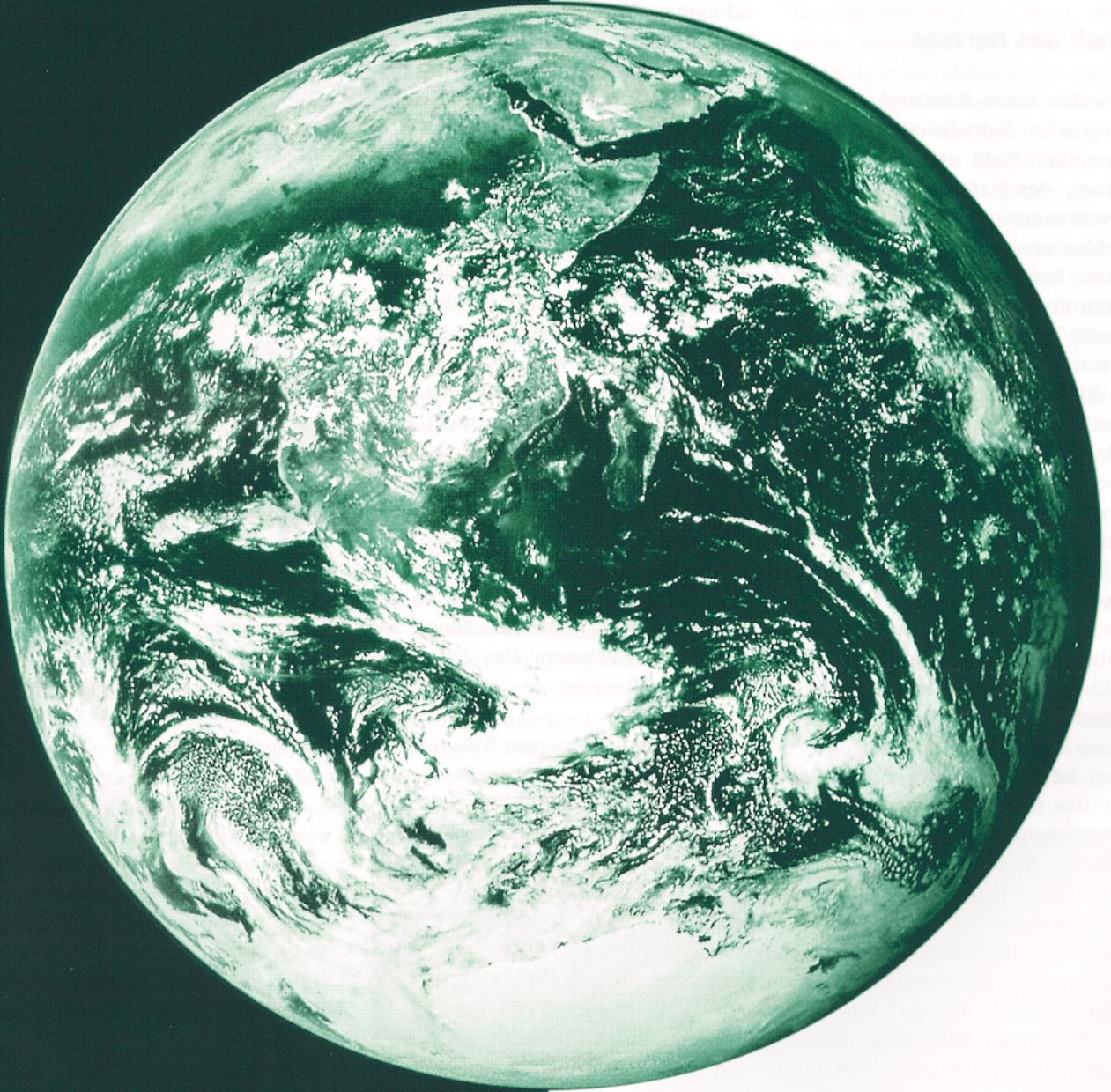


Krieg & Frieden



Wege aus der Eskalation

von Anita von Hertel

Teil I

Episode 1: Die vier Raben

Die vier Brüder Alois, Bernhard, Constantin und Equil Rabe hatten noch nicht damit begonnen, ihre Drohungen wahr zu machen und „alle Rechtsanwältinnen“ Wiens aufeinander zu hetzen – bisher beschränkten sie sich darauf, sich mit (Anwalts-)Briefen zu bombardieren, sich gegenseitig des Mordversuches an der Mutter zu bezichtigen und einander nicht zu antworten.

Episode 2: Krieg ohne Rosen

Sara war einfach nur sauer – Klaus kam schon wieder viel zu spät. Oder war Klaus sauer? Weil Sara schon wieder ...? So genau wusste das keiner mehr. Die Fetzen flogen, die Stimmen überschlugen sich – und beide erzählten später, jede(r) hätte intensiv mit dem Gedanken gespielt, für immer zu gehen.

Irgendwie hatte Sara dann angefangen, mit Kissen zu werfen – und sie haben die Kurve noch gerade geschafft ... „Wenn ich dich nicht so unbeschreiblich lieben würde, wär's mir doch egal, wann du kommst“, keuchte Sara etwas später – und sie prusteten vor doppeltem Vergnügen.

Episode 3: Holocaust-Spätfolgen

Kinder von Holocaust-Opfern und Kinder von Holocaust-Tätern; Juden und Palästinenser, Feinde verschiedenster historischer Zusammenstöße treffen sich in Hamburg zur Überwindung der alten Gräben, Wunden und der Reste von Hass.

Sie setzen sich zusammen. TRT – „To Reflect and Trust“¹ – heißt das Projekt, das Dan Bar-On, Professor für Psychologie an der Ben-Gurion-Universität in Be'er Scheva und Ko-Direktor von „PRIME“ (Peace Research Institute in the Middle East) 1992 gründete.

Einer beginnt, seine persönliche Geschichte zu erzählen. Und dann der Nächste. Und die Nächste ... Lebensschicksale zum Anfassen. Stundenlang hören sie einander zu. Sehr bewegt. Die Hoffnung entsteht, dass Frieden in Krisengebieten geschaffen werden kann – nur oder gerade dadurch, dass

Menschen Grenzen überschreiten, aufeinander zugehen und dem Anderen auf der anderen Seite zuhören ... von Mensch zu Mensch.

Episode 4: Kleine Brötchen

Wutschnaubend betreten Herr K und sein Mitarbeiter die Bäckerei, während ihnen Kraftausdrücke wie Kuchenkrümel aus den Mündern fallen. Ein Murphy-Tag.

„Ganz flott ein Käsebrötchen, ich muss schnell weg!“, bestellt Herr K.

„Nehmen Sie doch ein Mettbrötchen – das muss auch schnell weg“, erwidert der Bäcker.

Inwieweit sich diese „Inter“vention bei den Herren eskalierend, re-orientierend oder gar nicht auswirkte, ist nicht überliefert.

Episode 5: Macht- und Sachgeschichten

Zwei Gesellschafter eines florierenden Betriebes:

- 1990 beste Sportfreunde und Partner,
- seit 1999 hassend/konkurrierend/einander boykottierend,
- 2000 Klärung der Machtfrage und Neugestaltung der Sachebene durch/mit/nach/trotz (?) Mediation. (Der Zufriedenheitsfaktor wird jetzt übereinstimmend mit 100% angegeben.)

Episode 6: Sprung

Einer meiner Frühstücksteller hat seit Jahren einen Sprung. (Zum Leidwesen der Porzellanmanufakturen halten ihre Produkte zumeist länger als die Ehen, zu deren Schließungen sie geschenkt werden.)

Ich mag ihn, frühstücke mit ihm, überstrapaziere ihn nicht ... Und er bleibt der, der er ist: ein Teller mit einem Sprung. Nicht alles, was hinkt, ist ein Vergleich, aber manchmal geht es auch ohne Eskalation – wenn wir vorsichtig sind.

Episode 7: WTC

Nach dem 11. September gestalteten Jugendliche eine Gedenktafel für die im WTC gefallenen Opfer. Die Tafel wurde angezündet. Freunde waren plötzlich Feinde.

Episode 8: Entsorgte Eltern

Die Zahl der Eltern, die um das Sorgerecht streiten, steigt weiter. Der Kampf ums Kind wird mit allen Mitteln geführt. Lieblingswaffe: Missbrauchsvorwürfe jeder Art. Die Zahl der traumatisierten Kinder steigt mit.

Episode 9: Mobbing

Bis Gaby selbst in die Situation gekommen war, hatte sie immer geglaubt, Mobbing-Opfer seien selber schuld an ihrer Situation. Nach zwei Mobbing-Jahren begann sie, sich um Hilfe zu kümmern.²

Episode 10: Schweinestall

Jeden Monat könnte es blutige Gruppendynamik live geben, wenn Gisela nicht das Rezept des runden Tisches anwenden würde.

Gisela ist westfälische Bäuerin. Sie zieht Schweine, Hühner und Gänse groß – füttert sie, sorgt dafür, dass sie Bälle zum Spielen, gesunde Körnermischungen zum Fressen und saubere Ställe zum Leben haben.

Und jeden Monat bringt sie die großen Schweine zum Markt. Weil der Markt noch immer eine einheitliche Kotelett-Standardgröße bevorzugt, holt sie aus den verschiedenen Schweineställen mit ihren ca. 12 Tieren jeweils die Kräftigsten heraus.

„Wenn ich nicht aufpasse, kämpfen die Neu-Zusammengewürfelten so lange, bis ein Tier tot zusammenbricht. Schweine“, sagt Gisela, „haben eine ganz klare Rangordnung. Wird sie erschüttert, gibt es Krieg bis zur Vernichtung.“

Die Lösung haben sich die Tierärzte und Gisela bei den Bauern am runden Stammtisch im Dorf abgeguckt. Die Tiere bekommen ein Schnäpschen – wenn sie ihren Rausch dann am nächsten Morgen ausgeschlafen haben und gemeinsam aufwachen, ist die Welt in Ordnung. Die neue Rangordnung ist dann kein Thema mehr.

Teil II

Im Spannungsfeld zwischen Eskalation und Deeskalation verwandelt sich Frieden in Krieg.

Eskalation = Veränderung einer Beziehung in Richtung Spannung.

Deeskalation bewegt die angespannte Konfliktlage in Richtung Normalisierung – Entspannung – Verbesserung.

Deeskalation bedeutet häufig: gerade noch rechtzeitig rückwärts aus der Eskalationsspirale schlüpfen und einen anderen Weg finden.

Dabei gilt: Je weiter fortgeschritten die Eskalation ist, je später der Rückwärtsgang in der Eskalation eingeschaltet wird, um so schwieriger kann es werden.

Deeskalationen und das Ende von Kriegen hat es immer gegeben: durch Vernichtung, Unterwerfung, Diplomatie, Humor, Feinde von außen, Überraschung, Tod der Beteiligten, unvorhergesehene Außeneinflüsse etc.

Und auch das, was heute mit „Mediation“ bezeichnet wird, hat es im Alltagswissen der Menschheit in verschiedensten Ansätzen immer gegeben – nicht so strukturiert, sicher nicht so bewusst und häufig mit fast zufälligen Glückstreffern. Wie sehr kann Mediation heute als Deeskalationsinstrument dienen? Das kommt unter anderem auch auf den Zeitpunkt an.

Experten bedauern, dass der neue österreichische Gesetzesentwurf zur gerichtsverbundenen Mediation, der 2002 in Kraft treten soll, den niedrigstmöglichen Eskalationspunkt und damit den optimalen Mediationszeitpunkt ungenutzt verstreichen lässt. Erst nach Verhärtung in gerichtlicher Gegnerschaft soll die gerichtsverbundene Mediation in Österreich einsetzen, wenn der Richter allein keine Konsensfähigkeit erzielen kann.

Wenn die Parteien einmal so weit sind, dass sie die intensivsten Eskalationsstufen erreichen, insbesondere wenn sie sich gemeinsam „in den Abgrund“ stürzen wollen, ist ein Zurück – und damit eine Mediation – (fast) unmöglich.

Wie gestalten sich Eskalation und Deeskalation in der Mediation?

Wie gestalten Sie Deeskalation?

Versetzen Sie sich in die 10 kleinen Episoden aus Teil I hinein. Identifizieren Sie sich innerlich mit den unterschiedlichen Beteiligten sowie mit einem allparteilichen Dritten als Mediator.

Welche Strategien gefallen Ihnen/fallen Ihnen ein/könnten Ihnen gefallen?

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

7. _____

8. _____

9. _____

10. _____

Was davon werden Sie in der Zukunft ausprobieren?

Erinnern Sie sich an (mindestens) drei eskalierte Krisen/Eskalationssituationen, die Sie persönlich gemeistert und hinter sich gelassen haben, und notieren Sie dazu ein Stichwort, das für jeweils eine überwundene Krise steht.

1. _____

2. _____

3. _____

Wie haben Sie die Eskalation überwunden? Wie hat es sich ergeben/entwickelt?

1. _____

2. _____

3. _____

Welche Übereinstimmungen erkennen Sie? Gibt es Deeskalations„muster“?

Welche wirksamen Deeskalationsmuster haben Sie bei anderen beobachtet oder erlebt, die Sie selbst (noch) nicht nutzen?

In der Mediationsliteratur hat sich eine 3 x 3-stufige Eskalationsstruktur als gemeinsamer Sprachgebrauch etabliert, die Friedrich Glasl 1980 als Eskalationsmodell veröffentlichte. (Jede der folgenden drei Hauptphasen wird von Glasl nochmals in weitere drei Unterstufen unterteilt, die den schrittweisen Verlauf verdeutlichen.)

Hauptphase I: Win-Win

Spannungen werden wahrgenommen, während Bemühungen um rationale, sachgerechte Lösungen mit der Gegenseite versucht werden. Kooperative und kompetitive Einstellungen und Handlungen vermischen sich. Logik und Verstand werden gebraucht, um die „Gegenseite“ sachlich zu beeinflussen.

Hauptphase II: Win-lose

Reibungen verlagern sich von der Sache auf die Beziehung, Feindbilder entstehen, Misstrauen und Respektlosigkeit führen zu win-lose-Mustern. Polarisierungen in „die Wir“ und „die Anderen“ verstärken sich. Drohungen und Überreaktionen, sprunghafte Ausweitung der sozialen Dimension und der Gewaltbereitschaft bestimmen das Feld. Die Kommunikation zwischen den Parteien erstirbt. Entscheidungs- und Handlungsspielräume erscheinen reduziert.

Hauptphase III: Lose-Lose

Der eigene Untergang wird lieber in Kauf genommen, als dass dem Feind eine Gewinnchance eingeräumt würde. Menschliche Würde wird dem Gegner aberkannt – er erscheint als Objekt. Schädigungsabsicht und totaler Kollisionskurs führen zum Vernichtungskrieg.

Viele Menschen erleben den Weg in die Eskalation als wesentlich einfacher als den Weg aus der Eskalation. Die Eskalation erscheint wie eine Rutschbahn, die automatisch in Richtung Abgrund gleitet – und bei der es ganz natürlich erscheint, unterwegs weder an- noch innezuhalten.

Der Weg aus der Eskalationsspirale braucht zu Beginn eine Unterbrechung, einen Separator, der die eskalierende(n) Partei(en) in ihrer Rutschpartie abgrund aufrüttelt und für einen Moment innehalten lässt.

Marshall Rosenberg⁹ hat ein schlichtes Interventionsmuster in seinem klassischen Vierer-Schritt der gewaltfreien Kommunikation aufgebaut:

1. die aufrichtige, ernstnehmende Wahrnehmung des anderen –
2. verbunden mit dem eigenen Gefühl,
3. dann dem eigenen Bedürfnis – und
4. einer Bitte.

1. – Wahrnehmung der Situation (ohne Bewertung): Die erste Partei sagt: „Ich höre, was du sagst“ und „Ich nehme wahr, ...“.

Selbstverständlich ist es wichtig, dass sie dies mit innerer, aufrichtiger Herzenswärme tut, mit einem ernstnehmenden, warmherzigen Tonfall, klarem, annehmendem Blick und einem Gefühl des Brückenbaus.

2. – Gefühle ausdrücken: „... und ich merke, dass in mir ein Gefühl entsteht von ...“

Und während die Parteien dies sagen, kommt es darauf an, genau hinzuspüren und dieses Gefühl wirklich wahrzunehmen, um eine Formulierung zu ringen, die uns ein wenig innere Überwindung kostet – die uns nicht zu glatt von den Lippen geht. Sonst entsteht leicht der Verdacht, wir seien nicht authentisch, sondern kalte Profis – auch und obwohl wir genau das auszudrücken versuchen, was wir fühlen.

3. – Bedürfnis äußern: „... und ich brauche ...“

Besonders bevor wir (als Konflikt-Beteiligte) dies sagen: wieder abwar-

ten. Die Pause ist hier – wie so oft – besonders wichtig. Abwarten, bis der andere geradezu neugierig darauf ist, zu hören, was jetzt kommen wird – wie im Gleichnis des chinesischen Weisen, der erst Tee in die Tasse einschenkte, als die Tasse leer war ...

4. – Eine Bitte formulieren: „... und daher bitte ich dich, mir zu sagen, inwieweit du einverstanden bist, wenn ...“

Die Brücke zur anderen Person: positiv, sinnesspezifisch, konkret – und in so kleinen Schritten, dass die Wahrscheinlichkeit, mit einem „Ja“ des anderen rechnen zu dürfen, sehr groß erscheint. Z.B.: „... wenn ich mich jetzt für 10 Minuten zurückziehe, um darüber nachzudenken.“

In der Mediation erleben Parteien mit Humor, Struktur und Empathie, wie sie aus dem Schweigen zurück zum Gespräch finden können und lernen, die unterschiedlichen Möglichkeiten, die „Realitäten“ zu sehen, die sie für neue Sichtweisen und Lösungen nutzen können.

Wer sich in der Eskalationsspirale befindet, vergisst regelmäßig, was er eigentlich wollte, und verrennt sich in Handlungen, die mit dem ursprünglichen Ziel nichts mehr gemein haben.

Was manchmal wie ein kleines Wunder wirkt, hat eine Struktur. Und die Parteien wundern sich anschließend oft, wie sie in der Lage waren, anstelle der Lösung so lange den Krieg gewählt zu haben. Viele Aspekte gehören dazu. Immer ist ein Separator dabei – und: auch gemeinsames Lachen. Danach lässt sich festlegen, was die Eskalierenden eigentlich wollten.

Häufig geht es zunächst einmal darum, wahrzunehmen, was ist: Auf Beziehungsebene, in einer Sachfrage, in einer hierarchischen Struktur, mit einer kreativen Idee ...

Hier gilt es, genau hinzuhören und zu sehen: Was genau wünscht sich der Eskalierer eigentlich stattdessen? Was ist

der verunglückte Wunsch hinter dem geäußerten Text? – Und darum mit kleinsten Schritten, die der oder die Partner ebenfalls vollziehen können, dahin zu steuern, wohin die Parteien wirklich wollen, damit Konsens wieder möglich werden kann. Alle Probleme der Welt wären sofort gelöst, wenn wir Menschen bereit wären, auf alle Wünsche zu verzichten. Und da dies niemand wünscht, geht es darum, die Wünsche zu entdecken und mit den Mitmenschen in einen neuen Einklang zu bringen.

Teil III

Vor diesem Hintergrund lade ich Sie ein, die 10 Episoden vom Beginn neu zu betrachten:

Episode 1: Die vier Raben

Der entscheidende und schwierigste Schritt ist der erste: die vier Raben wieder in ein gemeinsames Gespräch zu bringen.

Telefongespräche zwischen der Mediatorin und den Parteien dauerten ein bis vier Stunden je Partei, bis ein Treffen an einem gemeinsamen Ort möglich wurde. Persönliche Einzelgespräche, um die Positionen und die dahinterliegenden Interessen (nach Rosenberg „die Bitte“) zu beleuchten, waren der zweite Schritt. Durch eine Shuttle-Mediation (Mediatorin notiert in Raum 1 eine Frage einer Gruppe, bringt sie der anderen Gruppe in Raum 2 und shuttelt mit der Antwort und einer neuen Frage wieder zurück usw.) begann der Dialog.

Episode 2: Krieg ohne Rosen

In Liebesbeziehungen erreicht die Gefühlsintensität häufig einen hohen Wert, der von intensiv negativ in intensiv positiv umschlagen kann – ohne dass der Weg immer durch das Tal der Neutralität führen müsste. Viele Paare berichten, direkt aus dem Streit Energie für eine besonders erotische Begegnung mitgenommen zu haben. Deeskalationen führen also gerade nicht immer über den neutralen Nullpunkt – im Gegenteil: Wer gelernt hat, die Energie der Emotion dahin zurückzuführen und ggf. umzupolen – als Partei

wie als Mediator –, erlebt wunderbare Überraschungen. Die „Gut-dass-wir-mal-drüber-gesprochen-haben“-Denke der 80er gehört inzwischen persifliert zu jedem humoristisch-satirischen Kabarett, aber selten ins Ehebett.

Episode 3: Holocaust-Spätfolgen

Beim TRT wird die Wahrnehmung langsam und sehr intensiv gelebt – „ich nehme dich wahr“ – „ich höre dir zu“... Es ist (nahezu) unmöglich, wirklich empathisch zuzuhören und dabei unverändert Feindschaft beizubehalten.

Episode 4: Beim Bäcker

Im Fall „kleine Brötchen“ wird es entscheidend auf den Gesichtsausdruck und Tonfall des Bäckers ankommen sowie auf die Humorqualität der beiden Kunden, ob der kleine Scherz zu einem befreienden Lachen oder zu bitterer Verständnislosigkeit und Säueris führen wird.

Episode 5: Die Macht- und Sachgeschichten der Gesellschafter

Oft geht es im Business um die sachliche und hierarchische Wahrnehmung der Themen. Für manche Menschen ist es hier gerade die sachliche und die nicht die Beziehungssprache, die den Parteien den besten Halt und Rahmen gibt. Flexibilität, Kompetenz, Struktur – und die Enthaltensamkeit im Hinblick auf „Betroffenheits“-Sprache – haben Wirkung.

Episode 6: Der Teller

Beim Teller-Sprung wurde der Eskalation im Frühstadium Einhalt geboten.

Episode 7: WTC

Die Deeskalation hat im Rahmen einer Schulmediation zum jetzigen Zeitpunkt gerade begonnen:

Jugendlicher 1 (aus der Gruppe der Gestalter) sagt: „Ich sehe, dass die WTC-Gedenktafel jetzt verbrannt ist.“ (ruhig, mit innerer Freundlichkeit und aufrechter, weder unterwürfiger noch arroganter Haltung)

Bevor J1 danach fragt, ob die anderen hören wollen, was seine Gefühl dazu

sind, und Bedürfnisse und Bitte äußert, kann es eine gute Idee sein, abzuwarten, welche Wahrnehmung von der anderen Seite – J2 (aus der Gruppe der Zündler) – kommt.

Es klingt so schlicht und ist doch so wichtig: mit den einfachsten Worten, die es gibt, anzuerkennen, was ist. „Ja. Stimmt. Die Gedenktafel hat gebrannt.“ Pause.

Eine Annäherung wird dann auf der Beziehungsebene mit unterschiedlich kleinen Sprüngen möglich, wenn wieder Raum für die verlorengegangene Wertschätzung und Respekt für beide Seiten geschaffen wird – und wenn dies in den Gesamtrahmen der Parteien und zu ihren wirklichen Zielen passt.

Wenn das eigentliche Ziel mit der Loyalität zu einem Dritten, einem „Führer“, einer Religion etc. verbunden ist, wird es besonders schwierig. Denn in tiefer Loyalität befinden wir Menschen uns regelmäßig im besonders blinden Fleck.

Episode 8: Entsorgte Eltern

Wenn den Eltern deutlich werden kann, dass es ganz normal ist, wenn sie unterschiedliche Wahrnehmungen, Ängste und Sorgen um ihre Kinder haben, und sie erkennen, wie sie mit diesen Ängsten und Wünschen konkrete Maßnahmen entwickeln können – vom begleiteten Umgang unter Beteiligung Dritter bis zu anderen kreativen Lösungen –, ist das gemeinsame Kindeswohl-Denken der Schlüssel zum neuen Weg.

Episode 9: Mobbing

Auch wenn es 2001 in Deutschland ein aufsehenerregendes Mobbing-Urteil gab und das Thema Mobbing Gegenstand psychologischer Seminararbeiten an deutschen Universitäten ist: – das unakademisch einfache Gespräch von Mensch zu Mensch – mit oder ohne Mediator – wartet auch in Ihrer Nähe darauf, geführt zu werden.

Episode 10: Und im Schweine-Fall?

Ratlosigkeit allerorten. Das von uns untersuchte westfälische Schwein Willy

weigerte sich in jedem Zustand, die Rosenbergsche 4-Step Intervention zu durchlaufen. Und da über die ethische Frage der Alkoholvergabe an die MKS-gebeutelte Gattung zwischen Tier-schützern und Schweinebauern eskalierend verhandelt wird, trinken die einen den anderen den Fusel lieber vor dem Rüssel weg und pfeifen auf den Westfälischen Frieden – auch 2001!

Anmerkungen

- 1 Bar-On, Dan (Hrsg.): Den Abgrund überbrücken. Körber-Stiftung, Hamburg 2000.
- 2 Mobbing: Thüringer Landesarbeitsgericht 10.04.2001 (Az. 5 Sa 403/2000).
- 3 Rosenberg, Marshall B.: Gewaltfreie Kommunikation. Junfermann, Paderborn 2001.

Über die Autorin:



Anita von Hertel (anita@vonHertel.de), geb. 1960, ist Rechtsanwältin, Mediatorin, NLP-Coach, Trainerin und Akademieleiterin.
