

Hermann Barbieri

## **Konfliktarbeit, Friedensarbeit**

### **Erlebtes und Erfahrenes aus der Perspektive eines Beraters**

#### **Zusammenfassung**

Als Berater berate ich aus meinem Lebensweg heraus. Neben Ausbildung, Praxisreflexion und Berufserfahrung ist er eine der Quellen für meine berufliche Kompetenz. Von diesem Lebensweg möchte ich einige Stationen nachzeichnen. Die Neugier, der Zweifel am Wahrgenommenen und das genau wissen Wollen als Schlüssel zu Mehrperspektivigkeit sind in meiner Kindheit grundgelegt und haben zu tun mit der politisch motivierten Gewalt der Südtiroler Sechzigerjahre. Das Spannungsfeld zwischen diesem Kontext und der Erlebniswelt meiner Kindheit Jahre war die Schule, in der ich die ersten Lernschritte für das genauere Hinschauen auf die meist komplexen Zusammenhänge ging, in denen sich Einzelschicksale und Gruppenprozesse entwickeln. So brachte das Leben mich da hin, wo ich Gewaltsituationen im Makrosozialen wiederfand, deren Auswirkungen aufs Alltagsleben und deren Feedbackschleife zurück. In den Kriegen in Bosnien und im Kosovo überwog die Empfindung des Ausgeliefertseins von Opfern gegenüber einer Täterübermacht. Im Übergang vom Apartheidsystem in die Demokratie der Republik Südafrika erlebte ich Menschen, die scheinbar überwältigende Schicksalskräfte schöpferisch umzugestalten versuchten.

Welche Kräfte wirken in diesen Prozessen? Wie ist darauf hinzuschauen? Welche Brillen bieten sich an? Und schließlich: Ist etwas von dem, was ich dabei wahrgenommen und erlebt habe, in meinen Berateralltag übertragbar? Der letzteren Frage gehe ich in einem Prozessbeispiel nach, in dem Menschen versuchen, sich in dem Spannungsverhältnis zwischen globaler Gewalt, Migration und Konflikten im Arbeitsalltag zurechtzufinden.

Ich habe mich bei diese Arbeit verschiedener Verständnishilfen bedient, von Fachleuten aus Forschung und Beratung, auch von Betroffenen, hauptsächlich aber von Friedrich Glasl, Organisationsberater, Konfliktforscher und Mitbegründer der Trigon-Entwicklungsberatung. Bedanken möchte ich mich bei den Mitgliedern des Vorstands Siegfried Nitz und Elisabeth Graf für die Startenergie zum Schreiben, Ilse Egger und Micki Gruber für die Ermutigung und bei den Kollegen Bertram Nejedly und Stefan Habicher für die wertvollen Reflexionen, Anregungen und die konstruktive Kritik.

## Die Maske des Bösen

An meiner Wand hängt ein japanisches Holzwerk  
Maske eines bösen Dämons, bemalt mit Goldlack.  
Mitfühlend sehe ich  
Die geschwollenen Stirnadern, andeutend  
Wie anstrengend es ist, böse zu sein.

Berthold Brecht

## Am Anfang die Neugier

Das Glück meiner ersten Jahre war eng verbunden mit einer wilden Horde von Kindern aus der nahen und weiteren Nachbarschaft in meinem Heimatort am Rande von Bozen. Wir bewegten uns in einer Gesellschaft, die sich in vielerlei Hinsicht im Umbruch befand, an den Übergängen von der bäuerlichen Selbstversorgung zur marktorientierten agrarischen Monokultur und zur Industrie, begleitet von entsprechenden Wanderbewegungen. Wir verständigten uns problemlos in einer Mischung aus deutschen und italienischen Dialekten und fühlten uns wohl und zuhause in diesem vielschichtigen Mischmasch. Das stimulierte uns, war interessant, es gab uns Lebendigkeit, Entdeckerlust, Neugier und zugleich die Orientierung eines vertrauten Alltags. Es war unsere Heimat.

Dann gab es die Feuernacht<sup>1</sup>. Ich erinnere mich noch an das Krachen, an das betretene Schweigen der Eltern am Morgen, an den Stromausfall und vor allem an den Schulhof: Mein Spielkamerad aus der wilden Horde richtete seinen Finger auf mich und sagte: „Con ti non sogo pù, ti sei cruco.“<sup>2</sup> Ich hörte den Ausdruck zum ersten Mal und war wie gelähmt. Ich konnte ihn nicht wirklich deuten, wusste, er hatte was mit dieser Nacht zu tun, spürte intuitiv: es ist nichts mehr so, wie es war. Da war nichts mehr mit der Vertrautheit. Ab da bewegte mich die Frage: Wo gehöre ich hin?

Bald darauf wechselte ich in die Mittelschule und pendelte täglich nach Bozen. Auf den Fahrten in den überfüllten Bussen wurde ich oft nach meinem Namen gefragt. War die Frage auf deutsch gestellt, antwortete ich mit dem urdeutschen Hermann. War sie italienisch gestellt, antwortete ich mit dem Italienern geläufigen Barbieri. Den ganzen Namen versuchte ich zu vermeiden, wohl aus Angst, erklären zu müssen und nicht zu können. Wie soll das gehen, ein Crucco mit italienischem Namen? Ich spürte, die Kombination war gefährlich, spürte aber auch eine verborgene Kraft in dem Ganzen. Ich war Träger eines ganz privaten Wissens: es gibt zumindest in meinem Fall mehr Antworten, als der erste Blick offenbaren kann. Daraus entstand allmählich eine geheime Vermutung: Was, wenn diese Vielfalt an Antworten für alles gelten sollte, was mich an Fragen bewegt? Da täten sich neue Welten auf.

Meine früh antrainierte Strategie der Neugier und Entdeckerlust als Antwort auf Verunsicherung, waren wohl der Treibstoff der mich drei Jahrzehnte später in meine erste Beraterausbildung brachte, in die „Europäische Ausbildung zum Konfliktberater und Trainer für zivile und gewaltfreie Konfliktbearbeitung.“ Fast gleichzeitig kam ich in Kontakt mit den Balkankriegen. Als diese furchtbare Wortkreation „ethnische Säuberung“ auftauchte, ging es mir wie damals mit dem Crucco. Zuerst war ich wie gelähmt. Dann wusste ich: Das hat ja mit mir zu tun. Da will ich hin! Ich will wissen, was da geschieht, vor allem, was mit einem Menschen geschieht, dessen Eltern aus verschiedenen Gruppen stammen und dessen Namen sich aus unterschiedlichen Sprachen zusammensetzt.

---

1 11.-12. Juni 1961, in einer durchgeplanten Aktion sprengte der Befreiungsausschuss Südtirol 37 Starkstrommasten rund um Bozen.

2 „Mit dir spiele ich nicht mehr, du bist ein cruco.“ Cruco, crucco, ist das italienische Schimpfwort für deutsch, im Gebrauch seit dem 2. Weltkrieg.

## **Mein Verdacht: Das erste Opfer eines Krieges ist die Wahrheit.**

Seit Aischylos taucht dieser Satz immer wieder auf. Ich hatte damals mein Wissen über Bosnien aus den gängigen Nachrichtendiensten: die drei hauptsächlich Volksgruppen führten einen ethnisch begründeten erbarmungslosen Krieg gegeneinander, der überall war und alle gesellschaftlichen Sektoren umfasste, bis hinein in die Familienstrukturen. Was stimmte daran, was nicht? Ich musste mir ein genaueres Bild dazu machen.

Am Karfreitag 1993 kam ich mit einem Lastwagen der Bosnienhilfe Südtirol in Orasje an, einem Städtchen nahe dem heiß umkämpften Brcko. In Orasje gab es noch eine lebendige Zivilgesellschaft mit muslimischen, katholischen und – wenn auch wenigen – serbischen Bürgern. Die Bosnienhilfe Südtirol hatte es sich zur Aufgabe gemacht, gezielt derartige Gemeinden zu unterstützen.

Wir hatten einen Tieflader voller Kleider, Medikamente und Lebensmittel geladen, darunter eine ansehnliche Menge Äpfel. Zum Komitee, das uns empfing, gehörte auch der Imam. Der sah die Äpfel, erkannte die Bedeutung des Vitaminschubes nach dem langen Kriegswinter, klatschte vor Freude in die Hände und sagte. „Ostern ist das Fest der Christen. Die Äpfel sollen zuerst unter den Kindern der katholischen und orthodoxen Familien verteilt werden.“ So geschah es dann auch.

Die Haltung des Imams von Orasje hat mein Bild vom Bosnienkrieg zurechtgerückt, aber auch meine geheimen Vermutung bestätigt. Es gibt mehr Handlungsoptionen, als auf dem ersten Blick sichtbar sind. Die Haltung des mutigen Imams begegnete mir in der Folge immer wieder. Im Sommer 1994 erlebte ich in den Ruinen von Mostar ein selbstverwaltetes gruppenübergreifendes Jugendzentrum, ein interethnisches Radio und die symbolschwere Aufführung von Romeo und Julia mit improvisierter Beleuchtung aus Autobatterien und Kerzen. In Sarajevo erfuhr ich von Wohnblocks, in denen quer durch die Volksgruppen ältere Menschen in die unteren Stockwerke umgezogen waren– es musste ja alles getragen werden, weil kein Aufzug mehr fuhr. Ich begegnete einer Unzahl von halb formellen und informellen Basisinitiativen zum Aufrechterhalten ziviler Lebensformen, bis hin zu den großen grenzüberschreitenden Plattformen für Friedensaktionen wie das Verona Forum for Peace and Reconciliation<sup>3</sup> in former Yugoslavia und unzähligen Initiativen der sogenannten Volksdiplomatie.

Wenig bis nichts ist von dieser Komplexität bei uns im „Westen“ bekanntgeworden. Dafür wurde mit erstaunlichem Vokabular gezählt, wer wann wo und von wem vertrieben wurde und welche Gräueltaten wer von wem erlitt, sogar das nicht vollständig: Ich erfuhr, dass es neben Serben, Kroaten und Muslimen auch noch Juden, Roma und andere Minderheiten gab, die kaum erwähnt wurden. Diese Art der Wahrnehmung beschrieb also nur einen Teil der Realität, wenn auch den massiveren. Wo aber blieb die Sprache für das Ganze, einschließlich des Friedens mitten im Krieg? Womit sollte der wahrgenommen und mitgeteilt werden? Ich hatte den Eindruck es gab kaum eine adäquate Sprache dafür. Wie will man ein Ziel erreichen, wenn man es nur verallgemeinernd und vage benennen kann?

In Abwandlung von Aischylos' Zitat ist irgendwann der Satz aufgetaucht: Das erste Opfer im Konflikt ist die Komplexität<sup>4</sup>.

Wie dringend der differenzierte Blick auf alle Sektoren und Phasen der Kriege am Balkan gewesen wäre, eröffnet ein Blick auf das Phasenmodell der Eskalation nach Friedrich Glasl<sup>5</sup>. Die untersten drei Stufen dieses Modells geben ziemlich genau wieder, was da passierte. Stufe sieben: keinerlei menschliche Regung ist mehr gültig, begrenzte

3 Das Verona Forum for Peace and Reconciliation in former Yugoslavia tagte in mehreren Sessionen in verschiedenen europäischen Städten zwischen 1993 und 1996, Mitinitiator war Alexander Langer

4 vgl. Galtung, J.: Konflikttransformation mit friedlichen Mitteln, Die Methode der Transzendenz, in: [www.wissenschaft-und-frieden.de/seite.php?artikelID=1304](http://www.wissenschaft-und-frieden.de/seite.php?artikelID=1304)

5 vgl. Glasl, F.: Konfliktmanagement, Bern, Stuttgart 1994, S.215 ff, ders. Selbsthilfe in Konflikten, Stuttgart 2002

Zerstörung. Stufe acht: den Zusammenbruch des feindlichen Systems bewirken, vitale Organe zerstören und das System unsteuerbar machen bis zu seiner gänzliche Zerstörung. Stufe neun: Gemeinsam in den Abgrund, Vernichtung des Feindes zum Preis der Selbstvernichtung.

Entscheidende Teile der Politik und des Militärs haben von Anfang an diese Stufen sieben bis neun angesteuert. Aber die „dämonisierte Zone“<sup>6</sup> hat sich erweitert, hat mit perfide durchdachter Steuerung der Kriegsherren immer weitere Gesellschaftskreise ergriffen, hat sich von den Entscheidungsstrukturen auf den Alltag ausgedehnt und in die Spirale nach Abwärts mitgezogen.

An dieser Stufe gibt es kaum mehr Spielräume für eine konstruktive Bearbeitung des Konfliktes, weder für die Beteiligten, noch für Dritte, da geht es nur mehr ums Stoppen der zerstörenden Energien und selbst das - räumt Glasl ein - gelingt kaum mehr ohne Einsatz von Gewalt als Mittel der Macht und auch dann nur vielleicht. Und, sollte es doch gelingen, ist damit „(...) immer das Risiko verbunden, dass der Konflikt noch schneller und noch weiter eskaliert“<sup>7</sup>.

So lange hat die Staatengemeinschaft in Bosnien auch zugeschaut. Dabei gab es aber nicht nur diese Spirale nach abwärts, die wahrzunehmen gewesen wäre. Bereits im Vorfeld und dann den ganzen Bosnienkrieg über hat es verschiedene gesellschaftliche Sektoren gegeben, die sich gleichzeitig zum martialischen Mainstream auf unterschiedlichen Konfliktstufen bewegt haben, auch auf den anfänglichen Konfliktstufen eins bis drei. Diese Sektoren wurden mit im Laufe des Krieges immer schwächer, hörten aber nie auf zu existieren. Nach außen wurden sie freilich wenig wahrgenommen: einfache Menschen, Familien, Nachbarschaften, aber auch Menschenrechtsbüros, organisierte und nichtorganisierte Deserteure, Basismedien und Organisationen zur Selbsthilfe und zum Dialog. Sie waren unter widrigsten Umständen vielerorts den ganzen Krieg über aktiv und hatten ihre Arbeit auch nach dem Krieg weitergeführt. Im Rahmen einer OSZE Auswertungsreise bald nach dem Krieg ist mir erst die Fülle dieser Initiativen bewusst geworden. Gerade da hätte es, immer nach Glasl, die Aktivierung und Stärkung der positiven, verbindenden, sinnstiftenden Kräfte gebraucht mittels Aufmerksamkeit, unterstützender Begleitung, allparteilicher Vermittlung<sup>8</sup>. Die Staatengemeinschaft hat diesbezüglich ziemlich versagt, die im Entstehen begriffene Volksdiplomatie war wohl zu schwach. Aber wie oft habe ich auf meinen Reisen gehört: Geht nach Hause und sagt, dass es uns gibt! Offensichtlich hing für die Sprecher die Entfaltung dieser Potentiale mit der Wahrnehmung von außen zusammen.

Zwischen 1999 und 2005 war ich mehrmals auch im Kosovo, als Teilnehmer von Friedensdelegationen im Rahmen von Volksdiplomatie, als Menschenrechtsbeobachter im Auftrag des Kriegsverbrechertribunals, als Mitglied einer NGO für Frieden und Verständigung und einfach als Reisender.

Auch hier zeigt sich dasselbe Muster. Die Intervention von außen kam, als es bereits zu spät war. Auch hier waren die Vorstufen sichtbar, in denen konstruktive Lösungen noch hätten versucht werden können: einfache, von Hausverstand und Mitgefühl geleitete Menschen, auch mutige Politiker aus allen beteiligten Konfliktparteien, Exponenten aus Religion und Kultur mit Weitsicht und mit Visionen, internationale Krisenbeobachter von der OSZE und von zivilgesellschaftlichen internationalen Organisationen. Gerade diese hatten nach Einschätzung eines leitenden OSZE Beobachters hervorragende Vermittlungsarbeit geleistet. Also eine gute Substanz an tragenden Elementen für Interventionen, die F. Glasl für die Eskalationsstufen eins bis sechs vorschlägt und deren effektive Umsetzung möglicherweise den Absturz hätte vermeiden oder abschwächen können.

---

6 ebd, S. 207ff

7 Glasl, F.: Selbsthilfe in Konflikten, Stuttgart 2002, S. 180,

8 ebd., S. 130 und 133 ff

Stattdessen erlebte Belgrad Nato Bombardierungen abseits des Völkerrechts und Kosovo versank in Blut und Ruinen und erfüllte damit Glasls Prognose der weiteren Eskalation. Noch immer hat das Kosovo sich nicht aus dem gemeinsamen Absturz erholt, trotz Wiederaufbau, der mit bewundernswerter Emsigkeit unmittelbar nach Ende der Bombardierungen aufgenommen wurde. Die Menschen richteten sich in neuen und in reparierten Mauern sehr bald wieder wohnlich ein, die anderen, nicht materiellen Schäden des Krieges blieben vielfach unbeachtet: die allgemeine Verrohung und die Gewaltbereitschaft in den sozialen Beziehungen auch innerhalb derselben Volksgruppe.

### **Gibt es andere Wege?**

„Der leichte Ausweg, die Vergangenheit zu vergessen und sich auf den Aufbau der Zukunft zu konzentrieren, ist einfach. Das war jahrhundertlang der Weg im ehemaligen Jugoslawien (...) Die Folge daraus war dort und in anderen Staaten, die diesem Weg folgten, ein krebstartiger Hass des einen Volks gegen ein anderes - Serben, Kroaten und Muslime hassten sich gegenseitig. (...) Die schwierige Frage, der jede Gesellschaft gegenübersteht, die versucht, sich von Verbrechen eines solchen Ausmaßes zu erholen, ist die, wie man am besten mit dem Schrei der Opfer nach Gerechtigkeit umgeht. Bei der Suche nach Lösungen muss erkannt werden, dass die Nichtbeachtung dieser Schreie schwere Folgen für eine solche Gesellschaft haben wird. Sie wird unvermeidlich Hass und kollektive Schuldzuweisung gegen die Gruppe oder das Volk nach sich ziehen, aus dem die Straftäter kommen.“<sup>9</sup>

Glasl spricht in Bezug auf diese Folgen auch von der Selbstansteckung im Konflikt, welche ihn in eine sich selbst energetisierende Spirale führt, aus der es ohne Eingriff keinen Ausweg mehr zu geben scheint.<sup>10</sup>

Parallel zu den Ereignissen am Balkan hat es ab 1990 den vergleichsweise unblutigen Übergang vom Apartheidsregime zur Republik Südafrika gegeben. Ich habe mich immer wieder gefragt, was die beiden Realitäten voneinander unterscheidet. Ist in Südafrika etwas geschehen, was am Balkan versäumt wurde? Die lange Geschichte massiver Menschenrechtsverletzungen hätte auch in Südafrika reichlich Stoff für Rachefeldzüge liefern können. Alte und neue Ängste und Machtkämpfe drohten in der Zeit des Übergangs auch in Südafrika, in bewaffnete Fraktionierungen zu münden. Vereinzelt gab es solche ja auch innerhalb der indigenen Bevölkerung. Wie war in Südafrika möglich, was am Balkan unmöglich schien: die flächendeckenden Massaker wurden vermieden, eine humanere Handhabung des Konfliktes ist ohne Zweifel gelungen. Aber wodurch? Wieder waren es Neugier und Entdeckerlust, die mich 1996 nach Südafrika brachten, im Jahr, in dem der vierjährige Prozess für Wahrheit und Versöhnung begann. Ich kann an dieser Stelle natürlich keine umfassende Antwort auf die Frage zu den Unterschieden geben, möchte aber doch – wieder aus meinem Erleben heraus - ein paar Eckpunkte benennen, die aus beraterischer Sicht von Bedeutung sein können.

Der erste Unterschied, der mir auffiel, ist, dass es die pauschale Zuschreibung der Kollektivschuld, die in Bosnien und im Kosovo weit verbreitet war, in Südafrika in derselben Massivität nicht gab. Ich war überrascht, wie häufig und wie reflektiert Apartheidopfer im persönlichen Gespräch zwischen Tätern und Angehörigen der Gruppe mit weißer Hautfarbe unterschieden.

Zum Zweiten begegnete mir immer wieder der Begriff Ubuntu als Bestandteil der Kultur. „In Südafrika ist Ubuntu unser Weg, die Welt zu verstehen. Das Wort bedeutet wörtlich

9 vgl. Goldstone, R.: Verletzte Menschen heilen, Kriegsverbrechen und Wahrheitkommissionen, Karlsruhe 1997. Richard Goldstone war Anwalt und Richter im Südafrika der Apartheidzeit, Mitbegründer der Kommission für Wahrheit und Versöhnung und erster Chefankläger im Internationalen Strafgerichtshof für das ehemalige Jugoslawien in Den Haag

10 vgl. Glasl, F.: Selbsthilfe in Konflikten, Stuttgart 2002, S. 200 ff

'Menschlichkeit'. 'Ein Mensch ist nur durch andere Menschen ein Mensch.'<sup>11</sup> Ubuntu beschreibt also eine Weltanschauung, nach der alles in der Welt mit allem in Verbindung steht in einem großen Sinngeflecht.

Ähnliches kenne ich in meiner Kultur eher nur von wenigen Denkern, wie Martin Buber, Viktor Frankl und anderen. Genauso ergeht es mir mit der Vorstellung, dass ich als Opfer mit dem Täter mitverantwortlich bin, nicht in jedem Falle für die Tat natürlich, aber in jedem Falle für den Ausstieg aus der Gewaltspirale.<sup>12</sup> Auch dieser Gedanke ist mir in Südafrika als Kulturelement begegnet. Er lässt zum Beispiel eine Witwe über die Begegnung mit dem Vollstrecker eines gezielten Attentats, bei dem ihr Mann mit drei anderen Männern getötet wurde, sagen:

„Ich habe bloß genickt, um zu sagen, ja, ich vergebe Ihnen. Ich hoffe, dass, wenn er unsere Tränen sieht, dass er dann weiß, es sind nicht nur die Tränen, die wir um unsere Männer weinen, sondern auch die Trauer um ihn. (...) Ich möchte seine Hand halten und ihm zeigen, dass es eine Zukunft gibt. Und dass er noch immer die Chance hat, sich zu ändern.“<sup>13</sup>

Natürlich ist mir eine ähnliche Größe vereinzelt auch am Balkan begegnet. In Südafrika schien sie mir kulturell eher breit verankert und nichts Außergewöhnliches zu sein.

Der Satz der Witwe verbindet noch zu einem weiteren Element: Es ist das im brecht'schen Gedicht genannte Mitgefühl über die quälende Anstrengung des Bösen, böse zu sein. Trotz schlimmster Verletzungen schien mir dieses Mitgefühl in Südafrika quer durch die Hautfarben nicht in einem Maße verschüttet zu sein, das sein Wiederauftauchen verhindern konnte.

Es mag sein, dass die Summe dieser in allen Gesellschaftsschichten verbreiteten Elemente Menschen wie Nelson Mandela, Desmond Tutu, Richard Goldstone und andere hervorgebracht hat. Sie besaßen die Lebensweisheit und die politische Vision, um diese Elemente zu verdichten, das juristische Wissen und das diplomatische Geschick, um sie in einer Einrichtung öffentlichen Rechts Gestalt werden zu lassen – und letztlich das Charisma, diese Gestalt zum Wirken zu bringen. Die Rede ist von der Kommission für Wahrheit und Versöhnung, englisch Truth and Reconciliation Commission, kurz TRC. Ihr Kernpunkt ist die freiwillige Zusammenarbeit von Tätern und Opfern zur Aufklärung der politischen Verbrechen der Apartheidzeit. Täter konnten im Rahmen von öffentlichen Anhörungen und in der Konfrontation mit den Opfern oder ihren Angehörigen die eigene Amnestie erwirken, vorausgesetzt deren Konsens war gegeben.

Das System war und ist wegen dieser Möglichkeit der Straffreiheit bei Verbrechen sehr umstritten. Aber der Gesetzgeber sah sich vor der immensen Aufgabe eine Antwort auf die Frage zu finden, wie juristisch mit einer so enormen Anzahl an Verbrechen umzugehen sei.

„Die finanziellen und menschlichen Ressourcen sogar der reichsten Nationen würden es nicht erlauben, solche Zahlen von Kriminellen vor Gericht zu bringen. Die schwierige Frage, der jede Gesellschaft gegenübersteht, die versucht, sich von Verbrechen eines solchen Ausmaßes zu erholen, ist die, wie man am besten mit dem Schrei der Opfer nach Gerechtigkeit umgeht.“<sup>14</sup>

Den Autoren der TRC war bewusst, dass es um einen Kompromiss ging, der wegen seines Nutzens moralisch zu rechtfertigen ist.<sup>15</sup>

„Die Ablehnung von Gerechtigkeit verzögert - und verhindert häufig - den

---

11 Tutu, D. und M.: Das Buch des Vergebens, Berlin 2015, S. 16

12 vgl. ebd., S.16

13 Gobodo-Madikizela, P.: Das Erbe der Apartheid, Opladen 2006, S. 28

14 Goldstone, R.: Verletzte Menschen heilen, Kriegsverbrechen und Wahrheitskommissionen, Karlsruhe 1997, S 4

15 vgl. ebd., S. 17

Heilungsprozess bei Opfern, die dann fortfahren, ihr eigenes Leben in täglichem Hass zu leben - ein Hass, der später von Generation zu Generation weitergegeben wird.“<sup>16</sup>

Dadurch, dass dieser Schrei nach Gerechtigkeit in den TRC die breiteste mögliche Öffentlichkeit erfuhr, entstand zumindest die berechtigte Hoffnung, dass einem weiteren Aufflammen von rassistischer Gewalt in genügendem Maße der Brennstoff entzogen worden ist.

In der Konzeption Friedrich Glasls gibt ja nicht nur eine Stufenfolge nach unten, sondern spiegelverkehrt auch eine Stufenfolge nach oben, die in immer höher entwickelte soziale und geistige Beziehungsformen führt.<sup>17</sup> Allerdings ist es nicht möglich, vom tiefsten Abgrund der Stufe neun in die entsprechende höchste Stufe einer als abstrakt wahrgenommenen universalen Sinngebung oder Liebe zu wechseln.

Die TRC scheint mir folgerichtig Täter und Opfer auf die Stufen eins bis drei der Eskalationsstufenleiter „zurückgeführt“ zu haben. Dabei geht es um Konfrontation und Offenlegen vom eigenen Erleben und Wahrnehmen, um Ich-Botschaften und Grenzziehungen, um Bedürfnisse, Ängste, kulturelle Prägungen, Reaktionsmuster, mit anderen Worten, wo die Konfliktparteien sich wahrnehmen lernen in der jeweiligen Geschichte und in den jeweiligen Verletzungen. Daraus entsteht die Chance, dass, Stereotype und Kollektivschuldkonzepte, Verallgemeinerungen wie „immer“ und „nie“, „alle“ und „niemand“ verblassen und sich, wenn auch nur für einen Augenblick, nicht mehr Täter und Opfer gegenüberstehen, sondern Menschen, die im jeweils anderen „eben diesen Menschen“<sup>18</sup> sehen und als solchen erkennen.

### **Vom Makrosozialen zum Berateralltag und zurück**

Die geschilderten Erfahrungen sind jetzt schon lange Vergangenheit. Sie haben mich aber mitgeprägt. Geblieben ist das, was ich für meine Tätigkeit mitgenommen habe, zunächst in die Friedens- und Konfliktarbeit in Schulen, später als Berater in Gruppen, Teams, Organisationen. Klar sind das „andere“ Konflikte. Sie unterscheiden sich von den oben dargelegten ganz sicher in den Dimensionen, in den quantitativen Aspekten der Komplexität, in der Schwere der Folgen, aber weniger in der Dynamik der Prozessverläufe.

Ein Beispiel daraus:

Aziz L.<sup>19</sup> ist kommt aus einem westafrikanischen Land, hat eine Aufenthaltsgenehmigung als Flüchtling und eine traumatische Fluchtgeschichte. Er arbeitet in einem Hotelrestaurant als Küchenhilfe. Der Geschäftsführer hat ihn, aus einem wohlwollend-humanitären Ideal heraus, befristet angestellt. Als ich ihn zum ersten Mal sah, hielt er den Kopf nicht nur mir gegenüber meist gesenkt. Er wagte es kaum seinem Gegenüber in die Augen zu schauen. Aziz L.'s Vorgesetzte ist Magda O., langjährige Mitarbeiterin und ebenfalls mit Fluchtgeschichte. Sie hatte als Kind das diktatorische Regime ihrer Heimat verlassen und hat dabei nach eigenen Aussagen das Lachen verlernt und seither nie mehr gelacht. Beide waren zutiefst verletzte, vom Leben und den Mitmenschen gebrochene Menschen. Die Beziehung und die Kommunikation zwischen beiden waren von Anfang an nicht die besten und verschlechterten sich zusehends, nicht nur wegen der offensichtlichen Sprachbarriere. Zugleich ließ Aziz L.'s Arbeitsleistung nach. Er war zusehends weniger in der Lage, seinen Aufträgen nachzukommen. Gerätschaften gingen kaputt. Aziz L. reduzierte die

---

16 vgl. ebd., S. 6

17 vgl. Glasl, F.: Selbsthilfe in Konflikten, Stuttgart 2002, S. 181 ff. Glasl verwendet gemäß seinem anthroposophischen Hintergrund auch dessen Begrifflichkeit und spricht von geistigen Hierarchien.

18 Buber, M.: z.B. in: Der Weg des Menschen nach der chassidischen Lehre, München 1960, S. 19

19 Alle Namen sind frei erfunden

Kommunikation aufs Formale, Magda O. kapselte sich ab und beschränkte sich darauf, sich bei der Hotelleitung über Aziz L. zu beklagen. Die Stimmung des Geschäftsführers gegenüber Aziz L. schlug um in Enttäuschung und Groll, er erwägte, den Arbeitsvertrag nicht mehr zu verlängern. Zugleich wusste er, was das für Aziz L. bedeutete: Verlust von Einkommen und Zahlungsfähigkeit, damit drohender Verlust der Unterkunft, schwierige Positionierung am Arbeitsmarkt mit möglichem Verfall der Aufenthaltsgenehmigung, Scheitern des Migrationsprojektes, sozialer Abstieg. Meine Intervention sollte so was wie ein letztes Angebot zu Chance sein. Wir einigten uns auf zwei Ziele: die Beziehungsdynamik und somit die Zusammenarbeit zwischen den beiden Kontrahenten sollte zumindest für die verbleibende Zeit eine erträgliche sein. Im Idealfall würde der Arbeitsvertrag verlängert.

Ich ordnete den Konflikt auf den Stufen fünf bis sieben auf Glasls Eskalationsskala ein, wo es um Angriffe auf die moralische Integrität der Personen geht, um Drohrituale und – nicht nur wegen der angekündigten Entlassung – um den Versuch der Schädigung des Gegners.

Als erstes schien es mir notwendig, dem Dämon der Eskalation einen genügend sicheren Raum entgegenzusetzen, der Schritt für Schritt aufzubauen ist. Dazu gehörte das Einverständnis und die Freiwilligkeit alle Beteiligten zur gemeinsamen Arbeit auch an tieferliegenden Themen. In vorerst getrennten Gesprächen versuchte ich dann mit beiden Konfliktgegnern einen Zugang zu einem Anker zu finden, zu etwas Verlässlichem im Leben, einen „Ort der inneren Souveränität“<sup>20</sup>. Meine Aufgabe war es auch, entgegen meinen Zweifeln, daran zu glauben, dass es diesen Ort wirklich gibt und zu hoffen, dass er tragend sein würde.

Zaghafte schauten wir in den Folgeschritten in der Begegnung auf die Konfliktthemen. Ihre verborgene Komplexität wurde deutlich. Der Groll bekam Raum in dem er sichtbar werden und sich ausbreiten konnte, wie eine Welle auf einem weiten Strande, deren Wucht keinen Schaden mehr anrichtet. Alte Ängste und alte Trauer tauchten auf, konnten von jedem für sich und gegenseitig wahrgenommen werden. Große Kontexte der Weltgeschichte und Globalisierung drängten sich ins Bewusstsein. Es wurde nachvollziehbar, wie darin entstandene Konditionierungen, Beziehungsmuster, Widerstände, Projektionen und Beurteilungen bis in die Hotelküche hinein mitwirkten. Dahinter wurde aber auch sichtbar, dass es Gemeinsamkeiten im Schrecken, in den Wunden und im Verlust gibt. Dies festzustellen erlaubte auch, sie gemeinsam zu tragen. Das war eine neue Erfahrung und offenbarte eine erstaunliche eigene Kraft und Stimmigkeit. War das der „Schrei nach Gerechtigkeit“, der endlich gehört wurde? Mehr brauchte es im Augenblick nicht.

Wie Aziz L. und Magda O. es wagten, sich endlich stillschweigend in die Augen zu blicken und den Blick einige Momente lang zu halten, das werde ich so bald nicht vergessen. Die Sequenz endete damit, dass Magda O. tatsächlich sehr vorsichtig lächelte. Und Aziz L. lächelte zurück und hielt dem Blick stand. Magda O. drückte ihre Verlegenheit so aus: „Es ist schwer zu akzeptieren, dass ich sein darf.“ Die beiden bekamen die kleine Aufgabe, die gemachte Erfahrung mit in den Arbeitsalltag zu nehmen und erledigten sie auch bereitwillig: Zu Arbeitsbeginn und -ende hielten sie kurz inne und schauten sich in die Augen. Es scheint den beiden tatsächlich gelungen zu sein, auf der Stufenleiter da hin zurückzusteigen, wo Glasl Selbsthilfe als Interventionsform benennt. Soweit schien doch alles gut zu laufen.

Womit ich nicht gerechnet habe: Der Dämon gab sich nicht geschlagen und versuchte, sich auf seinem einmal gewonnenen Platz auf der Stufenleiter zu behaupten. Bevor ich zum nächsten Schritt übergehen konnte, meldet sich der Geschäftsführer zu Wort. Sein Zeigefinger schnellte nach vorne, in Richtung Aziz L., er beschuldigte, schimpfte, wertete Aziz L. und das Geschehene ab und erklärt den Schlichtungsversuch für gescheitert. Mit

---

<sup>20</sup> vgl. Petzold, H.G.: Integrative Supervision, Metaconsulting & Organisationsentwicklung, Paderborn 1998, S. 282f



einem Male war alles anders. Mir gelang es gerade noch auf zwei abschließende Termine zu bestehen.

Aber bis dahin entfaltete der einmal in Gang gekommene Prozess seine Wirkung. Das Verhältnis zwischen Magda O. und Aziz L. verbesserte sich merklich, Kontakt stellte sich ein, die Kommunikation gelang, Arbeitsabläufe klappten, es kam auch kein Gerät mehr zu Schaden. Ruhe kehrt ein. In der Folge überdachte der Geschäftsführer seinen übereilten Entschluss und war gewillt die Situation bis zur Fälligkeit des Arbeitsvertrages zu beobachten. Sollten sich die Verbesserungen als nachhaltig erweisen, würde er den Vertrag um zwei Monate verlängern. Gemeinsam konnten wir in der verbleibenden Zeit das Erreichte festigen, die Erfolgsfaktoren benennen, Maßnahmen vereinbaren, das eine oder andere Verhalten einüben.

Noch vor der Fälligkeit erreichte mich die Nachricht der Geschäftsführung, der Vertrag sei um zwei Monate verlängert worden und kurze Zeit darauf die, dass Aziz L.'s Arbeitsplatz für ein ganzes Jahr gesichert sei.

Zwei Überlegungen möchte ich noch hinzufügen.

Wie in den TRC Prozessen haben die Konfliktgegner trotz ihrer schlimmen Erfahrungen mit Heimatverlust und Bedrohung im Sein und vielleicht sogar durch diese Erfahrungen etwas Starkes, Lichtvolles herübergerettet, das es ihnen ermöglicht, in den Prozess hinein und durch ihn durch zu gehen. Das legt den Gedanken nahe, dass die „innere Souveränität“ tatsächlich in allen Menschen angelegt ist und nur aufgedeckt werden muss. Es lohnt sich jedenfalls, danach zu suchen.

Möglicherweise ist es die neugewonnene Öffnung, die es den Konfliktgegnern ermöglicht, den Konflikt und somit die Konfliktlösung in einer neuen Perspektive zu sehen. Er beinhaltet ja die Chance eines bisher unbekanntem Nutzens: sich und seinen Konfliktgegner ganz anders und im menschlichsten Wesenskern zu erleben. Damit ist aber auch der genannten Selbstansteckungsspirale die Energie entzogen.

Möglicherweise bin ich jetzt wieder bei der die eingangs aufgetauchten Vermutung: Was, wenn diese Perspektive eines impliziten Nutzens Teil einer Vielfalt an Möglichkeiten wäre, die uns in jeder Frage und in jedem Problem offensteht? Oder, um es mit den Worten des Geschäftsführers zu sagen: „Ob diese Erfahrung nicht auch ein Gutes hat für den ganzen Betrieb?“ Die Frage ist der Nutzen, allein dadurch dass sie zugelassen wird.

Zurück zu Brecht´s Gedicht von der Maske des Bösen. Ich schließe mit einem Vierzeiler vom selben Dichter. Ich glaube, er illustriert treffend und lapidar worin die Wende besteht:

Traue nicht deinen Augen  
Traue deinen Ohren nicht  
Du siehst Dunkel  
Vielleicht ist es Licht.