

Der Wendepunkt hatte für das politische Gremium unter anderem die Bedeutung, dass man ihm politische Probleme machen könnte. Man war damit im Entscheidungszwang. Lieber hätte man diese Konflikte dem «freien Spiel der Kräfte» unter den Beamten überlassen. Der kollektive Brief bestand u. a. aus Vorwürfen gegen das politische Gremium, sowie gegen den Bürgermeister und den Gemeindevizepräsidenten als Chef der städtischen Verwaltung.

Derartige Schwellen bzw. Wendepunkte werden als «point of no return» erlebt. Durch sie gliedert sich der Prozess der Eskalation in deutliche Stufen. Für jede Stufe gelten eigene Normen. Auf jedem Niveau findet man andere Rechtfertigungsmomente für das praktizierte Ausmass der Gewaltanwendung. Sobald eine Partei wesentlich über dieses Mass hinausgeht, überschreitet sie einen solchen Wendepunkt und öffnet Tür und Tor für eine höhere Stufe der Eskalation. Wenn solche Schwellen einmal überschritten worden sind, ist der Weg zurück um vieles schwieriger geworden.

Das Überschreiten der Wendepunkte bewirkt also, dass man zu einem intensiveren Konfliktniveau durchbricht. Für das neue Niveau gelten nun wieder andere Normen, Masse und Regeln. Aber auch diese Eskalationsstufe ist deutlich durch eine neue Schwelle begrenzt. Und gerade diese Begrenzungen geben den Konfliktparteien – trotz der Zunahme der Gewaltanwendung – neue Sicherheiten! Die Gewalt wird nicht mit einem Schlag grenzenlos, sondern neuerlich begrenzt. Dadurch können sich die Konfliktparteien immerhin noch aneinander orientieren. Sie verfügen also noch über Messpunkte und können mit einiger Zuverlässigkeit Schlüsse auf die Absichten der Gegenpartei ziehen. Die Erwartungen bleiben – wie Th. Schelling sagt – koordiniert. Denn obschon die Gewalt auf der nächsten Eskalationsstufe erheblich zunimmt, hüten sich die Konfliktparteien im allgemeinen den Eindruck zu wecken, dass sie jetzt alles auf alles setzen. Man bemüht sich vielmehr jedes Mal um eine Dosierung des Gewaltausmasses.

Das Erleben der Schwellenmomente und der qualitativen Unterschiede der einzelnen Eskalationsstufen wirkt auch präventiv bzw. prohibitiv. Die Konfliktparteien schrecken im allgemeinen davor zurück, selbst den Anlass für den Durchbruch zum nächsten Gewaltniveau zu geben. Sie fürchten, dass ihnen die Gegenseite vorwerfen könnte, den «Dammbruch» verursacht zu haben. Darum respektieren sie die folgende Eskalationsstufe für längere Zeit als unbetreibar. Jede Seite scheut davor zurück, einem noch intensiveren Gewaltaustausch Tür und Tor zu öffnen.

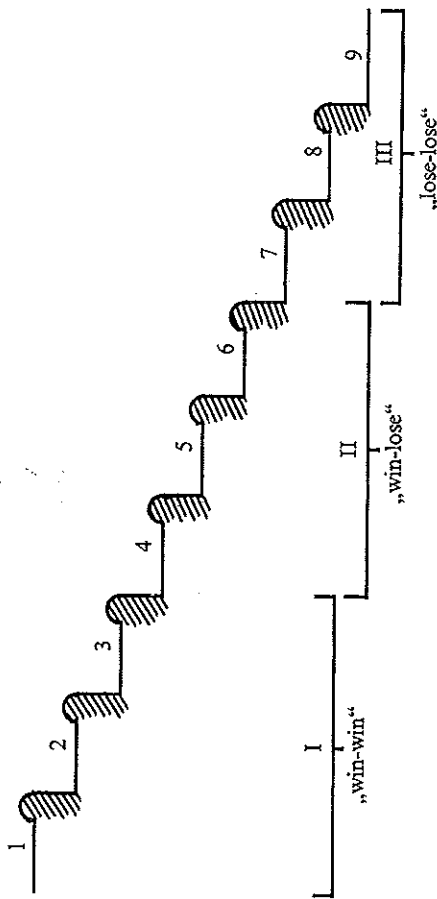
10. Phasenmodell der Eskalation

In den vorhergehenden Ausführungen haben wir die wichtigsten der wirksamen Mechanismen aufgezeigt, die der Eskalation die Antriebsdynamik verleihen. Im Lichte der Auseinandersetzung mit der bestehenden Literatur zur Eskalationsdynamik ist es uns möglich geworden, unsere eigenen Erfahrungen, Beobachtungen und Analysen von Eskalationsprozessen in der mikro- und meso-sozialen Dimension in mehr als hundert eigenen Praxisfällen zu ordnen und zum Entwurf einer Phasentheorie zu führen. In den Praxisfällen durften wir als Helfer und Berater wirken und konnten gerade dadurch erleben, durch welche Umstände sich die Tätigkeiten der Konfliktbehandlung einfacher oder schwieriger gestalteten, welche Interventionsarten angebracht waren und welche Rollen als Dritte Partei am besten helfen konnten.

Auf diese Art sind für uns die unterschiedlichen Schwellen deutlich sichtbar geworden. Die Eigendynamik des Konfliktes trieb dazu an, sich weiter in den Konflikt abtreiben zu lassen. Jedes Bemühen der aktiven Konfliktlösung durch die Parteien glich dem Bemühen, gegen einen kräftigen Strom schwimmen zu müssen, der über verschiedene Stromschnellen zu einem mächtigen, reisenden Gewässer angeschwollen war. Im Gegensatz zu den meisten anderen Autoren stellen wir den Eskalationsprozess als eine *Abwärts-Bewegung* dar: Er ist eine Bewegung über Stromschnellen, die zu einer zunehmenden sozialen Turbulenz führt. Während z. B. H. Kahn von einer Stufenleiter der Eskalation spricht, die von den Parteien beschritten wird, wenn sie sich stets «höherer» Gewaltformen bedienen, wollen wir mit der Abwärts-Bewegung zum Ausdruck bringen, dass der Weg der Eskalation mit einer zwingenden Kraft in Regionen führt, die grosse, «untermenschliche Energien» aufrufen, die sich jedoch auf die Dauer der menschlichen Steuerung und Beherrschung entziehen. Denn einerseits bewegen sich die Konfliktparteien auf einem abschüssigen Gelände, das steiler wird und wenig Halt bietet. Andererseits wecken sie durch ihr Verhalten Energie, die zu einer Verstärkung und Beschleunigung des Geschehens führt. Durch den gleichsam entstandenen «Geschwindigkeits- und Bewegungsrausch» schwindet die Fähigkeit der Steuerung. In der Schlussbetrachtung zu diesem Kapitel wollen wir uns mit der eigentlichen Natur dieses archetypischen «Ganges des Menschen in die Bereiche der Unterwelt» noch näher auseinandersetzen und aufzeigen, welche Folgen die innere Dynamik der Eskalation für das Auftreten der Dritten Partei hat (Kap. 10.10).

Unser Eskalationsmodell unterscheidet neun Eskalationsstufen (Figur 10.1).

Mit dem Betreten des nächsten Gewaltniveaus begibt man sich als Konfliktpartei einer ganzen Kategorie von Handlungsmöglichkeiten. Das eigene Verhalten



Figur 10.1: Stufen und Schwellen der Eskalation

und das des Gegners werden weiter eingeeengt, weil bestimmte Handlungsalternativen ausgeschlossen werden. Der Übergang von Stufe zu Stufe kann auch als das Abgleiten von einem Regressionsniveau zu einem noch niedrigeren Regressionsniveau dargestellt werden. Die Konfliktparteien lassen sich danach von Denkwohnheiten, von Gefühlen und Stimmungen sowie von Motiven und Zielen leiten, die nicht dem Grad ihrer wirklichen Reife entsprechen, sondern Rückgriffe auf bereits durchlebte und «überwundene» Phasen in der Reifung sind (R. Hofstätter, 1957, p. 215). *Die Wendepunkte markieren also Regressionswellen.* Dadurch ändern sich die Perzeptionen, die Einstellungen und Absichten, die Verhaltensweisen und das ganze Selbstkonzept der Konfliktparteien. In der abschließenden Diskussion wollen wir auf die Problematik der Regression noch näher zurückkommen.

Figur 10.2 gibt eine Übersicht über die Kernpunkte der neun Eskalationsstufen.

10.1 Stufe eins: Verhärtung

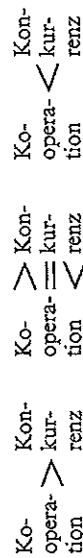
Die erste Stufe der Eskalation unterscheidet sich – äusserlich gesehen – nur geringfügig von den alltäglichen Formen des angespannten, normalen Umgangs miteinander, die gelegentlich von Spannungen oder Reibungen heimgesucht werden. Auch ein gut funktionierendes Team muss ab und zu konstatieren, dass verschiedene Meinungen und Standpunkte nicht zusammen kommen; und selbst in einer guten Ehe oder Freundschaft zeigen sich manchmal entgegengesetzte Erwartungen, Ideen, Lösungsvorschläge und dergleichen, die nur mit grösserer Sorgfalt und Umsicht auf einen gemeinsamen Nenner gebracht werden können.

Einstellungen und Intentionen: Meinungen kristallisieren sich als Standpunkte heraus und nehmen starre Formen an. Die Parteien beharren auf ihren Ideen und Vorschlägen, benehmen sich weniger offen und sind in geringerem Masse für Beeinflussungsbemühungen der Gegenseite zugänglich. Standpunkte verfestigen sich und beginnen sich gegenseitig auszuschliessen. Innerhalb eines Teams bilden sich rund um die wiederholt vertretenen Standpunkte spontane Adhäsionsgruppen, die mit dem einen oder anderen Standpunkt global sympathisieren oder sich – ohne selbst genauer zu wissen, worauf sich diese Stellungnahme gründet – gegen einen anderen Standpunkt absetzen. Wenn sich solche Momente der Erstarrung und Verhärtung wiederholen, dann bildet sich um derartige Sympathisantengruppen gleichsam «eine Haut», die Personen einschliesst oder ausschliesst.

Perzeptionen: Diese Haut wirkt allmählich als Filter, durch welches nicht mehr alle Eindrücke durchdringen, sondern selektiert werden (R. Blake, 1961b); die Parteien verzerrten in ihrer Wahrnehmung die Dinge und Geschehnisse, je nachdem von welcher Person oder Gruppe sie stammen. Man merkt sich die positiven Aspekte der eigenen Sympathiegruppe und ihrer Leistungen leichter als die der Gegenpartei. Die Parteien entwickeln einen schärferen Blick für alles, was die verschiedenen Gruppen voneinander unterscheidet. Die Qualität des eigenen Standpunktes und der Sympathisanten wird der Tendenz nach höher eingeschlagen als die der Gegengruppe.

Interaktionen: Im Zuge solcher Auseinandersetzungen beginnen sich einige Rollen verschiedener Personen schärfer herauszukristallisieren (H. Guetzkow und J. Gyr, 1954): Personen, die Initiativen ergreifen; andere, die weitere Argumente antragen; wieder andere, die Verbindungen und Zusammenhänge aufzeigen usw. Bei dieser Stufe kristallisieren sich die Rollenerwartungen der übrigen Personen bereits auf die besonderen Beiträge solcher Personen. Dies fördert Einseitigkeiten im Auftreten und Festschreibung im Funktionieren der einzelnen Personen. Diese Rollen bestehen jedoch nicht ständig, sondern kommen zunächst nur in Momenten der Verhärtung und Versteifung auf und können für die nächste Phase wieder verschwinden und untertauchen. Sobald jedoch wieder kritische Momente auftreten, tendiert die Gruppe zum neuerlichen Herauskristallisieren von Rollen und Standpunkten in der bereits bekannten Form (M. Sherif, 1962; F. Glasl, 1969; M. Mulder, 1978).

Nachdem solche Momente häufiger aufgetreten sind, können die Parteien konstatieren, dass dies ihre Offenheit und gegenseitige Aufgeschlossenheit vorübergehend beeinträchtigt. Das Auftreten dieser Schwierigkeiten und die Art und Weise, wie diese jedesmal «gemeistert» werden, haben bei den betroffenen Personen auf dieser Eskalationsstufe zu einem bestimmten «Lernergebnis» geführt: Die Sympathiegruppenbildung und Rollenkristallisation scheinen sich bewährt zu haben, um über die Spannung hinwegzukommen. Darum entsteht in Ansätzen ein «Verhaltensmodell der Krisenbewältigung», das sich bei Spannung von selbst einstellt und für die beteiligten Personen als etwas Vertrautes und Bewährtes Sicherheit zu geben verspricht.



218

Die Parteien erkennen nunmehr diese Reibungsmomente als etwas Bekanntes. Sie haben die Gewissheit, dass diese durch Anstrengungen und Selbstbehauptung in ihren Auswirkungen zurückgedrängt werden können. Das gelegentliche Abgleiten gehört somit bereits zum Bild des «Normalen und Wahrscheinlichen», obschon die Parteien wissen, dass sie sich mehr anstrengen müssen, um ein weiteres Anwachsen der Schwierigkeiten und Störungen zu unterbinden. Denn wenn immer diese Störungen auftreten, werden sie als etwas Vermeidenswertes negativ bewertet: «Aha, da passiert uns das schon wieder! Ich bin gespannt, ob jetzt wieder Herr ... sagen wird, dass ...» Das wiederholte Auftreten solcher Spannungen und Reibungen wird als Energie- und Zeitverlust, als unnötiger Widerstand gesehen. In solchen Momenten erleben die Parteien auch, dass sie voneinander auf mancherlei Art und Weise abhängig sind: Die eine Seite kann nicht ohne Einwirkung der anderen Seite autonom handeln. Diese Abhängigkeit wird als einschränkend erlebt.

Die Erlebnisse des Abgleitens zeigen den betroffenen Parteien, dass sie das Umgehen miteinander und die Formen der gemeinsamen Problemlösung nicht unter Kontrolle haben. Wenn schon das Auftreten solcher Momente nicht völlig zu verhindern ist, dann erweist sich das Korrigieren oder Ausräumen von Missverständnissen oder anderen Schwierigkeiten doch als mühsamer und aufwendiger, als man gedacht hat. Die Parteien erleben es belastend, dass die wechselseitigen Beziehungen jetzt ausdrücklicher Aufmerksamkeit und Pflege bedürfen. Ein weiterer Fortschritt in der gemeinsamen Lösung von Problemen kostet also Beherrschung.

Das gelegentliche Aufeinanderprallen von Meinungen führt zu einem anderen Verhältnis der Parteien zueinander. Es werden Widerstand, Gegensatz, Durchsetzungs- und Beharrungswille erlebt. Die Parteien werden sich der Tatsache bewusst, dass sie nicht um die andere Partei herum können, sondern sich mit ihr auseinanderzusetzen müssen: die Vermutung stellt sich ein, dass die Zielrichtungen der Parteien in vielerlei Hinsicht voneinander abweichen; dass unterschiedliche Grundhaltungen und anderes Erleben gegeben sind.

Die Parteien verkehren auf dieser Stufe nicht mehr unbefangen miteinander, da sie mit gespannter Aufmerksamkeit und mit Gefühlen des Unbehagens die auftretenden Gegensätze als Reibungen registrieren. Die Wahrnehmungsfähigkeit für solche Vorfälle nimmt zu, ebenso das Bewusstsein zu den Momenten, da die Gegensätze sich manifestieren. Die gesteigerte Aufmerksamkeit führt zu einer Stimmung der «Vorwarnung»: mit einiger Gespanntheit wird das abermalige Auftreten der Störungen erwartet und mit der Haltung beantwortet, diese Störungen nicht zur Regel werden zu lassen. Vielmehr bemühen sich die Parteien, die Spannungen nicht anwachsen zu lassen und nicht in eine Art von Wettbewerbsverhalten zu verfallen, worin von vornherein die eigenen Ideen und Lösungswege über die der Gegenpartei gestellt werden.

Die gesteigerte Wahrnehmungsfähigkeit sowie die intensiveren Bemühungen um ein Verhindern eines weiteren Abgleitens steigern bei den betroffenen Parteien

Ambivalenz in der Haltung zueinander: Bei Störungen kommt die Vermutung auf, dass es tiefere Ursachen und Hintergründe für die Schwierigkeiten geben könnte; weil die Tatsachen dafür jedoch noch wenig Anhaltspunkte geben, werden solche Verdachtsmomente wieder verworfen. Bei einer ähnlichen Situation treten sie aber hartnäckig wieder auf und werden wieder abgetan, weil sich die Parteien darum bemühen, die gemachten Erfahrungen nicht über die konkreten Einzelfälle hinaus zu generalisieren. Ab und zu stellt sich Zweifel ein, ob der eigene gute Wille von der Gegenpartei immer richtig erkannt und gewürdigt werde.

Beeinflussungsmethoden: Dennoch herrscht bei den Parteien die Überzeugung vor, dass durch den Einsatz rationaler Mittel, durch verstandesmäßiges Argumentieren und Abwägen auf dem Wege einer geordneten verbalen Auseinandersetzung die auftretenden Spannungen wirkungsvoll bewältigt werden können. Dann könnten die unterschiedlichen Meinungen doch zusammenfinden.

Gerade die aufkommende Befangenheit und Gespanntheit, die zugleich die Reizbarkeit der Parteien erhöht, kann dazu führen, dass sich die Parteien weniger vollständig und deutlich einander mitteilen können, als dies vorher der Fall war. Missverständnisse und Verzerrungen können sich leichter einschleichen und die sachbezogenen Gespräche beeinträchtigen.

Diese Formen der Eskalation können sich sowohl bei kooperativen Problemlösungen als auch bei Verhandlungsgesprächen zeigen. Sie können in gleicher Weise wie Kooperationsbemühungen eskalieren und schliesslich in der Selbstvernichtung landen. Nach der Darstellung der Stufe zwei wollen wir auf diese Fragen noch zurückkommen.

10.2 Stufe zwei: Polarisation und Debatte

Wenn es den Parteien nicht gelungen ist, das gelegentliche Abgleiten in Erstarung und Beharrung zu unterfangen, dann kann sich das ganze Klima der weiteren Auseinandersetzung grundlegend verändern. Die Parteien nehmen rigorosere Haltungen an und scheuen harte, verbale Konfrontationen nicht. Sie bedienen sich nun schärferer Mittel, um ihre Standpunkte durchzusetzen.

Nach der Beschreibung der Änderungen in der Motivation, der Interaktion und der angewendeten Beeinflussungsmittel kommen wir noch auf eine globale Umschreibung der Schwelle zwischen den Stufen eins und zwei zurück. Die Bedeutung dieser Schwelle wird erst verständlich, wenn einermassen deutlich ist, wie das Klima nach ihrem Überschreiten aussieht.

Intentionen und Einstellungen: Bei den betroffenen Parteien sind jetzt «gemischte Motive» (M. Deutsch und R. Krauss, 1962; Th. Schelling, 1957) für das gegenseitige Verhalten bestimmend. Denn einerseits sehen die Parteien die gemeinsamen Ziele und Interessen, die am besten durch Zusammenarbeit verwirklicht werden können; andererseits treten die Interessen und Ideen der einzelnen

Parteien mehr in den Vordergrund und werden als konkurrierend erlebt. Die beteiligten Parteien kommen zu einer Mischung von «kooperativen» und «kompetitiven» Einstellungen. In bestimmten Phasen der Kommunikation kann die eine Richtung vorherrschen, in anderen Phasen die zweite. Zwischen beiden Richtungen und Einstellungen kann ein sehr labiles Gleichgewicht auftreten, das zu einer Erhöhung der Spannung zwischen den Parteien und innerhalb der Parteien führt. Diese Spannung steigt in der Folge die Reizbarkeit bei den Parteien.

Das Bewusstsein für das Eigeninteresse fördert das Zusammengehörigkeitsgefühl innerhalb der Parteien und führt zu einem gesteigerten Selbstwertgefühl. Dies kann zur Selbstüberheblichkeit und Arroganz führen, die zu Irritationen der Gegenseite beitragen. Dazu tritt das Betonen der Auffassungsunterschiede. Es mündet im Zuge der Auseinandersetzungen in eine starke Fixierung auf die bereits eingenommenen Standpunkte. Nunmehr wird das Verteidigen dieser Standpunkte zu einer Prestigesache: die Parteien meinen, dass vom Vertreten ihrer sachlichen Standpunkte ihre Interessenposition im nicht-sachlichen Sinne abhängt.

Perzeptionen: Wie C. Kerr (1954) ausführt, bewirkt dies «induzierte Konflikte» rund um Fragen des Status, des Prestiges und dergleichen. Wenn in der ersten Eskalationsstufe das Kernproblem der Parteien gelaute hat: «Welches ist der bessere Standpunkt?», dann erleben die Parteien jetzt eine zweifache Problematik: «Welches ist der bessere Standpunkt, und wer vertritt seinen Standpunkt besser?» Die Parteien agieren nun aus dem Bewusstsein heraus, dass Nachgeben in der Sache nachteiligen Folgen für ihre soziale Position, für Macht und Ansehen haben kann. Diese Aspekte der Auseinandersetzung treten nun – wenngleich noch in relativ schwacher Form – zu den bisherigen Streitpunkten und fügen neue Spannungsquellen hinzu. Die eigenen Interessen und die der Gegenpartei werden als konkurrierend und in mancherlei Hinsicht als ein «Entweder-Oder-Dilemma» empfunden. So kommt es zu einer weiteren Verhärtung der Interessenstandpunkte.

Interaktionen: Im Umgehen der Parteien miteinander ist eine wesentliche Änderung des sozialen Klimas aufgetreten. Aufgrund ihrer subjektiven Einschätzung der Situation und der Interessen nehmen sich die Parteien vor, auf jeden Fall vor der anderen Partei auf der Hut zu sein. Mit einigem kritischem Vorbehalt und beginnendem Argwohn achten sie darauf, sich nicht durch zu grosse Unbefangenheit Nachteile einzuhandeln. Sie verfolgen bestimmte Manöver der Gegenpartei mit Misstrauen und rechnen damit, dass die Gegenpartei sachliche Argumente dazu gebraucht, um ihre Position vorteilhafter zu gestalten und Übergewicht zu gewinnen. Sie hoffen, aufgrund dieser «Position der kleinen, relationalen Überlegenheit» die Gegenseite besser beeinflussen zu können. Doch gerade eine vermeintliche Verschiebung in Richtung asymmetrischer Verhältnisse ist für die andere Seite Anlass zu einigen Irritationen. Sie bemüht sich, das Gleichgewicht wieder herzustellen (H. Crott, M. Kutschker und H. Lamm, 1977). Damit wird die Interaktion zwischen den Parteien zu einer Frage des Behauptens und Wiederher-

stellens des eventuell verlorenen Gleichgewichtes (P. Diesig, 1961): erstens im Behaupten und Anführen wirksamer Argumente und Beweise zur Stützung der vertretenen *sachlichen* Auffassungen; zweitens in den sozialen *Basispositionen*, die für die gegenseitigen Beeinflussungen Möglichkeiten bieten; drittens *innerhalb* der Parteien, um die im Widerstreit befindlichen kooperativen und kompetitiven *Einstellungen* zu einem Ausgleich zu bringen. – Dazu kommt, dass man den regelmässig auftretenden Kollisionen nicht aus dem Wege geht, denn sie dienen dazu, sich selbst und der Gegenseite zu beweisen, dass man wirklich für die Sache engagiert ist und sich nicht ohne weiteres aus dem Feld schlagen lässt.

Diese Erfahrungen der Parteien führen zu einem paradoxen «Anpassungslernen». Es werden bei den Parteien bestimmte Verhaltensweisen fixiert, die eigentlich gar nichts nutzen zur Bewältigung des originären Problems. Sie dienen primär dem Abbauen der aufgestauten Spannung, die sich ergeben hat. Wenn jetzt jede Partei ihrem Unmut Luft machen will, bewirkt gerade dieses Ventilieren eine Steigerung der Spannung *zwischen* den Parteien. Diese paradoxe Wirkung findet jedoch im «Anpassungslernen» der Parteien nicht ihren Niederschlag. N. Birbaumer (1977) weist darauf hin, wie dieses adaptive soziale Lernen stereotype Verhaltensweisen hervorbringt, die das ursprüngliche Problem ungelöst lassen und nur die subjektive Befriedigung der Spannungsbewältigung gewähren. Dieses soziale Lernen begünstigt das Aufkommen von Vergangenheitsbildern. Die Parteien erinnern sich leichter an Verhaltensweisen der Gegenseite, wenn sie gelernt haben, sie «wirkungsvoll» zu parieren. Allmählich wachsen sich diese Erinnerungsbilder zu klischeehaften Bildern von *typischen Verhaltensweisen* der Gegenpartei aus. Im Unterschied zu den Stereotypen auf Stufe vier sind dies *noch nicht* generalisierende und pauschalierende Stereotypen von den *Parteien*, sondern nur von bestimmten «*typischen Verhaltensweisen*», Taktiken oder Denk- bzw. Handlungsgewohnheiten. Erst im Zuge der Stufen drei und vier wachsen sich diese zu einem stereotypen Konzept von der Gegenpartei aus.

Aufkommendes Misstrauen bei den Parteien wird mit einer Stärkung des Eigenwertgefühles kompensiert. Auf die Gegenseite wirkt diese Haltung verunsichernd. Mit Hilfe der nunmehr angewandten Beeinflussungsmethoden wird versucht, die Gegenseite in ihrer Überzeugungsfestigkeit zu erschüttern. Doch geht es auf dieser Stufe den Parteien in erster Linie um eine Haltung des Dominierens, um der Gegenpartei zu *imponieren*, nicht um sie zu *beherrschen*. Die Reaktion auf das Imponieren ist «Parieren», d. h. diese Taktiken abprallen lassen und gleichziehen. Die Parteien gewinnen Achtung vor dem Gegner, wenn er geschickt pariert. Die Gespräche werden zu Debatten. Das Verhalten schliesst viele Momente des bewussten oder unbewussten Taktierens mit ein. Die Parteien entwickeln einen scharfen Sinn für die inneren Widersprüche der Gegenseite. Wenn die Gegenpartei dabei ertappt wird, dass sie sich in der Argumentation widerspricht, dann wird ihr dies deutlich vor Augen geführt. Th. Gordon (1974) analysierte die Wirkung von «Du-Botschaften», die immer negative Urteile über die Gegenpartei implizieren. Die Wirkung dieses Verhaltens ist jedoch, dass sich die Gegenpartei gegen die

Beurteilung zur Wehr setzt und sich nicht verantwortlich fühlt, ihr Verhalten zu verändern. Im Gegenteil: sie beharrt auf dem Standpunkt und versteift sich auf ein abweisendes Verhalten. Überdies werden Verletzungen bestehender Normen aufgegriffen und der Gegenseite vorgeworfen. Auch diese Erfahrungen verstärken die gegenseitige Befangenheit und den Argwohn. N. Rackham und J. Carlisle (1978) haben die Wirkung dieser «irritators» in Verhandlungen untersucht. Sie unterstreichen, dass das gegenseitige Weisen auf Fehler und Unzulänglichkeiten gerade bei ungetübten Verhandlern auftritt und das Gespräch eskaliert.

In den Beziehungen zwischen den Parteien treten wichtige Veränderungen auf, weil sie einander (bewusst oder unbewusst) nicht mehr als gleichwertig anpreisen. Sie streben nach Asymmetrie in den Beziehungen und begegnen der Gegenpartei «von oben herab». Die Kommunikation wird auf diese Weise vielschichtig und mehrdeutig, und dies trägt bei zur Trübung des Klimas zwischen den Parteien. In den Beziehungen der Parteien treten Veränderungen auf, die wir am besten mit Hilfe des Konzeptes der TA, d.h. Transaktionsanalyse (E. Berne, 1964; D. Bennett, 1976) verdeutlichen. Dieses theoretische Modell versucht zu erklären, warum die Parteien bei bestimmten Kommunikationsformen aneinander vorbeireden oder einander gegenseitig irritieren, ohne selbst den Grund zu verstehen. Für unser Anliegen genügt es, das Modell der Transaktionsanalyse an dieser Stelle vereinfacht zu skizzieren. Es unterscheidet bei zwei kommunizierenden Personen drei verschiedene «Ich-Positionen», die miteinander in Beziehung treten können: Diese werden – im übertragenden Sinne – bezeichnet als

- Position der «Eltern» («parent»), d.h. der überlegenden, bestimmenden, führenden Instanz,
- Position des «Erwachsenen» («adult»), d.h. der selbständigen, offenen und selbstsicheren Instanz, die in wechselnden Situationen beweglich die passende Position, Rolle oder Verhaltensweise zu wählen versteht,
- Position des «Kindes» («child»), d.h. der anlehnungsbedürftigen, unselbständigen, stark impulsiven Instanz.

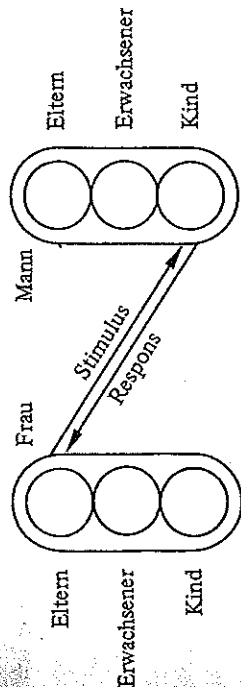
Bei kommunikativen Transaktionen kann es geschehen, dass z. B. die Ehefrau aus der Position der «Mutter» zu ihrem Mann spricht und ihn eigentlich als Kind behandelt. Wenn sich ihr Ehegatte in seiner Reaktion tatsächlich wie ein Kind gegenüber seiner Mutter benimmt, dann korrespondieren die Ich-Positionen der beiden Partner miteinander: Der Mann antwortet seiner Frau genau aus der Position heraus, in der sie ihn angesprochen hat; und er spricht in seiner Frau dieselbe Position an, aus der heraus sie gehandelt hat. Diese Beziehung wird «komplementäre Transaktionen» genannt (Figur 10.3).

Das folgende Beispiel zeigt dies.

Frau: «Du mußt doch zugeben, dass du nur durch deine Heirat mit mir Karriere gemacht hast!»

Mann: «Dafür bin ich dir auch mein Leben lang dankbar!»

Solange beide Parteien die aktivierten Ich-Positionen wechselseitig akzeptieren,



Figur 10.3: komplementäre Transaktionen

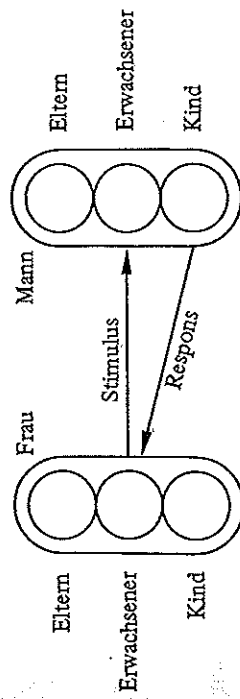
birgt die Kommunikation in dieser Hinsicht keinerlei Probleme in sich. Die Reaktionsweisen stimmen dann zusammen. Professoren benehmen sich dann z. B. gegenüber den Studenten gleichsam als «Theokraten»; Studenten sehen sich selbst in jeder Hinsicht als minderwertig und respektieren die Überlegenheit der Professoren.

Kommunikationsprobleme treten da auf, wo sich die Parteien nicht mehr «komplementär» zueinander verhalten, etwa, wenn sich eine «Dreiecks-Konstellation» bildet: die Studenten fordern Anerkennung als sozial gleichberechtigte Partner. Oder: Die Frau möchte aus der Position des Erwachsenen auch in ihrem Mann den Erwachsenen ansprechen, der jedoch als «Kind» reagiert z. B.:

Frau: «Deine Beförderung zum Abteilungsleiter kann unser Familienleben beeinträchtigen.»

Mann: «Keine Angst. Ich werde dir niemals vergessen, welche Opfer du gebracht hast, damit ich studieren konnte, und darum konnte ich befördert werden!»

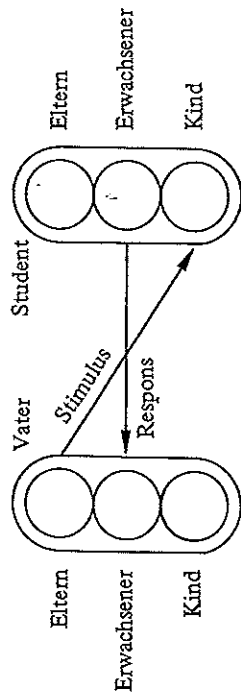
Nach E. Berne (1964) können ähnliche «Dreiecks-Konstellationen» («angular transactions») der kommunizierenden Partner mit dem folgenden Schema symbolisiert werden (Figur 10.4):



Figur 10.4: Dreiecks-Transaktionen („angular transactions“)

Bei «Dreiecks-Konstellationen» sind bei zwei Partnern drei verschiedene Ich-Positionen im Spiel. In solchen Gesprächen kommt es vor, dass sich zwei Personen auf dem offiziellen, «sozialen Niveau» nach aussen hin als zwei Erwachsene miteinander unterhalten, während sich unterschwellig eine Interaktion unter Ungleichem abspielt.

Ein Bruch in der Kommunikation tritt bei sogenannten «gekreuzten Transaktionen» auf; d.h. wenn sich der Ehemann als Erwachsener an den Erwachsenen in seiner Frau richtet, worauf sich die Frau in die Position des Kindes begibt und ihren Mann als «Vater» (parent) anspricht. Die Rollenbilder der beiden Parteien korrespondieren dann nicht miteinander. Es kommt zu einer befremdenden Kommunikation (Figur 10.5):



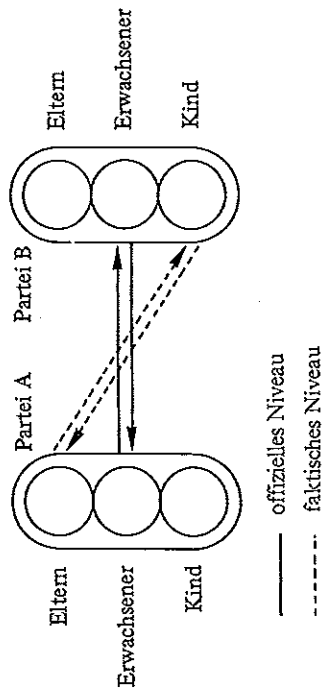
Figur 10.5: Gekreuzte Transaktionen

Auch hier kann es geschehen, dass sich die Parteien auf dem sozialen Niveau als Gleiche ansprechen, dass aber unterschwellig-psychologisch die Beziehung der Ungleichheit gegeben ist. Oder die Parteien benehmen sich offiziell korrekt, reizen einander jedoch mit unterschwelligen, versteckten Botschaften (D. Bennett, 1976). Diese Diskrepanz zwischen dem sozialen Niveau und dem psychologischen Niveau trägt zur Komplexität des Konfliktgeschehens bei. In der Sprache der transaktionsellen Analyse kann diese Beziehung folgendermassen symbolisiert werden (Figur 10.6):

Anhand des vereinfacht wiedergegebenen Modells der transaktionsellen Analyse können wir im folgenden einige wesentliche Veränderungen in den Beziehungen zwischen den Parteien charakterisieren.

Auf den ersten drei Stufen der Eskalation kommt es nach und nach zu einer Änderung der Beziehungen der Parteien und zu Diskrepanzen zwischen dem sozialen und dem psychologischen Niveau.

Auf Stufe eins korrespondieren die verschiedenen Ich-Positionen, aus denen heraus die Parteien miteinander verkehren: Sie sind «komplementär». Die auftretenden Probleme der Verständigung werden innerhalb des geltenden Rahmens der gegenseitigen Beziehungen zu lösen versucht. Wenn also von Fall zu Fall



Figur 10.6: Diskrepanz zwischen sozialem und psychologischem Niveau

«anguläre» oder «gekreuzte» Transaktionen auftreten, versuchen die Parteien, diese wieder zu entwirren und zur ursprünglichen Beziehungsstruktur zurückzuführen. Die Parteien bemühen sich, die aufgetretenen Entgleisungen auf Einzelfälle und Inzidente zu beschränken.

Beeinflussungsmethoden: Die Parteien bedienen sich in der Hauptsache verbaler und – wenigstens dem äusseren Anschein nach! – rationaler Methoden der Auseinandersetzung und der gegenseitigen Beeinflussung. Sie versuchen im Stil der Debatte mit dem Einsatz rhetorischer Mittel und verschiedener logischer Operationen Überlegenheit zu erreichen und die Gegenseite damit unter intellektuellen Druck zu setzen. Über diesen Weg wollen sie Zustimmung der Gegenseite erwirken. Eigentlich geht es hier um «Quasi-Rationalität»: d.h. man bedient sich äusserlich logischer Verfahren, treibt aber gerne mit Denkfehlern Missbrauch, wie sie unter anderem von H. Thelen (1954), A. van Hoesel (1957), W. Rother (1976) beschrieben sind. Zum Beispiel:

- **Kausalitätsstreit:** Es entspinnt sich ein Streit, in dem logische Schlussfolgerungen zu Trugschlüssen über Zusammenhänge von Ursachen und Wirkungen führen sollen. Indirekt geht es aber darum, Schuldfragen von sich abzulenken und der Gegenpartei anzulasten. Ein Beispiel dafür ist die «Post hoc ergo propter hoc»-Folgerung, die darin besteht, dass man aus der zeitlichen Folge bestimmter Ereignisse auf den kausalen Zusammenhang schliessen will («danach, also deswegen!«).
- **Extreme Schlussfolgerungen** aus den Äusserungen der Gegenpartei ziehen: Man verallgemeinert eine bestimmte Aussage der Gegenseite und bekämpft sie danach als übertrieben; man radikalisiert die Behauptung und weist sie in der Folge als zu absolut ab, obwohl die Gegenpartei selbst niemals diese Behauptung in der allgemeinen oder radikalen Form aufgestellt hat.
- **Man suggeriert Zusammenhänge** der strittigen Sache mit anderen Aspekten, so dass man diesen Streitpunkt nicht isoliert von anderen diskutieren kann.
- **Appellieren an Denkgewohnheiten**, welche die eigenen Behauptungen begünstigen.

gen («In unserem Unternehmen haben wir immer gesagt, dass ...») und keiner Begründung mehr bedürfen («Schon Goethe sagte, ...»).

– Man stellt die Gegenseite vor ein *krasses Dilemma*, dass sie sich einem «Kommissivvorschlag» füge, weil es immer vernünftig sei, einen «goldenen Mittelweg» zu wählen, bzw. weil die Wahrheit «immer in der Mitte» liege, usw.

Im Grunde verschärfen diese Taktiken die Positionen und provozieren Polarisierung im Denken wie auch im Verhältnis zwischen den Parteien. In die Argumentationsweise mischt sich ein überheblich zurechtweisender, belehrender und direkter Ton, der jedoch eher zu einer weiteren Entfremdung, zum Wachsen des Abstandes und zur Erstarrung beiträgt als zu einem gegenseitigen Überzeugen.

Wir haben die praktizierten Beeinflussungsverfahren als «quasi-rational» charakterisiert, weil sie wegen der Versteifung der Parteien auf ihre Interessenpositionen zu Trugschlüssen führen, von denen sich die provozierende Partei einen Vorteil verspricht. Die Parteien rationalisieren überdies noch ihre Absichten. D.h. sie versuchen, ihre weniger edlen und kooperativen Motive zu verbrämen und positiver erscheinen zu lassen, als sie in Wahrheit gewesen sind. «Quasi-rational» nennen wir diese Taktiken auch, weil von den Parteien versucht wird, gegenseitig auf die Gefühle einzuwirken. Verschiedene Verfahren werden üblicherweise dabei angewandt, von denen exemplarisch die folgenden (H. Thelen, 1954; A. van Hoesel, 1957; I. Brown, 1963; C. Gelner, 1967; W. Rother, 1976) erwähnt seien:

- *emotionelles Ablenken*: unbedeutende Aspekte aus dem Verhalten oder der Argumentationskette der Gegenseite werden über Gebühr aufgebläht und dann angegriffen. Mit dem Entkräften der angegriffenen Punkte wird dann vorgetäuscht, dass die Gegenseite auf der ganzen Linie geschlagen sei.
- *extreme, sehr emotionelle Äusserungen provozieren*: mittels «rationaler Äusserungen» kann man starke Gefühle und einzelne «heilige Werte» berühren und somit unbeherrschte Äusserungen provozieren. Mit der Reaktion gibt sich die Gegenpartei eine Schwäche, auf die es eigentlich ankommt. Denn diese Emotionen können dann gegen sie benutzt werden.
- *«Erst auf den Mann, dann auf den Ball spielen»* (A. v. Hoesel, 1957): einige Angriffe können sich erst auf die Verunsicherung der Gegenpartei konzentrieren, um danach einige sachliche Punkte ins Treffen zu führen, gegen die sich die Gegenseite nicht mehr gut behaupten kann, weil sie in ihrer Person verunsichert worden ist, oder weil die Umstehenden ihr keine seriöse Aufmerksamkeit mehr widmen.
- *Gefühlsgeladene Begriffe* ins Gespräch bringen, die vieldeutig sind, an Vorurteile appellieren, Gefühlsblockaden bei der Gegenpartei bewirken, usw. Die Parteien beginnen, gegenseitig Emotionen zu manipulieren.

Der Einsatz derartiger Taktiken führt in die Kommunikation Vieldeutigkeit ein, wodurch sich die Chancen auf Fehlinterpretationen vergrössern. Die Parteien

lassen sich nicht mehr in die Karten sehen und bedienen sich öfters solcher Ausdrücke, die ihre Meinungen und Absichten nicht klar erkennen lassen; andererseits vertrauen sie auch den Aussagen der Gegenpartei nicht mehr völlig. Sie machen innerliche Vorbehalte, müssen vorsichtiger rätseln, um hinter die tieferen, verborgenen Absichten der Gegenpartei zu kommen, beginnen zu insinuieren und zwischen den Zeilen zu lesen. Um sich ein Bild der Absichten der Gegenseite machen zu können, muss man «auf den Busch klopfen» (C. Gelner, 1967), d.h. bestimmte, nicht wirklich ernst gemeinte Äusserungen machen, um aus der Reaktion darauf schliessen zu können, ob die Gegenseite starke Interessen damit verbindet. Wenn auf dieser Eskalationsstufe der Vorschlag der einen Partei sofort mit einem Gegenvorschlag beantwortet wird (N. Rackham und J. Carlisle, 1978), dann führt dies nicht zu einem Gespräch, in dem bereitwillig die verschiedenen Möglichkeiten geprüft werden, sondern bewirkt ein Blockieren des Willens der betroffenen Parteien. Irritationen nehmen zu.

Auf der zweiten *Eskalationsstufe* treten im Zuge der Konkurrenz mehr anguläre und gekreuzte Beziehungen auf. Die Parteien merken, wie ihre Aktionen mit Reaktionen beantwortet werden, mit denen sich die Gegenpartei als überlegen profilieren möchte bzw. gegen ein vermeintliches Manövrieren in eine nachteilige Position zur Wehr setzen will. Dies ist charakteristisch für Disparitäten und Asymmetrien in den Beziehungen. Bewusstes und unbewusstes Verhalten spielen hier durcheinander.

Wenn sich die Parteien verschiedener quasi-rationaler Beeinflussungsmethoden bedienen und somit die unkontrollierten Emotionen der Gegenseite reizen, dann agieren sie bereits aus verschiedenen «Ich-Positionen» aufeinander: Sie versuchen noch stets, äusserlich den Eindruck der Selbstbeherrschung und Sicherheit zu wecken, rationalisieren jedoch die unterschiedlich wirksamen Gefühle der Reaktionen. Zwischen dem sozialen und dem psychologischen Niveau treten Diskrepanzen auf. Man trägt ein anderes Verhalten zur Schau, als es den eigentlichen Absichten entspricht.

Die Kommunikation zwischen den Parteien wird dadurch immer mehr vieldeutig und undurchsichtig. Gleichzeitig leistet dieses Verhalten dem Argwohn der Parteien Vorschub. Ein Prozess hat begonnen, der sich in der Folge als «Teufelskreis», bzw. Zirkelprozess selbst verstärkt. Auch wenn äusserlich der Schein gewahrt bleibt, dass die Parteien einander die Möglichkeit zur Rechtfertigung einräumen und einander fair behandeln, kommt es zu einem Wettkampf um Überlegenheit im Status, um mehr Gewicht in die Beeinflussungsbemühungen einbringen zu können. Dies führt jedoch zu «gekreuzten Transaktionen». Je mehr diese Kreuzungen auftreten, desto mehr vergrössern sie die Ambivalenz der Beziehungen; denn die Status-Verunsicherung der Parteien nimmt bei gekreuzten Transaktionen zu.

Dies alles führt zu einer Verstärkung der eingangs beschriebenen dynamisierenden Mechanismen: Es werden stets mehr Streitpunkte eingebracht; Fragen nach den Kausalzusammenhängen dienen der Suche nach dem Schuldigen, und dies

bewirkt die Gegenteilendenz, nämlich dass Aufbauen simplistischer Modelle der Wirkungszusammenhänge im Konflikt. Das Defensivverhalten begünstigt pessimistische Antizipationen und beschleunigt die Eskalation.

Die Hauptmerkmale der zweiten Eskalationsstufe sind demnach:

- gemischte Motive der Parteien und labiles Gleichgewicht zwischen kooperativen und kompetitiven Einstellungen
- Verknüpfung der eigenen Sachpunkte mit der Interessenposition als Partei
- das Streben, sich zu behaupten und sich keiner Schwächung der eigenen Position auszusetzen
- Aufkommen der Disparität durch das Stärken des Selbstwertgefühles (der Gruppenkohäsion) und das Verunsichern der Gegenseite
- Einsatz «quasi-rationaler» Beeinflussungsmittel, wobei Logik und Verstand gebraucht werden, um die Gegenseite in die Enge zu treiben und mit «zwingenden» Argumenten und Schlussfolgerungen zum Annehmen unseres Standpunktes zu bewegen
- indirektes Manipulieren der Gefühle der Gegenpartei, um über diesen Umweg zu einer sachlichen Beeinflussung zu gelangen.

Damit lässt sich auch der Inhalt der *Schwelle* zwischen den Stufen eins und zwei umreißen. Auf Stufe eins sind die Parteien bestrebt, auf jeden Fall die Regeln der Fairness zu wahren und keine Polarisation entstehen zu lassen. Darum kommen die erwähnten Taktiken dort nicht zur Anwendung. Wenn sie sich gelegentlich dennoch einschleichen, bemühen sich die Parteien doch, sie wieder auszubannen. Auf Stufe zwei agieren die Parteien bereits in dem Bewusstsein, dass diese Taktiken erlaubte Waffen sind. Jetzt steht nach ihrer Meinung bereits ihre Interessenposition auf dem Spiele. Dennoch bemühen sie sich auf Stufe zwei noch darum, das Interesse der Gegenseite am Aufrechterhalten der Beziehungen, an der weiteren gegenseitigen Auseinandersetzung nicht zu verwirken. D.h. dass der Gegenseite nicht das Recht auf Erwidern und Rechtfertigung abgesprochen werden darf. Der Konflikt eskaliert zu den nächsten Stufen, sobald eine der Parteien meint, dass ihr dieses Grundrecht genommen wird.

Manche Autoren, wie beispielsweise M. Otto (1979), betrachten «Verhandlung», als Form der Auseinandersetzung, als eine Eskalationsstufe der Kooperation. Diese Auffassungen übersehen jedoch, dass für Situationen mit komplexen Interdependenzen Verhandeln von Anfang an eine passende Form der Problemlösung sein kann, wobei es durchaus nicht zu einer gespannten, von Irritationen gekennzeichneten oder feindseligen Art der Auseinandersetzung kommen muss. Verhandlungen können die Positionen und Interessen der betroffenen Parteien prinzipiell respektieren. Jedoch ist die These W. Mastenbroeks (1978) zutreffend, dass wegen der ständigen Dilemmata einer Verhandlungssituation die Gefahren einer Eskalation (hin zur Stufe zwei) sehr leicht auftreten können: Die Parteien müssen im Verhandlungsprozess ständig abwägen, inwiefern sie die gegenseitigen Interessen und Abhängigkeiten anerkennen oder nur die

eigenen Interessen verfolgen; inwiefern sie Informationen offen geben oder gegenseitig zurückhalten; inwieweit sie sich gegenseitig konziliant oder unbeugsam zeigen usw. H. Crott, M. Kutschker und H. Lamm (1977) zeigten auf, dass die Verhandlungserfahrung der betroffenen Parteien Eskalation verhindern kann. Verhandlungserfahrung heisst hier aber, dass man mit dem Basis-Dilemma und den dadurch produzierten inneren Spannungen so umgehen kann, dass keine Eskalation auftritt.

Bei vielen Spannungen, z.B. im Bereich der «industrial relations» in Grossbritannien, kommt es immer wieder zu Spannungen und Konflikten zwischen den «shop stewards» und dem Management eines Unternehmens. Daraufhin finden Verhandlungen um konkrete Streitpunkte statt, die jedoch nicht die eigentlichen Issues der Parteien sind. Sie dienen vielmehr als Ersatzobjekte, um an diesen Sachpunkten einen langwährenden, unerschwelligen Positionskampf oder Systemveränderungskonflikt miteinander auszutragen. Dann muss die Verhandlungsform eigentlich dazu dienen, die Konflikt-Auseinandersetzung zu verdecken. So kommt es jedoch zu uneigentlichen Verhandlungen, die als kalte Konflikte in kürzester Zeit auf Stufe zwei der Eskalation landen und auf diesem Niveau weiter ausgetragen werden. Weil irgend ein «heisses» Austragen der Gegensätze durch die Machtverhältnisse innerhalb der Organisation nicht möglich oder ratsam ist, geschieht dies zuweilen in der mehr «zivilisierten» Form der Verhandlung.

10.3 Stufe drei: Taten statt Worte!

Für die beiden ersten Eskalationsstufen war das Wort das wichtigste Mittel der Auseinandersetzung. Nachdem durch einige bewusst provozierte oder unbewusste Aktionen die Schwelle zur Stufe drei überschritten worden ist, ändert sich das Erscheinungsbild des Konfliktes.

Ein Konflikt in einem niederländischen Gymnasium liess den Übergang zur dritten Stufe deutlich erkennen. Nach einer Reihe unbefriedigend verlaufener Lehrer-Konferenzen zu pädagogischen und didaktischen Problemen kam es zu einer Welle ausführender und emotional geladener, scharfer Debatten innerhalb des Kollegiums. Verschiedene Gruppen brachten in Pamphleten ihren Standpunkt vor. In diesen Schriften herrschte ein intellektuell aggressiver, kritischer und polemischer Ton vor. Namentlich die Irrtümer und Fehlschlüsse der Gegenparteien wurden breit ausgemalt und mehr oder weniger lächerlich gemacht. Jede Gruppierung versuchte, soviel wie möglich ihre Anliegen in den internen Konferenzen zu verwirklichen. Die Sitzungen dauerten immer länger, als man hatte planen können; man schloss mit mehr offenen Punkten ab als man bei Eröffnung der Sitzung hatte. Die Unzufriedenheit nahm bei allen zu. – Danach gelangte der Konflikt – beinahe schlagartig! – auf Stufe drei: Man sah kein Heil mehr in der Diskussion. Diese Überzeugung machte sich bei allen Gruppen breit. Es erschienen keine Diskussionsstücke mehr. Statt dessen hatten die Gruppen beschlossen,

ihre Auffassungen nicht mehr von der Zustimmung der Andersdenkenden abhängig zu machen. Darum ging jeder dazu über, tatsächlich gemäss seinen Auffassungen zu unterrichten. Die Schüler wurden nunmehr mit sehr unterschiedlichen pädagogischen und didaktischen Praktiken konfrontiert, die zueinander oft in krassem Widerspruch standen. Die Meinungsparteien stimmten sich intern schnell ab, setzten aber die Meinungsgegner mit ihren Unterrichtsformen vor vollendete Tatsachen. Dies wirkte über Schüler wieder auf die Lehrer zurück, wodurch eine indirekte Konfrontation zustande kam. Auf dieser Stufe trat eine Verhärtung der Standpunkte ein. Der Konflikt griff auf weitere Personen über. Schüler und Eltern wurden als Parteien in den Konflikt einbezogen.

Intentionen und Einstellungen: Nach der zweiten Eskalationsstufe sind die Parteien auf Stufe drei dazu übergegangen, ihre Position weiter zu stärken. Zwar sind immer noch gemischte Motive gegeben, der Schwerpunkt neigt aber bereits zum Konkurrenz-Verhalten. Nach den Verunsicherungen der vorhergehenden Stufe macht sich bei den Parteien deutlich stärkere Entschlossenheit bemerkbar: Sie sind zu der Einsicht gekommen, dass Gespräche zu nichts mehr führen. Darum gehen sie zu Taten über.

H. Kahn (1965) und Th. Schelling (1958) weisen darauf hin, dass die Erwartungen der Parteien in dieser Hinsicht eigentlich paradox sind. Für sich selbst sind sie nicht bereit, nachzugeben und ihre Überzeugung und Einstellung zu ändern; von der Gegenpartei erwarten sie jedoch durch Druckausübung, dass diese nachgebe. Selbst wird Stärke und Selbstsicherheit zur Schau gestellt, von der Gegenpartei wird erwartet, dass sie in ihrem Widerstand ermüdet und sich der Auffassung des Gegners anschliesse.

Den Parteien geht es nun in erster Linie darum, den Gegner im Erreichen seiner Ziele zu bremsen und die eigenen Absichten durchzusetzen. Widerstand nimmt man dabei in Kauf. Erst später auf Stufe sechs ist es die Absicht der Konfliktparteien, gegenseitig den Widerstand zu brechen. Auf Stufe drei ist die Entschlossenheit der einen Partei gleichsam ein Block, an dem die andere Partei auffährt. Sobald die eine Partei merkt, dass die Gegenpartei aufläuft, bekommt sie das Gefühl, «einen Schritt weiter gekommen» zu sein. Nach dem Erleben der Nutzlosigkeit verbaler Auseinandersetzungen im erwähnten Beispiel des Gymnasiums hatten die verschiedenen Gruppen der Lehrer den Eindruck, dass sie mit einseitigen Aktionen endlich wieder Fortschritt buchen konnten. Im Grunde bedeutet es nur, dass sich die Auseinandersetzung von der intellektuellen zur intentionellen Ebene verlagert hat und den Anschein eines Fortschritts geben kann.

Das Gefühl der Parteien, durch den Gegner blockiert zu werden, bestimmt nun das weitere Klima der Interaktion. Es wird ihnen deutlich, dass sie voneinander abhängig sind. Gleichzeitig erleben sie die Schattenseiten dieser gegenseitigen Abhängigkeit und wollen an ihre Stelle einseitige Abhängigkeit setzen.

Innerhalb einer Gruppe tritt eine weitere Stärkung des Selbstgefühls, der Gruppenkohäsion, d.h. des Zusammengehörigkeitsgefühls und gegenseitigen Bindung auf. Die einzelnen Personen erleben, «Schulter an Schulter zu streiten», «in einem

Boot zu sitzen» und mit grosser Geschlossenheit nach aussen auftreten zu müssen (D. Cartwright und A. Zander, 1953).

In der Gruppe entsteht Druck zur Konformität, Einmütigkeit und Einstimmigkeit. Es tritt Irritation gegenüber abweichenden Meinungen innerhalb des eigenen Lagers auf (M. Sherif, 1962; R. Blake, H. Shepard, J. Mouton, 1964; u.a.). Dieser Konformitätsdruck arbeitet einem unnuancierten Denken, Fühlen und Wollen in die Hand. Die individuellen Gefühle werden in wichtigen Angelegenheiten entpersönlicht und im Zweifelsfall denen der Gruppe untergeordnet. Wie die Untersuchungen von L. Festinger, S. Schachter und K. Back (1953) bestätigen, beugen sich die Individuen dem Meinungsdruck des Kollektivs, weil sie andernfalls in der Gruppe Kontakte verlieren oder einen ungünstigen Status erhalten und für Gruppenfunktionen unfähig befunden werden. I. Janis (1972) beschreibt bei Entscheidergruppen in politischen Krisen eindringlich, wie eine Gruppe Konformität erzwingt. – Im Falle des Konfliktes in dem Gymnasium ging es nun nicht mehr um viele unterschiedliche, persönlich vertretene Auffassungen, sondern die Gruppen etikettierten sich selbst anhand der Sachstandpunkte als «Befürworter der Didaktik, die Material zur Selbstständigkeit der Schüler in den Vordergrund stellt», kurz «Material-Gruppe» genannt, oder als «Befürworter des lebendigen, gesprochenen Wortes im Unterricht», kurz: die «vox-viva-Gruppe».

Individuelle, persönliche Gefühle werden vom Kollektiv aufgezehrt oder substituiert. Auch die Gefühle des gemeinsamen Blockiertwerdens, bzw. des Blockierens des Gegners tragen dazu bei, sich in der Gruppenzugehörigkeit intensiver erleben zu können. Sobald Emotionen im internen Leben der Parteien einen wichtigen Platz einnehmen, sind die Parteien nicht mehr imstande, sich mittels der Gefühle in die Gegenpartei einzuleben. Wirkliches Interesse für die Gedanken und Intentionen der anderen Seite schwindet. Dies ist der Boden für die Vorurteile und kollektiven Klischeebilder, die sich die Parteien voneinander bilden und die sich auf Stufe vier der Eskalation hartnäckig festsetzen.

Perzeptionen: Nun gewinnt das Symbolverhalten der Parteien grosse Bedeutung. Die Kernauffassung der Partei wirkt als Symbol für die Gruppenmeinung. Bestimmte Jargon-Ausdrücke, Fachtermini und dergleichen dienen dazu, sich von der anderen Partei deutlich zu unterscheiden. Auch der non-verbale Verhaltensstil bekommt Symbolwert (M. Argyle, 1975): Bilder der «typischen Verhaltenszüge» des Gegners setzen sich fest.

Interaktionen und Beeinflussungsmethoden: Gegen Ende der zweiten Eskalationsstufe haben die Parteien «gelernt», dass verbale Ausführungen irreführend sein können. Verbale Kommunikation wird nicht weiter als funktional angesehen, um die Sachprobleme mit der anderen Partei lösen zu können. Die Kommunikation ist dafür auf Stufe zwei bereits zu sehr belastet. Mit viel Reden können Veränderungen obstruiert werden. Darum werden jetzt alle Hoffnungen auf aktives Handeln gesetzt. Man erwartet sich davon eine Überzeugungswirkung auf die Gegenpartei. Der bislang aufgestaute Wille will sich nun ungehindert ausleben. Wie Th. Schelling (1958) aufzeigt, haben Taten für die handelnde Partei den

Vorteil, dass sie einseitig und darum schnell erfolgen können und dass sie das Gefühl geben, quasi unabhängig zu sein. Darum tritt auf dieser Stufe eine starke Beschleunigungstendenz auf. Wenn sich die Gegenpartei nicht mit Worten überzeugen lassen will, dann muss dies durch Fakten geschehen. Die Gegenpartei will jedoch diese Aktion nicht als unveränderbare Fakten anerkennen: Sie wird darum mit einer Gegenaktion antworten!

Verbale Kommunikation tritt zwar in den Hintergrund, bleibt aber natürlich noch bestehen, wenn auch in beschränktem Umfang. Der Schwerpunkt der Auseinandersetzung verlagert sich zusehends auf die *non-verbale* Kommunikation. Dies birgt aber viele Probleme und Gefahrenmomente in sich, die zur Verstärkung der Einbahn-Dynamik der Eskalation beitragen. Denn durch das Schwinden der verbalen Kommunikation zwischen den Parteien sind die Parteien beim Interpretieren des Verhaltens der Gegenseite auf eigene Deutungen angewiesen. Wenn auch die Kommunikation innerhalb der eigenen Partei intensiver wird, so sind die einzelnen Personen durch das schwindende Einfühlungsvermögen und durch das gegenseitige Sich-Abschliessen stets mehr darauf angewiesen, innerhalb der eigenen Reihen eine ausreichende Erklärung für das Verhalten des anderen zu finden. Damit entstehen ähnliche Bedingungen, wie sie in den sozialpsychologischen Experimenten von S. Siegel und L. Fouraker (1960), H. Crott, M. Kutschker und H. Lamm (1977) mit Verhandlungen ohne verbale bzw. mündliche Kommunikation gegeben waren. Unter solchen Bedingungen kam es in der Regel zu Verhandlungsergebnissen, die eine Seite krass benachteiligten, während bei mündlicher Kommunikation die Verhandlungspartner zumeist Rücksicht nahmen auf die gegenseitigen Interessen und Erwartungen.

Weiters wird die non-verbale Kommunikation vieldeutiger. Denn kommunikative Handlungen drücken gleichzeitig immer Denotation (Focus, spezielle Aussage) und Konnotation (Kontext, Einbinden der Aussage in einen weiteren Rahmen) aus. In der non-verbalen Kommunikation wird die Denotation betont (M. Argyle, 1992). Deshalb kann man aus einem Handeln, das nur taktische Bedeutung hat (um hier und jetzt unter besonderen Bedingungen etwas Spezielles zu erreichen) nicht problemlos auf Absichten für die lange Frist schließen. Dennoch müssen die Parteien – weil sie Sicherheit und Orientierung suchen! –, aus dem Hic-et-nunc-Verhalten ableiten, welche prinzipielle Absicht die Partei eigentlich verfolgt. Gleichzeitig liegt darin eine Quelle der grössten Fehleinschätzungen beschlossen, die wegen des weiteren Unterbleibens des Gesprächs nur schwer korrigiert werden können. Denn die Gegenseite wird mit den Folgerungen aus ihrem Handeln wiederum nur über Gegenaktionen der anderen Partei informiert. Wegen der Beschränkung der non-verbalen Kommunikation tritt Fehlbewertung der Absichten des Gegners auf. Im übertragenden Sinne können wir davon sprechen, dass sich zwischen die Parteien ein Filter schiebt; es tritt eine weitere Radikalisierung auf, weil jede Partei dazu neigt, der Gegenpartei eher negative Absichten zu unterstellen als positive.

Untersuchungen zur non-verbalen Kommunikation haben die Wirkung dieser

Mechanismen gezeigt. In der normalen Kommunikation stimmen der Inhalt unserer Aussage und der Ausdruck unserer Stimme, der Tonfall, Gesichtsausdruck, Körperhaltung und Gebärden zusammen. Auf diese Weise können wir relativ eindeutige Botschaften vermitteln. Nun kommen Bedeutungsverschiebungen zustande durch die unterschiedliche Ausdrucks- und Mitteilungsfähigkeit unseres Gesichtes, der Stimme, der Körperhaltung usw. A. Mehrabian (1972) hat experimentell gefunden, dass sich zwischenmenschliche Einstellungen (Sympathie, Freundschaft usw.) deutlicher im Gesichtsausdruck spiegeln als im Tonfall. P. Ekman und W. Friesen (1967) konnten feststellen, dass sich im Gesichtsausdruck zwar die besonderen Emotionen deutlich ausdrückten, dass die Intensität der Gefühle aber aus der Körperhaltung abgelesen wird. Bei späteren Untersuchungen konnten Ekman und Friesen (1969) konstatieren, dass der Ausdruck bestimmter Emotionen und Einstellungen im Gesicht leichter unter Kontrolle gebracht, d.h. verborgen werden kann. Vor allem negative Gefühle und Einstellungen «wandern» in Hände und Füße als Ausdrucksmittel, weil diese offensichtlich weniger gut zu kontrollieren sind. So findet der Ausdruck negativer Gefühle dort seinen Ausweg und wird von der Gegenpartei doch registriert. A. Mehrabian (1972) konnte in seinen Forschungen feststellen, dass sich negative Gefühle eher im Körper als im Gesicht ausdrücken. Auch er sieht den Grund in der unterschiedlichen expressiven Beherrschbarkeit dieser Körperpartien.

Sobald die ganze Interaktion zwischen den Parteien negative Züge annimmt, vor allem wenn sich die Konfrontation nicht mehr übers Wort, sondern mittels der Tat abspielt, verlagert sich auch die Aufmerksamkeitsmit der Konfliktparteien von den verbalen Aussagen zu den non-verbalen Signalen, die als wahrhaftiger Ausdruck der wirklichen Stimmungen und Absichten empfunden werden. Wenn zwischen der verbalen und der non-verbalen Aussage Diskrepanzen auftreten, dann orientieren sich die Parteien in erster Linie an den non-verbalen Signalen. D. Bugental, J. Kaswan und L. Love (1970) haben festgestellt, dass im Falle des gleichzeitigen Auftretens von negativen und positiven Signalen, z.B. wenn ein freundlicher Text unfreundlich gelesen wurde, die negativen Signale die grösste Glaubwürdigkeit hatten. Die Deutung war in solchen Fällen in der Regel negativ. M. Argyle (1975) fasst die wichtigsten Untersuchungsergebnisse mit der These zusammen, dass im Falle von *Bedeutungsdiskrepanzen* die Perzipierenden dazu neigen, die wahre Einstellung der Gegenpartei aus ihrem *non-verbalen* Ausdruck abzuleiten. Diese Befunde aus dem mikro-sozialen Bereich werden von H. Kahn (1965), M. Nicholson (1970) und M. Deutsch (1973) auch für den makro-sozialen Rahmen (Beziehungen zwischen Staaten) bestätigt. Wir können diese Sachverhalte so erklären, dass sich im Zuge der angespannten Beziehungen zwischen den Konfliktparteien die mehr pessimistische, d.h. negative Interpretation durchsetzt. Bei Diskrepanzen zwischen non-verbalen und verbalen Aussagen werden die verbalen Äusserungen eher in Zweifel gezogen. Die Parteien werden empfindlicher für das Wahrnehmen aller Abarten von negativen Einstellungen (A. Mehrabian, 1972). Die Kommunikation ist auf die mehr physische Ausdrucksebene

abgeglitten. Die Parteien haben gelernt, in der Kommunikation mit dem Gegner zwischen dem «Überton» und dem «Unterton» zu unterscheiden und vor allem auf den Unterton hinzuhören, weil sie meinen, dass sich unterschwellig darin die wahren Absichten offenbaren.

P. Watzlawick, J. Beavin und D. Jackson (1968) haben bei der Darstellung der Besonderheiten sogenannter «analoger» und «digitaler» Kommunikationsformen darauf hingewiesen, dass *non-verbale Kommunikation an einer wesentlichen Beschränkung leidet*: Mittels Gebärden, Körperhaltung usw. ist es beinahe unmöglich, bewusst auszudrücken, dass man eine bestimmte *spezifische* Handlung *nicht* auszuführen gedenke. Eine spezifische Handlung lässt sich nur andeuten, indem man zu ihrer Bewegung ansetzt. Jemanden nicht schlagen zu wollen lässt sich nur dadurch ausdrücken, dass man zur Gebärde des Schlagens ansetzt und sie nur unvollkommen durchführt, beispielsweise indem man nahe vor dem Gesicht des Gegners die Bewegung abbricht. Damit ist aber diese Ausdrucksform einer Drohung, schlagen zu wollen, ähnlich. Non-verbales Verhalten tendiert dazu, bei der Gegenseite einen aggressiveren Eindruck zu wecken als es vom Handelnden zu meist beabsichtigt war, weil Negation einer Absicht mit non-verbale Mitteln äusserst schwer ist. Dies erklärt, warum in dieser Phase der Eskalation überall die Gefahr lauert, dass eine starke Beschleunigung des Geschehens auftritt, weil man «auf Schlimmeres gefasst sein muss». Es ist paradox: Während es die Intention der Parteien ist, ihre Absichten durch Taten «unmissverständlich» zu bekunden, schleichen sich unbemerkt viele Fehlerquellen ein, die zu einer negativen Deutung des Geschehens führen. Damit treten deutlich «autistische Zirkelprozesse» zwischen den Parteien auf (D. Senghaas, 1970; C. Cofer und M. Appley, 1964); die im Sinne des «Richardson-Prozesses» die Eskalation weiter verstärken.

In dieser Phase kommt es zu verschiedenen Pattstellungen: Keine Partei kann einen Schritt vor oder zurück machen, weil sie Angst hat, dass dies missverstanden und gegen sie genutzt werden könnte. Die Versuchung ist jetzt gross, zu einer Verschiebung der Kräfteverhältnisse durch Ausweitung des sozialen Rahmens zu kommen.

Auf der dritten Eskalationsstufe tendiert das äusserlich wahrnehmbare soziale Niveau der Interaktion im Sinne der transaktionsellen Analyse dazu, sich dem psychologischen Niveau anzugleichen. In der dritten Stufe herrscht somit die Tendenz vor, die beobachteten Diskrepanzen zwischen Wort und Tat sowie zwischen sozialem und psychologischem Niveau aufzulösen und zurückzuführen zu konsistenten, eindeutigen Einstellungen. Und diese wollen die Parteien dann festigen und zementieren. Es beginnen jetzt psycho-soziale Mechanismen zu wirken, die zu mehr oder weniger starken neurotischen Bindungen führen. Die Konfliktparteien sind danach in einer Weise aufeinander fixiert, dass sie nicht mehr realistisch sehen können, wie sie gegenseitig aufeinander einwirken.

Das Klima der Interaktion zwischen den Parteien zeichnet sich in der I. Hauptphase durch zunehmende Empfindlichkeit und Überempfindlichkeit, durch Reizbarkeit und ungezielte Ausbrüche aus. Wir können die Syndrome der Neurasthe-

nie, die für Individuen ausreichend bekannt sind (G. Beard, 1878; K. Jaspers, 1948; R. Treichler, 1963) auch als Hauptmerkmale der Interaktion zwischen Konfliktparteien erkennen. Ähnlich sieht auch D. Frei (1970) Eskalation als einen Prozess der sich «wechselseitig steigenden Nervosität» an. Die Parteien sind nicht mehr in der Lage, ihre Reaktionsweisen aus ihrer Identität heraus gut zu überblicken, wirkungsvoll zu steuern und zu kontrollieren. Sie betrachten sich für die Folgen ihres Handelns nicht mehr voll verantwortlich. Wir haben die Auswirkungen dieses Geschehens bereits in Kapitel 8.4 und 8.5 als «Anwachsen der dämonisierten Zone» beschrieben. Eine der wichtigsten Nebenwirkungen der Interventionen einer Dritten Partei ist, aufs neue miteinander korrespondierende («komplementäre») Beziehungen herzustellen. Dies gehört im besonderen bei «Positionskämpfen» zu den Grundbedingungen für eine wirksame Konfliktbehandlung. Eine Dritte Partei wird während der Orientierungsphase von den Konfliktparteien u. a. daraufhin beurteilt, ob sie durch ihre Anwesenheit die bestehende Disparität verstärken oder abschwächen wird.

Wir können die wichtigsten Merkmale der Konfliktodynamik auf der dritten Stufe demnach zusammenfassen:

- es herrschen gemischte Motive mit Überhang der Konkurrenzhaltung vor;
- das Streben, die eigene Entschlossenheit, Selbstsicherheit und Unverrückbarkeit deutlich zu beweisen, überwiegt;
- es kommt zu gegenseitigem Dominieren und Blockieren;
- nicht Worte, sondern Taten sprechen;
- im Handeln und im Wahrnehmen sind die non-verbale Komponenten der Kommunikation ausschlaggebend, wobei die Art der Kommunikation negativen Interpretationen Vorschub leistet;
- Schwinden der Empathie in den Beziehungen zwischen den Parteien;
- die Vielschichtigkeit und Mehrdeutigkeit in der Interaktion der Parteien nehmen zu;
- innerhalb der Parteien wächst der Gruppenzusammenhalt mit starkem Meinungs-Konformitätsausdruck.

Dies begünstigt die Beschleunigung des Geschehens, die «kognitive Komplexitätsreduktion» und eine eventuelle Ausweitung des sozialen Rahmens.

Das Erleben der *Schwelle* zwischen zwei und drei ist im Grunde die Angst vor diesen Intensivierungen.

Denn wenn erst einmal die Taten sprechen, ist der «Weg zurück» bereits schwieriger geworden. Die Situation ist komplexer geworden und für die Parteien weniger steuerbar und kontrollierbar. Davor schrecken die Konfliktparteien noch zurück. Mit dem Schritt auf Stufe drei entsteht ein Bruch zwischen den Parteien, der mit den bisher vorherrschenden Formen der Kommunikation nicht mehr geheilt werden kann; in der Folge treiben sie auseinander und entwickeln ein Eigenleben, das sie mehr und mehr voneinander scheidet, wenngleich die Parteien auch auf Stufe drei noch in dem Bewusstsein handeln, dass sie das Problem lösen

können, wenn sie auch die Gegenpartei in den Lösungsprozess mit einbeziehen. Mit dem Überschreiten der Schwelle zur dritten Stufe lebt bei den Parteien die Angst auf, dass dieser gemeinsame Boden der Problemlösung verlorengehen könnte.

10.4 Stufe vier: Sorge um Image und Koalition

Einstellungen und Perzeptionen: Nach dem Überschreiten der Schwelle zur Stufe vier sind nicht mehr die gemischten (kompetitiven/kooperativen) Einstellungen bestimmend. Es geht den Parteien jetzt um Gewinn oder Verlust, um Sieg oder Niederlage («win-lose»). Jede Partei strebt danach, ihre psychische Existenz zu sichern und sich vom Gegner nicht unterkriegen zu lassen. Damit ist die Auseinandersetzung in ein Stadium gelangt, das von den meisten Autoren als «der Prototyp des sozialen Konfliktes» überhaupt betrachtet wird: Es geht den Parteien um Sieg bzw. Niederlage des Gegners, «win-lose».

Die Einstellungen der Parteien werden in jeder Hinsicht rigoroser, starrer und aggressiver. Feindselige Haltungen sind auf allen Seiten deutlich erkennbar. Mit jedem Akt in der weiteren Auseinandersetzung werden sie gegenseitig verstärkt. Nach T. Newcomb (1947) entwickeln sich feindselige Impulse zu beharrlichen, autistisch feindseligen Einstellungen, wenn zwischen den Parteien beträchtliche Kommunikationsbarrieren auftreten, die einen offenen Prozess der Kommunikation hindern. Wenn überdies die Haltung des anderen als gefährlich erlebt wird, fördert dies das Erstarren zu einer autistisch feindseligen Einstellung.

Das Denken der Konfliktparteien bewegt sich nun in Dualitäten: schwarz oder weiss, dafür oder dagegen; Wahrheit oder Lüge. Schattierungen und Mischfarben sind verblichen. Die eigenen Standpunkte werden als Gegensatz zu denen der anderen Partei erlebt. Sie sind Antipoden; die Auffassungen und Absichten sehen sie als anti-thetisch.

Was die Gegenpartei ist, was sie denkt, fühlt und will, wird als Negativform zum eigenen Sein gesehen. Dies alles verstärkt die aus der dritten Stufe bekannte beschränkte, starre rücksichtslose Haltung bis zum Fanatismus (W. Eckhardt, 1965). Was sich denken lässt, soll man direkt und geradlinig in die Tat umsetzen und dabei auch vor Opfern nicht zurückscheuen (E. Hoffer, 1965). Der Fanatiker tritt darum so kräftig auf, weil er sich auf einige wenige Gesichtspunkte beschränkt, diese aus ihrem Zusammenhang isoliert und dann alle Kraft auf das Verteidigen dieses Standpunktes konzentriert. Denken und Wollen werden «kurzgeschlossen». Das Gefühlsleben wirkt zwischen diesen beiden Polen kaum mehr als wägende Kraft.

Die Hauptsorge der Parteien gilt der Wahrung ihrer eigenen Reputation. Sie bemühen sich um ein gefestigtes Selbstbild. In den vorhergehenden Stufen der Eskalation haben sich die Parteien verschiedene Bilder der «typischen Verhaltensweisen» der Gegenpartei gemacht. Bisher beschränkten sich diese Bilder auf

«Taktiken, Denkgewohnheiten, sozialen Habitus» usw. und wurden nicht über die Erfahrungssituationen hinaus verallgemeinert. Auf der vierten Stufe kristallisieren verschiedene dieser Teilbilder, es werden die einzelnen Bilder zusammengefügt und zu allgemeinen Eigenschaften der Gegenpartei ausgedehnt; zugleich werden mehr Eigenschaften zu diesem Bild hinzugezogen und bilden ein «konsistentes Konzept der Gegenpartei». Es ist dies ein globalisierendes, pauschalierendes Bild der Gegenpartei: Ein stereotypes Bild, das nicht mehr durch andere Erfahrung korrigiert werden kann, sondern fixiert ist (E. Davis, 1964). Diesem Konzept der Gegenpartei steht das Selbst-Konzept gegenüber. Beide Konzepte erleichtern es, Angehörige der Gegenpartei eindeutig als Gegner identifizieren zu können; und umgekehrt erlaubt es einem selbst die Identifikation mit der eigenen Gruppe. Stereotypen versprechen eine leichtere Orientierung in der komplexer gewordenen Landschaft des Konfliktgeschehens. J. Brown (1957) beschreibt diesen Vorgang als «Stimulus-Generalisierung»: d.h. aufgrund bestimmter Ähnlichkeiten werden in der Folge die generellen Züge des Feindes auch auf die einzelnen Individuen übertragen, ohne dass man individuelle Unterschiede berücksichtigt. Das Denken in Stereotypen heisst Denken in *kollektiven* Eigenschaften. Das Individuum wird vorrangig als «Gattungswesen», als «Gruppenangehöriger», als Träger solcher Kollektivmerkmale gesehen (R. Bauer, 1961).

Jede Partei überhöht ihr eigenes Selbstbild, indem sie sich selbst als klüger, anständiger, gewandter, erfahrener, realistischer usw. sieht als die Gegenseite. Alle möglichen schmeichehaften Kapazitäten und Eigenschaften werden für sich beansprucht. Diese Züge des Selbstbildes werden als «Selbstglorifizierung» charakterisiert. Aber bei allem ist eines ganz wichtig: Das negative Feindbild umfasst in der Hauptsache die *Fähigkeiten* und *Kapazitäten*, die *Stärke* und *Effektivität* der Parteien und erstreckt sich noch *nicht auf moralische Qualitäten* der fremden Partei, wenngleich die Stereotypen auch Urteile und Wertungen mit einschliessen. B. Bass und G. Duntzman (1963) führen verschiedene historische Beispiele aus der makro-sozialen Dimension an: Die eigene Potenz und die der Bundesgenossen wird erheblich überschätzt; die der Gegenpartei unterschätzt. Auch die Qualitäten der eigenen Führer werden weitaus positiver bewertet (R. und J. Likert, 1976).

In scharfem Kontrast dazu steht das stereotype Bild von der Gegenpartei: Ihre Schwäche und Dummheit werden überproportional als Zerrbilder fixiert, die Blößen und verwundbaren Stellen der Gegenpartei werden erkannt und übertrieben dargestellt. Zwischen dem strahlenden Selbstbild und dem schmutzigen Feindbild gibt es kaum Zwischentöne. Die Stereotypen sind stark polarisiert und soziale Antipoden.

Wie dies oben (Kap. 8.1) beschrieben ist, sind diese Selbstbilder und Feindbilder das Produkt von Projektionsvorgängen. Die grosse Kontrastwirkung erlaubt es den Parteien, mit der Abwertung des Gegners sich selbst aufzuwerten. Es ist kaum möglich zu sagen, ob das negative Feindbild eine Folgewirkung des positiven Selbstbildes ist oder umgekehrt; wir sehen hierin vielmehr einen Prozess des

internen und externen Polarisierens und Projektierens, der gleichzeitig zu einem zweifachen Ergebnis führt, nämlich zum Selbstbild und zum Feindbild. Im Eskalationsgeschehen laden sich die polarisierten, antithetischen Stereotypen noch weiter auf und bewirken einen Spannungszustand, der sich in den Interaktionen kräftig entladen will. Die grosse Kontrastwirkung erlaubt es den Parteien, mit der Abwertung des Gegners sich gleichzeitig selbst aufzuwerten (E. Boesch, 1964) und das eigene aggressive und destruktive Verhalten zu rechtfertigen (G. Allport, 1954; A. Gladstone, 1959; K. Aurin, 1964 u. a.).

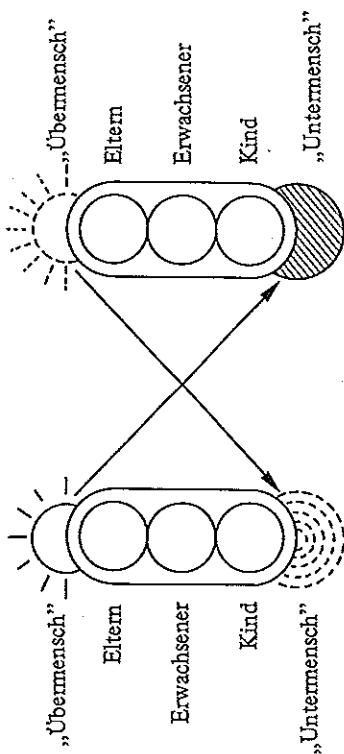
Auf der vierten Eskalationsstufe gilt die Aufmerksamkeit der Konfliktparteien der Wahrung ihres «guten Rufes». Sie haben sich ein Selbstbild gemacht und wollen, dass ihre Umgebung sie mit gleichen Augen sieht. Indessen ist auch die Gegenpartei bei denselben Menschen oder Gruppen bemüht, ihr Selbstbild dort bestätigt zu bekommen.

Solange eine Partei ein bestimmtes Selbstbild aufrechterhalten kann, kann sie sich selbst respektieren. Jede Partei bemüht sich darum, ihr Selbstkonzept, das stereotype Selbstbild, nicht revidieren zu müssen. Dennoch attackieren die Konfliktparteien das Selbstbild des Gegners, weil sie ihm ihr Feindbild entgegenstellen.

Mit dem Aufbauen und Fixieren der gegenseitigen Stereotypen haben sich die Beziehungen der Konfliktparteien stark verändert. Wann immer sie miteinander kommunizieren, stehen diese fixierten Bilder eigentlich zwischen ihnen. Sie deuten auf die Dauer füreinander die wahren Wesenszüge zu. Jede Partei sieht von der Gegenseite nur noch, was mit ihren Vorstellungen von der anderen Partei übereinstimmt. Diese Vorstellungen werden jedoch durch neue Erfahrungen nicht mehr korrigiert. Nur das wird in die Wahrnehmung aufgenommen, was zum stereotypen Bild passt (J. Kautsky, 1965). Diese Bilder können wie «Gespenster» die Parteien verfolgen und gleichsam ihr eigenes Unwesen treiben.

Mit dem Konfliktgeschehen auf der vierten Stufe wird das Bild der drei Ich-Positionen im Sinne der transaktionsanalytischen Analyse nach oben und nach unten hin noch ausgebaut. Über die Position der «Eltern» wächst sozusagen noch die Position des absolut überhöhten Selbstbildes hinaus: Gleichsam der «Übermensch» des Selbstkonzeptes, der «Superman», der übermenschliche Fähigkeiten besitzt. In der Gegenpartei wird nicht mehr das abhängige, verletzte, anlehnungsbedürftige und schwache Kind gesehen, sondern der «Untermensch», der die Personifikation der unansehnlichen Eigenschaften und Einstellungen ist. Auch diese Instanz bleibt immerhin noch innerhalb menschlicher Dimensionen, selbst wenn die absolute Inferiorität des Gegners im Feindbild manchmal sehr weit vorgeschritten ist. Im folgenden Schema wird dies angedeutet (Fig. 10.7):

Zwischen die Parteien stellen sich diese zusätzlichen Positionen. Keine der Parteien vermag sich jedoch mit dem Bild zu identifizieren, das ihr vom Gegner vorgehalten wird. Sie lehnt es ab, bekämpft es und drängt der Gegenseite ihr Feindbild auf. Die eine Partei sieht sich selbst zur Gänze gemäss den Zügen ihres Selbstbildes und nimmt von der Gegenpartei nur die Gesamtgestalt der schlechten



Figur 10.7: Erweiterung der Ich-Positionen der Transaktionsanalyse

ten Züge wahr. In dieser Phase müssen sich die Konfliktparteien bei Interviews ungemein anstrengen, um auf die Frage des Beraters nach einigen positiven Eigenschaften der Gegenpartei überhaupt etwas antworten zu können. Überdies haben wir konstatieren können, dass jetzt die Konfliktparteien dazu neigen, ihre Erfahrungen mit dem Gegner in der Philosophie zu generalisieren: «Menschen dieser Art sind kaum zu verändern! Sie sind nicht lernfähig!» Mit anderen Worten: Die Konfliktparteien haben es aufgegeben, ihren Gegner als entwicklungsfähig zu betrachten. Interventionen der Konfliktbehandlung stehen darum auf dieser Stufe vor der Aufgabe, den Unglauben in bezug auf die Entwicklungsfähigkeit der Gegenpartei in den Glauben an die eigenen Entwicklungsmöglichkeiten und die des Gegners umzuwandeln.

Interaktionen: Die Stereotypen Bilder prägen die Beziehungen zwischen den Parteien. K. Boulding (1959, p. 120) fasst dies folgendermassen markant zusammen: «It is what we think the world is like, not what it is really like, that determines our behavior.» Mit diesen Stereotypen Bildern drängen die Parteien einander in Rollen. Sie schaffen durch ihr gegenseitiges Verhalten Rollenzwänge, denen sie sich nur schwer entziehen können. Eine Partei provoziert die andere (unbewusst) zu einem Verhalten, mit dem sie das stereotype Bild ungewollt bestätigt. Zwischen den Parteien bilden sich Zirkelprozesse, die als «self-fulfilling prophecy» nur noch die vorgefassten Meinungen über den anderen bestätigen können. Die Parteien erleben auch, dass sie von der Gegenseite in bestimmten Rollen «gefangen» und festgehalten werden, so dass sie sich nicht mehr authentisch verhalten können. Die Gegenpartei schreibt ihnen mehr oder weniger vor, wie sie sich zu verhalten haben. Dadurch werden die eigenen Ausdrucks- und Entfaltungsmöglichkeiten beschnitten.

H.-E. Richter (1967) hat für heftige Familienkonflikte aufgezeigt, wie solche

Rollenverhältnisse angebahnt, stabilisiert und zementiert werden. Versuche des Ausbrechens aus solchen Rollenanordnungen werden direkt und indirekt von der Gegenpartei «bestraft».

Im besonderen wollen wir uns auf die Erkenntnisse von P. Watzlawick, J. Beavin und D. Jackson (1968) beziehen, weil sie die Mechanismen zu erklären versuchen haben, welche die gegenseitigen Rollenzuteilungen stabilisieren. Die Parteien binden sich und die Gegenpartei an die korrespondierenden Stereotypen Rollenschemata, in der Form des «double-bind». Jede Seite versteht sich nur als «reagierend» auf das Verhalten des Gegners, z.B. bei einem Ehekonflikt zwischen einer sehr primär reagierenden, dominierenden Frau und einem sehr sekundär reagierenden, introvertierten Ehemann: Im Interview erklärt die Frau, dass sie gewiss zum Dominieren neige, aber dass das apathische Verhalten ihres Mannes sie dazu zwingt. Ihr Verhalten ist nur *Reaktion* auf den Charakter des Mannes. Der Ehemann erklärt, dass er sich immer weiter in sich zurückgezogen habe, weil ihm seine Frau aufgrund ihres dominierenden Charakters keinerlei Chancen gebe, Initiativen zu ergreifen oder Entscheidungen zu treffen. Sein Verhalten sei nur eine *Reaktion* auf den Charakter der Frau. Beide sehen sich in der Rolle des Reagierenden und machen die Gegenpartei für dieses Verhalten verantwortlich. Gleichzeitig erlaubt ihnen dies, ihre Schwäche im Verhalten weiter zu kultivieren. Dazu wird einerseits das einseitige Verhalten der Gegenpartei provoziert, andererseits aber auch bekämpft. Der paradoxe Charakter ihrer Beziehungen ist charakteristisch.

Auf Stufe vier suchen die Konfliktparteien bereits gezielt nach Lücken in den bestehenden Normen, um der anderen Partei Unannehmlichkeiten zuzufügen. H. Kahn umschreibt dies für die Stufe, die mit unserer vierten in grossen Zügen korrespondiert, als «legale, aber unfreundliche Akte». In den internationalen Beziehungen ist dafür der Begriff der «Retorsionen» geprägt. – Durch die Irritationen des bisherigen Konfliktgeschehens geht es den Parteien allmählich nicht mehr darum, maximalen Nutzen aus der Auseinandersetzung zu gewinnen, sondern, wie S. Siegel und L. Fouraker (1960) sagen, das Unbehagen des Gegners zu maximieren. Dies geschieht durch «*Strafverhalten*».

Für das Strafverhalten ist ursprünglich ein Gleichheitsstreben bestimmend gewesen (siehe zur «Equity-Theorie» H. Crott, M. Kutschker und H. Lamm, 1977), das jedoch zu einem Revanche-Streben geworden ist. Gleichheit wird hier zur Kompensation für vermeintliches Unrecht. Denn auch dann, wenn ein Verhalten unter Umständen gar nicht als Bestrafung gemeint war, tendieren die Parteien dazu, es so zu bewerten.

J. Klapprott (1977) hat die Wirkweise einer besonderen Form des Strafverhaltens untersucht, die er «dementierbares Strafverhalten» nennt. Eine Konfliktpartei verhält sich dann so, dass sie die Gegenpartei gemäss ihrem Stereotypen Bild bewertet, anspricht und provoziert und ihr zugleich die Berechtigung nimmt, darauf feindselig zu reagieren. Ein Gefangener stolpert z.B. «aus Versehen» gerade vor dem verhassten Aufseher und schüttet das Essen auf dessen Uniform.

Sogleich entschuldigt er sich betont höflich für dieses «Unglück», wobei die anderen Aufseher wie die Mitgefangenen am Ton merken, dass Entschuldigung und Höflichkeit eine ganz andere Bedeutung haben. Mittels ironischer, doppelböziger Bemerkungen, die sich äusserlich jedoch oft penetrant genau an Vorschriften und andere Normen halten, wird hier ein Spiel mit den Diskrepanzen zwischen Inhalt und Form usw. getrieben. Man hat mit den Kommunikationswirkungen der dritten Stufe umzugehen gelernt. Klapprott spricht hier von «dementierbarem» Verhalten, weil durch die Form keine Normübertretung konstatiert werden kann. Im Gegenteil: Würde der Aufseher darauf wütend reagieren, dann hätte er sich vor den Augen aller eine Blöße gegeben und sich selbst diskriminiert! Die Form des Verhaltens erlaubt es, eine negative Absicht zu leugnen und doch aggressive Gefühle auszuleben. Wer andere «dementierbar strafft», kann sich der offiziellen Verantwortung dafür entziehen. Das Handeln kann dem Täter nicht zugerechnet werden, obschon der Effekt von ihm beabsichtigt war.

Auch die Formen des «dementierbaren Strafverhaltens» führen zu einem Spiel mit den verschiedenen Bedeutungsebenen der Kommunikation und damit zu Zirkelprozessen mit fixierten, paradoxen Beziehungen. Wenn der Gefängnisaufseher mit einem Wirtausbruch reagiert, kann dies dem Gefangenen nur recht sein: Der Aufseher hat damit vor Zeugen bewiesen, dass er unmenschlich ist. Er hat somit das Stereotype Bild bestätigt.

Der Gefangene kann dagegen formelle Beschwerde erheben und so den Aufseher strafen. Klapprott führt dazu aus: «Für den Bestraften ist es gewöhnlich schwieriger, den Strafreiz als intentional, kontingent und aversiv nachzuweisen, obwohl er ihm meist gerade dadurch besonders aversiv erscheint, dass er beim Strafenden Absicht vermutet.» – Wir finden diese Verhaltensform besonders in kalten Konflikten wieder (Kap. 3.8.2). Sie sind Variationen des manipulativen Spiels mit gekreuzten oder Dreiecks- oder Parallel-Transaktionen (D. Bennett, 1976). Die Folge ist nur, dass der Aufseher im stillen nach einer Gelegenheit suchen wird, um es dem Gefangenen mit gleicher Münze zurückzuzahlen. Wenn Strafverhalten ins Spiel kommt, eskaliert der Konflikt schnell weiter. – Die doppelte Bindung der Konfliktparteien besteht unter anderem darin, dass beide einander bekämpfen und irritieren, dass sie einander aber benötigen, um diese Aversionen ausleben und abreagieren zu können (P. van de Griend, 1975, in Anlehnung an P. Watzlawick, J. Beavin und D. Jackson, 1968).

Während sich die Konfliktparteien gegenseitig in die beschriebenen Beziehungen manövrieren, bemühen sie sich gleichzeitig um Unterstützung durch Aussenstehende. Es beginnen gezielte Aktionen der «Image-Werbung». Die Konfliktparteien sprechen Nichtbeteiligte an, um von diesen ihr Selbstbild bestätigt zu bekommen. Verschiedene Auseinandersetzungen werden darum absichtlich in die Öffentlichkeit getragen, weil damit um Sympathisanten geworben werden kann. Publikumswirksamkeit wird geschätzt, weil sich im Publikum die potentiellen Verbündeten befinden können. Die Werbung um Bündnispartner kennt zwei Aspekte: zum einen geht es darum, auf andere das eigene Selbstbild zu übertra-

gen, zum anderen soll auch das Feindbild auf die Umstehenden ausstrahlen. Das erste soll durch Anbieten, durch Versprechungen oder Vortäuschen einer Schicksalsverbundenheit erreicht werden. Das zweite geschieht durch gezieltes Insinüieren, Denunzieren und Infiltrieren, wobei das Image des Gegners verdorben wird. Dies führt zu Gerücht-Kampagnen und zu «Image-Spionage», d.h. eine Konfliktpartei testet an der Reaktion eines Aussenstehenden, welches Bild der Unbeteiligte von den Parteien hat.

In einem Beratungsinstitut unternahmen die Kernpersonen beinahe gleichzeitig Image-Feldzüge bei denjenigen Mitarbeitern, die sich bisher aus dem Streit herausgehalten hatten. Vorsichtig suchten sie abzutasten, ob die Neutralen nicht doch irgendeine Affinität mit der einen oder anderen Partei zu erkennen gaben. Mit Misstrauen wurde beobachtet, ob sich nicht Vertreter der anderen Parteien an die indifferenten Personen «heranpirschten».

Eine andere Form des Image-Kampfes zur Werbung um Unterstützung konnten wir in einer städtischen Gemeinde beobachten. Bestimmte Streiffragen wurden einmal von der einen, dann von der anderen Partei zu solchen Zeitpunkten vor Dritten ausgetragen, in denen sich die provozierende Partei zwar legal verhielt, gleichzeitig aber die Gegenpartei in eine heikle Lage manövrierte. Diese war so arrangiert, dass sich die Gegenpartei durch ihre ungeschickte Reaktion öffentlich selbst als ungerecht abstempeln lassen musste.

Gezielte Aktionen der Koalitionswerbung sind typisch für die vierte Stufe, wobei wir verschiedene Bündnisformen näher unterscheiden müssen:

Allianzen sind Zusammenschlüsse von Parteien, die sich gegen einen gemeinsamen akuten oder potentiellen Feind richten. Sie haben defensive oder aggressive Zwecke. Ihr Bestehen rechtfertigt sich durch die Anwesenheit der gemeinsamen Drohung, des gemeinsamen Feindes. Darum fällt die Allianz auch auseinander, wenn der gemeinsame Antipode wegfällt. – Im Grunde erklärt sich die Krise verschiedener Gruppen von Bürgerinitiativen, «social actions», aus ihrem Allianz-Charakter: Der Hass gegen das bestehende System ist das Bindemittel, nicht ein gemeinsames Bild der angestrebten gesellschaftlichen Alternative. Bei den meisten revolutionären Bewegungen, die auf Massenunterstützung angewiesen sind, bildet die gemeinsame Anti-Haltung das hauptsächlichste Mittel der Solidarisierung, und sie zerfallen durch interne Machtkämpfe, sobald der gemeinsame Feind eliminiert ist.

Koalitionen bilden sich, um durch einen längerfristigen Integrations- und Austauschprozess gemeinsame Ziele zu verfolgen. Die koalierenden Parteien erwarten sich vom Bündnis eine Nutzenmehrung für alle Partizipanten, ohne dass sie ihre Selbstständigkeit aufzugeben brauchen.

Symbiosen: Menschen oder Gruppen suchen Anlehnung an andere, weil sie sich von ihnen Kompensation für bestimmte Bedürfnisse erhoffen. Der Partner wird dabei, wie H.-E. Richter (1967) für die pathologische Familie aufzeigt, innerlich assimiliert. Es wird Konfluenz angestrebt. «Zusammen sind wir eine starke Persönlichkeit!» «Zusammen sind wir den Drohungen der Umwelt ge-

wachsen!» Die Beziehungen zwischen den Partnern solcher symbiotischer Zusammenschlüsse werden von starken gegenseitigen Bindungen geprägt, welche die persönliche Selbstständigkeit stark untergraben.

Bei der vierten Stufe erkennen wir in erster Linie symbiotische Bündnisse. *Beeinflussungsmethoden*: Nach dem Betreten der vierten Stufe drängen sich die Probleme der gegenseitigen Beziehungen stets mehr in den Vordergrund und rücken die Sachfragen in den Hintergrund. Darum konzentrieren sich die Parteien auf die Beeinflussung des Gegners selbst, d.h. auf seine Identität, seine Verhaltensweisen im allgemeinen, auf seine Position und die Beziehungen zu Aussenstehenden.

Beeinflussung in den Sachfragen wird somit durch Druck auf die Partei selbst angestrebt und man erhofft sich Folgewirkungen auf die sachliche Auseinandersetzung. Die Einflüsse auf die Natur der Interaktion werden so zur Beeinflussungsmethode überhaupt. Weil die Glaubwürdigkeit der Quelle die Glaubwürdigkeit eines Argumentes bestimmt, richten sich die Angriffe auf die Quelle, d.h. die Glaubwürdigkeit der Gegenspieler.

Bei den Beeinflussungsaktionen gebrauchen die Parteien die unterschiedlichen Ausdrucks- und Bedeutungsebenen der Kommunikation, wodurch die Mehrdeutigkeit der Situation geschwind zunimmt. E. Goffman (1955) umschreibt dies als «unofficial communication», bzw. als «hinted communication», mit deren Hilfe die Parteien einander bestimmte Warnungen zukommen lassen, die jedoch so «verpackt» sind, dass sie vom Empfänger verstanden werden können und ihm doch erlauben, sein Gesicht zu wahren. – Ironisieren, Insinüieren, versteckte und offene Anspielungen, denunzierte Aggressionen usw. sind Verhaltensformen, die aus einem Spiel mit den Deutungsebenen der Kommunikation, mit «Übertönen» und «Untertönen», mit Täuschungen und Fallenstellen dazu dienen, die Gegenseite in ihren eigenen Widersprüchen zu fangen und in ihren eigenen Unzulänglichkeiten «aufzulaufen» zu lassen.

Doch lässt sich bei den Parteien gerade auf dieser Eskalationsstufe ein starkes Bewusstsein der Schwelle zur fünften Stufe beobachten. Sie wissen intuitiv, dass sie nicht mutwillig einen «Gesichtsverlust» des Gegners provozieren dürfen. E. Goffman (1955) weist darauf hin, dass die meisten Kulturen ausgeprägte Verhaltensrituale für den Fall kennen, dass versehentlich das Gesicht einer Person (oder Gruppe) angegriffen wird: Personen ziehen sich z.B. zurück, wenn sie merken, dass ihre Integrität, ihr Selbstkonzept grundsätzlich in Zweifel gestellt wird; oder es kommt zu vehementen Ablenkungsmanövern, indem quasi scherzend reagiert wird. Wenn sich aber durch das Verhalten einer Partei unglücklich-erweise ein Gesichtsangriff nicht mehr ignorieren oder vertuschen lässt, dann gibt es zunächst eine Reihe von Korrektur-Ritualen, zu denen der Gesichtsangriffefer mehr oder weniger gezwungen werden kann. Da es sich beim «Gesicht» um den «heiligsten Besitz» handelt, dauern solche Korrektur-Rituale in der Regel länger und bestehen aus mehreren «moves», um nachdrücklich das verletzte Gleichgewicht wieder herzustellen.

Wenn mutwillig, gezielt und wiederholt – vor allem aber in der Öffentlichkeit! – jemand's Ehre verletzt wird, so dass er sein Gesicht verliert, dann befindet sich der Konflikt auf der fünften Stufe. Ein völlig anderes Klima herrscht dann vor.

Mit der vierten Eskalationsstufe ändert sich die *Perzeption der gesamten Konfliktsituation* grundlegend. Nun steht nicht mehr das Problem aus der sachbezogenen Sphäre im Mittelpunkt ihrer Aufmerksamkeit, sondern das Problem mit dem anderen Akteur: Der Konflikt steht nach Ansicht der Konfliktparteien hauptsächlich unter dem Einfluss der Eigenschaften der Gegenpartei und ihrer Entscheidungen und Handlungen. Indem man mit der Gegenpartei fertig werden kann, verspricht man sich, indirekt das ursprüngliche Problem lösen zu können. Dadurch verlagern sich die Bemühungen nun auf die Auseinandersetzung mit der Natur des Gegners, während die sachbezogenen Problemlösungsbemühungen ganz deutlich in den Hintergrund rücken. Gleichzeitig erleben in dieser Phase die Parteien ihre Unfähigkeit, mit den Differenzen zu Rande zu kommen. Die anfänglichen Spannungen und das gegenseitig verursachte Unbehagen wurden erst noch mit den strittigen Sachfragen in Beziehung gebracht. Alle jetzt unternommenen Aktionen sind jedoch ungeeignet, diese Probleme zu lösen, weil die Spannungen trotz aller Aktionen noch weiter ansteigen. Nur um ihrem gestauten Unmut Luft zu machen, um sich abzureagieren und zeitweilig ein Gefühl der Erleichterung zu bekommen, schlagen die Konfliktparteien direkt aufeinander los. Dadurch kann für kurze Zeit das Erlebnis der Ohnmacht und des Eingeeengt-Seins überwunden werden; aber durch die ungewollten Folgewirkungen dieses Kurzschlusshandelns steigern die Parteien gegenseitig nur das Unbehagen. Dies löst eine neuerliche Kurzschlusshandlung aus, die zwar im direkten Erleben Erleichterung bringt, mittelfristig jedoch die Spannung wiederum erhöht. Dadurch wird jeweils ein neuer Zyklus der gegenseitigen Provokation eingeleitet, der nur zur weiteren Akkumulation der Konflikte beiträgt. Diese Form des «sozialen Lernens» führt nach P. Lang (1977) und N. Birbaumer (1977) zu den *paradoxen Verhaltensweisen* der «Fehlantwort», die nur bewirken, dass man sich dem Problem mit Quasi-Lösungen nähert. Dieses Verhalten fixiert sich, ohne dass sich die Akteure der fatalen Wirkung dieses Fehlverhaltens bewusst sind. Die Quasiprobemlösung verspricht – wenigstens unmittelbar und kurzfristig – dieselbe Erleichterung wie die wirkliche Problemlösung, verschleierte aber das Illusionäre ihrer Wirkung. Ein Aussetzender, der nicht in diesem Teufelskreis gefangen ist, erkennt besser, dass dieses Verhalten den Konflikt eher intensiviert und kultiviert, statt ihn zu lösen. Jetzt liegt der «Konflikt über die Konfliktlösung» vor, denn die Konfliktparteien sind davon überzeugt, dass die Gegenpartei durch ihr beschränktes und starres Denken und durch ihr Verhalten einer Problemlösung im Wege steht. Die Parteien erleben in dieser Phase die gegenseitige Abhängigkeit sehr stark und widersetzen sich dieser Abhängigkeit zutiefst! Dadurch wird aber der Konflikt immer mehr von Fragen der Macht geprägt. Schliesslich tritt mit dem Anwenden von Drohstrategien (Stufe 6) geradezu eine Macht-Bessenseheit auf. Mit der Verlagerung der Streitpunkte (Stufe 5) auf Fragen der Legalität und

Legitimität kündigt sich die Auseinandersetzung um die Instrumente der Macht an. Denn das Recht-haben-Wollen dient im Grunde dazu, der Gegenseite den eigenen Willen aufzulegen zu können, mit Hilfe legaler Mittel.

Die Hauptmerkmale der vierten Eskalationsstufe lassen sich demnach mit den folgenden Punkten kurz zusammenfassen:

- die Einstellungen der Parteien bekommen «win-lose»-Charakter,
- autistische Feindseligkeit kommt auf und festigt sich,
- es wird in Dualitäten gedacht, das Gefühlsleben ist polarisiert, es wird fanatisch gehandelt;
- bei den Parteien setzen sich stereotype Selbstbilder und Feindbilder fest, die im Hinblick auf Kapazitäten und Verhaltensstile als Antipoden erlebt werden;
- das Selbstbild nimmt Züge des «Überrnenschen» und das Feindbild solche des «Unterrnenschen» an,
- die Transaktionen sind in der Regel «gekreuzt»,
- wobei die Parteien einander in Rollen drängen und dort zu fixieren suchen;
- zwischen den Parteien bestehen doppelte Bindungen,
- es kommt zu Provokationen und Strafverhalten, im besonderen in der Form des «dementierbaren Strafverhaltens»;
- mittels Image-Werbungen werden Anhänger angezogen, indifferente Personen werden zur Entscheidung für die eine oder andere Partei gepresst;
- es bilden sich symbiotische Bündnisse,
- die Beeinflussungsmethoden richten sich primär auf die Akteure.

Die soziale Arena weitet sich sprunghaft aus, die Komplexität der Issues und ihre kausale Verflechtung nehmen stark zu.

10.5 Stufe fünf: Gesichtsvverlust

Perzeptionen: Wir haben bei Stufe vier erwähnt, dass die Konfliktparteien manchmal «Gesichtsangriffe» gegeneinander versucht haben, um einander in solche Situationen zu manövrieren, worin sie sich vor den Augen der Öffentlichkeit selbst entlarven und somit ihr Gesicht verlieren sollten. Danach konnte diese «Selbstentlarvung» von der anderen Partei dazu gebraucht werden, auch der sozialen Umgebung den Nachweis der Verwerflichkeit des Gegners zu erbringen und den Gegner öffentlich zu diskriminieren: Dies ist «Gesichtsangriff» und Gesichtsvverlust.

Der «Gesichtsvverlust» ist ein eingreifendes und dramatisches Geschehen. Er führt bei den Konfliktparteien zu einem «Aha-Erlebnis», in dem schlagartig das Gefühl auftritt, dass man die andere Partei gänzlich durchschaue. Man meint, den Gegner demaskiert zu haben und ihn nun in seinem wahren Wesen zu erkennen. Wenn jemand in unseren Augen sein Gesicht verloren hat, dann müssen wir sein Identitätsbild grundlegend revidieren. Damit ist die ganze Persönlich-

keit der anderen Partei in Frage gestellt. E. Goffman (1955) formuliert in seiner Studie zu diesem Vorgang, dass das «Gesicht» den sozialen Wert darstellt, den eine Person (oder Gruppe bzw. grösserer sozialer Organismus) beansprucht. Man ist deshalb bemüht, sich selbst konsistent zu verhalten und darin vom anderen bestätigt zu werden (siehe dazu auch D. Holmes, 1971). Dadurch bekommt man im sozialen Verkehr das Recht, bestimmte Fähigkeiten und moralische Eigenschaften zu zeigen. Ein «Gesicht zu haben» bzw. es zu wahren, bedeutet, dass man sozialen und moralischen Respekt für sich beanspruchen kann. Wie Goffman betont, ist das «Gesicht» ein «soziales Darlehen»: es wird einem verliehen und so lange gelassen, als man sich seiner würdig erweist. – Darum hängt man in seinem Ruf von der sozialen Umgebung ab.

H. Garfinkel (1974) hat die Vorgänge und tieferen Hintergründe des Gesichtverlustes analysiert. Er beschreibt den Gesichtverlust als Vernichtung der Identität, wobei wir ergänzen können, dass dies sowohl für Einzelpersonen, eine Gruppe oder eine grössere soziale Institution gelten kann. Es werden durch den Gesichtverlust nicht bloss einige neue Attribute dem alten Kern des Identitätsbildes hinzugefügt, sondern es entsteht ein grundlegend anderes Identitätsbild. Die «frühere Identität erhält bestenfalls den Stellenwert des Scheins», schreibt dazu Garfinkel (p. 79). Man wird zu einer *anderen Person* schlechthin. Die Masken fallen gleichsam ab, und es zeigt sich, dass die andere Partei «von Anfang an ganz anders war». Die Parteien empfinden, dass sie eine Täuschung über Bord werfen; sie werden «ent-täuscht».

Harold Garfinkel weist auf den *rückwirkenden Effekt* des Gesichtverlustes hin. Nach der Demaskierung erscheint die ganze Person des Gegners in einem neuen Licht, auch die Vergangenheit. – Bei Konflikten der fünften Eskalationsstufe haben wir sehr oft beobachtet, dass sich nach diesem dramatischen Moment die Parteien an Geschehnisse erinnern, die oft viele Jahre zurück lagen. In extremen Fällen tauchten sogar Erinnerungen an die Bewerbungsgespräche des Mitarbeiters auf. Mit dem Gesichtverlust bilden sich die Parteien voneinander ein neues Deutungskonzept. Dabei erleben die Parteien, wie das frühere Verhalten im Lichte des neuen Deutungsrahmens «plötzlich völlig verständlich und logisch konsistent» erscheint. Dies bestärkt sie in dem Gefühl, dass die Gegenseite immer schon eine unehrliche Strategie verfolgt habe und sie bisher nur wirksam verborgen konnte. Die Parteien beschreiben diesen Erkennungsmoment übereinstimmend so: «Plötzlich fielen mir die Schuppen von den Augen! Es war, als ob ein Schleier vor meinen Augen verbrannte und das wahre Wesen des anderen entblösste. Dieses Erleben schlug bei mir ein wie Donnerschlag. Sofort begriff ich, dass auch die Aktion des Gegners vor einem halben Jahr usw. darauf angelegt war, uns zu manipulieren. Selbst während der mühsamen Besprechung, die wir vor zwei Jahren miteinander führten und die später platzte, hatte die andere Partei offensichtlich ein und denselben Kurs verfolgt, den ich erst jetzt durchschauen konnte» – Mit diesen Erfahrungen stimmen auch die Befunde von A. Gladstone (1959), R. Bauer (1961), E. McNeil (1965) u. a. überein, die anfüh-

ren, dass nach solchen Erlebnissen das ganze Verhalten des Gegners als besonders schlüssig und rational gesehen wird, weil die bisherigen Erfahrungen dem *neuen* Deutungskonzept angepasst werden. Mit dem Erleben der Stufe fünf werden die Diskrepanzen und Doppelbödigkeiten der dritten Stufe im nachhinein wieder «eindeutig», weil sie nach dem neuen Deutungskonzept geordnet werden. Diese Mechanismen lassen mit der fünften Stufe eine «Mythenbildung» von der grundsätzlichen Immoralität des Gegners aufkommen, die immer wieder zu schlüssigen Theorien über Komplote der Gegenpartei führt. Diesen Mythen stehen die Lehenden von der eigenen Arglosigkeit gegenüber. Die Konfliktparteien erkennen in der Regel nicht, dass durch diesen rückwirkenden Effekt ihre Erinnerungen so sehr gefiltert werden, bis sie mit dem neuen Erklärungskonzept übereinstimmen. Damit werden auch positive Erinnerungen völlig überlagert. Die besonders negativen Bilder setzen sich nunmehr hartnäckig fest.

Selbstbild und Fremdbild der Parteien haben sich also mit dem Eintritt in Stufe fünf grundlegend geändert. Um dies richtig zu verstehen, muss das Deutungskonzept der transaktionsanalytischen Analyse, das wir zum Verständnis des Geschehens auf der vierten Stufe bereits mit den Positionen des «Übermenschen» und «Unter-menschen» ausgeweitet haben, nach beiden Richtungen noch wesentlich erweitert werden. Die Konfliktparteien erleben jetzt den Gegensatz nicht bloss als den von Superiorität und Inferiorität usw., sondern als den von «Himmel und Hölle», von «Engel und Teufel». Diese Positionen, mit denen die Parteien sich selbst oder die Gegenseite identifizieren, übersteigen die gebräuchlichen menschlich-moralischen Dimensionen.

In Kapitel 2.2 haben wir das Menschenbild erörtert, das unseren Konflikttheorien zugrunde liegt. Neben der dreifältigen Wesenheit Leib-Seele-Geist haben wir auf den dreifältigen Geistkern hingewiesen, der aus dem höheren Ich, dem alltäglichen Ich und dem Doppelgänger bzw. der Schattenpersönlichkeit des Menschen besteht.

Mit der Stufe 5 der Eskalation erweitert sich das Selbstbild über das normale menschliche Mass hinaus, bis eine (wahnhafte) Identifikation mit der eigenen «Lichtpersönlichkeit», dem eigenen höheren Selbst, eintritt. Die Konfliktpartei sieht sich dann nur noch als «Kind des Lichtes», als «Kämpfer des Guten an sich», quasi als Engelwesen. Das Feindbild bewegt sich in die sub-humane Region: d. h. der Doppelgänger nimmt dann animalisch-bestialische und dämonische Züge an (siehe dazu auch A. M. Rocheblave-Spenlé, 1973). Die «Verteufelung der Konfliktparteien» ist somit einerseits das Ergebnis von Projektionsvorgängen, andererseits bieten den Parteien die sichtbar gewordenen Aspekte des Doppelgängers der Gegenpartei die nötigen Projektionsflächen, auf die sie ihre eigenen, von sich abgelehnten Doppelgängerzüge projizieren.

Wie bereits auf der vierten Stufe, versuchen auch jetzt die Parteien, einander die Feindbilder aufzudrängen und ein Verhalten ihres Gegners zu provozieren, das dieses Schattenbild nur noch bestätigen kann. Und die Konfliktparteien halten einander in unheilvollen neurotischen Bindungen fest, gerade wenn sie einander

bekämpfen. Das eigene wahnhaft-ideal-Selbstbild bedarf des Teufels im Gegner, um sich selbst als rein und lichtvoll erleben zu können: Je mehr der Gegner angeschwärzt wird, desto strahlender erhebt sich das Bild der eigenen Person oder Gruppe über den Feind. Das Fatale an dieser Wendung im Konfliktprozess ist jedoch, dass Wahnbild und Wirklichkeitsbild völlig ineinander verschmelzen. Je mehr sich eine Partei in den vorhergehenden Konfliktstufen hat gehen lassen und je weniger sie aus ihrer Moralität heraus dem Konflikt gegengesteuert hat, desto mehr ist ihr Verhalten tatsächlich vom Doppelgänger bestimmt. Die Konfliktparteien sind daraufhin nicht mehr imstande, voneinander alle widerstrebenden Aspekte in der Persönlichkeit des Gegners zu sehen; das Doppelgängerbild wird zum alleinigen Bild der Gegenseite. Damit verschärft sich der Konflikt weiterhin. Er wird totalisiert. Es geht nun nicht mehr um einige störende und irritierende Verhaltensweisen des Gegners, sondern um die moralische Qualität der betroffenen Parteien schlechthin. Die Totalisierung des Konflikts spricht sich darin aus, dass das Weltbild der Parteien, ihre Ideen und Ideale, ihre Werte und ihr ganzes Sein in den Konflikt eingeflossen sind und dessen Energie vergrößern. Von der fünften Eskalationsstufe an kann von einer umfassenden Ideologisierung des Konfliktes gesprochen werden, (siehe u. a. E. Jones, 1960; O. Holsti, 1963; R. K. White, 1965, 1966, 1977; usw.). Durch diese Ideologisierung erscheint der Konflikt von nun an als eine Sache heiliger Werte. Er wird zum »Religionskrieg«, der aus Pflichtgefühl geführt wird. Der schleppende Bürgerkrieg in Nord-Irland ist dafür ein deutliches Beispiel: Der eigentliche Konflikt ist der Befreiungskampf der von den Engländern (Protestanten) kolonisierten Iren (Katholiken); nur dem äusseren Schein nach ist es ein Religionsstreit (F. Glasl, 1978). Die Verteufelung der Parteien ist so weit gegangen, dass die Katholiken die protestantische Gegenpartei immer noch als Ketzer sehen, die ewig in die Hölle verdammt werden, und dass die Protestanten die Katholiken als Parteigänger des leibhaftigen Antichrist sehen (D. Barrit und Ch. Carter, 1972). Der bestehende Konflikt wird darum als Kreuzung dargestellt. Die eigene Partei identifiziert sich mit den Streitern Gottes, während die Gegenpartei mit Parteigängern des Teufels identifiziert wird.

Einstellungen: Zwischen den Konfliktparteien ist ein grundlegender Vertrauensbruch aufgetreten. Die Parteien erwarten in erster Linie voneinander Negatives. Ein Vorfall genügt ihnen als Beweis für die Richtigkeit ihrer negativen Erwartungen, während sie *mehrfache* Beweise bedürfen, um sich zu einer positiven Interpretation des Verhaltens des Gegners umstimmen zu lassen. Die gegenseitige Kreditwürdigkeit ist verspielt. Keine der Parteien will der Gegenseite einen Vertrauensvorschuss gewähren, weil sie zunächst fürchtet, dass dieser missbraucht werden könnte. Hingegen erwarten oder fordern die Parteien gegenseitig, dass ihr Gegenüber den ersten Schritt zum Durchbrechen der bestehenden Stagnation bzw. Pattsituation unternahme. Jede Partei geht für sich davon aus, dass sie selbst genügend bewiesen habe, wie kooperationswillig sie in der Vergangenheit gewesen sei. Nun müsse ihrer Meinung nach die andere Seite überzeugend zu erkennen geben, dass sie Vertrauen schenken wolle. Zwischen den Parteien beste-

hen solche gegenseitigen Blockaden, die überdies noch durch Konditionen »verriegelt« sind, weil jede Partei ihr Vertrauen »auf Probe« erst schenken will, nachdem die Gegenseite in einer eindeutigen Gebärde des Vertrauens eine Hand ausgestreckt hat.

P. Watzlawick, J. Beavin und D. Jackson (1968) haben diese Haltungen näher untersucht. Jede Partei macht ihr Vertrauen von der Gegenseite abhängig und erwartet von ihr den ersten Schritt, um sich selbst keiner weiteren Frustration auszusetzen. Solange jeder dies vom Gegner erwartet, bleiben die Barrieren aufrecht. Gleichzeitig wird der *Gegenseite* die Schuld am Stagnieren gegeben, weil sie nicht den ersten Schritt mache!

Diese Vorgänge stärken den Teufelskreis der Projektion und Selbstfrustration. Die Parteien nehmen nur wahr, dass ihre Absichten von der Gegenseite frustriert werden. R. Abelson (1963) spricht in diesem Zusammenhang in Anlehnung an D. Riesman vom »Vergiftungseffekt«, weil »jede Krise, ähnlich dem fall-out, kumulativ Gift produziert, das eine lange Halbwertszeit besitzt...« Die Vergiftungswirkung kann länger andauern, auch wenn die Haltung der einen oder anderen Partei bereits wieder verändert ist. So verstärkt sich das gegenseitige Misstrauen gleichfalls in einem autistischen Zirkelprozess.

Mit dem »Aha-Erlebnis« der Demaskierung kommt bei den Parteien ein tiefes Gefühl des Ekels und der Abscheu auf. H. Garfinkel (1974) verweist auf viele Kulturen, in denen sich dieses Ekelgefühl im Auspeien, im Beschmutzen und Besudeln des Gegners äussert. Er wird damit öffentlich als unrein und unwert gebrandmarkt. Die ist zugleich eine symbolhafte Selbstreinigung. Man macht sich vom Gegner los, mit dem man vielleicht jahrelang Gemeinschaft gehabt hat. Dies geschieht aus dem Empfinden heraus, vom Gegner jahrelang hintergangen und missbraucht worden zu sein. Nun kann man sich erlauben, negativen Gefühlen nachzugehen, die bisher »hinuntergeschluckt« werden mussten. Der Ekel entspringt dann der Selbstablehnung, weil man sich durch die Gemeinschaft mit dem »Verwerflichen« selbst beschmutzt habe.

In unserer Beratungsarbeit haben wir gelernt, auf diese Gefühle tief empfundener körperlichen Unbehagens bei der leiblichen Anwesenheit des Gegners oder beim blossen Gedanken an ihn zu achten. Die Parteien würden es aus innerer Abscheu heraus ablehnen, mit der Gegenpartei gemeinsam eine Mahlzeit einzunehmen.

Die Konfliktparteien sind bereit, zum Wiedergewinnen ihres Gesichtes grosse »Opfer« zu bringen, nur um sich wieder soziale Achtung und Anerkennung zu verschaffen (B. Brown, 1968; D. Holmes, 1971; D. Johnson und W. Tullar, 1972). Das Streben nach sozialer Rehabilitation wird oft ein Anliegen erster Ordnung und weckt den Anschein einer »Rehabilitations-Besessenheit«. Andere Personen, die weniger intensiv in den Konflikt einbezogen sind, stehen dieser Fixiertheit im Grunde verständnislos gegenüber.

Die psycho-soziale Lage der Konfliktparteien können wir am besten mit dem Bild der »Echo-Höhle« charakterisieren: Die Parteien haben einander demaskiert

und verworfen, d. h. psychisch «verbannt». Die direkten Kontakte zwischen ihnen sind abgeschnitten. Jede Partei hört gleichsam nur noch ihre eigenen Klagen, weil die eigenen Anhänger die Urteile über sich selbst und über die Gegenpartei wie ein Echo verstärken. Aus den eigenen Reihen tönt zurück, was jeder als «Bestätigung von aussen» zu hören wünscht. Dies bewirkt, dass sich die verschiedenen Perzeptionen und Einstellungen noch weiterhin festigen. Wegen des dramatischen Gesichtsverlustes wenden sich auch die bisherigen Sympathisanten von den Hauptakteuren ab, so dass diese mehr gemieden werden und ihr eigenes Urteil weniger an objektiv Aussenstehenden prüfen können. Je länger diese Phase andauert, desto schwieriger wird es, die Parteien wiederum aus den autistischen Zirkelprozessen der «Echo-Höhle» zu befreien.

Der Konflikt wird von dieser Stufe an – wenn nicht schon früher – ein Konflikt um Werte. Mit der Vorgeschichte des Konfliktes in den vorhergehenden Eskalationsstufen kommt es jetzt zu einer direkten und harten Konfrontation der unterschiedlichen Wertauffassungen, weil Wertgefühle die Identität der Konfliktpartei berühren. Durch die Perzeptionsverzerrungen erscheinen den Parteien die Auffassungsunterschiede zumeist grösser, als sie bei einem emotionslosen Vergleich erkennbar werden könnten. R. Mack und R. Snyder (1957) betonen für Wert- oder Ideologiekonflikte, dass sie Kompromisse als Lösung eigentlich ausschliessen. Sobald sich zu dem bestehenden Interessengegensatz auch noch einer der Wertauffassungen gesellt, scheint ein Vergleich durch gegenseitiges Geben und Nehmen ausgeschlossen zu sein (V. Aubert, 1972). Aubert spricht davon, dass der Gegensatz, der von den Parteien als Werte-Dissens erlebt wird, tiefer verwurzelt ist. Th. Schelling (1972) legt dar, wie die Parteien Barrieren aufbauen, wenn sie ihre Erwartungen als heilige Werte absolut stellen. Durch die Rigidität («Mit der Wahrheit kann kein Kuhhandel gemacht werden») wird die bestehende Konfrontationstendenz verstärkt.

Interaktionen und Beeinflussungsmethoden: Neben den bereits erwähnten Aktionen des Gesichtsangriffes und der Rehabilitationsbestrebungen treten noch eine Reihe weiterer Interaktionsformen auf.

Eine oder mehrere Parteien haben mit dem Eintritt in die fünfte Stufe ihr Gesicht verloren. Nun wird in aller Öffentlichkeit das Gesicht des Gegners angegriffen. Die Parteien beobachten einander dabei, um dies zu vereiteln. Vor allem dient jeder Partei der aufgedeckte Versuch eines solchen Angriffs als Beweis für die Immoralität des Gegners. Diese «Enthüllungen» werden daraufhin publikumswirksam ausgeschlachtet. Die von P. Reckman (1971, p. 96ff.) propagierte Aktion, die er «Image-Beschädigung» und «Kosmo-Striptease» nennt, zielt darauf ab, den Feind sich selbst «entblößen zu lassen». Dazu muss der Feind bis zur besinnungslosen Raserei gebracht werden, weil er dann «völlig nackt vor der Gemeinschaft» steht und sein «wahrhaftiges Gesicht zeigt». Ähnlich fasst J. Galtung (1972) die von der ausserparlamentarischen Opposition praktizierten «Konfrontationstaktiken» zusammen: «Wenn die Unterdrückten von den Machthabern überwältigt werden, wird das wahre Wesen der repressiven Struktur für jeder-

mann entlarvt... Die herrschenden Gruppen müssen in der Konfrontation früher oder später zum übersteigerten Gebrauch der Macht gereizt werden, was zu ihrer Demoralisierung führt» (p. 11). Gewaltfreie («non-violent») verzichteten gerade bewusst auf solche Entlarvungstaktiken, weil sie ihrer Natur nach erst den Feind zu einem unkontrollierten, irrationalen Verhalten reizen, um ihm hinterher das wutverzerrte Gesicht zum Wesensmerkmal schlechthin zu erklären (Th. Ebert, 1972b; F. Glasl, 1973). Wir meinen, dass die Unerbittlichkeit radikaler und terroristischer Gruppen ohne die Kenntnis dieser wirkenden Mechanismen unverständlich bleiben muss.

Wenn eine Partei nach einem Gesichtsverlust versucht, auch die Gegenseite zu entlarven, dann will sie damit zeigen, dass eigentlich der Gegner die wenig integrierte Partei ist. In solchen Situationen kann ein sekrierischer Eifer beobachtet werden, anderen Personen oder Gruppen das Feindbild aufdrängen zu wollen und somit die Glaubwürdigkeit des Gegners zu untergraben. Der Gegner wird mit «sekrierischer Besessenheit» angegriffen, weil es eine «heilige Verpflichtung» geworden ist, ihn zu bekämpfen. Darum charakterisiert W. Daim (1962) diese Haltung sehr genau, indem er schreibt: «Es ist das Böse schlechthin, dessen Existenz vernichtet werden muss, auf dass die Welt wiederum jenen geschlossenen Charakter anzunehmen vermag, den sie durch den Feind verlor.» Sobald es nach Meinung der Parteien um ihre Grundwerte geht, ist ihr ganzes Weltbild und Selbstbild in den Konflikt einbezogen. Deshalb stellt sich der Konflikt spätestens jetzt in aller Heftigkeit als ein Kampf um die heiligsten Güter der Welt vor den Augen der Welt dar; nachgeben scheint darum zu einer Preisgabe der eigenen geistigen Existenz zu führen.

H. Garfinkel (1974) beschreibt die typischen Verhaltensweisen des Gesichtsangriffs als «Degradierungszereimonien». Es erfolgt mit der moralischen Entrüstung und öffentlichen Anklage eine «rituelle Zerstörung der Person». Vor anderen Menschen wird die verworfene Partei zu einer anderen Person gemacht. Dies wirkt nach Garfinkel nur unter einigen wichtigen Bedingungen:

- der verurteilte Vorfall und der dafür verantwortliche Täter werden nicht als etwas Alltägliches, sondern Aussergewöhnliches dargestellt;
- Vorfall und Täter werden als typisch bezeichnet;
- Vorfall und Täter werden als eine Einheit geschildert, d. h. als Exponenten eines Systems; gleichzeitig muss der Bezug zum dialektischen Gegenteil deutlich werden: Der Heiligen steht die Hure gegenüber; der Wahrheit die Lüge; dem Helden der Feigling usw.;
- die Zeugen der Degradierungszereimonie werden mit dem positiven Gegenbild identifiziert und die eigenen, positiven Gegenwerte werden als die richtigen Werte schlechthin dargestellt. Daraufhin hat man als Zuschauer nur die Wahl, sich ethisch oder anti-ethisch zu verhalten;
- der Ankläger spricht nicht als Individuum, sondern im «öffentlichen Auftrag», er weckt den Eindruck, nicht im eigenen Interesse, sondern in dem eines Kollektivs zu sprechen und zu handeln;

- der Ankläger schafft Distanz zwischen dem Täter und sich als Ankläger, sowie dem Täter und dem Publikum;
- der Täter wird rituell von seinem Platz in der Gemeinschaft entfernt und eindeutig als zur Gegenseite (ethischen Antiposition) gehörig identifiziert, usw.

Diese von Garfinkel beschriebenen Verhaltensweisen dominieren auf der fünften Eskalationsstufe. Sie sind aber spiegelbildlich, weil die Parteien einander wechselseitig zu demütigen versuchen. Die Konfliktparteien konfrontieren einander nicht mehr mit rein personaler Gewalt, sondern mit struktureller Gewalt und Aggression. D.h. das destruktive Verhalten wird nicht mehr dem Angreifer (Ankläger) zugerechnet, sondern einem Kollektiv. I. Janis und D. Katz (1959) haben darauf hingewiesen, dass das Überlagern persönlich aggressiver Handlungen durch institutionell-strukturelle Gewaltausübung gerade zu dem »generalisierten Hass« führt, der schwer auszuheilen ist.

Diese »Degradierungszeremonien« ähneln den mittelalterlichen Ritualen des Ausstossens aus der Gemeinschaft, die mit dem Verhängen der Acht bzw. der Friedlosigkeit erfolgten. Was sich im Mittelalter institutionalisiert vollzog, ist ein treffendes Bild dessen, was sich psycho-sozial zwischen den Konfliktparteien ereignet. Mit dem Achten verlor man früher die Rechtsfähigkeit; man konnte aktiv keine rechtsgültigen Handlungen verrichten und man stand auch passiv nicht unter Rechtsschutz. Auf Stufe fünf sprechen die Konfliktparteien einander eigentlich die moralische Rechtsfähigkeit und oft auch die Rechtsfähigkeit im bürgerlichen Sinn ab. Erklärungs- oder Rechtfertigungsprozeduren werden einander vorenthalten: Der Gegner wird gleichsam jenseits der anerkannten Rechtsbegriffe angesiedelt.

Bei Stufe vier des Konfliktprozesses haben wir die symbiotischen Koalitionsbemühungen beschrieben. Auf der fünften Stufe tritt zu den bisherigen Mechanismen in der Regel noch ein weiterer: Es entstehen starke gegenseitige Bindungen innerhalb der Konfliktparteien, die wir am besten als »Schuld-Symbiosen« umschreiben können. Die Wirkung dieser Symbiosen erklärt sich daraus, dass sich die Konfliktparteien hüben wie drüben stark engagiert haben, um einander Geichtsverluste zuzufügen. Die eingesetzten Mittel sind dabei nicht immer zu rechtefertigen. Nachdem sich die Parteien dadurch kompromittiert haben, entsteht Komplizenschaft; die verschiedenen Lager schliessen sich intern enger zusammen, weil die einzelnen Mitglieder der Partei Schuldgenossen geworden sind. - Solche Schuld-Symbiosen sind schwer aufzubrechen, weil sie zum Grossteil durch Furcht zusammengehalten werden. Nur solange die eine Person die andere deckt und nicht abtrünnig wird, verfügt die Schuld symbiose über Macht.

Bei einem Konflikt in einer Gemeindeorganisation traten diese Merkmale besonders typisch in den Vordergrund. Eine Reihe von Faktoren wirkte zusammen, darunter eine Intrige des Personalchefs und eines stellvertretenden Abteilungsleiters gegen seinen Abteilungschef. Der Personalchef hatte aufgrund von Beschwerden der Gruppenleiter, die dem Abteilungschef unterstellt waren, eine Organisa-

tionsuntersuchung durchgeführt, wodurch der besagte Abteilungsleiter zeitlich seiner Funktion enthoben und sein Stellvertreter zum Nachfolger bestellt wurde. Durch den stark tendenziösen Untersuchungsbericht des Personalchefs hatte der Abteilungsleiter in der breiten Öffentlichkeit sein Gesicht verloren. - Unsere späteren Vermittlungsversuche stiessen auf sehr massiven Widerstand des gesamten Abteilungsleiterstabes, zumeist indirekt angeführt vom Personalchef, der jedoch äusserlich im Hintergrund zu bleiben verstand. Der Personalchef fürchtete, dass durch unsere Dazwischenkunft die konspirative Natur des Untersuchungsberichtes ans Licht kommen würde und er dadurch sein Gesicht verlieren müsse. Er bemühte sich deshalb immer wieder, den Stab der Abteilungsleiter zu einmütigen Standpunkten zu bewegen und den Stab nur als Kollektiv mit uns verkehren zu lassen. Individuelle Gespräche mit uns versuchte er unmöglich zu machen, indem er im voraus Misstrauen säte. Denn solange alle Abteilungsleiter kollektive Erklärungen ablegten, konnte sich der Personalchef der Haltung seiner Kollegen sicher sein. Die gegenseitige Angst der Abteilungsleiter - nachdem sie sich halb korrumpiert hatten -, dass doch einer aus der Gruppe ausbrechen könnte, stärkte diesen unheilvollen Bund. Die Personen, die mehr ungewollt in die Angelegenheit verstrickt worden waren, hätten zuweilen gerne die Ketten der Komplizenschaft abgeworfen, sahen sich jedoch starkem Gruppendruck ausgesetzt. - Eine der praktizierten Taktiken war, den Kollegen das Gefühl einer gemeinsamen Bedrohung zu vermitteln und die Kollegen vor das Dilemma zu stellen, entweder eine Vertrauensbeziehung mit uns anzuknüpfen und die Ausstossung aus dem Kollegenkreis zu riskieren, oder sich dem kollektiven Zwang zu unterwerfen und die eigene Funktion zu sichern. - Diese Schuld symbiose war auch später nicht mehr aufzulösen und auszuheilen.

Das Gesamtbild dieser Eskalationsstufe zeigt, dass zwischen den Konfliktparteien hinsichtlich ihrer Doppelgänger gegenseitige Fixierungen und Bindungen aufgetreten sind. Die Konfliktparteien starren gleichsam nur noch auf den Doppelgänger der gegnerischen Person oder Gruppe und provozieren diesen dadurch. Ihre eigentliche Identität wird füreinander zur Gänze unsichtbar und auch ausgehöhlt.

Der Gegner und seine von ihm vertretene Sache werden in ethischer Hinsicht miteinander identifiziert. Dies hat zweierlei Wirkungen zur Folge. Einerseits »färbt die Eigenschaft der Akteure ab« auf ihre Handlungen. Wenn der besagte Abteilungsleiter durch und durch verworfen wird, dann taugen auch seine Entscheidungen, seine Entwürfe, seine funktionellen und persönlichen Handlungsweisen nichts. Wenn die Quelle verseucht ist, dann ist auch das Wasser ungeniessbar.

Durch die zunehmende gegenseitige Verteufelung, die mit der fünften Eskalationsstufe für den weiteren Verlauf des Konfliktes drastisch fixiert wird, haben die Konfliktparteien den Glauben an die Integrität bei der gemeinsamen Suche nach einer Lösung der Differenzen verloren. Die Gegensätze sind dafür bereits zu sehr totalisiert, ideologisiert und zu beinahe mythologischen Dimensionen ausgewach-

sen. Man ist stark von Interventionen von Aussenstehenden abhängig geworden. Auch interne Berater, die in vielen Organisationen in der Funktion der Personalfachleute, der Ausbilder oder Organisationskonsultanten usw. zur Verfügung stehen, werden in dieser Phase im allgemeinen stark abgewiesen. Die Wahrscheinlichkeit ist jetzt sehr gross, dass der Konflikt schnell akzeleriert und einer dramatischen «Endlösung» zutreibt, die deutlich zu Gewinnern und Verlierern führt, bzw. dass sich der Konflikt zu einer hoffnungslosen Pattstellung verfestigt, in der vielleicht nur noch ein Schiedspruch oder ein Machteingriff einer dritten Instanz zu einer Lösung führen kann. Alle Formen sind mehr oder weniger von Fatalismus bestimmt.

Auf ähnliche Weise entwickeln sich in dieser Eskalationsphase auch die Beziehungen zur *sozialen Umgebung*. Durch die sozial tief einschneidenden Aktionen der öffentlichen Gesichtsangriffe werden Umstehende zum Forum, zur richterlichen Instanz gemacht, die deutlich Partei wählen muss. In der Perzeption der Konfliktparteien wählen Dritte entweder eine moralische oder eine unmoralische Position, je nachdem, ob sie sich ihnen oder der Gegenseite anschliessen. Dadurch kommt es zur Ausweitung des sozialen Rahmens.

Die fünfte Eskalationsstufe zeigt demnach die folgenden Hauptmerkmale:

- Gesichtsangriffe und Gesichtsverlust; die Parteien erfahren die Gesichtsvorlust des Gegners als «Aha-Erlebnis» der Enthüllung;
- der Identitätsverlust hat rückwirkenden Effekt; nun wird die Rationalität des Gegners überschätzt und führt zu «Mythenbildung»;
- Selbstbild und Fremdbild werden auf moralische Dimensionen ausgedehnt und totalisiert; die gegenseitigen Perzeptionen werden vom Engel- und Teufel-Bild bestimmt;
- die Parteien fixieren sich auf die Doppelpgänger, die in doppelten Bindungen einander provozieren und festigen;
- die Konflikt-Issues werden von starkem Wert-Dissens und durch Ideologisierung überhöht und totalisiert; Kompromisse scheinen völlig unakzeptabel;
- die gegenseitigen negativen Erwartungen blockieren die Vertrauensbereitschaft;
- durch wiederholte Enttäuschungen und gegenseitige Frustrationen tritt ein «Vergiftungseffekt» auf, der spätere Annäherungen erschwert;
- Degradierungszeremonien führen zu Handlungen der Beschmutzung des Feindes und dienen der Selbstreinigung; sie enden in der rituellen Zerstörung der Identität der Gegenpartei;
- bei den Parteien tritt nach dem gegenseitigen Ausstossen und dem «Verhängen der Rechtlosigkeit» eine Versteifung auf Fragen prinzipieller Rechte auf; dies weckt den Eindruck der «Rehabilitationsbesessenheit»;
- die Selbstverstärkung der autistisch-feindseligen Einstellungen führt zum «Echo-Höhlen-Effekt»; die Parteien haben in erster Linie nur Interesse für sich selbst und ihre eigene Position und ergeben sich in Selbstbemtildung;
- Angriffe auf den Gegner werden dabei als «theilige Verpflichtung» erlebt, die

Angriffe stellen sich selbst als «öffentlicher Ankläger» dar; die soziale Umgebung wird zum «Zeugen» der «Vernichtung der Charaktermaske» des Gegners gemacht;

- die Parteien streben nach Parität im gegenseitigen Zufügen von Schaden;
- innerhalb der Parteien – und in Koalition mit Dritten – verstärken sich die symbiotischen Bindungen; zusätzlich können Schuld-Symbiosen auftreten.

Aus den Darstellungen geht hervor, dass der Schritt in die fünfte Stufe der Eskalation zu sehr dramatischen Veränderungen führt, die nach dem Urteil der Betroffenen einen Weg zurück unmöglich machen. Dies steigert die «Vorwärts-Dynamik» des Konfliktprozesses erheblich.

Gegen Ende der vierten Eskalationsstufe erleben die Parteien, dass sie mit einem offenen Gesichtsangriff den Konflikt auf ein wesentlich anderes Gewaltniveau treiben. Darum hüten sie sich, vorzeitig eine derart dramatische und folgenreiche Wendung im Konflikt herbeizuführen. Auch im Feindbild wird jede Konfliktpartei immer wieder mit Skrupeln und Zweifeln konfrontiert: Es fällt ihnen schwer, ohne weiteres die prinzipielle Verworfenheit der Gegenpartei als Ausgangspunkt zu akzeptieren. Diese tiefgreifende Ambivalenz können die Parteien nicht allzulange durchstehen. Der Drang nach Klarheit und Eindeutigkeit drängt den Konflikt weiter in die Eskalation. – Die Parteien sind sich gerade dieses Schwellenüberganges bewusst. Auch in den meisten ausseruropäischen Kulturen wird das Überschreiten dieser Schwelle als wesentliches Eskalationsmoment bewusst erlebt (E. Goffman, 1955).

Die sechste Eskalationsstufe, die von Drohungsstrategien dominiert wird, kann jetzt innerhalb kurzer Zeit betreten werden. Die Schwelle zwischen Stufe fünf und sechs wirkt dann bei weitem nicht mehr so abschreckend wie davor die zur Stufe fünf.

10.6 Stufe sechs: Drohstrategien

Mit dem Eintritt in die soeben beschriebene fünfte Eskalationsphase sind die Einstellungen der Konfliktparteien wesentlich radikaler geworden. Auf Stufe sechs der Eskalation nehmen Gewaltdenken und Gewalthandeln der Parteien erheblich zu. Diese greifen mehr und mehr zu extremen Drohstrategien, um aufeinander Einfluss auszuüben.

Auch während des vorhergehenden Eskalationsprozesses haben die Konfliktparteien einander gelegentlich bedroht. Dies geschah jedoch noch mit anderen Absichten und anderen Auswirkungen als auf der sechsten Stufe. Wirkliches Drohverhalten und gegenseitiges Bestrafen werden oft miteinander verwechselt. Bei der Darstellung der vierten Eskalationsstufe haben wir dargelegt, dass wir der Unterscheidung von H. Crott, M. Kutschker und H. Lamm (1977) folgen und Strafen von Drohen differenzieren. Das gegenseitige Strafen der Konfliktparteien

bezweckt gegenseitiges Abreagieren und gibt dem Ärger über bestimmte Verhaltensweisen des Gegners Ausdruck. Drohverhalten will hingegen die Entscheidung der Gegenpartei in eine ganz bestimmte Richtung zwingen und dazu auch von radikalen Mitteln der Abschreckung Gebrauch machen. Dabei lassen sich nach B. Russett (1963) verschiedene Phasen des Drohverhaltens unterscheiden:

1. Anfänglich sprechen die Parteien gegenseitig Drohungen aus, um zu zeigen, dass sie unnachgiebig sein wollen. Es kommt zu verschiedenen *Drohgebärden*, wobei sowohl die Forderung als auch die angedrohte Sanktion sehr unbestimmt bleiben und für die «drohende» Partei alle Möglichkeiten des Rückzuges offen bleiben. Von den Funktionen der Drohung, die Th. Milburn (1977) anführt, treten in dieser milden Form vor allem die folgenden in den Vordergrund:

- die Droher wollen mit Drohungen Aufmerksamkeit für sich und ihr Anliegen,
- die Droher wollen demonstrieren, dass sie autonom sind und anderen ihre Konditionen auferlegen können,
- die Droher wollen mit dem Androhen einer Sanktion die Geltung einer bestehenden Norm unterstreichen und vom Gegner ein norm-konformes Verhalten erwirken.

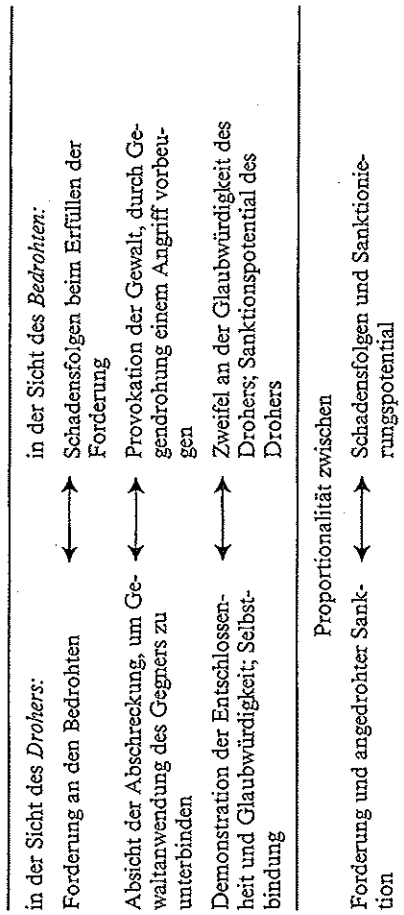
Auch H. Kahn (1965) unterscheidet solche milde Formen des Drohens, die bereits auf den vorhergehenden Stufen der Eskalation auftreten können, von den nachfolgenden.

2. Später werden die Drohungen bestimmter, eindeutiger und entschlossener. Die Parteien legen sich dann selbst auf das von ihnen in Aussicht gestellte Verhalten fest und können sich selbst nicht mehr zurückziehen.

3. Im dritten Schritt werden die Drohungen radikal formuliert. Sie sind ultimativ, d.h. sie stellen die bedrohte Seite vor eine Ja-Nein-Entscheidung, die keinen dritten Weg mehr offen lässt. Ein Ultimatum erscheint den Parteien als besonders folgenreich und endgültig.

Auf der sechsten Eskalationsstufe wird das Geschehen weitgehend von radikalen und extremen Drohmanövern und Drohaktionen bestimmt. Allorts konfrontieren die Konfliktparteien einander mit derartig massiven Drohaktionen, dass kaum mehr für andere Gedanken Raum ist. – Damit wird der Konfliktprozess um vieles gewaltsamer. Die Drohung der einen Seite provoziert eine Gegendrohung der anderen Seite. Durch die gegenseitige pessimistische Antizipation tritt eine starke Beschleunigung der Eskalation auf. Die Kontrolle der Konfliktsituation wird zusehends schwerer, bzw. unmöglich. In dieser Phase ist die Gefahr einer sprunghaften Ausweitung des Konfliktes sehr gross. Die Ereignisse können sich überstürzen.

Die Konfliktparteien geraten mehr und mehr auseinander. Mit dem Auftreten der Drohmanöver wachsen Misstrauen und Furcht. Die Parteien lassen sich noch weniger in die Karten schauen. Auch wenn sie es wollten, können sie sich nicht mehr realistisch in die Gegenseite einfühlen und einleben.



Figur 10.8: Hauptsächliche Aspekte der Drohmanöver

Mit der obigen Übersicht (Figur 10.8) soll global umrissen werden, welche Aspekte der Drohmanöver in den Mittelpunkt unserer Betrachtungen gestellt werden müssen.

Die drohende Partei denkt nur daran, welche Bedeutung die Forderung und die Drohung für sie selbst hat. Die Auswirkungen auf die Gegenpartei kann sie sich unter diesem Blickwinkel kaum vorstellen. – Die bedrohte Partei hingegen sieht nur die eventuellen Schadensfolgen bei Erfüllen bzw. Nichterfüllen der ausgesprochenen Forderungen. Sie meint, nur zwischen zwei Übeln wählen zu können. Die taktischen Intentionen der drohenden Partei kennt sie nicht.

Zum besseren Verständnis der Drohmanöver müssen wir deshalb die Perzeptionen, Absichten und Einstellungen der *drohenden* Partei von der *bedrohten* Partei unterscheiden und einander gegenüberstellen. Gleichzeitig verdeutlicht diese Gegenüberstellung, wie sehr die gegenseitige Kommunikation Missdeutungen ausgesetzt ist und darum zur weiteren Verschärfung des Konfliktes beiträgt. – Das Geschehen auf dieser Eskalationsstufe muss noch im Zusammenhang mit überhöhtem Stress gesehen werden, in dem die Konfliktparteien ihre Entscheidungen treffen und sich gegenseitig immer mehr unter Druck setzen. Überdies nehmen durch den Stress die irrationalen Momente in den Konfliktparteien zu: Es kostet sie grosse Anstrengung, ihre Entscheidungen gut abzuwägen und die Folgen zu überdenken. – Für diese Eskalationsstufe gelten die beobachteten Mechanismen bei «Krisen-Entscheidungen», wie sie vor allem von R. North (1962), O. Holsti, R. Brody und R. North (1964), R. North und J. Triska (1965), Ch. Hermann (1969), G. Paige (1969), usw. beschrieben worden sind.

Nach Ch. Hermann (1969 und 1972) sind drei Elemente für eine Krise bestimmend:

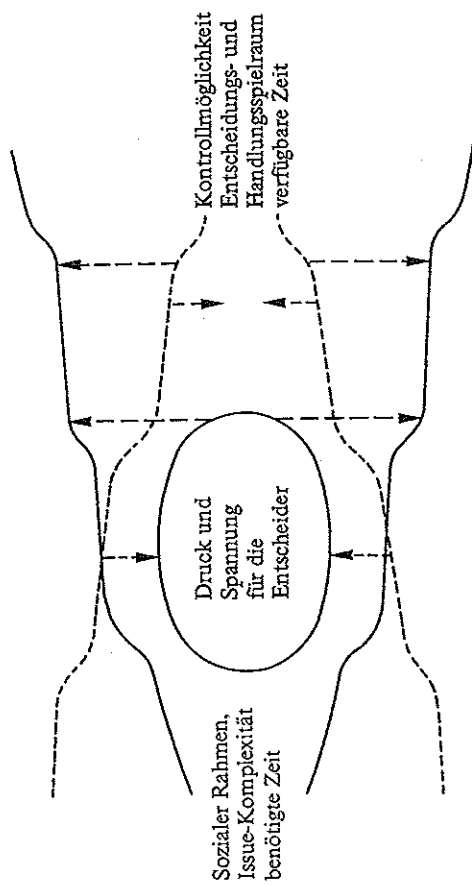
1. den Entscheidern erscheinen die Fundamentalwerte einer grossen Gefährdung ausgesetzt,

2. sie haben nur wenig Zeit verfügbar, um ihre Entscheidung zu treffen, und
3. sie können die Bedingungen und Folgen ihrer Entscheidungen und Handlungen kaum vorhersehen; es ist mit vielen Überraschungen zu rechnen.

Dadurch sind die Konfliktparteien als Entscheider grossen Spannungen ausgesetzt und es werden diejenigen pathologischen Denkweisen, Einstellungen und Verhaltensformen gefördert, die wir bei den einzelnen Eskalationsstufen ausführlich beschrieben und analysiert haben. Unter diesem Stress fühlen sich die Konfliktparteien immer mehr in die Enge getrieben: Einerseits engen sie einander selbst ein, und andererseits tritt kognitive Verengung, Bewusstseinsverengung auf (siehe vor allem R. Jenkins, 1968). Hinsichtlich der Entscheidungssituation sind die Konfliktparteien mehreren Scherenbewegungen ausgesetzt:

- Einerseits wird die soziale Arena im Konflikt immer grösser, unübersichtlicher und komplexer – weil vielschichtiger –, andererseits wird die totale soziale Situation immer weniger kontrollierbar und steuerbar. Die sogenannte «dämonisierte Zone», in der die ungewollten (und unbewussten) Folgen des Handelns auftreten, wächst an und wird grösser als der von den Parteien beherrschbare Bereich. Dies bewirkt grosse Spannungen bei den Konfliktparteien, weil sie die Wirkungen ihrer Taten nicht mehr überschauen können, dennoch aber von der Gegenseite dafür verantwortlich gemacht werden!
- Einerseits werden auch die Streitfragen komplexer und gewichtiger, und es tritt eine Verlagerung bei der Issue-Komplexität auf: Es kommen jetzt keine neuen Streitpunkte mehr hinzu, die bestehenden werden jedoch starrer. M. Deutsch (1969) nennt dies «Issue-Rigidity», d.h. die Parteien versteifen sich auf diese Punkte und sind nicht imstande, sich mit alternativen Punkten auseinanderzusetzen und ihre eigenen Fragen fallen zu lassen. Andererseits beschneiden die Konfliktparteien einander die Entscheidungs- und Handlungsmöglichkeiten. Sie treiben gleichsam in einen immer schmäler werdenden Gang. Ch. McClelland (1962) rückt diese Tatsache sogar in den Mittelpunkt seiner Konfliktanalyse: Er versucht aufzuspüren, welche «Entscheidungs-Gelegenheiten» («decisional opportunities») die Konfliktparteien bei kritischen Momenten im Konflikt ungenutzt gelassen haben, bzw. inwiefern die Parteien einander Entscheidungsmöglichkeiten genommen haben.
- Schliesslich räumen die Konfliktparteien einander immer weniger Zeit ein, um Entscheidungen gut abzuwägen und auf alle Konsequenzen zu prüfen; vor allem mit dem Aufkommen der Drohstrategien wird der Zeitdruck sehr gross; gleichzeitig erfordern die Entscheidungen jedoch mehr Zeit, weil sich aus ihnen schwerwiegende Konsequenzen ergeben, weil der Tatbestand unübersichtlicher und gefährlicher wird und weil auch die soziale und geistige Existenz der Entscheider selbst auf dem Spiele stehen.

Diese Scherenbewegungen können wir graphisch so symbolisieren (Figur 10.9): Bei den Konfliktparteien treten gleichzeitig Druck und Spannung auf. Dies erfor-



Figur 10.9: Scherenbewegung in Krisensituationen

dert bei den Entscheidern grosse «Frustrationstoleranz»; sie müssen imstande sein, grosse Gegensätze innerlich zu überschauen, um eine Entscheidung aus ihrer eigentlichen Identität heraus zu treffen. Die Gefahr ist aber gegeben, dass von Mal zu Mal weniger «Ich-hafte» Entscheidungen getroffen werden, weil sich die Parteien mitreissen lassen. Ihr Handeln wird panisch, unausgeglichen, überstürzt, stereotyp und rigide. Solche Krisensituationen wirken sich desintegrierend auf die Identität der Konfliktparteien aus. An die Stelle der wahren Identität eines sozialen Organismus tritt ein illusionäres Selbstbild, das desto fanatischer behauptet und verteidigt wird, je widersprüchlicher es in sich selbst ist.

So wächst die Bereitschaft der Konfliktparteien, im weiteren Verlauf alles auf alles zu setzen. Sobald der Konflikt auf die siebte Stufe gelangt, gibt es für die Parteien aus eigener Kraft kaum noch ein Zurück.

Die *Perzeptionen* der Konfliktparteien im allgemeinen: Im Selbstbild und Fremdbild der Konfliktparteien ist keine wesentliche Veränderung aufgetreten, denn die Bilder von Licht und Schatten, bzw. Engel und Teufel sind nur weiter gefestigt und weitaus schematischer: Weil der Gegner nur Exemplar einer verwerflichen Macht schlechthin ist, sind die Personen auswechselbar geworden (D. Senghaas, 1970).

Im übrigen richten nun die Konfliktparteien alle Aufmerksamkeit auf das wahrnehmbare Verhalten des Gegners. Dieses erscheint ihnen besonders aggressiv. Das eigene Verhalten wird jedoch nur als *Reaktion* auf den Druck des Geg-

ners gesehen. Man sieht sich selbst vordergründig als «Reagierenden». Die Gegenseite wird darum für die Verschlechterung der Situation verantwortlich gemacht.

Motivationen und Einstellungen: Die Konfliktparteien sind auf dieser Stufe besonders wenig zu Konzessionen an die Gegenseite bereit. Als Drohende greifen sie zu Mitteln, die extreme Forderungen mit schweren Folgen verknüpfen. Es geht ihnen um «ja oder nein», nicht um eine eventuelle Zwischenlösung. Durch die gegenseitig erlittenen Frustrationen sind die Konfliktparteien der Auffassung, dass sie nur durch Unbeugsamkeit glaubhaft sein können (H. Kahn, 1965). Für die bedrohte Partei stellt sich die Situation ähnlich dar. Sie meint, jetzt keine Schwäche durch Nachgiebigkeit zeigen zu dürfen, um nicht in der Zukunft überannt und überwältigt zu werden (G. Snyder, 1960). Sie fürchtet, durch Konzessionsbereitschaft Selbstrespekt einzubüssen (siehe dazu auch E. Goffman, 1955). Diese Preisgabe der Flexibilität trägt zur weiteren Totalisierung des Konfliktes bei – ähnlich den für Stufe fünf beschriebenen Mechanismen. So manipulieren sich die Parteien zumeist vor den Augen einer breiteren Öffentlichkeit in Positionen, die ihnen später ein Nachgeben erschweren. Sie haben sich und ihren Ruf als Partei öffentlich festgelegt und meinen, nicht mehr davon abweichen zu können. Th. Schelling beschreibt diesen Vorgang am Beispiel von Gewerkschaftsführern, die sich gegenüber ihren Mitgliedern auf Forderungen festlegen und demzufolge in der späteren Verhandlung auf diese Forderungen psychologisch fixiert sind. M. Deutsch und R. Krauss (1962) haben nachgewiesen, dass in solchen Fällen die Verhandlungsergebnisse für alle Beteiligten schlechter sind und dadurch Anlass für weitere Frustrationen und Drohaktionen sind.

Eine der wirksamsten Drohformen ist für die «Machtlosen» in einer Organisation, z. B. die Studenten einer Fachhochschule, das Einschalten der Meinungsmaschinen in Aussicht zu stellen. Die leitenden Stellen der Fachhochschule waren sich dessen bewusst, dass durch einseitige Information ein Schaden entstehen könnte, der durch Gegenmassnahmen der Public Relations nicht mehr gutzumachen wäre. Sie fürchteten, mit irgendwelchen schwer beweisbaren Anschuldigungen überrascht zu werden, die dem Ansehen der jungen Fachhochschule sehr schaden könnten, auch wenn sie unwahr wären. Dennoch wich das Kuratorium nicht von seinem eingenommenen Standpunkt ab. Daraufhin gaben einige Studenten gezielt einige Informationen an die Presse weiter, die von dieser begierig aufgenommen und publiziert wurden. Erst dann schien der Leitung die Lage ernst genug, um eine Änderung ihres Kurses zu überdenken.

Das Spielen mit Gefühlen der Angst ist eine der fatalen Erscheinungen der sechsten Eskalationsstufe. Angst bewegt dann die Parteien zu mehr irrationalen Verhalten, dessen Auswirkungen sich der Kontrolle der Agierenden entziehen.

Die drohende Konfliktpartei will die Situation total kontrollieren. Durch die Drohung meint der Droher, der anderen Seite die Konditionen für das Handeln einseitig diktieren zu können. Für die bedrohte Seite wirkt sich diese Strategie anders aus, als der Droher in erster Linie erwartet. Als Bedrohter erlebt man sich

durch ein Ultimatum und androhte Sanktionen eingeengt und festgenagelt. Es scheint, dass man keine anderen Handlungsmöglichkeiten hat als die vom Gegner vorgegebenen. Dies bewirkt beim Bedrohten Gefühle der Ohnmacht, die sich bis zur besinnungslosen Wut steigern können. Er will jetzt vor allem dieser Ohnmacht entgehen. Nötigenfalls greift er zu irrationalen Mitteln, die ihm auch selbst schaden. Die Drohung bewirkt eine massive Gegendrohung. Wie J. Raser und W. Crow (1966) anhand von Simulationen im mikro-sozialen Bereich nachgewiesen haben, führt Drohung immer zur exzessiven Zunahme der Gewalt. Die Konfliktparteien verlieren dadurch die Kontrolle der Situation zur Gänze, anstatt, wie sie anfänglich meinten, ihre Kontrolle der Situation vergrössern zu können. Bei der Darstellung der Selbstbindungsmanöver werden wir diesen Effekt noch von einer anderen Seite her beleuchten.

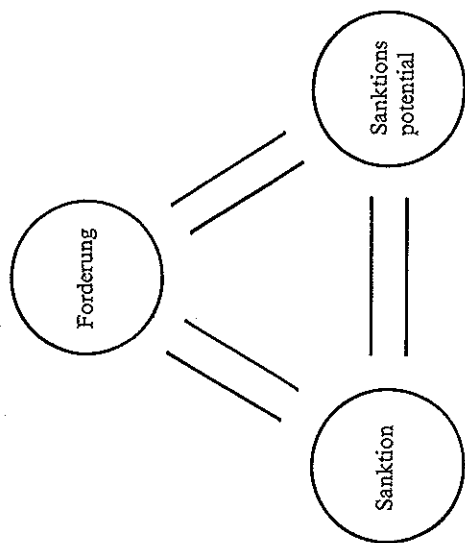
In einem grossen Konzern waren neue Lohnverhandlungen begonnen worden. Die Gewerkschaften stellten Forderungen, die weit über der von der Regierung zugestandenen Marge lagen und von der Unternehmensleitung abgewiesen worden waren. Nach verschiedenen Verhandlungsrounds gerieten die Parteien in eine Sackgasse. Nun wurden alle verfügbaren Register gezogen, die breiteste Öffentlichkeit wurde in die Sache einbezogen, mit Ausnahme von Regierungsstellen. Schliesslich drohte die Gewerkschaft, eine Division des Konzerns, die Bierbrauerei, in der Zeit vor Weihnachten zu bestreiken. Diese Zeit ist wegen der Produktion für die Feiertage eine der wichtigsten. Um diesen Drohungen Nachdruck zu verleihen, wurden einzelne Betriebe aus der Division gezielt – und mit aller Härte – bestreikt. Beide Parteien konfrontierten einander mit einer besonders unangelegigen Haltung und betrachteten die Geschehnisse in diesen ausgewählten Betrieben als Präzedenzfälle für den Konzern. In Mitgliederversammlungen, mit Erklärungen vor Presse, Radio und Fernsehen wurden massive Drohungen ausgesprochen. Die Verhandlungsführer der Gewerkschaften erklärten, dass sie wegen der im kommenden Frühjahr bevorstehenden Wahl von Gewerkschaftsfunktionären wüssten, dass sie ihre Forderungen absolut durchsetzen müssten, um Chancen für die Wiederwahl zu haben. Die Unternehmenseite drohte mit grossen Aussperrungen, mit dem Schliessen ganzer Betriebe, Produktionsverlagerungen usw. und war dazu übergegangen, einen kleinen Betrieb tatsächlich stillzulegen. Alle Seiten hatten in ihren Drohungen – sozusagen in grossen Schaumanövern – ihr ganzes Machtarsenal aufrollen lassen, um einzuschüchtern. Beide Seiten wollten so entschlossen und fest erscheinen, dass sie auch in Zukunft mit Drohaktionen glaubwürdig erscheinen konnten und damit eine Abschreckungswirkung auf den Gegner auszuüben. In wenigen Tagen eskalierte der Konflikt bis zur siebten Stufe.

Dem Drohen liegt nämlich ein paradoxes Denken zugrunde. Die ausgesprochene Drohung bezweckt, den Gegner von einem Gewaltstreich abzuhalten. Zumeist gehen die drohenden Parteien davon aus, dass sie Gewalt in Aussicht stellen müssen, um gerade diese Gewalt nicht anwenden zu brauchen. Will diese Abschreckung jedoch wirksam sein, dann müssen die Drohenden auch die unerwün-

schteste der Reaktionsweisen des Gegners in die Sanktionen einkalkulieren. Drohstrategien gehen darum immer von der ungünstigsten der Möglichkeiten aus, vom «greater-than-expected-threat». D. Senghaas (1970) spricht in diesem Zusammenhang von «overdesign»; durch diese «pessimistische Antizipation» wird schlussendlich gerade die soziale Wirklichkeit heraufbeschworen, die das Abschreckungsdenken eigentlich verhindern wollte.

Manchmal dient eine Drohung nur dazu, eine Aggressionsabsicht zu verbrämen: Um den Gegner anzugreifen zu können und selber doch nicht als Angreifer verurteilt zu werden, wird manchmal eine unerfüllbare Forderung ausgesprochen; entspricht der Bedrohte dieser Forderung nicht, dann «ist er zum Angriff legitimiert». Der Angriff ist eine «Straf-Expedition», weil ja der Gegner der Forderung nicht entsprochen habe. – W. Milburn (1977) weist darauf hin, dass der *Bedrohte* dazu neigt, die Drohung als Alibi für Aggressionsabsichten des Drohers zu perzipieren. Zusätzlich wirken beim Bedrohten noch andere Perzeptionsmechanismen. D. Senghaas (1970) spricht von «overperception» und «overreaction». Der Bedrohte antizipiert seinerseits Wirkungen, die der Droher vielleicht erst für später vorgesehen hat. Als bedrohte Partei meint man, diese Absichten bereits jetzt erkennen zu können. Auf diese seine eigene Antizipation reagiert der Bedrohte.

Die drohende Partei ist sich bestimmter Risiken bewusst. Um nach ihrer Meinung Gewaltausbrüche zu verhindern, droht sie mit einem viel höheren Gewaltmass als Sanktion. Auch um den Gegner einzuschüchtern und ihn über seinen Handlungsspielraum irrezuführen, müssen die Parteien «überdrohen» (J. Niezing, 1971). Die Denkweise der Abschreckung ist, wie G. Snyder (1960) betont, «rational» irrational. Zum Teil geschieht dies bewusst, zum andern Teil tritt Irrationalität unbewusst auf. H. Kahn (1965) und K. Deutsch (1968) weisen darauf hin, dass oft bewusst Irrationalität zur Schau getragen wird, um sich somit als unnachgiebig und für rationale Beeinflussung unzugänglich zu geben. H. Kahn und K. Deutsch haben in dieser Hinsicht die Denkweise des «chickens game» analysiert, in dem junge Männer in Autos aufeinander los rasen und den Gegner zum Nachgeben zwingen wollen und sich dabei betont irrational verhalten. Sie setzen dunkle Brillen auf oder trinken ostentativ vor dem Start Alkohol, nur um der Gegenseite zu verstehen zu geben, dass sie sicher nicht vernünftig reagieren und als erste ausweichen werden. Irrationalität wird also bewusst «rational» eingesetzt. – D. Senghaas (1971) nimmt die *unbewusst* auftretende *Irrationalität* der Konfliktparteien zum Masstab für den Eskalationsgrad: Je mehr die Konfliktparteien eigenen Schaden in Kauf nehmen, der um vieles höher sein kann als der zu erwartende Nutzen aus dem Erfüllen der Forderung, desto glaubwürdiger erscheinen die Drohungen. Die drohende Partei kann nicht alles fordern, sondern muss einige *Grenzen der Plausibilität und Proportionalität* wahren, wenn die Drohung vom Gegner ernst genommen werden soll. Denn wenn der Bedrohte an der Ernsthaftigkeit des Drohers zweifelt, negiert er die Drohung oder geht zur Gegen-drohung bzw. zum tatsächlichen Gegenangriff über. Als Überlegungen der Proportionalität führt Th. Milburn (1977) u.a. an (Fig. 10.10):



Figur 10.10: Das Drohungsdreieck

- wenn der Droher mehr fordert, als der Bedrohte mit grossen Anstrengungen erfüllen kann, dann wird die Drohung als Alibi für einen Angriff gesehen. Der Droher, der ernsthaft erscheinen möchte, hütet sich vor dem Überfordern;
- wenn die Forderung und die angedrohte Sanktion in ihrem Ausmass unangemessen sind, d.h. wenn die Forderung für die angedrohten Sanktionen entweder viel zu gering («Wenn du nicht deine Hausaufgaben machst, spreng ich das Haus in die Luft!») oder viel zu gross («Wenn du nicht dem Christentum abschwörst, musst du dein Taschentuch als Pfand geben!») ist; und doch muss «überdroht» werden, um zu verhindern, dass der Bedrohte die Drohung negiert;
- wenn der Droher offensichtlich nicht über das Sanktionspotential verfügt, das für das Ausführen der angedrohten Sanktion notwendig ist.

Oft wird zur Erhöhung der Glaubwürdigkeit die Ausführung der Sanktionen «dosiert», d.h. sie erfolgt in Teilschritten. Bei der Einführung von Flugzeugen 1975 bis 1978 war zu beobachten, dass ein Wechsel in dieser Strategie erfolgte. Anfänglich hatten die Terroristen mit totalen Sanktionen gedroht, etwa mit dem In-die-Luft-Sprengen des Flugzeuges, wenn das Ultimatum abgelaufen ist. Später haben andere Kaper gedroht, jede Stunde einem anderen Geisel-Passagier eine Verwundung zuzufügen und Beweise dafür zu geben, um schlussendlich mit dem Verstreichen der Ultimatumfrist das ganze Flugzeug und sich selbst zu vernichten. Die letzte Drohungsform hat viel mehr Glauben gefunden als die erstere. Mit diesen Befunden stimmen auch die Ergebnisse von B. Russett (1969), A. George, D. Hall und W. Simons (1971) überein.

Ausschlaggebend für die Proportionalität ist immer die *Perzeption des Bedrohten*. Wenn dieser findet, dass Drohung, Forderung und Drohungspotential in

keinem realistischen Verhältnis zueinander stehen, dann ist die Glaubwürdigkeit der Drohung nicht gegeben. Der Droher bemüht sich deshalb, sich in den Bedrohten hineinzuversetzen. Die eigenen Perzeptionen des Drohers, die grossen Verzerrungen ausgesetzt sind, hindern ihn jedoch, sich wirklichkeitsgemässe Vorstellungen von den Überlegungen seiner Gegenpartei zu bilden. Beide Seiten stellen aber andere Aspekte aus dem Gesamtkomplex der Drohaktivitäten in den Mittelpunkt ihrer Aufmerksamkeit. Der Droher konzentriert sich darauf, was das Erfüllen der Forderung für ihn bedeutet. Für den Bedrohten steht in erster Linie auf dem Spiel, welche Freiheiten er durch die Drohung verlieren könnte. Der Droher sieht den Nutzen beim Erfüllen seiner Forderung vorrangig, der Bedrohte hingegen die Folgen seines Nachgebens. Der Bedrohte zieht überdies weitreichende Schlüsse bezüglich der vermeintlichen Absichten des Drohers, die hinter dessen Forderung stehen und richtet sich weitaus weniger auf das Sanktionspotential.

Damit haben wir uns dem wichtigsten Aspekt der Drohmanöver genähert, nämlich der *Glaubhaftigkeit der Drohung und des Drohers*. Wenn der Bedrohte die Drohung nicht ernst nimmt und dies öffentlich zeigt, hebt er die Denkwaise des Drohens aus den Angeln. Er würde dann den Droher zwingen, seine Drohung auszuführen, nur um als Droher wieder glaubwürdig zu sein. Weil die angedrohte Sanktion eine Folge für die Zukunft ist, macht sich der Droher davon abhängig, dass der Bedrohte ihm die Ausführung der Sanktionen wirklich zutraut. Der Droher muss deshalb mit verschiedenen Aktionen seine Glaubhaftigkeit als Droher vergrössern. Gerade diese Manöver sind es, die den Konflikt auf dieser Stufe der Eskalation prägen und in der Folge beinahe irreversibel machen. Die angeführte «Einbahn-Dynamik» wächst erheblich an.

Wir haben anfangs bereits erwähnt, wie sich Gewerkschaftsführer vor den Augen ihrer Mitglieder auf bestimmte Verhandlungspositionen festlegen, an die sie für den weiteren Verlauf gebunden sind. Sie haben also keinen Entscheidungsspielraum mehr. Darin liegt ja das Paradoxe der Selbstbindung: Um mehr Macht über den Gegner zu gewinnen, macht man sich selbst mehr abhängig!

Am häufigsten sind die folgenden Manöver der Selbstbindung zu beobachten (siehe dazu im besonderen Th. Schelling, 1960 und 1972; B. Russett, 1963; H. Kahn, 1965).

- Die Forderung wird mit besonderem Pathos verkündet. Damit will der Droher Öffentlichkeit Wirkung erzielen. Der Bedrohte kann die Drohung nicht schlechthin negieren. Gleichzeitig bekundet der Droher, dass er sich mit der angedrohten Sanktion auf die erwähnten Folgen festlegt. Die ganze Handlung wirkt als «rituelle Aktion».

- Forderung und Sanktionen werden als absolut und unverrückbar zum Ausdruck gebracht; damit wird von vornherein Feilschen oder Suche nach einer dritten Lösung von der Hand gewiesen. Es werden Rigidität und Unbeugsamkeit ausgedrückt.

- Die Selbstbindung des Drohers an die Forderung und die Sanktion wird zur Schau gestellt, indem man sich bei Nicht-Ausführung selbst der Lächerlichkeit

preisgibt (Hitler: «Ich will Maier heissen, wenn ich nicht...!») oder anderen Selbst-Sanktionen aussetzt, z. B. mit dem Rücktritt drohen, mit Schaden für sich selbst usw. Wenn sich die Kaper eines Flugzeuges derselben Gefahr wie die Geiseln aussetzen, dann drückt dies ihr unwiderfliches «selfcommitment» aus.

- Die Droher engen sich auf wenige Handlungsalternativen ein, d. h. sie beschränken sich selbst vor den Augen der Öffentlichkeit den Entscheidungsspielraum. Damit legt sich der Droher nicht auf irgendwelche, unbestimmte Aktionen fest, sondern auf genau angegebene Massnahmen; M. Deutsch und R. Lewicki (1970) sprechen hier vom «Selbst-Einsperren» («locking in»-Effekt).

- Die Droher manövrieren sich in Situationen, in denen sie sich deutlich so engagieren, dass sie im weiteren Verlauf automatisch gezwungen sind, die angedrohten Massnahmen auszuführen. Th. Schelling (1958), G. Snyder (1960) und D. Frei (1970) weisen auf die Bedeutung solcher «Stolperdrähte» («trip wires») hin, die z. B. so wirken, dass sich eine Partei erst durch ökonomische und kulturelle Aktivitäten in einem Land stark engagiert, so dass ein Angriff auf dieses Territorium wie ein Angriff auf die eigene territoriale Unabhängigkeit beantwortet werden muss; gemäss der militärischen Strategie der Stolperdrähte bewegt man erst Truppenteile in ein gefährdetes Gebiet, so dass jede Gefährdung dieser Truppen als Bedrohung der gesamten Streitkräfte ausgelegt wird.

- Die Droher «brennen hinter sich die Brücken ab», d. h. sie schneiden sich selbst Ausweich- oder Rückzugsmöglichkeiten ab und zwingen sich zu einem «Vorwärts-um-jeden-Preis». Wenn jemand auf diese Weise den anderen überzeugt, dass er rücksichtslos und leichtsinnig ist und sich selbst die Möglichkeit des Nachgebens abgeschnitten hat, dann kann er daraus einen Vorteil gewinnen, vorausgesetzt, dass der Gegner rational ist (A. Rapoport, 1972).

Damit eine ausgesprochene Drohung nicht als verbales Schattenboxen abgetan wird, sieht sich der *Droher* gezwungen, seine Entschlossenheit unter Beweis zu stellen, indem er in kleiner Dosierung doch Gewalthandlungen durchführt. Auch hier tritt die paradoxe Natur der Drohstrategie deutlich zu Tage: Weil der Droher grössere Gewaltanwendung mittels der Drohstrategie verhindern möchte, sieht er sich zu kleineren Gewalttaten gezwungen, nur um glaubwürdig zu erscheinen! Dies beweist aber – in der Perzeption des Bedrohten – die Aggressionsabsicht des Drohers und provoziert Gegengewalt. Diese muss stärker bemessen sein, wenn sie den Effekt der Gegenabschreckung haben soll. So steigert sich die Gewalt ungewollt im Wechselspiel des gegenseitigen Überdrohens.

Für den *Bedrohten* bemisst sich die Ernsthaftigkeit und Glaubwürdigkeit des Drohers nach etwas anderen Gesichtspunkten. Nach W. Kaufmann (1956) prüft der Bedrohte vor allem die Sanktionskapazität des Drohers und seine Bereitschaft, dafür selbst Kosten in Kauf zu nehmen. Weiter orientiert er sich am Verhalten des Drohers in der Vergangenheit. D. h. er prüft die Konsistenz von verbalem und non-verbalem Verhalten des Gegners und zieht aus eigenen Vorur-

teilen Schlüsse in bezug auf die weiterreichenden Intentionen des Droher (Ch. Hermann, 1969). Es wird dann ein höheres Mass der Aggression hineininterpretiert als es beim Droher tatsächlich gegeben ist. – Im Grunde wirken hier die Mechanismen der pessimistischen Antizipation. Ähnlich stellt auch H. Kahn (1965) die Perzeptionen des Bedrohten dar. Er betont die Wichtigkeit von Präzedenzfällen aus der Vergangenheit: Wenn sich der Droher bereits früher irrational und hart verhalten hat, dann nimmt der Bedrohte dies auch für die Zukunft an. Aus diesem Grund arrangieren die Droher auch künstliche Präzedenzfälle: Wo der Bedrohte an der Intention des Droher zweifelt, kann er die Bereitschaft des Droher «austesten» (Th. Milburn, 1971) und sich so verhalten, dass es sich an der Grenze der Provokation bewegt. Für den Droher stellt sich dies als «eindeutige Provokation» dar und veranlasst ihn zum Zuschlagen. – Dies ist ein wahrer Tanz auf dem Vulkan, dessen Folgen für die Konfliktparteien bereits nicht mehr abzusehen sind. Die Droher selbst meinen, dass ihre eigenen Aktionen noch ziemlich rational sind, dass jedoch die Reaktionen des Bedrohten unberechenbar seien, wonach er für die weiteren Folgen verantwortlich ist.

Die erwähnte Selbstreinigung der drohenden Partei hat fatale Wirkungen. Neben der zunehmenden kognitiven Komplexitätsreduktion engen die Konfliktparteien einander die Denk- und Verhaltensalternativen drastisch ein. Eine Drohung konditioniert in erster Linie das Verhalten des Bedrohten: Der Droher lässt ihm keine andere Wahl als die vorgegebene. Für den Bedrohten werden die Wahlmöglichkeiten begrenzt. Auf den ersten Blick scheint es, als ob der Droher grosse Macht über den Bedrohten ausübe, weil er die Konditionen festgesetzt hat, die der Bedrohte respektieren muss. Der Droher hat für sich den Vorteil des «ersten Zuges» beansprucht und den Bedrohten unter Zugzwang gebracht. Th. Schelling (1958) weist jedoch darauf hin, dass damit der Droher vom Bedrohten abhängig wird. Denn durch die Aktionen der Selbstbindung macht er sein Verhalten (die Sanktionsmassnahme) vom Verhalten des Bedrohten abhängig. Indem der Droher dem Bedrohten den «zweiten Zug» zuweist, hat der Droher selbst keinerlei Wahlmöglichkeiten mehr. M. Deutsch und R. Lewicki (1970) charakterisieren dies als «Manöver, um sich selbst in die Rolle des Reagierenden» zu begeben. Droher und Bedrohter sind darum aneinander gebunden. Auch wenn die drohende Partei kurze Zeit die Illusion der Macht hat, so muss sie doch danach erleben, dass sie sich in den Manövern der Selbstbindung der Freiheit begeben hat. Der paradoxe Charakter der Drohstrategien verbirgt oft den wahren Sachverhalt. Weil sie sich einmal dazu entschieden haben, Gewalt anzudrohen, müssen sie die zwangsläufigen Konsequenzen in Kauf nehmen – oder grundsätzlich aus dem Teufelskreis der Drohmanöver ausbrechen. Und obschon die Droher grösserer Gewalt vorbeugen wollten, werden sie in der Folge (ungewollt und unbewusst) mit einer Gewaltzunahme konfrontiert, für die sie nicht sich, sondern den Gegner verantwortlich machen. K. Deutsch (1968) fasst die indirekten Folgen derartiger Drohstrategien als «acht Denkfehler der Drohung und Abschreckung» zusammen:

1. die Parteien verstricken sich in kurzfristiges, Ad-hoc-Denken,
2. die Droher wecken den Eindruck, dass ihr ursprüngliches Ziel weit mehr Wert besitzt und damit alle Kosten rechtfertigt,
3. man behandelt nur noch isolierte Einzelfälle und verliert das grössere Ganze aus dem Bewusstsein,
4. die Parteien leben in dem Wahn, dass sie die Situation völlig unter Kontrolle hätten,
5. die Parteien übersehen den kumulativen Effekt aller Drohungen
6. und meinen, auch unter schwerem Stress noch rational zu handeln,
7. die Parteien gehen von der prinzipiellen Ungleichheit der Parteien aus
8. und meinen, dass sich die Motive der Gegner nie ändern könnten.

Diese Denkfehler wirken nach unserer Erfahrung in zwei Richtungen: einerseits gebären sie neue Drohmanöver, andererseits treten sie als Folge der Drohhandlungen auf und werden weiter gefestigt. Sie können auch nach dem Abflauen des akuten Konfliktes nur schwer überwunden werden.

Im Gesamtbild zeigt sich auf dieser Stufe ein sprunghaftes Anwachsen der Gewalt. Eigentlich pflanzt sich die Gewalt wie ein Krebsgeschwür in einem todbringenden Wachstum fort. Für die Konfliktparteien wird die Kontrolle über das eigene Verhalten und über die Gesamtsituation praktisch unmöglich. Unter dem zunehmenden Stress desintegriert das Parteiensystem oft zu kleineren Einheiten: Das Gewalthandeln ist im Falle Nordirlands zu einem sich selbst perpetuierenden Geschehen geworden und hat sich in den «grass-roots-movements» weitgehend von der Dynamik des ursprünglichen politischen Geschehens abgelöst. Darum kann auch ein politischer Lösungsprozess zunächst nicht das Gewaltausmass beeinflussen. Im Gegenteil: die verselbstständigten Gewaltmaschinen sehen sich durch politische Annäherungen in ihrer Existenz gefährdet und müssen sich darum gegenseitig unter Beweis stellen. D. Senghaas (1970) hat nach unserem Urteil zu Recht darauf hingewiesen, dass die Anwendung von Drohstrategien allgemein gesellschaftliche Aggressionen mobilisiert und legitimiert. Durch die Beziehungen zwischen den Parteien werden die Hassgefühle innerhalb der Parteien gegenseitig verstärkt und alle gemeinsam nach aussen gerichtet. Durch die «soziale Ansteckung» werden die untereinander vorhandenen Antipathien und Aggressionen zugleich auf einen gemeinsamen, externen Feind gerichtet. Diese gemeinsame Ausrichtung führt gleichzeitig zu einer gegenseitigen Verstärkung. J. Dash (1966) hat auf der Grundlage der Systemlehre diese Erscheinungen im Sozialen untersucht und mit denen des Magnetismus verglichen. Die von ihm aufgezeigten Analogien zwischen beiden Bereichen sind erstaunlich. So wie die einzelnen Eisenteilchen bei Erhitzung ihre magnetischen Kraftfelder alle gleich ausrichten und dadurch wesentlich steigern, so tritt auch im Sozialen eine «paramagnetische Gleichrichtung» der einzelnen negativen Einstellungen und die Bildung eines «Gesamt magnetfeldes» auf. J. Dash erklärt das Entstehen des «sozialen Paramagnetismus» aus den Interaktionen innerhalb der Konfliktparteien:

Jedes Individuum erlebt, dass seine Reaktionen auf das Feindverhalten denen der anderen Gruppenmitglieder ähnlich sind. Dies wirkt verstärkend für die Einzelpersonen, es fördert und beschleunigt Konsensbildung. «Auf diese Weise bestärkt und verstärkt die Gruppe die Einstellungen und Aktionen der Individuen und die Reaktion der Gesamtgruppe ist heftiger als die Reaktion eines durchschnittlichen Gruppenmitgliedes, das isoliert reagieren würde», schreibt J. Dash (p. 143). Koalitionsbildung steht nunmehr auch unter dem Zeichen der gegenseitigen Resonanz, die zu einer Gesamtverstärkung der Impulse führt. Die Konfliktparteien versuchen, auf die Umgebung starken Einfluss zu gewinnen, weil Sympathisanten als Ausweitung der Machtbasis gesehen werden. Sie wirken in das soziale Umgebungsfeld so hinein, dass sie starke Bindungen oder eindeutige Abstossung bewirken. Koalitionspartner werden als Erweiterung der eigenen Einflussphäre gesehen und manipuliert. Ähnlich spricht auch T. Jurriaanse (1978) davon, dass die Parteien in Analogie zum Magnetismus Kräfte-Linien und (magnetische) Kraftfelder aufbauen und absichern, die danach als Gesamt-Machtssystem operieren. Im Grunde trifft eigentlich erst hier die Bezeichnung «psychosoziale Mechanismen» für stereotype Verhaltensweisen ganz zu, nachdem diese Strebungen und Emotionen der Konfliktparteien nicht nur zum animalischen Niveau abgesunken sind, sondern unter das Animalische zum Mechanischen. Auf jeden Fall sind die typischen Denkweisen der Konfliktparteien auf der sechsten Stufe so zu verstehen, als ginge es bloss um das Manipulieren von Massen und Quantitäten, wobei kaum mehr menschliche Werte hemmend wirken. Durch die gegenseitige Einengung im Entscheidungsspielraum werden Fragen der Macht in den Mittelpunkt gerückt: Der Droher muss wissen, dass er die angedrohte Sanktion nötigenfalls in die Tat umsetzen kann; und der Bedrohte untersucht fieberhaft, ob er über genügend Gegenmacht verfügt, um die angedrohten Folgen zu verhindern oder zur Gegenoffensive überzugehen. Das Denken der Parteien wird von Machtüberlegungen korrumpiert. Dies prägt auch das Verhalten in den nachfolgenden Eskalationsstufen.

Die wichtigsten Aspekte der sechsten Eskalationsstufe sind also:

- In den Perzeptionen werden die Selbstbilder und Feindbilder weiter fixiert,
- die Bilder werden schematisch, die Personen erscheinen als blosse Repräsentanten von Kategorien und als individuell auswechselbar,
- zwischen der Erlebniswelt des Drohers und des Bedrohten treten unüberbrückbare Diskrepanzen auf, welche die Kommunikation zwischen den Parteien unterbinden,
- die Einstellungen der Parteien werden unnachgiebig und absolut,
- die Parteien streben danach, die Gegenseite und die Gesamtsituation unter absolute Kontrolle zu bekommen; Drohungen dienen dem Konditionieren der Gegenpartei, wirken jedoch auch konditionierend auf den Droher zurück
- Drohungen führen zu «overperception», «overreaction» und «overdesign», d.h. zum Überdrohen und zu extremen Fehlschlüssen über die wahren Intentionen der Parteien.

- Irrationalität tritt zwangsläufig auf und bestimmt das Handeln unbewusst, andererseits wird sie auch bewusst zur Schau gestellt,
- der Droher stellt Überlegungen zur «Proportionalität» von Forderung, Sanktion und Sanktionspotential und den Risiken an, die jedoch vom Bedrohten anders perzipiert werden,
- damit Droher und Drohung glaubhaft sind, betont der Droher durch Akte der Selbstbindung, dass es ihm ernst ist,
- der Droher engt die Entscheidungs- und Handlungsspielräume für sich und für den Gegner ein und manövriert sich selbst in eine Position der Abhängigkeit vom Bedrohten,
- die Drohstrategien führen zur Radikalisierung und zum explosiven Wuchern der Gewalt; dadurch neigt die Situation zu Akzeleration und sprunghaften Ausweitung der sozialen Arena.

Drohmanöver wirken nur so lange, als deutlich ist, dass es den Parteien bei allem darum geht, ein noch grösseres Gewaltausmass zu verhindern. Andernfalls würden sie ja sofort zu Aktionen übergehen und nicht erst drohen. Auch wenn die Konfliktparteien nur eine vage Vorstellung davon haben, welchen Gewalten sie auf dieser Eskalationsstufe Tür und Tor öffnen, so wirkt ihre Angst davor doch einige Zeit prohibitiv. Die immanente Dynamik der Eskalation auf der sechsten Stufe drängt jedoch zu einem Überschreiten der nächsten Schwelle. Nur die Ahnung, dass sie sich damit noch grösseren Risiken der Vernichtung aussetzen, kann die Konfliktparteien jetzt davon abhalten.

10.7 Stufe sieben: Begrenzte Vernichtungsschläge

Perzeptionen der Konfliktparteien: Der Einsatz von Drohungsstrategien in der vorbegehenden Phase hat das Sicherheitsgefühl der Konfliktparteien weitgehend erschüttert. Sie neigen dazu, einander alles zuzutrauen. – Jede Partei hat in erster Linie nur noch die eigene Existenzsicherung vor Augen. Sie lässt nur noch die eigene Problemperzeption gelten und misstraut grundlegend anderen Ansichten. Die gegnerische Partei wird in diesem Problemfeld nur als hinderlicher Faktor gesehen, der den Weg zur Problemlösung blockiert. Darum muss jetzt der Gegner durch gezielt dosierte Schläge in seiner Existenz erschüttert werden. In einem derartigen Bild der Gesamtkonfliktsituation kann der Existenz des Gegners kein Platz mehr eingeräumt werden. Die Parteien können sich eine Lösung der Gegensätze bei gleichzeitiger Existenz des Feindes im Grunde nicht vorstellen. Das Problem bliebe nach ihrem Empfinden dabei ungelöst. Eine gemeinsame Anstrengung mit dem Gegner, um in irgendeiner Form den Konflikt kooperierend zu lösen, widerstrebt den Parteien zutiefst.

Mit dem Eintritt in Stufe sieben der Eskalation hat sich das gegenseitige Feindbild abermals entscheidend geändert. Die Konfliktparteien sehen jetzt ihren Geg-

ner überhaupt nicht mehr als Träger humaner Werte bzw. als Träger menschlicher Würde, die letztlich bei aller Aggression doch respektiert werden müsste, sondern sie erleben einander als «verdinglichte», gleichsam unbeseelte, ungeistige Entitäten (A. Mitscherlich, 1964), leblose und gefühllose «Objekte», die ohne moralische Skrupel manipuliert und nötigenfalls auch vernichtet werden können. Diese Perzeption bewirkt grösstmöglichen psychischen Abstand vom Gegner.

Jede Konfliktpartei denkt über den Gegner, der zum störenden Objekt herabgesunken ist, nur noch in Quantitäten des Schadens und der Zerstörung, jenseits von menschlichen Gefühlsdimensionen. Wie K. Deutsch und D. Senghaas (1971) aufzeigen, findet diese Denkweise über den Gegner ihren deutlichen Niederschlag in der Wortwahl der Akteure. Man belegt den Gegner ausschliesslich mit schmutzigen Ausdrücken und spricht über «Endlösung», «Schluss-Machen» mit dem Feind, über das «Austilgen», «Ausrotten» oder «Unschädlich-Machen» des Gegners, als handle es sich um einen Insektenschwarm. Mittels der Inhaltsanalysen von R. White (1949, 1951), O. Holsti (1963) und W. Eckhardt (1965 und 1968) kann die drastische Veränderung in der Wortwahl klar konstatiert werden, die u. a. Ausdruck für die gegenseitigen Perzeptionen ist.

Für Stufen sieben, acht und neun der Eskalation bleiben diese Perzeptionen so bestehen und werden durch das übrige Geschehen wechselseitig gefestigt.

Motivation und Einstellungen: Auf dieser Stufe steht bei den Konfliktparteien die Schädigungsabsicht deutlich im Vordergrund. Nach den Manövern der Drohung und Gegendrohung haben sich die Parteien gegenseitig zu Aktionen gezwungen, mit denen einander gezeigt werden musste, dass man noch Bewegungsspielraum hat. Zum Durchsetzen der eigenen Erreichungsziele reicht dieser Spielraum jedoch nicht mehr aus, weil die andere Partei dabei hindern oder blockieren kann. Die Konfliktparteien erleben deshalb ihre Ohnmacht, bei der Lösung ihrer Sachprobleme voranzukommen. Ihre Bewegungsfreiheit und ihr Wille sind blockiert. – Zum gegenseitigen Schädigen bieten sich Angriffsflächen, die jetzt bewusst genutzt werden. Die Schädigungsschläge – nun zumeist ohne Ankündigung (Androhung) auch als Überraschungssaktionen durchgeführt – erfolgen nicht willkürlich gegen alle möglichen Güter des Feindes. Auf dieser Stufe zielen die Parteien in erster Linie auf die *Sanktionsmacht* des Gegners, die bei den Drohaktionen zur Abschreckung demonstrativ zur Schau gestellt worden ist. Die Zerstörungsschläge sind noch keine unbegrenzten Vernichtungsschläge, sondern dienen dem *Entmachten*. Auf das *Sanktionspotential*, das in den vorhergehenden Phasen akut eingesetzt worden ist und das auch künftig eingesetzt werden könnte, sind die Zerstörungsschläge gerichtet. Darin findet die Gewaltanwendung noch ihre Begrenzung.

Die Sanktionsorgane und Sanktionsmittel, die bei Drohungen und Gegendrohungen eine wichtige Rolle gespielt hatten, sind die Zielscheibe. Bei Konflikten in Organisationen richten sich die (gegenseitigen) Zerstörungsschläge auf Methoden und Instrumente der Organisation, auf Prozeduren sowie die finanzielle Position des Unternehmens, oft auch auf die Legalitätsbasis einer Organisation. Bei einer

Verwaltungsbehörde wurde durch das Offenlegen von Geheimnissen, die zuweilen mit zweifelhaften Akten politischer Macht zu tun hatten, die Legalitätsbasis einer Stadtverwaltung, eines Stiftungsvorstandes oder einer Gewerkschaftsführung usw. wirksam untergraben. Andere Zerstörungsaktionen richteten sich gegen das etablierte Kontroll-System einer Organisation. Systeme der Aufsicht, der Zeit- und Qualitätskontrolle wurden z. B. durch das Vernichten von Stempeln, Personalkarteikarten oder Magnetbändern ausser Wirkung gesetzt. Die Ordnungsdienste wurden offen bzw. anonym bedroht und in ihrer Amtsausübung behindert. In einem Fall konzentrierten sich alle weiteren Angriffe konsequent immer wieder auf die Personalabteilung, die als «Polizei-Geheimdienst» der Organisation dargestellt wurde. Gleichzeitig wurde schlagartig eine Reihe von zweifelhaften Fällen der Personalpolitik vor gerichtliche Instanzen gebracht, es wurden Pressekampagnen organisiert, die Personalstelle mit Aufgaben überhäuft usw. In einem anderen Betrieb wurden die Vorarbeiter und Schichtführer rücksichtslos angegriffen, weil sie als «Bluthunde» der Unternehmensleitung aufgetreten seien. – Die Zielrichtung hängt davon ab, welche besondere institutionelle oder materielle Mittel die Parteien im Konflikt bei den Drohaktionen bisher eingesetzt hatten. In der Regel ist der Konflikt auf diesem Gewaltniveau nicht lange zu stabilisieren.

Durch «pessimistische Antizipationen» neigen die Parteien dazu, das zu vernichtende Drohpotential grösser zu sehen, als es vielleicht tatsächlich ist. Hierin liegt eine bedeutende Ausweitungsgefahr für den Konflikt. Jeder Zerstörungsschlag, der von der Gegenpartei als übertrieben bzw. exzessiv gesehen wird, führt zu einer Vergeltung. Auch der Vergeltungsschlag wird wieder als unangebracht beurteilt und führt zur Erwidierung.

Die Möglichkeit zur Zerstörung von Gütern des Gegners, die mit dessen Machtmitteln identifiziert werden, bietet den Konfliktparteien jetzt eine Ersatzbefriedigung. Der blockierte und gestaute Wille einer Konfliktpartei kann sich durch den Zerstörungsakt entladen. So kann man immerhin im Zerstören gegnerischer Güter Machtausübung erleben, nachdem man keine Macht hat, den Gegner zu beeinflussen bzw. zu dem erwünschten Handeln zu zwingen. Das Zerstören bietet einer Konfliktpartei subjektiv denselben Befriedigungswert als vorher die Macht, dem Gegner Konditionen diktieren zu können. – Der Verlust, den die andere Partei erleidet, wird als eigener Gewinn gebucht, auch wenn dies dem Zerstörer tatsächlich keinen wirklichen Nutzen bringt. Schaden zuzufügen bietet jetzt Befriedigung. Dazu tritt «Funktionslust» beim Zerstören auf und verstärkt das Zerstörungspotential.

Die bestehenden Gegensätze und Spannungen vergrössern sich als Folge jeder weiteren Zerstörungshandlung. Jede Partei versucht, ihre Kraft zu sammeln, um zu einem empfindlichen Schlag gegen den Feind auszuholen. Dadurch konzentriert sie alle Anstrengungen auf das eine Ziel, den Gegner empfindlich verwunden zu können. – Dieses Kräffesammeln der einen Partei bewirkt komplementäre Bemühungen der Gegenpartei. Die angespannten Bemühungen stacheln einander

gegenseitig weiter auf. Jede zusätzliche Spannung und jeder neuerliche Kräftestau drängen wieder zur Entladung. Es geht den Parteien in erster Linie (so S. Siegel und L. Fouraker, 1960) um die «Optimalisierung der Dysfunktion für den Feind, um die grösstmögliche Steigerung seines Missbehagens», und überhaupt nicht mehr um das Erzielen eines relativen Vorteils. Darin zeigt sich jetzt die typische Grundeinstellung des «lose-lose», d.h. als Bereitschaft, selbst schmerzhaft Verhuster in Kauf zu nehmen, wenn man nur die Gewissheit haben kann, dass der Schaden für die Gegenseite noch um einiges grösser wird.

Mit Absicht reizen und provozieren die Parteien einander ständig. Schadenfreude inspiriert zu den nächsten Reiz-Manövern. – Die Einstellungen der Konfliktparteien lassen sich damit charakterisieren, dass ihr Erleben zu einer Umkehrung der Gefühlswerte in ihr Gegenteil geführt hat: Die Schadenfreude wertet den Verlust des Gegners zum eigenen «Gewinn» um; ein irrationales Kalkül des Schadens und Nutzens bestimmter Aktionen leistet einer «pervertierten Selbstaufopferung» Vorschub, wenn dies der Gegenseite mehr Unannehmlichkeiten bringt.

Mit Hilfe bewusster Taktiken der Täuschung und Lüge versucht die Konfliktpartei, die Gegenseite zu treffen. Noch geht es nicht um die totale Vernichtung selbst, wohl aber um einen erschütternden Schlag, wodurch das Drohungs- und Sanktionspotential des Gegners ausgeschaltet werden kann. In allen genannten Fällen geht es den Parteien darum, den Gegner zu überleben. Erst auf der neunten Stufe kann der eigene Untergang Genußgewinnung gewähren, wenn man zugleich den Gegner ins Verderben stürzen sieht.

Bei einem Konflikt in einer Stadtgemeinde hatten wir unsere Vermittlung relativ ergebnislos beenden müssen. Der Konflikt war zu Beginn unserer Arbeit auf der sechsten Eskalationsstufe angelangt. Die Parteien sahen sich ausserstande, an dem Konflikt gemeinsam so zu arbeiten, dass eine wirkliche Lösung in Sicht kommen konnte. Im Ergebnis blieben einige Personen ausgestossen. Diese fühlten sich dadurch in ihren Auffassungen über den Gegner (politische Organe) so bestärkt, dass sie entschlossen waren, diesem mit allen Mitteln einen vernichtenden Schlag zuzufügen (d.h. den Rücktritt des Exekutivorgans der Gemeinde zu erzwingen). Dazu wurden die öffentlichen Medien der Gemeinde mobilisiert, Affären der Vergangenheit wurden präsentiert. Absicht dieser Aktionen war, ein Eingreifen der beiden höheren politisch-konstitutionellen Ebenen, Land und Bund, zu erwirken. Der kämpfenden Partei brachten all diese Manöver persönlich wie auch gesellschaftlich nur Nachteile. Und doch war sie davon besessen, sie einzusetzen, um diese Vergeltungsaktion durchsetzen zu können. – Auch in diesem Fall war deutlich zu erkennen, dass das jahrelange Erlebnis der Ohnmacht diese Partei dazu geführt hat, durch Zerstörung der Umgebung eine Kompensation für das Machtbedürfnis zu erleben.

Wir haben bei der sechsten Stufe erwähnt, dass Drohstrategien Machtdenken *aufkommen* lassen. Auf der siebenten Stufe wird das Geschehen vom Machttretenden *beherrscht*. Die angestrebte Überlegenheit soll die Gegenseite wirklich nach-

haltig blockieren. An Umstimmen oder Einlenken aus Einsicht glauben die Akteure nicht mehr. Die Unterschiede in Zielen und Werten werden in dieser Phase zwar noch in den Streit geworfen, durch das Überhandnehmen der Gewalt hat sich jedoch das Kräftering zur Gänze von den Streitfragen abgelöst. Die neuen Issues, die aufkommen, ergeben sich aus dem eingesetzten Gewaltinstrumentarium.

Die *Kommunikation* auf der siebten Stufe ist als Verkehr in einer Richtung zu verstehen. Jede Konfliktpartei kümmert sich nur noch darum, wie sie ihre Botenschaft so eindringlich wie möglich *äussern* könnte. Sie kümmert sich nicht um Vorkehrungen für das *Aufnehmen* von Antworten oder Reaktionen. Die Kommunikation wird vollends monologisch. Th. Schelling (1958) beschreibt, wie das einseitige Gestalten der Kommunikation einen Machtvorsprung verleihen kann. Wenn ein Chef seinem Mitarbeiter telefonisch einen unangenehmen Auftrag erteilt und gleichzeitig erklärt, dass er den Mitarbeiter an seinem Apparat wegen eines offensichtlichen technischen Schadens am Telefon nicht hören könne, dann wird der Mitarbeiter keine andere Wahl haben als den Auftrag ohne Widerrede auszuführen. Ähnlich ist die Wirkung, wenn jemand nach einem Wutausbruch am Telefon den Telefonhörer mit dem Aussprechen massiver Drohungen ablegt und dadurch unerreichbar wird. – Damit Drohungsstrategien wirksam werden können, müssen die Parteien wenigstens so weit kommunizieren, dass sie Signale des Akzeptierens oder Ablehnens der Forderungen unmissverständlich aufnehmen und deuten können. Drohen mit gleichzeitigem Abbruch jeglicher Kommunikationsbeziehungen würde den Konflikt unmittelbar auf die siebte Stufe eskalieren lassen.

Im Verlauf der Stufen sieben und acht kommt es jedoch zum Zusammenbruch bzw. zur bewussten Vernichtung dieser Rückmeldungskanäle. Die Parteien tragen den Reaktionen des Gegners nicht mehr Rechnung, so dass weniger feindselige Reaktionen nicht mehr zu einer Minderung des Gewaltniveaus der Gegenseite führen können. Jede Seite geht nur noch von ihren Interessen und Absichten aus und will diese – koste es, was es wolle – durchsetzen. Durch den Zusammenbruch der zweiseitigen Kommunikationssysteme werden Signale zum De-eskalieren oder Beenden des Konfliktes sehr leicht übersehen oder missverstanden (G. Quenster, 1970).

Auf den vorhergehenden Eskalationsstufen haben wir sehen können, dass die bestehenden Normen des Rechts oder der Ethik von den Parteien anfänglich respektiert werden und später dazu dienen, mit legalen Handlungen der Gegenseite Nachteile zuzufügen. Nunmehr werden die Normen entweder völlig missachtet bzw. angegriffen, wenn sie sich als Hindernisse in den Weg stellen.

Im zwischenstaatlichen Konflikt tritt mit der Eskalation auf diese Stufe grundlegend anderes Recht in Geltung, nämlich das Kriegsrecht, das für die Beurteilung der Rechtmässigkeit der Druckmittel und des Schadenshandelns anderen Normen folgt. Bei manchen terroristischen Anschlügen der siebziger Jahre haben Vertreter der RAF beansprucht, dass ihr Handeln unter Kriegsrecht falle. Die

Vertreter der Regierungen haben sich kategorisch geweigert, dieser Forderung nachzukommen, um die Gewalt – und ihre Legalitätsbasis – auch weiterhin eindämmen zu können.

Nach der Eskalation zur siebten Stufe verhalten sich die Parteien auch im mikro- und meso-sozialen Rahmen so, als würden für ihre Auseinandersetzungen andere Normen als bisher gelten. Man könnte auch in diesem Bereich von einem «Quasi-Kriegsrecht-Denken» sprechen.

In der *Grundeneinstellung* der Parteien ist ein grundsätzlicher Wandel aufgetreten. Wir haben bei der Analyse der Stufen zwei und drei gezeigt, wie sich gemischte Motive mit überwiegend kooperativem Einschlag verschlechtern, bis die kompetitive Haltung dominiert. Auf den Stufen vier bis sechs herrscht die Einstellung vor: «Sieg oder Niederlage» («win-lose»). Ab der siebten Stufe sind sich die Parteien dessen bewusst, dass es nichts zu gewinnen gibt. Was zählt, ist ein gegenseitiges Aufrechnen des Schadens: Wenn ich Verluste ertragen muss, dann soll wenigstens auch der Gegner Schaden erleiden.

Durch die beschriebenen Denkweisen, Einstellungen und Verhaltensweisen ist der Konflikt in ein entscheidendes Stadium getreten. Ein Weg zurück erscheint den Beteiligten jetzt sehr, sehr schwierig. Die in Bewegung gesetzte Dynamik drängt den Konflikt in eine weitere Verschärfung. Der Zeitdruck, unter dem entschieden und gehandelt werden muss, nimmt noch weiter erheblich zu. Mit dem Zugriff zu radikaleren Gewaltmitteln eröffnet sich ein neues Handlungsgebiet, das aber über die Hoffnungslosigkeit der Situation kaum hinwegtäuschen kann. H. Kahn (1965) nennt das Geschehen, das am meisten mit unseren Beschreibungen an diesem Ort übereinstimmt, darum eine «bizarre Krise» (Stufen einundzwanzig bis fünfundzwanzig seiner Eskalationsleiter).

10.8 Stufe acht: Zersplitterung

Mit dem Überschreiten der nächsten Schwelle werden die Vernichtungsaktionen um vieles heftiger. Es gilt jetzt, die Macht- und Existenzgrundlage des Gegners schlechthin zu vernichten, den Gegner zu zersplittern. Deshalb werden die Personen oder Gruppen, die an der Front der Auseinandersetzung auf vorgeschobenem Posten stehen, von ihrem «Hinterland» abzutrennen versucht. H. Kahn (1965) spricht hier bezeichnenderweise von «Angriffen auf das zentrale Nervensystem des Feindes». Die Zerstörungsaktionen sind tatsächlich auf die Zentren gerichtet, in denen die Entscheidungen gebildet werden. Darüber hinaus werden auch die «Versorgungs- und Legitimierungslinien» direkt angegriffen.

Diese Beschreibung lässt an militärische Auseinandersetzungen denken, trifft jedoch auf Konflikte im Mikro- und Meso-Rahmen zu. Bei einem Streik in einem englischen Unternehmen war es zu vielen Gewaltakten gekommen. Die Mitglieder des Managements griffen schliesslich die Gewerkschaftsvertreter massiv an, um die Gewerkschaft in sich zu zersplittern. Die Strategie sollte die Gewerk-

schaftsfunktionäre von ihren Mitgliedern völlig trennen. Hierzu wurden Skandalgeschichten in Umlauf gebracht, in denen die Gewerkschaftsführer als bestechlich und nur auf ihren persönlichen Vorteil ausgerichtet dargestellt wurden. Die eigenen Mitglieder sollten sich dadurch von ihren Vertretern lossagen. Dieser Angriff war um so wirksamer, als sich die Regierung um ein Eindämmen der Preisanstiegstendenzen bemühte und die Gewerkschaft kurz vor Neuwahlen stand. Diese Attacken wurden von den Gewerkschaften sofort mit Vergeltungsaktionen beantwortet, indem sie versuchten, zwischen die Aktionäre und das Management einen Keil zu treiben und damit die Machtbasis ihrer Gegner zu zerschlagen. – Die Folgen solcher Aktionen waren Zerklüftungen in beiden Lagern, die zu einer Schwächung des Zusammenhaltes führten. Es kam zu weiteren verzweifelten, blindwütigen Zerstörungstaktiken. Schliesslich waren beide Seiten entschlossen, die Gegenpartei wirklich zu vernichten. Die bestreikten Betriebe sollten durch härteste Kampfmassnahmen «verbluten», während die angegriffenen Gewerkschaften als «gemeinschaftsfeindlich» bestempelt wurden und durch die Regierung aufgelöst werden sollten. Die totale Zerstörung konnte in diesem Falle gerade noch unterbunden werden.

Für die Gewerkschaftsvertreter hatte der Verlust der Vertrauenswürdigkeit in den Augen ihrer eigenen Mitglieder verheerende Folgen, weil sie in den bevorstehenden Funktionärswahlen keine einzige Chance mehr hatten. Die Vertrauensbeziehung zu ihren Mitgliedern war jedoch ihre Machtbasis. Sobald diese erschüttert war, konnten sie auch in der Auseinandersetzung mit den Vertretern der Unternehmensleitung nichts mehr einbringen. In gleicher Weise waren auch die Unternehmensvertreter entmachtet worden. Eine ähnliche Entwicklung beschreibt B. Houlton (1976) im *Fircoft College Dispute*.

Die Parteien bedienen sich nunmehr auf allen Fronten vieler Listen, die nicht nur eine Zerstörung der *materiellen* Macht des Gegners, sondern das Aufspalten der Partei schlechthin bezwecken. Am liebsten so, dass sie sich nicht mehr erholen kann. Damit erfolgt eine Umkehrung des Abhängigkeitsdenkens: Die kämpfende Partei ist in ihrem eigenen System von den eigenen Mitgliedern abhängig und wird von diesen gerichtet. Durch das gegenseitige Ausspielen der verschiedenen Flügel innerhalb einer Partei kann Disharmonie gesät und vertieft werden. Die Reaktionen der Parteien führen zu noch mehr irrationalen Verhalten, weil aufkommende Gegensätze innerhalb der eigenen Reihen unterdrückt werden müssen. Dies geht zumeist mit einem sprunghaften Anstieg der Aggressivität nach aussen Hand in Hand. Durch die extremen Folgen des Konfliktes bildet sich in den Parteien oft massiver Widerstand gegen die eigene Führung. Das angeführte Beispiel des Streiks verdeutlicht das Kalkül der Parteien: Es geht ihnen nicht um das Erzielen eines Nutzens, sondern um den «relativ grösseren Schaden für den Gegner»; sie sind absolut bereit, grösseren Schaden in Kauf zu nehmen, wenn der Schaden für die Gegenseite noch um einiges grösser ist. Die destruktiven Neigungen nehmen auf dieser Stufe überhand.

E. Fromm (1975) hat in seinen Untersuchungen zur nekrophilen Lust an Tö-

tung und Vernichtung aufgezeigt, dass sich dies im sprachlichen Ausdruck der Parteien verrät. Seine Befunde bestätigen die Ergebnisse von K. Deutsch und D. Senghaas (1971) wie auch unsere Beobachtungen: Nun sprechen die Parteien vom «Ausrädern» oder von der «Endlösung» usw., worin sich der Drang zum totalen Eliminieren des Gegners ausdrückt. Überdies zeichnet sich diese Einstellung nach E. Fromm durch eine abgöttische Begeisterung für Zerstörungsmaschinen aus. Zerstörung wird als jenseits menschlich ethischer Werte dargestellt. Es werden Strategien und Taktiken wie Maschinen und Apparate eingesetzt, deren störungsfreies Funktionieren an sich Befriedigung gewährt. Damit geht Bewunderung für Geschwindigkeit, Sterilität, Megagewalt, mechanisches Handeln und Denken, massive schreckhafte Ballung von Energie usw. einher. E. Fromm bezeichnet selbst die kalte, berechnende Denkart, die H. Kahn (1960) in seinen strategischen Überlegungen zum thermonuklearen Krieg ausbreitet, als nekrophile krankhafte Denkweise (p. 390). – Der Angriff auf den Gegner richtet sich gegen alle Zeichen oder Spuren von Vitalität. Zerstören der Lebensfähigkeit – am liebsten mit langfristig nachhaltigen Wirkungen – wird zum Ziel an sich. Bei allem hält die Parteien noch eine einzige Furcht davor zurück, der Gewaltanwendung völlig ziellos nachzugeben: Sie bemühen sich, ihre eigene Existenz, die Chance für das eigene Überleben, nicht in Gefahr zu bringen. Auch wenn sie zu weitgehender «Selbstaufopferung» bereit sind und infolgedessen grossen Schaden in Kauf nehmen, spekulieren sie immer noch auf Überleben. Sobald diese Selbstbegrenzung gefallen ist, haben die Parteien die Schwelle zur neunten Stufe überschritten.

10.9 Stufe neun: Gemeinsam in den Abgrund

Es ist für die Konfliktparteien ausserordentlich schwierig, den Konflikt auf der achten Eskalationsstufe wirksam zu begrenzen. Durch die Totalisierung der eingesetzten Gewalt ergibt sich eine Situation, in der ein Schritt zurück nicht mehr möglich ist. Nun ist die Lösung der Parteien: «Vorwärts um jeden Preis!» Bedenkenlos wird alle verfügbare Gewalt eingesetzt. Die Parteien schalten auf «totalen Kollisionskurs» um. Alle Brücken sind unwiederbringlich abgerissen und verbrannt worden. Den Parteien erscheinen die materiellen und immateriellen Kosten einer Umkehr um vieles höher als die Kosten einer totalen Vernichtung und Selbstvernichtung. H. Kahn (1965) fasst diese Haltung in dem Bild zusammen: «Alle Knöpfe der Vernichtungsmaschine werden gleichzeitig gedrückt». Die Konfliktparteien führen einen totalen Vernichtungskrieg gegen ihre Umgebung, ohne noch Parteien oder Neutrale zu unterscheiden. Sie schlagen besinnungslos um sich, weil sie erleben, dass sie unaufhaltsam einem Abgrund zutreiben, aus dem es kein Entkommen mehr gibt. Ihre einzige Genugtuung ist das Wissen, dass sie im eigenen Untergang den Feind mit in den Abgrund reißen können und dass er mit ihnen zugrunde gehen muss. Damit erlaubt der wechselseitige Selbstmord den

Parteien, sogar noch im Untergang über den Gegner zu triumphieren, weil seine Chance auf Überleben gleichfalls zerschlagen werden konnte.

10.10 Gesamtbild der neun Eskalationsstufen

Die Eskalation des Konfliktes hat über die neun Stufen eine Reihe wesentlicher Veränderungen gezeigt (die Zahlen bezeichnen die Stufen):

Die Perzeption der Gesamtsituation 1. Die Parteien richten sich anfänglich auf die Differenzen in der objektiven Sphäre, später (4–6) verlagert sich die Aufmerksamkeit auf die Differenzen in der subjektiven Sphäre. Dort meint man die Kernprobleme zu finden. Schliesslich werden die Beziehungen zwischen den Akteuren wie Sachfragen betrachtet und ohne menschliche Regungen zu lösen versucht (7–9).

Die gegenseitigen Perzeptionen der Parteien: In den Beginnphasen (2–3) bilden sich die Parteien feste und stereotype Bilder von einigen «wesentlichen Verhaltenszügen», später (4) werden diese ausgeweitet zu stereotypen Bildern der Fähigkeiten und Charaktermerkmale der Gegenpartei. Danach (5–6) nehmen diese Bilder Züge übermenschlicher und untermenschlicher Wesen an, die in der Folge zu Personifikationen von Licht und Dunkel polarisieren und letztendlich (7–9) zu unpersönlichen, dinghaften Bildern von der Gegenseite werden.

Die Einstellungen der Konfliktparteien: Auf Stufen 1–3 herrschen gemischte Motive, d.h. kooperative zusammen mit kompetitiven Einstellungen gemeinsam vor. Danach (4–6) tritt die «win-lose»-Haltung auf, die zu einer Polarisierung in allen Bereichen führt. Zuletzt (7–9) erkennen die Parteien, dass es nichts zu gewinnen gilt und höchstens der eigene Verlust geringer gehalten werden kann als der für die Gegenseite. Dadurch tritt eine Verbitterung und Verhärtung auf, die eine schnelle Gewaltsteigerung vorantreibt. Durch die Verschlechterung der gegenseitigen Kommunikation verstärken sich die negativen Einstellungen vom gegenseitigen Misstrauen zum grundsätzlichen Argwohn (2–4) bis zur autistischen Feindseligkeit (5–6) und zum Hass auf den Gegner (6–8), der auch im Selbsthass enden kann.

Die gegenseitigen Beziehungen: In den Anfängen merken die Parteien, dass sie hinsichtlich der gegenseitigen Beziehungen einander Probleme bereiten können und deswegen auf der Hut sein müssen. Danach suchen sie eine Position der Überlegenheit (2–3), die später in Streben nach Dominanz und Unterdrückung übergeht (4–7). Die gegenseitigen Beziehungen werden somit zu einer ständigen Quelle des Argernisses und binden alle Energien. Die Parteien fixieren einander im Tun auf stereotype Bilder (3–4), später auf die Doppelgänger (5–6), wobei sie einander in diese Rollen manövrieren und darin bekämpfen. In den Endphasen (7–9) versuchen die Parteien, den Gegner von sich abzuschütteln und die Situation im Alleingang für sich zu bestimmen.

Die Beeinflussungsbestrebungen der Parteien: Die ursprüngliche Flexibilität der

Auffassungen verhärtet zu Standpunkten (2–3), die fixiert und extrem vertreten werden. Dennoch zielen die Beeinflussungsversuche auf die sachlichen Fragen; Zug um Zug verlagert sich die intellektuell-verbale Auseinandersetzung auf die Ebene des Tuns (3: Strategie der vollendeten Tatsachen); danach wird über den Umweg der Beeinflussung der Position der gegnerischen Partei Einfluss in den Sachfragen erhofft (3–4). Dies mündet in Massnahmen, die direkt auf die Position der Gegenpartei gerichtet sind (5–6). Mittels der Drohstrategien (6) treiben die Parteien einander immer mehr in die Enge und beschneiden einander gegenseitig die Entscheidungs- und Handlungsspielräume. Sie manövrieren einander in die Rolle des Reagierenden, der «keine andere Wahl hat, als zuzuschlagen». Zuletzt (7–8) bildet sich die Überzeugung, dass nur ohne den Gegner ein sachlicher Fortschritt erzielt werden kann. Die andere Partei muss deshalb schonungslos eliminiert werden.

Das Verhältnis der Parteien zu bestehenden Normen: Zu Beginn werden bestehende Normen voll anerkannt und die Parteien hüten sich davor, diese zu verletzen. Später (4–6) versuchen sie, Lücken im Maschennetz zu erkennen und gegen die andere Partei zu gebrauchen, ohne offensichtlich die Normen zu brechen. Danach (7–8) kennen sie keine Sorge mehr um die Normen bzw. greifen diese an, wenn sie ihren Zielen im Wege stehen.

Die Beziehungen zur sozialen Umgebung: Die anfänglich lockeren Beziehungen ändern sich, sobald die Parteien sich von der Umgebung abschliessen, um ihre innere Kohäsion zu stärken. In den folgenden Phasen (4) suchen sie – aus Sorge um ihre Reputation – Anlehnung an andere Personen oder Gruppen und versuchen, diese in Koalitionen für sich zu gewinnen. Danach (5) wird um Mitstreiter gerungen, bis sich schliesslich (5–6) die Angriffe gegen die soziale Umgebung richten, um sie mit unter Druck zu setzen. Zuletzt wird im Kampf gegen die Umgebung nicht mehr zwischen Sympathisanten oder Neutralen unterschieden.

Die Erwartungen hinsichtlich der Lösbarkeit der Differenzen: Auf den ersten Eskalationsstufen (1–3) erwarten die Parteien eine Lösung der sachlichen Differenzen; dazu können sie letztlich kooperieren. Später (4–5) schieben sich die Probleme der gegenseitigen Beziehungen zwischen sie und sie halten eine Lösung nur für möglich, wenn gleichzeitig auch in die Beziehungen der Parteien eingegriffen wird. Mehr und mehr (6–9) verlieren die Parteien den Glauben, dass sie ohne Dritte eine Lösung der Differenzen finden können. In den Endstufen können sich die Parteien kaum vorstellen, dass eine konstruktive Lösung gemeinsam mit dem Gegner möglich sein könnte. Eine «Endlösung» sieht für den Gegner keine Existenz-Position vor; Eingriffe von Dritten werden nur respektiert, wenn sie Macht repräsentieren.

An dieser Stelle sind noch einige Bemerkungen zur gebrauchten Terminologie angebracht, im Zusammenhang mit der Problematik der Innen- und Aussenbeziehungen in Konflikten.

Denn um die Beziehungen zwischen den Konfliktparteien zu charakterisieren, haben wir wiederholt psychiatrische Ausdrücke gebraucht. Wesentliche Vorgänge

zwischen den Konfliktparteien können am besten mit Hilfe der Erklärungsmodelle der Psychiatrie verstanden werden. Dies bedeutet jedoch nicht, dass die einzelnen Individuen an sich neurotisch oder psychotisch sind. Auch wenn einzelne bezüglich vieler Fragen völlig gesund reagieren, tritt doch in Hinsicht auf den Feind Fixiertheit und stereotypes Denken, Fühlen und Wollen auf. Die *Interaktionen* weisen die typischen Formen auf, die mit psychiatrischen Ausdrücken bezeichnet worden sind. Es konnten zwischen bestimmten Personen oder Gruppen dergestaltige Beziehungen beobachtet werden, ohne dass diese gesamthaft auf alle Fragen ihrer Umwelt «neurotisch» oder «psychotisch» reagieren. Es gibt noch zu wenig empirische Untersuchungen, Literatur und berufliche Erfahrung, um genaue Aussagen über die Zusammenhänge zwischen dem «Innenverhältnis» und dem «Aussenverhältnis» von Konfliktparteien machen zu können.

Zwei sehr extreme Richtungen stehen einander gegenüber. Die psychoanalytisch orientierte Konfliktpsychologie behauptet, dass intra-psychische Konflikte zu sozialen Konflikten werden, wenn es den Einzelpersonen nicht gelingt, die widerstrebenden Impulse aus dem «Es», dem «Ich» und dem «Über-Ich» in sich zu einem Ausgleich zu bringen. Je weniger eine Person fähig ist, in ihrem eigenen Seelenleben einen stabilen Ausgleich zu finden, desto mehr drängen Spannungen nach aussen. Konflikte *zwischen* Menschen entspringen demnach den unbewältigten *intrapersonal* Spannungen. – Dieser Schule steht beispielhaft die Kontingenztheorie von P. Lawrence und J. Lorsch (1969, 1972) gegenüber: Die soziale Aussenwelt prägt die interne Struktur eines sozialen Gebildes. Rollenverteilungen, Wege der Entscheidungsfindung, Führung und Kommunikation usw. werden von den Einflüssen aus der sozialen Umgebung bestimmt. Auch wenn die Ergebnisse dieser Untersuchungen nur globale Deutungen erlauben, machen sie doch sichtbar, dass solche Einflüsse durch die Konfliktparteien «importiert» werden. Wir können konstatieren, dass bis zu einem gewissen Grad und für einige Zeit Konfliktparteien bei starkem Druck von aussen doch einen Damm zwischen sich und der Umwelt aufwerfen können, wodurch sie sich gegen Einflüsse von aussen schützen. Und gleicherweise können die Konfliktparteien einen Konflikt so begrenzen, dass er nicht zwangsläufig die Umgebung einbezieht. Auch in solchen Fällen stehen die Parteien den Einflüssen offen, die ihre Spannung oder den Druck erhöhen, dem sie ausgesetzt sind. Nur gelingt ihnen eine Kontrolle ihres Verhaltens. Als «offene dynamische Systeme» (B. Lievegoed, 1974) stehen Menschen oder soziale Organismen in einem dialogischen Verhältnis zu ihrer Aussenwelt. Die Art und Weise der Dialoggestaltung wird jedoch von der Identität der Person oder der Gruppe usw. bestimmt: Welche Spannungen kann sie bewältigen? Lässt sie sich zu ungewolltem Verhalten hinreissen? Neigt sie unter Druck oder Spannung zu irrationaler Verhalten? Reagiert sie sich nach aussen hin ab, weil sie die Spannung intern nicht mehr verarbeiten kann? Neigt sie zur Projektion usw.?

An dieser Stelle können wir höchstens einige Fragen für künftige Untersuchungen aufwerfen: Wie beeinflusst auf Dauer ein «neurotisiertes Aussenverhältnis»

die interne Struktur und den internen Charakter einer Konfliktpartei? Sowohl einer individuellen Partei als auch eines kollektiven Gebildes?

Entspringt ein «neurotisiertes Aussenverhältnis» nicht doch einer bestimmten neurotisierten Anlage des Innenverhältnisses (Struktur einer Einzelperson oder eines kollektiven Gebildes als Konfliktpartei?) Wie wirkt auf längere Frist ein stark «neurotisiertes Aussenverhältnis» auf die interne Struktur der Konfliktpartei zurück? Wie weit können Innen- und Aussenverhältnis auseinanderklaffen?

Zum Abschluss noch eine grundsätzliche Frage: Wie zwanghaft wirken die beschriebenen Mechanismen der Eskalation?

Unsere Darstellung der Eskalationsdynamik kann auf den ersten Blick einen fatalistischen Eindruck wecken. Die dynamisierenden Mechanismen treiben den Konflikt zur Intensivierung; die beschriebenen Schwellen wirken zunächst als Warnzeichen; nach dem Überschreiten hindern sie jedoch auch die De-Eskalation. Alle diese Faktoren scheinen jeden Konflikt automatisch zu eskalieren, um ihn schliesslich in der gegenseitigen Vernichtung und Selbstvernichtung enden zu lassen. Dennoch kann man aus den bisherigen Ausführungen nicht ablesen, dass wir von einer fatalistischen Grundstimmung ausgehen.

Jeder Konflikt stellt grosse Herausforderungen an unser Ich, d.h. an die integrative Kraft unserer Persönlichkeit oder Gruppe bzw. Organisation. Ohne einen Akt der Bewusstseins-Anstrengung, ohne Besinnung auf eigene Intentionen und Moralität, auf den eigenen menschlichen und sozialen Standort droht der Konflikt einen verhängnisvollen Verlauf zu nehmen. Auch Prozeduren oder Konfliktlösungs-«Mechanismen» können einer weiteren Eskalation nicht wirksam Einhalt gebieten, es sei denn, dass sie trotz der abschüssigen Tendenz im Konfliktprozess Raum für Abwägen, Besinnung und Entscheidung geben.

Dadurch ist es möglich, dem Konflikt eine andere psychisch-geistige Qualität entgegenzustellen, als sie aus der Konfliktdynamik heraus provoziert wird. Wir ziehen es deshalb vor, «Mechanismen» nur diejenigen Faktoren und Wirkzusammenhänge zu nennen, die den Konflikt intensivieren können; sie führen zu unreflektierten, automatisch ablaufenden Verhaltensweisen, d.h. eben zu mechanistisch determiniertem Verhalten, weil Bewusstsein und Ich-Kraft in ihnen nicht mehr bestimmend sind. Konfliktbehandlung oder Konfliktprävention kann nicht Sache von automatisch und unreflektiert ablaufenden Zwangsverfahren sein, sondern ist die Frucht von Bewusstseinsanstrengungen. Sie erfordert einen Entschluss, gegen den Strom schwimmen zu wollen, sich nicht mitreissen zu lassen. Sie muss dem Konflikt eine Energie zuführen, die nicht aus dem Konfliktprozess selbst stammt.

Die Mechanismen einer bestimmten Eskalationsstufe sind eine direkte Herausforderung an Bewusstsein und Moralität der Konfliktparteien. Auf der vierten Eskalationsstufe haben wir gesehen, wie die Parteien um ihre Reputation besorgt sind, sich also um eine positive Einschätzung und Beurteilung durch andere bemühen. Auf die Dauer kann dies zu einer Fixierung auf Reputationsangst führen, wodurch eine Konfliktpartei stets mehr von der Fremdeinschätzung ab-

hängig wird. Mit anderen Worten: Die Parteien haben nicht mehr die innere Sicherheit, um ihr Eigenwertgefühl aus sich selbst zu schöpfen, sondern sie liefern sich darin der Beurteilung durch andere aus. Sie können sich diesem fatalen Denken entziehen, wenn sie die darin vorgegebenen Werte («Dein Image ist alles!» «Verbessere deinen Ruf auf Kosten deines Gegners!» usw.) nicht als zwingend anerkennen. An ihre Stelle muss eine authentische Wahl treten: «Ich lasse mich nicht auf Reputationsfragen fixieren! Ich lasse mich nicht dazu zwingen, aus Angst um den eigenen Ruf den Gegner abzuwerten! Ich liefere mich nicht der Einschätzung durch andere aus.» Wer dies will, wird fortwährend Verführungen ausgesetzt sein, sich der gleichen Waffen zu bedienen wie die Gegenseite und den eigenen Vorteil doch über das Interesse der Gegenseite zu stellen. Eine einmal getroffene Wahl muss deshalb von Mal zu Mal neu bestätigt werden. Sie setzt kein automatisch ablaufendes Verhalten in Gang. Der Gewaltverzicht einer Partei wird nicht sofort durch eine Gewaltminderung der Gegenseite honoriert, sondern einige Male auf die Probe gestellt. Eine Partei muss sich dessen bewusst sein, dass sie zu dieser Wahl auch dann stehen muss, wenn sie missdeutet oder sogar als «raffinierte Finte» mit Gewalt beantwortet wird.

All diese Überlegungen lassen darum die Spekulationen von A. Etzioni (1964a) als unrealistisch erscheinen. Etzioni meinte, es könnte in Umkehrung des «Richardson-Prozesses» zu einer Kettenreaktion der Abrüstung und Befriedigung kommen: Das Beispiel der Abrüstung der einen Partei könnte demnach Vertrauen der Gegenseite bewirken, die mit einer noch grösseren Abrüstungsmassnahme antwortet. Daraufhin stärkt sich das Vertrauen der anderen Seite, die ihrerseits noch weiter abrüstet usw. – Die Erfahrung zeigt jedoch, dass *Mechanismen* zwar in Richtung der Konfliktintensivierung wirken, nicht jedoch in positiver Richtung.

Unsere Konklusion ist, dass die Erwartung eines selbsttätigen Mechanismus des De-Eskalierens – ein positiv gekehrter Fatalismus! – nicht begründet erscheint.

Unsere Eskalationstheorie will so verstanden werden, dass eine Vielzahl von Faktoren und Mechanismen wirkt, die den Konflikt weiter intensivieren, wenn nicht bewusst diesen Mechanismen entgegengetreten wird. Durch Kenntnis der Eskalationsdynamik und der einzelnen Stufen und Schwellen kann die verhängnisvolle Tendenz erkannt werden. Dadurch kann die Herausforderung aufgegriffen und durch einen Bewusstseins- und Willensakt in eine Antwort umgeformt werden. Wo dies nicht geschieht, wirkt sich die dem Konflikt immanente Dynamik so aus, dass der Konflikt aus der Kontrolle gerät und die Parteien mitreisst. – Nur durch Mut kann dem Konflikt eine positive Wendung gegeben werden.

Aus unserem christlichen Menschen- und Gesellschaftsbild heraus, das sich auf der Grundlage der Anthroposophie von R. Steiner versteht, können wir dies folgendermassen zusammenfassen: Der Mensch ist in sich und in seiner Umgebung mit grossen Gegenkräften konfrontiert, die zu einer Schwächung und Trübung seines Bewusstseins und seiner Identität führen würden, wenn der Mensch

nicht auf dem Boden seiner eigenen ethischen Impulse steht und authentisch zu handeln versucht. Gerade in der Auseinandersetzung mit diesen Widersachern kann er sich Freiheit des Willens erwirken. Dies ist die grosse Herausforderung an den Menschen schlechthin: sich selbst und die gesellschaftlichen Zusammenhänge so zu entwickeln, dass Menschen nicht aus sozialen Zwängen, sondern aus Verantwortung heraus entscheiden und handeln. Damit werden sie Umgestalter ihrer gegebenen sozialen Zusammenhänge. Diese Entwicklungsherausforderung stellt sich gerade in Konflikten (siehe dazu F. Glasl, 1982).

Im Lichte dieser Grundauffassung sind auch die abschliessenden Ausführungen zu verstehen.

Bei der Darstellung der dynamisierenden Faktoren der Eskalation haben wir darauf verwiesen, wie sich zwischen den Konfliktparteien eine «dämonisierte Zone» bildet. Durch die gegenseitigen Frustrationen lässt sich jede Partei zu einem Verhalten hinreissen, das mehr Folgen nach sich zieht, als sie beabsichtigt hatte. Es genügt eine kleine Handbewegung, um einen Stein ins Rollen zu bringen, der eine Felslawine auslösen kann. Selbst fühle ich mich nur für die auslösende Handbewegung verantwortlich, während mich die Gegenpartei für den totalen Schaden verantwortlich macht. Mit anderen Worten: Jede Partei betrachtet sich selbst nur für ihre Intentionen und den bewussten Teil ihrer Handlungen verantwortlich und nicht für die ungewollten und unbewussten Handlungsfolgen. Auch wenn man seine Augen nicht vor dem verursachten Schaden verschliesst, führt man zur eigenen Entschuldigung an, dass man zu diesem unkontrollierten Verhalten ja provoziert worden sei. Damit wird die Schuld wieder der Gegenpartei zugeschoben, weil man selbst nur «reagiert» habe.

Mit der Eskalation treten in dieser «dämonisierten Zone» Handlungen auf, für die keine Partei verantwortlich sein will. Gerade dadurch nehmen Frustration, Verbitterung und Rachegefühle untereinander erheblich zu. Schritt für Schritt schreiten die Konfliktparteien in die Regression, wodurch in ihnen Kräfte mobilisiert werden, die sie in einer vorhergehenden Stufe ihrer seelisch-geistigen Entwicklung bereits zurückgelegt hatten. Wir messen deshalb den Forschungsergebnissen zur Regression grösste Bedeutung bei. M. Balint (1970) behandelt die Wirkungen der Regression im Individuum – aufbauend auf S. Freud –; K. Lewin (1935 und 1941) hat in sozialpsychologischen Experimenten Regression im Individuum und im sozialen Verhalten näher erforscht und hat nachweisen können, wie Enttäuschungen und Frustrationen dazu führen, dass ein Individuum auf sein Verhalten aus einer zurückliegenden Entwicklungsphase zurückfallen kann. M. Pagés (1974) weist auf ähnliche Erscheinungen im Leben der Gruppe hin, die zu gleichen Ergebnissen führen wie die Befunde von E. Glenn (1966) im meso- und makro-sozialen Bereich. Bei der Simulation internationaler Konflikte hat sich gezeigt, dass die Beziehungen der Nationen in bestimmten Fällen nur nach Verhaltensmodellen zu erklären waren, die für das Kindergartenalter charakteristisch sind (B. Röhling, 1970). In allen sozialen Dimensionen, von mikro-, über meso- bis hin zu makro-sozialen kollektiven Gebilden ist ein Rückfall in bereits

überwunden geglaubte Denke-, Gefühls-, Willens- und Verhaltensmuster zu erkennen. Die handelnden Subjekte funktionieren dabei «unter ihrem Niveau». Durch Angst und Spannungszunahme lassen sie ihr Denken, Fühlen und Wollen von Kräften bestimmen, die noch weniger von ihrer Identität durchdrungen sind. Dadurch werden primitivere Denkweisen angesprochen und instinkthafte Regungen geweckt. Diese bestimmen danach das Geschehen, wenn nicht wieder das Ich (Selbst) als «Herr des Geschehens» auftritt und somit zur Selbst-Beherrschung und Selbstverantwortung findet. Durch eine anfängliche Trübung des Bewusstseins können in Menschen und in sozialen Organismen Kräfte freigesetzt werden, deren Kontrolle auf die Dauer über die Fähigkeiten derer geht, die sie aufrufen haben. Dabei drängt sich ein Bild auf, das den Vorgängen der Umweltverschmutzung und -zerstörung in vielem ähnlich ist: Durch chemische und physikalische Eingriffe in die Natur werden vielerlei vernetzte Prozesse ausgelöst, die überdimensionale unvorhergesehene verheerende Folgen für den Kräftehaushalt in der Natur verursachen.

Auch im Konflikt werden Kräfte freigesetzt, die unvorstellbar zerstörerisch sein können. Sie können sich – einmal ausgelöst – vom Wollen der Konfliktparteien lösen und den Konflikt weiter in die Gewaltbarkeit drängen.

Dadurch verschlechtert sich die Gesamtsituation und verstärkt die Irritationen und Frustrationen der Konfliktparteien. Dies weckt in ihnen in zunehmendem Masse schlummernde unmenschliche und unsoziale – später selbst bestialische – Regungen, die aus tiefen Regionen des Unterbewusstseins aufbrechen und sich der vollen Kontrolle und Lenkung durch den Menschen entziehen. Elias Canetti (1960) verweist zum Verständnis solcher demagogischer Vorgänge, wodurch Kollektive zu ungekannten Akten der Grausamkeit verführt werden können, auf das geschickte Appellieren an archetypische Bilder in den Menschen. So haben bekanntlich die Demagogen des nationalsozialistischen Regimes an diese Regionen in den Menschen appelliert und sie für ihre Zwecke zu mobilisieren verstanden. Aber einmal auf der gesellschaftlichen Bühne erschienen, konnten diese nicht mehr mit demselben Kraftaufwand, der sie geweckt und hervorgelockt hatte, beherrscht und gezügelt werden. – Um das Wesen dieser Vorgänge adäquat beschreiben zu können, müssen wir uns archetypisch-mythologischer Bilder bedienen:

Der Weg zweier Konfliktparteien in die Eskalation gleicht dem Abstieg zweier Menschen in die Unterwelt. Beim Einbruch der Dunkelheit sind sie vom Weg abgeraten und haben sich in die Gebiete der Unterwelt verirrt, in denen – nicht deutlich erkennbar – urzeitliche dämonisch-bestialische Ungeheuer schlummern. In ihrer Beklemmung sind die beiden verirrtten Besucher nicht mehr völlig Herr ihres Tuns. Aus Unachtsamkeit stossen sie aneinander, bis die brennenden Fackeln aus ihren Händen fallen. Im Dunkel werden durch unvorsichtige und unbekannte Bewegungen einige der schlafenden Ungeheuer geweckt und von ihren Fesseln befreit. Erst einmal geweckt und freigesetzt, drängen sich diese Wesen zwischen die Besucher. Sie ziehen ihre «Befreier» in das Geschehen mit ein und drängen sie zu weiterem unüberlegtem Handeln, das wiederum andere Tiere

Teil III

Strategie der Konfliktbehandlung

entfesselt. Im Dunkel meint jeder der Besucher, er werde von der anderen Person angegriffen, obschon in Wahrheit die Raubtiergewalten auf sie einstürmen. Mit jedem impulsiven Gegenschlag zur Abwehr werden zusätzliche Gewalten aus ihren Fesseln befreit. Im Tumult werden die glimmenden Fackeln zertreten, und im völligen Dunkel schlagen die Besucher der Unterwelt blindwütig um sich, ohne darauf zu achten, ob sie jemanden treffen oder sich nur selbst dabei blutig schlagen. Der Kampf endet zuletzt in der gegenseitigen Zerfleischung.

In der Eskalationsdynamik wirken durch einzelne Menschen und durch die Gemeinschaften besondere Wesen und Kräfte in das soziale Geschehen herein, die auf der Grundlage jüdisch-christlichen esoterischen Wissens besser verstanden werden können. Menschen provozieren im Konflikt gegenseitig die Schwächen, die zur Trübung des Bewußtseins und der ethischen Haltung beitragen. Dadurch schliessen sie sich mehr und mehr ab für die Inspiration durch die «neun Chöre der Engel», die als Angeloi, Archangeloi und Archai, als Exusiai (Elohim), Dynameis und Kyriotetes, und als Throne, Cherubim und Seraphim zwischen Menschen und der dreifältigen Gottheit wirken. Indem wir immer mehr aus unserer Schattenpersönlichkeit heraus denken, fühlen, wollen und handeln, erlauben wir den «Gegenmächten», dass sie die Wirksamkeit der Angeloi (und der anderen höheren geistigen Begleitwesen bis hinauf zu den Seraphim) stören und in ihr Gegenteil zu pervertieren versuchen (siehe dazu R. Steiner, 1906). Wie wir an anderer Stelle ausgeführt haben (siehe das Interview von Th. Höfer, 1994), erfordert Konfliktbehandlung auf den verschiedenen Eskalationsstufen, dass wir eine seelisch-geistige Beziehung zu den entsprechenden höheren Geistwesen, die über den Menschen wirksam sind, pflegen. Dies kann über verschiedene Wege geschehen, durch religiöse Übungen und Gebet, durch Wege der seelischen Läuterung und Meditation. Wenn wir als Drittpartei unser Sein und unser Tun in das Wirken der begleitenden höheren Geistwesen einzubetten bemüht sind, können wir die in uns vorhandenen positiven Kräfte und Fähigkeiten besser aktivieren.