typisch, dass er Angst durch Aggression ersetzt. Eben weil das Projizierte, das dann als von außen kommend das Selbst bedroht, in Wirklichkeit keine reale Bedrohung ist, auf die der Mensch mit Angst und Selbstbehauptung reagiert, sondern die eigene verleugnete negative Schattenseite, reagiert das bedrohte Selbst nicht mit Angst, sondern mit Erscheinungsformen der Aggression: mit Entwertung, Verteufelung, Stigmatisierung, Wut, Haß, Feindseligkeit, Ekel usw.



dann kommt es entweder zum Ausbruch eines Wutexzesses oder zu einer tiefen Depression, bei der man total den Boden unter den Füßen verliert. Die explosive Wut kann sich dabei entweder gegen andere, bevorzugt gegen die Angreifer richten, oder aber auch in einer selbstdestruktiven Raserei gegen sich selbst.

Narzisstische Menschen sind offen oder verdeckt sehr aggressive Menschen und reagieren bei Konflikten strukturimmanent immer mit einer Verstärkung der Aggression, sei es, wie gesagt, indem sie die Umwelt noch mehr anfeinden, um sich selbst zu erhöhen, sei es, dass sie in Wut und narzisstische Depression entgleisen. Der Umgang mit narzisstischem Konflikterleben ist deshalb besonders schwierig und mühsam. Ein strukturtranszendierender Lösungsversuch gelingt nur, wenn man sich immer vor Augen hält, dass der Narzissmus die Kompensation eines negativen Selbsterlebens ist und dass mit den Größenphantasien, die der Narzisst auslebt, ein verdrängtes und verleugnetes Minderwertigkeitserleben, Ohnmachtgefühl, Versagensgefühl kompensiert wird.

Jede Maßnahme, die darauf zielt, den Narzisten unter Druck zu setzen, ihm Sanktionen anzudrohen, ihn gefügig zu machen, demütigt und verletzt seine Größenvorstellungen, mit denen er seine Minderwertigkeitsgefühle zu kompensieren sucht und führt zwangsläufig zu wütig-destruktiven Reaktionen gegen andere (oder gegen sich selbst). Ist ein narzisstischer Mensch aggressiv, abweisend, provozierend, dann *fühlt er sich in Wirklichkeit verletzt, enttäuscht und gekränkt*. Dabei spielt es keine Rolle, ob er sich zu Recht oder zu Unrecht gekränkt fühlt. Jede Reaktionsweise, die ihm sein Gefühl des Gekränktheits ausreden will oder die Berechtigung, sich gekränkt zu fühlen, streitig macht, führt nur zu noch heftigeren aggressiven Reaktionen oder zum Rückzug in ein phantasiertes Heldentum. Sich als Provozierter und Angegriffener auf diese Möglichkeit - dass er sich gekränkt fühlt - *verstehend einzulassen*, ist immer schwer; denn der Narzisst sucht mit seinem Verhalten ja keinen Trost und auch keine Hilfe, sondern schafft sich wütend und gewalttätig Distanz.

Der Zugang zur abgewehrten Gefühlssituation

des Narzissten ist eine wesentliche Voraussetzung, um mit den aggressiven Äußerungen, die eine Folge seines Gekränktheits sind, umgehen zu können. Gelingt es einem nicht, zu der abgespaltenen schwachen, leidenden, angstvollen und minderwertigen Seite des narzisstischen Menschen Kontakt zu bekommen, erhöht sich sehr die Gefahr, dass man sich von der Verslossenheit, Stinkigkeit, Übelgelauntheit, Verspanntheit, Rücksichtslosigkeit, Aggressivität des Betreffenden nur angreifen lässt bzw. dessen Größenvorstellungen von vornherein ablehnt oder gar lächerlich macht.

Schließlich gilt es, den Betreffenden Möglichkeiten und Chancen für ein wirklichkeitsgerechtes Selbstwerterleben zu geben und so der narzisstischen Kompensation des tiefen Defizits im Selbsterleben den Boden zu entziehen.

6. Erkenntnisse und Leitlinien für einen konstruktiven Umgang mit Konflikten

(1) Zunächst möchte ich daran erinnern, was ich eingangs ausgeführt habe: Es gibt *kein Leben ohne Konflikte*. Wer Konfliktvermeidung will, der zahlt - psychisch wie im Blick auf den betrieblichen und sozialen Frieden - einen zu hohen Preis.

(2) Wichtig scheint mir zweitens, 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. Es ist deshalb wichtig, vermeidbare Konflikte zu erkennen, indem man nach den Ursachen und Entstehungsbedingungen für Konflikte fragt.

(3) Die wichtigste Erkenntnis aus dem Dargelegten ist sicher, dass es *verschiedene Muster von Aggressionsstrukturen mit einer jeweils eigenen strukturimmanenten Logik der Konfliktbewältigung* gibt. Alle vier genannten Muster zeigen eine je andere Dynamik des Aggressiven und eine je andere Konfliktbewältigungsstrategie, wobei sich jeweils zwischen



FUNK-Online

nicht-konstruktiven, die Gewalt verstärkenden Konfliktlösungsstrategien (die ich strukturimmanent genannt habe) und konstruktiven, die Gewalt reduzierenden Strategien (die ich strukturtranszendierend genannt habe) unterscheiden lässt.

(4) Das *Gewaltpotential* von Konflikten *erhöht sich* in der Regel, wenn spontan bzw. nach dem gesunden Menschenverstand reagiert wird, weil dann unbesehen die strukturimmanenten Bewältigungsstrategien zum Zuge kommen. Meistens erhöht sich das Gewaltpotential sogar erheblich, wenn zwei verschiedene Muster von Aggressionsstrukturen aufeinander stoßen - wenn also etwa der autoritäre Polizist den narzisstischen Randalierer mit Gewaltandrohung zwingen will, sich seinen Anweisungen unterzuordnen.

(5) Konfliktbewältigungsstrategien müssen *immer die Aggressionsstrukturen beider Parteien im Auge haben*: Es geht nicht nur darum, die Aggressionsstruktur dessen zu erkennen, der delinquent ist und einen Konflikt heraufbeschwört. Nur wenn der jeweilige Beamte oder Vorgesetzte - also der die Staatsgewalt repräsentierende Funktionsträger - seine eigenen aggressiven Reaktionsmuster kennt, gibt es eine Chance, dass rein strukturimmanente Konfliktlösungen, die immer eine Erhöhung des Gewaltpotentials zur Folge haben, vermieden werden.

(6) Nur Konfliktbewältigungsstrategien, die *strukturtranszendierend* sind, ermöglichen eine *Reduktion des Gewaltpotentials*. Dies gilt insbesondere im Blick auf das Zusammentreffen von unterschiedlichen Aggressionsstrukturen. Um strukturtranszendierende Lösungsversuche anzustreben, gilt es, die folgenden Leitlinien für den Umgang mit Konfliktsituationen zu berücksichtigen, die sich aus der Dynamik der aufgezeigten Aggressionsstrukturen ergeben:

(7) Mit Konflikten konstruktiv umzugehen, setzt als immer voraus, dass die Konflikte tatsächlich als *Konflikte erlebbar und spürbar* sind. Dies bedeutet im Alltag, dass 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 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.

(8) 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. Ich halte es deshalb für um so dringender, dass es mehr institutionalisierte Angebote in Ausbildung und Berufsbegleitung 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, eine konstruktive Streitkultur entwickelt und gepflegt wird.

(9) Der unmittelbare Umgang mit anderen in Konfliktsituationen ist meistens durch verletzte und verletzte Affekte gekennzeichnet, die 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, *dem anderen seinen Affekt zu lassen und zu versuchen, ihn zu verstehen und sich auf das gekränkte Erleben des anderen einzufühlen*. Wer 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



FUNK-Online

in das Versagen des anderen haben.

(10) Sich auf die meist abgewehrte tatsächliche Gefühlslage des anderen verstehend einzulassen, kann nicht nur deshalb erschwert sein, weil man seine eigenen Probleme nicht wahrhaben will, sondern weil die tatsächliche Gefühlslage des anderen abgewehrt ist, diesem also selbst nicht bewusst ist. Der Narzisst zum Beispiel zeigt nur seine Aggressionen und eben nichts davon, wie gedemütigt, entwertet oder ohnmächtig er sich in Wirklichkeit fühlt. Um dennoch eine Ahnung zu bekommen, was in Wirklichkeit im anderen vor sich geht, kann man *in sich selbst hineinfühlen, wie es einem ergeht, wie man sich fühlt, wenn der andere einen so behandelt: wie man sich da missverstanden, ohnmächtig, zum letzten Dreck gemacht fühlt. Genau diese Selbstwahrnehmung angesichts des Agierens des anderen ist der Schlüssel zu dem, was dem anderen selbst nicht bewusst ist, das ihn aber zu seinem konflikterzeugenden Handeln motiviert.* - Um diesen Punkt der *Selbstwahrnehmung* noch zu verdeutlichen: Es geht um die Erkenntnis dessen, was jemand mit mir macht, wenn er mich zum Beispiel völlig despektierlich anschaut: dass er mich da entwertet und heruntersetzen will. Eben dies, was er da mit mir macht - in der Tiefenpsychologie nennen wir dies „Übertragung“, also was er da auf mich überträgt - ist sein ureigenstes Selbstgefühl, das er auf mich projiziert. Die Wahrnehmung der eigenen Gefühlslage angesichts des Agierens des anderen ist eine der wichtigsten Hilfsmittel, um den anderen in seiner abgewehrten Gefühlssituation zu verstehen und eine strukturtranszendierende Konfliktlösung anzustreben.

(11) Dies führt zu folgender Erkenntnis und Leitlinie für einen konstruktiven Umgang mit Konflikten: Den anderen in seinem Aufgebrachtsein verstehen

und sich selbst in seinen Gefühlsreaktionen wahrnehmen, kann man nur, wenn man *das, was die Menschen verbindet, als wichtiger angesehen wird 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 einen selbst. Solche Gemeinsamkeiten zu formulieren und zu erleben, ist nicht nur die Methode jeder Paartherapie, sondern auch das A und O für einen konstruktiven und gewaltreduzierenden Umgang mit Konflikten.

(12) Das Gemeinsame als wichtiger ansehen zu können, setzt freilich voraus, dass man *bei sich selbst das Fehlerhafte, Delinquente, Ohnmächtige, Versagende wahrnehmen und akzeptieren kann.* 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 nur 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 zu nichte gemacht fühlt.