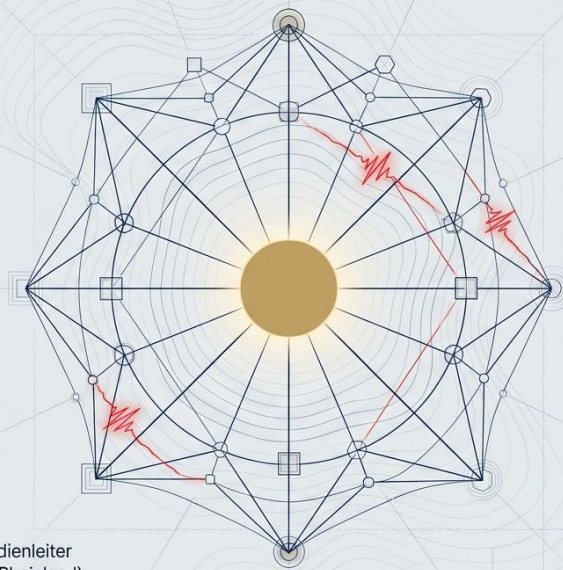


Mit Konflikten arbeiten

Von der Eskalation zur systemischen Transformation – Ein strategisches Playbook

Basierend auf der Arbeit von Jörgen Erik Klußmann (Studienleiter für Politik, Dialog und Vielfalt, Evangelische Akademie im Rheinland)



NotebookLM

Jörgen Klußmann

Grundlagen des Konfliktverständnisses

Das Wort **Konflikt** hat seine Wurzeln im lateinischen Wort "**conflictus**", was so viel wie "Zusammenstoß" oder "Auseinandersetzung" bedeutet. Es setzt sich aus zwei Teilen zusammen:

- "**con-**": ein Präfix, das "zusammen" oder "mit" bedeutet.
- "**fligere**": ein Verb, das "schlagen" oder "stoßen" bedeutet.

Die Kombination deutet auf eine Situation hin, in der zwei oder mehrere Parteien zusammenstoßen oder aufeinandertreffen. Ursprünglich war damit die rein physische Auseinandersetzung gemeint. Heute spricht man sowohl im politischen, psychologischen als auch sozialen Bereich ebenfalls von Konflikten im Sinne einer Auseinandersetzung, die jederzeit eskalieren kann bedrohlich ist. Das Wort „Konflikt“ hat eine negative Konnotation, denn ein Konflikt beschreibt ein Aufeinandertreffen (scheinbar) gegensätzlicher, widerstreitender bzw. widersprüchlicher Interessen, Wünsche, Wahrnehmungen und Ziele und steht somit im Widerspruch zu einer harmonischen Beziehung. Ungelöste Konflikte können im schlimmsten Fall tödlich enden. Auf regionaler, zwischenstaatlicher oder globaler Ebene entwickeln ungelöste Konflikte eine Großgruppendynamik, die sogar zum Krieg führen kann.

Dem ist entgegenzuhalten, dass es keine Beziehung ohne Konflikt geben kann, denn es liegt in der Natur des Menschen sich zu entwickeln und seine Interessen und Bedürfnisse an neue Entwicklungen anzupassen oder einfach seine Meinung zu ändern. (Was oft der Schlüssel sein kann). Außerdem lösen wir die meisten, unbewussten Konflikte einfach dadurch, dass wir auf einer anderen Eben unseres Bewusstseins erkennen, dass keine wirkliche Bedrohung vorliegt. Viele neurologische Prozesse, auch der Umgang mit Bedrohungslagen läuft zu einem großen Teil automatisiert ab. Doch wenn ein Konflikt eskaliert, verlangt er unsere

ganze Aufmerksamkeit! Veränderungen führen zu Spannungen, weil sie nicht von allen gleichermaßen befürwortet werden. Denn nicht jeder profitiert davon. In der vertikalen Ausrichtung von sozialen Systemen verfolgen die unterschiedlichen Generationen oft nicht dieselben Interessen. Daraus folgt, dass es keine Gesellschaften oder sozialen Kontakte ohne Konflikte geben kann, denn sie balancieren die Veränderungen aus. Auch auf der horizontalen Ebene der unterschiedlichen sozialen Systeme, die zeitgleich existieren und ggf. miteinander konkurrieren. Ohne Konflikte käme es irgendwann zur Erstarrung und letztlich zum Untergang des sozialen Systems selbst.

Konflikte zu verhindern oder zu vermeiden, führt eigentlich nur dazu, dass sie sich auf eine andere Ebene unserer Persönlichkeit verlagern und dadurch unsichtbarer, komplizierter und unverständlicher werden und schwerwiegendere Folgen haben können. Ungelöste Konflikte hinterlassen Spuren in Form von Anspannungen und Verwerfungen. Sie vergiften unter ungünstigen Umständen die Seele und verwirren den Geist.

Leben vollzieht sich also als ständiger Wandel, und damit als Aufeinandertreffen unterschiedlicher Positionen, Meinungen, Ansichten, Erfahrungen und Empfindungen. In der hinduistischen Mythologie wird dieser Kreislauf aus Gestaltung, Bewahrung und Zerstörung in Form der Trimurti (Sanskrit: drei Gestalten) der drei Gottheiten Brahma, des Schöpfers; Vishnu, des Bewahrers und Shiva, des Zerstörers symbolisiert. Die gesamte kosmische Ordnung ist zeitlich begrenzt. Neben der Schöpfung und deren Bewahrung sind Zerstörung und Widerspruch bereits in ihr angelegt.

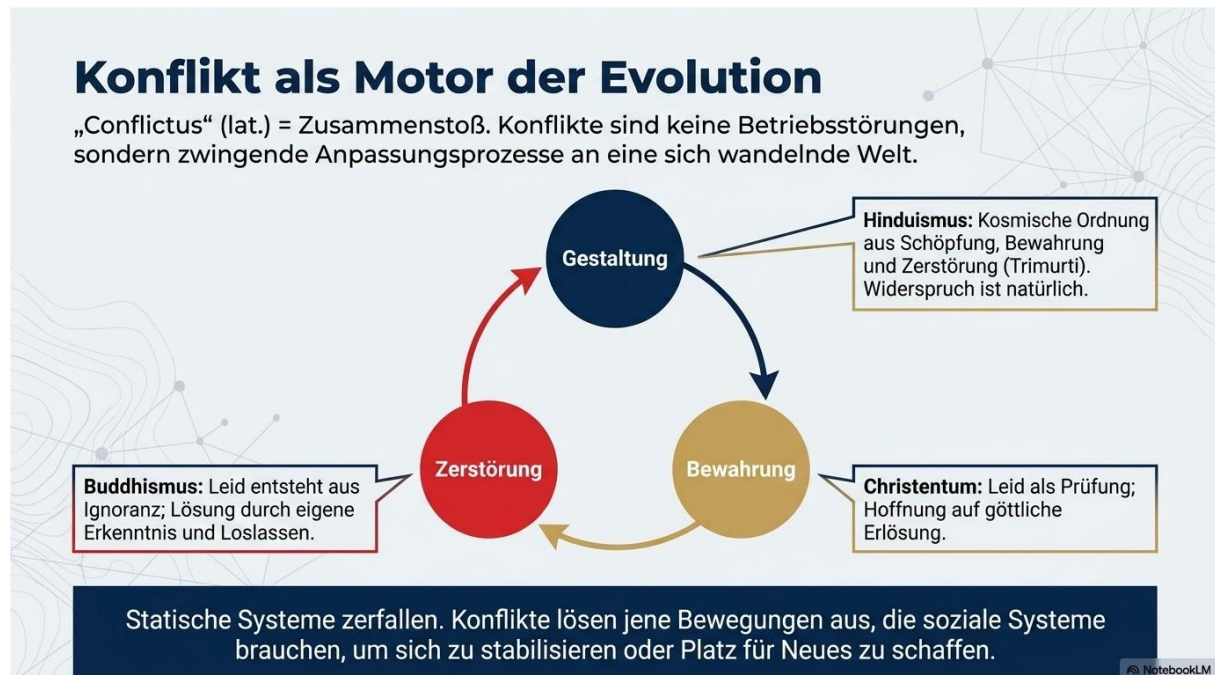
Im Christentum besteht die Trinität aus dem Vater, dem Sohn und dem heiligen Geist – in ihr kommt eine wesentlich harmonischere Idealvorstellung zum Ausdruck, in der Gottes Ordnung eine perfekte ist, die nur durch den Menschen gestört wird. Im Christentum ist das Leid durch den Sündenfall der Menschheit in die Welt gekommen. Christen verstehen Leid als Prüfung und Läuterung auf dem Weg zu Gott und nur durch seine Gnade ist Erlösung möglich.

Im Hinduismus und besonders im Buddhismus entsteht Leid, bzw. Unvollkommenheit hingegen aus Unwissenheit und Ignoranz. Diese kann aber durch eigene Erkenntnis und Loslassen von falschen, egoistischen Vorstellungen vermieden werden. Für den Umgang und die Arbeit mit Konflikten macht das einen wesentlichen Unterschied – während Christen auf Erlösung hoffen, nehmen Buddhisten und Hinduisten den Weg dahin selbst in die Hand – zumindest theoretisch, denn in der gelebten Vielfalt heutiger Religiosität hat sich vieles vermischt – auch der Umgang mit Konflikten und das ist gut so. Denn wir können voneinander lernen.

Unabhängig davon, aus welchem religiösen Blickwinkel man Konflikte nun betrachtet, gehören sie offensichtlich im tieferen Verständnis von Leben immer schon dazu. In allen sozialen Systemen sind Konflikte daher Teil der Entwicklung von Anpassungsprozessen und damit Teil der Evolution sowohl im biologischen, sozialen und kulturellen Sinne. Konflikte lösen Bewegungen auf allen Bewusstseinsebenen aus – sei es im Geist, der besonders leicht zu verwirren und zu verführen ist, weil er immer nach schnellen und einfachen Lösungen sucht und auch in der Seele, die für die sozialen Systeme Stabilität benötigt oder rasche Veränderung, wenn sie zu

scheitern drohen. Je nach dem, in welchem Zustand sich Gesellschaften befinden, wachsen sie oder zerfallen sie, um Platz für Neues zu schaffen.

Problematisch wird es jedoch, wenn Konflikte zum Selbstzweck werden und Teil des politischen Kalküls einer Machtstrategie werden, um eigene Ziele rücksichtslos durchzusetzen. Solche Konflikte tauchen leider immer häufiger auf, weil sie gezielt konstruiert und über die sozialen Medien verbreitet werden. Dadurch laufen wir Gefahr, den Kreislauf der Empörung immer anzutreiben. Gezielte Propaganda und Desinformation schüren so ein Feuer, das letztlich zu Gewalt und Missbrauch aufruft. So werden aus politischen Gegnern Feinde.



In der sogenannten Achsenzeit, ungefähr zeitgleich zur Antike kam es in Asien und Europa zu unterschiedlichen geistigen Entwicklungen, die auch das Konfliktgeschehen stark beeinflussen sollten. Während in Asien Gewaltfreiheit (Ahimsa) in Indien religiöse Strömungen wie den Janaismus und Buddhismus oder in China den Taoismus beeinflussten, setzte sich in Europa durch den Einfluss des Hellenismus ein Trend durch, in dem Gewalt und der Einsatz von Krieg als notwendiges und legitimes Mittel zum Zweck für die Erhaltung einer (gerechten und fortschrittlichen) Ordnung galten. Diese Lehre griff auch unter Augustinus die christliche Lehre auf. Interessanterweise drehte sich diese Entwicklung sehr viel später durch die Aufklärung und Demokratisierung ins Gegenteil um. Die Erfahrung des 30-jährigen Kriegs im 17. Jahrhundert schuf die Voraussetzung für die Anfänge eines multinationalen Völkerrechts und so kam es im Laufe der Geschichte in Europa zur einer „Zivilisierung“ von Gewalt sowohl im häuslichen Leben als auch im politischen Raum.

Die Zerstörung und Grausamkeit zweier Weltkriege im 20. Jahrhundert gab dieser Entwicklung jedoch einen deutlichen Dämpfer und die Staaten der Welt beschlossen als Folge eine weitere Zivilisierung der Gewalt, die in der Schaffung der Vereinten Nationen als zentrale multilaterale Organisation der gewaltfreien Konflikteindämmung und der Bewahrung des Friedens dienen sollte.

Mit der Einführung der Charta der Vereinten Nationen wurde Menschenrechte zum Völkerrecht, das sogar vor Gerichtshöfen wie dem Europäischen Menschenrechtshof einklagbar war. Auch Staaten können gegeneinander Klage vor dem Internationalen Gerichtshof in Den Haag führen. Das Konfliktverständnis und die Eindämmung gewalttätiger Auseinandersetzungen durchlief also zyklisch immer wieder radikale Veränderungen und verändert sich vor dem Hintergrund der aktuellen Erosion des Staaten- und Völkerrechts nun aber erneut hin zu einer multipolaren Welt, in dem die besonders Großmächte ihre Interessen auch mit Gewalt durchsetzen und das Völkerrecht missachtet wird.

Dennoch sollte jeder gewarnt sein. Wer einen Konflikt führen will oder muss, sollte sich im Klaren darüber sein, was eine Konfrontation mit anderen Personen, Gruppen, Organisationen oder gar Nationen bedeutet. In einem Konflikt kommt man sich sehr nahe und meistens sogar näher, als einem lieb ist. Konflikte sind kräftezehrend. Sie verlangen vollen Einsatz, denn es geht schließlich um etwas – im schlimmsten Falle sogar um Leben und Tod. Einen Konflikt zu führen, heißt daher Kräfte zu mobilisieren und möglicherweise sogar die letzten Ressourcen zu verbrauchen, die man hat. Daher sollte strategisches Nachdenken am Anfang aller Konfliktüberlegungen stehen und die Überlegung, ob es das wert ist.

Ein Aufeinandertreffen widersprüchlicher Ansichten, Bedürfnisse, Interessen oder Ziele allein, kann einen Konflikt auslösen, muss es aber nicht. Denn solange die Gegensätzlichkeiten nicht als bedrohlich empfunden werden, werden sie auch nicht als Konflikt erlebt. Wenn ein Konflikt ausbricht, empfinden wir - vorausgesetzt wir sind betroffen – es als eine hochemotionale Angelegenheit.

Konflikte haben immer eine ganz persönliche und emotionale Seite. Entscheidend ist das Maß an Bedrohung und wie existentiell diese erlebt und gefühlt wird. Das hängt ganz von der inneren Prädisposition der Beteiligten ab. Es spielen dabei die eigene Befindlichkeit und Empfindlichkeit (innere Konflikte), Erfahrung, Erlebnishorizont, Kompetenz und Selbstsicherheit, als auch die äußeren Umstände wie die Verfügbarkeit von Ressourcen und die eigene Machtbasis wesentliche Rollen. Kurz, Konflikte resultieren einerseits aus einer sich stetig verändernden Umwelt und aus dem daraus resultierenden Anpassungsprozess der Betroffenen sowie andererseits deren inneren Erleben. Konflikte sind somit kaum berechenbar und wenig vorhersehbar. Unabhängig davon, ob es sich um zwischenmenschliche oder Konflikte von Großgruppen handelt, können aus ihnen zugleich komplexe Beziehungsgefüge innerhalb und zwischen sozialen Systemen entstehen, die bestimmten Eskalations-Regeln folgen.

Konflikte als Selbstbetrachtung

Konflikte können im besten Falle produktiv sein, im schlechtesten Falle sind sie destruktiv. Deswegen sollte man Konflikte nicht leichtfertig eingehen und austragen. Andererseits lassen Konflikte sich nicht vermeiden und müssen unter Umständen geführt werden, auch wenn dabei Verluste zu befürchten sind. Wer Konflikte führen muss, sollte also nicht unvorbereitet und ohne Strategie beginnen, sonst ist der Kampf meistens schon verloren, bevor er überhaupt begonnen hat. Doch wie gesagt, sind Konflikte eher emotional als rational. Darüber hinaus sollte sich jede/r darüber im Klaren sein, dass jede Art von Gewalt – ob psychisch, physisch oder strukturell in

jedem Konflikt unvorhersehbare Dynamiken auslösen, die nur sehr schwer wieder einzufangen sind und letztlich für alle Konfliktparteien meist von Nachteil sind. Der Kreislauf der Gewalt ist nur schwer zu durchbrechen und durchzieht oft genug mehrere Generationen. Insofern sind gewaltfreie und regelbasierte geführte Konflikte einem unkontrollierten Konflikt vorzuziehen.

Innere Konflikte

Konflikte gehören also zum Leben dazu - auch innere Konflikte. Doch innere Konflikte können nicht gewonnen werden. Ein Kampf gegen sich selbst ist immer selbstzerstörerisch. Hier geht es letztlich darum, die Optionen abzuwägen und sich zu entscheiden. Ein innerer Konflikt entsteht aus einem Dilemma, z.B. wenn man sich nicht zwischen zwei oder mehreren Optionen entscheiden kann. Ein guter Ansatz ist daher, aus der „Entweder-oder“-Dynamik auszubrechen, indem man strategisch nach Alternativen sucht. Ob eine Entscheidung richtig oder falsch ist, erweist sich ohnehin meist erst dann, wenn sie bereits getroffen wurde. Die Angst vor falschen Entscheidungen ist eigentlich unbegründet, denn Entscheidungen können fast immer revidiert werden. Dennoch scheut man sich davor, eine „falsche“ Entscheidungen zu widerrufen, weil damit Prinzipienlosigkeit und ein Gesichtverlust verbunden wird. Wenn es jedoch um Herzensdinge geht, ist eine Entscheidung aus dem Herzen heraus meist besser als strategisches Nachdenken. Strategisches Denken gelingt ohnehin nur dann, wenn man eine gewisse innere Distanz zum Problem aufbauen kann, was in einem Konflikt (und besonders einem Herzenskonflikt) ohnehin nur selten gelingt.

Innere Konflikte haben einen nicht unerheblichen Einfluss auf Konflikte mit anderen Personen. Ungelöste innere Konflikte haben die unangenehme Eigenschaft, dass sie sich selbstständig machen und im Außen ausgelebt werden und häufig zu Konflikten mit unseren Mitmenschen führen. Dabei zeigen wir unsere eigene Unsicherheit und innere Zerrissenheit leider am ehesten solchen Personen, die uns nahestehen.

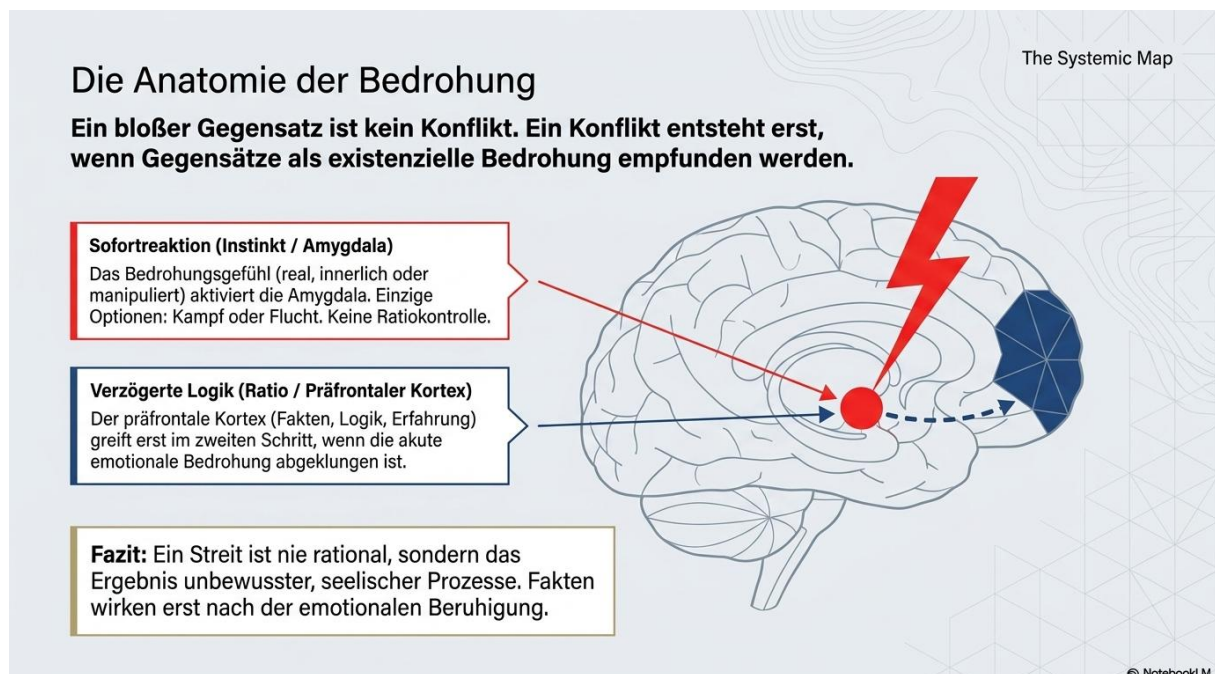
Konflikte mit anderen

Konflikte mit anderen Menschen haben viele verschiedene Gesichter. Vielfach werden Sie als Störung innerhalb der Kommunikation betrachtet. Doch ein Konflikt ist keine Störung im eigentlichen Sinne. Vielmehr wird deutlich, dass eine Seite eine andere Sicht hat als die andere und dass diese Sicht die eigene infrage stellt. Doch erst wenn dies als Bedrohung oder Enttäuschung wahrgenommen wird, dann entstehen aus diesen Bedrohungsgefühlen letztendlich Konflikte, denn Bedrohung löst einen Impuls aus, der i.d.R. nur die Möglichkeit „Kampf“ oder „Flucht“ zulässt. Interessant ist nun, dass das Gefühl der Bedrohung auch entstehen kann, ohne dass eine reale Bedrohung von außen wirklich existiert. (so z.B., wenn innere Konflikte nach außen übertragen werden). Darüber hinaus können Bedrohungen auch nur reine Fantasieprodukte sein. Im politischen Raum werden Bedrohungen sogar in voller Absicht konstruiert, um ein Klima der Angst zu schaffen. Ängstliche Menschen sind leichter zu manipulieren als selbstsichere und selbstbewusste Personen. Wer über Fakten basiertes Wissen und innere Selbstsicherheit verfügt, lässt sich aber nicht so einfach einschüchtern. Die Verunsicherung von Menschen durch das Aufbauen von Feindbildern und die Erfindung von Verschwörungsmythen gehören zu den gängigen

Methoden der psychologischen Kriegsführung, denn sie säen Angst und Zweifel. Beides erleben wir derzeit leider wieder in vollem Maße.

Bedrohungsgefühle können in ganz unterschiedlicher Form auftreten. Die einfachste Form der Bedrohung ist die Provokation. Auch Enttäuschungen wirken zunächst als leichte Bedrohungen, können aber schwerwiegende Auswirkungen haben. Sie entstehen aus nicht erfüllten Erwartungen, beispielsweise, wenn der Partner sich anders verhält als wir uns das vorgestellt oder gewünscht haben oder unsere Hoffnungen und Wünsche sich nicht erfüllt haben. Dann werden wir „ent“-täuscht, unsere Erwartungen erweisen sich als Trugbilder und wir werden stattdessen mit der Realität konfrontiert. Das empfinden wir als bedrohlich. Allzu hohe und unrealistische Erwartungen können daher zu ausgewachsenen Konflikten führen, besonders dann, wenn eine oder beide alle Kontrahenten darauf beharren, dass sie Anspruch auf die Erfüllung ihrer Erwartung haben. Dies kann auch in politischen Konflikten der Fall sein.

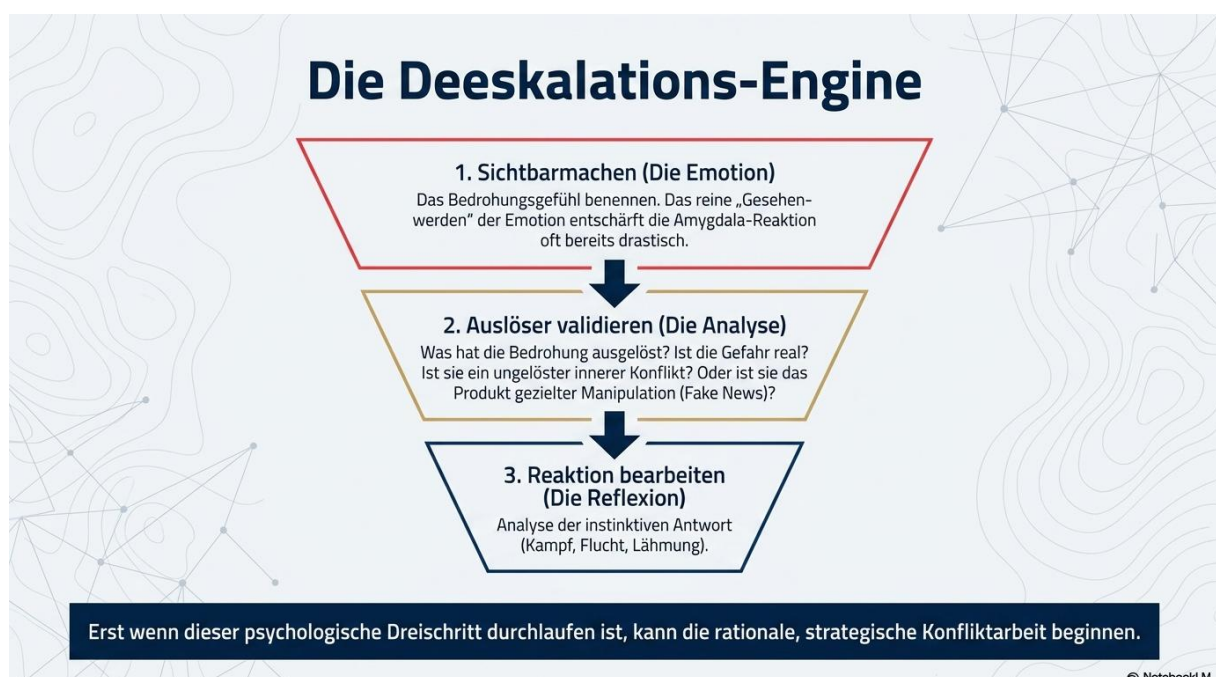
Daneben gibt es noch zahlreiche andere Formen, so z.B. die Bedrohung der eigenen Position innerhalb einer Hierarchie oder die Einengung der eigenen Entwicklung und Freiheit, die Infragestellung der eigenen Kompetenz usw. Tatsächlich wissen der Drohende und der Bedrohte oft aber nicht einmal, was die Bedrohung tatsächlich ausgelöst hat. Denn das Gefühl der Bedrohung löst sofort eine Reihe weiterer Empfindungen aus die, je nach Prädisposition, Aggression, Panik, Flucht, Trauer, Lähmung oder sogar einen Schock verursachen können und das Bedrohungsgefühl überlagern. Wenn es um Konflikte geht, sind wir Menschen vor allem Instinkt gesteuert und reagieren zuerst instinktiv und emotional.



Ein Streit ist keine rationale Angelegenheit, sondern Ergebnis eines zutiefst unbewussten, seelischen Prozesses von sich konfrontierenden Erwartungen und Bedürfnissen, derer wir uns oft gar nicht bewusst sind. Die Bedrohung oder Enttäuschung bringt etwas Unerwartetes und Unerwünschtes ans Licht und unsere Reaktion darauf ist instinktiv und fußt auf keinen rationalen Überlegungen.

Reaktionen auf Bedrohungen finden in einem der ältesten Teile des Gehirns statt. Der Teil des Gehirns, der hauptsächlich auf Bedrohungen reagiert, ist die Amygdala. Sie spielt eine zentrale Rolle im emotionalen Gedächtnis und in der Verarbeitung von Angst und Stress. Die Amygdala aktiviert die "Kampf-oder-Flucht"-Reaktion, wenn eine Bedrohung wahrgenommen wird. Wird die Flucht angetreten, ist der Konflikt vorerst beendet – wird der Kampf angenommen und zurück gedroht, eskaliert der Konflikt. Die Amygdala hat sich im Laufe der Evolution früh entwickelt, was darauf hinweist, dass sie eine grundlegende Funktion in der Wahrnehmung und Reaktion auf emotionale Stimuli hat. Diese älteren Strukturen des Gehirns sind im Vergleich zur Großhirnrinde weniger komplex, aber sie sind entscheidend für unser Überleben. Zusätzlich sind auch andere Bereiche des Gehirns, wie der Hippocampus und der präfrontale Kortex an der Einschätzung von Bedrohungen beteiligt, indem sie vergangene Erfahrungen und rationale Überlegungen einbeziehen. Doch erfolgt dies erst in einem zweiten Schritt, wenn die unmittelbare Reaktion auf die Bedrohung vorüber ist.

Konfliktarbeit beginnt daher mit der Auseinandersetzung mit den Gefühlen der Bedrohung. Entscheidend ist dabei, diese Gefühle sichtbar zu machen, so dass die Betroffenen diese erkennen können und sich gesehen fühlen. So kann zu einem möglichst frühen Zeitpunkt auf der emotionalen Ebene Klarheit geschaffen und für Entlastung gesorgt werden. Häufig reicht dieses „Gesehen-werden“ schon aus, um Konflikte deutlich zu entschärfen und manchmal sogar, um sie aufzulösen. Noch besser ist es, wenn in einem zweiten Schritt erkannt wird, was die Bedrohung ausgelöst hat und ob sie wirklich existiert und nicht eine andere Ursache hat, wie z.B. einen inneren Konflikt oder ob sie eine Manipulation von außen war. Der dritte Schritt wäre dann, sich mit der Reaktion auf die Bedrohung zu befassen - ob mit Flucht oder mit Kampf und wie diese zum Ausdruck kam. Der Dreischritt – Sichtbarmachen des Bedrohungsgefühls – Erkennen, was die Bedrohung ausgelöst hat, bzw. Überprüfung, ob die Bedrohung real ist oder nicht – Auseinandersetzung mit der Reaktion – legt die Grundlage für die weitere rationale Konfliktarbeit.



Nun treten wir in die Phase der produktiven und strategischen Transformation und De-Eskalation ein, dazu ist es wichtig, genauer zu differenzieren, welche Art von Konflikt vorliegt:

1. Interessenkonflikt (Der Klassiker)

Bedrohung: Der weitere (eigene) Entwicklungsweg wird missachtet.

Diagnose: A will X, B will Y (z.B. Gehaltserhöhung vs. Budget sparen).

Eskalation: Man feilscht nur um Positionen (Basar-Methode).

Strategie: Das Harvard-Konzept - Interessen statt Positionen: Frage nicht „Was willst du?“, sondern „Wozu brauchst du das?“. Oft gibt es einen dritten Weg, der beide Interessen bedient (Ausbrechen aus dem Entweder-Oder-Dilemma, z.B. statt mehr Gehalt gibt es mehr Homeoffice oder Weiterbildungen, was das Budget schont, aber dem Mitarbeiter Wertschätzung gibt). Torte vergrößern: Suche nach Wegen, wie beide mehr bekommen, statt nur den Mangel zu verwalten.

2. Zielkonflikt (Die Richtung stimmt nicht)

Bedrohungsgefühl: Eigene Kompetenz wird infrage gestellt.

Diagnose: Wir ziehen am gleichen Strang, aber in verschiedene Richtungen (z.B. Marketing will "Schnelligkeit", Qualitätssicherung will "Perfektion").

Eskalation: Man streitet, wer „Recht“ hat. Beide haben aber aus ihrer Sicht Recht.

Strategie: Hierarchisierung & Übergeordnete Ziele - Übergeordnetes Ziel: Finden Sie den gemeinsamen Nenner. „Wir beide wollen, dass die Firma überlebt.“

Entscheidung: Wenn Ziele unvereinbar sind, muss eine Führungskraft oder ein Gremium entscheiden, welches Ziel jetzt gerade Vorfahrt hat (Priorisierung).

Sequenzialisierung: „Erst machen wir es schnell (für den Launch), in Phase 2 machen wir es perfekt.“

3. Rollenkonflikt (Das falsche Kostüm)

Bedrohung: Die eigene Position in der Hierarchie ist unsicher

Diagnose: Jemand verhält sich nicht so, wie es seine Position erfordert (z.B. der Kollege, der Chef sein will).

Eskalation: Man kritisiert den Charakter der Person („Du bist überheblich“).

Strategie: Rollenklärung (Role Negotiation)

Erwartungs-Check: Setzen Sie sich zusammen und schreiben Sie auf: „Was erwarte ich von Deiner Rolle?“ und „Was glaubst Du, was Deine Rolle ist?“.

Inneren Konflikt lösen: Helfen Sie der Person zu verstehen, dass sie ggf. mehrere Hüte“ aufhat und entscheiden muss, welchen sie wann trägt.

Identitäts- und Kommunikationskonflikte

Konflikt-Typ	Bedrohungsgefühl	Diagnose	Strategie
Wertekonflikt 	Ureigene Grundwerte.	Prinzipien/Moral. Argumente verhärten.	Agree to disagree: Toleranz & Co-Existenz. Regeln definieren, ohne Bekehrungsversuch.
Kommunikationskonflikt 	Absichtlich falsch verstanden.	Falsche Codes (bald = 10 Min vs. morgen).	Metakommunikation: Über das Reden reden. Paraphrasieren (Habe ich richtig verstanden...?).

Innere Konflikte

Entstehen aus Dilemmata.

Lösung: Ausbrechen aus der Entweder-Oder-Dynamik.

Herzensentscheidungen treffen.

Ungelöste innere Konflikte werden nach außen projiziert!

NotebookLM

4. Wertekonflikt (Das Minenfeld)

Bedrohung der ureigenen Grundwerte

Diagnose: Es geht um Prinzipien, Glauben, Moral oder Identität (z.B. Tradition vs. Moderne, Pünktlichkeit als Respektfrage).

Eskalation: Man versucht, den anderen mit Argumenten zu überzeugen. Bei Werten führen Argumente aber nur zu Verhärtung.

Strategie: Toleranz & Co-Existenz (Agree to disagree) Keine Bekehrung: Akzeptieren Sie, dass Sie den anderen nicht ändern werden.

Gemeinsamkeiten suchen: Suchen Sie Werte, die Sie teilen, um eine Brücke zu bauen.

Regeln für den Umgang: „Wir sind uns einig, dass wir uns hier uneinig sind. Aber für die Arbeit einigen wir uns auf Vorgehensweise X, ohne dass du deine Überzeugung aufgeben musst.“

5. Kommunikationskonflikt (Das Missverständnis)

Bedrohung: Ich werde (absichtlich) falsch verstanden.

Diagnose: Falsche Informationen, andere Sprache, kulturelle Codes. „Ich habe A gesagt, bei dir kam B an.“

Eskalation: Man interpretiert eine böse Absicht hinein.

Strategie: Metakommunikation Über das Reden reden: Stoppen Sie den Inhalt. Reden Sie darüber, wie Sie gerade sprechen.

Paraphrasieren: „Habe ich dich richtig verstanden, dass...?“ Code klären: Definieren Sie Begriffe. Was heißt „bald“? Für den einen in 10 Minuten, für den anderen morgen.

Die Matrix der Alltags-Konflikte			
Konflikt-Typ	Bedrohungsgefühl	Diagnose	Strategie
↔ Interessenkonflikt	Eigener Weg missachtet .	A will X, B will Y.	Harvard-Konzept: Interessen statt Positionen (Wozu brauchst du das?). Die Torte vergrößern.
↗ Zielkonflikt	Kompetenz infrage gestellt.	Gleicher Strang, andere Richtung.	Hierarchisierung: Übergeordnete Ziele finden (Firma soll überleben) & Sequenzialisierung (erst schnell, dann perfekt).
⊗ Rollenkonflikt	Hierarchie-Position unsicher.	Falsches Verhalten für die Position.	Role Negotiation: Erwartungs-Check beider Seiten. Inneren Konflikt der Hüte lösen.

6. Politischer Konflikt (Der Machtkampf)

Bedrohung: Meine Macht, Einfluss, Territorium, meine Herrschaft sind in Gefahr

Diagnose: Verschiedene Interessengruppen kämpfen um Gestaltungsmacht und Ressourcen in einem Gemeinwesen. Ängste werden gezielt geschürt. „Angriff ist die beste Verteidigung!“

Strategie: Diplomatie & Demokratische Verfahren, Interessenausgleich: Es geht selten um „Wahrheit“, sondern um Mehrheiten und Kompromisse. Runde Tische: Alle Stakeholder (Betroffenen) einbinden, um Widerstände früh zu erkennen.

Verfahrensgerechtigkeit: Wenn das Ergebnis für die Verlierer schmerzhaft ist, muss zumindest der Weg dorthin (die Wahl, die Abstimmung) fair und transparent gewesen sein, damit sie es akzeptieren.

7. Bewaffneter Konflikt (Die Gewalt)

Existentielle Bedrohung von Leib und Leben.

Diagnose: Die politischen oder diplomatischen Mittel sind gescheitert. Es herrscht physische Gewalt. Die Vernichtung des Feindes wird angestrebt – auch wenn dies eigene tödliche Verluste bedeutet.

Strategie: Deeskalation & Dritte Seite - Waffenstillstand vor Lösung: Zuerst muss das „Bluten“ gestoppt werden, bevor man über Ursachen redet.

Erzwungene Mediation: Hier braucht es fast immer eine starke dritte Partei (UN, Staatenbund, Neutraler Staat), da das Vertrauen zwischen den Parteien komplett zerstört ist (Stufe "Lose-Lose"). Sicherheitsgarantien: Parteien legen die Waffen nur nieder, wenn sie keine Angst vor sofortiger Vernichtung haben.

Dies ist nur eine Liste mit den gängigsten Konflikten. Oft vermischen sich Konflikte auch oder werden auf mehreren Ebenen gleichzeitig geführt. Dann gilt es herauszufinden, welche Bedrohung die größte ist und wie man ihr sinnvoll begegnen kann. Priorität hat immer, Gewalt möglichst zu vermeiden.

Konfliktbearbeitung bei politischen Großgruppenkonflikten

Aufgrund der Erfahrung zweier Weltkriege im 20. Jahrhundert wurden die Vereinten Nationen ins Leben gerufen, die einen weltumspannenden Frieden durch die regelbasierte Konfliktlösung des Völkerrechts sichern sollten. Den Siegermächten wurde die Verantwortung übertragen, mit dem Sicherheitsrat der UNO für die Einhaltung der Regeln zu sorgen. Doch erwiesen sie sich bald als unfähig, dieser Verantwortung wirklich gerecht zu werden. So wurde deutlich, dass insbesondere die Großmächte in erster Linie ihre eigenen Interessen verfolgten und die Welt in einen Konkurrenzkampf um Macht und Einfluss führten (Kalter Krieg und Stellvertreterkriege).

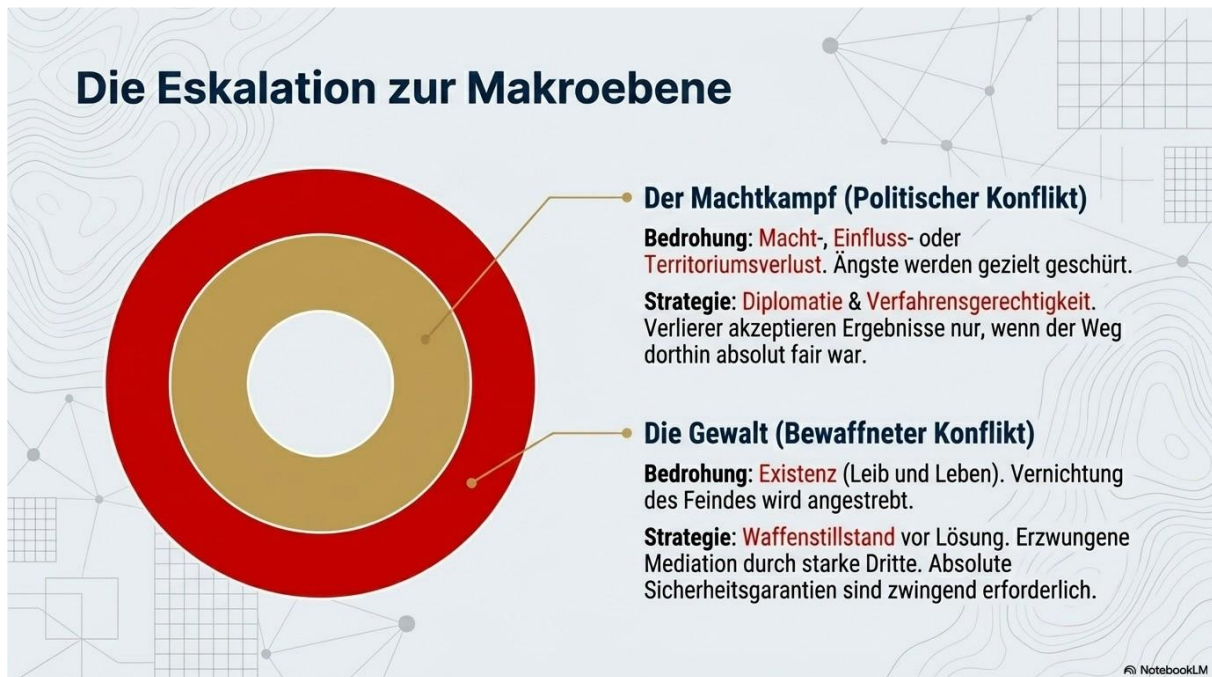
Anhand dieses Konkurrenzkampfes lässt sich verdeutlichen, dass der Blick auf Großgruppenkonflikte von außen selten völlig unparteiisch ist, was es für Vermittler und Streitschlichter schwer macht, als ehrlicher Makler zu fungieren.

Wenn wir auf die aktuelle Sicherheitslage schauen, erkennen wir, dass sie sich in den letzten Jahren erheblich verschlechtert hat. Besonders der Angriffskrieg Russlands gegen die Ukraine und dem auf die Attentate gegen Israel folgenden Gazakrieg werden als große Herausforderungen wahrgenommen. Eine weitere Gefahr ist das unberechenbare Verhalten von US-Präsident Trump, der sich schrittweise aus dem transatlantischen Bündnis zu verabschieden scheint. Die USA haben mit Drohungen gegen Grönland und mit der Intervention in Venezuela und der Entführung des Präsidenten Maduro auch außenpolitisch eine autoritäre Marschrichtung eingeschlagen, die ihre Verbündeten verunsichert. In Deutschland und in Europa spricht man von einer Zeitenwende, in der Europa seine Sicherheitspolitik neu aufstellen muss. In Asien vertritt China seine Interessen gegenüber Taiwan und den Nachbarstaaten zunehmend machtpolitisch. In Afrika nutzen Länder wie z.B. der Sudan und in Asien Thailand und Kambodscha das Desinteresse der Großmächte, um ihre eigenen (inneren) Fehden auszutragen.

Gleichzeitig nimmt der innenpolitische Druck in den westlichen Demokratien zu. In manchen Ländern steht die Übernahme rechtsgerichteter Parteien kurz bevor oder wurde bereits vollzogen. Hinzu kommt, dass durch Propaganda, Fake News, Sabotage von Infrastruktur und der Manipulation der politischen Diskurse gezielt Feindbilder aufgebaut werden und ein Klima der Verunsicherung und des Vertrauensverlustes geschaffen wurde, das bestehende Konflikte weiter anschürt oder neue Konflikte schafft. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, welche Chancen bestehen, Konflikte noch zivil und ohne Gewaltanwendung beizulegen.

Im ersten Abschnitt haben wir gesehen, dass Konflikte zu den Regelmechanismen von sozialen Systemen in ihrer Entwicklung gehören. Die beste Konfliktregelung ist daher diejenige, in der die Kontrahenten ihre Konflikte nach gemeinsamen Regeln (wie z.B. durch das Völkerrecht) führen und letztendlich so beilegen. Konflikte wollen ausgetragen werden, denn sie deuten auf unterschiedliche Interessen, Widersprüche

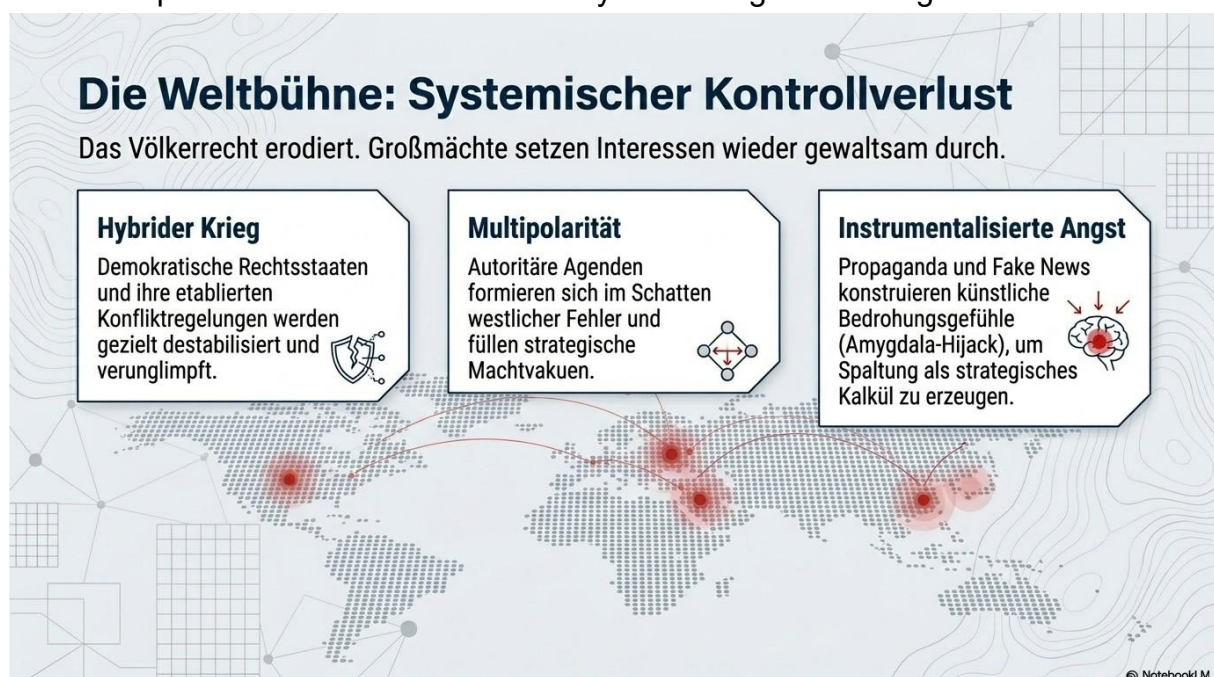
oder auf Unstimmigkeiten, Ungerechtigkeiten oder sogar Machtmissbrauch hin. Klärungen sind notwendig, um soziale Systeme zu stabilisieren neu zu organisieren und Beziehungen zu klären. Leider werden einvernehmliche Konfliktlösungen umso schwerer, je mehr Menschen involviert sind und je mehr Gewalt im Spiel ist.



In demokratischen Rechtsstaaten existieren zahlreiche Regelmechanismen, die Konflikte gewaltfrei und einvernehmlich lösen. Sie sind also quasi vorbeugende Maßnahmen, die helfen, Konflikte nicht eskalieren zu lassen. Es handelt sich dabei um etablierte Schlichtungsverfahren in Organisationen durch dafür eingesetzte Kommissionen oder Schiedsleute, z.B. zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern oder politischen Parteien, Nachbarn oder durch vor Gericht ausgetragene Verfahren, die nach Regeln bzw. Gesetzen Konflikte lösen und beilegen. Leider ist das Vertrauen in den Rechtsstaat zuletzt erheblich erschüttert worden. Gründe hierfür liegen u.a. in den gezielten Angriffen gegen ihn und in der wachsenden Infragestellung politischer Entscheidungen der Regierenden.

Die durch den Rechtsstaat etablierten Konfliktregelungen sind somit selbst zum Gegenstand von Konflikten geworden. Leider gilt dies auch auf internationaler Ebene. Dahinter steckt natürlich das gezielte Interesse, im politischen Machtkampf bereits bestehende und funktionierende Konfliktregelungen zu destabilisieren und zu verunglimpfen. Politische, bzw. Machtkonflikte haben sich in den letzten Jahrzehnten zunehmend radikalisiert und somit die Tendenz entwickelt, aggressiv ausgetragen zu werden. Besonders von antidemokratischer, autoritärer, bzw. religiös-fanatischer Seite wird dieser Kampf gezielt unter Ausnutzung von Freiheiten und Unterlaufung der Fairness gegen die Demokratie und den Rechtsstaat geführt und geschürt, um die eigene Machtbasis auszubauen und den politischen Gegner zu schwächen. Dahinter stecken mehr als nur rechte politische oder fanatische Agenden, sondern auch gezielte Angriffe von Seiten konkurrierender autoritärer Nationen wie z.B. Russland, China, Nordkorea, Iran aber auch reicher Länder wie den Golfstaaten oder hierzulande einflussreichen Staaten wie der Türkei und zunehmend leider auch bisherige Verbündete wie die USA und Israel, die eine eigene politische Agenda

verfolgen. Im internationalen Kontext gehörte das Völker- und Menschenrecht bisher (mehr schlecht als recht) zu den Regeln und Mechanismen auf internationaler Ebene, die aber einen Rahmen für die Konfliktarbeit bot. Die Erosion desselben ist zugegebenermaßen aber auch leider eine Folge der wiederholten Missachtung und des Bruchs dieses Rechts nicht nur durch autoritäre Regime, sondern auch westlicher Demokratien, allen voran der USA und der NATO. Offenbar haben die strategischen Interessen immer Vorrang vor zivilisatorischen Interessen, bzw. dienen letztere häufig nur als Legitimation, um strategische oder wirtschaftliche Interessen zu kaschieren. Dies führte schließlich zu einem Verlust der Glaubwürdigkeit von Demokratien selbst, die nach dem Zusammenbruch der Sowjetunion als scheinbar einzige Alternative übriggeblieben waren. Gegen den neu entstandenen Imperialismus insbesondere der USA formierte sich wachsender Widerstand vor allem in der islamischen Welt, die durch die Einmischung in ihre inneren Angelegenheiten und die einseitige Parteinahme der Vereinigten Staaten zugunsten Israels enttäuscht und verärgert waren. Im Schatten dieser Auseinandersetzung konnten Russland und China sowie Nordkorea und andere ihre autoritären Agenden des Konkurrenzkampfs gegen den Westen weitgehend unbemerkt aufbauen und verfestigen. Der Krieg gegen den Terror, den die USA und ihre westlichen Verbündeten nach den Attentaten vom 11. September 2001 vor allem in der islamischen Welt aber auch vor der eigenen Haustür führten, hat diese Entwicklung weiter begünstigt und weltweit für Unsicherheit gesorgt. Aus Sicht Russlands kommt noch hinzu, dass die NATO- und EU-Osterweiterung als Bedrohungen empfunden werden, während China die fortdauernde Unterstützung Taiwans durch die USA als Einmischung in innere Angelegenheiten betrachtet. Die Frage, die sich aufgrund dieser Lage stellt, ist, inwiefern der Westen und insbesondere die USA nicht schon längst Teil der Konflikte sind, statt neutrale Makler zu sein. In der Wahrnehmung und im Verständnis unserer politischen Widersacher, aber in unserer eigenen Wahrnehmung sind wir offensichtlich bereits zu Konkurrenten und zunehmend auch zu Gegnern, wenn nicht zu Feinden geworden, die sie in ihrer Existenz und ihrem Machtkampf bedrohen. Insofern hat der hybride Krieg bereits begonnen.



Die systemische Konflikttransformation

Ein Ansatz der Arbeit mit Großgruppenkonflikten ist die sogenannte systemische Konflikttransformation, mit der ich seit 2001 in verschiedenen Kulturkreisen (u.a. Afghanistan, Indonesien, Nepal, Myanmar) gearbeitet habe. Grundannahme ist dabei, dass Konflikte - wie eingangs beschrieben - komplexe Beziehungsgefüge sind, in denen nicht nur die Kontrahenten, sondern auch andere Interessen und andere Gruppen eine Rolle spielen. Dies gilt umso mehr für gewalttätige Konflikte und Kriege, in denen es um die Durchsetzung von Machtansprüchen, den Zugang zu Ressourcen und die Deutungshoheit von sozialen und kulturellen Entwicklungen geht. Die Methode besteht darin, mithilfe von systemischen Aufstellungen den Konflikt, die Bedrohungsgefühle der Kontrahenten und ihr Unterstützersystem durch Stellvertreter sichtbar zu machen. Durch das Prinzip der Repräsentanz, mit dem sich die Stellvertreter in die Kontrahenten und ihre Unterstützer einfühlen, werden die Bedrohungsgefühle und die Reaktionen, die sie auslösen für die eigentlichen Akteure erstmalig erkennbar und damit nachvollziehbar. Hinzu kommt, dass der eigene Konflikt, in dem man steckt, von außen betrachtet werden kann. Dadurch wird erstmals eine innere Distanz zum Konfliktgeschehen möglich, mit der die Grundlage für weitere konstruktive Schritte der Konfliktarbeit geschaffen wird.



Eine Konfliktaufstellung, die ich zuletzt in Aachen im Auftrag der evangelischen Erwachsenenbildung leitete, befasste sich mit dem Konflikt zwischen Israel und Palästina. Die aufstellende Person war ein hochrangiges Mitglied im deutsch-israelischen Verein. Aufgestellt wurden neben Stellvertretern für die beiden Kontrahenten außerdem noch Vertreter für die radikale Siedlerbewegung, für die Hamas, für die USA und für den Iran. (Wer und was aufgestellt wird, entscheidet der Aufstellungsleiter - in dem Fall also ich). Dabei zeigte sich rasch, dass sowohl auf israelischer als auch auf palästinensischer Seite die radikalen Kräfte der Siedlerbewegung und der Hamas als störend für eine Annäherung empfunden wurden. Die Stellvertreter für Israel, Palästina, die Hamas, die radikalen Siedler sowie deren Unterstützer USA und der Iran drehten sich wiederholt im Kreis, ohne

dass eine Lösung, Annäherung oder De-Eskalation möglich war. Folgende Kernaussagen wurden dabei gemacht:

Palästina: „Wir wollen Frieden aber werden vertrieben!“

Hamas: „Wir kämpfen um unser Land!“

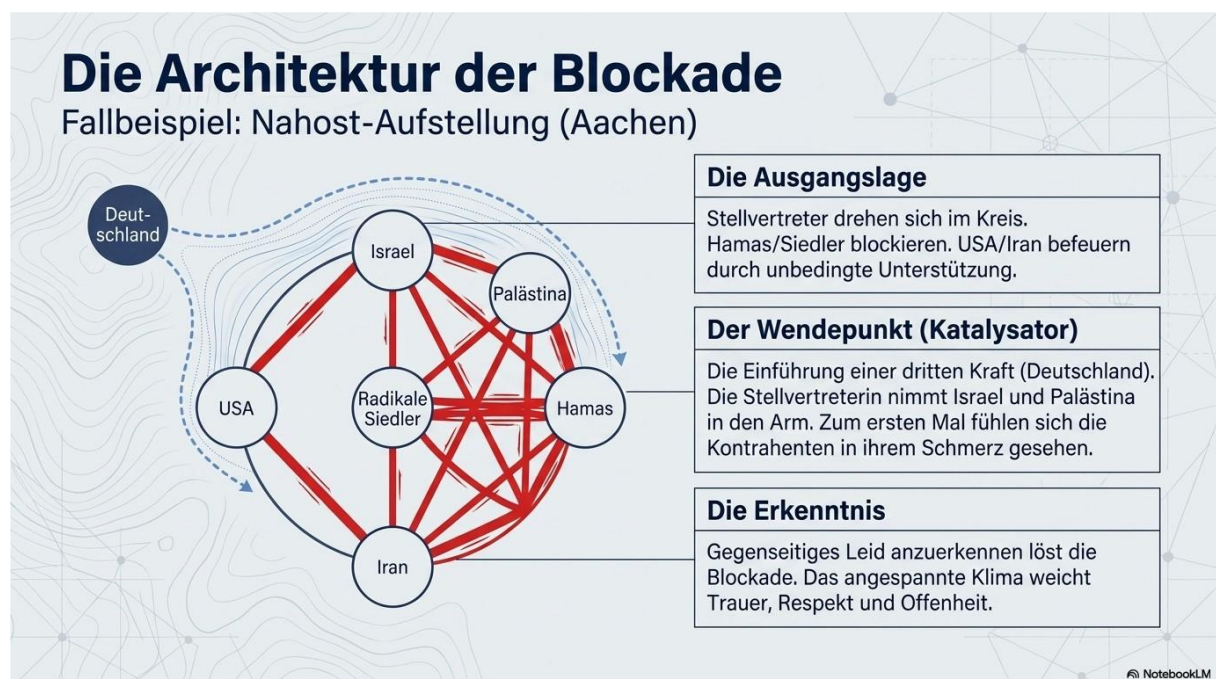
Israel: „Wir verteidigen uns!“

Radikale Siedler: „Wir sind von Gott auserwählt, dieses Land in Besitz zu nehmen!“

USA: „Wir unterstützen Israel uneingeschränkt!“

Iran: „Wir unterstützen die Hamas, weil sie die Juden und die USA bekämpfen!“

Eine Beruhigung und erste Annäherung waren erst möglich, nachdem noch eine Stellvertreterin für Deutschland aufgestellt wurde. Dabei kamen die Bewegungen der anderen zum Stillstand. Sie nahm die Stellvertreterin für Israel in den Arm und kurz darauf auch den für Palästina. Zum ersten Mal fühlten sich die beiden Kontrahenten in ihrem Schmerz und ihrer Not gesehen. Kurz darauf sagte die Stellvertreterin für Israel: „Solange Ihr Fanatiker eine Rolle bei uns spielt, so lange werden wir keinen Frieden haben!“ Der Stellvertreter für Palästina stimmte ihr daraufhin zu und bekräftigte dasselbe für die Hamas. Tränen konnten fließen und die Stellvertreter blieben noch eine Weile stehen. Damit endete die Aufstellung.



Auch wenn der Konflikt im Nahen Osten mit dieser Aufstellung natürlich nicht beendet werden kann, wirkte er auf alle Anwesenden (ca. 40 Personen) jedoch versöhnlich. Das angespannte Klima, das zu Beginn herrschte, war einer Nachdenklichkeit und Offenheit gewichen. Die Teilnehmer diskutierten noch eine ganze Weile, diesmal aber in einer Atmosphäre des gegenseitigen Respekts und Aufmerksamkeit aber auch der gemeinsamen Trauer miteinander. Der Abend, der am Anfang noch voller Anspannung und Nervosität war, ging nun ruhig und in gegenseitigem Einvernehmen in dem Bewusstsein zu Ende, dass man etwas erlebt hatte, das versöhnlich wirken kann und den Blick auf das gemeinsame Leid ermöglicht, das dieser Dauerkonflikt bisher verursacht hat.

Diese Art der Beruhigung und ein Gefühl des gegenseitigen Verständnisses und der Anerkennung des empfundenen Leids habe ich immer wieder auch bei Aufstellungen erlebt, die ich in Kriegsgebieten durchführte. In Nepal gelang es sogar, mithilfe der Medien, die unsere Arbeit begleiteten, auf diese Weise Vorschläge für eine funktionierende Überwachung der Waffenkontrolle zu entwickeln, die später aufgegriffen wurden. In Afghanistan, wo wir auch tätig waren, haben wir scheinbar wenig erreicht, doch konnten wir auch dort feststellen, dass unsere Arbeit auch von strenggläubigen Muslimen gewürdigt wurde und zumindest auf lokaler Ebene erfolgreich war. Die größten Schwierigkeiten hatten wir tatsächlich in Indonesien bei javanischen Teilnehmern. In deren Kultur gilt es besonders für Männer als unschicklich, Schwäche zu zeigen und so etwas wie Bedrohungsgefühle zuzugeben. Doch auch dort konnten wir durch Geduld und Beharrlichkeit die Konfliktatmosphäre günstig beeinflussen.

Bei den großen politischen Konflikten, (die zu Kriegen mutieren können), spielen die Bedrohungsgefühle also ebenfalls eine wesentliche Rolle. Doch wie beschrieben, ist anders als in zwischenmenschlichen privaten Konflikten hier die Emotionalisierung meist beabsichtigt und gehört zum strategischen Kalkül. Den Gegner einzuschüchtern und zu dämonisieren ist Teil der Strategie und gehört zum Repertoire der psychologischen Kriegsführung.

Dennoch ist es auch hier wichtig, die Bedrohungsgefühle ernst zu nehmen, zumal dann, wenn sie auf fruchtbaren Boden fallen und sogar von einem Teil der Betroffenen für bare Münze genommen werden. Für diese Menschen sind sie zu realen Bedrohungen geworden, die nicht mehr zwischen Propaganda und eigenen Gefühlen differenzieren können oder wollen.

In allen bewaffneten Konflikten, in denen ich als Trainer für systemische Konflikttransformation tätig war, haben diese Gefühle eine wesentliche Rolle gespielt.

- In Afghanistan ging es zunächst auf der Seite der Islamisten um die Bedrohung der traditionellen islamischen Lebensweise von Seiten der Kommunisten. Als diese besiegt waren, richtete sich dieses Bedrohungsgefühl gegen die westliche Lebensweise, besonders nachdem der für die Attentate an 9/11 verantwortliche Osama bin Laden bei den Taliban Unterschlupf gefunden hatte und dort von US-amerikanischer Seite bekämpft wurde und zahlreiche Afghanen dabei ums Leben kamen.
- In Indonesien ging es um die verschiedenen Unabhängigkeitsbestrebungen einzelner Regionen gegen den Zentralstaat, den diese als Bedrohungen empfanden und der ihre Bestrebungen wiederum als Bedrohung der eigenen Existenz wahrnahm.
- In Nepal empfanden das Königshaus und der Adel die revolutionären Bestrebungen der maoistischen Widerstandsbewegung als existentielle Bedrohung und die Maoisten nahmen den Adel als Ursache für die bestehenden Ungerechtigkeiten im Lande wahr.
- In Sri Lanka sah die Zentralregierung in den separatistischen Tamilen eine Bedrohung für die Einheit des Landes, während die Tamilen ihre Unabhängigkeit bedroht sahen und darum kämpften.

- In Myanmar betrachtet die autoritäre Militärjunta die Demokratiebewegung als Bedrohung ihrer Pfründe, während die Demokratiebewegung sich durch die Willkür der Junta bedroht sieht.

In allen Fällen wurden diese Bedrohungsgefühle durch gezielte Propaganda meist von der autoritären Seite verstärkt und die Konflikte damit eskaliert. Doch auch die anderen Seiten nutzen Dämonisierung ihrer Gegner als Mittel zum Zweck. Da es sich bei allen diesen Konflikten um Bürgerkriege, bzw. um Separationskriege handelte, bzw. noch handelt, geht der Riss quer durch die Bevölkerung und Familien. Hinzu kommt, dass es in sehr traditionellen Gesellschaften, wie in den oben erwähnten Konflikten noch oft um die Wiederherstellung der Ehre geht und eine Blutschuld ausgeglichen werden muss, um der Ehre Genüge zu tun. So entsteht ein Kreislauf der Gewalt (besonders in Afghanistan), der eine zusätzliche Herausforderung darstellt.

Auch im Dauerkonflikt zwischen Palästinensern und Israelis geht es um Rache und Vergeltung auf beiden Seiten. Die emotionale Aufladung wird zusätzlich noch durch nationale, religiöse und persönliche Narrative begünstigt, die inzwischen Teil der jeweiligen Geschichte und Erzählungen sind, in der die Opfer nicht mehr nur Folge der Gewalt sind, sondern als Märtyrer dargestellt werden.

Auch der aktuelle Konflikt zwischen Russland und der Ukraine ist emotional aufgeladen. Russland beschwört die Schmach des Zerfalls der Sowjetunion herauf, indem es eine neue patriotisch-nationalistische Erzählung vom heiligen Russland erschafft, das durch die NATO-Osterweiterung und bedroht ist und besonders durch den Abfall der Ukraine als „Kernland der Rus“ mit allen Mitteln verteidigt werden muss. Die Ukraine hingegen argumentiert, dass sie bereits seit mehr als 100 Jahren um die Unabhängigkeit von der UdSSR, bzw. Russland kämpft, das bereits in der Vergangenheit unter Stalin nicht davor zurückschreckte, einen Völkermord gegen die Ukrainer zu begehen (Holodomor). Der Kampf gegen Russland ist daher aus Sicht der Ukrainer ein Freiheitskampf.

Ist neutrale Konfliktbearbeitung möglich?

Ein Blick von außen auf Konflikte ist besonders im engeren Umfeld und im politischen Kontext selten völlig unparteiisch und neutral. Einen „ehrlichen Makler“ zu finden, ist daher nicht ganz einfach, besonders bei großen politischen gewalttätigen Konflikten, die zu Kriegen eskaliert sind. Bei der Betrachtung von Konflikten von außen, sollte man sich daher zunächst die Frage stellen, inwieweit man selbst wirklich neutral und ohne eigene Agenda auf den Konflikt schaut. Wer als Mediator, Schiedsmann oder Vermittler auftritt, sollte sich völlig darüber im Klaren sein, welche Interessen er tatsächlich vertritt und diese, sofern vorhanden transparent machen, damit für alle Seiten erkennbar ist, aus welchen Motiven man handelt, ansonsten läuft er/sie Gefahr, Teil des Konflikts zu werden (wie wir es bereits im Ukrainekrieg und im Nahostkrieg zu einem gewissen Teil sind).

Das Dilemma des ehrlichen Maklers

Ein unparteiischer Blick von außen ist extrem selten.
Wer schlichten will, muss eiserne Grundregeln beachten.

Die Neutralitätsfalle

Völlige Neutralität ist oft eine Illusion. Eigene strategische oder moralische Interessen müssen zwingend transparent gemacht werden, um nicht selbst Teil des Konflikts zu werden.



Das Mandat

Viele sind berufen...
Wer ohne konkreten Auftrag (Mandat) von mindestens einer, besser aller Parteien vermittelt, wird sofort als Bedrohung (Einmischung) wahrgenommen und zum neuen Feindbild.

© NotebookLM

Die zweite Frage, die sich ein Schlichter stellen sollte, ist die, ob er einen Auftrag von mindestens einer Konfliktpartei (besser von allen) hat, den Konflikt zu schlichten. „Viele sind berufen, doch nur wenige sind auserwählt“ (Mt. 20,16) Jesus' Ausspruch passt sehr gut zu Streitschlichtern und Konfliktarbeitern. Wer ohne konkreten Auftrag, zumindest einer Konfliktpartei oder besser von allen Konfliktparteien handelt, ist sehr schnell mit seinen Bemühungen am Ende. Wer kein klares Mandat für die Konfliktarbeit hat, kann schnell als jemand wahrgenommen werden, der sich „einmischt“. So mutiert man ganz schnell zu einem weiteren Kontrahenten und wird ebenfalls Teil des Konflikts. Dies passiert leider mit schöner Regelmäßigkeit bei fast allen ambitionierten Versuchen, große, gewaltsame Konflikte oder Kriege beizulegen. Auch bei kleineren Streitereien im privaten oder beruflichen Umfeld kann ein Vermittler schnell ins Abseits geraten, wenn diese grundlegende Voraussetzung nicht erfüllt ist.

Wer nach der Schuld und Ursachen sucht, wird es in der Konfliktarbeit schwer haben. Denn Ursachen lassen sich immer weiter zurückdatieren. Viel entscheidender sind die subjektiven Wahrnehmungen. Die Lösung besteht im Erkennen und Gesehen werden von Bedrohungsgefühlen, gezielter Analyse der Auslöser, De-Eskalation durch Transformation und im besten Falle in der Versöhnung. Dies kann nur gelingen, wenn sich alle Konfliktparteien auf einen Prozess einlassen, in dem sie ihr Gesicht wahren können. Schuld ist eine Frage, die im ethischen Kontext zu stellen ist, wenn die Konfliktarbeit und Transformation zumindest so weit vorangeschritten ist, dass eine friedliche Auseinandersetzung wieder möglich ist. Kriegsverbrechen können erst dann geahndet werden, wenn der Krieg zu Ende ist und wieder eine (gerechte) regelbasierte Ordnung herrscht.

Die Schuld-Falle



Das Problem:

Wer in der akuten Konfliktarbeit nach objektiver Schuld sucht, scheitert. Ursachen lassen sich unendlich weit zurückdatieren. Schuldfragen gehören in die juristische Aufarbeitung nach dem Krieg.



Die Lösung:

Wahrnehmungen sind radikal subjektiv. Der Schlüssel liegt in Empathie und Wahrnehmung. Alle Parteien müssen sich auf einen Prozess einlassen können, bei dem sie ihr Gesicht wahren (Win-Win).

NotebookLM

Fazit

Konflikte zu de-eskalieren oder gar zu lösen ist offensichtlich eine höchst anspruchsvolle und hochkomplexe Angelegenheit und erfordert neben kritischer Selbstbeobachtung und Ehrlichkeit sich selbst gegenüber auch das Vertrauen der Konfliktparteien in den oder die Schlichter. Mit Konflikten zu arbeiten ist vor allem eine psychologische Herausforderung, bei der es eher um Bedürfnisse und Emotionen geht. Vernunft ist hilfreich, wenn geeignete Kompromisse gefunden werden müssen, um De-Eskalation durch Transformation einzuleiten. Doch davor stehen erst einmal die Bedürfnisse der Konfliktparteien, dass ihre Bedrohungsgefühle und deren Auslöser gesehen und wahrgenommen werden.

Ob eskalierte Konflikte zu schlichten sind oder sogar so etwas wie Versöhnung gelingt, hängt vor allem von den Kontrahenten und ihrem Willen oder ihrer Fähigkeit ab, sich auf einen Prozess einzulassen, der von allen Seiten die Bereitschaft zum Kompromiss, Einsichtigkeit und Selbstdisziplin verlangt. Dafür ist es nötig, darauf zu verzichten, einen Sieg davontragen zu wollen.

Eine solche Haltung verlangt Verzicht in einem höheren gemeinsamen Interesse. Dafür müssen aber alle Seiten erkennen können, welchen Nutzen sie davon haben. Regeln haben den Vorteil, dass sie, wenn sie einmal gefunden sind, von allen Seiten akzeptiert werden, solange sie Sinn machen. Ein Großteil der Transformation macht daher die Aushandlung neuer Regeln aus. Ein existentieller Konflikt will ausgetragen werden, denn es geht ja um etwas, das der Klärung bedarf. Regeln verhindern Benachteiligungen und vermeiden unnötige Opfer. Dabei können Win-Win-Ergebnisse erzielt werden, von denen letztlich alle beteiligten Seiten profitieren.

Die Synthese der Transformation



In der Natur kämpfen Tiere so lange, bis einer i.d.R. aufgibt und sich durch Flucht zurückzieht. Nur Menschen kämpfen bis zur völligen Vernichtung und dem Tod des Gegners (mit wenigen Ausnahmen im Tierreich). Andererseits sind sie auch dazu in der Lage, Konflikte einvernehmlich zu lösen oder zu de-eskalieren. Dahinter verbirgt sich eine tiefere Einsicht, getragen von einer ethischen Überzeugung, bzw. einem religiösen Glauben, dass Gewalt und Kriege, die aus scheinbar unbedeutenden Konflikten entstehen können, nur unnötiges Leid und Blutvergießen und Zerstörung hervorbringen. Doch sind wir Menschen keine reine Vernunft basierten Wesen und darüber hinaus ist nichts so emotional wie ein Konflikt, außer vielleicht der Liebe, dessen Gegenteil ja bekanntlich der Hass ist, der einen bereits eskalierten Konflikt stets begleitet. Deswegen sind Mitgefühl und Empathie wichtig. Beides kann erlernt und erprobt werden. Grundlegende Voraussetzung dafür sind ein Bewusstsein für die Notwendigkeit von Regeln – also Ethik - sowie ein tiefes spirituelles Verständnis der Welt, in der wir leben. Spirituelle Praxis hilft, zu erkennen, dass wir nicht allein und mit allem verbunden sind und dass der Schaden, den wir mutwillig oder leichtsinnig anderen zufügen, letztlich auf uns selbst zurückfällt.

Sich ethisch zu verhalten, unabhängig ob es sich aus einer religiösen Überzeugung oder einer anderen Quelle speist, setzt ein hohes Maß an Einsicht, Verantwortung sowie Selbstdisziplin voraus. Nicht jeder ist dazu in der Lage und nicht jeder dazu willens. Besonders, wenn im Verlaufe eines Konflikts deutlich wird, dass ein Verzicht im Interesse aller nötig ist, werden Überzeugungen auf eine harte Probe gestellt. Dann kommt es darauf an, dass man erkennt, dass man in seinem eigenen Konfliktverhalten oft genug auf beiden Augen blind ist und möglicherweise Hilfe von außen in Anspruch nehmen sollte.

Friedenethik allein löst aber keinen Konflikt, dazu bedarf es des Handwerks der Konfliktarbeit und der Erkenntnis der grundlegenden emotionalen und inneren Bedürfnisse der Konfliktparteien. Nur dann ist De-Eskalation und Transformation möglich.

Das Playbook in 4 Prinzipien

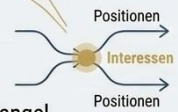
1 Emotion vor Ratio

Bedrohungsgefühle (Amygdala) immer zuerst validieren und sichtbar machen – selbst wenn sie irrational oder konstruiert erscheinen.



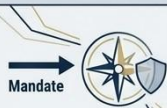
2 Interessen, nicht Positionen

Niemals nur Kompromisse im Mangel verwalten. Das Harvard-Konzept anwenden: Wozu brauchst du das?



3 Mandat vor Intervention

Niemals ohne klaren Auftrag und innere Distanz intervenieren. Transparenz über eigene Motive schützt vor der Neutralitätsfalle.



4 Regeln statt Siege

Echte Konflikttransformation sucht nicht die Unterwerfung des Gegners, sondern die Etablierung einer neuen, von allen akzeptierten Regelordnung.



Autor: Jörgen Erik Klußmann

Kopie oder Abdruck nur auf Nachfrage