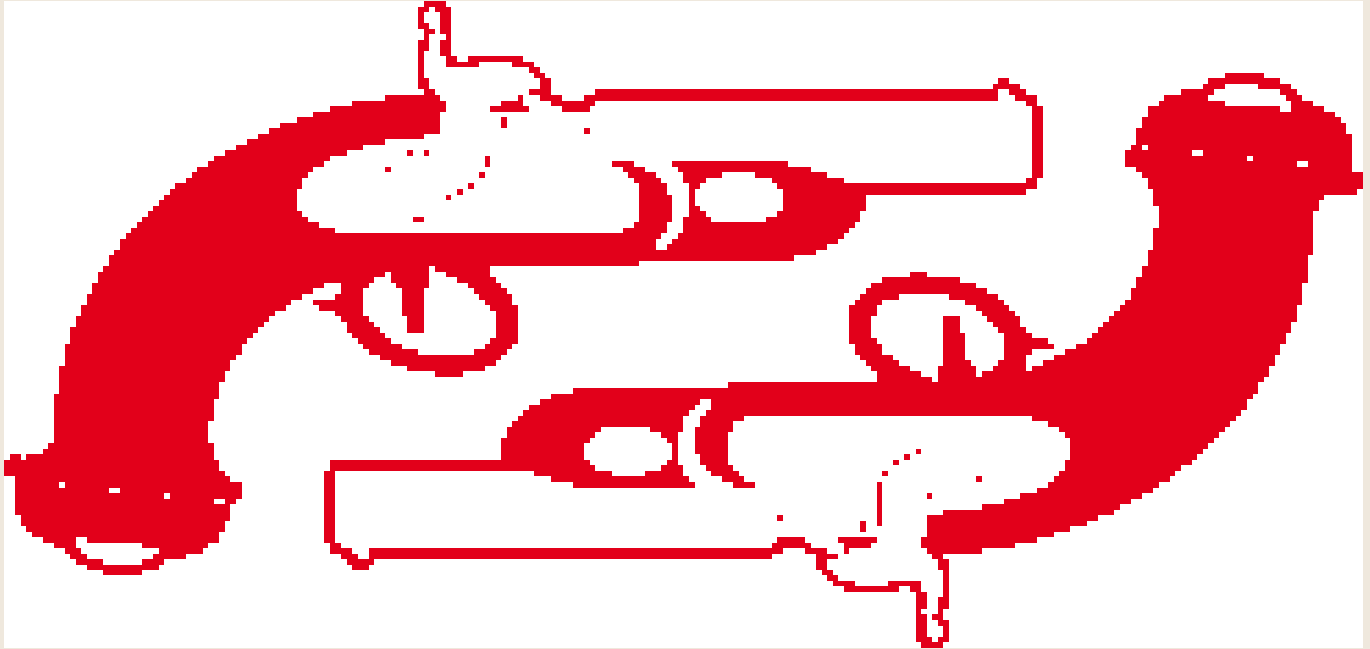


DOSSIER



Schwelende Konflikte

Israel gegen Palästina, Geschäftsführung gegen Betriebsrat,
Eltern gegen Pubertät – jeder Konflikt ist anders, doch es gibt gemeinsame
Muster. Ein Dossier zwischen Eskalation und Annäherung

Zwei Menschen auf der Flucht. Auf einem Esel. Kein Obdach ist für das Ehepaar in Sicht, nur ein ungemütlicher Stall. Und dann gebiert Maria auch noch das Kind von einem anderen. Es war sicherlich ein Glück für die junge Familie, dass die drei Könige aus dem Morgenland vorbeischaute – sonst hätte es bestimmt irgendwann richtig geknallt. Weihnachten war offenbar schon immer ein Fest am Rande des Nervenzusammenbruchs.

Heute feiern wir das Fest der Liebe zwar komfortabler, allerdings oft nicht weniger spannungsgeladen. Drei Tage im Kreise der Familie können lang werden. Wir essen und trinken zu viel, und auf einmal fliegen über dem Braten die Giftpfeile hin und her. Hinter den kleinen Gemeinheiten und fiesen Anspielungen stecken Enttäuschungen, Versäumnisse und Missverständnisse. Warum lässt er sich so gehen? Warum hört sie nicht mehr zu? Warum können die Kinder nicht verzeihen, dass man Fehler gemacht hat? In den meisten Ehen und Familien schwelen Konflikte, und manchmal tun sich Gräben auf, die sich nicht mehr schließen lassen. Sie stellen für die Beteiligten eine ähnlich unkalkulierbare Gefahr dar wie die San-Andreas-Spalte in Kalifornien, die in der Zukunft ein schlimmes Erdbeben auslösen wird: Allen ist klar, dass es zur Katastrophe kommen muss – nur wann genau, weiß niemand. Bloß nicht weiter drüber nachdenken.

Auseinandersetzungen machen uns Angst, sie bedrohen unser Wohlbefinden, unsere Sicherheit, unsere Welt. Sie können die Partnerschaft zerstören, die Familie oder den Arbeitsplatz. Auf gesellschaftlicher Ebene halten sie ganze Staaten in Atem. Sprechen die Waffen, werden Weltteile verwüstet. Der Krieg ist das Krebsgeschwür der Menschheit, uralt und tödlich. Die Gelehr-

ten beklagen das seit Jahrtausenden, aber erst nach zwei Weltkriegen mit Millionen Toten machten sie sich auf die Suche nach Gegenmitteln. Sie starteten mit der Hypothese, dass Konflikte nicht unausweichlich sind wie Naturereignisse, Menschen nicht notwendig des Menschen Wolf und die Zivilisation nicht nur eine dünne Schicht ist, die jederzeit abplatzen kann. Und sie kamen zu Ergebnissen: Wir sind dem Wahnsinn keineswegs ausgeliefert. Wir sind schuld an unseren Desastern, niemand sonst.

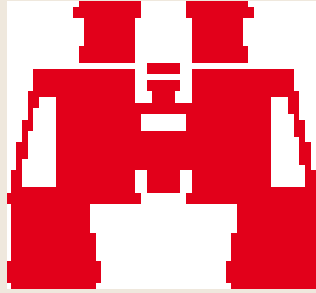
Natürlich ist jedes Zerwürfnis anders.

Oder, um es mit Carl von Clausewitz zu sagen, dem General aus dem 19. Jahrhundert: »Der Krieg ist ein wahres Chamäleon.« In der Fabrik zankt man sich nicht wie in der Schule, in einer Demokratie nicht wie in einer Diktatur. Und doch gibt es übergreifende Muster: Alle Konflikte scheinen irgendwann ein Eigenleben zu entwickeln. Der Soziologe Niklas Luhmann spricht von einem »parasitären System«, das sich in alle hineinfrißt und alles vergiftet: Man grüßt sich nicht mehr, selbst Geburtstags eingeladen werden als Affront verstanden. Ein Bruder richtet eher das Familienunternehmen zugrunde, als es der bösen Schwester zu geben. Irgendwann erkennen wir uns dabei

selbst nicht mehr. Gleichzeitig sind wir sicher, den anderen jetzt erst richtig zu sehen, seine ganze Boshaftigkeit, Feigheit und Schlechtigkeit. Allerdings fuchst es uns ein wenig, dass der Feind offenbar dasselbe über uns denkt. Doch das verdrängen wir schnell wieder.

Dieses Dossier ist eine Reise in die Welt der Beziehungswüste. Es geht Konflikten als sozialen Phänomenen zwischen Menschen, Gruppen und Staaten auf den Grund. Es erklärt anhand von Forschungsergebnissen, wie Konflikte funktionieren. Ob sie nur Ärger machen oder auch für irgendetwas gut sind. Wie wir sie in den Griff bekommen – und am Ende gar gewinnen.

DIFFERENZEN
MACHEN UNS ANGST.
SIE BEDROHEN UNSER
WOHLBEFINDEN,
UNSERE WELT.
AM ENDE DROHT
DIE KATASTROPHE.
SELBST SCHULD



Wer braucht Konflikte – und wofür eigentlich?

Über unterschiedliche Interessen und den schweren Abschied von der Prügelstrafe

Es ist eine typische Szene, man kennt sie aus vielen Büros: Ein Mitarbeiter hat einen miesen Morgen und putzt gleich nach dem ersten Kaffee jemanden herunter. Der Angegriffene wehrt sich wie erhofft, es kommt zu einem Streit, der weitere Differenzen nach sich zieht, und am Ende haben beide schlechte Laune.

Der amerikanische Soziologe Lewis Coser, ein einflussreicher Wissenschaftler des 20. Jahrhunderts, nannte solche Streitereien »unechte Konflikte«, da sie allein der »Spannungsentladung« dienen. Er unterschied sie von »echten Konflikten«, denen er eine wichtige Bedeutung beimaß. Sie machten soziale Systeme fit für die Zukunft. So sah es auch der große deutsch-britische Soziologe Ralf Dahrendorf: Diese echten Auseinandersetzungen gäben dem gesellschaftlichen Wandel »sein Tempo, seine Tiefe und seine Richtung«.

In echten Konflikten geht es immer um etwas. Die Streitenden haben ein Ziel. Sie wollen ihre Interessen durchsetzen oder ihre Grenzen verteidigen. Echte Konflikte sind Machtkämpfe, in denen Menschen ihre Beziehung, die Gesellschaft oder die Welt verändern wollen, damit sie aus ihrer Sicht schöner, dynamischer oder gerechter wird.

Mit den Ergebnissen vieler dieser Auseinandersetzungen leben wir heute gut. Unsere Demokratien und Rechtsstaaten, die sozialen Sicherungssysteme, die moderne Medizin – für jede dieser Errungenschaften, wenn man so will, mussten Menschen früher eine Menge durchstehen. Selbst das meist gute Benehmen unserer Mitbürger ist das Ergebnis harter Arbeit. Ihre Eltern haben in der Erziehung viel Ärger auf sich genommen,

damit ihre Kinder zu sozialen Wesen wurden. »Der Krieg ist der Vater aller Dinge«, sagte bereits Heraklit.

In gesellschaftlichen Auseinandersetzungen gibt es natürlich auch Verlierer. Der Fortschritt verdrängt immer Altes, um Neues zu schaffen. Der Adel hatte in Europa früher unendlich viele Privilegien, die er nicht freiwillig aufgeben wollte. Auch die Männer arrangieren sich meist eher murrend mit neuen Zeiten, in denen Frauen mehr zu sagen haben. Und sicherlich hat so mancher Lehrer der Prügelstrafe nachgetrauert, die in den 1970er Jahren abgeschafft wurde.

Wie erkenne ich, dass sich ein Konflikt anbahnt?

Über die Gefahr, die von allzu glücklichen Menschen ausgeht – und warum wir Versprechen halten sollten

Die meisten Menschen übersehen die ersten Krisensignale, weil sie unsensibel, abgelenkt oder dickköpfig sind. Das klassische Beispiel dafür ist Marie Antoinette, die französische Königin aus dem 18. Jahrhundert. Sie machte einen großen Fehler, der viele Herrscher den Thron kostete. Sie lebte in ihrem Schloss Versailles mit Höflingen im Überfluss, während das Volk Hunger litt. So kam es, dass Marie Antoinette der so berühmte wie zynische Satz zugeschrieben wurde, der die Bürger damals zutiefst erboste: »Wenn die Menschen kein Brot haben, warum essen sie nicht einfach Kuchen?« 1786 buhte das Publikum die Königin in einem Pariser Theater öffentlich aus, ein paar Jahre später folgte die Französische Revolution. Marie Antoinette lebte dann bekanntlich nicht mehr lange.

Konflikten stellt man sich am besten so früh wie möglich. Anfangs sind sie nämlich noch klein und zählbar. Allerdings ist das kein einfaches Vorhaben.

KONFLIKTE SCHLEICHEN SICH NICHT AN WIE EINBRECHER. SIE KLOPFEN LAUT UND DEUTLICH AN DIE TÜR

Denn in einer Beziehung gibt es immer Differenzen und Streit, Menschen sind schließlich verschieden. Sie haben unterschiedliche Werte, Haltungen, Ansichten oder Erwartungen, und anfangs ist oft nicht klar, welche kleine Streiterei sich zu einem großen Konflikt auszuwachsen wird, denn das hängt von vielen Bedingungen ab. Selbst wenn man einen Partner gut und lange kennt, kann man nur ahnen, wann eine Auseinandersetzung warum eskalieren wird.

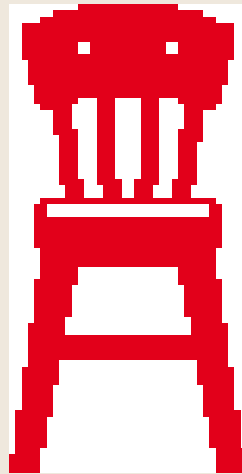
International ist es dasselbe. Der renommierte Frankfurter Friedensforscher Harald Müller saß im Abrüstungsausschuss der UN und ist Mitglied im Arbeitskreis Konfliktforschung des Auswärtigen Amtes. Aber auch hier tappen die Experten im Dunkeln, wenn es um die Zukunft geht. Keiner hat den Arabischen Frühling 2012 kommen sehen, auch die Geheimdienste nicht. »Es ist eine unumstößliche Tatsache«, so Müller, »dass wir zu verlässlichen Prognosen über den Zeitpunkt eines wahrscheinlichen Ereignisses – den Ausbruch einer Revolution oder eines Bürgerkrieges – einfach nicht in der Lage sind.« Nicht einmal große Ungerechtigkeiten müssen zu einer Krise führen. In Saudi-Arabien verfügen seit Jahrzehnten ein paar Scheichs über das ganze Öl, die Kluft zwischen Reich und Arm ist immens, die sunnitische Mehrheit dominiert die schiitische Minderheit, und die Frauen dürfen nicht einmal Auto fahren. Doch eine Revolution? Ist nicht in Sicht.

Allerdings gibt es ein paar Faktoren, die ein Zerwürfnis wahrscheinlich machen. Eine Rolle spielt, welchen Charakter der Partner hat. Manche Menschen oder Völker lassen sich alles gefallen, andere nicht. Wäre Odysseus nicht eine große Portion Stolz, Willenskraft und Konfliktfreude in die Wiege gelegt worden, er hätte Helena sicherlich den rauflustigen Trojanern überlassen und sich eine andere gesucht. Ein weiterer Grund für Zerwürfnisse: wichtige Versprechen, die nicht gehalten werden. So kam es zum Beispiel 1971 im Gefäng-

nis von Attica im amerikanischen Bundesstaat New York zu einer Gefangenensrevolte. Die Leitung hatte den Insassen angekündigt, dass man die miserablen Bedingungen endlich verbessern würde, aber dann geschah doch nichts. Am Ende des Aufstands waren rund 40 Menschen tot.

Vorsicht ist auch geboten, wenn sich Menschen auf dem Weg ins große Glück befinden. Wenn es in ihrem Leben auf einmal bergauf geht, die Ansprüche steigen und steigen. In solchen Situationen entwickelt sich schnell der Plan, noch die letzten Störenfriede und Bremsklötze aus dem Weg zu räumen, die die Lebensfreude hemmen. Können diese Glücklichen dabei nicht erkennen, wie stark der andere ist, neigen sie erst recht zu mutigen Entscheidungen. Die USA und Nordvietnam rechneten in den 1960er Jahren zum Beispiel beide mit einem Sieg. Der Vietnamkrieg dauerte schließlich elf fürchterliche Jahre, und verloren haben ihn die Amerikaner.

Fest steht: Konflikte schleichen sich nicht in das Leben wie Einbrecher in eine Wohnung, auch wenn es einem oft so vorkommt. Sie klopfen laut und deutlich an die Eingangstür. Für jeden Konflikt gibt es einen präzisen Anfangspunkt. Das hat der Wittener Wirtschaftsprofessor und Psychologe Arist von Schlippe in seiner Arbeit als Mediator oft festgestellt. Er berät seit vielen Jahren Familienunternehmen, seine Beobachtungen über Konflikt-dynamiken gelten als wegweisend. Es gehe in dem Moment los, so Arist von Schlippe, wenn ein Streit von der Sach- auf die Beziehungsebene kippe. Wenn unter Führungspersonen in einer Firma auf einmal nicht mehr über die neuen Geschäftsfelder in China debattiert werde, sondern über die Frage, wer generell der bessere Unternehmer sei. »Wenn plötzlich Sätze fallen wie: ›Bist du eigentlich zu blöd, oder warum kapiertst du das nicht?‹, die nicht nur beleidigend klingen, sondern auch so gemeint sind.« Das spüren beiden Seiten deutlich.



ES IST SCHADE, DASS DAS DUELL AUSGESTORBEN IST. DAMIT KONNTE MAN ZUVERLÄSSIG KONFLIKTE LÖSEN

Wie werde ich Konflikte wieder los?

Über Eskalationsstufen, das Sudetenland und die letzte Filmszene von »Der Rosenkrieg«

Ein zivilisierter Mensch sollte mit Differenzen umgehen können. Vor allem wenn das Ziel ist, mit dem Kontrahenten einen Weg in eine friedliche(re) Zukunft zu finden. Es gibt viele Strategien, aber die meisten sind nichts für Schwächlinge. Sie erfordern Mut, Selbstvertrauen, Optimismus und Nervenstärke. Denn Konflikte entfalten ab einem bestimmten Punkt eine Eigendynamik, die kaum noch zu bremsen ist. Menschen agieren dann zunehmend kopfflos, wie unter Zwang.

Eine Strategie: aussitzen. Man lässt fiese Kommentare abprallen, wartet ab, macht taktische Zugeständnisse, aber bleibt ruhig. Die USA und Südkorea vermeiden auf diese Weise seit einigen Jahrzehnten, von Nordkorea in einen Krieg hineingezogen zu werden. Es kann einen Gegner überdies ablenken, wenn man ihm weismacht, das Problem sei nur in seinem Kopf. Allerdings geht ein solches Vorgehen meist nicht lange gut. Eine weitere Strategie, um Zeit zu gewinnen, ist die »Methode München 1938«. Damals haben England und Frankreich dem kriegslüsteren Hitler das Sudetenland zugestanden, das er sowieso erobert hätte. Diese Appeasement-Politik sollte man nur einsetzen, wenn man die Firma/Ehe/Welt ohnehin verlassen möchte. Denn das eigene Terrain reduziert sich schnell und deutlich, und die Rückeroberungsschlachten werden umso anstrengender.

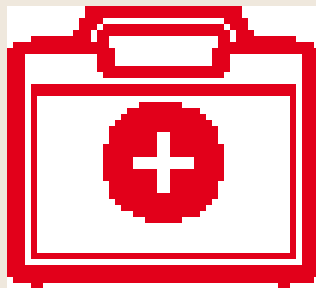
Der österreichische Politologe, Konfliktforscher und Mediator **Friedrich Glasl** rät seinen Klienten deshalb, Probleme und die eigenen Grenzen immer direkt anzusprechen. Doch auch hier sei Vorsicht geboten: Bloß

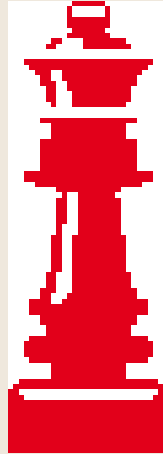
keine Vorwürfe. Konzentration auf die Kernprobleme. Sachlich bleiben. Und nur Ich-Botschaften, kein »Du, du, du«. »Bei richtig ausgesprochenen Ich-Botschaften fordern Sie nichts, sondern lassen Ihr Gegenüber nur wissen, was Sie bewegt oder was Ihnen Sorge macht« – sonst könnte sich eine fürchterliche Dynamik entfalten.

Weltweit arbeiten Experten mit **Glasls** Erkenntnissen, sein »Neun-Stufen-Modell der Eskalation« verwenden sie als Diagnose-Instrument. Es beschreibt die Phasen, die Konflikte durchmachen: Zunächst beginnt alles ganz harmlos. Auf Ärger folgt Streit, folgt Zerwürfnis. Ab Stufe vier nimmt die Sache Fahrt auf. Man sucht Verbündete, demontiert sich gegenseitig im Bekanntenkreis, stellt Ultimaten. Ab Stufe sieben entfaltet sich die Katastrophe. In Firmen verschwinden jetzt Unterlagen, Daten werden gelöscht, E-Mails fingiert. Man will dem Gegner maximal schaden. Dieses Ziel ist so wichtig geworden, dass man sich sogar selbst dafür opfern würde. Im Film *Der Rosenkrieg* stürzt das Paar in der letzten Szene gemeinsam mit dem Kronleuchter ab. Beide sind tot.

Es ist eine brachiale Dynamik, die so gar nicht zu unserem aufgeklärten Menschenbild passen will. Wieso lassen wir uns derart fremdbestimmen? Die Antwort: Wir spüren instinktiv, wenn uns ein Konflikt essenziell bedroht. Wir bekommen Angst, und speziell unser Gehirn ist in solchen Situationen schnell am Limit. Es reagiert wie ein maroder Schiffsmotor im Sturm, Teile fallen aus. Die archaischen Bereiche des Hirns übernehmen dann das Kommando, so der Neurobiologe Gerald Hüther: »Diese haben aber nur drei Verhaltensweisen im Programm: Angriff, Flucht oder Totstellen.« Das Gehirn befindet sich also – ohne dass es der Betroffene realisiert – im Überlebensmodus. Es geht nur darum, heil und schnell aus einer Sache herauszukommen.

Menschen neigen nun zu Vereinfachungen, unterscheiden stark zwischen Freund und Feind, nehmen Bedrohungen überdeutlich zur Kenntnis. Ihre Wahrneh-





mung sei so stark eingeschränkt, sagt von Schlippe, dass die Gegner selbst freundliche Gesten negativ, etwa als »Trick«, interpretieren. Ein Klima des Misstrauens entsteht, das die Situation verschlimmert: »Wer überzeugt ist, dass der andere ihm übelwill, wird sich feindselig verhalten, sodass der andere dann auch aggressiv wird.«

Es ist ein Teufelskreis. Die Aufgabe von Mediatoren sei es nun, so **Glasl**, »die Kontrahenten wieder zu ihren vollen Denkfähigkeiten zurückzubringen«, Vertrauen wiederzugewinnen. Grundlage sei Erinnerungsarbeit: Gab es nicht auch gute Momente miteinander? Hat man diesen Menschen nicht einmal gemocht? Das Ziel: wieder offen und aufrichtig miteinander sprechen, die unterschiedlichen Sichtweisen und Interessen wahrnehmen und anerkennen. Erst dann ist es möglich, die Kernthemen anzugehen. Am Ende dieses Prozesses wird sich im besten Fall auf einen Kompromiss geeinigt. Vielleicht hat sich aber auch die Erkenntnis durchgesetzt, dass man nicht zueinander passt. »Die Lösung«, so **Glasl**, »ist manchmal auch einfach, dass man sich trennt.«

Wie kann ich Konflikte für mich entscheiden?

Über den Wettlauf der Systeme und ein erotisches Abenteuer, das es gar nicht gab

Es ist manchmal schade, dass das Duell im 19. Jahrhundert ausgestorben ist. So konnte man auf zuverlässige Weise Probleme lösen. Als Lord Winchilsea sich nicht beim Duke of Wellington, dem damaligen Premierminister von England, für eine Beleidigung entschuldigen wollte, forderte dieser ihn 1829 zum Kampf heraus. Der Duke traf nicht, der Lord schoss daraufhin absichtlich in die Luft – und schrieb später einen langen Entschuldigungsbrief. So einfach ist das heute nicht

mehr. Wer Konflikte gewinnen will, muss umsichtig vorgehen. Und schnell. Zunächst einmal muss er den Gegner analysieren. Wo sind seine Schwächen? Welche Angriffe kann er besonders schlecht kontern? Kann man ihn nervös machen? Verunsichern? Demoralisieren?

Bei schwachen Feinden reicht oft schon eine Strategie, mit der auch Pavianmännchen ihr Revier verteidigen: Man stürzt mit aller Wucht auf den anderen zu und faucht laut und deutlich. Manche Menschen ergreifen dann schon die Flucht oder ordnen sich schnell unter. Allerdings kann es sein, dass der andere nun heimlich auf Rache sinnt. Deshalb greifen gewiefte Taktiker lieber gleich zur sozialen Neutronenbombe. Zunächst überlegen sie, wer ihnen bei der Sache behilflich sein kann. Dann wählen sie sorgfältig die beste Intrige aus. Dem ehemaligen Schweizer Botschafter in Berlin, Thomas Borer, dichteten seine Feinde im Frühjahr 2002 ein erotisches Abenteuer mit einer unbekanntenen Dame an. Es gab zwar keine Beweise, aber der Mann wurde trotzdem abberufen. Im Nachhinein kam heraus, dass die Geschichte nicht stimmte. Aber da war Borer schon aus dem diplomatischen Dienst ausgeschieden.

Wer es nicht intrigant mag, kann auch die Methode »Wettlauf der Systeme« wählen. Der Westen war mit dieser Strategie im Kalten Krieg erfolgreich. Man braucht allerdings gute Nerven, denn es werden Rückschläge kommen. Die Russen waren damals schließlich auch fast als Erste auf dem Mond. Und es kann lange dauern. Ein Spaß ist das nicht. Außerdem muss man mit Kollateralschäden rechnen. Bei geschiedenen Ehepartnern, die auf diese Art um ihre Kinder kämpfen, kann man das gut beobachten. Meistens sind die Kinder am Ende mit ihren Eltern fertig.

Vielleicht also doch besser zum Mediator. —

Caroline Schmidt (@cshmidt_5 bei Twitter) hatte schon immer den Eindruck, dass Menschen ab einem bestimmten Punkt in einem Konflikt durchdrehen. Jetzt kennt sie auch den wissenschaftlichen Beleg dafür.