

Friedrich Glasl

Können extreme Gegensätze überwunden werden?

♦ Welche Mechanismen beginnen zu wirken, wenn Menschen in Stress und Konflikt, in seelische Bedrängnis geraten? Der renommierte österreichische Konfliktforscher, Organisationsberater und Berater bei Friedensprozessen erläutert – auch am Beispiel des Dschihadismus – prägnant, was im Gefühlsleben von Menschen in solchen Situationen vorgeht. Friedrich Glasl macht plausibel, warum im Konflikt bereits entwickelte seelische Ressourcen nicht mehr greifen und zeigt Haltungen, Prinzipien und Wege, die oft verhängnisvollen, weil radikalisierten Wirkungen im Gespräch aufzuheben. Sein Anliegen ist es, Hilfestellungen zu geben, wie Menschen bei der Wiedererlangung ihrer Selbststeuerung unterstützt werden können. Es geht darum, den Bann der Stressmechanismen zu lösen. (Redaktion)

Religiöse und ideologische Eiferer vertreten in Debatten oft extreme Positionen, die mit humanen Werten unvereinbar sind. Deshalb befürchten viele Menschen, dass durch besondere Umstände radikale Worte in Gewalthandeln umschlagen könnten. – Doch können spezielle Methoden dazu beitragen, Gegensätze zu überwinden, so dass Feindschaften zu einem toleranten Miteinander werden. Für die konstruktive Bewältigung solcher Gegensätze ist allerdings eine gute Kenntnis der Stressmechanismen erforderlich, durch die Menschen in den Extremismus getrieben werden. Ich erläutere deshalb in den Kapiteln 1 bis 4 die psychosozialen Mechanismen in knapper Form, u. a. auch anhand des Dschihadismus, um im Kapitel 5 am Beispiel einiger bewährter Methoden die wesentlichen Ansatzpunkte zur Überwindung von Gegensätzen darstellen zu können.

1 Das gesellschaftliche Umfeld als Stressfaktor

Viele Menschen – nicht nur Führungskräfte in Politik und Wirtschaft – erleben

permanent große Unsicherheit und haben Entscheidungen zu treffen, die für sie und für andere Betroffene existenzielle Folgen haben. Dabei treten im Großen auf der politischen Bühne wie auch im Kleinen des bürgerlichen Alltags die typischen Stressmechanismen auf. Diese stellen uns immer wieder vor die Entscheidung, ob wir beim Bemühen um Problemlösungen mutig innovative Wege beschreiten oder im Streben nach Sicherheit auf Lösungsrezepte der Vergangenheit zurückgreifen, deren Nutzen für die aktuellen Herausforderungen jedoch fragwürdig ist. Die Herausforderungen, von denen ich hier nur einige erwähne, können schnell zur Überforderung werden:

- Lassen sich nach dem Balkankrieg, der Orangen Revolution, dem Sturz der Taliban, dem Arabischen Frühling – um einige zu nennen – Diktaturen ohne Gewaltanwendung verändern?

- Sind angesichts des Fiaskos der Finanzmärkte und der wirtschaftlichen Rezession grundlegende Systemänderungen überhaupt möglich?

- Wird es den europäischen Regierungen gelingen, ausgleichend auf das

Wohlstandsgefälle in Europa zu wirken und noch dazu die enormen Flüchtlingsströme zu bewältigen?

Sind diese und viele weitere Fragen nur mit einem „Ja“ oder „Nein“ zu beantworten? Mit dem Entweder-Oder geraten wir in die Fallen der Stress-Mechanismen, die zu Polarisierungen führen und das Bedürfnis nach einfachen Entscheidungen wecken, die aus der Unschlüssigkeit befreien sollen.

2 Psychosoziale Mechanismen in Stress- und Konfliktsituationen

Wenn Spannungen und Irritationen Stress generieren, werden die seelischen Funktionen – d.h. unser Wahrnehmen, Denken, Fühlen und Wollen – beeinträchtigt. Die Konfliktpsychologie hat dies gut erforscht und beschrieben¹ und die neuere Gehirnforschung kann diese Erkenntnisse bestätigen und weiter vertiefen.² Die einzelnen Beeinträchtigungen sind miteinander verstrickt, verstärken sich gegenseitig und lassen sich wie folgt zusammenfassen:

2.1 Beeinträchtigungen des Gefühlslebens

Die Neuropsychologie zeigt, dass Stress in uns zuerst Emotionen auslöst und danach auf alle anderen psychischen Funktionen

einwirkt. Wenn wir in einer Situation bestimmte Bedürfnisse nicht als befriedigt erleben,³ fühlen wir uns gefordert. Sobald dies für uns unerträglich wird, kommen wir an eine „Schmerzgrenze“. Gefühle der Ausweglosigkeit, Ohnmacht oder Panik können (a) Wut, oder (b) Angst oder (c) Lähmung und Blockade auslösen. Und diese äußern sich entweder in (a) verbaler oder tätlicher Aggression, in (b) Ausweichen bzw. Flucht, oder (c) im Sich-tot-Stellen, indem wir nichts mehr wahrnehmen.

Widerstreitende Gefühle und Ambivalenzen sind jetzt schwerer auszuhalten. Deshalb streben wir nach gefühlsmäßiger Stimmigkeit, indem wir Emotionen, mit denen wir nicht umgehen können, unterdrücken oder abgespalten.⁴ Dadurch geht unsere Einfühlungsfähigkeit mit der Zeit verloren, bis gleichsam eine „autistische“ Haltung entsteht, weil wir in unserer eigenen seelischen Befindlichkeit eingeschlossen sind. Das alles trägt zu feindseligen Unterstellungen, Projektionen und Zuschreibungen bei und wird zum Nährboden für die sogenannte Affektlogik, auf die ich in Kap. 3 eingehe.

2.2 Restriktionen der Wahrnehmungsfähigkeit (Perzeption)

Alles was wir sehen und hören (und mit sonstigen Sinnen wahrnehmen) wird im

¹ Vgl. *Friedrich Glasl*, *Konfliktmanagement*, Bern–Stuttgart–Wien 2013, 39 ff.

² *Joachim Bauer*, *Schmerzgrenze*. Vom Ursprung alltäglicher und globaler Gewalt, München 2011; *Rudi Ballreich / Gerald Hüther*, *Du gehst mir auf die Nerven! Neurobiologische Aspekte der Konfliktberatung*. DVD mit Booklet, Stuttgart 2012; *Gerald Hüther*, *Die Macht der inneren Bilder. Wie Visionen das Gehirn, den Menschen und die Welt verändern*, Göttingen ³2006, *Gerald Hüther*, *Neurobiologische Aspekte der Entstehung und Bearbeitung von Konflikten*, in: *Thomas Trenczek / Detlev Berning / Cristina Lenz* (Hg.), *Mediation und Konfliktmanagement (NomosPraxis)*, Baden-Baden 2013, 79–85.

³ *Marshall B. Rosenberg*, *Gewaltfreie Kommunikation. Aufrichtig und einfühlsam miteinander sprechen. Neue Wege in der Mediation und im Umgang mit Konflikten*, Paderborn 2001; *Rudi Ballreich / Friedrich Glasl*, *Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen. Ein Lehr- und Übungsbuch mit Filmbeispielen auf DVD*, Stuttgart 2011, 103 ff.

⁴ *Karl König*, *Abwehrmechanismen*, Göttingen ⁴2007.

Stress gefiltert. Wir konzentrieren uns auf alles, was uns unangenehm oder bedrohlich erscheint und überhören kooperative Gesten oder Aussagen unseres Gegners. Dinge, Geschehnisse und Personen nehmen wir einseitig und bis in Extreme verzerrt wahr. Unsere Sicht auf komplexe und vielschichtige Sachverhalte wird zum „Röhrenblick“ eingeengt. Es entsteht sogenannte „Kognitive Kurzsichtigkeit“, denn unsere Erinnerungen werden auf unangenehme Erfahrungen reduziert – als hätte es nie Positives gegeben; und es fällt schwer, uns mittel- und langfristig realistische Vorstellungen der Zukunft zu machen.

Was der Gegner tut oder sagt, wird selektiv und polarisiert wahrgenommen, so dass wir ihm nur noch negative Eigenschaften, Haltungen, Gedanken und Absichten zuschreiben. So entstehen stereotype Feindbilder.

2.3 Restriktionen im Denken (Vorstellen, Erinnern, Interpretieren)

Die durch Stress entstandenen unangenehmen Gefühle sollen durch schnelles Urteilen beseitigt werden. Beim Urteilen wird das, was wir beeinträchtigt wahrgenommen haben, noch weiter simplifiziert und vor-schnell generalisiert. Affekte bestimmen unser Denken, das zur „Affektlogik“ wird.⁵ Skepsis und Misstrauen generieren Verdächtigungen, Zuschreibungen, Übertragungen und Projektionen. Durch all das kommt es zu „selbsterfüllenden Vorhersagen“, weil wir nur noch wahrnehmen, was unser bereits gebildetes Urteil bestätigt. Auch aus neuen Erfahrungen lernen wir nichts Neues, wenn

wir die Scheinsicherheit unserer (Vor-)Urteile nicht mehr in Frage stellen wollen. Insgesamt erstarrt unser Denken.

2.4 Beeinträchtigungen des Willenslebens

Wir werden emotional, weil wir unsere halbbewussten oder unbewussten Bedürfnisse als gefährdet oder frustriert erleben. Es handelt sich dabei um universell-menschliche Bedürfnisse:⁶

(a) Sicherung der leiblichen Existenz: Essen und Trinken, Schlafen und Wachen, Anspannung und Entspannung, Schutz vor Wärme und Kälte etc.,

(b) Streben nach körperlicher und seelischer Sicherheit,

(c) Psycho-soziale Bedürfnisse: Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft, Beziehung zu Menschen, Wertschätzung und Anerkennung, Liebe zu geben und zu empfangen etc.,

(d) Geistige (Ich-)Bedürfnisse: Selbstbestimmung gemäß eigenen Ideen und Werten, Autonomie und eigener Verantwortungsraum, Gedankenfreiheit, Entfaltung und Entwicklung der eigenen Fähigkeiten, Selbstwirksamkeit etc.

Sobald wir meinen, dass unsere elementaren Bedürfnisse nicht befriedigt werden, verschiebt sich die Befriedigung auf Ersatzbedürfnisse. Wenn uns beispielsweise ehrliche Wertschätzung vorenthalten wird, können wir in Status und Prestige einen Ersatz suchen; wenn wir keine Chance zu schöpferischer Selbstwirksamkeit sehen, suchen wir im Zerstören Selbstwirksamkeit zu erleben.

⁵ Luc Ciompi, Die emotionalen Grundlagen des Denkens. Entwurf einer fraktalen Affektlogik (Sammlung Vandenhoeck), Göttingen 1999.

⁶ Rudi Ballreich / Friedrich Glasl, Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen (s. Anm. 3), 103 ff.

2.5 Verarmung des äußeren Verhaltens

Die beschriebenen innerseelischen Veränderungen äußern sich in Worten und Taten, unsere Sprache wird undifferenziert und gewaltsam. Wenn wir meinen, dass wichtige Bedürfnisse jetzt oder in nächster Zukunft nicht befriedigt werden, können wir das nicht mehr tolerieren und erreichen eine „Schmerzgrenze“, die uns zum Handeln drängt. Die Selbststeuerung geht dabei verloren.⁷ Durch Aktion und Reaktion nach dem Prinzip „Wie du mir – so ich dir!“ lösen unsere Äußerungen nicht nur die von uns gewollten Wirkungen aus, sondern immer mehr ungewollte „Nebenwirkungen“. Als Kumulation aller Nebenwirkungen, für die keiner als Täter Verantwortung übernehmen will, entsteht die *Dämonisierte Zone*⁸. Das bedeutet zweierlei: Zum einen unterstellen wir dem Gegner bei allen Wirkungen immer destruktive Absichten – und zum anderen betrachten wir uns selber nicht verantwortlich für die unbeabsichtigten Folgen unseres eigenen Handelns. Ergo: Keiner von uns will „es getan haben“. Es ist so, als ob nicht wir Menschen, sondern Spukgestalten alles angerichtet hätten.

2.6 Die psychischen Mechanismen führen zu Regression

Bei der Darstellung der Konfliktmechanismen wollte ich phänomenologisch vorgehen und zuerst beschreiben, was sich im Gefühlsleben der Menschen ändert. Der innerseelische Prozess *beginnt* jedoch

damit, dass wichtige *Bedürfnisse* als nicht befriedigt empfunden werden und in weiterer Folge *Emotionen* auslösen, weil unsere Schmerzgrenze erreicht ist. Erst *danach* wirken sich die Emotionen auf unser *Wahrnehmen, Denken und Handeln* aus. Die unerfüllten Bedürfnisse stehen als Kernelemente des Willenslebens am Beginn der ganzen Wirkungskette. Die *Emotionen* haben eine *Signalfunktion* für die gefährdeten Bedürfnisse und sind deshalb der Zugang zu den Bedürfnissen.⁹ Das ist später bei Wegen aus der Polarisierung zu beachten.

An den beschriebenen Mechanismen zeigt sich, dass am Konflikt beteiligte Personen (oder ganze soziale Systeme) nicht mehr auf ihre bereits entwickelten seelischen Ressourcen zugreifen können. Es tritt individuell und kollektiv eine „Regression“ auf, d.h. ein Rückfall auf einen zurückliegenden Reifegrad. Erwachsene empfinden, denken und verhalten sich dann so, wie dies in ihrer Adoleszenz entwicklungspsychologisch angebracht war. Bei weiterer Eskalation fallen sie weiter zurück auf pubertäre Fühl-Denk-Verhaltensmuster, nach weiterer Eskalation auf kindliches oder vielleicht sogar auf animalisches Niveau. Durch Regression werden in den tieferen Schichten des individuellen und kollektiven Unbewussten Kräfte freigesetzt, die sehr mächtig sind.

3 Affektlogik und Fanatismus

Die Ausführungen des Hirnforschers Gerald Hüther¹⁰ lassen verstehen, wie fried-

⁷ Joachim Bauer, Selbststeuerung. Die Wiederentdeckung des freien Willens, München 2015.

⁸ Vgl. Friedrich Glasl, Konfliktmanagement (s. Anm. 1), 51 ff.

⁹ Marshall B. Rosenberg, Gewaltfreie Kommunikation (s. Anm. 3).

¹⁰ Rudi Ballreich / Gerald Hüther, Du gehst mir auf die Nerven (s. Anm. 2); Gerald Hüther, Die Macht der inneren Bilder (s. Anm. 2), ders., Neurobiologische Aspekte der Entstehung und Bearbeitung von Konflikten (s. Anm. 2).

fertige Menschen in *archaische Muster* des Denkens, Fühlens und Wollens verfallen, wenn sie in seelische Bedrängnis geraten.¹¹ Der Neuropsychologe Joachim Bauer beschreibt, wie Menschen beim Erreichen ihrer persönlichen „Schmerzgrenze“ aggressiv werden, wie sie sich das vorher niemals zugestanden hätten.¹² Ihr Verhalten wird dann von einem regressiven „Notprogramm“ getrieben. Auch die Erkenntnisse von Luc Ciompi¹³ zur Affektlogik sind sehr hilfreich, die emotional bestimmten Haltungen von Fanatikern nachzuvollziehen.

Zum Verständnis von Ciompis Theorie der Affektlogik muss ich die zentralen Begriffe „affektiver Inprint“, „Leitemotion“ und „emotionale Resonanz“ erläutern. Der *affektive Inprint*¹⁴ ist die in einer Situation auftretende und vorherrschende *Leitemotion* einer Person, die auf alle späteren Sineseindrücke abfärbt und zum Schlüssel für das Gesamterleben und die Bewertung der Geschehnisse wird. Die Leitemotion beeinflusst das Denken eines Menschen, wenn er eine schlüssige Erklärung des gegnerischen Verhaltens und eine Rechtfertigung des eigenen Vorgehens sucht. Auf diese Weise bildet sich z.B. die „Angst-Panik-Logik“ oder die „Wut-Aggressions-Logik“ und

steuert das Wahrnehmen, Denken, Fühlen und Wollen der Konfliktpartei. Sie wird durch Interaktionen zwischen den beteiligten Personen durch soziale Ansteckung zur Logik der Gruppe gemacht.¹⁵

Luc Ciompi und die Soziologin Elke Endert¹⁶ erklären *soziale Ansteckung* durch die gleiche Ausrichtung individueller Emotionen, denn Emotionen sind psycho-physische Energien. Durch Rückkopplungsmechanismen entsteht *emotionale Resonanz* und bewirkt eine Verstärkung der Affekte im Kollektiv. Auch Identifikations- und Projektionsprozesse fördern soziale Ansteckung. So wie sich auf individueller Ebene verschiedene Aspekte durch den „Leim“ der Leitemotion zu einer schlüssigen Logik verbinden, geschieht dies auch auf kollektiver Ebene, und es bildet sich eine kollektive „Wut-Logik“ oder ähnliches.¹⁷

In empirischen Forschungen hat sich gezeigt, dass der Radikalisierung von Dschihadisten dieselben Prozesse zugrunde liegen.¹⁸ Bei 60 % der Sechzehn- bis Fünfundzwanzigjährigen aus verschiedenen soziokulturellen und ethnischen Milieus wurden unbewältigte psychische Konflikte in der Familie und in der engen sozialen Umgebung konstatiert.¹⁹ Die-

¹¹ Vgl. Rudi Ballreich / Friedrich Glasl, Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen (s. Anm. 3), 103 ff.

¹² Joachim Bauer, Schmerzgrenze (s. Anm. 2).

¹³ Luc Ciompi, Die emotionalen Grundlagen des Denkens (s. Anm. 5).

¹⁴ Luc Ciompi / Elke Endert, Gefühle machen Geschichte. Die Wirkungen kollektiver Emotionen – von Hitler bis Obama, Göttingen 2011, 34 f.

¹⁵ Ausführlich in Friedrich Glasl, Konfliktmanagement (s. Anm. 1), 171 ff.; ders., Eskalationsdynamik – zur Logik der Affektsteigerungen, in: KonfliktDynamik 3 (2014/3), 190–199.

¹⁶ Luc Ciompi / Elke Endert, Gefühle machen Geschichte (s. Anm. 14), 26 ff.

¹⁷ Ebd., 26.

¹⁸ Saskia Tempelman, Wat drijft jongeren tot ideologisch geweld?, in: Tijdschrift conflicthantering 10 (2015/4), 7–12; Anton W. Weenink, Behavioral problems and disorders among radicals in police files, in: Perspectives on Terrorism 9 (2015/2): <http://www.terrorismanalysts.com/pt/index.php/pot/article/view/416/html> [Abruf: 25.09.2015].

¹⁹ Unveröffentlichte Studie des irischen Experten Kennings, zitiert in: Saskia Tempelman, Wat drijft jongeren tot ideologisch geweld (s. Anm. 18).

se jungen Menschen suchten nach klaren Idealen als Sinngebung und stießen im Aktionsdrang dabei auf Gruppen, die ihnen mit einer undifferenzierten Denkweise simple Wege aus ihrem Dilemma anbieten konnten. Aber es muss deutlich betont werden, dass nicht die Ideologie oder Religion die Menschen zu Dschihadisten machten, vielmehr ließ der psychische Zustand diese Menschen zu radikalen und extremistischen Ideen greifen, weil ihnen der Islam eine endgültige Befreiung aus ihren inneren Konflikten zu bieten schien.

Verbale Gewalt und Gewalthandeln sind also *Mittel zum Zweck*, d.h. zur Befriedigung eines frustrierten Bedürfnisses. Das Problem dabei ist, dass gegenüber den aufkommenden verwirrenden Triebkräften die Selbststeuerung nicht mehr gelingt.²⁰ So kommt es zur Ersatzbefriedigung unerfüllter Bedürfnisse. Und das Verhalten, das der handelnden Person eine Lösung ihrer inneren Konflikte bringen sollte, generiert zusätzliche Konflikte.

4 Der „Pre-Jehadi-Mind“

In der Literatur wird der hier beschriebene psycho-soziale Zustand „Pre-Jihadi-Mindset“ genannt,²¹ der auch bei weniger gewalttätigen Formen des Fanatismus gegeben ist. Dabei ist das Alter der Gewalttätigen von Bedeutung. Entwicklungspsychologisch sind im Alter von 16 bis ca. 25 Jahren eine Neigung zu Schwarz-Weiß-Denken und ein starkes Verlangen nach lebenswerten Idealen charakteris-

tisch.²² Das gehört zum Prozess der Identitätsbildung, der fehlgeleitet und missbraucht werden kann. Deshalb haben sich faschistische und diktatorische Systeme bevorzugt dieser Altersgruppe bedient und deren Suche nach Idealen mit simpelsten Ideologien abgespeist. Auch bei meiner Arbeit am Friedensprozess in Nord-Irland gehörten die katholischen und protestantischen Bombenwerfer und Heckenschützen dieser Altersgruppe an! In diesem Bürgerkrieg ging es ursprünglich überhaupt nicht um unversöhnliche religiöse Positionen. Vielmehr gibt es etwa seit dem Jahr 950 einen Befreiungskampf gegen die britische Besetzung des Nordens der Insel, die eine Strafexpedition eines englischen Fürsten war. Erst mit Heinrich VIII. kam der religiöse Anstrich dazu, als der König Protestant wurde und die englischen Besatzer zum Glauben ihres Königs konvertieren mussten, während die autochthonen Iren katholisch blieben.

An Dschihadisten zeigt sich: Würde der Islam die Menschen zu Terroristen machen, dann müsste es viel, viel mehr Dschihadisten geben, denn in der Welt leben über 1,5 Milliarden Muslime! Auch in den Konflikten zwischen buddhistischen Singalesen und hinduistischen Tamilen in Sri Lanka, zwischen Hutus und Tutsis in Ruanda und Burundi, Muslimen und Buddhisten in Myanmar etc. sind es nicht die Religionen, die zur Gewalt treiben. Wie in Nord-Irland ist die Religion überall erst später dazugekommen und hat den Konflikt wesentlich verschärft.

²⁰ Joachim Bauer, Selbststeuerung (s. Anm. 7), 18 f. und 38 ff.

²¹ Saskia Tempelman, Wat drijft jongeren tot ideologisch geweld (s. Anm. 18).

²² Bernard C. J. Lievegoed, Lebenskrisen – Lebenschancen. Die Entwicklung des Menschen zwischen Kindheit und Alter, München 1991, 50 ff.; Rudolf Treichler, Die Entwicklung der Seele im Lebenslauf, Stuttgart 1981, 30 ff.

5 Wege aus der Polarisierung

Mit meinen bisherigen Ausführungen wollte ich die Bedeutung der Stressmechanismen in polarisierten Auseinandersetzungen verständlich machen, weil Gegensätze nur überwunden werden können, wenn es gelingt, die Wirkung dieser Mechanismen aufzuheben. In den folgenden Abschnitten beschreibe ich einige Methoden, die sich im Konfliktmanagement praktisch bewährt haben und in gewandelter Form auch dann anwendbar sind, wenn es nicht um Mediation, sondern um das Überwinden von Gegensätzen in Debatten und Diskussionen geht.

In meinen Empfehlungen gehe ich jetzt nicht von Terroristen aus, sondern von Menschen, die ihre Positionen verbal extrem und radikal vertreten. Meine Methoden sind von der Non-Violence eines Gandhi oder Martin Luther King inspiriert worden, wie ich sie während meines Studiums von Jean Goss und Hildegard Goss-Mayr²³ gelernt und praktiziert habe. Es versteht sich von selbst, dass ich nur Prinzipien und keine Rezepte geben kann. Es gibt aber keine Erfolgsgarantie, weil jede Wirkung von der Qualität der Beziehung zwischen Menschen abhängt.

5.1 Der Weg führt über Emotionen zu den Bedürfnissen und zum Denken

Als erstes Prinzip gilt: Bedürfnisse und Emotionen sind der primäre Zugang zu Verfechtern radikaler Positionen, und das Denken wird erst später ansprechbar.

Voraussetzung für eine wirkliche Begegnung ist, dass ich die Emotionen und Gefühlsäußerungen einer extremistischen Person nicht verurteile, sondern als Gegebenheit annehme und dies deutlich zum Ausdruck bringe. Wenn der Mitmensch an der von ihm erlebten Situation nicht so gelitten hätte, würde er mit seiner Haltung nicht einen Ausweg aus seiner Notlage suchen. Doch jede geheuchelte Empathie würde die Situation verschlimmern und den Zugang zu dem anderen Menschen verbauen. *Verständnis* für die Bedürfnis-Notlage meines Gegenübers zu bekunden bedeutet jedoch *nicht Einverständnis*. Ich zeige damit nur, dass ich mit einem anderen Menschen Kontakt suche und nicht mit einem Unmenschen. Wenn ich für das Leid eines anderen wirklich empfänglich bin, wird eine Begegnung mit diesem verwundeten Menschen möglich, weil er sich nicht rechtfertigen muss.

Das zweite Prinzip betrifft die Unterscheidung zwischen *Einfühlen* und *Mitfühlen*. Wenn ich mich in die Gefühlslage eines anderen Menschen *einfühle*, kann ich verstandesmäßig nachvollziehen, was ihn innerlich bewegt; und ich kann das auch angemessen in Worten zum Ausdruck bringen. Aber es ist noch etwas anderes, wenn ich das Gefühl eines anderen Menschen in meinem Fühlen erlebe als Teilhabe am Seelenleben des anderen. Was den anderen Menschen schmerzt, das fühle auch ich als Schmerz – zwar selten in derselben Intensität, aber doch annähernd. Gleichzeitig kommt es mir darauf an, mich trotz allen Mitfühlens mit dem Schmerz

²³ Hildegard Goss-Mayr, *Der Mensch vor dem Unrecht. Spiritualität und Praxis gewaltloser Befreiung* (Soziale Brennpunkte 3), Wien ²1976; *dies.*, *Wie Feinde Freunde werden. Mein Leben mit Jean Goss für Gewaltlosigkeit, Gerechtigkeit und Versöhnung* (Friedenswissenschaft 3), Wien 2008; Hildegard Goss-Mayr/Jo Hanssens, *Jean Goss, Mystiker und Zeuge der Gewaltfreiheit*, Ostfildern 2012.

nicht mitreißen zu lassen, sondern bei aller Gefühlsintensität meine Selbststeuerung zu bewahren. Denn wenn ich beim Erleben der Schmerzgrenze meine Selbststeuerung verliere, gleite ich mit der Affektlogik in die Regression ab.

Das dritte Prinzip gilt der Frage, welche Bedürfnisse im bisherigen Leben dieses Menschen wohl frustriert worden sind. Diese Erkundung gelingt nur, wenn ich dafür ehrliches Interesse habe, mein Mitgefühl authentisch zeige und bereit bin, mich auf die Lebensgeschichte einer solchen Person einzulassen: Was waren ihre größten Hoffnungen? Welche Ideale wurden gesucht? Welche Personen dienten als Vorbild? Was waren die tiefsten Enttäuschungen? Welche Dilemma-Situationen haben sich daraus ergeben? – Fragen dieser Art werden in der narrativen Therapie und narrativen Mediation gestellt und sind eine Einladung, etwas vom intimen Innenleben preis zu geben.²⁴ Solche Methoden wurden z. B. auch in Nepal erfolgreich angewandt, um die im Bürgerkrieg engagierten Kämpfer später wieder in die Dorfgemeinschaften zu integrieren.²⁵

Was ich hier angesprochen habe, gilt auf der individuellen und mikro-sozialen Ebene, wo der direkte Kontakt mit Vertreterinnen und Vertretern extremer Positionen möglich wird. In einigen Ländern gibt es, dem Beispiel der Polizei in Finnland folgend, auch Fachleute, die sich dem Online-Dschihad zuwenden und vorrangig den Kontakt mit solchen Jugendlichen suchen, die zum Umfeld von Dschihadisten gehören.²⁶ Auch wenn diese Personen

selbst (noch) nicht radikalisiert oder gewalttätig sind, wird über sie mittels der sozialen Medien Propagandamaterial für den „Islamischen Staat“ verbreitet, ohne dass sie sich dessen bewusst sind, was sie damit anrichten. Wenn es gelingt, diesen Personenkreis gegenüber Radikalisierungsversuchen zu immunisieren, ist schon viel erreicht und dies kann wieder auf die radikalen Mitglieder positiv zurückwirken.

Viel schwieriger ist es, auf der makro-gesellschaftlichen Ebene an den kulturellen und strukturellen Konfliktpotenzialen zu arbeiten, die bei den jungen Menschen zu Desorientierung und Frustration führen können: Das sind u. a. mangelhafte Bildungssysteme, Beziehungsverwahrlosung, Drogen- und Mediensucht, unzureichende Berufschancen auf dem Arbeitsmarkt, eine durch den Neo-Liberalismus geförderte Verwirtschlichung aller Lebensbereiche und eine materialistische Haltung. Und generell ist eine erschreckende Zunahme der Militarisierung in der internationalen Politik zu konstatieren, die keine Vision zur Bewältigung der globalen Probleme bietet. Die bedrohliche Perspektive des Klimawandels, die Schere zwischen Arm und Reich, die Dominanz der wirtschaftlich starken Länder und vieles mehr tragen bei jungen Menschen zu Aussichtslosigkeit und Ohnmacht bei. Das ist der Kontext, in dem innerseelische Konflikte ausgelöst und verstärkt werden.

Nach dieser Ausweitung des Blicks auf gesellschaftliche Rahmenbedingungen gehe ich wieder auf Möglichkeiten für die individuelle und mikro-soziale Ebene ein.

²⁴ John Winslade / Gerald Monk, *Practicing narrative mediation: loosening the grip of conflict*, San Francisco 2008.

²⁵ Dirk Splinter / Ljubjana Wüstehube, *From shared truths to joint responsibility*, in: *perspektive mediation* 11 (2014/2), 101–106.

²⁶ Siehe Auf den Spuren des Online-Dschihad, in: *Salzburger Nachrichten*, 26. August 2015, 11.

5.2 Der Weg vom Konsens über die unerwünschte Zukunft zur De-Eskalation

Als Mediator werde ich oft in heftige Konflikte gerufen, die aber noch nicht bis zum Äußersten eskaliert sind. So lange es noch Hinweise gibt, dass sich die Konfliktparteien trotz aller Aggressionen begrenzen, kann ich mit ihnen eine De-Eskalation mit meiner Methode „Konsens über die unerwünschte Zukunft“ versuchen.²⁷ Diese Methode setzt bei der Einsicht in die Dynamik der Dämonisierten Zone an. Diese entsteht und wächst, wenn keiner der Akteure seinen Teil an Verantwortung für die ungewollten Wirkungen (sogen. „Kollateralschäden“) übernehmen will. Gleichzeitig unterstellt jede Streitpartei dem Gegner, dass er den durch ihn erlittenen Schaden bewusst herbeigeführt habe. So kann beispielsweise die Kritik am fachlichen Verhalten eines Kollegen von diesem als totale Ablehnung seiner Person empfunden werden, weil die Wortwahl und der Tonfall sehr unbeherrscht waren.

Ziel dieses Vorgehens unter externer Anleitung ist, bei den Konfliktparteien konkrete Vorstellungen der Situation zu wecken, zu der das Konfliktverhalten innerhalb einer bestimmten Zeit führen würde, wenn niemand etwas zur Begrenzung der Eskalation unternähme. Wenn sich die Konfliktparteien die möglichen Zerstörungen vorstellen, können sie sich ihrer Verantwortung bewusst werden und überlegen, was ihr Beitrag sein könnte, um diese unerwünschte Zukunft nicht Wirklichkeit werden zu lassen. Wenn jede Kon-

fliktpartei Initiativen ergreift und nicht wartet, bis der Gegner den ersten Schritt tut, kann das Unheil abgewendet werden.

Durch das Aussprechen der wahrscheinlichen, jedoch unerwünschten Zukunft können sich die Konfliktparteien dessen bewusst werden, dass trotz aller Gegensätze vielleicht noch immer ein Interesse besteht, das Ärgste zu verhindern. Wenn sie das erkennen und aussprechen, können Vermutungen über feindselige Absichten des Gegners als Unterstellungen erkannt und zurückgenommen werden. Sobald sie einander dann berichten, was sie zum Beenden der Eskalation sofort durchführen werden, kann eine neue Vertrauensbrücke als Grundlage für eine weitere Überprüfung der polarisierten Positionen entstehen.

Es ist in den meisten Fällen gelungen, dass die Streitparteien selbst die Formeln ihrer bisherigen handlungsleitenden „Logik“ – der Affektlogik! – in Worte fassen, wie z. B.: „Ab dem Moment [...] habe ich Ihnen das Schlimmste zugetraut – und deshalb war mir jedes Mittel recht, das Ihnen Schaden zufügen konnte!“ Wird die Affektlogik von den Konfliktparteien erkannt und selbst benannt, dann ist sie schon halb gebannt, weil sich die Streitparteien ihrer Wirkung bewusst sind.

Bei Debatten über scheinbar unüberwindliche Gegensätze kann mit diesem Ansatz erarbeitet werden, was die letzten Konsequenzen extremer, verbal verteilter Positionen sein könnten, mit der Frage an die Beteiligten, ob sie diese verantworten können.

²⁷ Rudi Ballreich / Friedrich Glasl, Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen (s. Anm. 3), 263 ff., demonstriert in dem Lehrfilm *Rudi Ballreich / Friedrich Glasl, Konfliktbearbeitung mit Teams und Organisationen*. Ein Lehrfilm zur Team- und Organisationsmediation, Stuttgart 2010, DVD 2, Szene 7.

5.3 Mit der Gummiband-Methode Polarisierung überwinden

Die folgende Methode löst in den ersten Schritten heftigere Emotionen aus, um im weiteren Vorgehen zu einer Klärung zu führen. Nachdem ich mich zuerst den Emotionen und Bedürfnissen einer der Streitparteien – oder beider Parteien – zugewandt habe, können jetzt Denken, Fühlen und Wollen gleichermaßen angesprochen werden. Die Methode zum paradoxen Verstärken der kontradiktorischen Positionen stammt von J. Eiseman²⁸ (1978). Ich nenne sie „Gummiband-Methode“, weil ich sozusagen das Gummiband erst möglichst weit auseinanderziehe, indem ich die bestehenden polarisierten Positionen noch extremer formulieren lasse, wodurch die zusammenziehende Wirkung des Gummibandes größer wird, je mehr ich die Gegensätze vergrößere.

Die Arbeitsschritte lassen sich verkürzt wie folgt beschreiben:

1. Die Konfliktparteien A und B fassen die eigenen Positionen knapp zusammen.

2. Ich erläutere den Konfliktparteien die Methode und deren Sinn: zu untersuchen, ob ihre Positionen wirklich so weit voneinander entfernt sind, wie es scheint.

3. Ich zeichne eine Linie, die eine Skala von 1 bis 10 darstellt. Danach schreibe ich auf dieser Linie beim Skalenwert 4 „Position A“ und beim Skalenwert 7 „Position B“.

4. Nachdem ich geklärt habe, mit welcher Partei ich beginnen darf – z. B. mit A – bitte ich A, sich vorzustellen und auszusprechen, dass B eine noch extremere Position beziehen könnte. Diese Position markiere ich auf der Skala beim Skalenwert

8 als B¹. B bitte ich, sich das zunächst nur geduldig anzuhören und nichts darauf zu erwidern.

5. Nun bitte ich B, sich vorzustellen, dass A eine noch extremere Position beziehen könnte, und diese Position auszusprechen. Diese markiere ich auf der Skala beim Skalenwert 3 als A¹. A hört nur geduldig zu und erwidert nichts.

6. Jetzt bitte ich A, sich vorzustellen, dass B eine noch extremere Position bezieht als B¹, und diese extremere Position auszusprechen. Dies markiere ich auf der Skala beim Skalenwert 9 als B². B hört zunächst nur geduldig zu und erwidert nichts.

7. Und wiederum bitte ich B, sich vorzustellen, dass A noch eine viel extremere Position bezieht als die Position A¹, und dies auszusprechen. Dies markiere ich auf der Skala beim Skalenwert 2 als A². A hört nur geduldig zu und erwidert nichts.

8. Danach lade ich nochmals A ein, sich vorzustellen, dass B eine noch extremere Position bezieht als B², und diese extremere Position auszusprechen. Dies markiere ich auf der Skala beim Skalenwert 10 als B³. B hört zunächst noch immer geduldig zu und erwidert nichts.

9. Und zum letzten Mal bitte ich B, sich vorzustellen, dass A noch eine viel extremere Position beziehen könnte als die Position A², und diese extremere Position auszusprechen. Dies markiere ich auf der Skala beim Skalenwert 1 als A³. A hört noch stets geduldig zu und erwidert nichts.

10. Nach diesen Runden frage ich A und B, ob sie sich vorstellen könnten, in der gegebenen Situation diese viel extremeren Positionen zu beziehen. Wenn Nein, dann sollen sie deutlich sagen, wa-

²⁸ Jeffrey W. Eiseman, Reconciling „incompatible positions“, in: Journal of Applied Behavioral Science 14 (1978/2), 133–150.

rum sie diese extremen Positionen nicht einnehmen würden. Dabei kommen in der Regel Werte zur Sprache, die ihnen dies verbieten würden. Allerdings haben die Streitparteien diese Werte beim Gegner wegen der psychischen Mechanismen nicht mehr wahrnehmen können.

11. Zum Abschluss lade ich beide ein, zusammenzufassen, was der andere erklärt hat, und aufgrund dieser Erkenntnisse die eigene Position neu zu formulieren. Dazu sollen sie gegenseitig Stellung nehmen.

12. Zuletzt bedanke ich mich bei A und B für die Bereitschaft, sich auf diesen herausfordernden Weg zu begeben, auch wenn dies heftige Emotionen ausgelöst hat.

Eine Variante ist, dass ich selbst anstatt der Disputparteien diese schrittweise Ver-

schärfung der Gegensätze ausspreche und die betroffene Partei einlade, dazu Stellung zu nehmen.

Die positive Wirkung dieses Vorgehens erklärt sich daraus, dass die Streitparteien aufgrund der bekannten psychologischen Mechanismen einander radikalere Haltungen unterstellen als sie tatsächlich einnehmen. Nun sprechen sie selbst aus, „dass sie so extrem weit gar nicht gehen würden, weil ...“. Dabei nennen sie bestimmte Werte, die ihnen selbst Grenzen auferlegen.

Mit der Gummiband-Methode zeigt sich beinahe immer, dass die Streitparteien überhaupt nicht so extreme Haltungen haben wie anfangs vermutet. Sollte sich jedoch eine Partei vorstellen könnten, im Konflikt doch eine noch extremere Positionen einzunehmen, dann frage ich sie, was sie bräuchte, damit es zu keiner weiteren Polarisierung komme.

Weiterführende Literatur:

Rudi Ballreich / Friedrich Glasl, Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen, Stuttgart 2011: Dieses Buch bietet umfassende und differenzierte Modelle für die Konfliktdiagnose in Organisationen und zeigt viele konkrete Möglichkeiten auf, wie Konflikte bearbeitet werden können. Eine DVD illustriert einen praktischen Konfliktfall.

Luc Ciompi / Elke Endert, Gefühle machen Geschichte. Die Wirkung kollektiver Emotionen – von Hitler bis Obama, Göttingen 2011: Die Theorie der Affektlogik wird sehr anschaulich dargestellt und an historischen Beispielen der letzten hundert Jahre illustriert.

Friedemann Schulz von Thun, Kommunikation in der Praxis. Eine Kassette mit 4 DVDs, in denen der bekannte Psychologe seine Modelle präsentiert und deren Anwendung in Beratungsgesprächen demonstriert.

5.4 Das Farbenspektrum zwischen schwarz und weiß sichtbar machen

Wenn die psychischen Mechanismen zum Schwarz-Weiß-Denken treiben, verlieren die Streitparteien den Blick auf die Farben zwischen den Extremen. Mit der „Gummiband-Methode“ konnten sie erkennen, dass sie nur noch polarisiert wahrgenommen, gedacht, gefühlt und gehandelt haben. Deshalb können sie nun im Gespräch explorieren, welche Positionen *zwischen den Polen* auch denkbar sind. Dies setzt aber voraus, dass die Gesprächspartner schon zu einer rationalen Auseinandersetzung bereit und fähig sind.

Weil in Stress- und Konfliktsituationen die Neigung besteht, verschiedene Themen oder Aspekte pauschalisierend zusammenzupacken, ist es zunächst notwendig, jede Position in einzelne Unterthemen aufzulösen – im Fachausdruck heißt dies „Frak-

tionieren oder Dimensionalisieren“ eines Streitpunkts.²⁹ Ich konkretisiere dies am Beispiel einer polarisierten Debatte über Flüchtlinge, in der eine Partei die völlig bedingungslose Aufnahme von Flüchtlingen fordert und die Gegenpartei eine rigide Abweisung. Deshalb wird erst gesammelt, um welche Aspekte (Unterthemen, Dimensionen) es bei diesem Problem geht: Unterbringung in Lagern, im Dorf, isoliert oder bei Familien; Auswirkungen für den Arbeitsmarkt, für die Bildungssituation, für Religionsausübung, und vieles mehr. Erst nach dieser Differenzierung werden Alternativen nebeneinandergestellt, so dass ein nuancenreicher Farbbogen entsteht. Danach wird jedes Unterthema auf seine Voraussetzungen und seine positiven und negativen Auswirkungen untersucht. Zuletzt wird zusammengefasst, wie nunmehr die ursprünglich vertretenen Positionen differenziert gesehen werden.

6 Zusammenfassung und Ausblick

Bei der praktischen Anwendung dieser Methoden habe ich wegen der Bedeutung des Gruppendrucks zusätzlich noch viel Zeit dafür verwendet (oft 20 bis 30 Prozent der gesamten Gesprächszeit!), mit den jetzt nuanciert denkenden Menschen konkrete Möglichkeiten zu besprechen, wie sie mit ihrer Gruppe Gleichgesinnter eine differenziertere Haltung erarbeiten könnten – gegen die soziale Ansteckung.

Eine wirksame Überwindung der radikalisierenden Mechanismen gelingt nur,

wenn wir, bei den Emotionen beginnend, die signalisierten frustrierten Bedürfnisse erkennen und dann an den einseitigen und verzerrten Wahrnehmungen und regressiven Verhaltensweisen arbeiten.

Als wichtige Grundlage für meine Methoden empfehle ich neben Rosenbergs Gewaltfreier Kommunikation vor allem die Kommunikationsmodelle von Friedemann Schulz von Thun³⁰, mit deren Hilfe vermeintliche Werte-Gegensätze überwunden und Teufelskreise aufgelöst werden können.

Das Anliegen aller hier vorgestellten Methoden ist, Menschen beim Wiedererlangen der Selbststeuerung zu unterstützen, indem sie sich vom Bann der Stressmechanismen lösen. Dann lassen sie sich bei Differenzen nicht zu Extremen treiben, sondern schätzen Unterschiedlichkeit als wertvolle Bereicherung.

Der Autor: *Friedrich Glasl, Dr. rer. pol. Dr. h. c., geb. 1941 in Wien, studierte Politikwissenschaften, als Nebenfächer Psychologie und Philosophie an der Universität Wien; er ist Mitgründer der Trigon Entwicklungsberatung, Graz, Organisationsentwicklungsberater, Konfliktforscher, Mediator, Berater bei Friedensprozessen; er lehrte an Universitäten innerhalb und außerhalb Europas und ist zurzeit Visiting Professor an der Staatlichen Universität Tbilissi, Georgien; Autor mehrerer Standardwerke: Konflikt, Krise, Katharsis (2008), Konfliktmanagement (2013), Dynamische Unternehmensentwicklung (2016) und Lehrfilme.*

²⁹ Friedrich Glasl, Konfliktmanagement (s. Anm. 1), 356.

³⁰ Friedemann Schulz von Thun, Kommunikation in der Praxis. 4 DVDs mit Vorträgen und Demonstrationen, Stuttgart 2015.