

Eva Maringer / Reiner Steinweg

Konstruktive Haltungen

in institutionellen Konflikten.

und Verhaltensweisen

Erfahrungen, Begriffe, Fähigkeiten.

Berghof Report Nr. 3
Juni 1997
© Berghof Forschungszentrum für konstruktive Konfliktbearbeitung
Layout: Katrin Maute, Berlin
Druck: Universitätsdruckerei Berlin

Bestelladresse:
Berghof Forschungszentrum für konstruktive Konfliktbearbeitung
Altensteinstraße 48a

D-14195 Berlin

ISSN 0949-6858

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	1
Benutzerhinweise	4
Prävention, Austragung, Bearbeitung, Lösung von Konflikten und was dabei »konstruktiv« heißt.....	5
Was hilft im Konflikt? Haltungen und Verhaltensweisen.....	18
In allen Konfliktphasen	21
1 Kontakt mit dem Konfliktpartner suchen und halten	21
2 Sich Zeit nehmen für die Auseinandersetzung.....	25
3 Einfühlung / Empathie / Mitgefühl.....	27
4 Das eigene Selbstwertgefühl stärken, sich selbst anerkennen	31
5 Aufmerksamkeit auf körperliche Zustände	34
6 Anerkennung	36
7 Die Botschaften des Konfliktpartners ernstnehmen	40
8 Die eigenen Schritte transparent machen.....	42
9 Vorschnelles Einlenken – auch des Gegners – vermeiden	45
10 Das Ganze im Auge behalten.....	47
Beim Übergang von Unbehagen zum offenen Konflikt.....	50
11 Konfliktvorläufer / Konfliktsanzeichen bewußt wahrnehmen	50
12 Bisher zurückgehaltene Gefühle zulassen	52
12.1 Agressionsgefühle	55
12.2 Schmerz.....	56
12.3 Ängste	57

13	Grenzen ziehen und anerkennen	59
14	Bewußte Eskalationsschritte setzen	62
15	Für »Waffengleichheit« sorgen	64

In der heißen oder kalten Hauptphase des Konfliktes

16	Zu-sich-kommen / bei sich bleiben / im »spüren« bleiben.....	67
17	Eine klare Haltung einnehmen	69
18	Positive Bedürfnisse und Wünsche ent-decken	72
19	Das eigene Dunkel ins System geben	74
20	Konfliktverschiebungen aufspüren	76
21	Stellvertreter-Handeln vermeiden oder beenden	78
22	Initiative ergreifen für Rhythmus und Bewegung im Konfliktgeschehen	80
23	Rechtzeitig Hilfe von außen holen	83

Für Initiativen zur Beendigung des Konflikts.....

24	Verantwortung übernehmen für den eigenen Konfliktanteil	86
25	Ent-Schuldung.....	89
26	Die Opferrolle verlassen.....	91
27	Verhandlungsbereitschaft.....	94
28	Zur Klärung und zum Ende gelangen wollen	97

Basisfähigkeiten oder was muß man haben,

um tun zu können, was man möchte?

I	Sich im Konflikt selbst wiederfinden können	104
II	Zuwendungsfähigkeit.....	105
III	Fähigkeit zur kritischen Selbstbefragung	106
IV	Unter Druck mit Komplexität umgehen können	106
V	Die Fähigkeit, sich gegenüber-, auseinander und zusammenzusetzen	108

Auszüge aus einem kleine Lexikon

der für Konfliktvorbereitung relevanten Arbeitsmethoden

122

Vorwort

Der dritte ›Berghof Report‹ bietet ein Zwischenprodukt aus dem Projekt ›Subjektivität im Konflikt. Modelle zur Ermöglichung konstruktiver Konfliktaustragung‹, das in Linz/ Donau bearbeitet wird. Das Projekt will Wege zur *Vorbereitung* auf existenzielle Konflikte in *Ausbildung, Gruppe und Beruf*, im sog. mesosozialen Feld entdecken (im Titel wurde vereinfachend stattdessen der Begriff ›institutionelle Konflikte‹ gewählt). Um ein Zwischenprodukt handelt es sich insofern, als die Fragen, die sich im Hinblick auf eine *Vorbereitung* auf solche existenziellen Alltagskonflikte stellen, hier nicht behandelt werden.¹ Nur beiläufig wird mit → auf eine der Methoden zur Vorbereitung auf solche Konflikte verwiesen, die im Anhang, S. 106 ff. in lexikalischer Form kurz umrissen werden. Dabei handelt es sich teilweise um schon entwickelte Arbeitsformen wie das → *Lehrstückspiel* und das → *experimentierende Erzählen*, teilweise auch um konflikt spezifischere Formen, die wir im Rahmen dieses Projekts neu zu erarbeiten und zu testen versuchen, wie die Erarbeitung eines → *fiktiven Konfliktvertrags* oder das → *fiktive Konfliktspiel*.

Der vorliegende Text ist zu lesen als *Spurensuche*. Er beschränkt sich darauf, einige Haltungen und Verhaltensweisen zu benennen und mit Erfahrungen zu illustrieren, die von unseren Interviewpartnern oder von uns selbst als hilfreich oder sogar entscheidend bei dem Versuch erlebt worden sind, schweren Konflikten im mesosozialen Feld eine konstruktive Wendung zu geben. In der Literatur werden dazu gewöhnlich nur

1. Siehe dazu den Aufsatz der Verfasser: Vorbereitung auf konstruktive Konfliktaustragung in Ausbildung, Gruppe und Beruf: Probleme und Erfahrungen. Ein Werkstattbericht in: Wolfgang Vogt (Hg.), Gewalt und Konfliktbearbeitung. Befunde – Konzepte – Handeln, Baden-Baden 1997, S. 262–293, insbesondere die Spalte ›Schritte, Methoden und offene Fragen zur Vorbereitung auf existenzielle Konflikte‹ der dort wiedergegebenen umfangreichen Tabelle ›Was hilft im Konflikt? Haltungen und Verhaltensweisen.‹ Dieser Aufsatz informiert genauer über das ›Design‹ des Projekts (dazu gehören u.a. ausführliche Interviews mit rund 60 Personen) und erörtert die damit verbundenen Forschungsfragen. – *Anschrift der Verfasser:* Friedensforschung Linz, Weissenwolffstr. 17A, A-4020-Linz, Tel./ Fax 0043-732-771282.

einige wenige Einstellungen und/oder Fähigkeiten genannt wie Empathie- und Kompromißbereitschaft, Distanznahme zu eigenen vorurteilshaften Fixierungen, Aufrechterhalten der Kommunikation im Konflikt usw.² Unser Material zeigt jedoch, daß hier detailliertere Aussagen möglich sind; bisher konnten wir 28 Elemente konstruktiver Konfliktaustragung identifizieren.

Die *Perspektive* der wiedergegebenen ›Erfahrungen‹ ist die von Konflikt-*betroffenen*, nicht von Konfliktvermittlern: Welches Verhalten, welche Haltung hat sich in einem Konflikt mit Kollegen, Vorgesetzten, Mitarbeitern oder Gruppenmitgliedern, in dem man selbst ›mitten drin‹ war, für eine konstruktive Bearbeitung als hilfreich erwiesen? Wir haben zwar auch Konfliktberater und Mediatoren befragt – aber vor allem nach ihren *persönlichen* Erfahrungen, wenn sie selbst Konflikt*partei* waren und weniger nach ihren Erfahrungen als Mediatoren. Es gibt zwar viele Berührungsflächen zwischen Situation und Erlebnisperspektive der ›dritten Partei‹ (des von außen kommenden neutralen Vermittlers oder Beraters) und der Konfliktbetroffenen selbst. Perspektive, Spielräume und Aufgaben sind aber deutlich voneinander unterschieden. (Sofern wir Konfliktvermittler befragt haben, gehen daher vor allem ihre Erfahrungen als Konfliktpartei in die Darstellung ein.)

Wir sind uns dessen bewußt, daß eine *Beschreibung* von Erfahrungen in der Regel nicht ausreichend ist, um die entsprechenden Einsichten im Konflikt ›umzusetzen‹. Aus diesem Grunde beschäftigen wir uns im Schlußkapitel mit der Frage, welche *Praxisfähigkeiten* denn vorhanden sein müssen, um die hier beschriebenen Haltungen und Verhaltensweisen praktizieren zu können.

Der Versuch, ›Elemente‹ eines konstruktiven Umgangs mit mesosozialen Konflikten zu bestimmen, steht im Zusammenhang mit der Erkenntnis, daß man für's ›Frieden machen‹³ vor allem von konkret Gelingenem und Vorbildern lernen kann und weniger aus der Analyse destruktiver Prozesse bzw. aus einer ›Kritik des Unfriedens‹. Diese vor allem von *Dieter Senghaas* für makrosoziale Friedensprozesse formulierte Einsicht wird hier auf die mesosoziale Ebene angewandt.

2. Siehe R. Steinweg, Von der Konflikterziehung zur Vorbereitung auf konstruktive Konfliktaustragung. Vortrag beim Tübinger Symposium der Berghof Stiftung für Konfliktforschung, unveröff. Manuskript, beziehbar über die Adresse in Anm. 1

3. Vgl. Dieter Senghaas (Hg.), Frieden machen, Frankfurt /M. (edition suhrkamp Bad. 2000) 1997

Zugleich sind wir überzeugt, daß die Beschäftigung mit dieser Ebene auf längere Sicht auch einen Beitrag zum *internationalen* Frieden leistet: Im mesosozialen Feld werden die »Alltagsregeln« (*Thomas Leithäuser*) geprägt, die vielfach in politischen Konflikten auf der makrosozialen Ebene zur Geltung kommen, auch wenn dort andere Rahmenbedingungen gelten und die Verhaltensmöglichkeiten einschränken. 4) Wenn es einer Gesellschaft gelingt, ihre Konflikte auf der mesosozialen Ebene ohne schwere Zerwürfnisse und Zerstörungen physischer oder psychischer Art zu meistern, wird sie eher in der Lage sein, auch ihre Großgruppenkonflikte oder Konflikte mit anderen Gesellschaften und Kulturen ohne Gewalt auszutragen.

4. Vgl. Eva Senghaas-Knobloch, Subjektivität in der internationalen Politik. Über das Zusammenspiel persönlicher und internationaler Faktoren der Konfliktbearbeitung, in: Reiner Steinweg/Christian Wellmann (Red.), Die vergessene Dimension internationaler Konflikte: Subjektivität (= Friedensanalysen 24), Frankfurt/M. 1990, S. 29–61. – Dennoch gibt es auch in den Großgruppenkonflikten Ebenen, auf denen konstruktive und destruktive Haltungen und Verhaltensweisen Einfluß auf das Geschehen gewinnen, z.B. bei der internen, meist ja ebenfalls stark konfliktiven Verständigung der Konfliktpartner über die zu wählende Strategie und Taktik.

Benutzerhinweise

Der Report ist nicht als kontinuierlich sich entfaltender Text angelegt. Die einzelnen Teile können ebenso wie die Beschreibung der 28 Elemente separat und interessenbedingt in anderer Reihenfolge als der angebotenen gelesen werden. Das einleitende Kapitel zur Begriffsklärung ist ebenfalls nicht durchgehende Voraussetzung für das Verständnis des folgenden. Wo dies doch der Fall ist, wird durch Seitenverweis die genaue Stelle markiert, deren Kenntnis vorausgesetzt wird. Auf die im *Anhang* erläuterten Vorbereitungsmethoden wird mit → verwiesen.

Im Hauptkapitel ›Was hilft im Konflikt‹ wird der Beschreibung jedes Elements ein Kasten mit den wichtigsten Stichworten vorangestellt. Diese werden in der anschließenden Darstellung dann nicht wieder aufgegriffen, wenn sie unserer Ansicht nach für sich sprechen, also einer Erläuterung nicht bedürfen. *Die Beschreibung setzt immer die Kenntnis dieser vorangestellten Stichworte voraus.*

Die Darstellung der wiedergegebenen ›Erfahrungen‹ beschränkt sich auf den jeweils bedeutsamen Aspekt des betreffenden Konflikts. Um die Interviewpartner und die sonstigen Konfliktbetroffenen zu schützen, wurden dabei nicht nur die Namen und Orte, sondern auch einige der übrigen äußerlichen Phänomene des Konflikts verändert, um ein ›Wiedererkennen‹ durch andere als die Interviewpartner auszuschließen: Institutionen, Berufsfelder und Geschlechtsidentität wurden teilweise vertauscht. Dies schien uns zulässig, weil unser Interesse in diesem Text nicht den spezifischen äußeren Bedingungen gilt, die mit diesen Konflikten verknüpft sind, sondern primär den inneren Impulsen, der ›Subjektivität‹ der Konfliktbeteiligten, also dem, was im Konflikt als positiv bewegend erlebt wurde und was Menschen sich aneignen, erwerben können, um den nächsten Konflikt – der zumindest teilweise andere Rahmenbedingungen haben wird – besser zu bewältigen. Aus der unterschiedlichen Länge der einzelnen Punkte in der Erläuterung ist nicht auf ihr relatives Gewicht zu schließen.

Prävention, Austragung, Bearbeitung, Lösung von Konflikten und was dabei »konstruktiv« heißt

Versuch einer Begriffsklärung

In der sich bildenden ›mixed community‹ aus Konfliktberatern/Praktikern und Konfliktmanagement-*Forschern* (oft in Personalunion) sind unterschiedliche Bezeichnungen für das im Umlauf, was diese Community im großen und ganzen anstrebt; diese Bezeichnungen werden nebeneinander und wechselhaft verwendet. Da wir selber für *unsere* Zielsetzung eine bestimmte Terminologie bevorzugen – ›konstruktive Konfliktaustragung‹ – ist es geboten, diese Wortwahl vorab zu begründen und begrifflich von anderen Bezeichnungen zu unterscheiden. Zunächst aber sollen – teilweise in Anlehnung an gängige Bezeichnungen – verschiedene Aspekte von Konflikten, mit denen wir es im mesosozialen Feld zu tun haben, hervorgehoben werden:

- **Interessenkonflikte** werden hier ausschließlich als Konflikte um materielle Ressourcen und darüber vermittelt um Macht und Einfluß verstanden.
- **Bedürfniskonflikte** beziehen sich eher oder vorwiegend auf immaterielle Wünsche, wie z.B. das Bedürfnis nach Ruhe, nach Gemeinsamkeit oder nach Gesprächsmöglichkeiten.
- **Wertkonflikte** beziehen sich zwar auch auf immaterielle Wünsche und Zielvorstellungen, haben aber nicht individuelle Bedürfnisse, sondern *kollektive* Normen, Maßstäbe sowie Bewertungen konkurrierender gesellschaftlicher Aufgaben und Ziele zum Gegenstand.

- **Identitätskonflikte** können auf der *kollektiven* Ebene gewissermaßen als Steigerung von Wertkonflikten verstanden werden: Hier geht es nicht nur um einzelne gegensätzliche Wertvorstellungen, sondern um die Gesamtheit der Wertvorstellungen und des damit verbundenen Selbstbildes von Personen oder Gruppen, die von anderen Personen oder Gruppen infragegestellt oder deren Geltung und Realisierbarkeit streitig gemacht werden. *Individuelle* Identitätskonflikte können sich aus kollektiven Identitätskonflikten bzw. Identitätsbrüchen herleiten, können aber auch rein individuelle Gründe haben, z.B. die Einsicht in das Mißverhältnis von vertretenen und praktizierten Werten oder das ›Zerrissensein‹ zwischen den Wertmaßstäben und Normen unterschiedlicher, für die betreffende Person gleich attraktiver Kollektive. *Individuelle* Identitätskonflikte können sich aus kollektiven Identitätskonflikten bzw. -brüchen herleiten, können aber auch rein individuelle Gründe haben, z.B. die Einsicht in das Mißverhältnis von vertretenen und praktizierten Werten oder das ›Zerrissensein‹ zwischen den Wertmaßstäben und Normen unterschiedlicher, für die betreffende Person gleich attraktiver Kollektive.
- **Ideologische, Weltanschauungs- und Glaubenskonflikte** können als spezielle Form von Identitätskonflikten verstanden werden – ungeachtet der Frage, ob sie im einzelnen Fall ein starkes oder weniger starkes, gar kein soziales oder Herrschafts-›Unterfutter‹ haben (Funktionalisierung der Glaubens- oder Weltanschauungsunterschiede durch Machteliten für Herrschaftszwecke oder/und zur Aufrechterhaltung sozialer Privilegien).
- **Wertschätzungs- bzw. Bewertungskonflikte** stehen im mesosozialen Feld oft im Vordergrund: Einzelnen Personen, Teams oder Gruppen wird eine zur Erreichung vorgegebener oder gemeinsam definierter Ziele notwendige fachliche und/oder soziale Kompetenz abgesprochen; oder erbrachte Leistungen werden von Vorgesetzten oder Kollegen nicht wertgeschätzt oder schlechter bewertet als es der Selbsteinschätzung oder auch der Einschätzung durch Dritte, die der betreffenden Institution nicht angehören, in bezug auf Anstrengung und Qualität entspricht. Eine

verschärfte Form von Wertschätzungskonflikten ist die *öffentliche* oder halböffentliche Diskreditierung der Leistung und/oder Kompetenz von MitarbeiterInnen der eigenen Einrichtung oder Organisation.

Häufig ist zu beobachten, daß die Schwerpunkte im Verlauf des Konfliktgeschehens von einem Aspekt zum anderen »wandern«, oder daß weniger personenbezogene Aspekte vorgeschoben und nach außen betont werden, die aber keineswegs den Kern des Konflikts ausmachen (vgl. dazu S. 75 ff. zur Konfliktverschiebung).⁵

Eine weitere, im Hinblick auf den praktischen Umgang mit Konflikten sehr wichtige Unterscheidung ist von *Friedrich Glasl* eingeführt worden: In zahlreichen Konfliktbehandlungen war er immer wieder mit dem Phänomen konfrontiert, daß bestimmte Interventionsmethoden mal greifen und ein andermal nicht. Schließlich fand er heraus, daß unterschiedliche Methoden erforderlich sind, je nachdem, in welchem Aggregatzustand der Konflikt sich befindet. Wir folgen daher Glasl und unterscheiden zwischen »heißen« und »kalten« Konflikten, eine Unterscheidung, die nicht mit der herkömmlichen zwischen *latenten* und *manifesten* Konflikten zu verwechseln ist, die Glasl mit plausiblen Argumenten verwirft:⁶

- **Heißer Konflikt:** Die Konfliktparteien ringen miteinander, bekämpfen oder befehlen sich offen, heftig und direkt. Kommunikation findet statt, die Begegnung wird gesucht (auch Kampf und Krieg werden von vielen Autoren belletristischer Literatur als paradoxe Versuche begriffen, mit dem Gegner zu kommunizieren.)
- **Kalter Konflikt:** Die Konfliktparteien haben resigniert, sie verkehren so wenig wie möglich direkt miteinander, die Kommunikation ist eingefroren oder auf das unvermeidliche formelle Mindestmaß begrenzt. Direkte Begegnungen finden nicht

5. *Friedrich Glasl* betont, daß in den meisten Konflikten bereits ab der 2. Eskalationsstufe die verschiedenen Aspekte (Glasl zieht hier den Ausdruck »issues« vor) ineinander verflochten sind und daß man insofern nicht von »Konflikttypen« reden könne.

6. *Friedrich Glasl*, Konfliktmanagement. Ein Handbuch zur Diagnose und Behandlung von Konflikten für Organisationen und ihre Berater, Bern- Stuttgart 3. Aufl. 1992, S. 50; im folgenden abkürzend zitiert mit: *Glasl, Konfliktmanagement*, 3. Aufl. – Die 5., stark überarbeitete, gekürzte und ergänzte Auflage dieses Buches ist im April 1997 erschienen.

mehr statt. Die Konfliktparteien befähden sich aber nach wie vor aufs ärgste, jedoch ›hintenherum‹, durch Intrigen, falsche Gerüchte, Abwertungen in Abwesenheit des Gegners usw. Krankheiten nehmen zu.⁷

Noch eine bahnbrechende Entdeckung von Friedrich Glasl soll für die Zwecke dieses Reports (wie auch schon im Berghof Report Nr. 1, S. 85) ausdrücklich übernommen werden: die Unterscheidung von neun Stufen der Eskalation. Da diese Typologie sich im deutschsprachigen Raum inzwischen weitgehend durchgesetzt hat, werden hier nur stichwortartig einige Kernphänomene angeführt, die für die einzelnen Stufen charakteristisch sind:⁸

Die neun Stufen der Eskalation nach Glasl

1. **Verhärtung:** Spannung, Verkrampfung, aber keine starren Lager, Dialogbereitschaft.
2. **Debatte:** Polarisation, beginnendes Schwarz-Weiß-Denken, verbale Gewalt, Diskrepanz ›Oberton/Unterton‹.
3. **Taten:** vollendete Tatsachen, Diskrepanz, verbales /nonverbales Verhalten, Mißtrauen, Beschleunigung des Konflikttempos, Lagerbildung, Empathieverlust.
4. **Images, Koalitionen:** Herausbildung deutlicher Freund-Feindbilder, Imagekampagnen, Werben um Anhänger und Koalitionen, Selffullfilling-prophecy durch Perzeptionsfixierung, ›double bind‹ durch paradoxe Aufträge.
5. **Gesichtsverlust:** öffentliche und direkte Angriffe auf die Identität und die Selbstachtung des Gegners, ›Entlarvungen‹, rückwirkende negative Umwertung vergangener Handlungen des Gegners, d.h. nachträgliche Anpassung der *ganzen*

7. Ausführlich bei Glasl, *Konfliktmanagement*, 3. Aufl. S. 69ff. Gesprächsweise berichtete Glasl, daß er die Erkenntnis dieser Polarität, nach der er lange gesucht hatte, analog zu einer Unterscheidung *Rudolf Steiners* in bezug auf bestimmte Krankheitsbilder gewonnen und benannt hat. Vgl. auch Th. Höfer, Interview mit Friedrich Glasl, in: *Flensburger Hefte* Nr. 38, Herbst 1994, S. 34f.

8. Ausführlich bei *Glasl*, *Konfliktmanagement*, 3. Aufl. S. 183–288; Schaubild S. 218f.

Person an das auf Eskalationsstufe 4 entstandene Feindbild, sozialer Autismus, *Ekel* vor dem Gegner, Kampf um die eigene Rehabilitierung als erste Priorität.

6. **Drohstrategien:** Drohung und Gegendrohung, Selbstbindung durch Ultimaten, um die Drohung glaubwürdig zu machen, wachsender Streß.
7. **Begrenzte Vernichtungsschläge:** Der Gegner wird zum Ding (Entpersönlichung bei gleichzeitiger Personifizierung des Konflikts); Schädigungen des Gegners werden als Erfolg gewertet, solange der eigene Schaden, relativ gesehen, geringer ist – gleichgültig, wie hoch er *absolut* genommen ist.
8. **Zersplitterung:** Versuch, das feindliche System zu paralysieren und zu desintegrieren; Versuche, die Kernpersonen des Konflikts von ihrer Hintermannschaft zu trennen, Zerstörung vitaler System-Faktoren, Verlust der Steuerfähigkeit im Konflikt.
9. **Gemeinsam in den Abgrund:** Vernichtung des Gegners zum Preis der Selbstvernichtung, totale Konfrontation, der Weg zurück ist abgeschnitten.

Für Glasl gliedern sich die neun Stufen in dreimal drei Abschnitte mit jeweils besonderen Schwellen. *Entscheidend* ist aber der Übergang von Stufe 4 nach Stufe 5. Hier ist die Schwelle besonders hoch, und die Konfliktparteien zögern meistens lange, sie zu überschreiten.⁹

Bahnbrechend an Glasls Entdeckung und Benennung dieser Abwärtsbewegung in neun Stufen ist u.E. auch die Erkenntnis, daß bestimmte Interventionsmethoden nur auf bestimmten Eskalationsstufen greifen. Diese Erkenntnis ist nicht nur für Konfliktberater außerordentlich hilfreich, weil sie erlaubt, eine Vielzahl von Methoden sehr gezielt einzusetzen, sondern auch unter der Perspektive der *Vorbereitung* auf Konflikte und des Konflikt-Selbstmanagements.

Glasl betont, daß auf den ersten acht Stufen immer noch ein Ausstieg aus der Eskalationsautomatik möglich ist – wenn sich das *Selbst* gegen die beherrschenden Kräfte

9. In einer wissenschaftlichen Konsultation der Berghof Stiftung mit *Friedrich Glasl* am 1./2.11.1996 in Salzburg teilte dieser eine weitere interessante Beobachtung mit: Der Abstand zwischen den Kern-Konfliktparteien betrug in seinen Beratungsfällen nie mehr als zwei Eskalationsstufen! Es gibt also einerseits durchaus eine gewisse Ungleichzeitigkeit und Differenz; andererseits scheint der Sog nach unten so stark zu sein, daß auch »gutwillige« Konfliktpartner sich ihm auf die Dauer kaum widersetzen können: »Wenn du, dann ich (mit Zeitverzögerung) auch!«

des eigenen ›Doppelgängers‹ stark macht und wieder aufrichtet (dazu unten S. 75, Anm. 37). Für die Frage nach den Möglichkeiten und Notwendigkeiten einer *Befähigung* zur konstruktiven Konfliktaustragung ergibt sich aus dieser Einsicht, daß verstärkt nach zu pflegenden Kräften und vorbeugend bereitzustellenden Methoden zu suchen ist, die diese Selbstaufrichtung im Konflikt ermöglichen oder begünstigen.

Nun soll der Reihe nach auf die in der Überschrift dieses Kapitels genannten Begriffe eingegangen werden, wobei wir mit dem weitreichendsten beginnen.

- **Konfliktlösung:** Die an Konfliktlösung orientierten Aktivitäten haben ein definitives Ende des Konflikts zum Hauptziel. Sie streben die (Wieder-) Herstellung eines spannungs- und reibungsfreien Zustands an, in dem die Konfliktpartner ihre Ziele auf gegenseitig zugestandenem Wegen weiter verfolgen können oder – z.B. durch Kompromißfindung – auf Teile ihrer ursprünglichen Ziele verzichtet haben bzw. Mißverständnisse und gegenseitige Fehlwahrnehmungen in bezug auf diese Ziele aufklären konnten. Im Alltagsvollzug wird dieser Zustand in der Regel als das ›eigentliche‹ Ziel aller auf die Lebensstatsache Konflikt bezogenen Bemühungen verstanden oder zumindest ersehnt, gleichgültig, wie sie genannt werden und ob sie von den Konfliktparteien selbst oder von ›Dritten‹ ausgehen.

Eine solche ›Lösung‹ im Sinne der Auflösung eines Knotens oder belastenden Spannungszustandes ist in *Interessen-* und *Bedürfniskonflikten* im Prinzip möglich, bei *Wert-* *Identitäts-* und *Wertschätzungskonflikten* sind Konflikt-›Lösungen‹ in diesem Sinne aber allenfalls begrenzt zu erwarten. Hier wird es meistens eher um *Konfliktklärung* und einen *modus vivendi* gehen (vgl. dazu unten S. 95 zu Nr. 28).

- **Konfliktprävention** ist aus dem Blickwinkel einer Konfliktbetrachtung, die soziale Konflikte vor allem als *Störung* funktionaler Abläufe begreift (Parsons) ein sinnvolles Ziel. Aus der Sicht eines Konfliktverständnisses, das Konflikt als individuellen und kollektiven Entwicklungs- und Veränderungsantrieb begreift (die von Heraklit erstmals formulierte und von Darendorf in soziologischem Kontext stark akzenturierte Grundlinie) wäre der entsprechende Begriff dagegen

Gewaltprävention. Die Unterscheidung zwischen ›Konflikt-‹ und ›Gewaltprävention‹ ist nicht nur eine nominelle: Zumindest dann, wenn ein weiterer Gewaltbegriff zugrundegelegt wird, wie er sich im Grazer Projekt ›Gewalt in der Stadt‹ herausgebildet hat¹⁰, ist es nicht sinnvoll, Konflikte um jeden Preis zu vermeiden. Im Gegenteil, ›mehr Konflikt wagen‹ erweist sich als sinnvolle Strategie der Gewaltvermeidung.¹¹

Beide Betrachtungsweisen konvergieren aber in dem Ziel, ein erkennbares oder zu vermutendes *gewalt*trächtiges Konfliktpotential durch Strukturveränderung oder durch die Erarbeitung einer Struktur bzw. eines allseits akzeptierten Regelwerks so zu bearbeiten, daß als Gewalt empfundene Beeinträchtigungen bzw. schwere Schäden vermieden werden können.

- **Konfliktbearbeitung** (bzw. in der Sprache von Glasl ›Konfliktbehandlung‹) kennzeichnet *erstens* die *Perspektive der sog. ›Dritten Partei‹* (also des Mediators, Konfliktberaters, Konfliktmanagers oder Supervisors), die zu Hilfe gerufen wird oder sich auch aus eigenem Antrieb einschaltet, um *beiden* Konfliktparteien (gelegentlich auch *einer* Partei) beizustehen bei dem Versuch, einen Ausweg aus dem Irrgarten der Gefühle und Positionen zu finden; *zweitens* kann aber auch dann von Konfliktbearbeitung gesprochen werden, wenn Konfliktparteien in der Schlußphase eines Konflikts nach einer für beide Seiten erträglichen Art und Weise der Konfliktbeendigung oder-bereinigung suchen, oder wenn sie einen weiter zurückliegenden, nicht mehr akuten, aber historisch bzw. lebensgeschichtlich und/oder perspektivisch gleichwohl bedeutsamen Konflikt für sich – gelegentlich auch miteinander – aufarbeiten, um daraus zu lernen oder

10. R. Steinweg, Gewalt in der Stadt. Wahrnehmungen und Eingriffe. Das Grazer Modell, Münster/Wstf. (Agenda-Verlag) 1994; *im folgenden abkürzend zitiert als:* ›Gewalt in der Stadt‹. Als ›Gewalt‹ gilt dann z.B. auch eine – von den vorhandenen Ressourcen und Möglichkeiten her nicht zwingende – strukturelle Einschränkung des ›Spielraums‹ und der Entfaltungsmöglichkeiten von Kindern oder das ›Nicht-Sehen‹ der Besonderheit und der Bedürfnisse von Jugendlichen (siehe die Skala der Gewaltformen, ›Gewalt in der Stadt‹ S. 175 f.

11. Auf diesen Nenner brachte ein Mitglied der Grazer Arbeitsgruppe ›Gewalt in der Stadt‹, *Heinz Payer*, in einem Rundfunkinterview im Frühjahr 1995 das Ergebnis dieses Projekts.

zukünftigen neuen gewaltsamen Zuspitzungen vorzubeugen. Auf letzteres bezieht sich in diesem Fall das Beiwort ›*konstruktiv*‹: Die Konfliktbearbeiter wollen mit ihren Methoden dazu beitragen, daß zumindest die fünf letzten Eskalationsstufen nach *Glasl* jetzt oder in Zukunft vermieden werden können bzw. daß vor der letzten – ›gemeinsam in den Abgrund‹ – noch eine Umkehrung der Eskalationsdynamik gelingt. Das Beiwort erscheint hier zunächst pleonastisch, hat aber angesichts der immer *auch* denkbaren militärisch-gewaltsamen ›Bearbeitung‹ oder ›Bereinigung‹ von Konflikten seinen Sinn.

- **Konfliktaustragung** meint dagegen den *gesamten* aktuellen Konfliktprozeß aus der *Perspektive der Betroffenen*, also in der Regel der Konfliktgegner oder -partner, aber auch derjenigen, die unter einem Konflikt als der Sache nach Unbeteiligte zu leiden haben. Das gilt unabhängig von der Frage, ob die Austragung dieses Konflikts oder überhaupt das Austragen von Konflikten als wünschenswert angesehen wird oder nicht.
- **Konstruktive Konfliktaustragung:** In dieser Kombination wird die Tatsache der *Austragung* von Konflikten – im Gegensatz zur *Konfliktvermeidung* – grundsätzlich positiv bewertet. Diese Bewertung beruht auf einem psychodynamischen Verständnis von Konflikt, demzufolge nicht ausgetragene (oder nicht bearbeitete) Konflikte in Varianten oder unterschiedlichen ›Verkleidungen‹ immer wiederkehren, solange bis sich die soziale Formation entweder aufgelöst hat oder durch eine endlich doch erfolgende Konfliktaustragung ein neues Beziehungsgefüge und ein neues Beziehungsniveau erreicht worden ist.

Die positive Bewertung meint *nicht* – darauf aufmerksam zu machen ist uns wichtig –, daß die ›Austragung‹ etwa in jedem Fall schmerzfrei oder fröhlich vonstatten gehen müßte. Ein ›fröhlich-lustvolles Streiten‹ ist bei guter Konfliktvorbereitung zwar möglich¹², läßt sich aber auch bei konstruktiver Konfliktaustragung nicht *garantieren*, insbesondere dann nicht, wenn das entsprechende ›Instrumentarium‹ (durch Training

12. Das ist z.B. im Grazer Gewaltprojekt gelungen; s. ›Gewalt in der Stadt‹ (siehe S. 11, Anm. 10), S. 49–52.

oder Ausbildung) nur einer Konfliktpartei zur Verfügung steht. Es muß sich gerade dann bewähren, wenn Konflikte ›an den Nerv‹ gehen und eine existenziell bedrohliche Dimension haben. Eine veränderte Konfliktkultur, auf die mit Projekten wie dem unseren hingearbeitet wird, würde zwar einen erhöhten Anteil der fröhlich-lustvollen Auseinandersetzungen am ›Gesamtvolumen‹ von Streit und Konflikt aufweisen; ihr Hauptmerkmal wäre aber nicht, daß Konflikte grundsätzlich ohne Risiko und harmlos verlaufen, sondern daß die *Chance* einer konstruktiven Handhabung größer ist. Die *Anstrengung*, die eine solche Handhabung bedeutet, wäre dagegen um nichts geringer.

Als *konstruktiv* werden im Konfliktfall verstanden:

- a) bestimmte *Haltungen* und *Verhaltensweisen* der Konfliktpartner,
- b) bestimmte *Auswirkungen* des Konfliktverlaufs auf die Konfliktpartner und /oder ihre Beziehungen bzw. die gegebene soziale Situation: Etwas ›Neues‹ entwickelt sich oder wird auf der Basis des mehr oder weniger ›bewältigten‹ Konflikts aufgebaut.

Wir sprechen von *konstruktiver* Konfliktaustragung nicht nur vom Ergebnis her, also erst dann, wenn entsprechende äußerlich sichtbare Wirkungen nachweisbar sind, sondern ›prozeßorientiert‹ bereits dann, wenn im Verlauf der Konfliktaustragung Haltungen eingenommen werden, die eine konstruktive Grundausrichtung aufweisen.

Konstruktive Konfliktaustragung der Haltung nach

Ohne hier in eine ausführliche Debatte darüber einzutreten, was – in Unterscheidung von den gängigen soziologischen Begriffen ›attitude‹, ›Einstellung‹, ›Meinung‹ bzw. ›Position zu etwas‹ – eine ›Haltung‹ ausmacht¹³, sei darauf hingewiesen, daß ›Haltungen‹ nicht mit dem unverwechselbaren und einmaligen ›Charakter‹ einer Person identisch sind. Sie sind vielmehr *veränderbar* und können bei entsprechender Übung und Selbstreflexion

13. Dazu genauer R. Steinweg, Lehrstück und episches Theater. Brechts Theorie und die theaterpädagogische Praxis, Frankfurt/M. 1995, das Kapitel ›Am Nervpunkt: Arbeit an Haltungen‹ S. 61–73

bewußt gewählt, eingenommen und wieder verlassen werden. So kann also auch ein ›autoritärer Charakter‹ (Adorno) in bestimmten sozialen Situationen einzelne Haltungen einnehmen, die man einem solchen Charakter nicht zutraut – und umgekehrt; an der Verstärkung solcher vom Grundcharakter ›abweichender‹ Haltungen kann gearbeitet werden.

Haltungen haben im Unterschied zu ›Meinungen‹ und ›attitudes‹ ein *körperliches* Äquivalent, genauer eine körperliche Ausdrucksform, ohne im Äußerlichen ganz aufzugehen; sie teilen sich über Körpersignale (Stimme, Blick, Körperhaltungen, Gestik), also nicht nur über Sprachinhalte (Semantik) mit, zu denen sie oft genug im Widerspruch stehen und dann vom Konfliktgegner fast regelmäßig stärker gewichtet werden als diese. Nach Glasl bekommen negativ gewertete Körperhaltungen ab der 3. Eskalationsstufe im Zusammenhang mit dem Psychomechanismus der selektiven Wahrnehmung *besondere* Bedeutung.

Haltungen sind wesentliche Bestandteile aller persönlichen Interaktionen und sozialen Situationen, sind aber noch mehr als die semantischen Bestandteile der Interaktion projektiven Interpretationen und Wahrnehmungsverzerrungen unterworfen.¹⁴

Eine ›konstruktive‹ Tendenz erhalten die während eines Konflikts eingenommenen unterschiedlichen Haltungen dann, wenn die Konfliktpartner auch im Zustand des Schmerzes, des Zorns, der Aggressivität oder im Verlauf einer Aggression sich selbst immer wieder etwa folgende Fragen stellen:

- (1) Welches Verhalten nützt dem jeweils tangierten sozialen *Ganzen*? (Also z.B. der betroffenen Dienststelle, der Gruppe, dem Team, der Projektgemeinschaft oder übergeordneten sozialen Einheiten.)
- (2) Was kann ich tun, daß es *mir*, aber *auch* dem Konfliktgegner emotional gut (bzw. besser) geht?
- (3) Was ist *längerfristig* im Sinne von (1) und (2) zu tun?

14. Die von uns entwickelten Methoden der Bearbeitung von Haltungen – v.a. das *⇒Lehrstückspiel* in Anlehnung an Bertolt Brecht, verwenden den Projektionsmechanismus bewußt, um ihn der subjektiven Wahrnehmung und dem Erleben zugänglich zu machen.

- (4) Was könnte der produktive Kern des Konflikts sein, das Veränderungsträchtige, Zukunftsweisende? Worin könnte die Chance, die Horizonterweiterung dieses Konflikts liegen? Worin kann mein ›Gegner‹ mein ›Lehrer‹ sein?¹⁵

Das Stellen solcher oder ähnlicher Fragen an sich selbst ist nicht zu verwechseln mit einem moralischen Appell, doch bitte grundsätzlich ›altruistisch‹, selbstaufopfernd usw. zu denken und zu handeln. Von der *Haltung* her bedeutet es lediglich, z.B. eine positive *Wechselwirkung* zwischen dem eigenen Wohlergehen im weitesten, also nicht nur materiellen Sinne und dem des Widersachers für möglich zu halten und diese Annahme bis in die körperlichen Ausdrucksformen hinein in sich zu ›ankern‹ -unabhängig davon, ob die *aktuelle* Wahrnehmung und emotionale Befindlichkeit eine solche Wechselwirkung wahrscheinlich erscheinen läßt oder nicht.

Die Einnahme einer solchen Perspektive gibt noch keine konkreten Schritte im Konflikt vor. ›Konstruktive Konfliktaustragung‹ ist also z.B. nicht gleichzusetzen mit einem prinzipiellen, *moralisch* von außen oder innen auferlegten Zwang, etwa dem, in jedem Fall ›beieinander zu bleiben‹, gemeinsam weiterarbeiten zu *müssen*. Im Gegenteil kann eine Trennung, schon gar eine vorübergehende, im Einzelfall durchaus Ergebnis einer ›konstruktiven‹ Konfliktaustragung sein, *wenn* sie sich im Verlauf eines längeren Konfliktprozesses als eindeutige und *einvernehmliche* Antwort auf die vier Fragen herausstellt.¹⁶

›Konstruktive Konfliktaustragung der Haltung nach‹ läßt sich resümierend also weniger am Endergebnis eines Konflikts als am Prozeß, am Modus der Konfliktaustragung, an den Begleitumständen ablesen und an der Art und Weise, wie mit den Wunden und Verletzungen umgegangen wird, die im Verlauf des Konflikts entstanden sind.

Konstruktive Konfliktaustragung der Wirkung nach

15. Vgl. M. Rosenberg: »Your worst ›wolf‹ is your best guru«, in: Interview mit R. Steinweg, unveröff. Manuskript, 1997, S. 9 (beziehbar über die Adresse in Anm. 1).

16. Es ist aber darauf hinzuweisen, daß dies eine ›harte‹ Bedingung darstellt; eine so gefundene Trennungsentscheidung ist das Gegenteil der häufig anzutreffenden Trennung als bequemster Weg.

Der philosophisch postulierte Idealfall konstruktiver Konfliktaustragung (Heraklit: ›Der Streit ist der Vater aller Dinge‹) ist die Entstehung neuer, besserer, sozialverträglicherer *Strukturen* oder/und die Förderung der *Produktivität* einer gegebenen oder im Konflikt neu entstehenden sozialen oder territorialen Einheit. Der Konflikt bewirkt in diesem Fall die Entstehung von etwas Neuem, das meistens zunächst von einer Konfliktpartei, mit der Zeit aber von der großen Mehrheit positiv bewertet wird. Wenn die Konfliktlinien zwischen ›dem Neuen‹ und ›dem Alten‹ verlaufen, kann von *konstruktiver* Konfliktaustragung aber nur dann die Rede sein, wenn den Personen, die das ›Alte‹ repräsentieren oder daran festhalten wollen, als *Personen* auch dann weiterhin Achtung entgegengebracht wird und ihnen ein gewisser Wirkungsraum, Stimme und Gehör erhalten bleibt, wenn ihre Position minoritär geworden ist. Allerdings werden nicht zuletzt auf der mesosozialen Ebene solche Wertkonflikte oft für andere Zwecke wie Macht/Einfluß/Spielraum von Gruppen oder Einzelpersonen instrumentalisiert.

Häufig aber verlaufen mesosoziale Konflikte nicht entlang dieser idealtypischen ›Fortschritts‹-Linie und werden auch so nicht deklariert. Das ›Neue‹ in den Strukturen ist dann etwas Drittes, das sich (günstigenfalls) aus dem Streit ungewollt von selbst ergibt, also von *beiden* Seiten zu Beginn des Konflikts in dieser Form nicht vorhergesehen war. Insofern kann ›konstruktive Konfliktaustragung der Wirkung nach‹ nicht *geplant* werden.

Erstens kann man jedoch anstreben, daß im Verlauf des Konflikts neue Strukturen und Regeln der *Konfliktaustragung* erarbeitet werden, die von beiden Seiten akzeptiert und als Stärkung sowohl ihrer Position innerhalb der gegebenen sozialen Einheit als auch der Einheit insgesamt empfunden werden können (⇒ *Konfliktvertrag*). Zweitens trägt die *Suche* nach dem noch verborgenen Neuen im Sinne der o.g. vierten Frage, oder die Offenheit dafür, dazu bei, daß Veränderungen im Gefolge des Konflikts positiv angenommen werden und die Wunden, die der Konflikt hinterläßt, leichter heilen können.

Das Konstruktive der *Wirkung* besteht dann eher in *immateriellen* Veränderungen – bis hinein in die Haltungen, mit denen die Konfliktpartner aus einem Konflikt hervor- und in den nächsten hineingehen. Insofern hängen die beiden Modi (a) und (b) der konstruktiven Konfliktaustragung (siehe S. 13) eng zusammen.

Was hilft im Konflikt? Haltungen und Verhaltensweisen

Die folgende Liste von 28 Haltungen und Verhaltensweisen ist nicht als ›*Tugend-katalog*‹, sondern als Erfahrungssammlung zu lesen. Es handelt sich um empirische Befunde, nicht um normative Verhaltensanweisungen (›Du sollst‹). Man muß auch nicht etwa diese 28 Elemente jederzeit und vollständig ›im Kopf‹ haben, um mit schwierigen Konflikten konstruktiv umgehen zu können. Letztlich kann man in schweren Konflikten nur verwenden, was einem *intuitiv* zur Verfügung steht bzw. ›in Fleisch und Blut‹ übergegangen ist, und das geht nicht über Lektüre allein. Die Fähigkeit, in konkreten Konfliktsituationen eine bestimmte Haltung einnehmen zu können, muß meistens mühsam erarbeitet werden. Die Darstellung ist also nicht mit einem verhaltenstherapeutischen Rezeptbuch zu verwechseln.

Der *Nutzen* der Darstellung wird zum einen darin bestehen, vor- oder nachbereitend die eigenen intuitiven Handlungsmuster mit denen anderer Personen vergleichen zu können, um so herauszufinden, was einem liegt, was man ausprobieren mag und was man vielleicht für sich erwerben möchte. Die ›Anwendbarkeit‹ der einzelnen Haltungen und Verhaltensweisen ist indessen stark von der jeweiligen Situation, den vorfindlichen äußeren und inneren Strukturen und von den Vorerfahrungen abhängig. Manche von ihnen sind nur in Kombination mit anderen hilfreich, andere können auch isoliert etwas bewirken.

Vier Einschränkungen sind in bezug auf die Gültigkeit dieser 28 Elemente zu treffen:

1. Es handelt sich um eine noch nicht abgeschlossene Reihe. Eine noch ausstehende Auswertung weiterer Interviews könnte einige neue Befunde ergeben.
2. Nur selten ist eines der angeführten Elemente *ausschließlich* für die Möglichkeit zur konstruktiven Wendung des betreffenden Konflikts verantwortlich gewesen. (Alle aber wurden von den Betroffenen im konkreten Fall als wesentlich oder besonders wichtig

für diese Wendung erlebt). Über die jeweils notwendigen ›Kombinationen‹ mit anderen Elementen können hier keine Aussagen getroffen werden.

3. Aus dem vorgelegten Material kann nicht auf *geschlechtsspezifische* Unterschiede geschlossen werden: Es mag zwar sein, daß manche der beschriebenen Haltungen leichter von Frauen, andere leichter von Männern eingenommen werden können, was historische und gesellschaftliche Gründe haben wird. Aus den berichteten Erfahrungen Aussagen ableiten zu wollen, wäre jedoch unzulässig, weil wir aus Gründen der Anonymisierung gelegentlich auch die Geschlechtsidentität der Akteure vertauscht haben (siehe S. 4 ›Benutzerhinweise‹).
4. Es kann nicht angegeben werden, welche dieser 28 Elemente ausschließlich oder vorwiegend für bestimmte Konflikttypen geeignet sind; dazu ist die Materialbasis zu klein. (Das gilt erst recht für die Frage ihrer unmittelbaren Übertragbarkeit auf die makrosoziale Ebene, auf der zweifellos andere Rahmenbedingungen gelten – schon deswegen, weil die Akteure sich weitaus weniger und seltener als menschliche Individuen und unmittelbar begegnen; sie handeln noch viel stärker als die Akteure im mesosozialen Feld als Rollen- und Funktionsträger bzw. als Auftragsausführende, siehe dazu S. 3)

Unter ›*Was entgegensteht*‹ haben wir nach der Erläuterung und Illustration der einzelnen Elemente jeweils die Schwierigkeiten benannt, mit denen beim Einnehmen der beschriebenen Haltungen zu rechnen ist, um keine Illusionen darüber aufkommen zu lassen, daß alles ganz einfach sei und ›nur getan‹ zu werden brauche. Die Benennung dieser Probleme entkräftet u.E. die ›Erfahrungen‹ nicht, im Gegenteil: Sie sind ja trotz dieser Schwierigkeiten real möglich gewesen. Wir haben darauf verzichtet, den Abschnitten ›*Was entgegensteht*‹ Hinweise darauf hinzuzufügen, wie diesen Schwierigkeiten im einzelnen begegnet werden kann; diese Arbeit muß ausgehend von der jeweiligen Situation und ihren Besonderheiten geleistet werden. Meistens lassen sie sich durch Hinzunahme anderer Elemente aus unserer Liste auflösen.

Ein häufig vorgebrachter Haupteinwand findet sich unter ›*Was entgegensteht*‹ nicht: Die betreffende Haltung oder Verhaltensweise sei nur praktikierbar, wenn der Gegner das gleiche tue. Dieser Einwand trifft nicht zu. Die Kunst besteht gerade darin, auch den mißtrauischen, schroffen, scheinbar nicht kooperations- oder

versöhnungswilligen Gegner aus seiner Erstarrung, tiefgehenden Ablehnung, Blindheit und Feindfixierung zu lösen – oder zumindest für die größere soziale Einheit, in der die Konfliktpartner sich befinden, für das ›Ganze‹, eine nicht-zerstörerische Umgangsweise mit dem Konflikt zu finden. Alle 28 Elemente sind also als ›*einseitig*‹ einzunehmende Haltungen oder zu unternehmende Schritte zu lesen.

Die *Unterteilung in wenige Hauptphasen* (Übergang vom Unbehagen zum offenen Konflikt, heiße oder kalte Hauptphase des Konflikts, Initiativen zur Beendigung des Konflikts) gibt nur grobe Anhaltspunkte für die optimale ›Einsatzstelle‹ der gefundenen Elemente/Erfahrungen; eine genauere Zuordnung – etwa zu den ›neun Stufen der Eskalation‹ von Friedrich Glasl (siehe S. 8) kann hier nicht geleistet werden.

In allen Konfliktphasen (Punkte 1–10)

1 Kontakt mit dem Konfliktpartner suchen und halten

- a) inneren Kontakt: das Interesse am Gegenüber aufrechterhalten, den inneren ›Faden‹, die Verbindung nicht abreißen lassen (innere Aufmerksamkeit)
- b) äußeren Kontakt: Kommunikation (wieder) aufnehmen und konkrete Vereinbarungen anbieten, z.B. jour fix für ›Gespräch im Konflikt‹ festsetzen und Leitung regeln (z.B. je ein Leiter von beiden Seiten oder abwechselnd) beides auch während der Polarisierung und Eskalation.

Schwerere Konflikte sind oft durch Verletzungen und Enttäuschungen gekennzeichnet sowie durch vielfältige Ängste und andere negative Gefühle aufgeladen. Dies begünstigt bei den Beteiligten die Neigung, einmal mehr das gängigste aller Konfliktbearbeitungsmuster zu ›wählen‹: den Kontakt mit ihren Widersachern abubrechen oder auf ein formales Minimum zu begrenzen. Den Kontakt herzustellen bzw. diesen auch in besonders krisenhaften Perioden des Konflikts zu *halten*, ist daher – so trivial und selbstverständlich das zunächst klingen mag – eine der wesentlichsten Voraussetzungen einer konstruktiven Konfliktaustragung und erfordert aus den genannten Gründen oft große Überwindung.

Den ›inneren Kontakt‹ pflegen meint, daß man in der eigenen inneren Vorstellungswelt einen Platz für den Kontakt mit dem Widersacher bereithält, also die *Wünschbarkeit* und *Möglichkeit* des Kontakts mit dem Gegenüber entgegen allen inneren und äußeren Erschwernissen (›Mit so einem wirst du doch nicht reden!‹) offenhält. Der innere Kontakt ist zunächst unabhängig von der realen Interaktion mit dem Widersacher. Fast immer führt eine solche innere *Vorstellung* des Kontakts jedoch zu einer merkbaren Veränderung der eigenen Körpersignale, die mit der Zeit – wenn konsequent durchgehalten – auch von außen wahrgenommen werden. Auch und gerade in Krisenzeiten den inneren Kontakt mit dem Gegenüber aufrechtzuerhalten, ist die

Eintrittskarte zur konstruktiven Konfliktaustragung. Gelingt dies, ist viel erreicht. Über den Ausgang der Auseinandersetzung ist damit allerdings noch nichts gesagt.

Den ›äußeren‹ Kontakt mit dem Widersacher zu knüpfen und zu halten kann unter den genannten Bedingungen sehr belastend sein. (Geschieht dies ohne innere Überzeugung, kann dadurch die destruktive Spiralbewegung im Konflikt sogar noch verstärkt werden.) Der aktuelle Schmerz kann durch den angestrebten Kontakt vorübergehend sogar noch zunehmen oder sogar erst richtig zum Ausbruch kommen; das ist erträglich, wenn man sich klar macht, daß es zugleich *Vorteile* bringt, sich dem ganzen Ausmaß der Wahrnehmungsverzerrungen zu stellen, über das man sich im Zustand des Nicht-Kontakts gern hinwegtäuscht. Kontakt fordert heraus, er klärt und enttäuscht im wortwörtlichen Sinn, indem er bloß Vorgestelltes durch Konkretes ersetzt. Kontakt im Konfliktfall zu halten bzw. immer wieder zu knüpfen, bedeutet, die innere Barriere zu überwinden, die man sich (meist unbewußt) selbst errichtet hat, um nicht alles sehen zu müssen. Man sollte den Kontakt aber vorsichtig auf das Aushaltbare beschränken, und zugleich die Wahl der Dosierung ›transparent‹ machen (siehe Nr. 8). Ist die Suche nach äußerem Kontakt eine Fortsetzung des inneren Dialogs mit meinem Gegenüber und erfolgt die Kontaktaufnahme ohne Vorbedingungen und Abwertungen (siehe Nr. 6), so ist dies in den meisten Fällen ein im wahrsten Sinn des Wortes grundlegendes Signal für mein Gegenüber. In Konflikten zwischen unterschiedlichen Institutionen oder Organisationen, die wenig institutionalisierte Berührung miteinander haben, ist das Bemühen um Kontaktaufnahme manchmal bereits der entscheidende Schritt (s. Nr. 14). Im allgemeinen aber ist davor zu warnen, von der Kontaktherstellung als solcher schon die *Lösung* des Konflikts (etwa ein Einlenken des Widersachers oder dessen ›Versöhnlichkeit‹) zu erwarten. Es ist zunächst einmal als Erfolg zu werten, wenn der Kontakt überhaupt zustande kommt bzw. nicht immer wieder an denselben Stellen abgebrochen wird.

Erfahrungen:

1. In einer Landeshauptstadt sollte ein neuer Kinderspielplatz nach einem besonderen Verfahren errichtet werden (Gestaltung und Spielgeräte-Anschaffung nach den beobachteten Tätigkeiten und Bedürfnissen der Kinder, also langsam wachsend). Einige Anwohner widersetzten sich diesem Plan auch noch nach den ersten Realisierungsschritten vehement und zogen dabei, die bevorstehenden Kommunalwahlen geschickt nutzend, ›alle Register‹. Das Bürgermeisteramt und die Presse wurden mit Eingaben, Briefen und politischen Drohungen geradezu bombardiert.

Der Referent für die Betreuung der Kinderspielplätze erhielt den Auftrag, den Konflikt im Hinblick auf die bevorstehende Wahl so schnell wie möglich und um jeden Preis zu beenden. Der Beamte hätte diesen Auftrag zur Zufriedenheit seiner Vorgesetzten durchaus durch Aufgabe des Standorts lösen können. Da er sich jedoch als Anwalt der nicht streitfähigen Kinder verstand, deren Stimme bei *Wahlen* noch nicht ins Gewicht fällt, verweigerte er diese Form der Konfliktbereinigung. Er nahm Kontakt mit den Hauptgegnern des Spielplatzes, einem älteren Ehepaar, auf und führte ein ausführliches, behutsames Gespräch mit ihnen.

Dabei trat dann ein ganz *anderer Konfliktkern* zu tage als der, der aus den bisherigen Aktionen dieses Ehepaars erkennbar gewesen war (siehe Nr. 20). Von diesem neuen Schwerpunkt her betrachtet konnte der Konflikt daraufhin in einer für beide Seiten befriedigenden Weise, und nicht zu Lasten der Kinder, gelöst werden.¹⁷

2. Im Grazer Projekt ›Gewalt in der Stadt‹ gab es in der Vorphase, bei der Konstituierung einer ämterübergreifenden Arbeitsgruppe, einen Konflikt mit der Polizei: Vier von der Polizeiführung zur Vorbereitungssitzung ›abkommandierte‹ Polizisten verweigerten nach der ersten Sitzung ihre Mitarbeit. Die Verweigerung wurde von der Projektleitung zunächst als Strategie der Polizeiführung verstanden, das Projekt, das wesentlich auf der geplanten Kooperation mit der Polizei beruhte, zu Fall zu bringen. Diese Interpretation hätte leicht zur ›selffulfilling prophecy‹ werden können. Stattdessen

17. ›Gewalt in der Stadt‹ (siehe S. 11, Anm. 10), S. 233

wurden vom Leiter der Arbeitsgruppe zwei Schritte zur Kontaktaufnahme im Konflikt gesetzt: Es wurde ein ausführliches Interview mit einem der vier Polizeibeamten über die Hintergründe der Weigerung gemacht und sorgfältig – im Einvernehmen mit dem betreffenden Beamten – protokolliert. Das Protokoll wurde zweitens zur Grundlage von Gesprächen mit den zwei höchsten zuständigen Polizeibeamten der Stadt gemacht, deren Ergebnis die *freiwillige* Meldung von zwei Polizeibeamten für die Mitarbeit in dem Projekt war, welche dann sehr befriedigend verlief.

Was entgegensteht:

Vor allem dann, wenn die letzten Begegnungen zwischen den Konfliktparteien eher feindschaftlicher Art waren, ist oft schon die *Vorstellung*, mit der anderen Seite erneut Kontakt aufnehmen zu sollen, mit sehr starken negativen Gefühlen wie Angst oder Schuldgefühl besetzt – z.B. mit der Angst vor Abweisung oder anderen, neuerlichen Verletzungen, oder mit der Angst vor Fehlinterpretationen oder der ›Entblößung‹ vor dem anderen (oder auch dem eigenen) ›Lager‹. Zu Schuldgefühlen kann es deshalb leicht kommen, weil man den – nun wieder angestrebten – Kontakt meist ja auch *selbst* bereits einige Male abgewürgt, verschlampt oder verschleppt hat, woran man nun wieder erinnert wird. Im Extremfall werden Konflikte auf diese Weise aktiv ›kalt‹ gemacht (siehe S. 7), d.h. nur noch indirekt und ›hintenherum‹ ausgetragen, wenn nicht überhaupt kalt beendet, falls dies strukturell – etwa durch eine räumliche Trennung – möglich ist.

Da mich der Kontakt mit meinem Gegenüber häufig mit extrem unangenehmen Tatsachen konfrontiert, müssen sich die Beteiligten zum Kontakt mit der anderen Seite manchmal regelrecht überwinden. Dies gilt umso mehr, je weiter fortgeschritten ein Konflikt ist, da es dann bereits fast unmöglich erscheint, vom Gegenüber noch etwas Gutes zu erwarten.

2 Sich Zeit nehmen für die Auseinandersetzung

- a) nicht aus ›Zeitdruck‹ die Konfrontation verschleppen und aktuelle Störungen übergehen
- b) prüfen, ob sich hinter dem eigenen ›Keine Zeit‹-Argument nicht Flucht- und Abwehrtendenzen verbergen
- c) das eigene Betroffenheitsgefühl als Hinweis dafür nutzen, daß *jetzt* der richtige Zeitpunkt gegeben ist, sich der Entschlüsselung der Konfliktfaktoren und -hintergründe konzentriert zu widmen und Routinetätigkeiten vorübergehend auszusetzen.

Aus nicht wenigen der hier wiedergegebenen Auszüge aus Konfliktgeschichten (›*Erfahrung*‹) geht hervor, daß das Finden der betreffenden Haltung und ihre Umsetzung in kommunikative Handlungen viel Zeit braucht – von der man gerade im Konfliktfall nicht weiß, woher man sie nehmen soll. Es gibt jedoch zwei gute Gründe, dies dennoch zu versuchen: Erstens verschlingen Konflikte in der Regel umso mehr Zeit, je weniger man sich zunächst für sie nimmt. Zweitens löst das Signal ›Ich habe (jetzt) (dafür) keine Zeit‹ bei dem Konfliktpartner meistens Verunsicherung, negative Phantasien oder auch Minderwertigkeitsgefühle aus. Keine Zeit für den Gegner zu haben, ist eine Form der Abwertung, sie ihm zu geben, eine Form der Anerkennung (siehe Nr. 6): Indem ich mir Zeit nehme für den Konflikt, signalisiere ich meine grundsätzliche Bereitschaft, mich auf den/die andere(n) einzulassen. Sich Zeit zu nehmen für eine Auseinandersetzung trotz notorischer Zeitnot ist eine der ursprünglichsten Arten, seinem Gegenüber Respekt und Achtung zu zollen bzw. die Beziehung zu ihm/ihr ernst zu nehmen.

Erfahrung:

›Sich Zeit nehmen‹ kann viele Formen annehmen – das individuelle Nachdenken über die Zusammenhänge und Hintergründe, die direkte Zuwendung im Konfliktgespräch, aber auch so ›altmodische‹ Formen wie den Brief. Ein Interviewpartner berichtet: »Und dann

habe ich mich einfach hingesetzt und habe trotz Zeitdruck den ganzen Tag über an Z. geschrieben. Dabei bin ich den ganzen Konflikt noch einmal durchgegangen, habe mir die Situation vergegenwärtigt und versucht herauszufinden, warum ich eigentlich so ›stark‹ reagiert habe. Auch das habe ich in den Brief hineingeschrieben.«

Was entgegensteht:

Zeitdruck, Entscheidungsdruck und/oder generell: starke Überlastung sind Phänomene, die in vielen Konflikten verschärfend wirken. Insbesondere bei einem ausschließlich negativ-funktionalen Konfliktverständnis (siehe S. 10) verführt dieser Druck leicht dazu, sich so wenig wie möglich mit dem Konflikt zu beschäftigen, keine Zeit für ›so einen Unsinn‹ hergeben zu wollen. Dahinter stehen oft Ängste oder Unsicherheiten, z.B. ob man dem Konfliktgespräch gewachsen ist, die richtigen Worte findet usw.¹⁸

Je eskalierter ein Konflikt ist, desto stärker scheint dieser Zeitdruck zu werden, er bekommt eine eigene Dynamik. Auf den letzten der neun Eskalationsstufen nach Glasl kommen ultimative Forderungen ins Spiel, mit denen die Parteien nicht nur die Gegenpartei unter Druck setzen, sondern auch sich selbst zeitlich binden, um die Glaubwürdigkeit ihrer Drohungen zu erhöhen. Sich Zeit zu nehmen wäre auch hier eine gute Devise, es erscheint den Konfliktparteien aber nicht mehr möglich.

¹⁸ Es gehört zu den Paradoxien des Konfliktgeschehens, daß trotz hohem Zeitdruck oft nahezu unbegrenzt Zeit für das Wiederholen oder Variieren von bekannten Vorwürfen und Beschimpfungen zur Verfügung zu stehen scheint. Das trägt gleichzeitig zur Eskalation bei und erhöht wiederum den empfundenen Zeitdruck.

3 Einfühlung/ Empathie/ Mitgefühl

- a) die *Not* des anderen zu spüren suchen; zu verstehen suchen, was am eigenen Verhalten oder der Situation für den anderen so schlimm sein könnte (z.B. Rollentausch: sich auf den Stuhl des /der anderen setzen und in der Ich-Form Gefühle/ Wahrnehmungen/ Assoziationen/ Phantasien/ Wünsche aussprechen)
- b) die Struktur- und Handlungszwänge des Konfliktpartners im öffentlichen/ institutionellen Raum zu erkennen und zu berücksichtigen suchen (systemisch denken; Wissen über *Strukturen* der Institution einholen: Wer hat welche Aufgaben, Funktionen, Verantwortlichkeit? Welche Sachzwänge gibt es? etc.).

Nach der in der Friedensforschung gängigsten Definition von Empathie kann diese als ein Vorgang beschrieben werden, bei dem man sich in andere – Gegner oder Personen mit sehr entgegengesetzten, andersartigen oder stark befremdenden Verhaltensweisen und Auffassungen – hineinzudenken und hineinzufühlen sucht, *ohne* die eigenen Wertmaßstäbe oder die eigenen Einstellungen und Auffassungen aufzugeben.¹⁹ Der Wunsch nach Empathie entspricht dem menschlichen Bedürfnis, wahrgenommen zu werden ohne Zustimmung oder Ablehnung.²⁰ Es handelt sich keineswegs um einen ausschließlich altruistischen Akt, sondern erleichtert einen selbst: das eigene Leid erdrückt nicht mehr alle anderen Empfindungen und Wahrnehmungen.

Empathisch zu sein ist der Versuch, nicht nur das eigene Leiden am und im Konflikt wahrzunehmen, sondern auch die Not des Konfliktpartners. Nicht selten führt erst dieser Schritt dazu, das Verhalten des Gegners zu entschlüsseln, unter dem man selbst leidet und das man meistens für den Grund des Konflikts hält. Es geht darum, probeweise einen *Perspektivenwechsel* zu vollziehen, um so

19. Vgl. Norbert Ropers, Vom anderen her denken. Empathie als paradigmatischer Beitrag zur Völkerverständigung, in: R. Steinweg/Christian Wellmann (Hg.), Die vergessene Dimension internationaler Subjektivität (Friedensanalysen 24), Frankfurt/M. 1990, S. 114–150

20. Vgl. Gewalt in der Stadt (siehe S. 11 Anm. 10), S. 90, 93, 94–97, 137, 151, 154f., 162, 168

- die eigene Position und Kontur gewissermaßen von außen, aus der Sicht des Gegners wahrzunehmen und
- die Position des anderen und nicht zuletzt die strukturellen oder systemischen Zwänge, denen er ausgesetzt ist, einmal vorübergehend »mit seinen Augen« anzuschauen, und sich dadurch dessen Sicht auf die Welt mitsamt seinen Rollenzwängen und situationsbedingten Gefühlen klarzumachen.

Empathie galt in der Friedensforschung und Friedenspädagogik lange Zeit als der Schlüssel zur Konfliktbearbeitung schlechthin, im mesosozialen wie im makrosozialen Feld (»Völkerverständigung«²¹). Die Grazer Untersuchung zu Möglichkeiten der Gewaltvermeidung hat die Bedeutung von Empathie etwas relativiert.²² Dennoch ist klar, daß ohne Einfühlung, ohne den *Versuch* der Empathie eine konstruktive Konfliktaustragung schlechterdings unmöglich ist.

Von dem bisher beschriebenen Verständnis von Einfühlung im weiteren Sinne unterscheidet sich die im → »*Prozeß der gewaltfreien Kommunikation*« nach *M. Rosenberg* verwendete engere Bedeutung von »empathy« als *Mitgefühl*. Damit ist ausschließlich das Erraten des *Gefühls* gemeint, das der Gegner in der aktuellen Konfliktsituation haben könnte. »Mitgefühl« in diesem Sinne muß dem Gegner durch einfühlsame Fragen (z.B. »Bist du verärgert?«) ausdrücklich *gegeben* werden. In bestimmten Augenblicken ist daher auch Selbst-Empathie erforderlich, im Sinne Rosenbergs: das eigene aktuelle Gefühl ohne Schuldzuschreibung wahrnehmen.

Erfahrungen:

1. Im Zusammenhang mit einem Schulkonflikts beschreibt eine Beteiligte, wie es ihr erging als sie – außerhalb der Konfliktsituation – versuchte, sich durch Rollenwechsel in einen ihrer Gegner, den Schulrat, einzufühlen: »Erst wie ich mich hineingesetzt habe, in *seinen* Sessel, habe ich gemerkt: Was bin ich denn massiv für ihn!« Daraus

21. Siehe Ropers (Anm. 19)

22. »Gewalt in der Stadt« (siehe S.11 Anm.10) S. 279

hat sie für sich ein regelrechtes Ritual entwickelt: »Ich hocke mich dann (in ähnlichen Situationen) hin und schnaufe, und dann sehe ich auf einmal, wie der in Not ist und der eine Wut hat. Dann denke ich mir, ja, der *muß* mich abwerten.«

2. An einer Sommerakademie, bei der es – bald nach dem Ende des Ost-West-Konflikts – um die Zukunft der Armeen in Europa ging, nahmen etwa 25 Militärs und etwa ebensoviele Personen teil, die sich als aktive Mitglieder der Friedensbewegung verstanden, darüber hinaus nochmal rund 50 andere, am Thema interessierte, aber weniger parteiliche Personen. Zwischen den Militärs und den Mitgliedern der Friedensbewegung entwickelten sich bald heftige Spannungen mit gegenseitigen Kränkungen und Verletzungen, die für manche unerträglich wurden: heftige Wortwechsel, Sprachlosigkeit, Tränen, den Saal verlassen, abreisen...

In dieser Situation wurde von einem Friedensforscher eine Gelegenheit für gegenseitige Einfühlung inszeniert: In der Mitte eines großen Kreises standen je zwei Stühle für die beiden Gruppierungen und nochmal je einer für einen ›Steuermann‹ aus der eigenen Gruppe, der die ›Eigenen‹ bei der Einhaltung der verabredeten Regeln unterstützen sollte. Weitere Regeln waren: Es durfte nur in diesem ›fishpool‹, nur nach der Reihe und nur zu zwei Fragen gesprochen werden. »Was stört mich?« und »Was wünsche ich mir von der anderen Gruppe?«

Empathie wurde durch eine vierte Regel angeregt: Man durfte sich auch auf den Stuhl der anderen Gruppe setzen, mußte sich dann aber aus *deren* Erlebnis-Perspektive während dieser Sommerakademie zu den beiden Fragen äußern. Es dauerte eine Weile, bis – zuerst von den Militärs – von dieser Möglichkeit Gebrauch gemacht wurde. In äußerster Konzentration und Stille wurde mit Anstrengung, aber erfolgreich versucht, aus der Gegenperspektive heraus zu formulieren.

Dazu zwei Beispiele: Ein Offizier sagte auf dem ›Friedensbewegungsstuhl‹: »Was mich hier stört ist, daß die Militärs immer dann, wenn es ans Eingemachte geht, kneifen (z.B. Geheimhaltung). Ich wünsche, daß sie endlich von ihrem hohen Roß heruntersteigen und bereit sind, auch das Unmögliche zu denken bzw. versuchen, auch auf vordergründig Unrealistisches einzugehen, was die Friedenssehnsucht betrifft. Das Militär abzuschaffen ist für Militärs etwas Unrealistisches; aber daß es das gemeinsame Ziel sein kann, an einer Welt zu arbeiten, die die Existenz einer Armee

überflüssig macht, darüber müssten sich auch die Militärs Gedanken machen.« Ein ›friedensbewegter‹ Zivilist sagte auf dem ›Militärstuhl‹: »Ich bin hierhergekommen, um über meine Zukunft und die Zukunft meiner Institution, des Heeres, zu reden. Aber ich habe den Eindruck, diese Friedensleute wollen gar nicht mit mir reden, sondern nur recht haben. Sie sind mindestens genauso uniformiert wie wir. Sie wollen nur recht haben. Gesellschaftlich sind sie in der Minderheit. Hier sind sie in der Mehrheit, und manchmal habe ich das Gefühl, daß sie sich dafür an uns, auf unsere Kosten, rächen wollen.«

Nach dieser knapp eine Stunde dauernden, in der Mittagspause eingeschobenen Übung, an der sich ein gutes Drittel der Akademie-Teilnehmer beteiligte, war die Atmosphäre sichtlich gereinigt. Man war wieder dialogfähig geworden, und manche Teilnehmer aus beiden ›Lagern‹ sprechen noch heute, sieben Jahre später, von diesem sie sehr berührenden Ereignis.²³

Was entgegensteht:

Empathie wird oft, nicht nur unter akutem Konfliktdruck, mit ›Identifikation‹ verwechselt. Infolge dieser Verwechslung gerät derjenige, der sich im Konflikt in einen Gegner einzufühlen versucht, bei den eigenen Bundesgenossen schnell in Verdacht, die gemeinsame Sache zu ›verraten‹ oder die Seite zu wechseln. Das eigene, im Konflikt oft überhöhte Selbstbild kann leichter aufrecht erhalten werden, wenn der Gegner als in irgendeiner Form ›unmöglich‹ klassifiziert werden kann, entweder als gänzlich fremd, unverständlich oder auch als von Grund auf böse.

23. Der Vorgang wird (von zwei Militärs und einem Friedensforscher) ausführlich beschrieben in: Wolfgang Buchner/ Ernst Krennmair/Reiner Steinweg: Der fishpool Bericht über ein Experiment zur Bearbeitung von Lagermentalitäten, entwickelt bei der 7. Internat. Sommerakademie des Österreichischen Instituts für Friedensforschung und Friedenserziehung 7.-14. Juli 1990, in: *Dialog*. Beiträge zur Friedensforschung 19, H.4/1990, Wien 1991, S. 258-273

4 Das eigene Selbstwertgefühl stärken, sich selbst anerkennen

- a) biographische Identität erinnern und wiederherstellen: sich des Fundaments vergewissern, auf dem man trotz aktueller Abwertungserfahrungen und eigener Fehler/ Schwächen steht
- b) sich bewußt machen, in wie vielen anderen Beziehungen man positiv akzeptiert ist oder war; Freundschaften aktivieren
- c) eigene gelungene Beziehungsleistungen ›feiern‹
- d) bei länger währenden Konflikten: sich durch Zusatzausbildung neue Kräfte und Kompetenzen erschließen.

Schwere Konflikte stellen fast immer das eigene Sosein – und manchmal auch das eigene Dasein – infrage. Sie konfrontieren die beteiligten Personen mit Vorwürfen gegen die eigene Person sowie mit daraus sich entwickelnden Selbstzweifeln. Dies kann wiederum zur Verzweiflung über das eigene ›Nicht-anders-Können‹ bzw. das gnadenlose Wiederholen-müssen bereits erkannter Fehler und Verhaltensweisen führen. Und je mehr ein Mensch sich von außen *und* innen infragegestellt sieht, desto verzweifelter kämpft er gegen die wahrgenommenen Abwertungen an. Dieser Teufelskreis löst sich erst auf, wenn entweder der Gegner auf zumindest partielle Anerkennung umschaltet (siehe Nr. 6) – womit aber nicht *gerechnet* werden darf – oder (und besser), wenn man sich selbst ganz bewußt Anerkennung und Wertschätzung zuteil werden läßt für gelungene ›Beziehungsleistungen‹ oder z.B. dafür, sich getraut zu haben, ein Bedürfnis, das man früher eher versteckt hat, in nichtbedrängender Form zu äußern.

Es geht darum, einen Weg zu finden, sich seines Selbstwerts erneut zu vergewissern: sich zu vergegenwärtigen, wer man (jenseits der Verzerrungen im Konflikt) war, ist und sein will. Hilfreich hierfür ist z.B., sich die grundsätzliche Gleichwertigkeit aller Menschen – jenseits ihrer inhaltlichen und hierarchischen Positionen im Konflikt – immer wieder aktiv ins Bewußtsein zu rufen. Eine Interviewpartnerin: »Ich glaube, das ist auch das Fundament überhaupt für faire Kommunikation, daß ich mich für gleichwertig halte [auch als Untergebener] und den anderen auch für gleichwertig halte [auch wenn er ›Chef‹

oder überlegen ist], weil ich ja nur auf *der* Basis wirklich bereit bin, auch von mir zu sprechen, und nicht irgendwelche Bewertungen loslasse.«

Erfahrung:

In einem Konflikt zwischen Vertretern zweier verschiedener Ausbildungstypen (A und B), die gemeinsam dem zuständigen Minister einen Vorschlag für eine Neubestimmung der Rahmenbedingungen ihrer Arbeit machen wollten, versuchte die Gruppe A zusammen mit einem Vorgesetzten, die Gruppe B durch gezielte Nicht-Information daran zu hindern, einen Klausurtermin zur Erarbeitung des gemeinsamen Vorschlags wahrzunehmen. Damit sollte ein auch den Ausbildungstyp B bindendes Konzept durchgesetzt werden, das von dessen Vertretern bereits mehrmals und definitiv als unzureichend bezeichnet worden war.

Diese Vorgangsweise löste bei den Vertretern des Ausbildungstyps B erhebliche Wut und Empörung aus, weil sie diese nicht nur als »miesen Trick« sondern auch als Mißachtung bzw. Abwertung ihrer bis dahin bereits geleisteten Arbeit an der vormals gemeinsamen Sache werteten. Angesichts der minimalen verbleibenden Zeit bis zu jenem unterschlagenen Termin drohte die Empörung außerdem in ein Gefühl der Aussichtslosigkeit und Hilflosigkeit umzukippen.

Zu diesem Zeitpunkt entschloß sich eine Sprecherin der Gruppe B, welche sich besonders energisch für das abweichende Konzept engagiert hatte, sich ihre Selbstachtung dadurch zu erhalten, daß sie sich mit Hilfe eines anderen Vorgesetzten dennoch Zutritt zu dieser wichtigen Klausurtagung verschaffte. Mit diesem Schritt der Selbstanerkennung organisierte sie sich und ihrer Gruppe eine Gelegenheit, die eigene Position erneut ausführlich vor einem Kollegenkreis beider Ausbildungstypen darzustellen. Da außerdem ihre inhaltliche Position dort große Zustimmung erfuhr, sei sie dadurch »innerlich wieder gerundet« gewesen und habe ihr »Fundament« in sich wiederfinden können.

Was entgegensteht:

Mangel an Selbstwertgefühl kann sehr tiefe, sehr frühe Wurzeln haben. Gewalthandeln geht zu einem Teil auf einen Mangel an Anerkennung in der Kindheit zurück. So kam beispielsweise bei der Recherche nach den Gründen für die plötzliche, rechtsextrem drapierte Gewalttätigkeit eines Grazer Jugendlichen zum Vorschein, daß er über viele Jahre sein Leben nach dem – nie erfüllten – Wunsch ausgerichtet hatte, *einmal* die Anerkennung seiner Mutter zu bekommen.²⁴ Solche schweren Selbstwertdefizite können im Konfliktfall kaum allein durch eigene Willensanstrengung behoben werden.

Eine andere Schwierigkeit besteht in der immanenten Tendenz, fehlendes Selbstwertgefühl im Konfliktfall durch Handlungen aufzubessern, die (vorübergehend) ein ›Größengefühl‹ erzeugen: Anleihen beim Gruppen-Wir-Gefühl, Selbstaufwertung durch Abwertung des Gegners, Identifikation mit dem Aggressor oder mit aggressiven Führern usw. (s. Nr. 21). Diese Tendenz wird umso stärker, je tiefer man in die Eskalation hineinschlittert.

²⁴ ›Gewalt in der Stadt‹ (siehe S. 11, Anm. 10) S. 118

5 Aufmerksamkeit auf körperliche Zustände

Körperliche Zustände, in die man durch den Konflikt kommt,

- a) bewußt wahrnehmen – trotz und wegen der sich meist einstellenden negativen Empfindungen und Gefühlen (Scham, Sich-gestört-fühlen)
- b) nach geeigneten Formen suchen, sie auszudrücken: dem Konfliktpartner direkt mitteilen, wie es einem körperlich geht, aber vermeiden, ihn damit zu ›erpressen‹, d.h. sie nicht als Argument für die eigenen Forderungen zu benutzen

Die deutsche Sprache hält viele Redensarten bereit, die Körperreaktionen im Konflikt beschreiben: Es verschlägt einem den Atem, es geht einem an die Nieren, es trifft einen bis ins Mark, man knickt ein, geht in die Knie oder zu Boden usw. Viele unserer Interviewpartner beschreiben somatische Symptome, die im Gefolge eines Konflikts aufgetreten und mit seiner Beendigung wieder verschwunden sind – bis hin zu schweren Erkrankungen in besonders schweren Fällen von Mobbing. Dies läßt vermuten, daß körperliche Symptome einen beträchtlichen Teil des Konflikterlebens bestimmen. Dennoch ist es ungewöhnlich bzw. gilt es als nicht schicklich, dem Konfliktpartner solche momentanen Körperreaktionen mitzuteilen.

Diese eingeschliffene (Zurück-)Haltung kann schließlich dazu führen, daß bestimmte – meist vor allem negative Empfindungen – nicht nur nicht mehr ausgedrückt, sondern schließlich auch gar nicht mehr wahrgenommen werden (können). Dies verstärkt erwiesenermaßen die Gefahr, daß sich körperliche Signale zu ernsthaften Krankheiten entwickeln, die einem dann erst recht jene Energie und Zeit rauben, die man für eine konstruktive Konfliktaustragung brauchen würde. Der Konflikt wird nach innen verlagert, statt ausgetragen. Die direkte Mitteilung von Körpergefühlen ist nicht nur eine Möglichkeit, der Entwicklung einer somatischen Symptomatik vorzubeugen, sondern entzieht auch wuchernden destruktiven Phantasien des Konfliktpartners A über den Zustand von B den Boden. A wird zugleich in die Lage versetzt, sich zu fragen, ob er bestimmte Körperreaktionen bei B, die im Verlauf der Auseinandersetzungen entstehen, wirklich will.

Die folgende Erfahrung ist kein Beispiel für eine erfolgreiche *direkte* Mitteilung der aktuellen körperlichen Befindlichkeit an den Konfliktpartner; sie zeigt jedoch die große Bedeutung, die ein Ansetzen an den Körperempfindungen für konstruktive Konfliktarbeit haben kann:

Erfahrung:

Eine Beratungslehrerin berichtet, daß sie mit einem besonders aggressiven, auffällig dicken Jungen, einem richtigen ›Schläger‹, auf folgende Weise an den Kern seines Problems herangekommen sei: Als er sich darüber beklagte, daß wieder einmal: »Ff, ff, fette Sau!« hinter ihm hergerufen worden war, und er daraufhin – wie schon so oft – nur blinde Wut spürte und eine unbändige Lust, kräftig dreinzuhauen, fragte sie ihn: »Wo spürst du denn die Wut, wenn du daran denkst?« Als er seine Faust zeigte, bat sie ihn: »Laß sie einmal da (im Körper) zurückmarschieren, deine Wut! Wo ist sie dann?« Daraufhin zeigte er auf seinen Bauch und später auch auf seinen Hals. Aus dem Hals konnte er die Wut aber ›nicht heraus‹ lassen. Der Junge sagte: »Ich weiß nicht! Ich habe da einen Knopf.« (österr. für ›Knoten‹). Auf die Frage: »Hast du Angst, wenn du laut schreist?« konnte er dann antworten: »Ja, mein Papa schreit immer so.« Als er erkennen konnte, daß ihm dieser Weg (sich über seine Stimme lautstark zu wehren) bisher versperrt war, konnte und wollte er, ›der Schläger‹, mit der Beratungslehrerin schreien üben. Der Impuls zum spontanen Zuschlagen nach einer Kränkung schwächte sich also gerade dadurch ab, daß direkt *am Körpererleben* gearbeitet worden war. Wie die Beratungslehrerin berichtet, konnte dieser Junge später auch in konkreten Konfliktsituationen seine spontanen Körperimpulse besser wahrnehmen und sich so von der ursprünglichen Spaltung ›einstecken oder zuschlagen‹ ein Stück weit entfernen.

Was entgegensteht:

Körperliche Reaktionen sprechen meist eine sehr direkte Sprache. Sie sind das Gegenteil eines Poker-face. Zeige ich mich auf diese Art, mache ich mich verletzlich und gebe meinem Gegenüber einen Informationsvorsprung. Dadurch erhält mein Gegner die Chance, eventuell neue Kampf-Strategien zu ersinnen. Aus der Befürchtung heraus, er könnte die Mitteilung der körperlichen Reaktionen als Schwäche auslegen, werden sie überspielt. Offen über die eigenen körperlichen Reaktionen zu sprechen, erfordert ein gewisses Grundvertrauen zu meinem Konfliktpartner, das manchmal im Zuge der Auseinandersetzungen bereits verloren wurde. In ›kalten‹ Konflikten gibt es zunächst gar keine Gelegenheiten mehr, körperliche Reaktionen mitzuteilen, weil man dem Gegner kaum noch begegnet. (Gerade in solchen Konflikten treten, kaum zufällig, nach Beobachtung von *Friedrich Glasl* schwere Somatisierungen auf, in denen die Konfliktpartner nicht mehr direkt miteinander kommunizieren, siehe S. 8). Ähnliches gilt für weit eskalierte ›heiße‹ Konflikte, in denen die Mechanismen der Komplexitätsreduktion und Kausalitätssimplifizierung die Wahrnehmungen und die Beziehungen der Konfliktpartner zueinander schon stark verändert haben.

6 Anerkennung

- a) signalisieren, ohne sich selber zu verbiegen: und zwar 1. für einzelne Verhaltensweisen und Positionen, auch wenn es nur einen Nebenaspekt betrifft; 2. für Gefühle und darunterliegende frustrierte Bedürfnisse des Gegners; 3. für die Interessen des Gegners
- b) annehmen, ohne dem Gegner prinzipiell taktische Absichten zu unterstellen; Erleichterung / Entspannung zeigen, wenn man selbst Anerkennung erfahren hat, und dies auch als Folge der aktiven Bemühungen des Gegenübers registrieren.

Viele Konflikte sind Folge mangelnder Anerkennung (›*Bewertungskonflikte*‹, siehe S. 6). Obwohl fast jeder diese Erfahrung aus der Perspektive dessen, dem Anerkennung versagt wird, schon gemacht hat, finden wir im umgekehrten Fall genügend Gründe, unserem Gegenüber jene Anerkennung zu verweigern. Weil wir z.B. zu wissen glauben, daß der Gegner für etwas Anerkennung haben will, was wir beim besten Willen nicht anerkennen können. Da aber ohne Anerkennung kaum ein Konflikt positiv gewendet werden kann, besteht die Kunst der konstruktiven Konfliktaustragung hier zum einen Teil darin herauszufinden, *was* man denn anerkennen kann – wenn es schon nicht das ist, was der Gegner anerkannt haben *will* – und zum anderen Teil, das an Anerkennung seitens des Gegners innerlich *anzunehmen*, was er einem gibt – auch wenn es nicht die Anerkennung ist, die man gern hätte. Selbst wenn ein Konflikt mit Trennung beendet wird, macht es einen großen Unterschied für die Zukunft der eigenen Gefühle, der eigenen Lebensfreude ebenso wie für die zukünftigen inneren und/oder äußeren Beziehungen zum Konfliktpartner *nach* der Trennung, ob man in der Lage war, ihm auf Teilgebieten Anerkennung zu zollen und das gleiche von ihm anzunehmen.

›Auf Teilgebieten‹ kann z.B. heißen:

- Anerkennung der Aufgabe und/oder der Funktion und/oder der hierarchischen Position des Gegners,
- Anerkennung einzelner seiner Absichten,
- Anerkennung einzelner *Begründungen* für (von mir abgelehnte) Maßnahmen,
- Anerkennung bestimmter Begründungszusammenhänge/Sichtweisen, auch wenn die im konkreten Fall gezogenen praktischen Schlußfolgerungen abgelehnt werden (z.B. ›Die Polizei *muß* eingreifen, wenn Gewalt droht und es gilt, Leben zu schützen‹),
- Anerkennung bestimmter Rahmenbedingungen, Zwänge, Vorschriften, denen der Gegner sich unterworfen sieht, auch wenn man zu dem Schluß gekommen ist, daß er sie im konkreten Fall eher als Vorwand benutzt,
- Anerkennung einzelner Maßnahmen und/oder Verhaltensweisen, auch wenn sie nicht im Zentrum dessen stehen, was man sich wünscht (z.B. Pünktlichkeit, Verlässlichkeit in Notsituationen oder, auf einer ganz anderen Ebene, das Beseitigen von selbst verursachtem Schmutz),

- Anerkennung einzelner Fähigkeiten und/oder Charakterzüge (»Ich schätze an Ihnen Ihre Fähigkeit, Komplexität zu analysieren«, Ich schätze an Ihnen Ihre Direktheit« oder »... daß Sie nie nachtragend sind«, usw.),
- Anerkennung eines erkennbaren *Bemühens*, auch wenn das Resultat noch weit entfernt ist von dem, was man sich wünscht (z.B.: »Aus Ihrer Entscheidung, auch uns eine Gelegenheit zur Stellungnahme zu geben schließe ich, daß Sie sich um Gerechtigkeit bemühen«),
- Anerkennung von Beziehungsleistungen des Gegners/Konfliktpartners (z.B. partielle Einfühlung in meine Situation).

Anerkennung darf nicht wohlfeil (leicht dahergeredet) sein: Ein Gesprächspartner, der viel mit Jugendhäusern zu tun hat, weist z.B. darauf hin, daß die Sozialarbeiter den Jugendlichen in den vielfach konfliktiven Beziehungen einerseits Anerkennung gewähren müssen, »auch schon als Vorgabe, als pädagogisches Geschenk«, daß es aber Zonen gebe, wo die Jugendlichen um diese Anerkennung »kämpfen« müssen: »Ein seltsames Gemisch – als Vorgeschenk und doch wieder Entzug, der umkämpft werden muß, bis du ihn erhältst. Diese Sicherheit und der Kampf, das gehört zusammen. (...) Es muß geklärt, umkämpft, entwickelt werden (...) Das ist dann eine höhere Anerkennung, die sie erlangen als das, was man ihnen mal so professionell gewährt.« Das gilt nicht nur für Jugendliche.

Erfahrung:

Im Konflikt des Mitarbeiters E. mit dem Geschäftsführer N. über die Veröffentlichung eines Projektberichts wollte letzterer ursprünglich als Herausgeber des Berichts in der ersten Zeile der Titelseite stehen, obwohl er keine Inhalte, sondern nur formale Korrekturvorschläge beigesteuert hatte. Der Autor sah dadurch seine Reputation in der Fachöffentlichkeit, seine zukünftigen Arbeitsmöglichkeiten und letztlich seine Identität gefährdet, der Geschäftsführer seine Publikationsinteressen und sein Image bedroht. Nachdem die Interessen und Befürchtungen beiderseits offengelegt worden waren, konnte der Autor anerkennen, daß es dem Geschäftsführer zustand, auf der Titelseite

genannt zu werden und als Herausgeber in Erscheinung zu treten. Der Geschäftsführer erkannte seinerseits an, daß es für den Mitarbeiter lebensgeschichtlich wichtig war, als Hauptverantwortlicher in Erscheinung zu treten. Mit der Formel ›Publikationsreihe des Projekts XY, hg. von N‹ wurde den Bedürfnissen beider Konfliktpartner Rechnung getragen.

Was entgegensteht:

Anerkennung ist im Konflikt oft besonders schwer zu erbringen, weil sie – anders als Empathie – immer auch *Zustimmung* zu dem verlangt, was anerkannt wird. Zustimmung ist aber bei weit eskalierten Konflikten (ab Stufe 5) emotional kaum möglich, weil man *alles* falsch oder als Bedrohung empfindet, was der Gegner tut.

Ferner muß man immer damit rechnen, daß in schweren Konflikten auch Teil-Anerkennungen vom Gegner zunächst einmal als Trick eingestuft werden, um ihn ›hinter's Licht zu führen‹, unter dem Mäntelchen der Freundlichkeit ›auf's Kreuz zu legen‹ usw., also ihm in Wirklichkeit Leid zu bereiten. Dann werden sie oft brüsk, mit Spott, Hohn oder Zynismus abgelehnt. Das Vertrauen in die Ehrlichkeit der gezollten Anerkennung kann nur *langsam* wachsen und braucht viele Bestätigungen.

7 Die Botschaften des Konfliktpartners ernstnehmen

- a) Das eigene Verständnis der Botschaften im Dialog überprüfen: in schwierigen Phasen / bei besonders wichtigen Aussagen prinzipiell rückmelden: »Ich habe verstanden, Deine Gründe sind...«, »Dich belastet, daß...« und um Rückmeldung bitten: »Ist das richtig?«
- b) die Botschaften als für ihn bedeutsam wahrnehmen und diese Wahrnehmung mitteilen, ohne damit sein Handeln gutzuheißen (z.B. sorgfältiges schriftliches Protokoll anfertigen, dieses mit dem Konfliktpartner/Gegner abstimmen):

Manchmal ist in Auseinandersetzungen zu beobachten, daß der Gegner sagen kann, was er will – es wird ihm nicht abgenommen, weil man zu wissen meint, daß seine Argumente »nur vorgeschoben« sind. Das Signal, daß man bereit ist, ihm seine Kern-Botschaften zumindest als für *ihn* bedeutsam abzunehmen, kann dagegen das »Klima« verändern. Aber es kann auch ein Problem gewissermaßen aus der entgegengesetzten Richtung geben: Wenn jemand nur »lieb« ist, sich immer wieder freundlich-ankennend zu nähern versucht und der Gegner trotz allem das Gefühl behält, in manchen Aspekten, z.B. in seinem Zorn nicht ernstgenommen zu werden, wird er gegenüber allen Versuchen, ihm Mitgefühl und Anerkennung zu geben, mißtrauisch bleiben. Von jemandem, »der gar nicht weiß, wovon ich rede«, kann ich mich kaum ernstgenommen fühlen, seine Anerkennung ist dann wenig wert, sie provoziert eher Lächeln und Herablassung. In der Tat reicht eine empathisch-ankennende *Haltung* allein nicht aus. Das Verständnis muß *überprüft* werden, und zwar sowohl das eigene wie das des Widersachers.

Die in verschiedenen Übungsbüchern und Sammlungen von Interaktionsspielen vorgeschlagene Verstehensübung (B wiederholt solange, was A sagt, bis A signalisiert, daß er/sie sich richtig wiedergegeben fühlt, usw.) ist nach *M. Rosenberg* (→ *Prozeß der gewaltfreien Kommunikation*) durchaus auch direkt in der »Ernstfall-Situation« anzuwenden: Auch wenn man sich *sicher* fühlt, den Gegner verstanden zu haben, erweist es sich in vielen Fällen als nützlich, ihn zu *fragen*, ob das eigene Verständnis zutrifft. Dazu wiederholt man entweder wörtlich oder umschreibt vorsichtig, was »angekommen«

ist. Das ist umso notwendiger, je aufgebrachter, wütender, zorniger der Konfliktpartner ist. Umgekehrt hat Rosenberg gute Erfahrungen damit gemacht, einen besonders verhärteten Konfliktpartner zu bitten, doch mitzuteilen, was er/sie von den eigenen Botschaften *verstanden* hat, denn kleine Nuancen im Ton können einen ›gewaltigen‹ Unterschied machen. Wenn deutlich ist, daß der Widersacher ›Untertöne‹ gehört hat, die man nicht beabsichtigt hat, empfiehlt Rosenberg, die *Gefühle* auszudrücken, die dieses Mißverstehen einem bereitet – aber auf eine Art und Weise, die nicht den Gegner für das Mißverständnis tadelt oder verantwortlich macht, sondern die Ursache ausschließlich bei sich selber sucht.

Erfahrung:

In einer schwierigen Konfliktsituation mit einer Schulklasse wird vom Kollegium ein externer Berater beigezogen. Als er die Klasse betritt, stehen die halbwüchsigen Jungen am Fenster und rufen Obszönitäten auf den Hof hinunter. Er bittet sie in freundlichem Ton, herüberzukommen und sich zu ihm zu setzen. Einige Jungen bleiben am Fenster und wenden ihm den Rücken zu. Daraufhin bittet er sie, ihm zu sagen, was sie von ihm *gehört* haben. Antwort: »Wir müssen rüberkommen und uns hinsetzen.« Der Berater reagierte mit der Mitteilung seines Gefühls und einer Verdeutlichung der Bitte als *Bitte*: »Es ist mir peinlich, daß ich mich so ausgedrückt habe, daß ihr ein ›Müssen‹ heraushören konntet. Gerade über solche Sachen würde ich gern mit euch reden. Ich *bitte* euch, euch zu uns zu setzen. Tut es aber nur, wenn ihr es tun *wollt*«. Nun war es den Jungen möglich, herüberzukommen und der Konflikt konnte erfolgreich bearbeitet werden.²⁵

²⁵.berichtet von M. Rosenberg, siehe R. Steinweg, Grundprinzipien und Trainingsmethoden im Prozeß der gewaltfreien Kommunikation nach Marshall Rosenberg, in: Gewaltfreie Aktion Nr. 113/114, Berlin, Herbst 1997

Was entgegensteht:

Viele Menschen fürchten, durch ein – noch dazu wiederholtes – Zurückspiegeln des eigenen Verständnisses oder durch die Bitte an einen Konfliktgegner, zu wiederholen, was man gesagt hat, *penetrant* zu wirken oder beim Gegner eine Reaktion auszulösen wie: »Ich lasse mich nicht von Ihnen verhören, ob ich Sie richtig verstanden habe!« Das gilt insbesondere, wenn der »Gegner« in hierarchischen Systemen eine höhere Position besetzt. Ein anderes Hemmnis könnte die Angst sein, Schwäche zu zeigen – hier die Schwäche, möglicherweise nicht richtig verstanden zu haben oder sich »nicht richtig« ausgedrückt zu haben.

8 Die eigenen Schritte transparent machen

Den anderen und den »Eigenen« einsichtig machen, warum man welchen Schritt tut; immer wieder die eigenen Motive und Absichten offenlegen:

- a) Selbstverständliches aussprechen, auch wiederholt (je größer die Gruppe, desto öfter); lieber einmal zu oft als einmal zu wenig darlegen, was man warum zu tun gedenkt
- b) Strittiges nicht »unterjubeln«.

In ihrer Wirkung unterschätzt werden oft die relativ simplen, undramatischen Verhaltensweisen im Konflikt, der »Alltagskram«, wie es eine Interviewpartnerin genannt hat. Dazu gehört z.B. auch die Praxis, das eigene Tun sowie die eigenen Motive möglichst transparent zu halten, darüber zu sprechen, was man tut, die eigenen (zukünftigen oder vergangenen) Schritte zu kommentieren und sie somit zur Disposition und Diskussion zu stellen. Dies gilt sowohl gegenüber den Gegnern als auch gegenüber den »Verbündeten« und gegenüber nicht in der gleichen »Fraktion« befindlichen, neutralen Personen. Ziel einer solchen Handlung ist es, Mißverständnisse zu vermeiden und Mißtrauen nicht aufkommen zu lassen bzw. abzubauen. Denn die heimlichen oder jedenfalls nicht

ausdrücklich offengelegten Schritte lassen die Phantasien über die Motive des Handelnden besonders stark wuchern, und wenn diese eine gewisse Kraft erlangt haben, können sie leicht zur Ausgrenzung des Betreffenden oder zumindest zur Durchkreuzung seiner Pläne und Absichten führen. Dies gilt insbesondere für bewußt gesetzte Eskalationsschritte (s. Nr. 14).

Auch der Konfliktgegner weiß in der Regel – und je länger desto mehr – zu schätzen, wenn die Handlungen des anderen ›berechenbar‹ sind, wenn er weiß, woran er mit ihm ist. Verlässlichkeit, selbst wenn sie mit einer gewissen Härte verbunden ist, zählt im Verlauf einer längeren Konfliktaustragung mehr als wohlfeile und unverbindliche Freundlichkeit.

Erfahrung:

In einem Verfahren vor einem Verwaltungsgerichtshof entstand am Ende der Verhandlung ein Konflikt zwischen den Richtern und dem Anwalt: Der Verteidiger stellte überraschend den Antrag, ein längeres Schriftstück seines Klienten als Beweismittel zu den Akten zu nehmen. Die Richter lehnten dies mit einer gewissen Empörung ab: dieses Beweises bedürfe man nicht, und er sei obendrein fragwürdig. Der Anwalt verließ symbolisch seinen Platz hinter dem Anwaltsrednerpult, trat einen Schritt auf die Richter zu und sagte: »Bitte verstehen Sie mein Motiv: Ich stelle diesen Antrag nur, um ein formelles Rechtsmittel in der Hand zu haben, mit dessen Hilfe ich, falls Sie den Antrag meines Klienten ablehnen sollten, Berufung beim Bundesgerichtshof einlegen kann.« Die Atmosphäre entspannte sich sofort, der Anwalt trat hinter seinen Platz zurück und das Verfahren kam zu einem für den Klienten positiven Ende.

Was entgegensteht:

Von der 5. Eskalationsstufe an stößt bereits die Ankündigung der neuerlichen Kontaktaufnahme in der eigenen Gruppe auf Mißtrauen: Wenn der Konfliktpartner zum bedrohlichen *Feind* geworden ist, gerät der, der dennoch den Dialog sucht, schnell in den Verdacht, ein Verräter, ein ›Umfaller‹ oder ein netter, aber letztlich unzuverlässiger, allzu weicher ›Kompromissler‹ zu sein.

Wenn ich meine Motive durchschaubarer mache, mache ich mich zugleich leichter angreifbar, zumindest scheint dies eine der bewußten oder unbewußten *Befürchtungen* zu sein, die dazu führen, daß solche Offenlegung meistens eher vermieden wird. Die vorgeschlagene Offenheit stößt aber auch deshalb auf Bedenken, weil befürchtet wird, sich damit der ›Gefahr‹ auszusetzen, sich ›umstimmen‹ zu lassen.

Im übrigen kann es Situationen geben, in denen bestimmte Entscheidungen ad hoc getroffen werden müssen, ohne vorangehende Beratungs- und Klärungsmöglichkeit. In solchen Situationen muß man den Schaden, der durch Nicht-Transparenz entstehen kann, gegen den Schaden abwägen, der durch Nicht-Handeln entstehen würde.

Erfahrung:

In einer Konfliktregelungssituation hatte die Gruppe X einen Sitzungsleiter der (gegenerischen) Gruppe Y akzeptiert. In einer heiklen Situation entschied sich der Sitzungsleiter, dem Abteilungsleiter, der sich eher seiner eigenen Gruppe Y zuzählte und den er gut kannte, eine Frage auf eine Weise zu stellen, die es ihm nahelegte, sie so zu beantworten, daß (auch) das Interesse der Gruppe X befriedigt wurde. In diesem Fall konnte eine Lösung gefunden werden, die dann, wenn das konkrete Problem mit dem Abteilungsleiter zuvor beraten worden wäre, wahrscheinlich nicht zustande gekommen wäre, weil er seine allen bekannten Abwehrstrategien hätte mobilisieren können. Da er in diesem Fall aber letztlich selbst zufrieden war, hatte die Entscheidung des Sitzungsleiters, die unter anderen Umständen (z.B. wenn er der Gruppe X angehört hätte) als Manipulation bewertet worden wäre, für niemanden negative bzw. für alle positive Folgen.

9 Vorschnelles Einlenken – auch des Gegners – vermeiden

- a) Kompromisse / Zugeständnisse / Festlegungen daraufhin befragen, ob man sie auch emotional durchstehen kann
- b) eigene Intentionen und Ansprüche an sich selbst regelmäßig überprüfen (»Heldentum« vermeiden)
- c) Gründe für eigene Bedächtigkeit offenlegen.

Wer zu prinzipieller Nachgiebigkeit erzogen wurde, neigt zu Zugeständnissen, die er /sie später nicht einhalten kann oder deren Einhaltung so schwer fällt, daß der Konflikt deshalb an anderen Stellen, bei neuen Anlässen wieder aufbricht oder überhaupt erst eskaliert. Auf diese Weise wird ein »gutwilliger« Gegner manchmal zu einem besonders schwierigen. Es ist also wichtig zu prüfen, ob die eigene Zustimmung oder die des Gegners auch emotional »paßt«. Dies wird leichter möglich sein, wenn der emotionale »Untergrund« des Konflikts *insgesamt* zur Sprache gebracht wurde. Fragt man (sich) nur nach dem *aktuellen* Gefühl im Moment des Einlenkens, kann man sich über die eigene Befindlichkeit leicht täuschen.

Erfahrung:

Der Projektleiter einer Organisation hatte in einer Vorstandssitzung gegen den ausdrücklichen Wunsch einer auf Werkvertragsbasis beschäftigten Mitarbeiterin überraschend einen Mehrheitsbeschluß bewirkt, in dem sie auf das Einhalten einer bestimmten (für sie unrealistischen) Frist für die Erstellung eines Arbeitsprodukts festgelegt wurde. Nach der Sitzung, die mit einem heftigen Wortwechsel zwischen der Mitarbeiterin und dem Projektleiter geendet hatte, versicherte der Leiter die Mitarbeiterin seiner »guten Absichten«: Er habe sie vor unbezahlter Arbeit schützen wollen. Anschließend fragte er sie, ob damit für sie alles in Ordnung sei. Die Mitarbeiterin bejahte »im Interesse des Friedens« und angesichts der nun offenkundigen Tatsache, daß der Geschäftsführer es »gut gemeint« hatte. Erst einige Zeit nach dem Gespräch stellte sie

fest, daß das überfallartige Vorgehen des Leiters und das darin für sie zum Ausdruck kommende *Mißtrauen* in ihre Zuverlässigkeit doch eine so tiefe Kränkung für sie bedeutete, daß sie de facto nicht mehr leistungsfähig war. Erst nach Monaten, im Verlauf der allmählichen Entschlüsselung der Gründe für diesen scharfen Motivationsknick und eine Vergewisserung der menschlich positiven Aspekte des Gesamtprojekts, konnte dieser Zustand (nicht der Konflikt) beendet werden.

Was entgegensteht:

Die Neigung zur Selbsttäuschung ist umso größer, je besser das Verhältnis der Konfliktpartner zueinander vor dem Konflikt war und solange sich der Konflikt auf einer mäßigen Eskalationsstufe bewegt. Andere Gründe können das besondere öffentliche Ansehen einer Person sein – oder andere positive Vorurteile. Man *möchte* sich ›im Interesse des Friedens‹ gern täuschen. Bei weiter eskaliertem Konflikt kann ein anderer Grund für eine Selbsttäuschung sein, daß man die Hoffnung verloren hat, je eine bessere, *tragfähige* Lösung erreichen zu können, daß man also mutlos und depressiv geworden ist.

10 Das *Ganze* im Auge behalten

- a) Aussprechen, wo und warum man am Ganzen/Gemeinsamen Interesse hat und worin es für einen besteht (z.B. gemeinsame Ziele, Werte, Arbeitsbedingungen, Freiräume,...)
- b) dem anderen signalisieren, daß sein Schlecht-Ergehen langfristig auch das eigene Wohl-Ergehen stört; z.B. indem man einen gemeinsamen Wert, der durch das Schlecht-Ergehen des anderen gestört wird, hervorhebt (z.B. »gute Nachbarschaft«, »Kollegialität«)
- c) die eigene Absicht, das gemeinsame Ganze zu bewahren und weiterzuentwickeln, durch Handlungen glaubwürdiger machen; Machtspiele ansprechen, statt sich an ihnen zu beteiligen.

Im Konflikt ist man meistens sehr auf den Gegner und die Verletzungen fixiert, die er einem zugefügt hat – je weiter der Konflikt eskaliert, desto mehr. Daß man ursprünglich vielleicht für eine gemeinsame Sache, für ein gemeinsames Ziel eingetreten ist, gerät immer mehr in den Hintergrund, bis hin zu dem Verdacht, daß der Gegner das gemeinsame Ziel aus den Augen verloren hat und die Arbeit sabotiert. Das, was einmal selbstverständlich schien, bricht weg, die stillschweigenden Übereinstimmungen erweisen sich als brüchig oder erscheinen als (Selbst-) Täuschung, alles oder das meiste, was man dem Konfliktpartner *positiv* unterstellt hat, erscheint plötzlich in einem anderen Licht, erhält nach und nach negative Vorzeichen, und der gemeinsame Boden, auf dem man sich befindet, erscheint als Morast (»nichts stimmt mehr«, »Ich weiß nicht mehr, wie ich mich bewegen kann«). Gleichzeitig verleiten die Gefühle der Kränkung, der Empörung, Wut und Enttäuschung zu immer hektischerem Agieren.

In einer solchen Situation kann eine bewußte Rückbesinnung auf das Ganze, wieder »Grund unter den Füßen« vermitteln. Konkret kann das heißen, die Frage zu stellen, was dem ganzen sozialen Gebilde, in dem man sich befindet, fehlt oder was gut täte. Es kann *auch* heißen zu versuchen, den Blick auf die parteiübergreifend wirksamen destruktiven Kräfte und Mechanismen zu lenken.

Wer im Konflikt vom ›Ganzen‹ redet, setzt sich fast immer einem Ideologieverdacht aus, nämlich mit der Rede vom ›Ganzen‹ davon ablenken zu wollen, daß ›in Wirklichkeit‹ ausschließlich die eigenen Interessen verfolgt werden. Diesem Verdacht kann man nicht durch Argumente sondern nur durch überzeugende Handlungen entgegentreten; z.B. indem man auch und gerade dort, wo es leicht möglich wäre, sichtbar darauf verzichtet, den Gegner ›auszutricksen‹, ihn hinterrücks ›aufs Kreuz legen‹, und indem man deutlich macht, daß man weder auf vollständige Situationskontrolle aus ist noch auf ›Sieg oder Niederlage‹.

Erfahrungen:

1. In einer großen Firma kam es zu einem Konflikt über eine Veränderung der Ausbildungsordnung, die von einer eigens dafür gebildeten Kommission vorgeschlagen wurde. Ein Sektionschef, der noch nicht sehr lange in dieser Funktion tätig war, wurde im Verlauf des Konflikts von einem Mitglied der Kommission in einem offenen Brief frontal angegriffen und *persönlich* als unqualifiziert und faschistoid diffamiert, nachdem er eine andere Position eingenommen und öffentlich vertreten hatte als die Kommission. Nach dem ersten Schrecken entschloß sich der Sektionschef, nicht als angegriffene Person sondern als für die Sektion verantwortlicher *Leiter* zu reagieren. Statt den Angreifer nun seinerseits anzugreifen und damit die Sektion zu spalten, ging er in seiner schriftlichen Reaktion mit keinem Wort auf die schweren Beleidigungen ein, sondern stellte fest, daß es mit der Kommunikationskultur in der *gesamten* Sektion nicht zum Besten bestellt sein könne, wenn einzelne Mitarbeiter es für nötig hielten, solche Schritte zu setzen. Anschließend schlug er regelmäßige *inhaltliche* Debatten vor, die dann auch stattfanden.

In diesem Fall wurde zwar keine Aussöhnung zwischen den Konfliktpartnern erreicht (der angreifende Mitarbeiter zog es nach einiger Zeit vor, in eine andere Firma zu wechseln), aber die Eskalation war gestoppt und das Klima in der Sektion verbesserte sich.

2. In einem Konflikt zwischen Bewohnern eines größeren Häuserblocks um die Errichtung einer Haus-Kompostanlage befürchtete die Mehrheit der Hausbewohner nach einem

Probetrieb eine dauerhafte Geruchsbelästigung und eine Beeinträchtigung ihrer Wohnästhetik. Bei einer gemeinsamen Sitzung verblüffte ein Vertreter der Hauskompostierung und des ihr zugrundeliegenden ökologischen Prinzips den Sprecher der Gegner mit dem Satz: »Wenn es Ihnen durch die Errichtung der Kompostierungsanlage schlecht geht, geht es auch mir schlecht.« Auf die erstaunte Rückfrage: »Ja, wieso denn?« antwortete er: »Wir sind Nachbarn, und wenn es einer meiner Nachbarn dauerhaft schlecht geht wegen etwas, was ich tue, wirkt sich das auch auf *mein* Lebensgefühl aus. Ich möchte daher eine Lösung, die für alle annehmbar ist.« Eine solche Lösung wurde dann auch gefunden und bei einem späteren Konflikt um einen anderen Streitgegenstand hielt der so Angesprochene sich merklich zurück.

Was entgegensteht:

Gesten dieser Art fallen demjenigen leichter, der sich in der konkreten Konfliktsituation stärker fühlt – gleichgültig, ob diese Stärke von äußeren Bedingungen herrührt (bessere hierarchische Position, bessere Ressourcen, geringere Abhängigkeit, geringere Verstrickung in den Konflikt) oder ob sie primär *subjektive* Gründe hat (höherer Grad von Selbstreflexion und Selbstsicherheit, entsprechende VorErfahrungen). Es ist schwerer, den Verzicht auf ein Streben nach vollständiger Situationskontrolle aus der *Position des Schwächeren* heraus deutlich zu machen oder auf momentane situative Vorteile und/oder eine Schädigung des Gegners zu verzichten. Nun gehört es aber zu den Charakteristika vieler Konflikte im mesosozialen Feld, daß *beide* Konfliktparteien sich in der Position des Schwächeren wähnen und es partiell auch sind, insbesondere bei hoher Emotionalität und im Stadium der schrittweisen Veröffentlichung des Konflikts und damit einhergehenden Gesichtsangriffen (Eskalationsstufe 5). Ein weiteres Problem kann aus dem Gefühl der »eigenen« Parteigänger entstehen, der wiederholte Hinweis auf das »Ganze« sei als Zeichen für vorschnelle Zugeständnisse zu werten.

Beim Übergang vom Unbehagen zum offenen Konflikt (Punkte 11–15)

11 Konfliktvorläufer/ Konfliktanzeichen bewußt wahrnehmen

Hinweise auf Konfliktstoff bzw. ›schwelende‹ oder unterschwellige Konflikte und Spannungen bewußt wahrnehmen und Konfliktbeginn nicht verschleppen; die Abwehr- und Schutzmotive für ein ›Überspielen‹ von Konfliktanzeichen kennen und nicht mit strategisch begründeten Entscheidungen verwechseln.

Viele Konflikte erhalten erst dadurch ihre Schärfe, bzw. werden ›strukturell unlösbar‹, daß auf den ursprünglichen Konfliktkern immer neue ›Geschichten‹, Erfahrungen, Interpretationen, Deutungen und Fehldeutungen, Zuschreibungen und falsche Verknüpfungen ›aufgeladen‹ werden. Solange ein Konflikt noch nicht weit eskaliert ist, lassen sich primäre Anlässe und sekundäre Aufladungen und Verquickungen mit einiger Anstrengung wieder entzerren; ab der 5. Eskalationsstufe ist dies kaum noch möglich: Der Konflikt (und nicht selten der Gegner) erscheint als vielköpfige Hydra, der immer wieder neue Köpfe nachwachsen, kaum daß einer abgeschlagen ist. Wenn ein Konfliktknoten aufgelöst wurde, ergeben sich tags darauf zwei neue.

Um einer solchen Entwicklung zuvorzukommen, empfiehlt es sich, Konfliktanzeichen nicht beiseitezuschieben, selbst auf die Gefahr hin, daß man sich dadurch den Vorwurf einhandelt, ›das Gras wachsen zu hören‹. Tatsächlich ›wachsen‹ Konflikte: Viele kleine Vorgänge, Gesten, Tonfälle und ihre Interpretationen türmen sich zu riesigen Schutthalden auf. Es hilft, wenn man sich klar macht, daß das Überspielen von Konfliktwahrnehmungen nur für den Augenblick, aber keinesfalls für die Zukunft Vorteile (Entlastung) bringt. ›Wahrnehmen‹ heißt zunächst nur, das eigene Gefühl (›Da war doch was!‹) als ›Indikator‹ ernst zu nehmen und zu nutzen. Entschließt man sich, es anzusprechen, sollte man darauf achten, daß der potentielle Konfliktpartner die Möglichkeit erhält, *seine* Wahrnehmung der Situation ohne Scheu darzulegen. Voraussetzung dafür ist selbstverständlich, daß der Konfliktpartner sicher sein kann, daß

er für die Mitteilung von Unzufriedenheit und Kritik – auch an meinem persönlichen Verhalten oder an meinem Stil – in keiner Weise ›bestraft‹ wird.

Erfahrung:

Im Rahmen eines Ausbildungskurses machte sich ein Teilnehmer freiwillig die Mühe, den Vortrag eines ausländischen Referenten ausführlich schriftlich zusammenzufassen. Der Kursleiter gab ihm seine Arbeit ohne Erläuterung mit zahlreichen peniblen Korrekturen zurück, die tief in die von ihm absichtlich gewählte Darstellungsstruktur eingriffen, und zwar mit einem Gestus, den der Teilnehmer sich mit »Setzen, fünf!« übersetzte. (Der ›Lehrer‹ gibt eine mit ›ungenügend‹ zensierte Schularbeit zurück.) Wenig später fühlte er sich bei einer anderen Gelegenheit übergangen und zurückgewiesen.

Er bat den Kursleiter um ein Gespräch, in dem er das, was er als Anzeichen für eine konflikthafte Situation wahrgenommen hatte, darlegte. In diesem Fall stellte sich heraus, daß tatsächlich ein Konflikt bestand, aber nicht zwischen dem Kursleiter und ihm, sondern zwischen dem Kursleiter und anderen Personen. Die Wahrnehmung der gereizten Stimmung des Kursleiters war zutreffend, nur bezog sie sich nicht auf den Wahrnehmenden. Die schriftliche Zusammenfassung wurde sehr geschätzt, die formalen Korrekturen als eher unwesentliche ergänzende Vorschläge, nicht als Vorschrift verstanden.

Was entgegensteht:

Wer frühzeitig Konfliktsignale anspricht, läuft Gefahr, als notorisch ›schwierig‹ oder ›überempfindlich‹ eingestuft zu werden. In einer schlecht entwickelten Konfliktkultur kann das zur Isolation führen (»Schon wieder der!« »Wir haben genug anderes zu tun!«). Manchmal fühlt man sich selbst so belastet, daß einem das Aufnehmen von Konfliktsignalen schlicht zuviel wird. Es erscheint als zusätzliche, nicht mehr leistbare Aufgabe neben all dem anderen, was zu bewältigen ist.

12 Bisher zurückgehaltene Gefühle zulassen

- a) sich bewußt machen (auf der Basis des Grund-Satzes: »Es geht um Wahrhaftigkeit, nicht um Rechthaben und Schuld«; Angst abbauen davor, durch Wahrhaftigkeit das »Gesicht« zu verlieren
- b) aktiv damit umgehen (außerhalb der Konfliktbeziehung): Partner für aufdeckende und befreiende Gespräche suchen
- c) innerhalb der Konfliktbeziehung zeigen / äußern / ansprechen

Dieser Punkt kommt in den meisten Schilderungen über gelungene konstruktive Konfliktaustragung vor. Für alle Gefühle gilt der Dreischritt von sich-bewußt-machen, selber aktiv mit dem Bewußtgewordenen umgehen und es gegenüber dem Konfliktpartner in der einen oder anderen Form *äußern*.

Sich-bewußt-machen: Sich aggressive oder andere negative Gefühle einzugestehen und nicht zu überspielen, erfordert oft einen bewußten Akt. Hier hilft das oben erwähnte psychodynamische Verständnis, daß unbewußt gehaltene Gefühle solange immer wieder an die Oberfläche drängen, bis sie bearbeitet werden.

Aktiv damit umgehen: Zwischen »etwas in sich hineinfressen« und es »dem anderen an den Kopf werfen« gibt es viele Möglichkeiten. Auch wenn es letztlich notwendig ist, das Gefühl gegenüber dem Konfliktpartner selbst anzusprechen, kann es sehr hilfreich sein, vorher andere Möglichkeiten zu suchen, sich Erleichterung zu verschaffen (bei guten Freunden auszusprechen) oder sich erst einmal körperlichen »Auslauf« zu gönnen).

In der Konfliktbeziehung äußern: Gefühle gehören zu mir, sind Teil meiner Person. Gefühle gehören aber auch in die Beziehung: Beziehungen bestehen aus dem Austausch von Handlungen, Gefühlen und Gedanken. Das gilt für die gesamte Bandbreite der Gefühle, auch wenn sie wild, erschreckend oder schambesetzt sind. Das »Ansprechen« dieser Gefühle fällt leichter, wenn man sich erstens in Erinnerung ruft, daß sie auch dann wirken, wenn ich sie nicht äußere. Und zweitens, wenn ich dies mit dem Bewußtsein tue, daß ich es nicht nur zur eigenen Entlastung sondern auch für die Verbesserung der

Beziehung mit dem Konfliktgegner/-partner tue. Es gilt also, eine Möglichkeit zu finden, sie offen ins (Beziehungs-)System zu geben (siehe Nr. 19).

Diese Möglichkeit ergibt sich, wenn man klar trennt zwischen dem eigenen *Gefühl* und Vermutungen über die Ursachen oder Verursacher dieses Gefühls, d.h. niemandem Verantwortung für die eigenen Gefühle zuschiebt. Diese Erkenntnis wurde in die Regel ›Verzicht auf Du-Botschaften‹ verdichtet (in Europa verbreitet vor allem durch *Thomas Gordon* und durch die ›Themenzentrierte Interaktion‹ nach *Ruth Cohn*). Sie gewinnt nur dann Kraft, wenn sie nicht bloß formal eingehalten wird, sondern tatsächlich dem in der Situation vorhandenen Gefühl entspricht. (Auch Formen wie ›ich fühle mich mißverstanden‹, ›gedemütigt‹, ›ins Eck gedrängt‹ ›unter Druck gesetzt‹ sind indirekte Du-Botschaften. Sie sagen, obwohl das Wörtchen ›Du‹ nicht vorkommt, kaum etwas über das eigene Gefühl, dafür umso mehr über die bewußten oder unbewußten Absichten, die man dem Gegner unterstellt.²⁶) Es wirkt sehr befreiend, wenn man sich im Konflikt deutlich sagt, daß der Konfliktpartner tatsächlich niemals verantwortlich ist für *mein* Gefühl, weil Menschen auf gleiche Bedingungen und Anlässe emotional sehr unterschiedlich reagieren: »Wat dem einen sin ul, is dem annern sin nachtigall« (Was der eine für eine unheimliche Nachteule hält, erscheint dem anderen als Nachtigall).

Was entgegensteht:

Sich Gefühle im Konflikt *bewußt zu machen* wird durch viele gesellschaftliche Konventionen erschwert (z.B. »Wer sich aufregt, hat schon verloren!«). Gleichzeitig stellt sich diesem Akt das ganze Ensemble der persönlichkeitsbezogenen Verdrängungsmechanismen in den Weg. Gefühle zum Bewußtsein nicht zuzulassen, bringt den (scheinbaren) psychoökonomischen Vorteil, sich mit ihren Wirkungen nicht ›belasten‹, keine Zeit darauf verwenden zu müssen; scheinbar, weil sich im Verlauf der Konflikteskalation meistens herausstellt, daß diese Gefühle *untergründig* schon lange am Werke waren, Wirkung hatten und sehr wohl eine – manchmal massive – Belastung darstellen.

²⁶ Vgl. R. Steinweg, Grundprinzipien im Prozeß der gewaltfreien Kommunikation (siehe S. 40, Anm. 25)

Gegen einen *aktiven Umgang* mit im Konflikt bewußt gewordenen Gefühlen steht das über Jahrhunderte etablierte Ideal der Selbstbeherrschung und die historisch zunehmende ›Affektkontrolle‹ (*Norbert Elias*). Es ruft Scham hervor, wenn man sich selbst, seine Affekte als ›unkontrolliert‹ erlebt. Man muß sich selbst schon ›wichtig nehmen‹, wenn man sich auf seine Gefühle einläßt – und das wiederum gilt als ›egozentrisch‹, lächerlich oder unangemessen. Außerdem hat man Skrupel, andere zu behelligen, und nicht jeder hat die Stärke, das ›Dampf-Ablassen‹ eines im Konflikt befindlichen Freundes auszuhalten, ohne sich selbst ›infiziert‹ zu fühlen. Freundschaften, in denen das möglich ist und in denen man aktuell ohne Vorhaltungen das Mitgefühl bekommt, das man braucht, müssen besonders gut ›gepflegt‹ sein.

Ein wesentlicher Grund, Gefühle gegenüber dem Gegner *nicht offen zu äußern*, ist die Angst: z.B. daß man in der Erregung der Konfliktsituation mißverstanden wird, Hohn und Sarkasmus auf sich zieht, den richtigen ›Ton‹ nicht findet und das Gesagte dadurch eine nicht beabsichtigte, verletzende Schärfe bekommt, die ›alles nur noch schlimmer macht‹; ferner die Angst, der Gegner werde überhaupt weniger die Worte hören als den nonverbalen Ausdruck von Körperhaltung, Blick und Mimik interpretieren und werten.²⁷ Ein weiteres Hindernis stellt unsere Alltagssprache dar, in der nur wenige Gefühlsausdrücke gängig sind, die sich *nicht* auf ein Gegenüber beziehen. Die Vielfalt der – lexikalisch durchaus vorhandenen – Nuancierungen steht im Konflikt oft nicht zur Verfügung.

27. Diese Dimension steht im Zentrum des $\Rightarrow$ *Lehrstückspiels*.

12.1 Aggressionsgefühle

- a) sich zumindest spüren trauen, auch wenn man (noch) keinen adäquaten Ausdruck für sie findet: sich bewußt machen, daß das eigene Aggressionsverhalten kulturell bedingt und veränderbar ist
- b) probeweise unbeteiligten Dritten gegenüber zu beschreiben versuchen oder auch in geschützter Atmosphäre ›Dampf‹ ablassen bzw. aggressive Impulse physisch umlenken (z.B. schreien statt schlagen) oder sich im Freien Bewegung verschaffen
- c) dem Konfliktpartner zutrauen, sie auszuhalten und dieses positive Element der eigenen Aggressivität vor oder im Aggressionsakt ansprechen oder zumindest nonverbal signalisieren; zeigen, daß man trotz heftiger momentaner Aggressivität nicht nachhaltig ›böse‹ sein wird.

zu a)–c) siehe auch 12.0, S. 51

Erfahrung:

Ein noch unbekannter und unerfahrener Herausgeber schickte einem sehr bekannten und stark ›eingespannten‹ Autor mit viel zu knapper Fristsetzung einen Korrekturvorschlag für einen Aufsatz. Dieser brüllte ihn daraufhin am Telefon an und der Herausgeber fühlte sich verletzt. In einem viel später geführten Gespräch machte der Autor dem Herausgeber deutlich, daß er aus prinzipiellen Gründen für den *unmittelbaren* Ausdruck von Aggression eintrete, um nichts ›anwachsen‹ zu lassen, und daß er sich bewußt für eine andere als die gängige Konfliktkultur entschieden habe. Der betroffene Herausgeber beschreibt, daß diese nachträglich mitgeteilte Theorie in Verbindung mit der Wahrnehmung, daß bei dem berühmten Autor tatsächlich keinerlei Vorbehalt oder untergründige Aggressivität gegen ihn zurückgeblieben war, sein eigenes passives Aggressionsverhalten stark verändert hat: Von diesem Augenblick an konnte er mit aggressiven Äußerungen, wenn sie eine *direkte* Reaktion darstellten, erheblich besser umgehen. Dies erlaubte es dann auch, gewissermaßen im Umkehrschluß, in eigenen

aggressiven Gefühlszuständen zu signalisieren, daß nach ›verrauchtem Zorn‹ nichts nachgetragen wird.

Was entgegensteht:

Wer seine aggressiven Gefühle äußert, wird als der Angreifer, als ›der Böse‹ wahrgenommen. Es braucht sehr viel Unabhängigkeit und Souveränität, um die in der ›Erfahrung‹ erwähnte ›andere Aggressionskultur‹ in unserer Gesellschaft zu leben. Hinzu kommt die Angst vor den eigenen Aggressionen (»Welcher Geist‹ kommt aus der Flasche, wenn man den Verschluß öffnet?«).

12.2 Schmerz

ohne Erpressung ›herzeigen‹, sich dabei streng auf ›Ich-Botschaften‹ beschränken; dem Gegner zugestehen, das gleiche zu tun, ohne ihn ›übertrumpfen‹ zu müssen; dadurch den Weg zu dem im Konflikt ›ausgeschlossenen Dritten‹ aufsuchen: den Anteil, der beide Konfliktpartner auf versteckte Weise miteinander verbindet, sich zugänglich machen.

Zu a)–c) siehe 12.0, S. 51

Erfahrung:

Eine Konfliktberaterin hebt hervor, daß es vor allen Dingen notwendig sei, die Schmerzen, die der Konflikt einem mache, zuzugeben. Das sei das Entscheidende. »Also daß man als Konfliktbeteiligte nicht nur mit der Wut sich äußert, sondern [auch mit] dem Schmerz, den man darüber hat, in dieser Position zu sein [...] Einfach mit der Wahrheit rausrücken und sich dem Risiko stellen, daß man nicht weiß, was dann passiert.« Der ausgeschlossene

Schmerz sei das von beiden Konfliktparteien ›ausgeschlossene Dritte‹, die verhaltene Energie der im Konflikt befindlichen sozialen Einheit. Wenn der Schmerz dagegen ausgesprochen sei, könne ihrer Erfahrung nach diese bisher zurückgehaltene Energie der Konfliktbearbeitung zugeführt werden.²⁸

Was entgegensteht:

Wir haben in unserer Kultur nur wenig Übung darin, Mitmenschen beim Trauern und beim Durchleben und Zeigen von Schmerz beizustehen. Äußerungen von Schmerz und Trauer machen daher oft Angst. Man fürchtet sich unbewußt, den Schmerz des anderen nicht aushalten oder *neben* dem Schmerz keine Lebensfreude mehr empfinden zu können oder zu dürfen. Daher meidet man diejenigen, die einen grossen Schmerz mit sich herumtragen, eher als daß man ihre Gesellschaft sucht. (Das ist häufig nach Todesfällen zu beobachten, wenn die Trauerfeier einmal vorbei ist.)

Dieses kulturelle Unvermögen wirkt sich auch im Konflikt aus, fatalerweise oft in Form der Antizipation: Weil man *erwartet*, daß der Konfliktgegner den Ausdruck des eigenen Schmerzes nicht aushalten, sondern mit Beschwichtigung, Abwehr oder Rückzug reagieren wird, versucht man gar nicht erst, ihn *direkt* und unmittelbar zu benennen, sondern zieht sich auf indirekte Formen zurück. So bleibt das eigene Gefühl gleichzeitig offenbar und verborgen, die Möglichkeit eines emotionalen Kontakts im Konflikt wird unterbunden oder sehr erschwert.

²⁸Vgl. Ute Volmerg, Konfliktangst und Konfliktbewältigung. Begegnung und Umgang mit destruktiven Kräften, in: Gruppendynamik, 27. Jg., Heft 3, 1996, S. 227-238, hier S. 235

12.3 Ängste

- a) zu den eigenen Ängsten stehen, ohne sich dabei selbst herunterzumachen bzw. abzuwerten
- b) Orte, Personen und Situationen außerhalb der Konfliktbeziehung suchen, an denen sie vorbehaltlos geäußert (oder sogar gesteigert phantasiert werden können, damit auch deren Grenzen sichtbar werden)
- c) innerhalb der Konfliktbeziehung besonders darauf achten, sich dadurch nicht in die Opferrolle hineinzumanövrieren (vgl. Pkt. 26).

Zu a)–c) im allgemeinen siehe 12.0, S. 51,

Erfahrung:

Zwei Gruppen befanden sich in einem heftigen Konflikt um die Durchsetzung ihrer jeweiligen Konzepte zur Festlegung der rechtlichen Rahmenbedingungen ihres Arbeitsfeldes. Eine persönlich besonders stark involvierte Sprecherin der einen Gruppe berichtet, welche Wirkung die Erkenntnis für sie hatte, daß die in bezug auf formale Macht überlegene Gegnerin in Wirklichkeit Angst hatte: »Dann ist mir bewußt worden, daß ich für die O. einfach eine *Bedrohung* bin. Es ist Ohnmacht, Angst vor meiner Sprachgewalt und auch vor meiner Lebendigkeit. Das war mir vorher nicht klar, da habe *ich* mich bedroht *gefühlt*. Und eigentlich war das sicher so ein Knackpunkt: Ich habe es, das Kämpfen, dann lassen [können]. Daß ich eine Bedrohung bin, zu erkennen, und nicht nur sie für mich, sondern daß wir uns gegenseitig bedrohen in dem, was wir verkörpern, hat schon dazu geführt, daß ich auslassen habe«. ²⁹

²⁹Uns ist bewußt, daß die mitgeteilte Erfahrung *kein* Beispiel für das aktive Aufdecken *eigener* Angst im Konflikt als Mittel konstruktiver Konfliktaustragung darstellt. Gleichwohl zeigt es deutlich das *Potential* eines solchen Vorgehens.

Was entgegensteht:

In unserer Gesellschaft ist trotz Psychoboom ›Angst zeigen‹ noch immer mit Angst besetzt. Einerseits weil es als Schwächlichkeit ausgelegt werden könnte. »Wer schwach ist, wird gejagd«, so wie Hunde sofort nachsetzen, wenn jemand beginnt, davonzulaufen. Es heißt, Tiere ›riechen‹ die Angst und gehen dann schnell zum Angriff über. Diese unmittelbare oder mittelbare Erfahrung im Umgang mit bestimmten Tieren und einer sehr archaischen Form von Gefahr wird unreflektiert auf die zwischenmenschliche Interaktion übertragen.

Eine andere biologistische Figur ist die Angst, von der Angst anderer Menschen ›angesteckt‹ zu werden. Leuten, die Angst haben und zeigen, kommt man deshalb vorsichtshalber nicht zu nahe, will mit ihnen möglichst wenig zu tun haben. Und selbst die Beschäftigung mit der *eigenen* Angst ist angstbesetzt. Sie könnte zu stark, zu übermächtig werden. Tatsächlich kann sich der Angstzustand zunächst verstärken, wenn man sich auf ihn einläßt.

13 Grenzen ziehen und anerkennen

- a) Grenzverletzungen ansprechen oder aufzeigen, z.B. sich räumlich-symbolisch entfernen, ohne die Kontaktmöglichkeit zu unterbinden
- b) eigene Grenzen deutlich machen und zugleich den Kontakt suchen
- c) deutlich gesetzte Grenzen des Gegners absolut respektieren, aber wenn man dadurch selbst behindert wird, dies mit Hinweis auf die Grenzziehung des Gegenübers kundtun.

»Meine Grenzen werden ständig mißachtet« ist eine der häufigsten Klagen in beruflichen Konflikten. Konstruktive Konfliktaustragung braucht daher zweierlei: zum einen – wenn die eigenen Grenzen verletzt werden – eine klare Mitteilung an den Konfliktpartner, daß und wodurch er gerade die eigenen Grenzen verletzt (hat) sowie nach Möglichkeit eine

ergänzende Mitteilung, was die Grenzverletzung für einen selbst bedeutet. Zum anderen – wenn es um die Grenzen der Gegenpartei geht – braucht es das eigene Bemühen, die Grenzen des Gegners aktiv herauszufinden, das heißt, sobald diese in irgendeiner Weise sichtbar, hörbar oder spürbar werden, sie auch aktiv präzisierend zu erfragen. Damit wird die eigene Bereitschaft kundgetan, auf die Grenzen des anderen prinzipiell einzugehen. Hilfreich hierfür ist es zu versuchen, die hinter den Grenzen liegenden *positiven* Bedürfnisse der Gegenseite zu entdecken (z.B. Bedürfnis nach Ruhe in bestimmten Arbeitsphasen oder nach der Respektierung einer gewissen körperlichen Distanz).

Sich der eigenen Grenzen bewußt zu werden, diese zu verdeutlichen, bzw. geschehene Grenzverletzungen anzusprechen, kann für den Konfliktpartner zunächst schmerzhaft sein und Abwehr oder Rückzug hervorrufen. Häufig aber ist die Reaktion (vor allem bei symbolischen, provokativen Formen der Grenzziehung) ambivalent: neben oder unter der Abwehr findet sich dann z.B. Neugier und Lust auf klärende Auseinandersetzung/ Begegnung. Ob ambivalent oder nicht: Wenn ein Austausch über die Grenzziehung und das zugrundeliegende Bedürfnis gelingt, wirkt dieser Schritt meist schon nach kurzer Zeit entlastend und klärend. Auf diese Weise kann gerade durch eine Verdeutlichung der Grenze Kontakt und Kommunikation *an* der Grenze entstehen.³⁰

30. Vgl. Thea Bauriedl, *Leben in Beziehungen. Von der Notwendigkeit, Grenzen zu finden*, Freiburg i. Br. (Herder-Verlag) 1996, S. 27 ff. Grenzen verdeutlichen hat dann nicht mehr ausschließlich die Konnotation von ›in die Schranken weisen‹ und ›zu weit gehende Wünsche‹ des Gegners/ Konfliktpartners „abwehren“, wie es landläufig oft gesehen wird, sondern wird zur Voraussetzung von *Kontakt*. Die so entstehende Beziehungsfigur umschreibt Thea Bauriedl mit dem Begriffspaar ›*psychisch getrennt und bezogen aufeinander*‹. Das ist zunächst nicht auf mesosoziale bzw. institutionelle Konflikte bezogen, sondern auf die Notwendigkeit, sich von Verschmelzungsphantasien zu befreien bzw. den Zustand der psychischen Ungetrenntheit in Paar- und anderen Familienbeziehungen zu beenden. In ihrem Buch ›*Wege aus der Gewalt. Analyse von Beziehungen*‹, Freiburg i. Br. 1992, hat Thea Bauriedl jedoch gezeigt, daß dieser Grundansatz auch auf außerfamiliale Verhältnisse und Konflikte beziehbar ist.

Erfahrung:

Ein Hochschullehrer hatte mit einer Projektgruppe bestimmte Arbeiten verabredet, mit denen sie aber nicht ›vom Fleck kam‹. Jedesmal, wenn er nachfragte, bekam er ausweichende und hinhaltende Antworten, aus denen er schloß, daß irgendetwas nicht stimmte. Die Studenten waren aber nicht bereit, darüber zu sprechen. Daraufhin entschloß er sich, die Betreuung der Projektgruppe niederzulegen und sich in einer anderen Seminargruppe mit ähnlicher Zielsetzung zu engagieren. »Ich bin ausgestiegen, weil sich überhaupt nichts geändert hat und weil ich nicht bereit war, diesen Frust zu ertragen.« Er habe sich über die Frustrationstoleranz der Studenten gewundert, »die eigentlich schon Frustrationsindolenz war«, und sei mit einem ›ganz guten Gefühl‹ ausgestiegen. Er wollte durch dieses Vorbild vermitteln, »daß man das nicht mitmachen muß, nur weil man in so eine Gruppe mal eingestiegen ist und sich für ein paar Semester verpflichtet hat«. Er blieb aber im Rahmen des Theorieseminars mit der Gruppe in Kontakt (siehe Nr. 1) und erzählte immer wieder mal mit viel Lust von seinen Arbeitserfahrungen in dem neuen Projekt. Dadurch entstand bei den Studenten Neugier für diese Art zu arbeiten, Gesprächsoffenheit und ein Lernprozeß, sodaß das ›Grenzen ziehen‹ durch den Dozenten letztlich für alle fruchtbar wurde.

Was entgegensteht:

Grenzen-ziehen wird von demjenigen, dem die Grenze ›gezeigt‹ wird, oft als Bedrohung, Bestrafung oder Androhung eines Beziehungsabbruchs gewertet. Aus Angst vor einem zu absolut wirkenden ›Nein‹ wird daher die Grenzziehung vermieden, verwischt oder verniedlicht – und der Konflikt damit ungewollt verstärkt.

Hinweis: Es gibt Gründe, mit dem Grenzziehen sorgsam umzugehen: Hinter einer allzu rigorosen Betonung der Grenzen kann erstens eine verkappte Neuauflage des ideologischen Darwinismus stecken (naive Übertragungen aus dem Tierreich, z.B. ›Revier-Behaupten‹), zweitens die gesellschaftliche Tendenz zur Desintegration (›Ausgrenzung‹). Aus diesen Haltungen heraus würde im Konfliktfall ›Grenzen ziehen‹ eher zur Verhärtung als zum Durchlässig-werden respektierter Grenzen führen.

14 Bewußt Eskalationsschritte setzen

- a) Latente oder kalt gestellte Spannungen und Konflikte manifest bzw. ›heiß‹ machen: durch symbolische Akte, Provokationen, begrenzte Regelverletzungen
- b) die eigene Betroffenheit nicht wegschieben, sondern ›ins System geben‹, d.h. die eigenen Empfindungen und Wahrnehmungen ›zur Verfügung‹ stellen – dabei gute Absicherung suchen, um nicht den Sündenbockmechanismus auszulösen
- c) von der Peripherie des Konflikts bewußt in sein Zentrum gehen: Personen, die sich vom Konflikt mitbetroffen fühlen, offenbaren den Hauptbeteiligten rückhaltlos ihre Gefühle und Phantasien – mündlich und/oder schriftlich (vgl. Pkt. 19)
- d) einen zweiten (anderen) Konflikt wagen, wenn nur so die Bearbeitung des ersten möglich ist.

Friedrich Glasl hat – aus der Sicht des *Konfliktberaters* – darauf aufmerksam gemacht, daß die Eskalation bei einer bestimmten Erscheinungsform von Konflikten – den ›kalten‹ (siehe S. 7) – der einzig mögliche und sinnvolle Bearbeitungsschritt ist. Darüber hinaus sind Eskalationsschritte auch im Vorstadium ›heißer‹ Konflikte oder bei oberflächlichen ›Begradigungsversuchen‹ angebracht,

- a) wenn Unmut, Unzufriedenheit und ›heimliche‹ Klagen um sich greifen, aber aus Angst vor Sanktionen oder Mangel an Artikulationsfähigkeit und/oder aus einem subjektiven Unterlegenheitsgefühl heraus niemand wagt, der anderen Seite die Gründe für die eigene Unzufriedenheit direkt mitzuteilen – etwa weil diese als besonders ›mächtig‹ und beherrschend wahrgenommen wird bzw. es tatsächlich ein starkes, demonstrativ benutztes Machtgefälle gibt;
- b) wenn ein aktueller Konflikt auf Kosten einer Konfliktpartei ›befriedet‹ werden soll, ›weil höhere Interessen‹ auf dem Spiel stehen und eine als fatal erkannte Schein-Befriedung

nur durch einen offenen Konflikt mit der Instanz, die diese Befriedung wünscht oder anordnet, verhindert werden kann.³¹

Erfahrung:

Über Erfahrungen mit der Strategie der begrenzten Regelverletzung und des zivilen Ungehorsams im Rahmen gewaltfreier Kampagnen und Aktionen ist vielfach berichtet worden; sie haben teilweise die o.g. Funktionen. Bei dem schon erwähnten *Spielplatzkonflikt* (siehe S. 22) konnte die Bearbeitung des Hauptkonflikts nur dadurch ermöglicht werden, daß der Beamte sich (erstmal) mit seiner Vorgesetzten »anlegte«, d.h. sich weigerte, dem von politischer Seite geäußerten dringenden Wunsch nach Befriedung um jeden Preis nachzukommen. Nur indem er seinen eigenen inneren Gewissenskonflikt offenlegte und, darin Position beziehend, diesen Konflikt auf die *interpersonale* Ebene verlegte, konnte er eine gute Lösung für den Hauptkonflikt finden. Der zweite Konflikt wurde von ihm zwar als anstrengend empfunden, aber als langfristig nicht belastend.

31. *Friedrich Glasl* stellt in einer Matrix mit vier prinzipiell möglichen Richtungen der Konflikt-Intervention de-eskalierende und eskalierende Interventionen situationsspezifisch *gleichwertig* nebeneinander, sofern die eskalierende Intervention bestimmte Bedingungen erfüllt (Konfliktmanagement, 5. Aufl. 1997, S.292).

Was entgegensteht:

Wer durch begrenzte Regelverletzungen, konfrontative oder provokative Akte auf bestehendes Konfliktpotential aufmerksam macht, wird in aller Regel zunächst einmal als *Verursacher* oder Erzeuger des Konflikts wahrgenommen und je nach sozialer Situation auch öffentlich gebrandmarkt. (»Der Bote schlechter Nachrichten wird gehängt.«) Man muß also vorher gut überlegen, ob man diese Brandmarkung aushalten und eine Zeitlang durchstehen kann und *will*. Es empfiehlt sich, *vor* solchen Aktionen alle Möglichkeiten auszuschöpfen, den Konflikt auf nicht-provokative Art »auf den Tisch zu bringen«.

15 Für »Waffengleichheit« sorgen

Den im Konflikt strukturell Benachteiligten stärken, auch wenn er mein Gegner ist: z.B. situationsspezifische Kommunikations- und Feedback-Regeln oder besondere Verhandlungsmodalitäten vereinbaren bzw. dem Gegner den Schritt zum Verhandeln überhaupt möglich machen; einbeziehen von Beobachtern und / oder Schiedsrichtern.

In deutlich asymmetrischen Konflikten ergibt sich die destruktive Konfliktdynamik zu einem Teil daraus, daß diejenigen, die sich als die Schwächeren fühlen, legitimiert glauben, *jedes* Mittel zu verwenden, eben weil sie über viel weniger Mittel verfügen, um ihre Gesichtspunkte zur Geltung zu bringen oder sich überhaupt nur Gehör zu verschaffen, während die »Mächtigen« fürchten, ihre *gesamte* Macht zu verlieren oder einen Prozeß der Machterosion einzuleiten, wenn sie auch nur einen kleinen Teil davon abtreten (»wenn man dem Teufel den kleinen Finger gibt, nimmt er die ganze Hand«). Die aus diesen Grundpositionen sich ergebenden Aktionen heizen gegenseitig die Empörung an und können einen nachhaltigen Haß erzeugen. Der so entstehende Sekundär-Konflikt kann sehr viel schärfer und verhängnisvoller werden als die ursprüngliche Auseinandersetzung. Dagegen läßt sich der Konflikt »einhegen« und bearbeitbar machen, indem derjenige, der

über die besseren Ressourcen, die bessere Position oder die bessere Ausbildung (z.B. auch den höheren Grad an Selbstreflexion) verfügt, der Gegenseite ganz bewußt ›Terrain‹ abtritt.

Dieser Schritt ist nicht zu verwechseln mit der Devise ›der Klügere gibt nach‹, weil es dabei nicht darum geht, das eigene Interesse oder Teile davon vorab preiszugeben, sondern darum, *symmetrische* Konfliktaustragungs-Bedingungen herzustellen oder sich diesen zumindestens anzunähern. Das betrifft insbesondere die Möglichkeit, Wahrnehmungen, Gefühle und Bedürfnisse bzw. das Konfliktpotential der Situation überhaupt zur Sprache zu bringen. ›Für Waffengleichheit sorgen‹ muß indessen keineswegs als moralischer Appell gewertet werden. Ein Interviewpartner merkt hierzu an, daß das geistige ›Die Klingen kreuzen‹ unter Gleichrangigen sehr genußvoll sein kann. (Dazu gehört allerdings auch die feste Absicht und die Geschicklichkeit, ernsthafte Verletzungen/ Grenzüberschreitungen zu vermeiden.)

Im Umgang mit *Kindern* (Schulklassen usw.) hat sich sehr bewährt, in das Bedürfnis vieler Kinder (nicht nur der Jungen) nach *körperlichem* Kräfteressen, Kontakt und Auseinandersetzung Gesichtspunkte aus dem Sport zu integrieren, die bei längerer Übung bei den Kindern auch auf psychische Konfliktdimensionen übertragen werden können, wenn man ihnen dabei hilft ($\Rightarrow$ *Fair kämpfen*). Dazu gehört die Möglichkeit, daß der Schwächere sich vom Stärkeren ein ›Handicap‹ wünschen darf (z.B. die linke Hand während des Kampfes stets auf dem Rücken halten). Dieses Angebot wird von körperlich schwächeren Buben ebenso wie von Mädchen gern und lustvoll angenommen und stellt für die Stärkeren eine ungewohnte und daher durchaus begehrte Herausforderung dar.

Erfahrung:

In einem stark ideologischen Konflikt – zwischen der Mehrheit eines Instituts und der zugehörigen Berufsvereinigung – über eine öffentliche politische Resolution gehörte die Instituts-Minderheit dem Vorstand der Berufsvereinigung an und vertrat institutsintern aus Überzeugung dessen Position. Da die Berufsvereinigung in diesem Fall strukturell die ›besseren Karten‹ hatte, bot ein der Instituts-Minderheit zugehöriger Mitarbeiter dem Hauptbetroffenen der Mehrheit an, den Konflikt vor dem zuständigen gemeinsamen Gremium zu verhandeln und auszutragen. Das war nicht selbstverständlich und konnte

aufgrund der bestehenden Regelungen nur von diesem Mitglied der Minderheit in die Wege geleitet werden. Das hauptbetroffene Mitglied der Mehrheit würdigte diesen Schritt als Herstellung fairer Bedingungen. Bei der Sitzung des gemeinsamen Gremiums konnte dann in hartem, aber fairem Streit ein tragfähiger Kompromiß gefunden werden.

Was entgegensteht:

Viele Konflikte im mesosozialen Feld sind dadurch gekennzeichnet, daß *beide* Konfliktparteien sich als strukturell benachteiligt empfinden und dies in bezug auf jeweils andere Aspekte auch tatsächlich sind (doppelt asymmetrische Konflikte): Hat z.B. ein Abteilungsleiter mit nur wenigen ›Getreuen‹ die große Mehrheit der Abteilung gegen sich, so hat er zwar formell die Macht, ist aber faktisch in zentralen Punkten machtlos, was jedoch von der Mehrheit meistens keineswegs so gesehen wird. In diesem Fall verhindert die beidseitige Angst vor Machtverlust einen freiwilligen ›Waffenausgleich‹.

Es kann auch vorkommen, daß das Entgegenkommen eines Stärkeren als Herablassung oder sublimale Form der Demütigung verstanden und daher (zunächst) mit verdoppelter Wut beantwortet wird.

In der heißen oder kalten Hauptphase des Konflikts

(Punkte 16–23)

16 Zu sich kommen/ bei sich bleiben/ im »Spüren« bleiben

- a) eine körperliche Aktion setzen oder eine Haltung einnehmen, die einem ein Zusichkommen erlaubt: z.B. tief atmen, Bodenkontakt / »Erdung«
- b) ein äußeres Hilfsmittel verwenden, das einem in Krisensituationen Halt und Stärke gibt und /oder beruhigt: z.B. Kleidung tragen, in der man sich wohl fühlt, einen Gegenstand bei sich haben, den man gerne anfaßt (Stein, Holz als »Anhaltspunkt«, den Blick gezielt nach »außen« richten (Baum, Bild, Landschaft, auch *erinnerte* Landschaft).

Das gefürchtete »Außer-sich-geraten« im Konflikt kann zwei Erscheinungsformen haben: die besinnungslose Wut, das Verlieren der Kontrolle über die eigenen Äußerungen, das hilflose Greifen nach jedem Strohalm, jedem Pseudo-Argument und sei es noch so absurd, bis hin zum Erfinden und Behaupten angeblicher Fakten, oder das stille »Sich-selber-gar-nicht-mehr-spüren«, nicht wissen, wo, wie und wer man ist: Man verliert den Kontakt zu den eigenen Gefühlen und Bedürfnissen, im Extremfall auch den Kontakt zu den eigenen Körpergefühlen oder sogar die Kontrolle über die Sprechwerkzeuge – erscheint aber möglicherweise nach außen weiterhin völlig gefaßt. Auch dies hat für den weiteren Konfliktverlauf fatale Folgen, da man in dieser Zeit vieles über sich ergehen läßt, mit dem man später »nicht leben kann«, das also später erneut aufgegriffen und verhandelt werden muß, was die Dynamik des Konfliktes sehr belasten kann (»Warum hast du das denn nicht gleich gesagt?«).

Die gemeinsame Schwierigkeit beider Arten des Außer-sich-Geratens ist es, daß man in diesem Zustand für die Konfliktpartner kein Gegenüber, kein Ansprechpartner mehr sein kann. Dadurch läßt man den/die anderen ins Leere laufen, was unvermeidlich zu einer Verkomplizierung der Gesamtsituation führt. Um dies zu vermeiden, hilft vor allem eine

bewußte Zuwendung zur eigenen körperlichen (siehe Nr. 5) und seelischen Befindlichkeit mittels konkreter individueller Orientierungspunkte: z.B. das Befragen persönlicher ›Schwachstellen‹ (»Ist mein Nacken wieder verspannt?« »Schau ich wieder nur zu Boden?«) oder das konkrete Abfragen der eigenen Befindlichkeit in bezug auf äußere Faktoren (z.B. den Raum, in dem der Konflikt stattfindet, oder zur Luft darin).

Ebenfalls hilfreich kann der ›Umweg‹ nach außen sein, eine Verschnaufspause, um danach wieder neue Aufmerksamkeit für die eigene Befindlichkeit zu haben: z.B. der Blick auf die Umgebung außerhalb des Fensters; die Erinnerung an ein positives Erlebnis, oder – in zeitlich ausgedehnten Konflikten –, sich in der (Wieder-)Begegnung mit einer kulturellen Form der Konfliktverarbeitung (ein bekanntes Theaterstück, eine Oper) des *Allgemeingültigen* am gegenwärtigen Konflikt zu vergewissern.

Erfahrung:

Eine Interviewpartnerin erzählt: »In dem Moment, wo ich merke, jetzt komme ich in einen Clinch, versuche ich richtig, diese innerlichen Knoten zu lösen. ›Jetzt‹, stelle ich mir vor, ›jetzt mußt du diese Fäden da lösen, und dann mußt du einmal schnaufen – ja, und dich dem auch anvertrauen, was du dann spürst!«. In länger anhaltenden Konflikten kommt auch ein Spüren von Materie [dazu]: Indem ich Blumen setze oder indem ich auf den Berg klettere und merke, wie der mir widersteht, oder indem ich Rad fahre, [da spüre ich] meine Füße und die Schwerkraft wieder.« Abschließend stellt sie fest: »Indem man Luft kriegt, indem man nicht eng wird und Angst kriegt und kontrahiert, sondern indem man das ›derschnauft‹ – so sagt man ja im Dialekt – kann man es schaffen, trotz schwieriger emotionaler Situation nicht zu stark vom Strudel der Ereignisse mitgezogen zu werden.« Die Crux der Sache sei es ihrer Erfahrung nach, der inneren Erregung nicht auszuweichen, sondern im Gegenteil dieser einen inneren Raum zu geben (Atem). So bleibe der Kontakt zu sich selbst am ehesten erhalten.

Was entgegensteht:

Das bewußte Suchen nach ›innerer Sammlung‹ und authentischen Empfindungen kann in einer Extremsituation, in der so viel Bedeutendes passiert, leicht lächerlich, oder

überflüssig erscheinen. Oft *erinnert* man sich im Tumult der eigenen Gefühle gar nicht an die Vorteile einer solchen Grundhaltung (des ›In-sich-Seins‹ oder ›In-sich-Ruhens‹), da sie eher mit entspannteren und positiv besetzten Lebenssituationen in Zusammenhang gebracht wird (›mit der Seele baumeln‹).

17 Eine klare Haltung einnehmen

- a) eindeutig Stellung im Konflikt beziehen und sich damit für den anderen ›berechenbar‹ zu machen
- b) so viel wie möglich bei sich und mit sich klären (Bedürfnisse, Interessen, Ziele, Grenzen, Ängste, etc.): »Was will ich hier wirklich und letztlich?«
- c) sich Rückmeldung von wohlwollend-kritischen Freunden auf den körperlichen Ausdruck dieses Klärungsprozesses organisieren.

In theaterpädagogischen Seminaren (⇒*Lehrstückspiel*) wird häufig deutlich, daß Menschen *meinen*, eine Position klar zu vertreten, von ihren MitspielerInnen und BeobachterInnen aber die Rückmeldung bekommen, daß Körperhaltung, Gestik und/ oder Mimik das Gegenteil aussagen. Eine solche Uneindeutigkeit hat im gespielten Konflikt erkennbare Folgen. Im aktuellen, nicht gespielten Konflikt wird diese Tendenz zur Mehrdeutigkeit und damit zu vorprogrammierten Mißverständnissen nur noch stärker, da sie mit der Eskalation des Konfliktes ansteigt.³²

Um dem Gegner im Konflikt klar zu erscheinen und dazu beizutragen, daß sich seine projektiven Phantasien und Spekulationen über die eigenen ›eigentlichen‹ Absichten in Grenzen halten, genügt es nicht, sich selbst auf eine bestimmte Forderung, eine bestimmte inhaltliche Position ›festzulegen‹. Um klar wirken zu können, ist zunächst eine *innere Klärung* erforderlich. Das heißt, sich selber über das eigene Wollen, die inneren Impulse klar zu werden: Will ich meinen Gegner ›entlarven‹, demütigen, öffentlich bloßstellen?

³² Glasl, Konfliktmanagement, 3. Aufl. S. 236f

Möchte ich einen ›vollständigen Sieg‹ oder genügt mir eine symbolische Geste? Will ich sein Verständnis? Will ich *in der Sache* etwas erreichen oder ist das eher sekundär für mich? Anschließend muß man sich entscheiden, inwieweit man diesen inneren Impulsen Rechnung tragen möchte und schließlich körperliche Ausdrucksformen finden, die diesen Entscheidungen entsprechen.

Fragen wie »Will ich in der Sache etwas erreichen oder will ich meinen Gegner bloßstellen?« sind alles andere als rhetorisch. Ihre Beantwortung legt Schwerpunkte und Präferenzen fest, die den Stil und die Dynamik des Konflikts wesentlich mitgestalten. Die innere Klärung muß so weit gehen, daß ich meine Entscheidungen wirklich ›tragen‹ bzw. ganz zu ihnen stehen kann. Erst dann, wenn sich meine Entscheidungen auch in meiner Körperspannung widerspiegeln, das heißt: wenn ich sie tatsächlich ›verkörpere‹, wird meine innere Haltung auch nach außen hin als klare Botschaft sichtbar werden. Dieser Aspekt ist umso wichtiger, als gerade in zugespitzten Konfliktsituationen die Körperbotschaften vom Gegner meist stärker wahrgenommen werden als alles Inhaltlich-Verbale.

Erfahrung:

In einem anderen Spielplatzkonflikt hatte der gleiche Beamte, von dem bei S. 22 berichtet wurde, die Möglichkeit, im Rahmen der Arbeitsgruppe ›Gewalt in der Stadt‹ eine unmittelbar bevorstehende, bereits stark angeheizte Konflikt-Situation (Bürgerversammlung auf dem fraglichen Spielplatz) mit der Arbeitsgruppe durchzuspielen. Den Beobachtern und auch seinen Mitspielern fiel auf, daß er im Verlauf des etwa halbstündigen Spiels unterschiedlich stark präsent war, manchmal fast abwesend wirkte und nicht eindeutig zu ›erkennen‹ war. Nach dem Spiel berichtete er, daß er sich ganz absichtlich beim Spielen in unterschiedliche mögliche, für ihn auch körperlich spürbare Haltungen habe ›hineinfallen‹ lassen, die er in der Auseinandersetzung einnehmen könnte. Dadurch habe er herausfinden können, welche Haltung ihm am besten liege bzw. welche Haltung er wirklich einnehmen *wolle* (⇒ *antizipierendes Rollenspiel*).

In der *realen* Konfliktsituation, zwei Stunden später, gelang es ihm daraufhin, diese ausgewählte und ausprobierte Haltung unzweideutig von vornherein einzunehmen und während der ganzen Bürgerversammlung durchzuhalten, ohne penetrant auftreten zu

müssen. Alle Konfliktparteien wußten dadurch sehr gut, woran sie mit ihm waren, und der schon vorbereitete große Aufstand zu ungunsten der Jugendlichen, die einen Teil des Kinderspielplatzes mit städtischer Zustimmung mitbenutzten, blieb aus. Der Eindruck auf die Anwohner des Spielplatzes war so nachhaltig, daß die wenigen Regelungen, die vereinbart wurden, ausreichten, um den Konflikt definitiv zu entschärfen.³³

Was entgegensteht:

Im Alltag ist es vielfach gar nicht leicht, eine klare Haltung einzunehmen bzw. zu den eigenen inneren Entscheidungen *offen* zu stehen, insbesondere dann, wenn sie ein negativ kodiertes Verhalten einschließen. Nicht nur, daß einem selbst dadurch eigene kleine Demütigungen, die man dem Gegner zufügt, eindeutiger als *absichtliche* Handlungen bewußt werden, entgeht einem auch vieles an (mehr oder weniger verhohlener) Anerkennung bei den eigenen Verbündeten: Gerade diese kleinen, und quasi im Vorbeigehen angebrachten Demütigungen des Gegners (wie etwa eine suffisante Bemerkung oder mehrdeutige Sticheleien) werden ja oft im Freundes- und Bekanntenkreis genüßlich weitererzählt und dort auch als ›besonders elegante Lösungen‹ goutiert, wenn nicht gar als ›kleine Siege‹ gefeiert.

33. ›Gewalt in der Stadt‹ siehe S. 11, Anm. 10, S. 84, 89, und S. 230

18 Positive Bedürfnisse und Wünsche entdecken

- a) ›ausgraben‹, zulassen und äußern: z.B. »Ich möchte, daß du mir meinen Platz einräumst«; »Ich möchte, daß du meine Arbeitsleistung aner kennst«
- b) ihre Verwirklichung unterstützen: »Was brauchst Du von mir, damit du mir leichter geben kannst, was ich mir wünsche?«
- c) konkrete, im Hier und Jetzt erfüllbare Bitten formulieren.

Im Konflikt sind einem häufig eher ›negative‹ Wünsche bewußt als positive. (»Der Konfliktgegner soll doch bitte *nicht* immer [z.B.] mitten im Satz unterbrechen«). Man muß manchmal regelrecht ›graben‹, um das hinter diesen negativ verkleideten Wünschen liegende positive Bedürfnis in und für sich entdecken zu können – und oft auch einige Barrieren überwinden, um dieses positive Grundbedürfnis dem anderen dann auch mitteilen zu können (etwa prinzipiell mehr Zeit haben zu wollen füreinander oder für die gemeinsame Sache). Gleichzeitig wähnt man jedoch, das eigene Grundbedürfnis sei doch ›eigentlich‹ evident und daher vom anderen auch unschwer zu erkennen (›wenn er sich nur *etwas* mehr bemühen würde‹).

Von den eigenen positiven Bedürfnissen und Wünschen auszugehen meint die Anstrengung, diese zu äußern, ohne den Gegner gleichzeitig zu tadeln bzw. ihn für die bisherigen leidvollen Gefühle verantwortlich zu machen – was wir tun, wenn wir ausdrücken, was wir *nicht* wollen. Bei dem breiten und oft gebrauchten Begriff des Wünschens ist daher Sorgfalt angezeigt: Die eigene Kritik am Verhalten des anderen (mit der wir den Gegner meist in die Defensive drängen) ist genau zu trennen von der Formulierung dessen, was wir *brauchen*, und dies noch einmal zu unterscheiden von dem, was wir uns deshalb von ihm *konkret* erwarten und worum wir ihn daher *bitten* (*M. Rosenberg*).³⁴

In Wunschäußerungen verbergen sich einerseits Bedürfnisse, die weit über die aktuelle konfliktive Beziehung hinausreichen, sowie andererseits konkrete Erwartungen an den spezifischen Konfliktpartner. In beiden Fällen gibt es zwei Wege, selbst zu hintertreiben, was man eigentlich erreichen will: die *negative* Form – wegen der in ihr enthaltenen Abwertung (›Ich wünsche mir, daß du mich nicht immer unterbrichst!‹) und die *zu*

allgemeine Form – weil sie den Konfliktpartner nicht selten überfordert (»Ich wünsche mir, daß du *immer* Zeit für mich hast und zuhörst, bis ich zuende gedacht habe«).

Statt der negativen Form könnte eine positive gewählt werden: »Ich brauche einfach mehr Zeit für mich beim Reden, ich brauche auch Nachdenkpausen, in denen niemand spricht«. Hier liegt die Aufmerksamkeit ganz beim Sprechenden/ Wünschenden, das Bedürfnis gilt auch außerhalb der Konfliktbeziehung, der Konfliktpartner ist dadurch »aus der Schußlinie« und muß folglich nicht »schießen«. Er ist innerlich frei, über den Wunsch des Gegners nachzudenken und sich selbst zu prüfen, was es ihm eigentlich bedeutet, ihn zu erfüllen oder nicht. Die positive, direkte, nicht-vorwurfsvolle Mitteilung eines Bedürfnisses erreicht eine tiefere Schicht im Konfliktpartner, sie öffnet einen anderen inneren Resonanzraum als der indirekte oder negativ-vorwurfsvolle Wunsch.

Statt der allgemeinen, überfordernden Wunschäußerung kann eine *konkrete*, an Realisierbarkeit durch den Konfliktpartner orientierte *Bitte* seine positiven Kräfte mobilisieren und über das Erfolgserlebnis des ersten Schritts weitere ermöglichen, die dann allmählich an die Erfüllung des *ganzen* Wunsches heranreichen: »Ich bitte dich, mich in der nächsten halben Stunde nicht zu unterbrechen.«

Erfahrung:

Im Grazer Projekt »Gewalt in der Stadt« hatten die Mitarbeiter eines Obdachlosenheims Schwierigkeiten mit der ständig hohen Aggressivität der Heimbewohner und der Durchsetzung der Hausordnung. Die Aggressivität im Heim nahm rapide ab, als das Team das Bedürfnis der Heimbewohner erkannte, die Regeln der Heimordnung *selbst* formulieren, austesten und korrigieren zu können, und daraufhin Wege fand, diesem Bedürfnis in konkreten Schritten Rechnung zu tragen.³⁵

34. Siehe S. 40 Anm. 25; Rosenberg betont, daß *Bitten* strikt von *Forderungen* zu unterscheiden sind.

35. »Gewalt in der Stadt« (s. Anm. 10, S. 11, S. 234 f.

Was entgegensteht:

Mit meinen Bedürfnissen und Wünschen gebe ich dem anderen etwas sehr Persönliches preis. In der Unsicherheit eskalierter Konflikte kann es sein, daß mein Vertrauen in die Gegenseite bereits weit unter die Grenze gesunken ist, vor der ich annehme, daß mit solchen Offenbarungen halbwegs behutsam umgegangen wird – anstatt z.B. abwertend psychologisierend (»Hab ich's doch immer gewußt, die sucht ja hier nur ein warmes Nest und keine Arbeitsstelle«).

In *langdauernden* konfliktiven Arbeitsbeziehungen, in denen altbekannte gegenseitige Vorwürfe schon hundertmal ausgesprochen wurden und man schon im vorhinein zu wissen glaubt, was der andere gleich sagen wird, kann es passieren, daß der Konfliktpartner auch dann, wenn es einem gelingt, das eigene positive Bedürfnis authentisch zu formulieren, zunächst dennoch nur den altbekannten Vorwurf heraushört bzw. meinen neuen Formulierungsveruch als bloßen Sprachtrick wertet. In solchen Fällen der Zurückweisung fangen dann auf beiden Seiten alte Wunden wieder heftig zu bluten an, und es gehört viel Ausdauer und Sicherheit dazu, bei der neuen Linie zu bleiben und diese so oft glaubhaft zu machen, bis die Gegenseite darauf auch tatsächlich reagieren kann.

19 Das eigene Dunkle ins System geben³⁶

Den Konfliktgegnern persönlich Phantasien, Zuschreibungen und Vermutungen (gerade auch die »bösen) über sie mitteilen und ihnen dadurch Zugang zu dem verschaffen, was der Konflikt in einem »anstellt« – um es ihnen möglich zu machen, sich dieser Wirklichkeit zu stellen, darauf einzugehen, zu reagieren; ein gutes setting schaffen für diesen Schritt; sich selbst gut vorbereiten; auf Verstörung/ Aggressionen der anderen gefaßt sein

³⁶ Ute Volmerg, Konfliktangst und Konfliktbewältigung (siehe S. 56, Anm. 28)

Als ›System‹ wird hier das Beziehungsgeflecht zwischen den Konfliktpartnern mitsamt seiner Geschichte verstanden. Das ›eigene Dunkle‹ umfaßt einerseits Phantasien über die Börsartigkeit und Unverbesserlichkeit des oder der Kontrahenten, d.h. über seine / ihre schlechten Motive, Absichten usw., andererseits den inneren Aufruhr, in den einen diese Phantasien selbst versetzen. ›Ins System geben‹ bezeichnet den Schritt, bei dem ich meine Phantasien und die damit verknüpften revoltierenden Gefühle den anderen Beteiligten offenlege und sie damit dem *ganzen* System als Anschauungsmaterial zur Verfügung stelle, wohl wissend, daß diese Phantasien (auch) etwas über *mich* aussagen und nicht (nur) über die Objekte meiner Phantasien. Diese Phantasien können dann als ein Indikator dafür verwendet werden, wo sich das ›System‹ als Ganzes im und durch den Konflikt hinbewegt hat. Falls es gelingt, sie als *Phantasien* und nicht als Wirklichkeitsbehauptungen auszusprechen und falls sie vom Konfliktpartner auch so gesehen werden, können sie als Demarkationslinie und in der Folge als neuer Ausgangspunkt genutzt werden (»Bis hierhin hat uns dieser Konflikt bereits gebracht. Das erschreckt mich. *Ich* möchte auf diese Art nicht weitermachen!«)

Erfahrung:

In einem schon lange schwelenden Konflikt in einem Beratungsteam entschloß sich eine Mitarbeiterin, der ›Verschleppung‹ des Konflikts ein Ende zu setzen. Dazu schrieb sie einige Briefe an den Konfliktgegner, in denen sie ›alles zugab‹: ihre Kränkung und was sonst auf ihrer Seite ›an Unklarem und Gefühlen‹ in dieser Angelegenheit vorhanden war. Zunächst habe sie auf die Briefe keine Antwort bekommen, und das habe ihr Kränkungsgefühl noch verstärkt. Dann aber sei es doch zu einem entscheidenden Gespräch gekommen, bei dem dann auch der Kontrahent die Möglichkeit hatte, alles zu sagen, was er auf dem Herzen hatte und wie es ihm die ganze Zeit ergangen war. Dadurch habe sich ihre eigene Perspektive verändert, und der Konflikt konnte daraufhin bearbeitet werden.

Was entgegensteht:

Mehr noch als im vorangegangenen Punkt ›Positive Bedürfnisse und Wünsche entdecken‹ setzt die Veröffentlichung von negativen Phantasien und Gefühlen ein gewisses Maß an Vertrauen in die Gegner und deren Gesprächsbereitschaft voraus: Es kann sein, daß sich diese durch die nun offen im Raum stehenden dunklen Phantasien erst recht bedroht, angegriffen und ›niedergemacht‹ fühlen und die konstruktiv gemeinte Absicht hinter der gesetzten Aktion nicht sehen können bzw. wollen und ›zum Angriff blasen‹. Ohne flankierende Maßnahmen ist ein solcher Schritt daher zu riskant. (In den dazu von F. Glasl entwickelten Verfahrensweisen³⁷ spielt es daher eine große Rolle, daß neben dem dunklen ›Doppelgänger‹ *gleichzeitig* auch das ›höhere Ich‹, der ›engelhaft innere Lichtpol‹ sichtbar wird.)

20 Konfliktverschiebungen aufspüren

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> a) persönliche Konflikte persönlich austragen/klären, nicht der Institution oder anderen Personen anhängen; in Gruppen: ›Blitzlicht‹ zur aktuellen Befindlichkeit: ›Was stört mich am meisten?‹ (auch zur Selbstkontrolle) b) Privates aus Öffentlichem heraushalten, öffentliche Funktionsträger nicht mit privaten ›Hintergründen‹ belasten c) das ›Eigentliche‹ unter der Oberfläche der behaupteten Konfliktgründe aufsuchen. |
|---|

³⁷Friedrich Glasl hat einige praktische Verfahren entwickelt, wie in akuten Konflikten das ›Dunkle‹, in Glasls Sprache der ›Doppelgänger‹ bzw. das eigene ›Schattenwesen‹, in einen Dialog mit dem höheren Ich gebracht werden kann (⇒ *Imaginativ-archetypische Konfliktbearbeitung*). Eine andere von Glasl praktizierte Methode ist die Bildung von Extremen: Die Kontrahenten werden aufgefordert, eine noch extremere Haltung oder Position des Gegners zu formulieren, die dieser theoretisch auch noch einnehmen könnte. Damit können die ›dunklen‹ Phantasien in einer legitimierten und entlastenden Form geäußert werden; ein ›auftragsgemäß‹ verstärktes Negativbild ist leichter anzuschauen und auszuhalten als den realistisch gezeichneten Doppelgänger, der der eigenen ›dunklen‹ Wahrheit vielleicht zu nahe ist; s. Glasl, Konfliktmanagement, 3. Aufl. S. 246.

Konfliktverschiebungen sind häufig und können sehr destruktive Folgen haben. Zum einen lassen sie den *sichtbaren* Konflikt oft unlösbar erscheinen, weil sie dazu führen, daß die Ausmaße des Konflikts ständig zunehmen, da immer mehr eigentlich Unbeteiligte in ihn verwickelt werden. Zum anderen kann in der Folge dieser Spirale die von der Sache gebotene Zusammenarbeit oft kaum mehr gefunden werden. Zum Beispiel: A ärgert sich über die stärkere B, beschimpft aber den schwächeren C und macht ihm ›an den Haaren herbeigezogene‹ Vorwürfe (das sogenannte Radfahrersyndrom: nach oben buckeln und nach unten treten). Oder: ›eigentlich‹ geht es um eine persönliche Rivalität und um persönliche Animositäten zwischen zwei Abteilungsleitern; der Konflikt wird aber über die Abteilungen ausgetragen, indem sich die beiden Abteilungen gegenseitig schlechtmachen und z.B. als ›ineffizient‹ bezeichnen, usw.

Erfahrung:

Der S. 22 erwähnte öffentliche Streit um die Anlage eines neuen Spielplatzes ist ein typisches Beispiel für eine solche Konfliktverschiebung: Auf der Oberfläche handelte es sich um den Konflikt zwischen zwei älteren Anwohnern des neuen Spielplatzes und der Stadtverwaltung; der ›eigentliche‹ Konflikt bestand aber seit einem Jahrzehnt zwischen den beiden alten Leuten und ihren Nachbarn (die sich *für* den Spielplatz ausgesprochen hatten). Die beiden Alten hatten die Anlage des Spielplatzes als Verschwörung der Nachbarn gegen sie aufgefaßt.³⁸

Was entgegensteht:

Es ist leichter, Konfliktverschiebungen von außen zu erkennen (wie im obigen Beispiel) als bei sich selbst. Meistens hat die Verschiebung eine psychische *Entlastungsfunktion* und ist daher nicht ohne weiteres zu sehen, da sie unbewußt gehalten wird – und schon gar nicht leicht aufzugeben, da ja dann der durch sie erzielte sekundäre Gewinn wegfällt.

³⁸ „Gewalt in der Stadt“ (siehe S. 11, Anm. 10) S. 233 f

Im Fall des ›Radfahrers‹, der sich für seine negativen Gefühle bzw. Aggressionen einen anderen als den ursprünglichen Ansprechpartner gesucht hat, jemanden, der sich schwerer wehren kann, würde eine Vermeidung der Konfliktverschiebung bedeuten, daß der ›Radfahrer‹ sich eingestehen müßte, für den wirklichen, zugrundeliegenden Konflikt möglicherweise allein zu schwach zu sein.

21 Stellvertreter-Handeln vermeiden oder beenden

Nicht für andere Konfliktbeteiligte sprechen oder handeln, auch nicht innerhalb der eigenen Konfliktpartei, sondern stets für sich selbst – es gibt genug Wege, sich ›ins Geschehen zu bringen‹ (vgl. Pkt. 14b und c)

Eine besonders destruktive Variante der Konfliktverschiebung ist das Stellvertreter-Handeln der eigenen Parteigänger. Es kommt vor allem in zwei Formen vor:

1. Man meint, die Hauptbetroffenen des Konflikts dadurch zu unterstützen, daß man an ihrer Stelle Vorwürfe erhebt oder daß man verstärkt für *sie* spricht, statt für sich selbst. Der eigene Anteil am Konflikt wird so (auch vor sich selbst) verborgen. Die destruktive Wirkung besteht zum einen darin, daß der Konflikt aufgebläht wird: Der anderen Konfliktpartei muß es dann so erscheinen, als ob ein Konflikt, der im Kern vielleicht nur zwischen wenigen Personen ›läuft‹ und einen stark persönlichen, privaten Charakter hat, ein öffentlicher Konflikt mit einer ganzen Phalanx von Gegnern sei. Zum anderen wird den Kernpersonen des Konflikts der ›Rücken‹ nur scheinbar ›gestärkt‹; in Wirklichkeit wird er versteift. Die Auswege aus dem Konflikt werden für die Protagonisten durch das Stellvertreterhandeln eher verstellt als daß sie erkennbar gemacht werden.
2. Umgekehrt haben in Konflikten mit einer größeren Anzahl von Beteiligten die ›Randpersonen‹ manchmal die Tendenz, die Konflikte, die sie selber mit der anderen

Konfliktpartei oder einzelnen ihrer Mitglieder haben, unbewußt an einige wenige Kernpersonen zu ›delegieren‹, die dann stellvertretend für die große Mehrheit etwas ausagieren, was nur zum Teil ihr Eigenes ist. Eine konstruktive Konfliktaustragung wird dadurch ebenfalls erschwert.

Erfahrung:

In einem Dauerkonflikt zwischen rund 60 Mitarbeitern eines Betriebs, in dem die Mehrheit den neuen Leiter nicht anerkennen wollte, dessen Qualitäten von einer Minderheit aber sehr geschätzt wurden, fand eine spürbare Entkrampfung der Situation nach dem Satz eines von außen beigezogenen Unternehmensberaters: »Jeder, der hier direkt oder indirekt stellvertretend für einen anderen etwas sagt oder tut, verstärkt die Destruktivität des Konflikts, egal wie gut es gemeint ist oder was inhaltlich gesagt wird.«

Was entgegensteht:

Auch Stellvertreterhandeln hat meistens einen verdeckten ›psycho-ökonomischen‹ Grund: Man partizipiert zum Beispiel an der demonstrierten ›Stärke‹ der ›Kernpersonen‹ des Konflikts, ohne sich selbst der Gefahr direkter Verwundungen aussetzen zu müssen, oder man wertet sich selbst als Beschützer eines ›Schwachen‹ auf und erhöht so (vorübergehend) ebenfalls das eigene Selbstwertgefühl. In einem Fall profitiere ich davon, daß ich Teile der eigenen zu leistenden ›Frontarbeit‹ an andere delegiere, im anderen davon, daß ich fremde Konfliktanteile übernehme, die mir – aus welchen Gründen auch immer – ganz gut ›in den eigenen Kram passen‹. In diesem Fall kann ich unter dem Deckmantel, *nur* Fürsprecher zu sein, d.h. für jemand anderen zu sprechen, durch die Hintertür eigene Interessen (mit)vertreten.

22 Initiative ergreifen für Rhythmus und Bewegung im Konfliktgeschehen

- a) die ›Vielschichtigkeit‹ des Konflikts mit seinen biographisch-individuellen und institutionellen Aspekten analysieren (bildlich ›durchwandern‹) und dabei die eigenen Handlungsspielräume suchen
- b) unabhängig vom Handeln des Gegners selbst positive Schritte oder Signale setzen, statt auf die Verantwortung und die Möglichkeiten des anderen zu starren
- c) Konfliktpausen anbieten und einfordern.

Vielfach entsteht in Konflikten das Gefühl des ›Getrieben-Seins‹, man fühlt sich geschoben, in eine Ecke gedrängt, zu Reaktionen gezwungen, die man eigentlich gar nicht will und auch nicht sonderlich an sich mag oder sogar verachtet. Dabei übersieht man häufig die Stellen, an denen man durchaus selber agiert – und an denen man reinigend, klärend oder deeskalierend tätig werden könnte. Da meistens beide Konfliktparteien gleichermaßen auf den Gegner als den eigentlichen ›Antreiber‹ starren und sich selbst als passive, nur notgedrungen Beteiligte, weil *reagierende* Konfliktseite empfinden, kann dieser Eindruck auf beiden Seiten relativ lange Zeit unverändert bestehen, auch nachdem *beide* schon eine ganze Reihe von eskalierenden Handlungen gesetzt haben.³⁹

Die Initiative zu ergreifen heißt auf dieser Ebene zunächst erstens, sich von der Vorstellung zu befreien, man wäre von den Vorgaben der Gegner direkt abhängig bzw. durch diese zu bestimmten reaktiven Handlungsweisen quasi gezwungen (›Ich muß, weil die...‹) sowie zweitens, nach Stellen im Konfliktgeschehen zu suchen, in denen man einseitig positive Akzente setzen kann:⁴⁰ z.B. Kontaktnahme oder -intensivierung, Verbesserung der

39. Der berühmt-berüchtigte Satz Kaiser Wilhelms II. nach Kriegsende 1918: »Ich habe es nicht gewollt« ist dafür auf der Makroebene ein typischer und fataler Ausdruck, der von außen nicht nur nachträglich verbrämenden Charakter hatte, sondern Ausdruck seiner Hilflosigkeit in der Julikrise von 1914 war. Vgl. Richard Ned Lebow, Kognitive Blockierung und Krisenpolitik: Deutsche Entscheidungsträger im Juli 1914, in: R. Steinweg (Red.), Kriegsursachen (= Friedensanalysen 20) 1987, S. 191 ff.

40. Die von Charles E. Osgood für Makrokonflikte entwickelte GRIT-Methode der begrenzten einseitigen Deeskalationsmaßnahmen ist ein Beispiel dafür. ›Graduated and Reciprocated Initiatives in Tension Reduction‹, in: Charles Osgood, Perspective in Foreign Policy, Palo Alto (Calif.), 1966

äußeren Atmosphäre oder Ortswechsel (Treffen einmal nicht im Konferenzraum, sondern an einem neutralen oder freundlicheren Ort). Es gibt viele Wege, im Konflikt initiativ zu werden. Um sie beschreiten zu können ist es nötig, sich dessen bewußt zu werden, daß man selbst ohnehin ständig aktiv am Konfliktgeschehen beteiligt ist und daß es daher vernünftiger ist, das Konfliktgeschehen bewußt aktiv zu *gestalten*, statt es – in der Hoffnung, nicht allzu viel damit zu tun zu kriegen – treiben zu lassen.

Liest man *Glasl's* ausführliche Beschreibung der neun Eskalationsstufen, so gewinnt man den Eindruck eines fast rhythmischen Geschehens: Auf Phasen intensiver und heißer Auseinandersetzungen folgen solche des Zögerns, der Ruhe, des Innehaltens, um dann in noch heftigere Droh- und Zerstörungsaktionen oder in kalte Nicht-Kommunikation und Intrigen umzuschlagen.⁴¹ Mit diesem Wissen ausgerüstet fällt es einem vielleicht leichter, bewußt aktive (auch einseitige) Schritte zu setzen, die einen anderen Rhythmus erzeugen.

Erfahrung:

In einem Krankenhaus entwickelte sich ein Dauerkonflikt zwischen dem ärztlichen Leiter und einer Physiotherapeutin. Der Konflikt machte sich eines Tages an der Tatsache fest, daß die Therapeutin versäumt hatte, die Behandlung eines Patienten regelmäßig in die Krankengeschichte einzutragen. Als sie auf den Tadel des Chefs antwortete, das Entscheidende sei doch die Behandlung und nicht das Eintragen, explodierte dieser in Anwesenheit der Patienten: »Ja, diese Therapeuten werden immer frecher! Die gehören wieder einmal zurückgestutzt!« Die Therapeutin war vom Herumschreien des Chefs vor den Patienten »irrsinnig gekränkt«. Der Eklat war aber nur das Tüpfelchen auf dem i: Schon ein Jahr lang hatte sie Gefühle der Hilflosigkeit in den ständigen kleinen Auseinandersetzungen mit ihm.

41. Glasl selber vermeidet den Begriff Rhythmus im Zusammenhang mit Konflikt. Wenn man »Rhythmus grundsätzlich als eine der positiven oder heilenden Quellen allen Lebens betrachtet, ist das auch konsequent. Konfliktverläufe erscheinen dann als prinzipiell arhythmisch, der Abstand der ›Schläge‹ ist nicht vorhersehbar.« Dagegen legt Glasl bei der *Konfliktintervention* großen Wert auf das Rhythmische, s. F. Glasl, Bern/Stuttgart 1990, Polarität und Rhythmus bei der Konfliktbehandlung, in: René Kemm/Daniel Hirsbrunner (Hg.), Entwicklungspotentiale: Erkennen und Nutzen. Ein Lesebuch für die Praxis, S. 203–219

Nach diesem Eklat befreite sie sich davon, indem sie die Initiative ergriff. Sie habe ihn angerufen und gesagt: »Ich glaube, wir müssen einmal miteinander reden«. Und obwohl sie noch ›sehr verheult‹ ausgeschaut habe, sei sie zwei Stunden nach dem Ereignis zu ihm gegangen mit dem Gedanken: »So, das gehört besprochen, so geht das nicht weiter!« Und »das war der erste Schritt, wo ich aus meiner Hilflosigkeit herausgekommen bin.« Sie konnte ihn dann direkt fragen: »Ich möchte gern wissen, was haben Sie gegen mich, bei den anderen Kolleginnen machen Sie das auch nicht und bei mir ist das so!« Darauf konnte der Chef zwar keine Antwort geben, aber entscheidend war, daß es ihr dadurch gelang, ›aus dieser Autorität-Untergebenen-Rolle heraus und auf eine menschliche Ebene zu kommen«. »Unser Hick-Hack, Hin und Her, sehr unter die Gürtellinie, das hat einfach aufgehört, schlagartig, mit diesem Gespräch«.

Was entgegensteht:

Wenn ich den Rhythmus aktiv mitgestalte und mich innerlich von der Vorstellung einer zwanghaften Aktions-Reaktionskoppelung freimache, beziehe ich deutlicher Stellung, kann daher eher zur Verantwortung gezogen werden und mich nicht mehr so leicht im Hintergrund halten.

23 Rechtzeitig Hilfe von außen holen

- a) von Beratern (auch von Koalitionspartnern), die einen kritisch unterstützen und als wohlwollende Bezugspersonen Distanz behalten (also den Konflikt nicht zusätzlich anheizen)
- b) von Schiedsrichtern
- c) von Beobachtern (›fact finding mission‹) Die Schritte b/c auch mit den Gegnern absprechen bzw. diese informieren; sich gegenüber Vorgesetzten absichern (jeden Anschein von Intrigieren vermeiden)

Friedrich Glasl hat herausgefunden, daß ein enger Zusammenhang zwischen dem Eskalationsgrad eines Konflikts (siehe S. 8) und der Notwendigkeit besteht, Hilfe von *außen* herbeizuholen: Konflikte auf den Eskalationsstufen 1 und 2 können nach seiner Beobachtung auch ohne Hilfe von außen von den Konfliktbetroffenen selbst bearbeitet werden; im Fall einer Eskalation auf den Stufen 3 und 4 kann ›*Nachbarschaftshilfe*‹ entscheidende Dienste bei der Konfliktbearbeitung leisten. Konflikte, die mit dem Angriff ›auf das Gesicht‹ des Gegners die 5. Eskalationsstufe erreichen, können nur noch von *professionellen* Konfliktberatern aufgefangen und bearbeitet werden, die von außerhalb des Systems kommen.

Auch wenn es durch gute *Vorbereitung* auf Konflikte gelingen sollte, die eigenen Selbstheilungskräfte so zu stärken, daß sie auf der 3. und 4. Eskalationsstufe noch ohne Hilfe von außen wirksam werden können, ist es nach den Ergebnissen von Glasl wichtig, die Schwelle zur 5. Stufe zu erkennen, zu wissen, wie man an professionelle Konfliktberatung herankommt und vor allem, wie man die erkannte Notwendigkeit intern plausibel machen kann. Ein Hauptkriterium für die Notwendigkeit, spätestens *jetzt* Hilfe von professioneller dritter Seite zu suchen, ist also, daß ein Angriff auf das ›Gesicht‹ einer der Konfliktparteien bereits stattgefunden oder daß eine der Konfliktparteien eine Aktion der anderen als einen solchen Angriff gewertet hat.

Erfahrung:

Die Lehrer eines Gymnasiums befanden sich seit zwei Jahren im Chlinch: Das Regierungspräsidium hatte einen der ihren zum vorläufigen Direktor ernannt, der von gut zwei Dritteln des Kollegiums abgelehnt wurde. Er wurde von ihnen als streitsüchtig, unkontrolliert und willkürlich eingestuft. Außerdem hatte es zuvor monatelang so ausgesehen, als ob ein anderer, bei der Mehrheit *beliebter* Kollege den Posten erhalten werde: Es hatte Gespräche im Regierungspräsidium, Absichtserklärungen und sogar schon den informellen Auftrag zur ›Einarbeitung‹ in die Aufgaben des Direktors gegeben.

Der Konflikt wurde nach und nach stadttöffentlich ausgetragen. Bei Fach-Tagungen, aber selbst bei fachfremden Versammlungen wurde der neue Direktor öffentlich als unfähig bezeichnet, das Berufungsverfahren als skandalös gebranntmarkt. Die Kollegen und Kolleginnen, die ihn im Gegensatz zur Mehrheit wegen seiner Fachkompetenz, als Lehrer und wegen seiner guten Gesetzes- und Verwaltungskenntnisse schätzten, verloren mehr und mehr den Kontakt zur Mehrheit. Die Kommunikation zwischen den beiden Gruppen kam weitgehend zum Erliegen. Angst voreinander und gleichzeitig Trauer über diese Situation sowie Fluchtphantasien (diese Schule zu verlassen) breiteten sich aus. Die Konferenzen wurden als unerträglich empfunden und unter allen möglichen Vorwänden gemieden, es kam unentwegt zu neuen gegenseitigen Anschuldigungen und Verletzungen.

In dieser Situation entschloß sich die Mehrheit, einen ihr aus anderen Arbeitszusammenhängen bekannten Konfliktberater um Hilfe zu bitten: Der ernannte Direktor und das Regierungspräsidium, das sich seiner unglücklichen Handhabung der Ernennung bewußt war, stimmten nach einigem Zögern zu. Der Konflikt konnte im Verlauf eines Jahres unter aktiver Beteiligung des Präsidiums ohne weitere Gesichtsverluste für beide Parteien auf handhabbare Formen ›heruntergespannt‹ werden.

Was entgegensteht:

Während die Wirtschaft sich immer weniger scheut, in Konfliktfällen professionelle Hilfe in Anspruch zu nehmen, ist dies bei staatlichen oder städtischen Ämtern, aber auch bei non-profit-Organisationen weitaus seltener der Fall. Dafür gibt es zwei Gründe: 1. Erstens haben derartige Stellen und Organisationen in aller Regel keinen Etat für solche Dienste und können daher professionelle Hilfe gar nicht oder nur illegal/halblegal honorieren. (Der Vorschlag der Grazer Arbeitsgruppe ›Gewalt in der Stadt‹, einen solchen städtischen Budgettitel einzurichten⁴², wurde zwar vielfach begrüßt, aber bisher nicht realisiert). Zweitens stehen diese Einrichtungen besonders im Rampenlicht und fürchten, daß durch die bloße Tatsache einer Konfliktvermittlung von außen eine ›schädliche Publizität‹ entstehen könnte.

Auch bei Konflikten, in denen mediale Öffentlichkeit weniger zu fürchten ist, ist es schmerzhaft, sich eingestehen zu müssen, alleine nicht mehr weiterzukommen. Historische Muster der politischen Kultur wie ›lieber tot als Sklav!‹ oder in der bekannten Variante des Kalten Krieges ›Lieber tot als rot!‹ mögen mitbestimmend dafür sein, daß der Schritt zum Konfliktvermittler und damit der Verzicht auf einen ›totalen Sieg‹ noch immer die Ausnahme ist.

Es ist auffällig, daß ausgerechnet Institutionen, Gruppen und Organisationen, die einschlägig bzw. in angrenzenden Feldern arbeiten, sich oft scheuen, Konfliktberatung von Dritten in Anspruch zu nehmen, wenn sie selbst in einen stark eskalierenden Konflikt verwickelt sind. Dabei mögen Mißtrauen in die Kompetenz von (wirklichen oder phantasierten) Konkurrenten eine Rolle spielen, Scham über das eigene ›Versagen‹ im Konflikt oder auch eine Allmachtsphantasie: »*Wir* können das alleine schaffen!«

42. R. Steinweg/Arbeitsgruppe ›Gewalt in der Stadt‹: Stadt ohne Gewalt. Verringerung, Vermeidung, Vorbeugung. Die Grazer Vorschläge, Münster (Agenda-Verlag) 1994, S. 90 ff., Vorschlag Nr. XVII.

Für Initiativen zur Beendigung des Konflikts (Punkte 24–28)

24 Verantwortung übernehmen für den eigenen Konfliktanteil

Den eigenen Anteil

- a) für sich selbst herausfinden, z.B. prüfen, ob man den aktuellen Konflikt unbewußt nach dem Muster von Kindheitsszenen reinszeniert hat;
- b) dem Konfliktpartner eingestehen (ggf. per Brief)
- c) es dem Konfliktpartner durch Geste/Blick/Symbol oder/und aktives Zuhören leicht machen, dasselbe zu tun; Verstandenes ohne Triumph rückmelden

Die Suche nach eigenen Anteilen am Konflikt und das Aussprechen dieser Anteile können eine erhebliche Veränderung der Konflikt dramatik bewirken, vielleicht sogar eine Trendwende einleiten. In einer Meinungsumfrage zu den wichtigsten Aspekten konstruktiver Konfliktaustragung würde diese These in Europa vermutlich stark befürwortet werden. Dies steht jedoch in umgekehrt proportionalem Verhältnis zu den derzeit gewöhnlich vorfindlichen *Fähigkeiten*, dieser Einsicht auch real zu entsprechen. Bei Konfliktbeobachtungen haben wir wiederholt festgestellt, daß zwar beide Konfliktparteien intensiv darauf warten und hoffen, daß die *andere* Seite zu ihrem Teil der Konfliktverursachung steht – beide wären in diesem Fall durchaus zu einer versöhnlichen Geste und zum Einlenken in der strittigen Sache bereit –, sich aber aus Prestige Gründen nicht in der Lage sehen, diesen Schritt als erste selbst zu tun.

Die theoretische *Einsicht*, daß in den allermeisten Konflikten *beide* Seiten einen Anteil an der Konfliktentstehung, zumindest aber an der Konfliktentwicklung haben, ist zwar verbreitet; sie stellt auch eine notwendige Voraussetzung für das Erkennen des eigenen Anteils im konkreten Konfliktfall dar. Dennoch fällt es meistens entsetzlich schwer, diesen Anteil bei sich selbst zu entdecken. Wenn zu der theoretisch-allgemeinen Einsicht ein *starker* Wille kommt, diese Einsicht im konkreten Fall auch auf sich selbst anzuwenden,

kann man den Schlüssel finden – wenngleich meist nicht dort, wo man spontan zu suchen geneigt ist. (Die schriftliche Selbstreflexion in der Form eines Briefes kann dabei von großem Nutzen sein.)

Zu warnen ist vor einer *halbherzigen* Verantwortungsübernahme, die zugleich indirekt wieder zurückgenommen wird (Beschönigung): Sie ruft genau den entgegengesetzten Effekt hervor, der erhofft wird: der Ärger des Gegners wächst, er fühlt sich in seiner Meinung, daß der andere ›unverbesserlich‹, ›stur‹ und völlig uneinsichtig ist, bestärkt. Die Konflikteskalation schreitet fort.

Erfahrungen:

1. *Friedrich Glasl* berichtet (mündlich) von einem stark eskalierten massiven Konflikt in einer großen Schulberatungsorganisation, zuständig für eine ganze Anzahl von Kommunen, der diese politisch neue und allgemein als sehr wichtig eingestufte Organisation zu zerstören drohte. Nach einer zweitägigen Konfliktintervention, die aber keinerlei ›Bekenntnis-Druck‹ auf die Konfliktpartner ausübte, stand einer der Protagonisten plötzlich auf und teilte seinem Hauptgegner mit, ihm sei jetzt klar geworden, daß es ja in Wirklichkeit immerzu um seine *eigene* Symptomatik gegangen sei, die er an dem anderen so lange und intensiv bekämpft habe. Nach diesem ›Durchbruch‹ konnte in fortgesetzter intensiver Arbeit eine neue Organisationsform gefunden werden, die die Schulberatung sehr effektiv machte, ohne daß – entgegen der Vorvermutung – einer der Beteiligten, entlassen werden mußte.
2. In einem anderen Fall mit etwa 15 Beteiligten kam es zu einem schmerzlichen Bewertungskonflikt (siehe S. 6). Der Betroffene, der sich in seiner Arbeit völlig unerwartet fachöffentlich stark abgewertet fühlte, konnte jedoch in Eigenanalyse erkennen, daß er in der konkreten Situation unbewußt eine traumatische *Kindheitsszene* reinszeniert hatte, in der ihn zahlreiche teilweise ältere Kinder und Jugendliche ›aufgezogen‹ und gepeinigt hatten. Die Beschreibung und Mitteilung dieser Entdeckung an den wichtigsten Kontrahenten rief *bei ihm selbst* ein starkes Entspannungsgefühl hervor; das als so bedrohlich empfundene *Unerklärliche* der Situation war verschwunden. Der Konflikt

konnte daraufhin vollständig, ohne restlichen Groll, bereinigt werden; die befürchteten *äußeren* negativen Wirkungen traten nicht auf.

Was entgegensteht:

Je weiter ein Konflikt eskaliert ist, desto weniger sind die Menschen in der Regel in der Lage, die eigenen Anteile zu sehen. Gesehen werden allenfalls Kleinigkeiten in Randzonen und es besteht die Tendenz, sie vor sich selbst zu beschönigen oder als unvermeidbar hinzustellen.

In unserer politischen Kultur ist ›Verantwortung übernehmen‹ weitgehend gleichbedeutend mit Schuld oder zumindest Unfähigkeit eingestehen. In der christlichen Religion, die diese Kultur nach wie vor stark mitprägt, ist ›Schuld‹ zwar eine zentrale theologische Kategorie. Gerade dadurch aber scheint es paradoxerweise noch schwieriger als in anderen Kulturen zu sein, eigene Anteile an der Konfliktdynamik überhaupt zu sehen. Man ›glaubt‹ zwar, daß ›*alle* Menschen Sünder‹ sind und daß man als Mensch wegen der ›Ersünde‹ auf die göttliche *Gnade* angewiesen ist, und man hat gelernt, sich zu der eigenen *prinzipiellen* Schuld im *allgemeinen* mehr oder weniger rituell zu bekennen; aber gerade deswegen, weil diese *allgemeine* (Erb-) Schuld schon so schwer wiegt und auf den Seelen lastet, scheint es die Menschen zu überfordern, *zusätzlich* auch noch *konkrete* eigene Konfliktanteile wahrzunehmen – und zwar *unabhängig* von der Frage, ob damit unangenehme rechtliche oder materielle Konsequenzen verbunden sein könnten oder nicht. Es ist, als ob das Gewicht der empfundenen abstrakten allgemeinen ›Grundsuld‹ durch diese konkrete Hinzufügung zu schwer würde und die Balance, die zum Leben und zur Aufrechterhaltung des Selbstwertgefühls gebraucht wird, verloren ginge.

Im Zuge des Psychobooms ist es Mode geworden, theoretisch gegen Schuldzuweisungen (= Entlastungsversuche) zu Felde zu ziehen. Der oft erhobene Zeigefinger: ›Achtung, Schuldzuweisung!‹ degeneriert dabei öfters zum Kampfmittel und verhindert, über *eigene* Verantwortung überhaupt nachzudenken: Die psychoanalytische Einsicht, daß es bei Konflikterklärungen nicht um Schuldzuweisung gehen kann und soll, wird dann für die Abwehr von Verantwortung mißbraucht.

25 Ent-Schuldung

- a) Mitgefühl geben
- b) Verzeihung erbitten
- c) Wiedergutmachung anbieten, sich vom ›Berg der Schuld‹ nicht erdrücken lassen

Während es bei *Pkt. 24* ›Verantwortung übernehmen‹ zunächst einmal um das Wahrnehmen und Äußern der eigenen Anteile am Konfliktgeschehen geht, liegt beim ›Ent-Schulden‹ die Betonung auf sozialen Handlungen, die über Einsicht und Reden hinausgehen – das ›Sich Entschuldigen‹ ist nur ein erster Schritt. Mehrere, teilweise ineinandergreifende Formen haben sich als wirksam erwiesen:

Mitgefühl geben: den Schmerz des Gegners als solchen anerkennen und mein Bedauern dafür ausdrücken, auch dann, wenn ich mich nicht als *Verursacher* dieses Schmerzes begreifen kann, also unabhängig von der Schuldfrage. Dem Gegner *Mitgefühl* für diesen Schmerz zu geben, ist im → *Prozeß der gewaltfreien Kommunikation* sogar der entscheidende Schritt; dadurch befreit man sich zugleich selbst vom Absolutheitsanspruch des eigenen Erlebens, der eigenen Gefühle und der eigenen Sichtweisen, ohne diese damit pauschal aufzugeben

Verzeihung erbitten: dort, wo man einen eigenen Anteil erkennt, Bedauern, das man *wirklich empfindet*, auch äußern und um Verzeihung bitten;

Wiedergutmachung anbieten: Schwerer Schmerz kann niemals ungeschehen und insofern nicht wiedergutmacht werden. Das Angebot einer Wiedergutmachung läßt allerdings die Wunde schneller vernarben und stellt die Ehrlichkeit des geäußerten Bedauerns unter Beweis. Sie kann einen dialogischen Prozeß in Gang setzen und sehr zur Vermeidung von Rückfälligkeit beitragen, wie der ›Täter-Opfer-Ausgleich‹ bzw. der ›Außergerichtliche Tatausgleich‹ des Strafvollzugs gezeigt hat. Dabei kann es helfen, wenn man sich selber zugesteht, daß auch kleine oder schrittweise Formen der Wiedergutmachung einen Beitrag leisten – sofern man sich der prinzipiellen Unangemessenheit jeder Wiedergutmachungsleistung bewußt bleibt und dies zeigen

kann bzw. vom Gegner nicht verlangt, diese Leistungen als vollständige Schuldtilgung zu verstehen.

Erfahrungen:

1. Eine Gesprächspartnerin berichtet, daß sie einen entscheidenden Impuls für das Verhalten in Konflikten von ihrem Vater erhalten habe: Sie war als Kind von ihrem Vater zu Unrecht beschuldigt worden und hatte sich darüber sehr empört: »Und als ich ihm das dann auch dargelegt hatte, da hat er sich bei mir entschuldigt. Und das war für mich eine unheimlich kostbare Sache, diese Entschuldigung des Vaters, und daß das für ihn auch ganz klar war, zu einer Zeit, als das noch keineswegs üblich war, daß man auch einem Kind gegenüber sich entschuldigt, wenn man Unrecht hat.« In der Folge sei es auch *ihr* leichtgefallen, im umgekehrten Fall sofort zu ihrem Vater zu gehen und zu sagen: »Es tut mir leid. Kann ich das in Ordnung bringen? Und wie?«

2. Ein Institutionen-Konflikt war durch eine Koexistenzvereinbarung praktisch beendet, aber emotional noch nicht bereinigt worden. Jahre später erhielt eine der beiden Hauptkontrahentinnen von der anderen einen Entschuldigungsbrief und konnte sich daraufhin selber für ihre eigenen Anteile am Konflikt entschuldigen. (»Hauptsächlich mit ›undemokratisch‹ habe ich sie beschimpft und mit ›unwissenschaftlich‹, das war halt *meine* Macht.«) Erst durch diese beidseitige Entschuldigung war der Konflikt wirklich beendet: »auch innerlich, ich bin versöhnt mit der Geschichte jetzt.« Es war jener Zustand erreicht, den eine andere Gesprächspartnerin mit folgenden Worten charakterisiert: »ein wunderbares Gefühl von Wahrhaftigkeit, von Ganzheit, von Stimmigkeit, sowas von einem Gefühl, ›Ja, so ist es!‹, auch von Erlösung und Entspannung«.

Was entgegensteht:

›Um Verzeihung bitten‹, vor allem wenn man mit Verständnis und Wärme nicht rechnen kann, wird oft als Demütigung empfunden – wahrscheinlich, weil wir als Kinder allzuoft

direkt oder indirekt genötigt wurden, uns *formal* zu entschuldigen. Ein inflationärer und oberflächlicher Gebrauch von Entschuldigungsformeln bewirkt das Gegenteil des Erwünschten, nämlich eine Verhärtung des Gegners. Entgegensteht manchmal auch die Annahme, daß eine ›Entschuldigung‹ als bloß formale gewertet werden könnte und dann wertlos wäre.

Wiedergutmachung wird deshalb vergleichsweise selten angeboten (bzw. erfragt, wie man diese leisten könnte), weil damit die Befürchtung einhergeht, der Gegner könne Forderungen stellen, die die eigenen Kräfte überfordern, er könne die Wiedergutmachung als Gelegenheit zu Rache und Demütigung mißbrauchen oder sie als vollständigen Freispruch von eigenen Konfliktanteilen werten.

26 Die Opferrolle verlassen

Wenn man in Gefahr ist, sich selbst als Opfer zu stilisieren oder als solches stigmatisiert zu werden: bewußt aus der Opferrolle herausgehen, sich aktiv definieren und verhalten, eigene Stärken suchen:

- sich seiner Kompetenzen versichern und/oder neue erwerben
- sich vorübergehend räumlich-zeitliche Distanz zum Konflikt verschaffen.

Die Begriffe ›Opfer‹ oder ›Täter‹ haben, lebensgeschichtlich und gesellschaftlich gesehen, längst ihre Eindeutigkeit verloren.⁴³ Insofern mag es problematisch erscheinen, vom Verlassen der Opferrolle zu sprechen. Opfer sein und die *Opferrolle* im Konflikt einnehmen, sind jedoch ›zwei paar Schuh‹. Man kann durchaus auch als ›Täter‹ die Opferrolle übernehmen. Mit dem Begriff ›Opferrolle‹ ist also keine objektive Feststellung der Schuldverteilung in einem Konflikt verbunden, sie kann vielmehr unabhängig davon eingenommen, zu- oder abgewiesen werden. In den meisten Konflikten sind die Beteiligten beides: Opfer *und* Täter. Erstens gibt es Opfer, die bei genauerem Zusehen im

aktuellen Konflikt auch einmal Täter waren, aber durch die Konfliktdynamik plötzlich auf die Verliererbahn geraten sind und sich nun als Opfer stilisieren (und auch fühlen). Zweitens gibt es in vielen Konflikten Täter, die in anderen Beziehungen selber Opfer sind oder waren. (So berichtet eine Beratungslehrerin von bestimmten Kindern: »Die ertragen keine hilflosen und ohnmächtigen Gesichter, die müssen sie dann schlagen,« weil diese sie »an ihre eigene Schwäche« erinnern). Schließlich gibt es Opfer, die z.B. aufgrund ihrer gesellschaftlichen Randstellung als *Projektionsflächen* benutzt werden und keinen oder nur einen sehr geringen »Täteranteil« haben.

Das Übernehmen einer Opferrolle erzeugt eine eigene Dynamik. Wenn man sich von ihr bestimmen läßt, verschlechtert dies in aller Regel die eigene Position und die Chancen für eine niederlagefreie konstruktive Konfliktaustragung. Im Extremfall kann das Gleiten in die Opferrolle zur selffulfilling prophecy werden: Man provoziert durch entsprechendes Agieren – z.B. durch demonstratives, anklagendes Zur-Schaustellen von Schwäche – Situationen, durch welche die Konfliktpartner geradezu gedrängt werden, sich verstärkt als »Täter« zu verhalten und Entscheidungen zutreffen, die ursprünglich vielleicht gar nicht in ihrer Absicht lagen. Gerade Personen, die auf den Anblick fremder Schwäche mit Gewalt antworten müssen, weil sie damit ihre eigene frühere Schwäche im Nachhinein zu beseitigen hoffen, reagieren auf eine *zur Schau gestellte* Opferrolle *besonders* heftig.

Da das Hineingleiten in die Opferrolle meist unbewußt passiert, ist es hilfreich, wohlwollende Beobachter im Verlauf eines besonders »schwierigen« Konfliktgeschehens nicht nur um Mitgefühl zu bitten, sondern auch um eine ehrliche Meinung dazu, ob man bereits in Gefahr ist, in die Opfer-Falle zu tappen. Aus der Opferrolle bewußt »auszusteigen« kann z.B. heißen aufzuhören, Akte »anklagender Schwäche« zu setzen oder anklagend um Gnade zu bitten, und statt dessen deutlich zu machen, daß man selber etwas *will* und zu *geben* hat. Dazu kann es nötig sein, sich auf seine inneren Ressourcen zu besinnen und z.B. neue Kompetenzen aufzubauen. Es kann auch sinnvoll sein, sich so lange vom Zentrum des Konfliktgeschehens zurückzuziehen, bis man nicht mehr in Gefahr ist, in diese Rolle zu rutschen.

43. Vgl. u.a. Thea Bauriedl, Opfer werden zu Tätern und Täterinnen – die unterschiedliche Verarbeitung des Traumas bei Jungen und Mädchen, in: dies., *Wege aus der Gewalt*, Freiburg im Breisgau 1992, S. 60–67

Erfahrung:

In einem selbstverwalteten Betrieb mit rund 15 Mitarbeitern, der dank externer Unterstützung über ein festes, aber zu kleines Budget verfügte, war nach langen Auseinandersetzungen eine Regelung vereinbart worden, daß turnusmäßig alle zwei Jahre immer ein anderer Mitarbeiter die Mittel für seine Stelle projektgebunden selbst beschaffen mußte.

Eine von diesem Verfahren Betroffene beschreibt das Dilemma, in das sie geraten war, folgendermaßen: Sie habe es als einerseits zutiefst kränkend empfunden, daß ausgerechnet sie für diese schwierige Aufgabe ausgewählt worden war; andererseits habe sie darin auch ein Stück Anerkennung seitens der Kollegen gespürt: »Die wird es schon schaffen!« Auf diese Doppelbotschaft habe sie entweder mit der Übernahme der Opferrolle oder mit einer Selbstdarstellung als besonders starke Mitarbeiterin reagieren können. Den Sog in die Opferrolle hat sie offensichtlich stark empfunden: »Ich war an dieser Stelle sehr gefährdet, auch zum sozial schwachen Mitglied zu werden«. Schon das Aussprechen der Kränkung wäre für sie der erste Schritt in diese Richtung gewesen. Der mühsam gefundenen Regelung zu widersprechen und zu sagen: »So geht das nicht! Ich übernehme das nicht« kam für sie nicht infrage. »Die Moral des Betriebs war: Das hat man auszuhalten.« Die Weigerung hätte sie zur Unperson gemacht.

Im Endeffekt entschied sich die Mitarbeiterin, mit ›noch mehr Leistung, noch mehr Arbeit‹ zu reagieren und ein gutes Projekt für die Außenfinanzierung zu entwickeln. Dadurch steigerte sie ihr betriebsinternes Ansehen erheblich. Zusätzlich aber begann sie mit einer Zusatzausbildung, und das sei der entscheidende Punkt gewesen: »Jetzt unternehme ich was, um mich nicht länger abhängig fühlen zu müssen! Ich muß mir ein zweites Bein aufbauen, das ist ja keine Lebensperspektive!«

Was entgegensteht:

Sich als Opfer zu fühlen, hat zweifellos psychoökonomische Vorteile. Man könnte in Analogie zum psychoanalytisch belegten ›Krankheitsgewinn‹ vom ›Opfergewinn‹ reden, wobei es sich in der Regel nicht um *bewußte* Strategien handelt: Der Betroffene kann sich z.B. ›moralisch überlegen‹ fühlen und muß sich dann mit den eigenen

Konfliktanteilen nicht oder weniger stark auseinandersetzen (siehe Punkte 19 und 24) oder er kann sich ›ein gutes Gewissen‹ mit dem Gedanken verschaffen, daß man als Opfer ja für die Beendigung des Konflikts nichts tun könne und alles vom guten Willen des Gegners abhängt. Diese Vorteile machen es schwer, die *Opferrolle* vom *Opfersein* überhaupt zu unterscheiden, insbesondere dann, wenn man durch den Konflikt bereits psychisch oder/und körperlich oder/und materiell stark geschwächt ist. Hätte man die Kraft, das Abgleiten in die Opferrolle zu *erkennen*, würde man vielleicht nicht hineingeraten.

27 Verhandlungsbereitschaft

Die eigenen Ziele, Positionen, Interessen und Mittel als verhandelbar verstehen und deklarieren, ohne sie vorschnell preiszugeben; Sicherheit über die eigenen unverrückbaren Punkte in diesem Konflikt zu gewinnen suchen, da dies insgesamt mehr Flexibilität und Offenheit ermöglicht.

Man mag überzeugt sein, das richtige Ziel und berechtigte Interessen zu verfolgen sowie legitime Mittel zu verwenden und kann dennoch zeigen, a) daß man die eigenen Ziele und Werte nicht für ein Absolutum hält, sondern andere daneben Geltung haben können, auch dort, wo sie sich widersprechen (Ambiguitätstoleranz) und b) daß man weiß, daß man sich auch irren kann. ›Der Mensch ist das des Irrtums fähige Wesen‹⁴⁴ – das gilt auch im Konflikt, und für *beide Seiten*. Wenn diese beiden Haltungen zusammenkommen, wird Konfliktklärung leichter.

In der Literatur zur Verhandlungsführung werden zahlreiche Verfahren beschrieben, wie man Verhandlungs- und Kompromißbereitschaft herstellen und zu einem Interessenausgleich zwischen verfeindeten Parteien kommen kann. Diese Literatur soll

44. Vgl. R. Steinweg/Volkhard Brandes/Frank Wende (Hg.) »Ich verbiete Euch zu gehorchen«. Ernst Werner – Lehrer aus Leidenschaft wider die politische Unvernunft. Dokumente, Erinnerungen, Wirkungen, Frankfurt/M. (Verlag Brandes & Apse) 1988

hier nicht referiert werden⁴⁵ Es geht hier lediglich um das Sich-selber-relativieren im Konflikt.

Erfahrung:

Mitglieder eines wissenschaftlichen Teams gerieten mit ihrem Projektleiter zunehmend und immer tiefer in unlösbar scheinende Auseinandersetzungen über die Formulierung von Teilergebnissen und die daraus abzuleitenden nächsten Arbeitsschritte. Die Mitarbeiter hatten den Eindruck, er wolle ihre Einsichten partout nicht gelten lassen und seine eigenen im schriftlichen Produkt um jeden Preis durchsetzen. Das Klima wurde zunehmend gereizt und frostig, die Zusammenarbeit und das Erreichen des Projektziels war infrage gestellt.

In dieser Situation entschloß sich der Projektleiter, seine Haltung in diesem Konflikt zunächst für sich selbst zu klären (siehe *Pkt. 17*) und in einem Brief an seine Mitarbeiter ausführlich darzulegen. Er fand heraus und konnte glaubwürdig machen, daß es ihm nicht um das ›Durchsetzen‹ seiner Standpunkte, also letztlich um Macht ging, sondern darum, die jeweils bestmögliche Lösung für ein Problem zu finden; *deshalb* beharre er so sehr darauf, *alle* vorgeschlagenen Lösungen für die jeweils anstehenden Probleme (auch die eigenen) sorgfältig unter die Lupe zu nehmen, also nicht um seine eigenen Ausgangsvorstellungen zu ›retten‹. Die könnten auch vollständig verworfen werden. Er empfinde das nicht als Prestigeverlust und müsse deshalb auch nicht darum kämpfen. Er wünsche sich ein aufrichtiges, gemeinsames Ringen um die zum jeweiligen Zeitpunkt erreichbaren Einsichten, die später im Lichte neuer Entwicklungen, Argumente und Entdeckungen auch gemeinsam wieder revidiert werden könnten.

Nach diesem Brief, der nie diskutiert wurde, entspannte sich die Atmosphäre merklich. Es ging nun auch für die Mitarbeiter nicht mehr um's ›Durchsetzen‹.

45. Ein guter Überblick findet sich bei Glasl, Konfliktmanagement, der seinerseits in der 5. Aufl. 1997 insbesondere auf folgende Arbeiten verweist: Ch. Besemer, Mediation. Vermittlung in Konflikten, Baden 1995, R. Fischer/W. Ury/B. Patton, Das Harvard-Konzept sachgerecht erfolgreich verhandeln, Frankfurt/New York 1995 und D. Weeks, The Essential Steps to Conflict Resolution, New York 1994

Was entgegensteht:

In stark eskalierten Konflikten wird Verhandlungsbereitschaft und eine Haltung der grundsätzlichen Revidierbarkeit eigener Positionen von den eigenen Parteigängern wie vom Gegner leicht als Schwäche ausgelegt, die es schnell zu nutzen gilt. Dies ist der Grund, warum in Osgoods ›GRIT‹-Verfahren (siehe Fußnote zu *Pkt. 22*, S. 79) dann, wenn auf einen einseitigen Schritt des Entgegenkommens eine negative Reaktion erfolgt, eine – begrenzte – Strafaktion empfohlen wird, die aber den geplanten nächsten einseitigen Entspannungsschritt gleichwohl nicht infrage stellt: Der Gegner soll nicht glauben, das Entgegenkommen sei eine Folge von Erschöpfung oder Schwäche. In *Wertkonflikten*, die sich mit Machtfragen vermischen wie in der eben berichteten Erfahrung, ergeben Sanktionen dagegen keinen Sinn, weil es ja gerade um das Entflechten der beiden Sphären geht und Sanktionen, selbst begrenzte, immer auch eine Machtdemonstration darstellen.

Verhandlungsbereitschaft erscheint zunächst sinnlos, wenn es nicht um ideelle Werte oder um Wahrheit, sondern um konkurrenzierende Ressourcen-Allokation oder Standortfragen geht, bei denen ein direkter Kompromiß in der Sache objektiv unmöglich ist (den ›Zuschlag‹ kann nur einer der Konkurrenten bekommen). Die Kunst besteht dann darin, *übergreifende*, von beiden Konfliktparteien anerkannte Werte und Ziele zu finden und daraus Kriterien abzuleiten, die eine Entscheidung *ohne Prestigeverlust für eine Konfliktpartei* erlauben – und zugleich nach materiellen Kompensationen für die Konfliktpartei zu suchen, die in der ursprünglichen Streitfrage den Kürzeren zieht.

28 Zur Klärung und zum Ende gelangen wollen

- a) ernsthaftes Interesse an der Entschlüsselung des gemeinsamen Problems zeigen, ohne die eigene Position zu verleugnen
- b) Abstand und Abschied nehmen vom Konflikt, ihn ›sich setzen lassen‹.

Der Begriff ›Klärung‹ hat zwei Aspekte: a) das inhaltliche Entwirren der Streitmaterie und b) das Auflösen, sich aus der Konfliktdynamik ›ausklinken‹, sich ›setzen lassen‹, statt das Trübe immer auf's neue ›aufzurühren‹.

- a) In manchen der von uns beobachteten Konflikte hatten die Konfliktpartner nur ein rhetorisches Verlangen nach Konfliktbeendigung. Sie verhielten sich jedoch weiterhin in einer Weise, die die Zusammenhänge eher vernebelte und beim Konfliktpartner den Eindruck von Undurchsichtigkeit hervorrief. In solchen Fällen ist die Verwirrung nicht nur die Folge eines Mangels an ›klarer Haltung‹ (Pkt. 17), sondern der Ausdruck anders gerichteter Bedürfnisse: Man *will* die Durchsichtigkeit nicht, die zur Konfliktbeendigung erforderlich wäre, weil man sich von der Unklarheit Vorteile bzw. eine bessere Kampfposition verspricht. Der deutlich bekundete Wille zur Klärung der Positionen, Interessen und Spielräume sowie ein sichtbares *Bemühen*, keine verwirrenden, undurchsichtigen, rein taktischen Signale zu setzen bzw. die Klarheit der eigenen Signale zu überprüfen, machen Konflikte erträglicher. Ein solches Bemühen ist in manchen Konfliktsituationen bereits das erreichbare Optimum.
- b) Im Verlauf der Konfliktgeschichte sind so viele Gefühle unterschiedlichster Art entstanden, so viele Verletzungen und unbeglichene Rechnungen, daß sich nichts mehr bewegt ohne die entschiedene Absicht, von dem ganzen Knäuel Abstand zu nehmen, ›auszulassen‹ und nicht mehr ›nachzulegen‹. Das aktive Nachsinnen darüber, *warum* man denn trotz eines Wunsches in dieser Richtung noch immer nicht loslassen kann, erschließt manchmal die dafür notwendige Bewegungsrichtung.

Erfahrung:

1. Eine Lehrerin beschreibt ein Verfahren, wie sie in einer Gymnasialklasse, die als Schulversuch zum ›Sozialen Lernen‹ geführt wurde, zur Klärung von Konflikten gekommen ist: Sie teilte Blätter aus, auf die jede/r schreiben konnte, ob er oder sie für oder gegen eine bestimmte Position in der betreffenden Auseinandersetzung war. Die Zettel hängte sie ohne Namensnennung und Kommentar an die Wand. Mittags nahm

sie alle Blätter mit nachhause, ordnete sie systematisch und brachte jedem Kind am nächsten Tag eine Kopie der Abschrift mit.

Die Kinder lasen die Stellungnahmen ihrer Mitschüler meist mit großer Aufmerksamkeit und hatten dann Gelegenheit, sich mündlich dazu zu äußern. Auffällig war das starke Interesse an den Meinungen der anderen: »Wie stehe ich, in welchem Kontext stehe ich mit Meinem, mit dem, was ich gesagt habe?« Sehr oft hörte die Lehrerin außerdem Äußerungen der Art: »Ich habe gar nicht gewußt, daß so viele von Euch so denken«, oder: »Diese eine Meldung, die finde ich aber ganz schlimm« Der Schutz der Anonymität war in diesem Fall bei der Artikulation der Meinungen sehr hilfreich, niemand mußte sich »entblößen«.

Die Konflikte wurden auf diese Weise zwar keineswegs gelöst, aber das erschien nach diesem Vorgang gar nicht mehr so wichtig: »Es hat sich geklärt, die Sache war klarer als vorher: worum es gegangen war, und was die Schwierigkeiten waren.«

2. Eine Interviewpartnerin berichtet von einem stark eskalierten Konflikt mit einem Kollegen, der trotz mehrerer Klärungsgespräche, in denen die persönlichen Standpunkte beider Kontrahenten nebeneinandergestellt worden waren, nicht zu Ende kommen wollte – unter anderem auch deshalb, weil er auch in ihr immer wieder von neuem aufflammte. Sie resümiert: »Da ist dann die Frage dran: Was muß jetzt noch geschehen, damit es wirklich *weitergeht*, damit es nicht beim Feststellen von Verletzungen [...] und beim Erklären von Standpunkten bleibt?« Den Wendepunkt beschreibt die Betroffene so: »Und ich habe mich dann gefragt, »Warum beschäftigt mich das immer noch? Warum kann ich nicht loslassen?« – Ich war immer noch am Ringen, was ich noch alles *sagen* muß, damit ich es loswerde – und dann habe ich es gewußt: Ich bin immer noch nicht angekommen, ich hab immer noch das Gefühl, ich habe ganz viel von mir gesagt, habe viel erzählt [...], bin aber immer noch nicht angekommen.«

Diese Erkenntnis war der Schlüssel für ein neuerliches Gespräch mit dem Kollegen, in dem sie ihn schließlich erstens aufforderte, sich definitiv bei ihr zu entschuldigen, und in dem sie zweitens Reste ihres immer noch vorhandenen eigenen Mißtrauens ihm gegenüber offenlegte und ihn bat, auch dazu Stellung zu beziehen: »Ich glaube, daß sich dein Verhalten in Zukunft nicht ändern wird, sondern daß du es beibehalten wirst.

Und dazu muß ich jetzt mal was hören!« Erst nach diesem Gespräch sei sie selbst auch innerlich dazu bereit gewesen, den Streit mit dem Kollegen tatsächlich beizulegen.

Was entgegensteht:

1. In den – nicht seltenen – Konflikten, die gerade dadurch charakterisiert sind, daß ein Konfliktpartner hin- und hertaktiert, mal so und mal so sagt oder tut, in der face-to-face-Situation Zugeständnisse macht oder sogar Einverständnis bekundet (›nach dem Munde redet‹) und am nächsten Tag bzw. ›hinterrücks‹ entgegengesetzt entscheidet, garantiert der Wille zur Klärung allein keinen Zugang zum Konfliktzentrum: Verschleierung und Nebel sind schwerer zu handhaben als klare, harte Konturen.
2. Bedürfnisse nach Rache und Aufrechnung, manchmal kaschiert als Verlangen nach Recht und Gerechtigkeit (oder auch tatsächlich damit vermennt) sowie die Scham darüber sind in der Lage, die Einsicht in die Notwendigkeit des Loslassens immer wieder zu unterspülen.

Basisfähigkeiten – oder was muß man haben, um tun zu können, was man möchte?

Konflikttheorie und Konfliktpraxis – dazwischen liegen Welten und zugleich die Frage: Was wünsche ich mir konkret: Wie will ich's haben im Konflikt? Nicht zuletzt, um der Suche nach den individuellen Wünschen und Vorstellungen Raum, Grundlage und berechnete Hoffnung zu geben, haben wir uns dazu entschlossen, die Darstellung von Haltungen und Verhaltensweisen, die von einzelnen Personen im Konfliktfall bereits erfolgreich und zufriedenstellend angewandt worden sind, so breit und detailliert anzulegen.

Aber mit dem Wunsch ist nicht automatisch auch die Fähigkeit gegeben, ihn zu verwirklichen. Ohne den tiefen Wunsch, sich auf eine bestimmte Weise ›halten‹ und verhalten zu können, geht zwar gar nichts – er ist die Triebfeder und die bewegende Kraft. Aber er braucht gewissermaßen innere Werkzeuge, um sich verwirklichen zu können. Eines dieser Werkzeuge ist zweifellos die intellektuelle Einsicht in die – prinzipielle oder situative – Angemessenheit einiger der von uns empirisch aufgefundenen 28 Haltungen und Verhaltensweisen; aber auch eine solche Einsicht reicht, wie bereits S. 17 dargelegt, keineswegs aus, um im konkreten Konfliktfall entsprechend agieren zu können. Bestimmte grundlegende Fähigkeiten muß der oder die einzelne offensichtlich schon mitbringen, damit erwünschte Haltungen und Verhaltensweisen im Konfliktfall tatsächlich realisierbar werden bzw. – was sehr viel ist – die Möglichkeit besteht, sich im konkreten Konfliktfall für oder gegen sie zu entscheiden.⁴⁶

Unsere Forschungsfrage lautete daher: Was befähigt mich dazu, auch unter dem erhöhten äußeren und emotionalen Druck, den eskalierte Konfliktsituationen meist mit sich bringen, angesichts von Bedrohung, Stress, strukturellen Zwangslagen und

46. Darin liegt der Unterschied zwischen Haltungen bzw. Verhaltensweisen und Fähigkeiten: Die letzteren müssen allemal abrufbar vorhanden sein – im Fall der Haltungen und Verhaltensweisen hat man die Wahl und kann sich bewußt dafür oder dagegen entscheiden!

systemischen Verwicklungen zumindest einige jener Haltungen und Verhaltensweisen zur Verfügung zu haben, die mir persönlich adäquat erscheinen?

Fünf *Grund*-Fähigkeiten im Konflikt haben wir aus unserem Interviewmaterial, vor allem aber durch eine Systematisierung potentieller Konfliktsituationen, eine assoziative Zuordnung von Fähigkeiten, die zu ihrer Bewältigung erforderlich sind, und durch Introspektion erschlossen.⁴⁷ Ihre Benennung mag im einzelnen willkürlich erscheinen, ihre Grundausrichtung oder besser ihr ›Feld‹ sollte aber im folgenden deutlich werden: die Fähigkeit, sich im Konflikt *selbst wiederzufinden* – dann, wenn einem der Boden unter den Füßen zu entweichen droht, das Eigene bestimmen, achten und hochhalten können; *Zuwendungsfähigkeit* – sich dem Gegner bzw. Konfliktpartner zuwenden, ihn wahrnehmen und Signale des Wahrnehmens und Zugewandtseins geben können; die Fähigkeit zur *kritischen Selbstbefragung* – einen Standpunkt, eine Perspektive, ein Gefühl außerhalb der eigenen Person probeweise wählen (einnehmen, spüren) und dadurch sich selbst bzw. Eigenes in Frage stellen (lassen) können; die Fähigkeit *unter Druck mit Komplexität umzugehen* – sich in einem vielschichtigen, unübersichtlichen und verwirrenden Konfliktfeld orientieren und trotz hoher Belastung einzelne Konfliktfaktoren voneinander unterscheiden, in ihrer Reichweite sowie Bedeutung bestimmen und sukzessive angehen können; und schließlich die Fähigkeit zur *sozialen Auseinandersetzung* – in Hinblick auf andere Personen oder Gruppen oder mit ihnen Maßnahmen ergreifen und Schritte setzen können, die Bewegung in den Konflikt bringen.

Ehe wir diese fünf Fähigkeiten, die uns für die konstruktive Bearbeitung von Konflikten grundlegend erscheinen, etwas genauer zu charakterisieren bzw. ihr Be-

47. Dazu haben wir eine Tabelle entworfen, in der links die Phänomene bzw. Herausforderungen aufgelistet werden, mit denen man es im Konflikt zu tun hat, und rechts die Fähigkeiten, die man braucht, um ihnen begegnen zu können. Diese rund 15 Seiten umfassende Tabelle kann hier nicht wiedergegeben werden (beziehbar über die Adresse in Anm. 1, S. 1); wir beschränken uns darauf, das Ergebnis dieses Versuchs mitzuteilen. Die linke Hälfte dieser Tabelle ist wiederum unterteilt in eine Spalte Handlungsformen und Gefühlsausdrücke, mit denen man durch den Gegner konfrontiert werden kann, die einem also quasi von außen entgegentreten, und eine Spalte für die den eigenen Aktions- und Reaktionsformen bzw. Gefühlsaufwallungen, die einen im Konflikt gewissermaßen von innen überfallen und von denen man nicht selten ebenso überrascht ist wie von denen, die von außen auf einen einstürmen. Entsprechend ist auch die rechte Hälfte der Tabelle in zwei Spalten unterteilt: eine für die Fähigkeiten, die benötigt werden, um mit den ›äußeren‹, und eine für die Fähigkeiten, um mit den ›inneren‹ Herausforderungen im Konflikt umgehen zu können.

deutungsfeld zu entfalten versuchen, möchten wir darauf hinweisen, daß sie nicht identisch sind mit den ganz allgemeinen Fähigkeiten des Menschen: das Vermögen zur Sinneswahrnehmung (einschließlich des Gleichgewichtsinns), und die geistig seelischen Grundfähigkeiten Fühlen, Denken/Vorstellen, Wollen und Handeln. Ohne diese Fähigkeiten wäre auch in Konflikten selbstverständlich nichts auszurichten. Sie liegen den konfliktspezifischen Fähigkeiten zugrunde. Die genannten fünf Grundfähigkeiten der konstruktiven Konfliktaustragung, die sich ihrerseits wieder in etwa 40 Einzelfähigkeiten differenzieren lassen, müssen jedoch zusätzlich dem Kern nach vorhanden sein.

Die Einzelfähigkeiten, von denen bei weitem nicht jede in jedem Konflikt aktiviert wird, stellen Formen, Facetten, Ausprägungen und Konkretisierungen der angenommenen fünf Grundfähigkeiten dar. Dabei sind gelegentlich die Übergänge von erwerbbaaren oder zumindest verstärkbaren Fähigkeiten zu dem, was man gemeinhin als ›Eigenschaft‹ eines Menschen ansieht, fließend. Die Bedeutung und Reichweite der fünf Grundfähigkeiten soll nun durch Benennung einiger dieser Einzelfähigkeiten etwas genauer entfaltet werden.

Schaubild: Hypothetischer Aufbau der konfliktrelevanten Fähigkeiten



spezielle konflikt- relevante Fähigkeiten	Einzelfähigkeiten und Fertigkeiten der konstruktiven Konfliktaustragung	zum Beispiel: <i>Selbstaufmerksamkeit (I), Empathiefähigkeit, Kontaktfähigkeit (II), Kritik annehmen können (III), Frustrationstoleranz und Verortungsfähigkeit im Konflikt (IV), Verhandlungs- und Balancefähigkeit (V).</i>	S o z i a l e r M u t
	Basisfähigkeiten der konstruktiven Konfliktaustragung	V. Fähigkeit, sich gegenüber-, auseinander- und zusammenzusetzen IV. unter Druck mit Komplexität umgehen können III. Fähigkeit zur kritischen Selbstbefragung II. Zuwendungsfähigkeit I. sich im Konflikt selbst wiederfinden können	
Allgemein- menschliche Grundfähig- keiten	Geistig-seelische Grundfähigkeiten	Entscheiden und Handeln Zielorientierung / Wollen Denken, Vorstellen, Analysieren, Urteilen Fühlen, Erleben, Spüren	
	Fähigkeit zur Sinnes- wahrnehmung	Sehen, Hören, Riechen, Schmecken, Tasten, Spüren, Gleichgewichtssinn	

I Sich im Konflikt selbst wiederfinden können

Auf der Basis dieser Grundfähigkeit können Einzelfähigkeiten oder Fertigkeiten entstehen wie die Fähigkeit zur *Selbstaufmerksamkeit* (was tue ich, was geht mir durch den Kopf, was berührt mich?), zur ›*Selbstepathie*‹⁴⁸ (Signale des eigenen Körpers, innere Bewegtheit und eigene Gefühle gelten lassen können und zu verstehen suchen) sowie zum aktiven *Umgang mit Grenzen* (was je nach Situation auch bedeuten kann, sich zurückzuziehen oder auf andere Weise Platz zu verschaffen, aber nicht: den Kontakt

48. M. Rosenberg: »Give yourself empathy« ⇒ *Prozeß der gewaltfreien Kommunikation*

abzubrechen). Diese Grundfähigkeit ist auch die Voraussetzung für das Entstehen von *Selbstsicherheit* und die Fähigkeit, sich *mit der eigenen Stärke identifizieren* zu können, ferner für die Herausbildung von *Standfestigkeit* z.B. gegenüber Zumutungen, aggressiv vorgetragene Forderungen, beleidigende Provokationen, usw. (wozu auch die Fähigkeit gehört, gegen äußerlich Naheliegendes oder von außen Nahegelegtes der eigenen ›inneren Stimme‹ zu folgen), und für *Entschiedenheit* und *Gelassenheit* im Konflikt. Zur Selbstfindungsfähigkeit gehört schließlich das Vermögen, persönliche Prioritäten in bezug auf die gesellschaftlich vermittelten ethischen Werte zu setzen bzw. die lebensgeschichtlich bedeutsam gewordenen eigenen ethischen Grundentscheidungen genau zu kennen und auch im Konfliktfall zu respektieren (*Wertebewußtsein*).

II Zuwendungsfähigkeit

Auf der Basis dieser Grundfähigkeit können sich Einzelfähigkeiten oder Fertigkeiten entwickeln wie *Kontaktfähigkeit*, die Fähigkeit, in sich Raum zu schaffen für *Neugier* und *Offenheit* auch in bezug auf Widriges und Entgegengesetztes, *Aufmerksamkeit und Sorgfalt* auch für den befremdlichen Gegner aufzubringen und selbst dieses Befremdende ernst-nehmen zu können, bis hin zur *Empathiefähigkeit*: dem Vermögen, sich in die Sichtweisen, Strukturzwänge, Gefühle und Bedürfnisse von Personen und Gruppen hineinzudenken und zu fühlen, deren Wertmaßstäbe, Erwartungen und Handlungsformen den eigenen schroff entgegengesetzt sind. Auch die Bereitschaft und das Vermögen, einen *Vertrauensvorschuß* oder *Anerkennung* zu geben sowie *Versöhnungsgesten* zu setzen, sind Formen der Zuwendungsfähigkeit.

III Fähigkeit zur kritischen Selbstbefragung

Auf der Basis dieser Grundfähigkeit kann sich die Fähigkeit zur *Selbstkritik* entwickeln: Schwächen, Schwachstellen, Fehler und Fehleinschätzungen erkennen und sich eingestehen können, das Vermögen, quasi von außen den »eigenen Schatten«, den »Doppelgänger« wahrzunehmen, unter den eigenen Argumentationen eigensüchtige Motive zu erkennen oder bei sich selbst *Ideologiemomente* zu entdecken, ferner die Fähigkeit, eigenen *Übertragungen und Projektionen* auf die Spur zu kommen. Das Vermögen zur kritischen Selbstwahrnehmung kann im Umgang mit dem Gegner oder auch mit Verbündeten in passive Kritikfähigkeit münden: *Kritik* und entgegengesetzte Wertungen von anderen hören und teilweise *annehmen* können, ohne sich selbst dadurch zu verlieren. Sehr wichtig ist ferner die Fähigkeit, sich im richtigen Augenblick selbst *zurücknehmen* zu können (sowohl in der räumlichen Präsenz als auch in der Dimension der Zeitbeanspruchung). Besonders hilfreiche Ausprägungen dieser Grundfähigkeit sind *Humor* und *Selbstironie*.

Die Fähigkeit zur kritischen Selbstbefragung ist jedoch nicht nur die Kunst, das eigene Dunkle »wahr-zunehmen«. Wenn sie sich mit der Selbstfindungsfähigkeit paart, kann sich daraus auch die Fähigkeit entwickeln, konfliktverursachtes Leid positiv zu wenden bzw. es zur eigenen Weiterentwicklung zu nutzen (*Leid transformieren*).

IV Unter Druck mit Komplexität umgehen können

Diese Grundfähigkeit hat drei Komponenten, die hier zum Zweck der Darstellung getrennt werden, aber in eins zu denken sind, weil sie real unmittelbar ineinander übergehen und erst in dieser Kombination konfliktspezifisch sind: eine konditionsbezogene, eine analytische und eine handlungsbezogene.

- a) **Belastungsfähigkeit:** das Vermögen, seine *Kräfte einzuteilen*, im Wechsel von Leistung und Entspannung einen angemessenen Umgang mit An- und Überforderung zu finden und die Belastung dadurch zu relativieren, daß man den »Blick nach vorne richtet«. Die Fähigkeit, sich aus der *Konfliktverstrickung zu lösen*, Abstand zu

nehmen und Teilaspekte des Konflikts auf sich beruhen zu lassen, ist ebenfalls ein Aspekt der Belastungsfähigkeit.

Ein wesentlicher Bestandteil von Belastungsfähigkeit ist ferner die *Frustrationstoleranz*: Folgt man *Friedrich Glasl*, so setzt Frustrationstoleranz sich aus folgenden vier Fähigkeiten zusammen:⁴⁹

- *Ambiguitätstoleranz*: das Aushalten und Stehenlassen von Ambivalenzen; ertragen können, daß es in bezug auf Vorstellen und Fühlen nicht ›richtig‹ und ›falsch‹ gibt bzw. daß ein Ding, eine Position, eine Überzeugung usw. mehrere Seiten haben kann, die je nach Standort und Phase anders gewichtet werden.
 - *Time-Span Capacity* (entdeckt von *E. Jaques*): die Fähigkeit, eine bestimmte Zeitspanne lang mit der Ungewißheit umgehen zu können, ob die Entscheidung vom Zeitpunkt X richtig war, d.h. sich diese Ungewißheit einzugestehen und trotzdem Kurs zu halten, oder auch ›standhaft im Ziel, flexibel auf dem Weg‹ zu sein;
 - *Komplexitätsspanne* (das räumliche Pendant zum Time span, ebenfalls von *E. Jaques* herausgearbeitet): auch angesichts einer verwirrenden Vielzahl von Faktoren den Überblick behalten bzw. das Ganze sehen und zugleich damit umgehen können, daß diese Fähigkeit bei unterschiedlichen Menschen in unterschiedlichem Ausmaß vorhanden ist.
 - *Unfreeze-Tolerance*: Die Fähigkeit, erworbene mentale Strukturen loszulassen, über Jahre Gelerntes wieder zu verlernen, also feste Urteile und Gewißheiten infrage stellen zu können: Strukturauflösungs-Fähigkeit, ›heimatlos werden können‹.
- b) ***Orientierungsfähigkeit***: Das ist zunächst einmal die Fähigkeit, sich selbst im Konflikt *verorten* zu können: Wo stehe ich in dieser Auseinandersetzung? (Bestimmung von Rolle, Strukturen und Kräften); ferner die Fähigkeit, sich *Klarheit* über die eigenen Ziele und Prioritäten zu verschaffen (*Zielorientierung*), die eigenen Handlungs-*Spielräume zu bestimmen* und unterschiedliche Möglichkeiten, die sich dabei eröffnen, gegeneinander abzuwägen.

⁴⁹. dargestellt während der Konsultation der Berghof Stiftung, siehe S. 9, Anm. 9. Glasl hält die Frustrationstoleranz in diesen vier Facetten für die *entscheidende* Voraussetzung bzw. Fähigkeit im Konflikt.

Ein zweiter Aspekt der Orientierungsfähigkeit ist das Vermögen, zwischen eigenen und fremden Gefühlen, zwischen Strukturzwängen und Intentionen, zwischen Phantasien und überprüfbarer, überprüfter Wirklichkeit oder z.B. zwischen momentaner Verstimmtheit und längerfristigen Problemen *unterscheiden* zu können.⁵⁰ Zum Unterscheidungsvermögen gehört auch die unter III erwähnte Fähigkeit, Übertragungen und Projektionen durchschauen zu können (dort: bei sich selbst, hier – mit großer Vorsicht – auch in bezug auf die anderen Konfliktbeteiligten); das gleiche gilt für das *ideologiekritische Vermögen*, d.h. die Fähigkeit, interessenbedingte oder kollektiv tradierte falsche Zuordnungen, Annahmen und Verallgemeinerungen (insbesondere, wenn ein Teil für das Ganze gesetzt wird) auch bei anderen als solche erkennen zu können.

- c) **Die Fähigkeit, Teilprobleme aktiv aufzugreifen:** erkannte Handlungsspielräume tatsächlich zu *nutzen*, dabei *schrittweise vorzugehen* und sich auch *mit Teilerfolgen zu begnügen*, ohne während des Handelns das eigene Ziel aus dem Auge zu verlieren (*Zielorientierung halten*).

V Die Fähigkeit zur sozialen Auseinandersetzung

Auch diese Grundfähigkeit gliedert sich in drei ineinandergreifende Komponenten: die Fähigkeit, das, was man selber will, auch ernsthaft und überzeugend zu vertreten, ein Gefühl für Balance und die Fähigkeit, sich mit anderen zusammenzuschließen.

- a) Die Fähigkeit, **Wünsche, Bedürfnisse und Interessen zu ›vertreten‹**: Dazu gehört zuallererst, Dinge direkt ansprechen und ›beim Namen nennen‹ zu können (*Thematisierungsfähigkeit*) – mit fließendem Übergang zur *Konfrontationsfähigkeit* (das eigene Anliegen auch gegen den erwarteten wie

50. Die hier angesprochene Unterscheidungsfähigkeit setzt zwar das oben erwähnte allgemein menschliche Vermögen zum unterscheidenden, analysierenden Denken voraus, geht aber darin nicht auf: Im *Konflikt* bedeutet ›unterscheiden‹ eine viel größere *emotionale* Anstrengung als sonst, ist weit mehr als ein intellektueller Akt.

faktischen Widerstand des Gegenübers und trotz der möglicherweise vorerst negativen, vielleicht heftigen und unangenehmen Reaktionen klar und deutlich zu präsentieren).

Ein zweiter großer Bereich dieser Fähigkeit ist das *Verhandlungsgeschick*: Dazu gehört erstens eine *klare Selbstdarstellung* nach außen, beruhend auf der unter IV erwähnten Zielorientierung, zweitens die Fähigkeit, schon *während der Konfrontation*, zu signalisieren, daß man trotzdem mit dem Gegner bei der Bearbeitung des Konflikts *kooperieren* wird; drittens sehr viel soziale Phantasie bei dem Versuch, *Gemeinsames* (Ziele und Strategien) zu (*er-*)*finden* und anzubieten und viertens die Fähigkeit, *Kompromisse* einzugehen, die keine Seite kompromittieren.

- b) **Balancefähigkeit** ist ein Gefühl für Gleichgewicht oder Ungleichgewicht in bezug auf Raum, Kräfteverhältnisse und zeitlicher Zuwendung, auch in bezug auf größere Zusammenhänge.⁵¹ Die Fähigkeit, ausgleichend zu wirken, setzt dieses Balancegefühl voraus. Unmittelbar konfliktrelevant ist ferner die auf diesem Gefühl für Gleichgewicht beruhende Geschick, *die optimale Nähe* oder *Distanz* zum Gegenüber zu erkennen und einzuhalten sowie ein Sinn für *Fairness* und Gerechtigkeit – auch für den Gegner. *Vor-Sicht* und Umsicht, unerlässlich bei jedem Versuch, die eigenen Bedürfnisse und Interessen zur Geltung zu bringen, lassen sich ebenfalls als Ausprägung dieses Balancegefühls verstehen. Die Fähigkeit, in kritischen Verhandlungs- oder Auseinandersetzungs-Situationen einen *entschärfenden Ton* zu finden, der auch die Bedürfnisse des Gegners berücksichtigt (z.B. »das Gesicht zu wahren«) dürfte ebenfalls eine Ausprägung der Balancefähigkeit sein. Das gleiche gilt für die häufig angesprochene *Dialogfähigkeit*, die man zusammenfassend als die Kunst beschreiben könnte, fest und selbstkritisch bei sich *und* in »ausgewogener Weise« offen für den anderen, seine Gefühle, Bedürfnisse, Sichtweisen und Gesichtspunkte zu sein.

51. Ob und wie dieses Gefühl und die darauf beruhende *geistige* Fähigkeit mit dem *körperlichen* Gleichgewichtssinn verknüpft ist, sei hier dahingestellt.

In mesosozialen Konflikten wird man in der Regel seine Bedürfnisse, Interessen und Wünsche nur erfolgreich ›vertreten‹ können, wenn man dies gemeinsam mit anderen tut. Die dritte notwendige Komponente dieser Grundfähigkeit ist daher das Vermögen, sich mit anderen ›zusammenzutun‹, bildlich gesprochen: sich ›*zusammensetzen*‹.

- c) **Assoziierungsfähigkeit:** sich anderen zugesellen, ›assoziieren‹, d.h. das *soziale Umfeld* so *gestalten* zu können, wie man es für einen verantwortungsvollen Umgang mit dem Konflikt benötigt. Das erfordert vor allem Augenmaß für das, was man von anderen bekommen kann, was man selber dafür geben muß und möchte, was ›motivierend‹, ›angenehm‹ und ›zumutbar‹ ist. Im einzelnen kann die Assoziierungsfähigkeit sich in dem Vermögen zur *Koalitionsbildung zeigen*, was nicht mit ›Packelei‹ gegen den Gegner zu verwechseln ist: sich *Bestätigung und Stärkung von außen holen* zu können, d.h. das Vermögen, die dafür notwendigen Schritte zu setzen, ist oft wesentlich für den (Wieder-) Aufbau des eigenen Selbstwertgefühls. Zugleich lassen sich schwere Konflikte ohne wohlwollende Kritik von Vertrauenspersonen am eigenen Verhalten – und vor allem an den Phantasien und Bildern, die einen mehr und mehr beherrschen – kaum bewältigen. Das Vermögen, sich ein ›*Feedback*‹ von Freunden *zu erbitten* und es produktiv umsetzen zu können, ist daher besonders wichtig. Auf angemessene Weise *Hilfsinstanzen einschalten* können (auf den ersten Eskalationsstufen neutrale Vertrauenspersonen, die vermittelnd zu wirken imstande sind, auf tieferen professionelle Konfliktberater oder Mediatoren), ist eine in Mitteleuropa noch relativ seltene Fähigkeit. Zu erwähnen ist hier schließlich das Geschick, sich in *mehreren Sozialsystemen gleichzeitig* zu verankern und diese Verankerung bei Bedarf im Konflikt zu *aktivieren*, ohne sie zu überlasten oder zu unterfordern.

Sozialer Mut

Quer zu all diesen Bestimmungen steht eine für konstruktive Konfliktaustragung unabdingbare Fähigkeit, die wir als ›sozialen Mut‹ bezeichnen möchten: die Bereitschaft und das Vermögen, die jeweils in einer konkreten Konfliktsituation erforderliche Grund-

oder Einzelfähigkeit auch einzusetzen. Dabei spielt es kaum eine Rolle, ob die betreffende Fähigkeit nach ›außen‹ oder nach ›innen‹ gebraucht wird. Die Fähigkeit, sich einzelnen Problemen zuzuwenden, sie wahrzunehmen, bedeutet im Konflikt nichts ohne den Mut, das Wahrgenommene auch zur Kenntnis zu nehmen, sich und anderen einzugestehen – wie bitter es auch sein mag. ›Konfrontationsfähigkeit‹ hilft wenig, wenn der Mut fehlt, eine als notwendig erkannte Gegenüberstellung auch tatsächlich im richtigen Moment herbeizuführen und nicht aus Mangel an Mut zu verschleppen.

Die Kategorie ›sozialer Mut‹ unterscheidet sich insofern prinzipiell von allen anderen hier genannten konfliktrelevanten Fähigkeiten, als dieser erstens in den *meisten* konfliktiven Situationen in kleinerer oder größerer Dosierung erforderlich ist und zweitens, weil er per definitionem in jeder neuen Situation neu ›aufgebaut‹ werden muß. Ein analog zu den anderen Konfliktfähigkeiten prinzipiell zur Verfügung stehender Mut wäre ein Widerspruch in sich: Wer ›immer‹ mutig ist, ist es niemals. Nur wer Angst empfindet und vor einer Schwelle steht, die zu überschreiten viel Überwindung kostet, ist mutig, wenn er/sie es dennoch schließlich tut. Insofern kann Mut auch nicht als definitiv anhaftende oder persönlichkeitsinhärente ›Eigenschaft‹ verstanden werden. Es mag nach außen so aussehen, als ob die eine Person mutiger als die andere ›ist‹. In Wirklichkeit sind ›Schwellen‹ nur subjektiv bedeutsam und wahrnehmbar – für den einen erfordert eine bestimmte Schwelle viel, für den anderen, der sie lange gewohnt ist, ganz wenig Mut.

›Sozialer Mut‹ unterscheidet sich jedoch in einem Punkt nicht von den anderen Fähigkeiten: Er kann wachsen, und es ist möglich, dieses Wachstum individuell und in oder durch Gruppen zu fördern.⁵²

Üben und Probehandeln unter kritischer gegenseitiger Begleitung und Rückmeldung können – wie wir für einige der angeführten 28 Elemente (z.B. für den Punkt 17 ›eine klare Haltung einnehmen‹) nachgewiesen haben⁵³ – Einzelfähigkeiten fördern und steigern und damit einzelne Haltungen und Verhaltensweisen in konfliktiven Belastungssituationen verfügbar machen. Allerdings wäre es vermessen zu glauben, man

52. Siehe ›Gewalt in der Stadt‹ S. 286ff., wo der Nachweis erbracht wird, daß – völlig unbeabsichtigt – eine bestimmte Form von kollektiver Selbstreflexion ›mutig macht‹.

53. Siehe oben S. 68.

könne die erforderlichen fünf *Grundfähigkeiten* in Prozessen der sekundären Sozialisation veranlassen. Diese Veranlagung muß sehr viel früher erfolgen – wenn sie nicht überhaupt als ›condition humaine‹ vorauszusetzen ist, mindestens in Form von ›Spurenelementen‹ (*Horst Rumpf*).

Abschließend sollen nun die 28 empirisch gefundenen hilfreichen Haltungen und Verhaltensweisen und die mehr oder weniger spekulativ erschlossenen Fähigkeiten in Form einer *Tabelle* aufeinander bezogen werden. Das Ergebnis wirkt in einigen Punkten wie im Fall der Empathiefähigkeit (Nr. 3) zunächst tautologisch; doch zeigt dieser Fall zugleich, daß eine bestimmte Haltung oder ein bestimmtes Verhalten in der Regel nur auf der Basis *mehrerer* Grundfähigkeiten zustandekommt.

Aus der Tabelle lassen sich die Anforderungen an eine systematische Vorbereitung auf konstruktive Konfliktaustragung ablesen, auf die an anderer Stelle eingegangen werden soll.

Tabelle: ***Hilfreiche Haltungen/Verhaltensweisen und die dazu benötigten Fähigkeiten***

Bei sämtlichen Stichworte in der Tabelle ist immer der Tabellenkopf ›Fähigkeit zu ...‹ mitzudenken: Es geht nicht um eine Auflistung von im Konflikt nützlichen Tätigkeiten, sondern um das innere Vermögen zu diesem Tun bzw. um diejenigen Fähigkeiten, die es ermöglichen, im Konflikt eine bestimmte Haltung einzunehmen oder ein bestimmtes Verhalten realisieren und zeigen zu können. Die Stichworte sind also *keine Handlungsimperative*, sondern Hinweise darauf, welche Fähigkeiten in der Sozialisation und in der Vorbereitung auf Konflikte entwickelt und gepflegt werden sollten.

Um die Tabelle nicht zu überfrachten, werden jeweils nur die betreffende Basisfähigkeit (im Tabellenkopf) und die Einzelfertigkeiten der ›Endstufe‹ angeführt, nicht jedoch die Zwischenstufen, die im Text S. 104–111 die zahlreichen Einzelfähigkeiten bei ›Unter Druck mit Komplexität umgehen können‹ und ›Sich gegenüber, auseinander- und zusammensetzen können‹ gliedern (Belastbarkeit, Orientierungsfähigkeit, Teilprobleme aktiv aufgreifen können; Bedürfnisse und Interessen ›vertreten‹ können, Balancegefühl, Assoziierungsfähigkeit). Diese Gliederung wird in der Tabelle lediglich durch eine halbe Leerzeile angedeutet. Die Kleinbuchstaben a, b, c beziehen sich auf die entsprechenden Aspekte der linken Spalte.

Haltungen und Verhaltensweisen		Fähigkeit zu / zum / zur				
		Sich selbst Wiederfinden im Konflikt	Sich dem Gegner / Konfliktpartner zuwenden	kritischen Selbstbefragung	Unter Druck mit Komplexität umgehen	Gegenüber-, auseinander- und zusammensetzen
1	<i>Kontakt mit dem Konfliktpartner suchen und halten</i>	Selbstsicherheit Grenzen ziehen Entschiedenheit Wertebewußtsein	Neugier Offenheit Aufmerksamkeit Sorgfalt Anerkennung	Perspektivenwechsel Humor, Selbstironie Kritik annehmen	Entspannung Sich aus der Konflikt- verstrickung lösen Ambiguitätstoleranz Unfreeze-Tolerance	Thematisierung Kooperieren während der Konfrontation Nähe-Distanz-Balance Entschärfender Ton Hilfsinstanzen einschalten
2	<i>Zeit nehmen für die Auseinandersetzung</i>	Selbstaufmerksamkeit Gelassenheit Wertebewußtsein	Neugier Offenheit	Selbstkritik: eigene Abwehr (»keine Zeit«) erkennen Humor, Selbstironie	Entspannung Eig. Kräfte einteilen Time-Span Unterscheiden (hier: Vor- wand für »keine Zeit« – echte Dringlich- keiten) Schrittweise vorgehen	Zuwendungszeiten aus- balancieren
3	<i>Einfühlung Empathie Mitgefühl</i>	Selbstsicherheit Wertebewußtsein	Neugier, Offenheit Aufmerksamkeit Empathie	Perspektivenwechsel sich selbst zurück- nehmen	Ambiguitätstoleranz Unterscheiden (hier: ei- genes – fremdes Gefühl)	Zuwendungszeiten aus- balancieren
4	<i>Das eigene Selbstwert- gefühl stärken</i>	eig. Stärke sehen Wertebewußtsein (z.B. »alle Menschen sind wertvoll«)		Leid transformieren	Eigene Kräfte einteilen Zielorientierung Unterscheiden (hier: par- tielle Deizite – Persön- lichkeit) Teilerfolge akzeptieren	

5	Körperliche Zustände <i>a) wahrnehmen</i> <i>b) ausdrücken</i>	Selbstaufmerksamkeit Selbstempathie Selbstsicherheit Grenzen ziehen Entschiedenheit	b) Kontakt Vertrauensvorschuß	Leid transformieren	a) Entspannung Sich aus der Konfliktverstrickung lösen b) Unterscheiden (hier: mitteilen – erpressen)	b) Thematisierung Kooperieren während der Konfrontation Klare Selbstdarstellung
6	Anerkennung <i>a) signalisieren</i> <i>b) annehmen</i>	a) Gelassenheit Wertebewußtsein Grenzen ziehen b) Selbstsicherheit Eigene Stärken sehen	a) Aufmerksamkeit Sorgfalt Anerkennung Vertrauensvorschuß Versöhnungsgesten Offenheit, Öffnung	Humor	Entspannung Sich aus der Konfliktverstrickung lösen Time-Span Unterscheiden (hier: Teil-Anerkennung -Selbstpreisgabe/ ›Verrat‹) Teilerfolge akzeptieren	a) Dialog Entschärfender Ton b) Balance: annehmen – geben; Nähe – Distanz
7	Die Botschaften des Konfliktpartners ernst nehmen	Wertebewußtsein	Neugier Offenheit Empathie Sorgfalt		Sich aus der Konfliktverstrickung lösen Ambiguitätstoleranz Unfreeze-Tolerance Unterscheiden (hier: Bedürfnisse /Interessen – Selbstdarstellung des Gegners; Intention – ›Begleitmusik‹; Ziele – Gefühle)	Konfrontation Dialog Entschärfender Ton
8	Transparenz	Standfestigkeit Selbstsicherheit Grenzen ziehen Gelassenheit Entschiedenheit	Offenheit Kontakt Sorgfalt Vertrauensvorschuß	Perspektivenwechsel (Was ist an meinen Vorhaben <i>nicht</i> selbstverständlich für andere?)	Time-Span Verortung Zielorientierung/ Klarheit Unterscheiden (hier: offenlegen – verraten) Schrittweise vorgehen	Klare Selbstdarstellung Kooperieren während der Konfrontation Vorsicht Koalitionsbildung

Haltungen und Verhaltensweisen		Fähigkeit zu / zum / zur				
		Sich selbst Wiederfinden im Konflikt	Sich dem Gegner / Konfliktpartner zuwenden	kritischen Selbstbefragung	Unter Druck mit Komplexität umgehen	Gegenüber-, auseinander- und zusammensetzen
9	<i>Vorschnelles Einlenken – auch des Gegners – vermeiden</i>	Selbstaufmerksamkeit Selbstempathie Standfestigkeit Grenzen ziehen Entschiedenheit Wertebewußtsein	Sorgfalt Aufmerksamkeit Empathie Anerkennung	Perspektivenwechsel Selbstkritik Eigene Ideologien erkennen	Unterscheiden (hier: Harmoniewunsch – fakt. Gegensätze) Ideologiekritik Zielorientierung halten Schrittweise vorgehen	Konfrontation Klare Selbstdarstellung Nähe-Distanz balancieren Vorsicht Bestätigung /Stärkung holen Kritisches Feedback einholen
10	<i>Das Ganze im Auge behalten (Wechsel zwischen Eigen-, Du- und Wir-Perspektive)</i>	Selbstsicherheit Gelassenheit Wertebewußtsein	Aufmerksamkeit Offenheit Empathie	Perspektivenwechsel Humor, Selbstironie Kritik annehmen	Entspannung Sich aus der Konfliktverstrickung lösen Ambiguitätstoleranz Komplexitätsspanne Unfreeze-Tolerance Klarheit Projektionen durchschauen Zielorientierung halten Teilerfolge akzeptieren	Kooperieren während der Konfrontation Nähe-Distanz balancieren Zuwendungszeiten ausbalancieren Dialog Entschärfender Ton Bestätigung/ Stärkung holen
11	<i>Konfliktvorläufer/ Konfliktanzeichen bewußt wahrnehmen</i>	Selbstaufmerksamkeit Selbstempathie Selbstsicherheit Gelassenheit	Aufmerksamkeit Empathie	Selbstkritik	Entspannung (Ruhe finden und bewahren) Unterscheiden (hier: momentane – wiederkehrende Verstimmung)	Thematisierung (hier: eigene Wahrnehmungen) Konfrontation Vorsicht Dialog Kritisches Feedback erbitten

12.0	Bisher zurückgehaltene Gefühle <i>a) zulassen</i> <i>b) bearbeiten</i> <i>c) äußern</i>	a) Selbstempathie b) + c): Selbstsicherheit Standfestigkeit Gelassenheit Entschiedenheit	c) Kontakt Vertrauensvor- schuß	b) Selbstreflexivität Humor, Selbst- ironie	Unterscheiden (hier: eigene – fremde Gefühle; Anlaß – eigene emotio- nale Verarbeitung)	c) Klare Selbstdarstellung Nähe-Distanz balan- cieren Sozialsysteme aktivieren Koalitionsbildung Kritisches Feedback von Freunden erbitten
12.1	Aggression <i>a)–c) wie 12.0</i>	a) Selbstempathie c) Grenzen ziehen Standfestigkeit	c) Kontakt Neugier Offenheit Aufmerksamkeit Versöhnungsge- sten (noch im Akt der Aggressions- äußerung)	c) Kritik annehmen Sich selbst (wieder) zurück- nehmen	Entspannung Sich aus der Konfliktver- strickung lösen Unterscheiden (hier: Anlaß – eigene emotio- nale Verarbeitung; kulturbedingtes – indivi- duelles Aggressionsver- halten)	b) Kritisches Feedback erbitten c) Klare Selbstdarstellung Konfrontation Koalitionsbildung
12.2	Schmerz <i>a) – c) wie 12.0</i>	a) Selbstempathie c) Selbstsicherheit Grenzen ziehen (sich zurückziehen)	c) Vertrauensvor- schuß	Leid transformieren	Entspannung Kräfte einteilen	b) Sozialsysteme aktivie- ren Bestätigung/ Stärkung holen Hilfsinstanzen ein- schalten c) Nähe-Distanz balan- cieren
12.3	Ängste <i>a) – c) wie 12.0</i>	a) Selbstempathie b) eigene Stärken sehen c) Selbstsicherheit Gelassenheit	c) Kontakt Vertrauensvor- schuß	Leid transformieren	Unterscheiden (hier: situative – wiederkeh- rende Ängste; Außenbe- drohung/ innere Angstquellen) Zielorientierung halten	b) Soziales Umfeld gestal- ten Sozialsysteme aktivie- ren Koalitionsbildung c) Nähe-Distanz balancie- ren

Haltungen und Verhaltensweisen		Fähigkeit zu / zum / zur				
		Sich selbst Wiederfinden im Konflikt	Sich dem Gegner / Konfliktpartner zuwenden	kritischen Selbstbefragung	Unter Druck mit Komplexität umgehen	Gegenüber-, auseinander- und zusammensetzen
13	Grenzen ziehen und anerkennen	Selbstaufmerksamkeit Selbstempathie Standfestigkeit Selbstsicherheit Entschiedenheit Wertebewußtsein	Kontakt Aufmerksamkeit Anerkennung	Perspektivenwechsel Veränderungswünsche und -notwendigkeit in sich entdecken eigene Übertragungen erkennen	eigene Kräfte einteilen Verortung Zielorientierung/ Klarheit Unterscheiden (hier: eigene – fremde Gefühle) Übertragungen durchschauen	Klare Selbstdarstellung Thematisierung (hier: von Streitpunkten) Nähe/Distanz balancieren Vorsicht
14	Bewußt Eskalations-schritte setzen <i>a) Latentes manifest machen,</i> <i>b) eigene Betroffenheit ins System geben</i> <i>c) ins Zentrum des Konflikts gehen</i>	Selbstaufmerksamkeit Selbstempathie Selbstsicherheit Gelassenheit Entschiedenheit Wertebewußtsein c) Standfestigkeit	Kontakt Neugier Vertrauensvorschuß	Humor Kritik annehmen	Eigene Kräfte einteilen Time-Span Unfreeze-Tolerance Verortung Ideologiekritik Zielorientierung halten Schrittweise vorgehen	Klare Selbstdarstellung Thematisierung (hier: von Streitpunkten) Konfrontation Koalitionsbildung
15	Für ›Waffengleichheit‹ sorgen	Selbstsicherheit Gelassenheit Wertebewußtsein	Offenheit Aufmerksamkeit, Sorgfalt Anerkennung Vertrauensvorschuß Versöhnungsgesten	Perspektivenwechsel Humor, Selbstironie	Sich aus der Konfliktverstrickung lösen Ambiguitätstoleranz Komplexitätsspanne Zielorientierung/Klarheit	Klare Selbstdarstellung Balance: Mittel/Kräfte angleichen Freude an Fairness
16	Zu-sich-kommen/ bei sich bleiben/ im ›Spüren‹ bleiben	Selbstempathie Entschiedenheit Selbstsicherheit Wertebewußtsein			Entspannung Kräfte einteilen Sich aus der Konfliktverstrickung lösen	Nähe-Distanz und Zuwendungszeiten ausbalancieren

17	Klare Haltung einnehmen (körperlich und geistig)	Selbstaufmerksamkeit Selbstsicherheit Grenzen ziehen Wertebewußtsein Entschiedenheit Gelassenheit	Offenheit Kontakt Vertrauensvorschuß		Entspannung Verortung Zielorientierung/ Klarheit Unterscheiden (hier: Wünsche – Bedürfnisse – Interessen)	Klare Selbstdarstellung Thematisierung (hier: von Streitpunkten) Konfrontation Nähe/Distanz balancieren Bestätigung/Stärkung holen Kritisches Feedback erbitten
18	Positive Bedürfnisse und Wünsche an den Konfliktpartner <i>a) zulassen u. äußern, b) ihre Verwirklichung unterstützen</i>	Selbstaufmerksamkeit Entschiedenheit	a) Kontakt Vertrauensvorschuß b) Empathie Anerkennung Versöhnungsgesten		a) Sich aus der Konfliktverstrickung lösen Unfreeze-Tolerance Zielorientierung/ Klarheit Unterscheiden (hier: persönl. Bedürfnisse – Interessen; Spielraum –Intention) d. Gegners) b) Schrittweise vorgehen Teilerfolge akzeptieren	Klare Selbstdarstellung Entschärfender Ton
19	»Das eigene Dunkle ins System geben« (Phantasien und dazugehörige Gefühle):	Selbstaufmerksamkeit Selbstempathie Gelassenheit	Kontakt Sorgfalt Vertrauensvorschuß	Selbstkritik (hier: eigene Ideologien und Projektionen erkennen)	Ambiguitätstoleranz Unfreeze-Tolerance Unterscheiden (hier: Phantasien /überprüfbare Wirklichkeit)	Entschärfender Ton Kritisches Feedback erbitten
20	Konfliktverschiebungen vermeiden	Selbstempathie		Eigene Projektionen erkennen Perspektivenwechsel Veränderungswünsche und -notwendigkeit in sich entdecken	Verortung Zielorientierung/ Klarheit Unterscheiden (hier: Oberfläche – Untergrund; Eigenes – Fremdes)	Thematisierung (hier: von Streitpunkten) Kritisches Feedback erbitten Hilfsinstanzen einschalten

Haltungen und Verhaltensweisen		Fähigkeit zu / zum / zur				
		Sich selbst Wiederfinden im Konflikt	Sich dem Gegner / Konfliktpartner zuwenden	kritischen Selbstbefragung	Unter Druck mit Komplexität umgehen	Gegenüber-, auseinander- und zusammensetzen
21	<i>Stellvertreter-Handeln bewußt machen und ver- meiden</i>	Selbstaufmerksam- keit Standfestigkeit		Sich zurücknehmen Selbstkritik (eigen- süchtige Motive, eigene Projektionen erkennen)	Sich aus der Konfliktver- strickung lösen Verortung Zielorientierung/ Klarheit Unterscheiden (hier: eigene und fremde Gefühle) Projektionen durchschauen)	Vorsicht Kritisches Feedback erbitten
22	<i>Initiative ergreifen, aktiv werden</i>	Selbstsicherheit Entschiedenheit	Fremdes wahrneh- men Anerkennung		Eigene Kräfte einteilen Ambiguitätstoleranz Unfreeze-Tolerance Time-Span Verortung Spielräume bestimmen und ausnutzen Zielorientierung halten Schrittweise vorgehen	Thematisierung (hier: von Streitpunkten) Konfrontation Nähe-Distanz balan- cieren Mittel angleichen Vorsicht Dialog
23	<i>ggf. rechtzeitig Hilfe von außen holen</i>	Selbstaufmerksam- keit	Aufmerksamkeit		Unterscheiden (Eska- lationsstufen)	Soziales Umfeld gestal- ten und aktivieren Hilfsinstanzen einschalten Kritisches Feedback er- bitten
24	<i>Verantwortung überneh- men für den eigenen Anteil am vergangenen Konfliktgeschehen</i>	Selbstaufmerksam- keit Entschiedenheit Wertebewußtsein		Selbstkritik Kritik annehmen	Unfreeze-Tolerance	

25	Ent-Schulden	Standfestigkeit Selbstaufmerksamkeit Entschiedenheit Wertebewußtsein	Kontakt Anerkennung Versöhnungsgesten	Perspektivenwechsel	Teilerfolge akzeptieren	Soziales Umfeld gestalten Sozialsysteme aktivieren
26	Die Opferrolle verlassen	eigene Stärken sehen Entschiedenheit	Kontakt	Selbstkritik (hier: Rollencharakter erkennen) Kritik annehmen Leid transformieren	Eigene Kräfte einteilen Time-Span Unfreeze-Tolerance Verortung Spielräume bestimmen	Koalitionsbildung Bestätigung/Stärkung holen Kritisches Feedback erbitten
27	Ziele, Positionen, Interessen und Mittel als verhandelbar verstehen	Standfestigkeit Selbstsicherheit Grenzen ziehen Wertebewußtsein	Kontakt Empathie	Selbstkritik Kritik annehmen eigene Ideologien erkennen Veränderungswünsche und -notwendigkeit in sich entdecken	Verortung Spielräume bestimmen Zielorientierung/ Klarheit Unterscheiden (hier: primäre – sekundäre Ziele; kurz- und langfristige Interessen)	Verhandeln Kompromißfindung Kooperieren während der Konfrontation Dialog Entschärfender Ton Koalitionsbildung
28	Zur Klärung gelangen wollen; zum Ende kommen wollen	Gelassenheit Entschiedenheit Grenzen ziehen	Offenheit Vertrauensvorschuß Versöhnungsgesten	Selbstkritik Kritik annehmen Leid transformieren	Sich aus der Konfliktverstrickung lösen Verortung Zielorientierung/ Klarheit Spielräume nutzen	Thematisierung Thematisierung (hier: Klärungswunsch) Hilfsinstanzen einschalten

Anhang

Auszüge aus einem kleinen Lexikon der für Konfliktvorbereitung relevanten Arbeitsmethoden⁵⁴

⁵⁴Die Auszüge sind entnommen aus: E. Maringer/R. Steinweg, Vorbereitung auf konstruktive Konfliktaustragung (s. Anm. 1, S. 11) Es werden nur solche Methoden angeführt, auf die im vorliegenden Text mit verwiesen wird.

Erzählen, experimentierendes:

Im Verlauf eines von R. Steinweg entwickelten Seminaraufbaus, der den inneren ›Erzählstrom‹ befreit, werden von den Teilnehmern nach bestimmten Vorgaben spontan Geschichten erfunden. Konfliktrelevante Vorgaben können z.B. sein: Erzähle eine Geschichte, in der die Elemente ›Angst vor Machtverlust‹ und ›Mut‹ vorkommen. Während des Sprechvorgangs können die Erzähler an ihren eigenen emotionalen Reaktionen untersuchen, unter welchen Umständen und wodurch sie die Angst in einer bestimmten Konfliktsituation überwinden können. Feedbackregeln wie im ⇒ Lehrstückspiel.⁵⁵

Fair kämpfen (streiten): Körperliches Ausagieren von Aggressionen oder bloßer Kampflust von Kindern: Auf einem Teppich oder einer Matte wird auf Knien gekämpft. Sieger ist, wem es gelingt, den anderen für eine Sekunde (oder ›eins, zwei, drei‹) auf den Rücken zu legen. Zwischen ungleich starken Kämpfer wird ein Handicap vereinbart, das sich der oder die Schwächere aussuchen darf.

Der/die Stärkere darf z.B. nur mit einem Arm kämpfen, der andere Arm muß auf dem Rücken gehalten werden, oder er/sie bekommt die Augen verbunden, etc. Ein Schiedsrichter entscheidet, wann der Kampf zuende ist und wacht über die Zeit. (Der Kampf darf – je nach Absprache – max. zwei oder drei Minuten dauern); für Erwachsene s. ⇒ *Streitritual*).

Imaginativ-archetypische Konfliktbehandlung: Die vor allem von F. Glasl entwickelten Interventionsmethoden für aktuelle Konfliktsituationen beruhen auf der Erfahrung, daß die Sprache der *Bilder* stärker, tiefer und viel anhaltender wirkt als Argumente, Belehrungen und ›realistisch‹ wiedergegebene Erfahrungen, wenn gewährleistet ist, daß die Beziehung zwischen Bildern und Realität immer wieder hergestellt wird. Die archetypischen Bilder können durch geleitetes Erfinden von Erzählungen, durch Rollenspiele oder stummes Malen mit Wachskreide (›Farbensach‹) evoziert werden. Auf der *Erzählebene* (s. auch ⇒ *Erzählseminare*) werden die aktuellen Konflikterlebnisse in sich bewegende Landschaftsbilder oder in bekannte Märchenfiguren übersetzt, oder der Erzähler als Held begegnet erzählend Sagen- oder Legendenfiguren, mit denen er sich auseinandersetzen muß (z.B. Michael und der Drache). Auf der *Rollenspielebene* werden u.a. die drei inneren Instanzen des Menschen: Alltags-Ich, höheres Ich (Engel) und der dunkle ›Doppelgänger‹, das Schattenwesen, für jede Konfliktpartei durch je eine Person verkörpert.

55. R. Steinweg: Erzählen, was ich nicht weiß. Über das Erzählen spontan erfundener Geschichten: Ein neuer Typ subjektnaher Friedenserziehung, in: Puzzle. Zeitschrift für Friedenspädagogik, 2. Jg., Nr. 1, Tübingen (Verein für Friedenspädagogik), März 1993, S. 8–13;
ders., Den ›Erzählstrom‹ befreien. Erfahrungen aus Erzählseminaren, in: Informationen zur Deutschdidaktik 3/90, Wien 1990, S. 60–74;
ferner: R. Steinweg (Hg.): Erzählen, was ich nicht weiß. Subjektreflexion im mündlichen Gestalten. Methoden und Bedeutung des Geschichtenerfindens mit Erwachsenen und mit Kindern., i.V.

Engel und Doppelgänger betätigen sich als ›Einflüsterer‹.⁵⁶ (s. auch ⇒ *Mythodrama*).

Konfliktspiel, fiktives: Das von *E. Maringer und R. Steinweg* entwickelte K. ist auf *die absehbare Zukunft* der nächsten zwei, drei Jahre bezogen. Es beginnt damit, daß die Teilnehmerinnen Konflikt-Elemente einer befürchteten oder für möglich gehaltenen zukünftigen, aber in Umrissen schon absehbaren sozialen Wirklichkeit in einem bestimmten Arbeitsfeld zusammentragen. Aus diesen Elementen werden vom Spielleiter ›passende‹ Faktoren (z.B. heikle Streitpunkte, Interessenkollisionen, bestimmte Affekte, besonders erschwerende Verhaltensweisen und /oder Umstände) zu einem fiktiven Szenario verknüpft, welches von Darstellerinnen aus der Gruppe improvisierend konkretisiert und ausdifferenziert wird. Variierendes Erproben von alternativen Handlungsmöglichkeiten sowie Feedbackregeln wie beim ⇒ *Lehrstückspiel*.⁵⁷

56.Friedrich Glasl: Konfliktmanagement. 3. Aufl. 1992 S. 298 (›Goldene Augenblicke‹/ Der Kampf Michaels mit dem Drachen), S. 309 (Farbenschach), S. 332 (imaginative Prozeßanalyse); ders., Imagination und Inspiration bei der Konfliktlösung, in: Heinz Rothbucher/Franz Wurst (Hg.), Phantasie – eine vernachlässigte Dimension in der Erziehung, Salzburg 1987, S. 91–111 (Veröffentlichung der Salzburger Internationalen pädagogischen Werktagung, Tagungsberichte der 35. Werktagung 1986)

57.E. Maringer/R. Steinweg: Vorbereitung auf Konflikte im landwirtschaftlichen Bereich. Ausführliche Beschreibung eines Seminars auf dem

Konfliktvertrag, fiktiver: Nach Sammlung möglicher bzw. besonders gefürchteter Konfliktfaktoren einer fiktiven Arbeitssituation (z.B.: ein Team zu Beginn eines neuen Arbeitsabschnitts oder die Aufnahme eines ›Neuen‹ in ein eingespieltes Team) werden in Kleingruppen *schriftliche* ›Konfliktverträge‹ erarbeitet, in denen jene Verhaltens- und Verfahrensweisen festgehalten sind, auf die sich die Gruppen für den etwaigen Konfliktfall geeignet haben. In diesem Gespräch soll kein Kanon idealer Verhaltensmuster entworfen werden. Vielmehr geht es um den Austausch individueller Vorstellungen und konkreter dringlicher Wünsche zum Umgang miteinander im potentiellen Konflikt sowie um den Prozeß des Aushandelns und Debattierens, wie diese Wünsche in der Gruppe konkret vereinbar, d.h. zu verwirklichen sind. (Weiterentwicklung einer von *R. Steinweg* erstmals in einem mehrjährigen Gewaltforschungs-Projekt erprobten Methode).⁵⁸

Lehrstückspiel: Nach einer von *R. Steinweg* in Zusammenarbeit u.a. mit *Ingo Scheller, Wolfgang Heidefuß* und *Peter Petsch* Anfang der 80er Jahre entwickelten Methode wird in immer neuen Anläufen und Varianten eine kurze Szene aus den speziell für Zwecke dieser Art verfaßten sog. Lehrstücken (›learning plays‹) von *Bertolt Brecht* gespielt. Dem gleichbleibenden Text werden reale Konflikterlebnisse ›unterlegt‹. (Darsteller u. Beobachter wechseln nach jeder Szene.) Zum Schluß erproben die Teilnehmer,

Dottenfelder Hof/ Bad Vilbel im August 1995, Linz, unveröffentl. Manuskript.

58.Gewalt in der Stadt (s. S. 11, Anm. 10), S. 49–52

welche Haltungen und Handlungsstrategien in einer ausgewählten Konfliktsituation für sie angemessen sind. Durch die Konzentration auf die inneren und äußeren Haltungen wird die Ebene des verbalen *Argumentierens* im Konflikt bewußt ausgespart.

Im *Feedback* durch die Gruppe werden nach bestimmten Regeln die Wahrnehmungen, Gefühle und *Assoziationen* aller Teilnehmer zum Gesehenen und Erlebten, d.h. zu Körperhaltung, Stimme und Blick sowie zum Verhalten im Raum ausgetauscht: Reihum äußern sich die Beobachterinnen, dann die Darsteller, und zwar entweder in verbalen oder nonverbalen Formen. Das Feedback bezieht sich ausschließlich auf die dargestellte Figur, nicht auf die darstellende Person.⁵⁹

Mythodrama: In dem von *Allan Guggenbühl* entwickelten gruppenpsychotherapeutischen Modell dient eine vom Gruppenleiter mündlich vorgetragene Geschichte als Anreiz und Medium, mit – vielfach archetypischen – Konfliktmustern in Kontakt zu treten. Die Teilnehmerinnen erzählen dann die nur bis zum Spannungshöhepunkt vorgetragene Geschichte zu Ende. Über das Eintauchen in eine fiktive Ebene treten sie in Kontakt mit ihren eigenen imaginären Kräften und damit auch mit ihren ganz persönlichen Konfliktlösungspotentialen.⁶⁰ (s. auch ⇒ *Imaginativ-archetypische Konfliktbehandlung*)

Prozeß der gewaltfreien Kommunikation: Die von *Marshall Rosenberg* entwickelte Methode beruht auf vier Grundprinzipien: Im Konflikt kommt es 1. darauf an, *Verhalten* und *Gefühle* ohne jede Spur von Urteil, Motiv- oder Schuldzuweisung, ohne Analyse und Diagnose zu *beschreiben*, 2. die *unter* den Gefühlen liegenden frustrierten positiven *Bedürfnisse* zu erraten und mitzuteilen, 3. die aus den erkannten Bedürfnissen abgeleiteten *Wünsche* an den Konfliktgegner als möglichst begrenzte, offene *Bitte*, nicht als Forderung auszudrücken und schließlich sich selbst für jeden Teilerfolg in diesen drei Schritten, die stets sowohl auf sich selbst als auf den Konfliktpartner zu beziehen sind, *Anerkennung* zu geben. Um diese äußerst streng zu handhabenden Prinzipien zu lehren und einzuüben, werden zwei Handpuppen eingesetzt: die ›Sprache des Herzens‹ wird von einer Giraffe (Landsäuger mit dem größten Herzen), die der frustrierten Bedürfnisse, der Kränkung und der Aggression) durch Schakal, Wolf oder Schlange repräsentiert, je nach kulturellem Kontext (autodramatische Vorbild-Dialoge und Übungsdialoge mit den Teilnehmern. Die Methode wurde im Kontext der amerikanischen Rassenunruhen der 60er Jahre und der empirischen Untersuchungen von Carl Rogers entwickelt und erfolgreich auf Konflikte jeder sozialen Ebene angewandt – von Be- und Erziehungsproblemen bis zu Bürgerkriegssituationen. Ein weltweites Netzwerk von

59. R. Steinweg: Lehrstück und episches Theater. Brechts Theorie und die theaterpädagogische Praxis, Frankfurt/M. [Brandes&Apsel] 1995 (dort die ältere Literatur).

60. Allan Guggenbühl: Prax. Kinderpsychol. Kinderpsychiat. 41 (1992)

›Giraffengruppen‹ bietet Trainings- und Konfliktbearbeitung an.⁶¹

Rollenspiel, rekonstruierendes: In dieser von R. Steinweg weiterentwickelten Variante des sog. *analytischen Rollenspiels* stellen die Teilnehmer eine kürzlich erlebte Konfliktszene szenisch nach. Die Person, die selbige erlebt hat, informiert die von ihr ausgesuchten Darsteller der Szene vor dem Spiel umrißartig über die ihnen zugewiesenen Rollen. Sie selbst spielt ihre eigene oder eine ›gegnerische‹ Rolle oder betrachtet die Szene von außen. Eine 100-prozentig exakte Wiedergabe der erlebten Realität wird nicht angestrebt. Feedbackregeln wie beim ⇒ *Lehrstückspiel*.⁶²

61. Vgl. R. Steinweg: Grundprinzipien und Trainingsmethoden im ›Prozeß der gewaltfreien Kommunikation‹, S. S. 40 Anm. 25; ders., Interview mit M. Rosenberg (beziehbar über Adresse in Anm. 1). Weitere ›graue Literatur‹, Mitschriften von Workshops Interviews, Übungshefte, Audio- und Video-Kassetten beziehbar über: Friedensinitiative Christen in der Region München, Friedrichstr. 25/E 80801 München bzw. Isolde Teschner, Pienzenauerstr. 50, 81679 München, oder über das ›European Office‹ des ›Center for Nonviolent Communication‹, Wasserfallenhof Postfach 232, CH-4418 Reigoldswil, Schweiz; Tel./ Fax: 0041-61-941 24 40; ein Rundbrief ›Network News‹ wird vom US-amerikanischen ›Center for Nonviolent Communication‹, P.O.Box 2262 Sherman, Tx. 75091, Fax: 001/903-893-2935 herausgegeben. Der Rundbrief enthält auch regelmäßig Adressen der aktuell arbeitenden Netzwerk-Gruppen u. Kontaktpersonen in Europa und in den USA.

62. R. Steinweg: ›Gewalt in der Stadt‹ (s. Anm. 6), S. 84, 89f, 230–232.

Rollenspiel, antizipierendes:

Diese von R. Steinweg weiterentwickelte Variante d. sog. analytischen Rollenspiels bezieht sich auf eine unmittelbar bevorstehende reale Konfliktsituation; Verfahren ansonsten wie beim ⇒ *rekonstruierenden R.*⁶³

Streitrituale: Die Regeln der S., die von Georg R. Bach in den USA entwickelt wurden (›Aggression Lab‹), dienen in erster Linie dem Abbau destruktiv-aggressiver Gefühle, um den Weg zu einer fairen Lösung der Konflikte freizumachen: Sie sind Ausdruck der Wertschätzung des Streitpartners. Potentielle Konfliktpartner entwickeln Rituale (feste Formen und Abläufe) konstruktiven Streitens, die sie zunächst in einer Labor-Situation vereinbaren und ausprobieren, z.B. die *Kopfwäsche*: ein ritualisiertes (also zeitlich und inhaltlich begrenztes) verbales gegenseitiges Ausschimpfen, dem der Partner jeweils stumm und aufmerksam zuhört. Danach kann über eine vereinbarte ›Buße‹ der Weg zu einem neuen konstruktiven Miteinander gesucht werden. S. kanalisieren die aufgestauten Wut- und Trauer-Gefühle u.U. auch ganz handgreiflich und körperlich spürbar. In Streit-Seminaren kann auch mit gepolsterten Schlägern (EncounterBats) aufeinander eingedroschen werden, ohne sich zu verletzen.⁶⁴

63. R. Steinweg: ›Gewalt in der Stadt‹ (s. Anm. 6), S. 31–34 und 287 ff.

64. Georg R. Bach, Peter Wyden: Streiten verbindet. Fischer-Taschenbuch 3321 Frankfurt/M. 1983 – Georg R. Bach, Ronald M. Deutsch: Halt! Mach mich nicht verrückt. Düsseldorf, Köln 1980. In beiden Büchern ausführliche Bibliographien zum Thema.