

# Konfliktfähigkeit lernen!

Wissen erlangen, Haltung entwickeln, Methoden erüben

Univ.-Prof. Dr. Dr.h.c. Friedrich Glasl

Oberalm, 28. März 2023

Quellen:

F. Glasl: Konfliktmanagement. 12. Aufl. 2020, Bern/Stuttgart

F. Glasl: Selbsthilfe in Konflikten. 9. Aufl. 2022, Bern/Stuttgart

F. Glasl: Konflikt, Krie Katharis und metanoische Mediation. 2023 Stuttgart

# Was ist ein *sozialer* Konflikt?

Unterschiedliche (bis gegensätzliche)  
Vorstellungen, Ideen, Ziele, Interessen, Werte etc.  
sind an sich  
noch keine *sozialen* Konflikte.

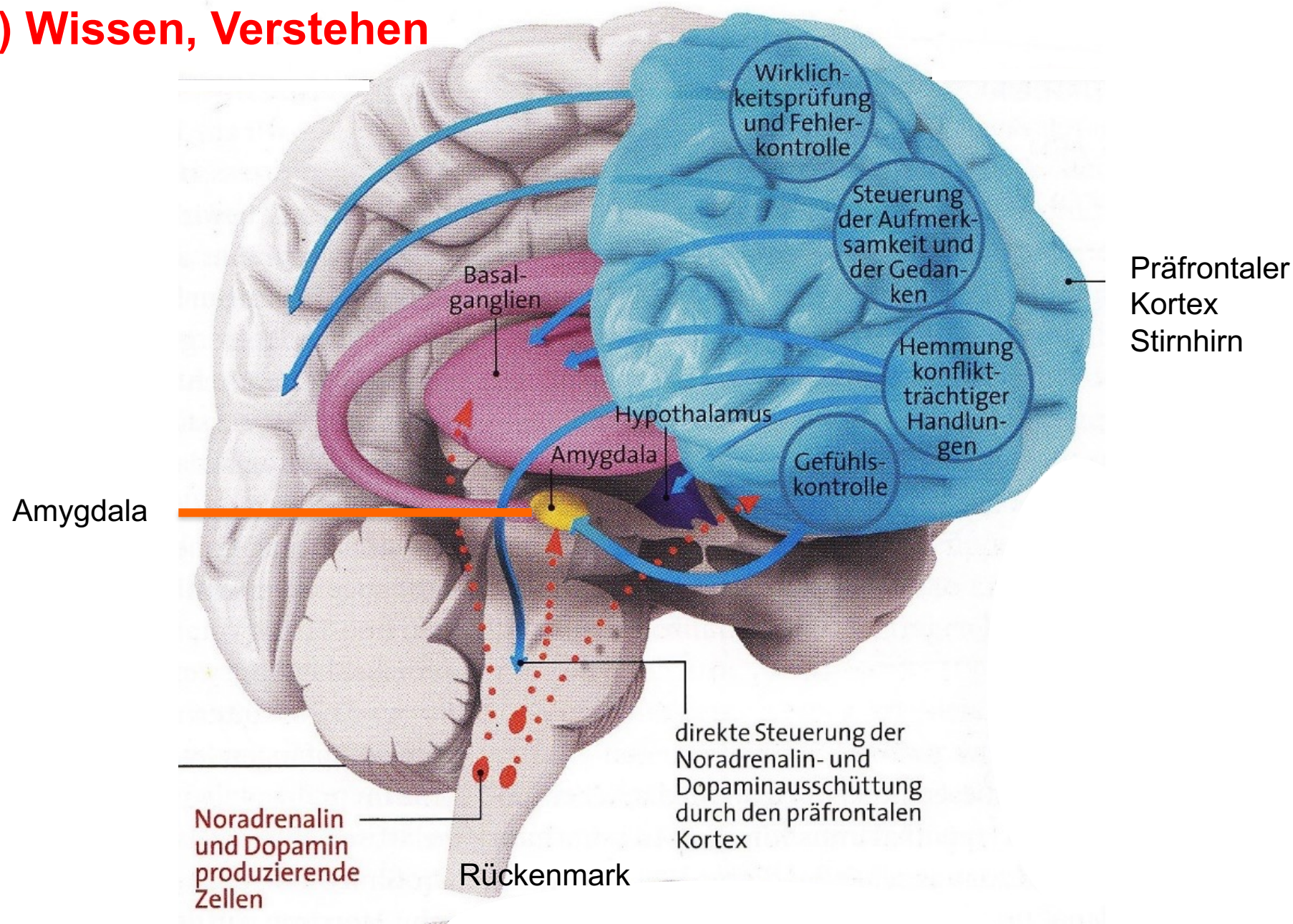
Es kommt darauf an,  
**wie wir mit den  
Unterschieden umgehen,**  
ob daraus ein  
***sozialer* Konflikt entsteht.**

## **Lernbereiche Kopf – Herz – Hand Wissen – Haltung – Fertigkeiten**

- 1) Geschärftete Wahrnehmungsfähigkeit  
Kennen / Verstehen der Konfliktdynamiken
- 2) Umgang mit eigenen / fremden Emotionen  
Verstehen eigener / fremder Bedürfnisse  
Mögliche Folgen antizipieren / einschätzen  
Verantwortung übernehmen
- 3) Elementare Methoden anwenden
- X) Selbstkenntnis, Selbststeuerung, Ethik

**für präventives und kuratives Handeln**

# 1) Wissen, Verstehen



# Die frontolimbische Schleife

Erfahrung + Erziehung  
Folgen antizipieren

Stirnhirn/Präfrontaler Cortex  
Soziale Abstimmung

CC =  
Cingulärer  
Cortex

„top down control“

„bottom up drive“

CC  
„Ich“

**Input:**

- Schmerz
  - Ausgrenzung
  - Demütigung
  - Unfairness
- Selbst erlebt oder  
bei anderen beobachtet

Mandelkern:  
**+ Angst -**

Insula:  
**Ekel**

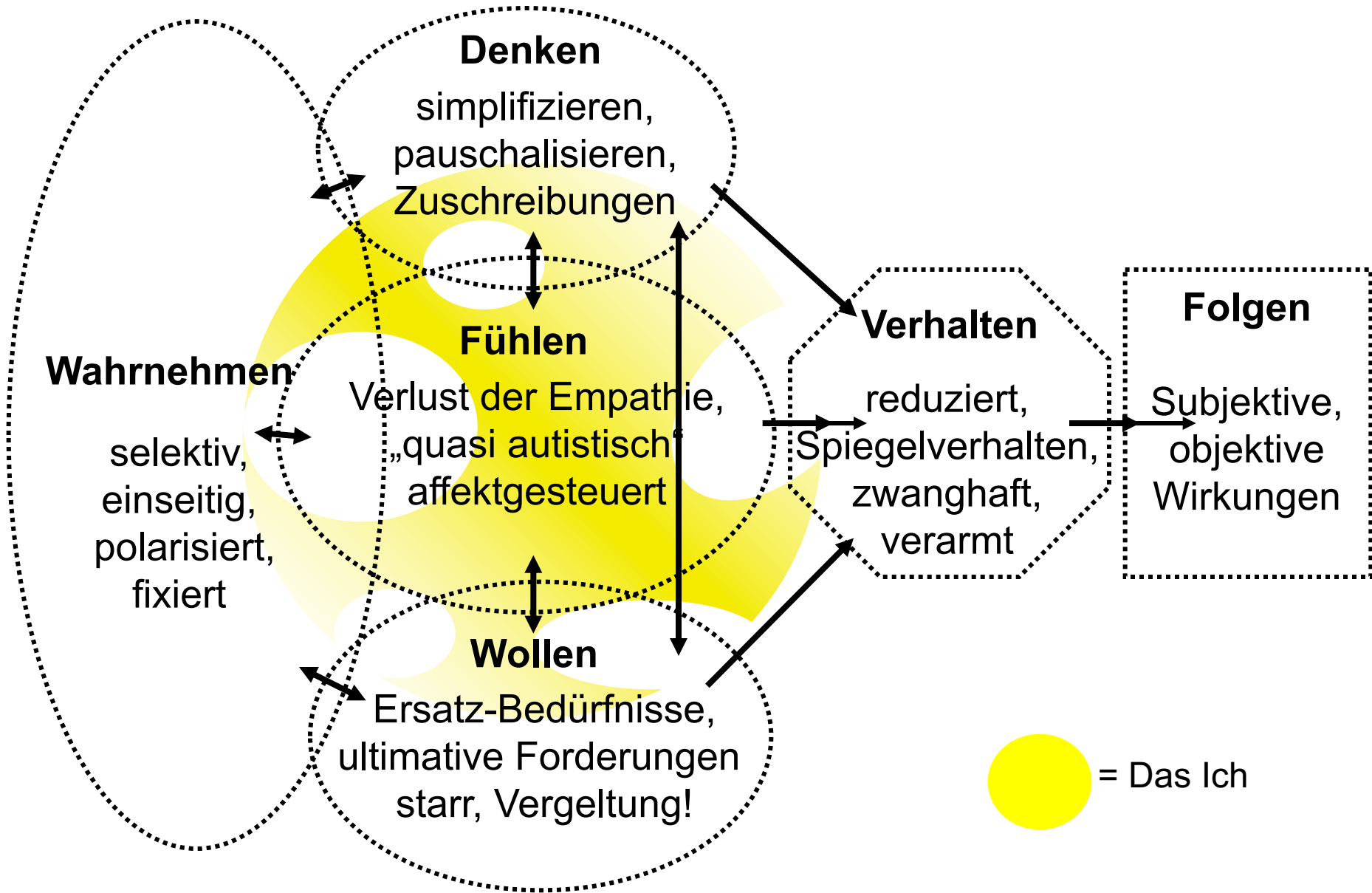
Hypothalamus:  
**Stress**

Hirnstamm:  
**Erregung**

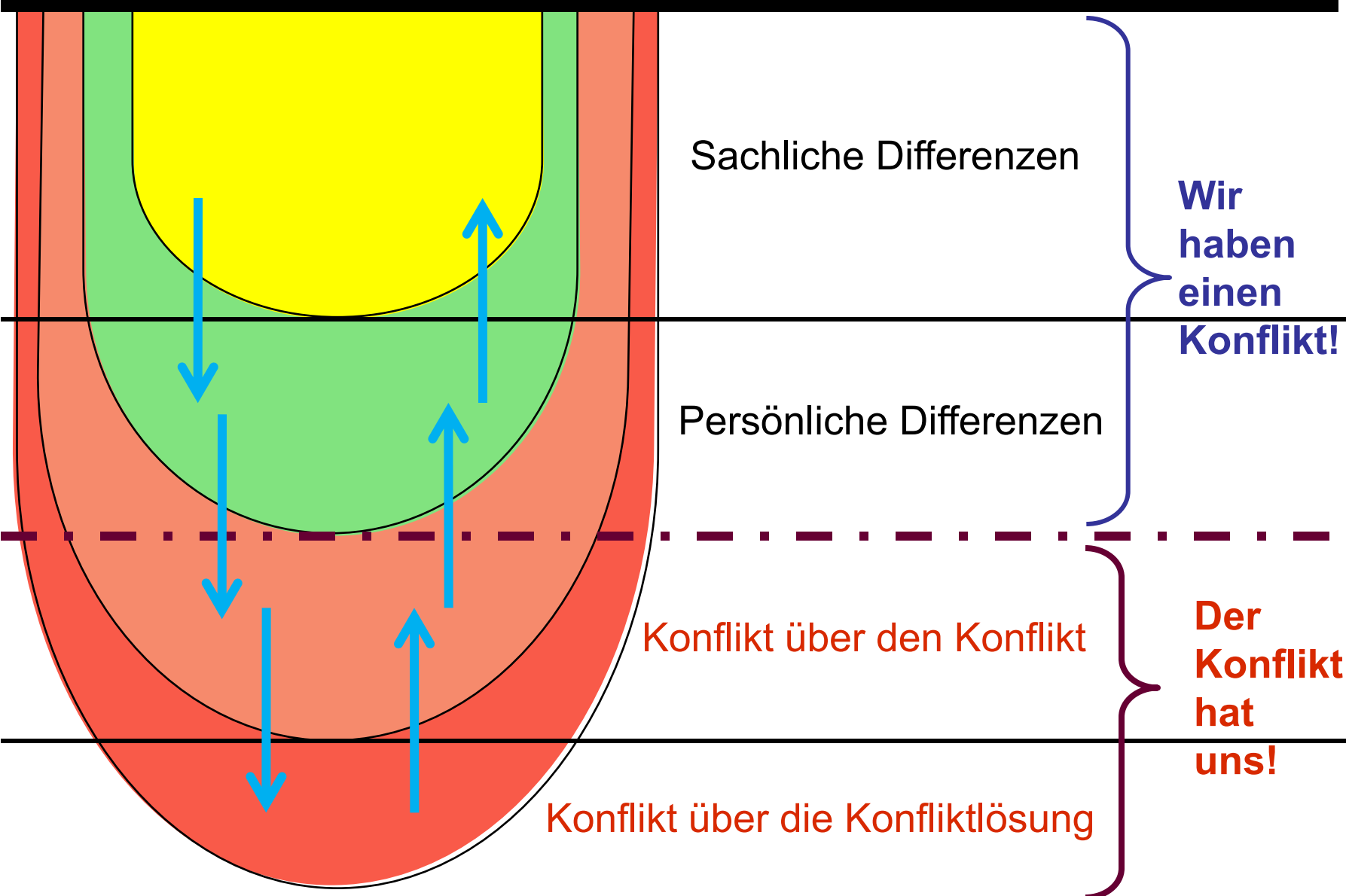
**Output:**

- Fight
- Flight
- Freeze
- Kampf
- Flucht
- Paralyse

# Die seelischen Funktionen werden beeinträchtigt



# Zunehmende Selbstansteckung trägt zur Eskalation bei



# Die wichtigsten Eskalationstreiber des Eskalationsprozesses

## 1.A Teufelskreise

Reiz-Reaktions-Muster (stimulus-response)  
Spiegelverhalten – Unterstellungen

## 1.B Wie du mir – so ich dir!

Dämonisierte Zone im Konflikt  
Wirkung: Erhöhung der „Dosis“

## 2.A Pessimistische Antizipation

Parteien sind auf Schlimmstes gefasst  
„rüsten“ dafür auf,  
nur um nicht unterlegen zu sein

## 2.B Das Befürchtete wird Realität

Durch Überreaktion des Aufrüstens  
wird ungewollt gegenseitig noch mehr  
(verbale / physische) Gewalt provoziert

## 3.A Streitpunktlawine

Bewusst und unbewusst:  
Mehr Streitpunkte kommen dazu,  
stecken einander an

## 3.B Simplifizierung

Streitpunktlawine  
ist schwer aufzunehmen:  
„Es geht ihm/ihr doch nur um eines...!“

## 4.A Arena weitet sich aus

Unterstützung, Koalitionen, Allianzen:  
Wer in den Konflikt eintritt, bringt  
eigene Interessen (Streitpunkte) mit ein

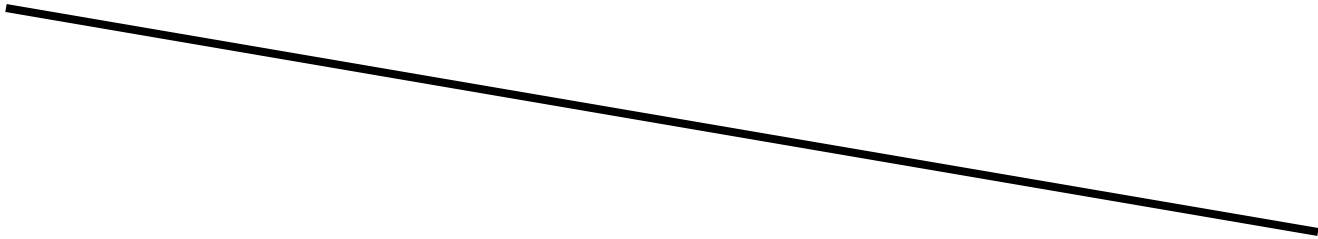
## 4.B Personifizierung

Fokus auf einige wenige „Drahtzieher“  
Verlagerung von der Tat auf die  
TäterIn (Projektion, Pauschalisierung)

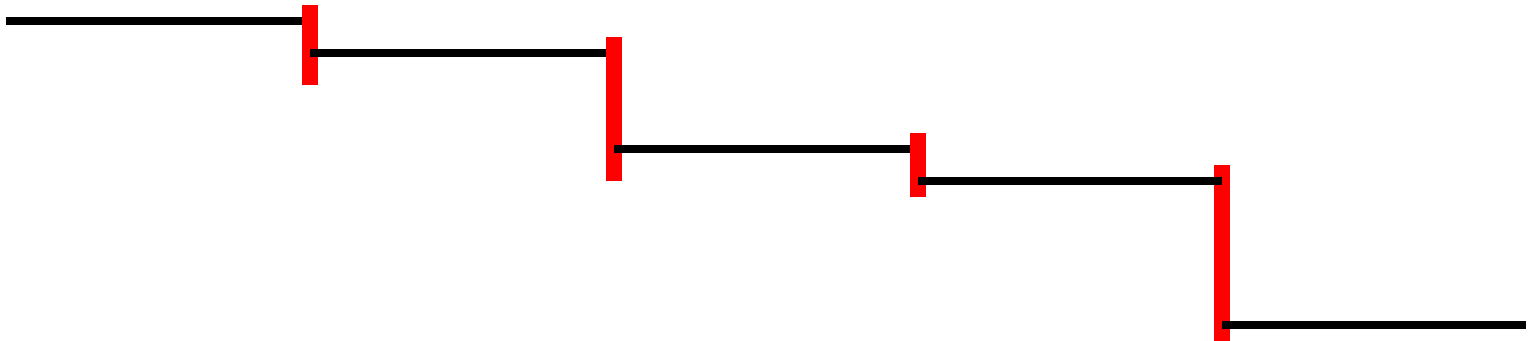
**Mechanismen sind miteinander verkoppelt**

# Die Intensivierung erfolgt in Stufen

Kein allmähliches, unbemerktes Abgleiten:



Sondern stufenweise Verschlimmerung, **Schwellen** erlebbar, intuitives Wissen um "rote Linien", d.h. gegenseitig angenommene Verbote/Gebote:



**Regression: Ein Gang in die Tiefen,  
des individuellen und kollektiven Unbewussten**



## **Eskalation allgemein: win-win**

### **1. Verhärtung**

Standpunkte, Haltungen verhärten:  
Verlust der kognitiven Empathie.  
Zeitweilige Verkrampfungen und  
Ausrutscher - um Korrektur bemüht.  
Kooperation weit größer als Rivalität,  
Vertrauen: Problem ist lösbar.

### **2. Debatte und Polemik**

Polarisiertes Denken-Fühlen-Wollen.  
Emotionale Empathie schwindet.  
Quasi-rationale Argumente, aber  
Rhetorik, Taktieren, Polemik.  
Diskrepanz „Oberton-Unterton“,  
Überlegenheit demonstrieren.

### **3. Taten statt Worte**

Reden zwecklos! Einseitig agieren.  
Schulterschluss in den Parteien und  
starker Konformitätsdruck. Rollen-  
klischees. Diskrepanzen Verbales  
und Körpersprache. Allmählicher  
Verlust der intentionalen Empathie.

## **Russland-Ukraine (Yurii Sheliazhenko)**

### **Phase I. WIN-WIN: Freundschaftliche Beziehungen**

1991 Jan. erklärt Krim Souveränität, Ukr. im August.  
Belovezh-Vertrag: RU+Belarus+Ukr. gründen GUS.  
1993 Ukr. Nur assoz. GUS-Mitglied: Differenzen  
über Strategie und kollektive Sicherheit,  
Ukr. akzeptiert nicht Führungsanspruch RUs  
aus Sowjetzeit.

1993 Teilung der Schwarzmeerflotte, Nuklearwaffen;  
1994 Budapest-Memorandum: RU verfügt über nukl.,,  
UNO-SR diskutiert Krim, RU stimmt zu: Krim = Ukr.  
1994 konsultative Referenda Krim und Donbass.  
1997 Gründung der COMECON, Freundschafts-  
vertrag RU-Ukr. 2002 „Jahr der Ukr.“ in RU.

2003 Buch ukr. Präs. Kuchma „Ukr. ist nicht russisch“ !  
2003 Ukr. nimmt teil an der US-Invasion im Irak – von  
RU kritisiert. Insel-Tusla-Vorfall zwischen RU und Ukr.  
Vertrag RU-Ukr. über Anerkennung der Grenzen RU-  
Ukr.

## **Eskalation allgemein: win-loose**

### **4. Images, Koalitionen**

Stereotyp Selbstbild + / Feindbild –  
→ Wissen / Können / Kompetenz.  
Parteien manövrieren einander in negative Rollen und bekämpfen diese.  
Imagekampagnen, Gerüchte: Werben um Anhängerschaft / Koalitionen.

### **5. Gesichtsangriff / Gesichtsverlust**

Öffentliche ehrenrührige Angriffe, um moralische Integrität abzusprechen, Verteufelung: Tugend/Engel vs. Teufel. Kein Vertrauen: „Verhandeln sinnlos!“. ideologisierte Streitthemen. Ächten, isolieren des Feindes. Rehabilitierung.

### **6. Drohstrategien, Erpressung**

Drohdreieck: Forderung + Sanktion + Sanktionspotenzial. Drohkulisse zeigen und/oder verbal bzw. faktisch aufbauen. Durch Gegendrohungen nimmt für alle Parteien Handlungszwang zu.

## **Russland-Ukraine (Yurii Sheliashenko)**

### **Phase II. Entfremdung WIN-LOSE**

2004 Orange-Revolution: Feindbilder „Pro-Westen-Faschisten“ und „Pro-RU-Banditen“ entstehen!  
2005 Ukr. erklärt Ziel, NATO-Mitglied zu werden, dagegen Proteste der Pro-RU-Gruppen.  
2007 Münchner Sicherheitskonferenz: Feindbilder.  
2008 März: NATO lädt Ukr.+ Georgien zu NATO ein. RU besetzt Südossetien, Ukr. liefert Waffen an GE.

2009 Gazprom stoppt Gaslieferungen an Ukr. und europäische Länder.  
2010 Vertrag RU-Ukr.: Teilung der vormaligen sowjet. Schwarzmeerflotte.  
RU Justizministerium führt Prozess gegen Ukr. um ihr staatliche Autonomie abzuerkennen.

2011 Eurasische Zoll-Union: Zoll auf ukr. Produkte.  
2012 Ukr.: Amtssprache Russisch nur noch in lokaler Selbstverwaltung erlaubt.  
Wahlen 2012 und 2013 in Ukr.: Russische und ukr. rechtsextreme Tendenzen führen zu Gewalt.  
Vorbereitetes Assoziations-Abkommen EU-Ukr. wird wegen Euromajdan Protesten aufgeschoben.

## **Eskalation allgemein: loose-loose**

### **7. Begrenzte Schädigungen / Zerstörungsschläge**

Sanktionen durchführen: Selbstbegrenzung des Schadens - Begrenzung ändert sich durch Antworten. Denken in Ding-Kategorien. Negative Werte werden zu „Kriegstugenden“.

### **8. Zersplitterung, totales Vernichten**

Den Feind wirtschaftlich / politisch / kulturell / geistig / physisch vernichten. Vitale Systemfaktoren zerstören – das System des Gegner unkontrollierbar, unführbar machen. Immer mehr „rote Linien“ werden überschritten.

### **9. (Gemeinsam) in den Abgrund**

Kein Zurück mehr! Gewalt wird fortgesetzt auch zum Preis des eigenen Untergangs. Verbrannte Erde – womöglich für folgende Generationen.

## **Russland-Ukraine (Yurii Sheliazhenko)**

2014 In Kiew: Machtergreifung während „Revolution der Würde“; und auf der Krim und im Donbass im sogen. „Russischen Frühling“. „Grüne ru. Männer“. EU vermittelt Minsk-I: Ukr. soll Macht an Oppositionelle geben: Vermittlung scheitert. Kiew verbietet Russisch als Amtssprache in der ganzen Ukr., Proteste. Sanktion des Westens gegen RU.

Ab 2014 Krieg im Donbass, Minsk-I von allen Seiten bewusst verletzt, gegenseitige Schuldzuweisungen. 2015 F-D-RU Minsk-II, von UNO-SR anerkannt, tri-laterale Kontaktgruppe, OSZE-Monitoring. 2018 Vorfall Meerenge Kertsch. 2021-2022 milit. Übungen NATO/Ukr. und RU. Waffen von NATO-Mitgliedern und milit. Trainings.

### **Phase III. Krieg LOOSE-LOOSE**

24.02.2022 RU Invasion in Ukr.; UNO-GV verurteilt RU als Aggressor, RU und Ukr. lehnen Waffenstillstand ab, wollen für militärischen Sieg kämpfen statt Waffenstillstand und Friedensgespräche. Ukr. lehnt Forderungen von RU ab, Krim und Donbass abzutreten.

# Dämonisierte Zone im Konflikt

F. Glasl 2013

## 1. A handelt:

Wirkung = Absicht

Wirkung < Absicht

Wirkung > Absicht = Nebenwirkung

## 2. B erlebt Gesamtwirkung:

B macht A für alle Folgen verantwortlich, unterscheidet nicht nach „gewollt“ und „ungewollt“

## 3. B handelt:

Wirkung = Absicht

Wirkung < Absicht

Wirkung > Absicht = Nebenwirkung

## 4. A erlebt Gesamtwirkung:

A macht B für alle Folgen verantwortlich, unterscheidet nicht nach „gewollt“ und „ungewollt“

## 5. A handelt:

Wirkung = Absicht

Wirkung < Absicht

Wirkung > Absicht = Nebenwirkung

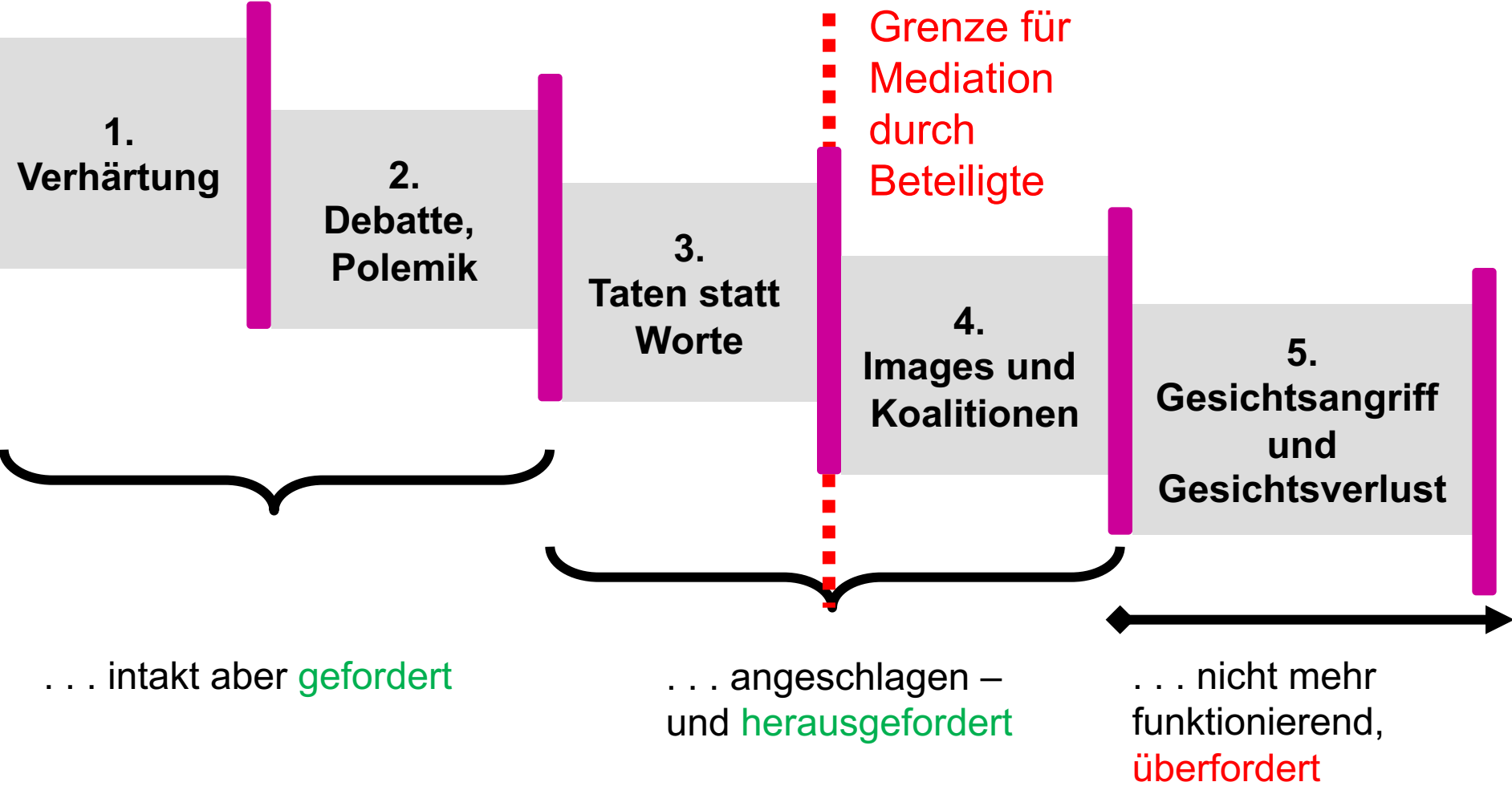
## 6. B erlebt Gesamtwirkung:

B macht A für alle Folgen verantwortlich, unterscheidet nicht nach „gewollt“ und „ungewollt“

## 7. B handelt:

# Konflikteskalation und Selbstheilungspotenzial

Das „soziale Immunsystem“ ist . . .



## 2) Haltung, Ethik

### **Selbstreflexion – Selbsterkenntnis – Selbststeuerung**

- Wie ist mein Stressmuster?
- Lasse ich mich in eine Reiz-Reaktions-Kettenreaktion (Teufelskreis) ziehen?
- Was könnte mein Anteil am Konflikt sein?
- „Triggere“ ich bewusst / unbewusst vielleicht die Gegenpartei?

### **Stimmigkeit – Authentizität**

- Wie stimmt mein spontan evoziertes Verhalten mit meinen Werten überein?
- Begegne ich anderen Menschen respektvoll / achtungsvoll?

### **Verantwortungsbereitschaft**

- Wie beeinflusst mein Vorgehen die Konfliktkultur in der Gemeinschaft?
- Fördert mein Eingreifen Selbständigkeit und Eigenverantwortung meiner Mitmenschen?
- Schafft mein Vorgehen Abhängigkeiten?
- Könnten die Konflikte Hinweise auf verdeckte ungelöste Probleme sein?

## Kriegslogik

Ich fordere vom Gegner, dass **er** (bedingungslos) umdenken muss

Ich fordere vom Gegner, dass er Aktionen zurücknimmt und einlenkt

Was ich vom Gegner fordere, ist für ihn nachteilig und bewerte ich deshalb für mich als vorteilhaft

Durch meine Forderung soll der Schaden auf meiner Seite verringert werden

Die geforderte Handlung muss den von mir gesetzten Bedingungen entsprechen und lässt dem Gegner keinen Spielraum

Ich verstehe nicht die Wahrnehmungen, Interpretationen und Bewertungen der Situation durch den Gegner, sondern erkläre sie als irrational

## Friedenslogik

Ich zeige dem Gegner, dass ich selbst umdenke und lade ihn ein, es auch zu tun

Ich kündige an, bestimmte Dinge zurückzunehmen und tu es unmissverständlich

Ich fordere nicht, sondern bin bereit, auch selber Nachteile in Kauf zu nehmen, um Bereitschaft zur Verständigung zu zeigen

Ich fordere nicht, sondern biete an, etwas zu tun, was für beide Seiten nützlich ist

Ich stelle keine Forderungen und diktiere keine Bedingungen, sondern ich lade zu Verhandlungen auf Augenhöhe ein

Ich bin bemüht, zu verstehen, wie der Gegner die Dinge wahrnimmt, interpretiert und aus seiner Interessenslage heraus subjektiv bewertet

## Kriegslogik

Ich habe keine Empathie für die Motive des gegnerischen Handelns, bin aber überzeugt, sie genau zu kennen

Ich kann mich nicht hineinversetzen in das grundsätzliche Misstrauen, das der Gegner mir gegenüber empfindet

Ich kann mir nicht vorstellen, warum der Gegner befürchtet, dass ich ihm mit meinen Forderungen eine Falle stelle

Wenn meiner Forderung nicht entsprochen wird, bestrafe ich den Gegner mit negativen Sanktionen

Ich fordere bzw. erwarte, vom Gegner, dass er den ersten Schritt in Richtung Friedensgespräche tut als Beweis, dass er es ernst meint

## Friedenslogik

Ich will die Motive des Gegners nachvollziehen können – auch wenn ich sie nicht billigen kann

Ich weiß, dass der Gegner mir misstraut und will verstehen, wie mein Verhalten zum Misstrauen beigetragen haben könnte

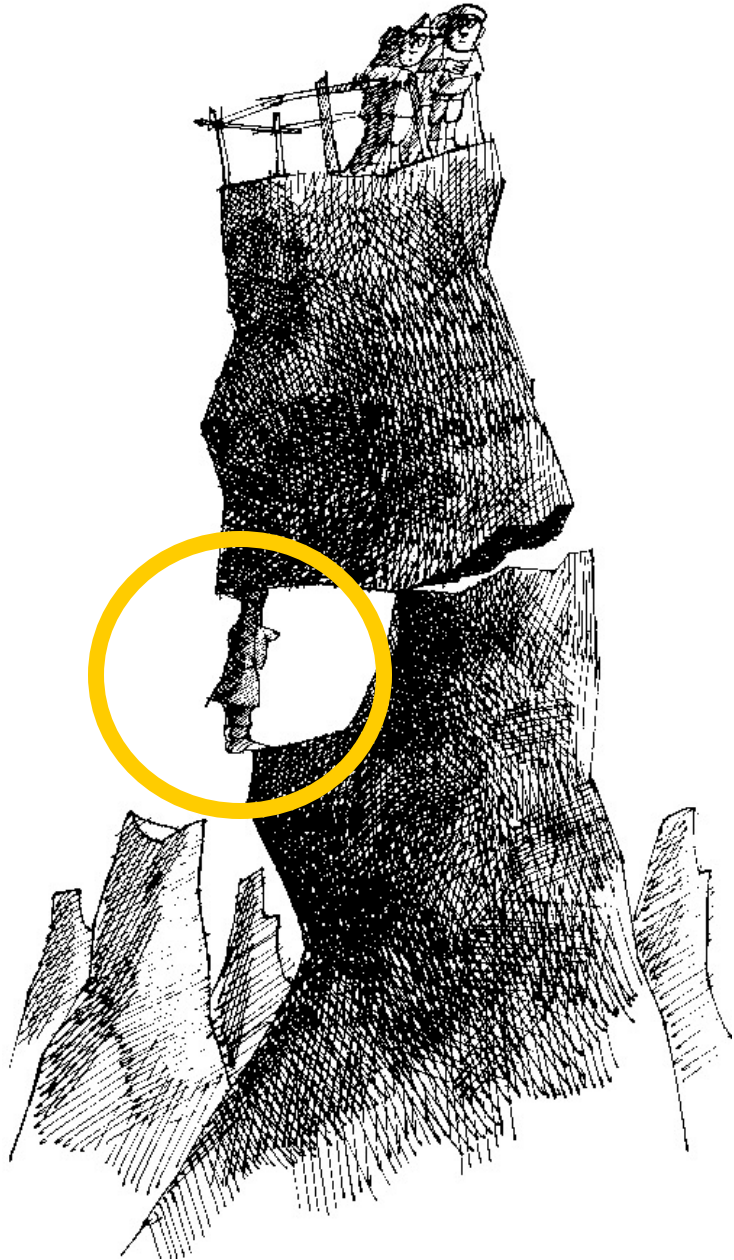
Ich bedenke bei meinen Initiativen und Vorschlägen, wodurch sie als Fallen gesehen werden könnten und beuge dem aktiv vor

Ich schlage Aktionen für beide Seiten vor, die beiden Vorteile bringen und stelle dafür Lockerungen von Sanktionen in Aussicht

Ich mache mich nicht von Aktionen des Gegners abhängig, sondern biete den ersten Schritt zu Friedensgesprächen an und lade dazu ein, ähnliches zu tun



### 3) Was können wir selbst tun?



Verbindlichkeit herstellen

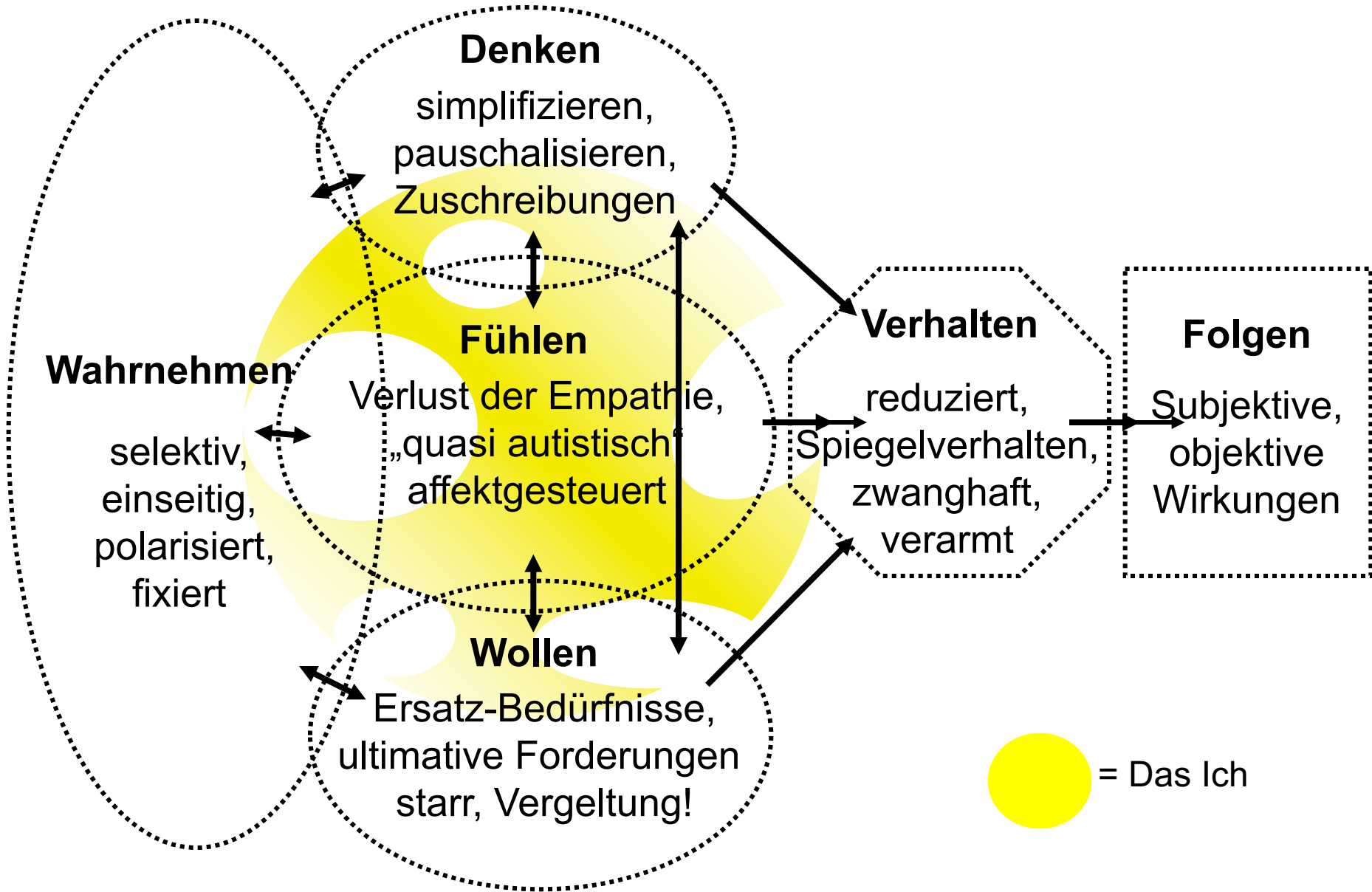
Verantwortung wecken: Antizipieren der Folgen

**„Konsens über die unerwünschte Zukunft“**

F. Glasl (2020)

1. Vorstellung: Wo sind Sie alle in X Monaten, wenn nichts Positives unternommen wird?
2. In X Monaten ist das so eingetreten – wie fühlt sich das an? Wie geht es Ihnen dann?
3. Wenn Sie das alles so nicht wollen: Was werden Sie aus eigener Initiative tun, um 1 und 2 abzuwenden?
4. Wie werden Sie das kommunizieren?

### 3) Was können Sie selbst tun? Seelische Funktionen



# Was können Sie selbst tun?



**A**

**B**

**C**



Skulptur von Buchuti Tsanava:  
„...wird Sturm ernten“

# Was können Sie selbst tun?

## Getrübte / einseitige / fixierte Kognitionen klären F. Glasl

### Subjektive Wahrnehmung:

- Ich habe dieses Bild von...
- Ich sehe es so... Mein Film ist...
- Ich erinnere mich an...
- Für mich stellt es sich so dar...

### Eigenes subjektives Denken:

- Ich habe mir dabei gedacht, dass...
- Meine Vermutung war, dass ...
- Darauf habe ich mir folgenden Reim gemacht...
- Das habe ich so interpretiert...

### Ziel:

**Bewusst machen, dass die Wahrnehmung subjektiv ist:**

Einseitig, gefärbt, gefiltert, verzerrt, fehlerhaft, von Position bestimmt. Und dass jede Partei das Wahrgenommene auf ihre Weise interpretiert

**Dass es also nicht um objektive Wahrheit oder Lüge geht!**



# Windows of Opportunity

## Chancen, die sich zeitlich ergeben, erkennen und nutzen

Beide Konfliktparteien erkennen + / - gleichzeitig,  
dass sie sich in einer Patt-Position bzw. Sackgasse befinden.

Eine Partei hat starkes, vitales Interesse, an einer Aktion zu ihrem Nutzen,  
die aber auch für die Gegenseite Nutzen bringen könnte.

Eine Partei erkennt, dass durch das Überschreiten einer nächsten „roten Linie“  
für sie selbst und die Gegenpartei und auch für andere nicht involvierte Stakeholder  
immense Gefahren entstehen könnten, die nicht unter Kontrolle zu halten wären.

Nicht involvierte Stakeholder im Umfeld der Konfliktparteien ergreifen die Initiative  
und suchen das Gespräch mit den Konfliktparteien.

**Beispiele:** Getreide verschiffen Schwarzmeer – Saporischschija – Weihnachts-  
Waffenruhe – OSZE-Konferenz Wien – Klima-Konferenz – Initiative Chinas –  
Gefangenen-Austausch –

→ Konsens über die unerwünschte Zukunft

→ Suche nach Aktionen im Sinne der Friedenslogik

# **GRIT-Methode** Charles Osgood (1966)

= **G**raduate **R**eduction of the **I**ntensity of **T**ensions

**Zielsetzung:** *Abrüstungsangebote aus der Position der Stärke*

**Durch einseitige Maßnahmen:** *Gegenpartei zur De-Eskalation bewegen,*

**Reaktionsmuster durchbrechen, Initiative zurück gewinnen**

## **Methode:**

- **Partei A überlegt sich spannungsreduzierende Maßnahmen 1-5**, die sie selbst durchführen kann, die den guten Willen zur Entspannung beweisen
- **Partei A kündigt Maßnahme 1 an**, lädt Partei B zu ähnlicher Maßnahme ein
- **Partei A führt Maßnahme 1 durch**. Wenn Partei B darauf unfreundlich reagiert: deutlich ansprechen, mit zeitlich begrenzter Maßnahme beantworten. Die durchgeführte Maßnahme 1 wird aber nicht zurückgenommen
- **Partei A kündigt nächste Maßnahme 2 an**, lädt die Partei B wieder zu einer ähnlichen Maßnahme ein
- **Partei A führt Maßnahme 2 durch**. Wenn Partei B darauf unfreundlich reagiert: wieder deutlich zurückweisen und klare, begrenzte Gegenmaßnahme, ohne aber Maßnahme 2 zurück zu nehmen.
- **Fortsetzung:** Ankündigung der nächsten noch weitergehenden **Maßnahme 3**

## 12. Oktober 1986, Reykjavik



Michail Gorbatschow und Ronald Reagan

Soziale Konflikte  
sind Signale,  
die auf bestehende Probleme  
und Verbesserungsbedarf  
Hinweisen.

Und wenn sie  
beherzt  
angegangen werden  
können  
überraschende Lösungen möglich werden.



