



DIE ESKALIERENDE DYNAMIK VON FEINDBILDERN EINE HERAUSFORDERUNG FÜR DIE MEDIATION

ODER:

„ACH BITTE, WO GEHT ES DENN HIER NACH DÄMONISTAN?“

PROF. DR. ARIST V.SCHLIPPE
HANNOVER, 20.9.2014



Konfliktmanagement- Kongress 2014



1. EINE ESKALATIONSGESCHICHTE
2. DÄMONISIERUNG – GRUNDLAGE FÜR FEINDBILDER
3. RAHMENBEDINGUNGEN FÜR DIE ENTSTEHUNG DÄMONISCHER NARRATIVE
 - VERLETZTES GERECHTIGKEITSEMPFINDEN
 - WAHRNEHMUNGSFEHLER
 - DER KONFLIKT ALS PARASIT
 - DANGEROUS IDEAS
 - ZERRÜTTUNG DER BEZIEHUNG
4. EINE ENTDÄMONISIERENDE HALTUNG
5. SCHLUSS

1. EINE ESKALATIONSGESCHICHTE
2. DÄMONISIERUNG – GRUNDLAGE FÜR FEINDBILDER
3. RAHMENBEDINGUNGEN FÜR DIE ENTSTEHUNG DÄMONISCHER NARRATIVE
 - VERLETZTES GERECHTIGKEITSEMPFINDEN
 - WAHRNEHMUNGSFEHLER
 - DER KONFLIKT ALS PARASIT
 - DANGEROUS IDEAS
 - ZERRÜTTUNG DER BEZIEHUNG
4. EINE ENTDÄMONISIERENDE HALTUNG
5. SCHLUSS

1. Eine Eskalationsgeschichte

DIE GESCHICHTE DER BEIDEN BRÜDER

- Zwei Brüder, gemeinsam Erben eines Unternehmens, einer in der operativen Führung, der andere ist 50% Anteilseigner.
- Ein heftiger Konflikt entsteht. Beide reden nur noch schreiend miteinander, langjährige Mitglieder verlassen den Beirat, Mitarbeiter sind hoch irritiert. Die Brüder suchen externe Beratung.
- Im Gespräch konfrontiere ich sie damit, dass, wenn sie so weitermachen, das Unternehmen gefährdet sei. Die Antwort: „Na und, dann haben wir eben beide nichts mehr, dann ist endlich Gerechtigkeit da!“
- Im Einzelgespräch sagte der eine: „Gut dass Sie Psychologe sind, Sie sehen ja sicher sofort, dass mein Bruder eine schwere psychische Krankheit hat!“
- Der andere : „Wissen Sie, mein Bruder ist ein Verbrecher. Und wie jeder geschickte Verbrecher weiß er, wie er seine Geschichte darstellen muss. Lassen Sie sich bloß nicht von ihm einwickeln!“
- Da ist ja ordentlich was los! Aber was genau?



1. Eine Eskalationsgeschichte

WAS IST DA EIGENTLICH LOS?

- Dynamik, die sich bereits verselbständigt hat und der die Parteien nicht mehr entrinnen können.
- Eskalation kann so weit gehen, dass einer den eigenen Untergang in Kauf nimmt, nur um dem anderen zu schaden („gemeinsam in den Abgrund“).
- Man kann den Hintergrund des jeweils anderen nicht mehr nachvollziehen.
- Drei Möglichkeiten der Erklärung: „dumm“, „krank“ oder „böse“.
- Manchmal auch nur noch „böse“ – und zwar „ganz und gar“.
- Damit geraten die Beteiligten in einen Teufelskreis, sie bewegen sich gemeinsam „auf dem Weg nach Dämonistan“.

1. EINE ESKALATIONSGESCHICHTE
- 2. DÄMONISIERUNG – GRUNDLAGE FÜR FEINDBILDER**
3. RAHMENBEDINGUNGEN FÜR DIE ENTSTEHUNG DÄMONISCHER NARRATIVE
 - VERLETZTES GERECHTIGKEITSEMPFINDEN
 - WAHRNEHMUNGSFEHLER
 - DER KONFLIKT ALS PARASIT
 - DANGEROUS IDEAS
 - ZERRÜTTUNG DER BEZIEHUNG
4. EINE ENTDÄMONISIERENDE HALTUNG
5. SCHLUSS

- Im Eskalationsprozess entwickeln sich „Dämonische Narrative“: Erzählstrukturen, die den anderen in einem zunehmend negativ gefärbten Licht beschreiben.
- Die gefährliche Rolle von Geschichten
- Der andere wird zu einem „Monster“, das man bekämpfen muss.
- „Dämonisierte Zonen“ (Glasl, 2010): Handeln ohne Verantwortungsübernahme („Das hat er sich jetzt selbst zuzuschreiben!“).
- Schrittweise „wird“ in unseren Beschreibungen der andere zu dem, als den wir ihn uns erzählen - ein Mechanismus wechselseitiger Konstruktion.

2. Dämonisierung – Grundlage für Feindbilder

Das hat er sich selbst
zu wünschen!



Das hat er sich
selbst zu wünschen!



DIE WECHSELSEITIGKEIT DER DÄMONISIERUNG: WIR ALS „VERFASSER DES ANDEREN“

„In gewissem Grad sind wir wirklich das Wesen, das die anderen in uns hineinsehen, Freund wie Feinde. Und umgekehrt. Auch wir sind die Verfasser der anderen; wir sind auf eine heimliche und unentrinnbare Weise verantwortlich für das Gesicht, das sie uns zeigen.... Wir halten uns für den Spiegel und ahnen nur selten, wie sehr der andere seinerseits eben Spiegel unseres erstarrten Menschenbildes ist, unser Erzeugnis, unser Opfer.“

Max Frisch (Tagebücher, 1964, S. 33f)

1. EINE ESKALATIONSGESCHICHTE
2. DÄMONISIERUNG – GRUNDLAGE FÜR FEINDBILDER
- 3. RAHMENBEDINGUNGEN FÜR DIE ENTSTEHUNG DÄMONISCHER NARRATIVE**
 - VERLETZTES GERECHTIGKEITSEMPFINDEN
 - WAHRNEHMUNGSFEHLER
 - DER KONFLIKT ALS PARASIT
 - DANGEROUS IDEAS
 - ZERRÜTTUNG DER BEZIEHUNG
4. EINE ENTDÄMONISIERENDE HALTUNG
5. SCHLUSS

3. Rahmenbedingungen für die Entstehung dämonischer Narrative

RAHMENBEDINGUNG I: VERLETZTES GERECHTIGKEITSEMPFINDEN

- Der Ausgangspunkt: ein Gefühl von Ungerechtigkeit, dem man sich hilflos gegenüber sieht.
- Intensität des verletzten Gerechtigkeitsgefühls ist erkennbar an der Stärke der Empörung.
- Die Affektlogik der Gefühle, ohn-Mächtig und Hilf-los zu sein, führt zu vereinfachenden Unterscheidungen wie: „Gut-Böse“; „Freund-Feind“; „Wir gegen die“; „Entweder – Oder“.
- Komplexitätsreduktion, damit weniger Hilflosigkeit (man weiß, wo der Gute und wo der Böse „sitzt“), ursprünglich wohl Kampfbereitschaft.

3. Rahmenbedingungen für die Entstehung dämonischer Narrative

RAHMENBEDINGUNG I: VERLETZTES GERECHTIGKEITSEMPFINDEN

- **Gerechtigkeitsempfinden** ist universell, aber **was** als gerecht empfunden wird, kann sehr unterschiedlich sein.
- Gerechtigkeit wird subjektiv bemessen : jeder führt sein eigenes „Gerechtigkeitskonto“ (Stierlin, 2005).
- „Kontoauszüge“ werden oft erst im Konfliktfall präsentiert.
- Beispiel Familienkonflikt: „Wer hat Mutter gepflegt – ich oder Ihr...?“
- Beispiel Familienunternehmen: Gerechtigkeitsempfinden nach „Familienlogik“ und nach „Unternehmenslogik“ passen nicht zusammen.

Stierlin, H. (2005). Gerechtigkeit in nahen Beziehungen. Heidelberg: Carl Auer Systeme

RAHMENBEDINGUNG II: DER FUNDAMENTALE WAHRNEHMUNGSFEHLER

- Der **fundamentale Wahrnehmungsfehler** führt in den Konflikt hinein.
- Das *eigene* Verhalten wird aus der Situation heraus erklärt („Ich konnte nicht anders!“).
- Das Verhalten des anderen wird als Folge seiner Eigenschaften gesehen („Er ist dumm, krank oder böse!“).
- Das eigene negative Verhalten und die Folgen hat der andere sich also selbst zuzuschreiben.

...ICH GUT, DU BÖSE!!! - so einfach ist das: „Für beide Seiten ist klar, dass es einen Schuldigen der Schlägerei gibt, nur fällt das Ergebnis der Beschuldigung unterschiedlich aus!“ (Wetzel & Dievernich, 2014).

RAHMENBEDINGUNG II: DER FEINDESELIGE WAHRNEHMUNGSFEHLER

- Der **feindselige Wahrnehmungsfehler** verhindert, dass man aus dem Konflikt wieder herauskommt.
- Ein neutraler, ja sogar ein positiver Schritt des anderen wird als „Falle“ interpretiert.

...EINMAL BÖSE, IMMER BÖSE!!! - so einfach ist das!

- **Blinder Fleck:** Die Wahrnehmungsfehler sind in uns angelegte, simple psychologische Mechanismen, durch die wir den eigenen Anteil am Konfliktgeschehen unsichtbar machen, auch für uns selbst (wir erzählen uns und anderen am liebsten Geschichten, in denen wir im „weißen Kleid“ dastehen...)!

RAHMENBEDINGUNG II: WAHRNEHMUNGSFEHLER

- Eine besondere Form des feindseligen Wahrnehmungsfehlers finden wir, wenn **Kulturen** aufeinanderstoßen, die sich fremd sind.
- Unser Denken, Fühlen und Handeln beruht auf sehr verschiedenen „**Kulturstandards**“, diese sind uns meist nicht bewusst (Thomas, 1996).
- Daher werden soziale Situationen oft im Sinn des Wahrnehmungsfehlers missdeutet.
- Ergebnis einer Studie: wenn zwei Gruppen von Jugendlichen aus unterschiedlichen Kulturkreisen nebeneinanderstehen, denken beide, dass die andere Gruppe sich über sie lustig macht.



RAHMENBEDINGUNG II: WAHRNEHMUNGSFEHLER

ZWEI TRAUERIGE BEISPIELE

- „Damit brauchst du jetzt auch nicht mehr zu kommen!“ - Mutter wird etwas klar...
- „...und stellen Sie sich die Frechheit vor, er lädt mich zu seinem Geburtstag ein!“
- Wie kommuniziert man, wenn man im „Griff“ des feindseligen Wahrnehmungsfehlers steckt? -> Verengung des Denkens und selbsterfüllende Prophezeiungen

RAHMENBEDINGUNG III: KONFLIKT ALS PARASIT

- Eigendynamik der Eskalation entgleitet zunehmend der Kontrolle beider Seiten.
- Konflikt in der Systemtheorie: „**parasitäres Sozialsystem**“.
- Es setzt sich in ein Kommunikationssystem „hinein“ und „nährt“ sich von diesem. Auch harmlose Interaktionen werden konflikthaft besetzt.
- Konflikte so zu sehen hilft, mehr auf die Dynamik des Konfliktgeschehens zu achten als auf die Konfliktursachen.
- So kann man auch den „systemischen Sündenfall“ vermeiden, die personenbezogene Zurechnung der Konfliktursachen: Denn wenn es erst einmal „brennt“, richtet sich der Konflikt seine Akteure zu.
- Kommunikation führt ein „Eigenleben“. Das, was wirkt, ist nicht unbedingt das, was gewollt war. Die Kumulation von Nebeneffekten kann manchmal das eigentliche Problem sein. Im Regelfall will niemand aktiv den Konflikt (außer in eskalierten Stadien).
- Gefahr einer totalen Erosion der Kultur des alltäglichen Umgangs (man grüßt einander nicht mehr...).
- Aus dieser Lage findet man allein meist keinen Ausweg mehr: „Bitte helfen Sie uns da heraus!“

Lass uns endlich mit diesem Wahnsinn aufhören Schatz!



Fängst du schon wieder an?!

RAHMENBEDINGUNG IV: GEFÄHRLICHE GEDANKEN

Paradoxerweise müssen sich zwei Parteien
in einer ganzen Reihe von Fragen „einig“ sein,
um einen Konflikt in die Höhe zu treiben

Sie können dann sogar pervers kooperieren
(Beispiel Duell: es geht ja um die Ehre)

Ein unausweichliches Ineinandergreifen von

- Eskalation
- Wahrnehmungsfehlern
- und „automatischen“ Gedanken, die „wie von selbst“ entstehen.

RAHMENBEDINGUNG IV: GEFÄHRLICHE GEDANKEN

1. „Totales Denken“

- Klare Ursachen- und Schuldzuschreibung: personenbezogene Zurechnung von Konfliktursachen.
- Logik des Duells: Verlieren *oder* Gewinnen, „Ich *oder* Du!“
- „Monolithische Beschreibungen“ („Genau so ist er und nicht anders!“).
- Immunisierung gegen andersartige Information („Stimmt nicht!“ „Bist du so dumm, dass du das glaubst?“).

2. Essentielle Asymmetrie

- Kernannahme: der Andere ist „ganz und gar“ anders („Die sind nicht wie wir, die denken und fühlen anders!“).
- Gestützt durch entsprechende Stories („Opfer- und Tätergeschichten“).
- Systematische selektive Wahrnehmung, positive Bemühungen des Anderen werden als Manipulation abgetan.

Omer, H., Alon, N., Schlippe, A.v. (2007)

RAHMENBEDINGUNG IV: GEFÄHRLICHE GEDANKEN

3. Der Glaube an Kontrolle – und der Mythos der Macht

- Idee, die einzige Lösung liege in der völligen Kontrolle des anderen.
- Bateson: wer in Kategorien von Macht denkt, erzeugt das Spiel von Macht und Ohnmacht mit - „Krankheit der Erkenntnistheorie“.
- Paradoxie von Kontrolle und Hilflosigkeit: wer den Anderen kontrollieren muss, fühlt sich schnell hilflos, denn sein Erfolg hängt vom Verhalten des Anderen ab.

4. Verschwörung und Heimlichkeit

- Annahme, alles Verhalten des anderen sei potentiell gegen einen selbst gerichtet. Ständige Sorge, dass der Gegner heimliche Schläge plant.
- Also muss man selbst ebenfalls heimlich aktiv werden, verschwiegen sein, um den Gegner zu isolieren, potentielle Kritik im eigenen Lager unterbinden.

RAHMENBEDINGUNG IV: GEFÄHRLICHE GEDANKEN

5. Die Notwendigkeit der sofortigen Vergeltung

- Die eigene Position muss ständig gesichert werden, sie ist jederzeit gefährdet.
- Also braucht es jeweils eine unmittelbare Reaktion: „Wie du mir, so ich dir!“
- Gefühl der „Verpflichtung“ zur sofortigen Vergeltung, die kleinste Unentschlossenheit könnte als Schwäche ausgelegt werden.
- Eine versöhnliche Handlung, die dem Gegner einen Vorteil bringen könnte, ist undenkbar.

3. Rahmenbedingungen für die Entstehung dämonischer Narrative

RAHMENBEDINGUNG V: APOKALYPTISCHE REITER

- „**Apokalyptische Reiter**“, zeigen die Zerstörung der Beziehung an:
- Hemmungslose **Kritik**, Schuldzuweisungen und Anklagen
- **Abwehr**, Rechtfertigung mit Leugnung eigener Anteile, Gegenkritik
- **Verachtung**: Kein Respekt mehr voreinander, Sarkasmus und Zynismus stehen im Vordergrund. Dieser Reiter gilt als der gefährlichste, zeigt sich paradoxerweise im Nachlassen der Konfliktintensität: Man ist sich egal, man redet einfach nicht mehr miteinander.
- **Abblocken**: zeigt sich körperlich in Abwendung, in Schweigen, Versteinern, Dichtmachen, so dass der andere gegen die Wand redet.
- Je mehr dieser Reiter unterwegs sind, desto weniger Optimismus ist angezeigt.

1. EINE ESKALATIONSGESCHICHTE
2. DÄMONISIERUNG – GRUNDLAGE FÜR FEINDBILDER
3. RAHMENBEDINGUNGEN FÜR DIE ENTSTEHUNG DÄMONISCHER NARRATIVE
 - VERLETZTES GERECHTIGKEITSEMPFINDEN
 - WAHRNEHMUNGSFEHLER
 - DER KONFLIKT ALS PARASIT
 - DANGEROUS IDEAS
 - ZERRÜTTUNG DER BEZIEHUNG
- 4. EINE ENTDÄMONISIERENDE HALTUNG**
5. SCHLUSS

4. Eine entdämonisierende Haltung

KONSTRUKTIVE VORANNAHMEN: DIE PRÄMISSEN EINER ALTERNATIVEN SICHT

- Der Andere ist uns ähnlich.
- Skepsis gegenüber „großen Lösungen“, die „die Ursache“ endgültig beseitigen sollen. Radikale Lösungen vergrößern oft das Leiden.
- Leiden ist ein unausweichlicher Teil des Lebens, es wird nie „völlig“ ausrottbar sein.
- Eher Suche nach „kleinen Beschreibungen“ und kleinen Schritten, die nur begrenzte, dafür aber sehr persönliche Gültigkeit haben.
- Das Tröstliche: wenn es nicht um „absolute Siege“ geht, braucht es auch keine „absolute Niederlage“.
- Manchmal kann Trösten wichtiger sein als eine „Wurzelbehandlung“.

4. Eine entdämonisierende Haltung

WIDERSTEHEN STATT BESIEGEN

- „Widerstehen statt Besiegen“
- Es geht um Präsenz, nicht ums Gewinnen
- Die Stärke des Ankers, nicht die Stärke der Faust
- „Ich kann niemanden ändern als mich selbst!“
(und auch das ist schwer genug)
- Hilflosigkeit als andere Seite des Kontrollwunsches
- Zumindest in Familienkonflikten geht der Kampf um die Beziehung. Er geht darum, eine bedrohte Bindungsbeziehung wieder aufzunehmen, nicht um Macht und Kontrolle. Entsprechend:
- Schmiede das Eisen, wenn es *kalt* ist: Suche konsequent die De-Eskalation, ohne in die „Nachgebe-Falle zu geraten.
- Kein Heldentum: Suche nach Unterstützung!

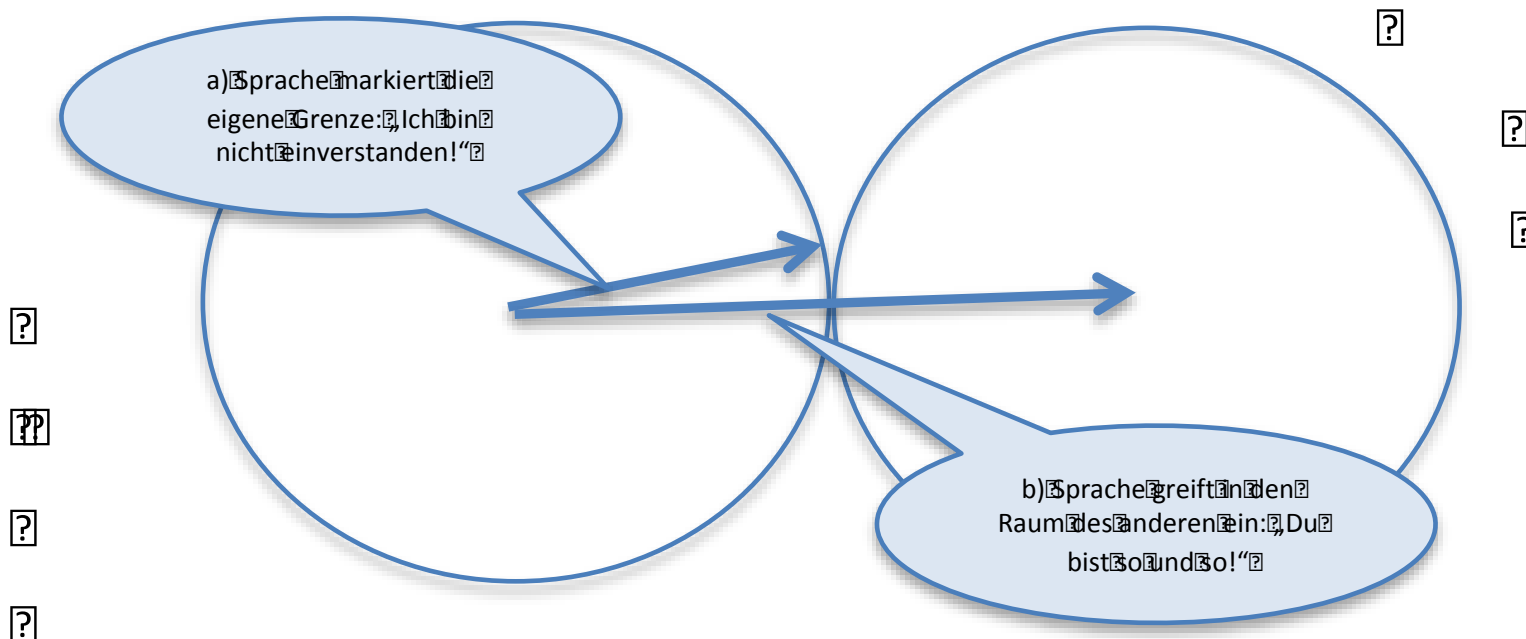
4. Eine entdämonisierende Haltung

ASYMMETRIE DER MITTEL

- Im Konflikt und in der Mediation die Dynamik der Eskalation im Blick haben.
- Da, wo man ohne Reflexion in der Antwort „einen Zahn zulegen würde“, sollte die eigene Antwort immer „ein wenig schwächer“ ausfallen.
- Vielleicht sollte sie auch ganz ausbleiben oder in einer versöhnlichen Geste bestehen.

4. Eine entdämonisierende Haltung

? BEWUSSTHEIT FÜR SPRACHE



- ? a) Sprache kann den eigenen Bereich markieren ohne übergriffig zu sein („Ich bin damit nicht einverstanden!“, „Ich werde mich dem entgegenstellen!“).
- b) Sprache kann in den „Bereich“ des anderen eindringen (Bewertung: „Du bist...!“ oder „Hobbypsychologie“: „Das sagst du jetzt doch nur, weil du Angst hast, dass...!“).

1. EINE ESKALATIONSGESCHICHTE
2. DÄMONISIERUNG – GRUNDLAGE FÜR FEINDBILDER
3. RAHMENBEDINGUNGEN FÜR DIE ENTSTEHUNG DÄMONISCHER NARRATIVE
 - VERLETZTES GERECHTIGKEITSEMPFINDEN
 - WAHRNEHMUNGSFEHLER
 - DER KONFLIKT ALS PARASIT
 - DANGEROUS IDEAS
 - ZERRÜTTUNG DER BEZIEHUNG
4. EINE ENTDÄMONISIERENDE HALTUNG
5. SCHLUSS

5. Schluss

- Dämonisierung kann sehr hartnäckig sein – wie eine „Krankheit“.
- Jenseits der Methoden geht es darum, in Konflikte verstrickten Systemen zur „Entstrickung“ zu verhelfen und Vertrauen aufzubauen.
- Vertrauen, die „riskante Vorleistung“: Man geht das Risiko ein, dem anderen eine gute Absicht zu unterstellen (Luhmann, 1989).
- Ein Risiko bleibt, nicht immer sind Absichten gut – und doch: „Vertrauen ist die Strategie mit der größeren Reichweite“ (ebd.).
- „Aus der Perspektive der Transaktionskosten ist nichts so ‚billig‘ wie Vertrauen“ (Sprenger, 2012, S. 133)

Luhmann, N. (1989). Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart: Enke

Sprenger, R. (2012). Radikal führen. Frankfurt: Campus

