

Friedrich Glasl

Erzählen im Kontext imaginativer, inspirativer und intuitiver Methoden der Konfliktbehandlung

In: Koch, G./Steinweg, R. (Hrsg.)(2005): Erzählen, was ich nicht weiß.

Die Fachliteratur zu Mediation und Konfliktmanagement bietet eine große Fülle bewährter rational-analytischer Methoden der Konfliktbehandlung, die viele positive Wirkungen haben. Denn ihre Anwendung schafft bei den Konfliktparteien Klarheit und Bewusstsein für das, was sie wahrnehmen, denken, fühlen und wollen. Dies ist eine Voraussetzung dafür, dass sie für ihr Handeln und dessen Folgen Verantwortung übernehmen können. Die Anwendung rationaler Methoden kann aber dazu tendieren, im Analysieren immer weiter und weiter zu gehen. Am Ende verstellt die Fülle der Details die Sicht auf das Ganze und Wesentliche. Hier kann der zusätzliche Einsatz imaginativer, inspirativer und intuitiver Methoden ein Gegengewicht herstellen. Denn durch das Erfinden und Erzählen von metaphorischen Geschichten, durch Zeichnen und Malen, durch eine bildhafte Sprache sowie durch Symbole, Gesten oder szenische Darstellungen wird das „geistige Band“ erlebbar, das hinter der Vielzahl von Phänomenen oder Symptomen eines Konfliktes liegt. Das Wesentliche hebt sich vom Unwesentlichen ab und ermöglicht Interventionen, die wirklich etwas bewegen.

Diese Methoden wirken deshalb so nachhaltig, weil sie in *archetypische Tiefendimensionen* vorstoßen. Archetypische Erfahrungen im Sinne von Carl Gustav Jung (1951, 1955) bzw. geistige Urbilder im Verständnis Rudolf Steiners (GA 243) werden durch Bild- und Sprach-Symbole, durch Handlungs-Symbole (Rituale) usw. evoziert. Archetypen verstehe ich *nicht* im Sinne des gegenwärtig vorherrschenden neuro-physiologischen und neuro-psychologischen Konstruktivismus als bloße mentale Konstrukte und co-definierte Vereinbarungen von bestimmten Menschen, sondern als geistige *Realitäten*, die durch richtige Schulung (Schiller 1990) wahrnehmbar werden. So sind die Schauungen von Hildegard von Bingen und Franz von Assisi demnach nicht als Halluzinationen abzutun. Sie sind vielmehr die Frucht eines ernsthaften Läuterungsweges. Steiner unterscheidet drei Steigerungsformen einer solchen Wahrnehmungsfähigkeit. Sie entsprechen drei Grundfähigkeiten – und können auf sie einwirken –, die im Konflikt eine zentrale Rolle spielen: *sehen, hören, wollen*. Dem Sehen entspricht die *Imagination*, dem Hören die *Inspiration* und dem Wollen die *Intuition*, ethisch gesehen die höchste dieser geistigen Fähigkeiten.

Da die drei im folgenden dargestellten Methoden der Konfliktbearbeitung sich immer wieder auf diese drei Begriffe Steiners beziehen, sollen sie zum Abschluss dieser Einleitung noch etwas genauer charakterisiert werden:

Imagination ist das seelisch-bildhafte „Sehen“ der Wirkungen geistiger Kräfte und Wesen. Diese erscheinen in der Form von oftmals rätselhaften Bildern, wie wir sie von Mythen und Märchen kennen. Ihre Wahrnehmung lässt sich vertiefend wiederholen und zu einem Schauen „hinter die Dinge“ steigern („Hellsehen“).

Inspiration wird wie das miterlebende „Hören“ des Sprechens geistiger Wesen erfahren. Sie vermittelt ein Verstehen – Mitleben, Mitsprechen und Mittönen –, das über bloß rationale Deutungen hinausgeht („Hellfühlen“).

Intuition ist eine noch höhere Erkenntnisform, die gleichsam zur „Begegnungs-Erfahrung“ mit geistigen Wesen und Kräften führt. Durch ernsthaftes Üben kann man mit seinem Höheren Selbst geistige Wesen erfahren und verstehen, wie sie in der Welt wirken. Durch Üben gewinnt man beispielsweise die Erfahrung, dass jemand vor einer Tat blitzartig vorausschaut, welche Wirkungen sie auf andere Personen haben wird, und der seine Tat deshalb nach seinem besten ethischen Wertverständnis ausrichtet. Intuition in diesem Verständnis feuert den Willen des Menschen so an, dass er zu moralischem Handeln bewegt wird („Hellwollen“).

Agieren mit Farbkreide als Mittel der Konflikt-Diagnose und -Intervention

Obschon es im vorliegenden Band um narrative Methoden geht, hole ich in meinem Beitrag bewusst etwas weiter aus und stelle vorweg eine andere Methode dar, die ebenfalls mit imaginativen, inspirativen und intuitiven Qualitäten arbeitet, aber nicht mit Geschichten, sondern mit einem Farbenspiel. Denn erstens geht es auch beim Erzählen ganz wesentlich um das „Schauen“ innerer Bilder, und zweitens lassen sich bestimmte Prinzipien des Arbeitens mit imaginativen, inspirativen und intuitiven Qualitäten an hand dieser Methode leichter darstellen. Insbesondere *imaginative* Fähigkeiten können durch Malen und Zeichnen entwickelt werden. In meiner praktischen Tätigkeit als Konfliktberater und Mediator setze ich daher gerne und mit viel Gewinn Farbübungen ein. Bei ihnen geht es jedoch nicht um Zeichnen und Malen im herkömmlichen Sinn, sondern um das Wahrnehmen und Ausdrücken der nicht-rationalen Schichten von Konfliktbeziehungen durch das Medium der Farbe in einer gemeinsamen Tätigkeit.

Wenn der Konflikt noch nicht weiter als bis zur vierten Stufe eskaliert ist (siehe Glasl 2004, S. 256), also bevor die Konfliktparteien einander einen schweren Gesichtsverlust zugefügt haben, kann mit ihnen zusammen eine Farbd Diagnose

des Konflikts durchgeführt werden (Glasl 2004 c).¹ Das ist jedoch erst sinnvoll, nachdem zuvor die folgenden fünf Diagnosedimensionen (Glasl 2004, S. 105 ff) auf *rationale* Weise genau analysiert worden sind:

- (1) die Streitpunkte der Konfliktparteien,
- (2) der Konfliktverlauf und die Eskalationsdynamik,
- (3) die Konfliktparteien, deren interne Beschaffenheit,
- (4) die formalen und informellen Beziehungen der Konfliktparteien,
- (5) die Grundhaltungen der Parteien zu Konflikten im Allgemeinen und das Strategie-Kalkül in der besonderen Konfliktsituation.

Diese rationale Diagnose erfolgt systematisch, analytisch und verbal. Sie ist immer die Basis für jegliche metaphorische Diagnose. Setzt man die Farbd Diagnose vorher ein, geht durch Wunschenken Projektion, Übertragungseffekte usw. leicht die Phantasie mit den Menschen durch. Das würde einer metaphorischen Diagnose den realen Boden entziehen und somit wären auch die später gefundenen Interventionsansätze äußerst fragwürdig.

Die Ansätze zur Konfliktintervention vergleiche ich mit den Akupunkturstellen im menschlichen Körper. So wie der Körper nicht überall gänzlich mit Nadeln bespickt wird, sondern die Nadeln nur an ganz bestimmten, aber entscheidenden Stellen angesetzt werden, genau so finden sich relevante Stellen im System der Konfliktparteien, bei denen Interventionen gezielt ansetzen können. Und so wie die Akupunktur-Heilerinnen und -Heiler genau wissen müssen, wo sich diese Akupunkturstellen befinden, so müssen auch Mediatorinnen und Berater diese Stellen herausfinden. Dazu ist die Farbd Diagnose hilfreich, sie lässt die vom Konflikt Betroffenen auf überraschende Weise weitreichende Interventionsansätze erkennen.

Für die Arbeit mit Farben brauchen wir einen großen Papierbogen, etwa ein Flipchart-Blatt, und Bienenwachs-Farbblöcke (Hinweis: mit Farbblöcken der Marke Stockmar kann am besten lasierend gearbeitet werden kann, ohne dass die eine Farbe die andere zudeckt oder überschmiert, wie dies bei synthetischem Material der Fall ist).

Bevor die eigentliche Farbd Diagnose beginnt, ist es ratsam, dass die beteiligten Menschen erst einige Erfahrungen mit Wachskreiden machen, so dass sie diese nicht nur wie Filzstifte gebrauchen und bloß Linien kritzeln, sondern auch

¹ Diese Methode kann aber auch gewinnbringend im Rahmen einer kollegialen Intervention, bei Konflikttrainings, in Mediationsausbildungen und Supervisionen von Beraterinnen und Mediatoren sowie in der Organisationsentwicklung genutzt werden (siehe auch Glasl/Kalcher/Piber 2008).

flächenhaft damit arbeiten können. Dazu bekommen alle ein Übungsblatt und die Wachskreiden mit der Aufforderung, einfach die Farben auszuprobieren. Sie dürfen zunächst alle Farben verwenden und damit Linien und Flächen malen: entweder ganz kräftig und kontrastreich nebeneinander oder zart und mit Farbübergängen spielend (Mischen und Übermalen). Dabei wird auch schon geübt, ungegenständlich zu bleiben. Denn es darf anschließend bei der Farbdiagnose auf keinen Fall gegenständlich gemalt werden; auch Symbole, Piktogramme und dergleichen sollen nicht verwendet werden. Wie sich bei der Beschreibung des Schrittes 4 zeigen wird, geht es darum, das Bild der Ist-Situation zu transformieren. Mit Piktogrammen, Symbolen, Rufzeichen oder Fragezeichen und ähnlichem ginge das nicht. Denn diese sind Chiffren für etwas anderes, während beim non-figurativen Malen die Formen, Linien und Farben für sich selbst Qualitäten ausdrücken, die an der gemalten Formengestalt direkt wahrgenommen und erlebt werden können. Piktogramme etc. wären nicht zu verwandeln. Es geht aber bei der ganzen Methode um Verwandlung, um Transformation. Erlaubt ist deshalb nur, aus Linien und Flächen „abstrakte“, ungegenständliche Formen zu gestalten.

Wenn diese Vorerfahrungen gemacht worden sind, kann die eigentliche Arbeit beginnen. Dazu wird auf einem Tisch mit glatter Oberfläche ein Papierbogen mit Klebebändern so befestigt, dass er beim Malen nicht verrutschen kann. Auf das Blatt wird von der Leitung mit schwarzer Farbkreide ein „Passepartout-Rahmen“ gezeichnet – mit einem Abstand von ca. 10 cm zum Papierrand. Der Rahmen definiert das „Spielfeld“, in dem agiert wird und das begrenzt ist. Nur innerhalb dieses Rahmens wird gemalt, und zwar in folgenden acht Schritten, die jedes mal von der Leitung angesagt werden:

1. *Definition der Akteure:* Die wichtigsten Konfliktparteien, die in der vorhergegangenen systematischen Diagnose gefunden wurden, treten auf dem Papierbogen als *Akteure*² in Aktion. Aus Gründen der Überschaubarkeit sollten aber nicht mehr als 7 bis 8 Akteure ausgewählt werden. Wenn noch mehr Parteien involviert waren, dann können manche zunächst als Koalitionen wie ein Akteur betrachtet werden.

Jeder an der Malübung beteiligten Person wird ein Akteur (eine Konfliktpartei) mit einer bestimmten Farbe zugewiesen. Beispielsweise arbeitet Anna, die den Direktor repräsentiert, während der ganzen Übung ausschließlich mit blauer Kreide, Bernd als Direktionsassistent mit rot, Christa als Bereichsleiterin mit dunkelgrün usw. – Damit der Überblick erhalten bleibt, welche Farbe welchen

² Ich verwende seit langem in meinen Publikationen den geschlechtsneutralen Ausdruck *Akteur* statt *Akteur*, weil man sonst immer *Akteurin und Akteure* schreiben müsste. Akteur hat zwar ein grammatikalisches Geschlecht, das aber nicht eo ipso ein natürliches Geschlecht bedeutet.

Aktor repräsentiert, werden die Namen der Aktoren auf den Rand des Papierbogens eingetragen (oder auf einem getrennten Blatt, das für alle während der Übung gut sichtbar ist), und daneben eine kleine Fläche bemalt mit der Farbe des Aktors.

Je nach den Gegebenheiten können die Personen sich selbst als Aktor darstellen – oder jede Person identifiziert sich mit einem anderen Konfliktbeteiligten und malt stellvertretend für diesen. Ob die eine oder andere Form gewählt wird, hängt wieder vom Eskalationsgrad ab. Bei Intervisionen und Trainings malen die Nichtbeteiligten stellvertretend für die Aktoren.

2. *Mal-Interaktion zur Ist-Situation*: Die Personen werden aufgefordert, sich auf dem Papierbogen als Aktor zu positionieren und mit ihrer Farbkreide eine Form zu malen. Sie soll ausdrücken, wie die betreffende Person den von ihnen repräsentierten Aktor im Beziehungssystem und im ganzen Spielfeld erlebt (im Mittelpunkt des Geschehens, kaum sichtbar am Rande usw.). Von dort können die Aktoren anschließend malend Kontakte zueinander aufnehmen, indem sie z.B. ihre Farbe scharf gegen die Fläche eines anderen Aktors ansetzen, diese übermalen, einkreisen, die Reaktion eines anderen Aktors provozieren oder wiederum auf eine Re-Aktion antworten usw. Das Ergebnis dieser Phase ist ein Bild der bestehenden Situation, der *Ist-Situation* der Konfliktparteien – also noch kein Wunschbild!

Während des Malens wird nicht gesprochen! Die malenden Personen lassen sich intuitiv von dem leiten, was sie bei der vorhergehenden rationalen Diagnose beim Einleben in die gewählte Person und deren Beziehungen empfunden haben.

Es ist gut, wenn höchstens 3 - 4 Personen gleichzeitig malen, damit der Prozess des Entstehens transparent ist und gut wahrgenommen werden kann. Denn während des Malens beobachtet jede Person sich selbst: Was fühle ich bei der Annäherung eines anderen Aktors? Hat mich eine Aktion geärgert? Wie bin ich darauf eingegangen? – Zugleich beobachtet jeder Aktor den ganzen Prozess.

Nach etwa 15 Minuten wird diese Interaktion beendet.

3. *Verbale Reflexion des Malprozesses*: Nachdem alle das Gesamtbild aus Distanz oder aus verschiedenen Perspektiven schweigend angeschaut haben, wird über das Bild gesprochen. Dafür gibt es verschiedene Varianten: Die Personen, die gemalt haben, können aus eigenem Antrieb erzählen, wie es ihnen ergangen ist und wie sie jetzt das Gesamtbild wahrnehmen. Oder die Leitung kann die einzelnen Personen zu diesen Fragen interviewen. Es hat sich bewährt, dass die Aktoren immer in der Ich-Form und mit Ich-Botschaften

nach Thomas Gordon (1980) sprechen: „Als sich Rot so genähert hat, habe ich, Grün, mich bedrängt gefühlt ...“

So entsteht in der gemeinsamen Reflexion immer dreierlei:

- Es wird deutlich gesagt, was jede Person erlebt hat.
- Es wird außerdem ausgesprochen, was im Laufe des Prozesses durch Aktion und Reaktion wahrgenommen, gedacht, gefühlt und gewollt wurde.
- Und es wird auf das so entstandene Gesamtbild geschaut, um es in seinen Qualitäten zu charakterisieren, z.B.: „Mir fällt auf, dass es nur spärliche und zaghafte Verbindungen unter den Akteuren gibt.“ „Die Mitte wird gemieden.“ „Es gibt keine gemeinsamen Flächen.“ „An bestimmten Stellen wird ständig gegenseitig übermalt.“

Diese Methode erhellt in erster Linie die dritte und vierte Diagnosedimension, d.h. die Parteien und ihre Beziehungen. Zu geringen Teilen werden auch die Grundeinstellungen der Parteien zum Konflikt ausgedrückt (Dimension 5). Die Farbdiagnose trägt aber nichts zu Dimension 1 (Streitpunkte), sowie Dimension 2 (Konfliktverlauf und Eskalationsstufe) bei. Dafür eignen sich besser andere Methoden.

4. *Transformation des Ist-Bildes zum Wunsch-Bild*: Die Leitung lädt nun die Personen ein, sich vorzustellen, dass jeder Akteur ein Gespräch mit seinem *Schutzengel* bzw. mit seinem *Höheren Selbst* (Glasl 2004 b, S. 35 ff) sucht und sich fragt: „Was kann ich selbst in der gegebenen Situation anders machen, damit sich alles zum Guten wendet? Was will ich aus eigener Initiative verändern?“ Ferner lädt die Leitung dazu ein, darüber hinaus den *Schutzengel dieser Gemeinschaft*, in welcher der Konflikt real spielt, zu fragen: „Was erwartest du, Schutzgeist, von mir? Was rätst du mir, das ich dazu beitragen soll, damit sich diese Gemeinschaft positiv entwickelt?“ Oder sie lädt ein, sich eine Fee vorzustellen, die den Akteuren einflüstert, was sie zur Verbesserung der Situation tun könnten. (Einen ähnlichen Ansatz verfolgt die sog. lösungsorientierte Therapie nach Steve de Shazer mit der „Wunderfrage“, siehe Bamberger 2001, S. 65.)

Die Personen, die die Akteure repräsentieren, hören in Stille nach innen und besinnen sich auf ihre Antworten zu diesen Fragen. Anschließend wird wieder schweigend Zug-um-Zug auf demselben Blatt (mit der Ist-Situation) interaktiv gemalt und somit das vorhandene Bild der Ist-Situation verändert. In dieser Phase ist es besonders wichtig, durch ruhiges Malen darauf zu achten, was in den Akteuren und was in den Beziehungen verändert wird. Oft ist es nützlich, wenn die Leitung während des Malens hin und wieder sanft daran erinnert, dass es jetzt um die Inspirationen durch das Höhere Selbst bzw. den Schutzgeist der Gemeinschaft geht; damit sich jetzt

die Schattenpersönlichkeiten nicht noch einmal ausleben. Nach etwa 10 Minuten wird das Malen beendet.

5. *Reflexion des Transformationsprozesses:* Nach kurzer Stille sprechen die Akteure aus, was sich in Phase 4 wesentlich verändert hat. Sie schildern wieder in Ich-Botschaften ihre Empfindungen während des Malens. Und sie charakterisieren gemeinsam, durch welche Aktionen beim Malen sie eine Wendung zum Guten erlebt haben, wie z.B.: „Als Blau auf Orange zugeht, antwortete Orange mit einer einladenden Geste.“ „Blau und Orange stehen jetzt nicht mehr isoliert da, sondern haben Kontakt mit Rot und Grün aufgenommen.“ „Es gibt nun durch Mischfarben mehrere gemeinsam gestaltete Felder, es gibt also mehr Gemeinsamkeit.“ „Lichtgrün und Violett haben auch den vorgezeichneten Passepartout-Rahmen überschritten und dadurch neue Verbindungen ermöglicht.“

Das Wesentliche der Verbesserungsaktionen kann zum Schluss formelhaft zusammengefasst werden, etwa: „Es ist Nähe entstanden, Verbundenheit“ oder „Wo erst Chaos war, entstand Struktur.“

6. *Umsetzung der gemalten Transformations-Aktionen in die Alltagssprache:* Erst jetzt wird gemeinsam der Schritt in die reale Welt der Konfliktparteien gemacht. Die TeilnehmerInnen versuchen zu konkretisieren, wie die beim Malen beobachtete Nähe oder Verbundenheit usw. in der Wirklichkeit hergestellt werden könnte.

In dieser Phase ist nicht mehr die metaphorische Sprache zulässig, sondern es muss in einem Brainstorming nach Interventionen gesucht werden, mit denen im Sinne der positiven Charakteristika der Phase 4 etwas spürbar verbessert wird. Hier kann auch immer wieder gefragt werden: „Woran würdest du erkennen, dass im beruflichen Alltag zwischen Anton (Blau) und Brigitte (Rot) mehr Nähe entstanden ist?“

In dieser Phase werden viele Ideen gesammelt. Und das verstärkt an sich schon die Positivität in diesem Prozess.

7. *Arbeitsteiliges Ausarbeiten der konkreten Transformationsschritte:* Aus den gesammelten Ideen werden gemeinsam die ausgewählt, für die sich jeweils zwei oder drei der anwesenden Konfliktbeteiligten verbindlich engagieren wollen. Diese zwei oder drei Personen bilden jetzt für etwa die nächste halbe Stunde eine Kleingruppe und konkretisieren ihre Idee im Sinne einer Schlüssel-Intervention in den Konflikt. In Trainings ist dies leichter zu leisten, hingegen erfordert es bei der Arbeit mit den real Betroffenen beratende Unterstützung.
8. *Verbindliche Entscheidungen treffen:* In der Gesamtgruppe werden die Vorschläge aus den kleinen Gruppen auf ihre Umsetzbarkeit überprüft und,

wenn sie diese Prüfung bestehen, verbindlich beschlossen sowie in eine zeitliche Abfolge gebracht. Durch diese Diskussion, in der manches verworfen wird, entsteht erst richtiges „commitment“, eine als bindend empfundene Selbstverpflichtung. Für jede Aktion gibt es eine verantwortliche Person. Und es wird vereinbart, wann die Umsetzungen wieder kritisch überprüft werden sollen.

Ich habe diese Vorgehensweise ab 1970 entwickelt, laufend verbessert und in sehr unterschiedlichen Konfliktsituationen angewandt. Die Erfahrungen sind durchweg sehr positiv. Auch die Menschen, die von sich sagen, dass sie zeichnerisch oder malerisch unbegabt seien und schon in der Schule darin versagt hätten, können mit der gegenstandslosen Art des Malens gut umgehen. Die betroffenen Menschen sind immer wieder verblüfft, wie viele Aspekte ihrer gegenseitigen Beziehungen durch das Medium der Farb-Interaktion sichtbar und besprechbar werden. Sie merken, dass sie eigentlich über Wahrnehmungen schwer verbalisierbarer Beziehungsqualitäten verfügen, die sie vorher gar nicht benennen oder beschreiben konnten, und die jetzt kommuniziert werden können.

Ein besonderer Vorzug dieser und ähnlicher Methoden ist schließlich, dass damit eine Sackgasse verlassen werden kann, die oft durch ein ausschließlich rationales Analysieren von Konflikten entsteht. Die Menschen werden es dann müde, all das rational auszudrücken, was eigentlich irrationaler Natur ist.

Verdichtung „Goldener Augenblicke“ zu „tragfähigen“ Geschichten

Diese Methode habe ich 1970 entwickelt (s. Glasl 2004a, S. 323f), um es den miteinander Verfeindeten zu ermöglichen, sich von der Vergangenheit zu lösen. Auch wenn nur mit einer der Konfliktparteien gearbeitet werden kann, hat dieses Sich-Lösen eine Wirkung auf die Beziehung zwischen den Konfliktparteien. Bei eskalierten Konflikten sehen die Konfliktparteien nicht mehr die ganze Persönlichkeit, in der das „Alltags-Ich“ mit den eigenen „Licht-„ und „Schattenseiten“ ringt (siehe ausführlich dazu Glasl 2004b, S. 35 ff.). Denn das Selbstbild und das Feindbild ändern sich im Verlauf dieses Prozesses, und das wird von der Gegenpartei in aller Regel wahrgenommen, selbst wenn die Veränderung nicht verbal ausgedrückt wird. Sogar wenn die Gegenpartei schon gestorben ist, tritt eine Loslösung von der Fesselung an die unbefriedigende Vergangenheit ein, ähnlich wie dies Jean Monbourquette (2003) beschreibt. Dieses Verfahren wird im folgenden an Hand eines fiktiven Falles dargestellt.

Die Konfliktpartei *Anna* hat vor einiger Zeit mit ihrem Partner *Peter* einen sehr intensiven Konflikt gehabt, in dessen Verlauf es zu einem Vertrauensbruch gekommen ist. Weil die Betroffenen jeden Kontakt abgebrochen haben, ist der Konflikt nicht bearbeitet worden. Anna kann mit der Methode „Goldene Augenblicke“ ohne Begleitung durch eine professionelle Drittpartei selbständig arbeiten. Es ist jedoch die Hilfe von drei bis vier Vertrauenspersonen (*Bruno, Christa, Dieter* und *Erika*) erforderlich, die Anna selbst auswählt. Diese Personen brauchen keinerlei Vorkenntnis des Konfliktes zu haben. Sollten sie doch etwas davon wissen, ist dies kein Hindernis, weil ihre Mithilfe vor allem darin besteht, auf imaginative Weise mit Anna Worte und Bilder zu finden.

Diese kleine Gruppe geht gemeinsam in acht Schritten vor, die zunächst knapp umrissen und anschließend (einschließlich der verwendeten Terminologie) genauer erörtert werden:

1. Anna erinnert sich an Szenen in der Auseinandersetzung, in denen Peter zwar konflikthaft aufgetreten ist, sich aber irgendwie – sei es auch nur für Sekunden oder Minuten – selbst begrenzt hat. Das sind Szenen, in denen er darauf verzichtet hat, ihr noch größeren Schaden oder noch tiefere Verletzungen zuzufügen.
2. Drei bis vier dieser Szenen schildert Anna den Vertrauenspersonen ganz detailliert und konkret.
3. Die Vertrauenspersonen formulieren mit Anna gemeinsam, was die „Lichtpersönlichkeit“ Peters diesem offenbar gesagt hat, wie er sich begrenzen soll.
4. Die Gruppe formuliert gemeinsam, was die „Schattenpersönlichkeit“ Peters diesem gesagt hat, wie er aggressiv und destruktiv gegen Anna vorgehen soll.
5. Anna bildet mit den Vertrauenspersonen aus den Inspirationen, die Gegner Peter durch seine „Lichtpersönlichkeit“ erfahren hat, eine Märchen- oder Sagenfigur, die das unter (3) Formulierte gesagt haben könnte.
6. Anna bildet mit den Vertrauenspersonen aus den Einflüsterungen der Schattenpersönlichkeit des Gegners Peter eine Märchen- oder Sagenfigur, die das unter (4) Formulierte gesagt haben könnte.
7. Anna und ihre Vertrauenspersonen suchen gemeinsam die konkrete Geschichte, in deren Mittelpunkt die Begegnung der Lichtpersönlichkeit mit der Schattenpersönlichkeit Peters steht.

8. Anna erzählt der Gruppe diese Geschichte als Ganzes und ruft sie sich in den folgenden Tagen und Wochen wenigstens einmal täglich genau wieder in Erinnerung.

Was bedeuten diese Schritte im einzelnen?

Schritt 1:

Anna besinnt sich auf den Konflikt mit Peter. Vermutlich fallen ihr erst nur die schrecklichsten Erlebnisse mit Peter ein. Sie wird aber aufgefordert, gezielt Szenen in ihrer Erinnerung aufzuspüren, in denen Peter nicht *völlig* rücksichtslos gegen sie vorgegangen ist. Vielleicht waren es nur einige Sekunden oder Minuten, in denen Peter sich spürbar selbst begrenzt hat. Das sind die „goldenen Augenblicke“! Nur um diese geht es in den weiteren sieben Schritten. Anna erinnert sich also an solche Momente, in denen Peter nicht bis zum Äußersten gegangen ist, sie nicht total gedemütigt oder gekränkt, in Wort oder gar Tat misshandelt hat. Sie macht sich vielleicht einige kurze Notizen, bevor die Gruppe zu Schritt 2 übergeht.

Schritt 2:

Anna schildert nun einleitend ganz kurz – höchstens zwei oder drei Minuten – nur die Kernpunkte ihres Konfliktes: Wann ist was wo passiert? Es ist ganz wichtig, hier *nicht* auszuholen und komplizierte Kontextbeschreibungen zu geben. Danach beschreibt sie den anwesenden Vertrauenspersonen Bruno, Christa, Dieter und Erika ganz konkret drei bis vier dieser goldenen Augenblicke, als würden sie Ausschnitte eines Films sehen, ohne den ganzen Film zu kennen! Konkret erzählen heißt, dass die Zuhörenden den Ablauf der Ereignisse – eben einiger weniger Sekunden oder Minuten – wie eine Filmszene in allen Details deutlich sehen, hören, riechen, schmecken können: Wie war das Licht im Raum? Die Raumtemperatur? Wo stand Peter? Wie war sein Blick, seine Haltung, seine Stimme? Was hat Anna dabei gefühlt?

Wenn sich die Zuhörenden aufgrund der Erzählung nichts Konkretes vorstellen können, fragen sie nach und fordern konkrete Beschreibungen ein.

Schritt 3:

Nach diesen Erzählungen werden die Vertrauenspersonen zusammen mit der Erzählerin Anna aktiv. Gemeinsam konzentrieren sie sich erst nur auf die *Lichtpersönlichkeit* Peters, die in den goldenen Augenblicken trotz aller Konflikthandlungen ja noch immer anwesend war. Sie versuchen zu formulieren, was die Lichtpersönlichkeit in solchen Momenten der Selbstbegrenzung zu Peter gesagt haben könnte oder müsste. Sie sprechen z.B. aus: „Nimm Rücksicht,

Peter, du siehst, dass Anna am ganzen Körper bebt! Füge ihr nicht noch eine Kränkung zu! Halte deine Wut in Zaum, denn du könntest Anna vernichten!“

Diese Inspirationen der Lichtpersönlichkeit sollen in verschiedenen Variationen von allen Anwesenden – auch von Anna! – ausgesprochen werden.

Danach wird eine kurze Stille eingelegt.

Schritt 4:

Nun konzentrieren sich alle gemeinsam auf Peters *Schattenpersönlichkeit*, die ihn zu Beschuldigungen und Beleidigungen, zu verbalen oder tätlichen Angriffen aufgestachelt hat, und die er ausgeführt hat. Alle sprechen aus, wie die Einflüsterungen der Schattenpersönlichkeit oder des Doppelgängers gelautet haben könnten.

Die Gruppe bewahrt danach wieder einen Moment der Stille.

Schritt 5:

Anna und ihre Vertrauenspersonen wenden sich wieder der *Lichtpersönlichkeit* zu. Sie beschreiben einander behutsam, laut denkend und in einer Art tagträumerischer Stimmung wie die Lichtpersönlichkeit wohl aussieht, die Peter zu Begrenzungen seiner Aggression mahnt. Tagträumerisch heißt hier, dass alle auf ihre inneren Bilder schauen und sich nur auf ihr Gefühl verlassen. Auf diese Weise entsteht imaginativ eine ganz neue Märchenfigur, eine Sagengestalt oder ein mythologisches Wesen. Es ist wichtig, dass bei dieser Suche nicht psychologisch argumentiert wird, sondern dass die Menschen nur ihren Gefühlen, Inspirationen und Intuitionen folgen.

Ein Moment der Stille schließt auch diesen Schritt ab.

Schritt 6:

Auf ähnliche Weise wie in Schritt 5 entsteht nun ein mythologisches Wesen, eine Märchen- oder Sagenfigur, welche die Personifizierung der Einflüsterungen ist, die Peter zum eskalierenden Verhalten verführen sollten. Auch hier sind keine rationalen Konstruktionen oder Begründungen zulässig.

Wiederum rundet ein stilles Innehalten den Schritt ab.

Schritt 7:

Anna erfindet nunmehr gemeinsam mit den Vertrauenspersonen die *Geschichte*, die sich abspielt, wenn die Schattengestalt und das Lichtwesen einander begegnen. Wie gehen sie aufeinander zu? Was sagt und tut die Schattengestalt? Wie stellt sich das Lichtwesen dazu? Wo findet die Begegnung statt? Dieses Finden kann sprunghaft assoziativ stattfinden, man geht vor und zurück, wie es einem gerade kommt, ohne auf den „roten Faden“ der Geschichte besonders zu achten.

Aus dem zuvor gefundenen Wesen ergibt sich mühelos die Erzählung dieser Begegnung, die in Wahrheit das Ringen zwischen Licht und Schatten in der Seele von Annas Gegner Peter ist. Ihr Konfliktgegner Peter ist selbst die Begegnung der beiden Kräfte und Wesenheiten, die in ihm ringen. Weil der Schatten ja noch nicht endgültig gesiegt hatte, hatte Anna überhaupt „goldenen Augenblicke“ finden können. Der Kampf war in diesen Szenen noch im Gange. Auch diesen Schritt schließt eine kurze Stille ab.

Schritt 8:

Anna erzählt die gemeinsam gefundene Geschichte von der Begegnung der beiden Gestalten abschließend von Anfang bis zum Ende. Die Vertrauenspersonen hören gut zu, korrigieren aber nach Möglichkeit nicht mehr. Dies ist jetzt Annas Geschichte, sie ist ihr „geistiges Eigentum“ geworden.

Die Wirkung dieser Geschichte tritt oft sehr unmittelbar auf. Sie wird aber vertieft, wenn Anna sie sich in den kommenden Tagen oder Wochen immer wieder in die Vorstellung zurückruft. Am besten ist, sie erzählt sich die Geschichte selbst. Wenn sie der Geschichte in diesem Sinne treu bleibt, merkt sie, dass sich ihr Blick auf den Gegner zu verändern beginnt. Mehr und mehr sieht sie auch gute Seiten an ihm. Und indem sich ihr Hinblicken auf den Gegner verändert, verändert sich auch ihre Beziehung zu ihm. Sie reduziert ihn nicht mehr auf die negativen Aspekte, sondern bekommt mehr und mehr ein Gefühl dafür, wie er in sich ringt. Sie entlässt ihn damit aus dem mentalen Gefängnis, in das sie ihn verbannt hatte, als sie ihn nur mehr mit seinen unangenehmen, störenden oder gefährlichen Eigenschaften und Taten identifizierte. Ohne es zu merken, hatte sie ihn dadurch in ihrer Vorstellung von seiner Lichtseite getrennt. Und sie hatte ihn in seinen negativen Qualitäten als unveränderlich und unverbesserlich fixiert. Weil sie diesem Vergangenheitsbild des Feindes verhaftet war, hatte sie ihn in sich „verhaftet“. Mit der Veränderung ihres Blickes hat sie ihn wieder aus dieser Verhaftung befreit – ja erlöst. Wenn sie das zu spüren beginnt, wird sie dem Feind anders als bisher begegnen. Und das wird auch das Verhalten des Gegners verändern.

Immer wenn ich den Menschen im Konflikt diese Methode beschreibe, betone ich, dass davon natürlich keine sofortige Wunderheilung erwartet werden darf. Dennoch durfte ich zu meiner eigenen Überraschung in den meisten Fällen feststellen, dass das Finden der Geschichte in der kleinen Gruppe von allen Mitwirkenden als sehr bewegend empfunden wurde. Und im wahren Sinne des Wortes war es dann auch bewegend, weil sich die Konfliktpartei, mit der gearbeitet worden war, innerlich tatsächlich bewegt hatte.

Ich erkläre diese positive Wirkung damit, dass sich im Konflikt der Blick auf die Gegenpartei immer mehr eingeengt hat auf die negativen Aspekte des Gegners. Die Konfliktparteien sind sich nicht mehr dessen bewusst, dass die Gegenseite auch positive Absichten hat. Und dass auch im Gegner ein Ringen stattfindet zwischen den Lichtseiten und den Schattenseiten seiner Persönlichkeit. Das Feindbild besteht mit der Zeit nur noch aus negativen Eigenschaften, aus Defiziten und ärgerlichen Dingen.

Wenn der Konflikt bereits bis zur Stufe 5 (absichtlich herbeigeführter Gesichtungsverlust einer Seite) eskaliert ist, dann verschlimmert sich diese Sicht auf den Feind noch dahingehend, dass ihm ausschließlich *unmoralische* Gedanken und Absichten zugeschrieben werden. Das Bild des Gegners reduziert sich jetzt auf seinen bösen und gefährlichen „Doppelgänger“ (Lievegoed 1985, Flensburger Hefte II/99). Das Tragische daran ist, dass die Gegner einander in diesen Bildern fixieren und gegenseitig jede Veränderungs- und Entwicklungsmöglichkeit absprechen. In diesem Fall kann die beschriebene Methode in der Regel nur mit professioneller Unterstützung von außen umgesetzt werden. Dann aber erweitert sich auch in diesem Fall der Blick auf den Gegner, und auch die positiven Züge der Gegenpartei werden sichtbar.

In meiner Praxis als Konfliktberater und Mediator habe ich mit den Konfliktparteien mit dieser Methode *getrennt* gearbeitet. Erst wenn sie ihre unter (8) beschriebene Hausaufgabe eine Weile gemacht haben, also nach einiger (Übungs-)Zeit, führte ich – wo dies möglich war – eine *Begegnung der Konfliktparteien* herbei, in der die veränderten Sichtweisen der Beteiligten gegenseitig bewusst wahrgenommen und dadurch neue Haltungen entwickelt werden konnten.

Der Konflikt als Erzählung oder Schau-Spiel in Metaphern

Im dritten und letzten der hier beschriebenen Verfahren kommen viele Elemente, die dem Leser aus den beiden vorhergehenden schon bekannt sind, zusammen. Hier lässt sich gut zeigen, wie Imagination, Inspiration und Intuition insgesamt zu Lösungsansätzen führen, die über das rationale Denken hinausgehen. Auch diese Methode habe ich seit 1970 in der Praxis schrittweise immer weiter entwickelt. Die Erfahrungen sind überwältigend positiv!

Diese Methode entfaltet sich in zwölf Schritten:

1. Der erste Schritt ist – wie bei der Farbd Diagnose – eine systematische und rationale Konfliktanalyse nach den bereits erwähnten fünf

Diagnosedimensionen. Das kann bei Konflikten bis zur Eskalationsstufe 4 durch die beteiligten Konfliktparteien selbst geschehen. Bei Trainings und Interventionen erzählt erst eine Person als Fallbringerin oder Betroffene, wie sie die Situation sieht und lässt sich danach von den Anwesenden anhand der fünf Diagnosedimensionen interviewen. Die ganze Gruppe erarbeitet anschließend die rationale Diagnose.

Die Schritte 2 - 4 zur Entwicklung der Erzählung oder des Schau-Spiels sind in kleinen Gruppen von 4 - 7 Personen durchzuführen.

2. *Mentale Distanz schaffen:* Nachdem die rationale Konfliktdiagnose abgerundet ist, suchen die Mitglieder der Diagnosegruppe mental Distanz zu den bisherigen Arbeitsergebnissen zu gewinnen. Das wird u.a. durch das Aufrufen der Vorstellung ermöglicht, dass die Gruppe miteinander einen Berg neben dem Arbeitsraum besteigt und von großer Höhe auf diesen Raum und die Arbeitsergebnisse herunterschaut. Oder die Gruppe versetzt sich geistig fünf Jahre weiter in die Zukunft und blickt auf die Arbeitsergebnisse wie aus der Erinnerung zurück.
3. *Bilder von den Konfliktbeteiligten entstehen lassen:* In einer Stimmung, die sich vielleicht als tagträumerisch charakterisieren lässt, konzentrieren sich die Mitglieder der Kleingruppen nun auf einen einzelnen Konflikt-Aktor und „schauen“, welche Bilder von ihm vor ihrem geistigen Auge entstehen. Wer immer Bilder oder Bildelemente sieht, die sich zu dem Aktor oder für ihn einstellen, benennt diese laut und inspiriert damit die anderen Gruppenmitglieder. Diese können ihrerseits das benannte Bild durch Wiederholung bestätigen, ergänzen oder durch ein anderes – vielleicht sogar widersprüchliches – Bildelement erweitern. Wenn Widersprüchliches genannt wird, soll es nicht wegdiskutiert werden, sondern bestehen bleiben. Widersprüche können eine wesentliche Eigenschaft einer Konfliktpartei sein. Bei diesem tastenden und suchenden Schauen und Sprechen sollen nur *Bilder* benannt oder beschrieben werden, keine abstrakten Begriffe Verwendung finden. Und es darf auch keines der Bilder beurteilt oder begründet werden, weder logisch noch psychologisch. Vielmehr geht es darum, jetzt ganz den aufkommenden Imaginationen zu vertrauen. Deshalb darf nur mit dem *Gefühl* die mögliche Stimmigkeit oder Unrichtigkeit eines Bildes geprüft und das Ergebnis der Prüfung in weiteren Bildern wie beschrieben mitgeteilt werden (Bestätigen, Ergänzen, Erweitern).

In der Regel entstehen auf diese Weise *Mythen- oder Märchengestalten*. Aber Achtung: Tierfiguren sollten ausgeschlossen werden. Zwar ist es durchaus möglich, dass ein Aktor beispielsweise Löwenpranken oder Adlerklauen oder

Wolfszähne hat, es darf nur nicht seine ganze Person als ein Tier erscheinen, denn durch die bekannten Tierfabeln sind wir gewohnt, mit Tiernamen Pauschalurteile über Menschen anzudeuten (Sau! Affe! Hund! ...), die verletzend wirken. Und ein Fuchs bleibt ein Fuchs, er wird kein Mensch. Das würde den Konflikt erst recht anheizen.

Die Bilder von den Akteuren entstehen in der Regel in ca. 15 Minuten.

3. *Orts- und Zeit-Verlagerung*: Wenn die metaphorischen Figuren gefunden sind, „schaut“ die Diagnosegruppe, in welcher Umgebung, an welchem Ort und zu welcher Zeit diese Figuren „leben“. Mit der Zeit- und Orts-Verlagerung kommt noch mehr von der archetypischen Kraft zur Geltung.
4. *Die Handlung der Metapher erzählt sich*: Die ganze Gruppe stellt sich nun vor, wie sich die Figuren in Raum und Zeit, in denen laut vorangegangener Diagnose der Konflikt sich vorwiegend abspielt oder abgespielt hat, bewegen. Auch jetzt geht es wieder darum, nicht platte Analogien zum wahren Konfliktverlauf zu konstruieren, sondern darauf zu achten, welche Handlungs-Logik sich der Gruppe *über die gefundenen Bilder* mitteilt. Es wird „laut gedacht“, gehört, ergänzt oder verworfen. Auch für die kompliziertesten Ereignisse finden sich einfache Geschichten. Noch immer gilt, dass die gefundene Handlung nicht logisch oder psychologisch begründet werden darf, sondern dass der spontanen Inspiration zu vertrauen ist.
Insofern erzählt sich in dieser Phase die Handlung der Metapher eher selbst als dass sie von einzelnen Erzählern bewusst gestaltet wird. Die Gruppe sollte nur darauf achten, dass nicht ein bestehendes Märchen oder eine Sage verwendet und zurechtgebogen wird.
5. *Vorbereiten der Präsentation der Metapher*: Erst in Phase 4 reift eine richtige *Geschichte* heran, die anschließend den anderen Diagnosegruppen, die in derselben Zeit gleichfalls an einer Metapher gearbeitet haben, erzählt oder vorgeführt wird. Die Gruppen finden dazu die kreativsten Formen:
 - eine Person erzählt ganz schlicht;
 - wechselnde Personen aus der Gruppe erzählen;
 - eine Person erzählt und lässt die anderen für bestimmte Figuren sprechen;
 - es werden Szenen wie in einem Theaterstück oder
 - eine Folge pantomimischer Szenen vorgeführt;
 - die ganze Geschichte wird als eine Art ritueller Tanz oder
 - als ein Event unter Einbeziehung des Publikums präsentiert usw.

Die Vorführung in der Gesamtgruppe ist so zu gestalten, dass möglichst keine Missverständnisse oder Verwechslungen auftreten können. Dazu tragen z.B. Namensschilder, einige wenige Requisiten oder Symbolgegenstände bei, die eindeutig machen, welcher Akteur jeweils gemeint ist.

Vor der Präsentation ist sorgfältig zu prüfen, ob sich nicht eine Person aus dem Publikum durch Figuren, Requisiten oder andere Elemente verspottet fühlen könnte. Solche Elemente sind beim geringsten Zweifel zu eliminieren, weil die Tiefenwirkung derartiger Verletzungen sehr groß ist.

6. *Präsentation*: Die Geschichten werden erzählt oder vorgespielt. Es ist sehr ratsam, nach jeder Präsentation kurze emotionale Resonanzen einzuholen, diese aber nicht zu diskutieren, nicht zu analysieren oder zu interpretieren. Wenn die präsentierten Bilder bzw. Geschichten möglichst lange direkt nachwirken, entfalten sie auch im nächsten Schritt ihre heilsame Wirkung am stärksten.
7. *Brainstorming zu metaphorischen Lösungsansätzen*: Nachdem alle Geschichten präsentiert worden sind, organisiert die Leitung mit der Gesamtgruppe ein Brainstorming zu jeder einzelnen Präsentation und lädt dazu ein, *in der Sprache des jeweiligen Märchens* intuitiv Ideen zu melden, die zu einer Entzauberung der Gemeinschaft, zum Lösen eines Bannfluches oder einfach zu einem „happy end“ der Geschichte führen sollen. Die Ideen werden auf Flipchart aufgelistet, ohne sie zu diskutieren. Es ist streng darauf zu achten, dass die Ideen ausschließlich in der Metaphernsprache vorgebracht und noch immer nicht logisch oder psychologisch begründet werden.
8. *Auswahl der Lösungs-Metaphern, die intuitiv am meisten ansprechen*: Mit verschiedenen Selektionsverfahren können nun die Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus der im vorigen Schritt erstellten Liste 3 - 5 Ideen markieren, die sie intuitiv am meisten ansprechen. Sie brauchen immer noch nicht zu wissen, was das konkret bedeuten könnte.
Zu den Ideen, die am meisten Zuspruch gefunden haben, bilden sich Zweier- oder Dreiergruppen.
9. *Konkretisieren der Ideen in Kleingruppen*: Erst jetzt werden die metaphorischen Ideen in die Alltagssprache transferiert, ähnlich wie ich dies oben für die Methode der Farbintervention in den Schritten 6 - 8 beschrieben habe.
10. *Austausch der konkreten Lösungsmöglichkeiten*: Die Konkretisierungsideen der Kleingruppen werden präsentiert, diskutiert und – sofern sie von der Gesamtgruppe für praktikabel gehaltenen werden – für die Umsetzung ausgewählt.
11. *Verbindliche Entscheidungen*: Wie bei der Farbintervention wird für jede Aktion eine verantwortliche Person bestimmt und ein Termin für die kritische Überprüfung festgesetzt.

12. Für die Umsetzung selbst kommen die Interventionsmethoden zum Einsatz, die auch sonst bei der Konfliktbehandlung angewandt werden.

Immer wieder erlebe ich, dass manche Menschen beim Vorstellen dieser Methode von sich sagen, dass sie nicht kreativ und dichterisch oder schauspielerisch nicht begabt seien. Ich habe aber in meinen rund 40 Berufsjahren nur einmal einen Menschen erlebt, der unfähig war, mit seinen inneren Augen solche Bilder zu schauen. In allen anderen Fällen stimulierten die Gruppenmitglieder einander. Die Stärken einzelner Personen ergänzten sich und ergaben ein kreatives Ganzes.

Wie für die beiden anderen Methoden gilt auch für das Metaphern-Schau-Spiel, dass es in Echtsituationen mit den beteiligten Menschen angewandt werden kann, dass es aber auch in Trainings- und Intervisionssituationen sehr hilfreich ist. Wo immer damit in der Echtsituation gearbeitet wurde, zeigte sich eine tiefe und nachhaltige Wirkung. In kritischen Situationen genügte in der Folge oft ein Hinweis – „Denk an den Burghof!“ „Achte auf den vergifteten Brunnen!“–, und den Menschen kamen sofort die gesamte Metapher der Diagnose und die Ansätze zur Konflikttransformation wieder in den Sinn.

Die Metaphern ermöglichen auch bei einer Umsetzung, die längere Zeit beansprucht, eine Orientierung: Die Richtung kann durch die Bildwirkung immer wieder klar gestellt werden, wie z.B. „Wir müssen vom Schloss auf den Marktplatz gehen!“, „Nicht hoch zu Ross sondern zu Fuß die Stadt besuchen!“

Konklusion

Die Kraft schöpferischer Bilder, die nicht Produkte einer abgehobenen Phantasie sind, sondern durch entsprechende Vorbereitung und diszipliniertes Vorgehen mit dem geistigen Auge geschaut und dann erzählerisch vermittelt werden, ist eigentlich in jedem Menschen als Fähigkeit zu katatymem Bilderleben vorhanden. (Dieser Begriff wurde von der Gestalttherapie und Hypnotherapie nach Fritz Perls eingeführt und bedeutet, dass Menschen durch gelenkte Fantasiereisen, durch Symbole, Geschichten usw. Zugänge zu halbbewussten oder unbewussten Teilen ihrer Persönlichkeit finden sollen.) Schließlich träumen alle Menschen, und alle Menschen sprechen unmittelbar auf Märchen und Mythen an, auch wenn sie selbst nicht in der Lage sind, rational zu erklären, was sie darin berührt. Deshalb können Methoden wie die hier beschriebenen grundsätzlich von allen Menschen angewandt werden, ohne dass sie sich überfordert fühlen.

Wenn auf diese Weise Erzählungen in Form von Mythen, Märchen, Legenden und Sagen kreativ gefunden werden, können sie bei den am Konflikt beteiligten Menschen Vorstellungen, Gefühle und Willensimpulse wecken, die sie über sich hinaus führen. Sie treten dadurch mit Seiten ihres eigenen Wesens wieder in Verbindung, die sie im Konflikt vielleicht schon zugeschüttet, abgespalten oder sogar verloren haben. Und die Konfliktparteien beginnen, auch in der gegnerischen Partei wieder den ganzen Menschen zu erfassen. Während sie im Feind bisher nur dessen Schattenseiten gesehen haben, wie dies die Wahrnehmungstrübung in Konflikten nun einmal bewirkt, so sehen sie nach diesen Übungen auch wieder den „Lichtschimmer“ im Gegner. Noch mehr: Sie sehen, wie ihr Feind selbst in der Spannung von Licht und Dunkel als ringendes Wesen steht und nicht nur die „Inkarnation des Bösen“ ist.

Der wieder gewonnene Blick auf das ganze Wesen des Gegners, dessen Alltags-Ich mit Licht und Schatten in seiner Persönlichkeit (oder Gemeinschaft) ringt, befreit nicht nur den Gegner aus der Gefangenschaft des fixierten Feindbildes, sondern er befreit auch den Menschen, der einen anderen im Feindbild innerlich gefangen hält. Der Schenkende beschenkt sich selbst. Beide gewinnen einen neuen Freiheitsraum, in dem sie Verantwortung ergreifen können und nicht bloß zwanghaft getrieben agieren. Und durch diesen Akt der Befreiung werden wieder positive Handlungen ermöglicht, die vorher undenkbar gewesen wären. Dadurch kann auch einem noch so schmerzhaften Konflikt Sinn gegeben werden.

Literatur:

- Bamberger, Günter .G. (2001): Lösungsorientierte Beratung. Köln
Flensburger Hefte (II/99): Doppelgänger. Der Mensch und sein Schatten.
Flensburg 1999
- Glasl, Friedrich
1996: Das Unternehmen der Zukunft. Stuttgart
2004 a: Konfliktmanagement (8.Aufl.). Bern/Stuttgart/Wien
2004 b: Selbsthilfe in Konflikten (3.Aufl.). Bern/Stuttgart/Wien
2004 c: Konflikt-Diagnose in drei Schritten. In: Perspektiven Mediation 1/2004,
S.11-17
- Glasl, Friedrich / Kalcher, Trude/ Piber, Hannes (Hrsg.)(2008): Professionelle
Prozessberatung. Bern/Stuttgart/Wien
- Gordon, Thomas (1980): Managerkonferenz. Reinbek bei Hamburg
- Jung, Carl Gustav
1951: Aion. Untersuchungen zur Symbolgeschichte. Zürich
1955: Mysterium conjunctionis. GW 14, Bd. II
- Lievegoed, Bernard C.J. (1985): Der Mensch an der Schwelle. Stuttgart

Monbourquette, Jean (2003): Vergeben lernen in zwölf Schritten. Mainz
Schiller, Paul E. (1990): Der anthroposophische Schulungsweg. Dornach
Steiner, Rudolf

GA 10 (Gesamtausgabe Band 10): Wie erlangt man Erkenntnisse höherer
Welten? Rudolf Steiner Gesamt-Ausgabe Nr. 10

GA 4: Die Philosophie der Freiheit. Rudolf Steiner Gesamt-Ausgabe Nr. 4

GA 243: Das Initiatenbewusstsein. Rudolf Steiner Gesamt-Ausgabe Nr. 243