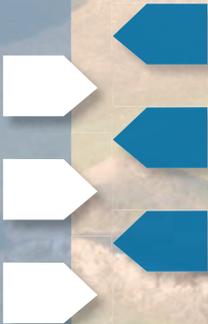


# Konfliktbearbeitung in Afghanistan

Die Systemische  
Konflikttransformation im  
praktischen Einsatz bei  
einem Großgruppenkonflikt

Marco de Carvalho  
Jörgen Klußmann  
Bahram Rahman





AFGHANISTAN

Herat  
 Kandahar  
 Kabul  
 Ghazni  
 Quetta  
 Belutschistan  
 Hyderabad  
 Karachi  
 Maimana  
 Kun G. Bah  
 5140  
 Hebul  
 Helmand  
 Namun-i-  
 Rudbar  
 God-i-Surreh  
 Namun-i-  
 Mushkel  
 Kidal  
 Shikarpur  
 Bela  
 Sukkur  
 Mur  
 Bikaner  
 Mirat  
 Darya  
 Merv  
 Ferozshah  
 Samarkand  
 Stambul  
 Darja  
 Sahidan  
 Terik  
 Rhu  
 Sibi  
 Mitta  
 Bab  
 Kar

# Konfliktbearbeitung in Afghanistan

Die Systemische  
Konflikttransformation im  
praktischen Einsatz bei  
einem Großgruppenkonflikt

Marco de Carvalho  
Jörgen Klußmann  
Bakram Rahmann

## Impressum

ISBN 978-3-86872-255-0

© Friedrich-Ebert-Stiftung

Herausgeber:  
Referat Asien und Pazifik  
Friedrich-Ebert-Stiftung  
Hiroshimastraße 28  
10785 Berlin

Berlin, Januar 2010

Layout und Satz:  
Pellens Kommunikationsdesign  
GmbH, Bonn

Fotos:  
FES, fotolia

Druck:  
bub Bonner Universitäts-  
Buchdruckerei

Für die inhaltlichen Aussagen dieser  
Veröffentlichung tragen die Autoren der  
einzelnen Abschnitte die Verantwortung.

Die geäußerten Meinungen müssen  
nicht in allen Teilen der Meinung der  
Friedrich-Ebert-Stiftung entsprechen.

# Inhalt

Einführung	5
------------	---

## Teil I

<b>Afghanistan im Jahre 2009: Ein Update der Konfliktanalyse 2003</b>	9
1. Einleitung	9
2. Gegenwärtige Konfliktlage	12
3. Konfliktursachen in Afghanistan	12
3.1 Strukturelle Konfliktursachen	12
3.1.1 Geografische und ethnische Spaltung	12
3.1.2 Ideologie und Religion	13
3.1.3 Kabul – Eine gescheiterte Regierung	14
3.1.4 Verhältnis von Zentrum und Peripherie	15
3.1.5 Internationale Dimension des afghanischen Konflikts	16
3.2 Sozioökonomische Ursachen	18
3.2.1 Warlords	19
3.2.2 Soziopolitische Reformen und der traditionsgebundene Widerstand	19
3.2.3 Drogenökonomie	19
4. Konfliktakteure und Kräfte im Friedensprozess	20
5. Wichtige Ansätze zur Lösung der Konfliktsituation	22

## Teil II

<b>Systemische Konflikttransformation – Ein ganzheitlicher Ansatz in der Konfliktbearbeitung</b>	24
1. Einleitung	24
2. Konfliktverständnis im Wandel der Zeiten und Kulturen	25
3. Moderne Konfliktforschung	29
4. Die Entwicklung des Ansatzes der Systemischen Konflikttransformation	31
5. Konflikte aus systemischer Sicht	37
6. Lösungen aus systemischer Sicht	52
7. Zusätzliche Methoden	54
8. Resümee	55



Teil III

**Praktische Erfahrungen mit der Systemischen Konflikttransformation** 56

1. Anwendungsbeispiele aus Afghanistan 57
  - 1.1 Beispiel: „Wie können Paschtunen und Tadschiken wieder friedlich im Dorf miteinander leben?“ 58
  - 1.2 Beispiel: „Wie gehen wir in der Partei mit einem einflussreichen Parteimitglied um, das eigene Wege geht?“ 69
  - 1.3 Beispiel: „Wie können wir weitere Parteifilialen in den umkämpften Provinzen aufbauen?“ 79
  - 1.4 Beispiel: „Wie kann man den sexuellen Missbrauch von Kindern durch Drogenhändler sinnvoll eindämmen oder abwenden?“ 86
  - 1.5 Beispiel: „Wie gehe ich mit meiner Zwangsverheiratung um?“ 87
2. Ausblick 89

Bibliographie 90

Autorenangaben 95



## Einführung

Von Tina Marie Blohm

Es heißt, Konflikte gebe es in Afghanistan mindestens ebenso viele wie verehrungswürdige Gottheiten in Nepal, einem ebenfalls von Konflikten geplagten südasiatischen Land. In dem seit fast drei Jahrzehnten von Krisen aller Art gebeutelten Afghanistan gehen die Einschätzungen über Konflikte, ihre Ursachen und Lösungsmöglichkeiten weit auseinander. Je nachdem ob man Repräsentanten der Regierung, der Zivilgesellschaft, der Opposition, Repräsentanten der internationalen Gemeinschaft oder politische Analysten fragt – die Antworten sind vielfältig und manchmal überraschend.

Die Friedrich-Ebert-Stiftung ist seit 2002 in Afghanistan tätig und sieht es als eine ihrer wichtigsten Aufgaben an, den Dialog über Konfliktlösungsmechanismen unter den verschiedenen afghanischen Interessengruppen zu ermöglichen.

Bereits im Jahre 2003 wurden in einer gemeinsamen Studie der Friedrich-Ebert-Stiftung und der Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) wichtige Entwicklungstendenzen aufgezeigt und Hinweise und Empfehlungen für eine erfolgreiche Friedensintervention gegeben:

*„Zur politischen Arbeit: Trotz der alarmierenden Nachrichten über die Verschlechterung der Sicherheitslage in Teilen Afghanistans bestehen die Chancen für eine politische Stabilisierung des Landes. Dieser Prozess ist aber ernsthaft gefährdet durch die wachsende Unzufriedenheit im Lande, das Fehlen zivilgesellschaftlicher Institutionen und politischen Bewusstseins, durch mafiose Strukturen und durch unkontrollierte substaatliche Interventionen aus den Nachbarländern und der weiteren Region. Diese Probleme sind nur durch massives, entschlossenes internationales Handeln mit langfristiger Perspektive zu bewältigen. Während Maßnahmen der Entwicklungszusammenarbeit der Bevölkerung eine bessere Alternative zu bewaffneten Konflikten und zu ideologischem Extremismus*

*bieten und so den Kriegsherren die Basis ihrer Gefolgschaft entziehen können, muss politische Aufklärung, die Arbeit mit den Konfliktakteuren und institutionelle Arbeit hinzukommen; denn es fehlen die Kenntnisse und institutionellen Voraussetzungen als Voraussetzung für einen demokratischen Rechtsstaat.*

*Die Anstrengungen der deutschen EZ beim Aufbau von Wirtschaft, Infrastruktur und Bildungseinrichtungen, der politischen Stiftungen zur politischen Aufklärung, Stärkung politischer und zivilgesellschaftlicher Institutionen und des Militärs und der Polizeikräfte bei der physischen Sicherung des Landes müssen sich ergänzen, wenn sie Erfolg haben sollen.“<sup>1</sup>*

Wie sich 2009 zeigt, sind viele der in der Studie von 2003 geäußerten Befürchtungen über die mögliche Gesamtentwicklung leider eingetreten und Afghanistan scheint weiter als je zuvor von der Lösung seiner Probleme und Konflikte entfernt zu sein. Trotzdem haben sich in der Zwischenzeit in der praktischen Arbeit vor Ort durchaus sehenswerte positive Erfahrungen ergeben, von denen zu hoffen ist, dass von ihnen für die weitere Entwicklung wichtige Impulse ausgehen. Dies betrifft in erster Linie die Arbeit mit unterschiedlichen Interessengruppen bei der Behandlung und Aufarbeitung der zwischen Ihnen bestehenden Konflikte. Insbesondere interessant und hilfreich waren bei dieser Arbeit die Erfahrungen mit dem methodischen Ansatz der Systemischen Konflikttransformation, der zuvor bereits in Schulungsveranstaltungen bei soziopolitischen Konflikten in anderen asiatischen Ländern zum Einsatz kam.

Diese guten Erfahrungen haben uns motiviert, den Ansatz der Systemischen Konflikttransformation einem interessierten Fachpublikum ausführlicher darzustellen, sowohl was seine geschichtliche Entwicklung und methodische Fundierung anbetrifft als auch seine praktische Anwendung und die dabei gewonnenen Erfahrungen im Feldeinsatz in Afghanistan in den Jahren 2007 bis 2009.

---

1 Glatzer, Bernd: Studien zur länderbezogenen Konfliktanalyse „Afghanistan“, im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung und der Gesellschaft für technische Zusammenarbeit, Bonn 2003, S. 10.

Die hier vorliegende Publikation umfasst drei Teile, die zur sachgerechten Einschätzung des Wirkungspotenzials dieser Methode von Interesse sind:

Der erste Teil, verfasst von Bahram Rahman, ist überschrieben mit **„Afghanistan im Jahre 2009: Ein Update der Konfliktanalyse 2003“**. Er zeichnet überblicksartig ein aktuelles Bild der Konfliktlage und der in sie involvierten Akteure und ihrer Interessen. Dies gibt als notwendige Hintergrundinformation den erforderlichen Rahmen für die Einschätzung der Herausforderungen, mit denen dieser Ansatz umzugehen hat. Dabei stützt sich der Autor auf strukturierte Interviews, die wegen der Vergleichbarkeit im Wesentlichen mit einem auf der Gliederung der ersten Konfliktanalyse aus 2003 basierenden Interviewleitfaden im Winter 2008/2009 durchgeführt wurden. Teilnehmer dieses Befragungsprozesses repräsentieren verschiedene Konfliktparteien im heutigen Afghanistan.

Zusammengefasst spiegeln diese Interviews die für europäische Beobachter manchmal überraschend differenzierte Vielfalt der Einstellungen und Lösungsvorschläge afghanischer Akteure wider. Ihr gemeinsames Hauptaugenmerk liegt auf „Transitional Justice“ und auf der Implementierung von Recht und Gesetz auf allen politischen und gesellschaftlichen Ebenen im Land. Der Schutz der Menschenrechte wird als weiterer Ansatz gesehen, um die Wunden der Kriege zu heilen und eine nationale Aussöhnung zu erreichen. Die Bekämpfung der Korruption, Transparenz im Umgang mit Gebermitteln und eine ausgewogenere Hilfeverteilung im Wiederaufbau zwischen dem Norden und dem Süden können helfen, Brücken zu bauen. Die Einschätzung, dass vor Afghanistan noch ein langer Weg des Wiederaufbaus liegt, der ohne die ersten Schritte zur wechselseitigen Vertrauensbildung nicht gelingen kann, teilen alle Interviewpartner.

Im zweiten Teil (**„Systemische Konflikttransformation – Ein ganzheitlicher Ansatz in der Konfliktbearbeitung“**) erläutern die Autoren Marco de Carvalho und Jürgen Klußmann zunächst ausführlich die Begriffe Konflikt, Konfliktforschung und wie Konflikte aus systemischer Sicht verstanden und gelöst werden. Systemische Konflikttransformation ist demnach eine Methode, die bei Konflikten Bedrohungsgefühle innerhalb eines Beziehungssystems annimmt. Sie kann unter bestimmten Rahmenbedingungen nachweisen, auf welchen Ebenen diese Beziehungen bedroht sind und gleichzeitig Lösungsschritte aufzeigen. Der besondere Vorteil ist, dass sowohl die

diagnostischen Schritte als auch die entworfenen Lösungsmöglichkeiten gefühlsmäßig als stimmig nachvollzogen werden können – gerade weil Gefühle genügend gewürdigt wurden.

Die Erfahrungen des Ansatzes mit Großgruppenkonflikten sind noch gering, jedoch vielversprechend, wie im dritten Teil der Arbeit („**Praktische Erfahrungen mit der Systemischen Konflikttransformation in Afghanistan**“) gezeigt wird. In ihm werden von Jörgen Klußmann und Marco de Carvalho erste Erfahrungen mit Trainings zur Systemischen Konflikttransformation in Afghanistan bei soziopolitischen Konflikten ausführlich beschrieben und anhand praktischer Beispiele erläutert. Die Zielgruppen und Teilnehmer der Veranstaltungen waren sehr unterschiedlich: Multiplikatoren aus den Bereichen Medien und Journalismus, zivilgesellschaftliche Aktivisten, Parteivertreter, Universitätsmitarbeiter und politischer Nachwuchs. Trotz mancher Fortbildungen in Sachen Konfliktbearbeitung waren die Teilnehmer noch nicht mit systemischem Denken vertraut und konnten sich bislang nur schwer vorstellen, wie das Gelernte praktisch umgesetzt werden könnte. Die große Zustimmung und wachsende Nachfrage unter den Teilnehmern sind vielversprechende Hinweise für das große Potenzial, über das der Ansatz der Systemischen Konflikttransformation verfügt.

Den Trainern und Autoren Jörgen Klußmann und Marco de Carvalho, die zwischen 2007 und 2009 mehrere Schulungen in Afghanistan veranstalteten, gebührt insbesondere für ihren offenen und kreativen Einsatz aufrichtiger Dank. Durch ihren Elan, mit dem sie ihr Wissen in diesem Bereich weitergegeben haben, werden sie den vielen afghanischen Teilnehmern in guter Erinnerung bleiben. Bahram Rahman und Sulaiman Qeyamat, die beide als Projektkoordinatoren bei der Friedrich-Ebert-Stiftung in Kabul gearbeitet haben, waren dort für die Schulungen zuständig und haben die aktualisierte Konfliktanalyse auf der Grundlage der strukturierten Interviews beigetragen. Schließlich waren Beate Bartoldus, Referatsleiterin des Asienreferats der FES bis Anfang 2009, und Ursula Koch-Laugwitz, Büroleiterin der FES Afghanistan in Kabul bis Ende 2008, maßgeblich an der Vorbereitung und Realisierung der Schulungen zur Systemischen Konflikttransformation in Afghanistan beteiligt. Ihnen – und all den aufgeschlossenen und enthusiastischen afghanischen Teilnehmern – sei an dieser Stelle für ihren Einsatz vor Ort und bei der Realisierung dieser Publikation herzlichst gedankt.

Teil I

## **Afghanistan im Jahre 2009: Ein Update der Konfliktanalyse 2003**

Von Bahram Rahman

### **1. Einleitung**

Dieses Kapitel basiert auf der Auswertung der mit Repräsentanten afghanischer Konfliktparteien ab Juli 2008 geführten strukturierten Interviews und möchte einen komprimierten und systematischen Überblick über die aktuelle Konfliktlage anhand der Darstellung der aktuellen Konfliktsituation, der Konfliktursachen und der verschiedenen Linien darin sowie der zentralen Konfliktakteure vermitteln. Am Schluss dieses Kapitels folgen Empfehlungen zu wichtigen Ansätzen zur Konflikttransformation und zur Friedenskonsolidierung in Afghanistan.

Afghanistan zählt zu den am stärksten von Konflikten heimgesuchten Staaten der Welt. Ein kompliziertes Geflecht von externen und internen Konflikten sowie deren wechselnde Akteure haben über die Jahrzehnte hinweg zu verheerenden Auswirkungen geführt. Nach dem Sturz der Taliban 2001 und der Etablierung einer neuen, demokratischen Regierung mithilfe der internationalen Gemeinschaft steht Afghanistan immer noch vor gewaltigen Herausforderungen – sowohl im „State Building“ als auch in der Konflikttransformation und dem „Peace Building“.

Die ethnischen Trennungslinien, die Religion (Islam) sowie geopolitische und traditionelle Konflikte haben den Modernisierungsprozess, den Afghanistan 2001 begonnen hat, nicht linear, sondern ungleichmäßig verlaufen lassen und mit Rückschlägen versehen. Die Wellen der Konflikte begannen in den 1970er Jahren vor dem Hintergrund ideologischer und politischer Differenzen. Bis in die Gegenwart haben aber unterschiedliche

ideologische Auffassungen, ethnische Auseinandersetzungen, Sprachkonflikte, religiöse Unterschiede usw. trotz mannigfacher Interventionen und Schlichtungsversuche, die im schlimmsten Falle gar das Gegenteil bewirkt haben, die Konflikte weiter geschürt.

## 2. Gegenwärtige Konfliktlage

Nach der Niederschlagung der Taliban 2001 und der Errichtung einer neuen Regierung nahmen die (alten) Konflikte neue Wege. Zum ersten Mal wurden die verschiedenen, einander bekämpfenden Konfliktparteien mit Unterstützung der internationalen Gemeinschaft in einer Koalitionsregierung zusammengebracht. Die drei Säulen eines Staates, Regierung, Parlament und Justiz, wurden formal mit der ersten Parlamentswahl im Jahr 2005 vollendet. Trotz großer Anstrengungen im Bereich des Staatsaufbaus und viel Engagement für den Friedensprozess durch die afghanische Regierung und die internationale Gemeinschaft haben die Konflikte zugenommen und neue Dynamiken entfaltet. Ethnische Konflikte stehen heute an vorderster Stelle, gefolgt von den Themen Terrorismus, Aufständische, politische Instabilität und schwache „Governance“.

Seit der sowjetischen Invasion und dem Beginn der direkten Einmischung Pakistans Mitte der 1990er Jahre bis zur Niederschlagung der Taliban hat das zentrale Machtvakuum eine delegitimierte Regierung hervorgebracht. Die Stammesältesten mit ihren sowohl traditionellen als auch islamischen Vorstellungen haben an Einfluss und gesellschaftlicher Funktion in den Kriegsjahren und nach dem Versuch der schnellen Demokratisierung ab 2001 zu großen Teilen eingebüßt. Seither sind Macht und Einfluss immer mehr auf drei verschiedene Gruppen jüngerer Männer übergegangen: die radikaleren Mudshahedin, die ethnischen Hardliner und zu einem gewissen Teil auch an prodemokratischen Gruppen. Dieser Autoritätswechsel hat das soziale Netzwerk der Macht in seinen Grundfesten erschüttert und den radikalen, extremen Islamisten im politischen System Afghanistans zur Hegemonie verholfen.

Auf der politischen Ebene stellt sich das Grundmuster des Konflikts völlig neu dar. Nicht mehr die großen ideologischen Differenzen machen heute den zentralen Konflikt aus. Vielmehr bilden die fehlende Machtba-

lance und nationale und lokale Identitätsprobleme die Basis für politische Allianzen und politische Manöver. Im sozialen Kontext haben die unterschiedliche Interpretation des Islam, ethnische Differenzen sowie die ökonomische Instabilität zu Konflikten beigetragen. Das Misstrauen in der Gesellschaft ist groß und verhindert das Entstehen sozialer Netzwerke, die den Friedens- und Versöhnungsprozess unterstützen könnten.

Trotz der militärischen und zivilen Unterstützung durch die internationale Gemeinschaft haben die Konflikte in Afghanistan in den Jahren seit 2001 zugenommen. Die zu kleinen Schritte, um den Bürgern Sicherheit zu gewährleisten, die Verschwendung von Entwicklungshilfegeldern, die mangelnde Nachhaltigkeit von Entwicklungsprojekten und der Zuwachs an zivilen Toten durch internationale Militärangriffe spielten dabei wohl eine wichtige Rolle. Entsprechend geht das Vertrauen in das internationale militärische Engagement als Beitrag zur Lösung der afghanischen Konflikte zurück. Heute richtet sich der Blick großer Teile der afghanischen Bevölkerung über das internationale militärische Engagement hinaus und fordert mehr Kooperation und mehr ziviles Engagement als Weg für eine friedliche Konflikttransformation.

Die Unsicherheit vor allem im Süden ist seit 2001 wieder gewachsen. Die Regierung erscheint dort heute marginalisiert und nur in Kabul und den nördlichen Provinzen präsent. Aber auch in der Hauptstadt verschlechtert sich die Sicherheitslage seit drei Jahren kontinuierlich und im Norden sind als unsicher eingestufte Gebiete entstanden.

Die organisierte Kriminalität, der Opiumanbau und der Drogenhandel stellen neben den oppositionellen militärischen Kräften der Taliban eine weitere Herausforderung der Zentralregierung dar. Ehemalige Führer im afghanischen Bürgerkrieg und lokale Warlords haben die Macht in vielen Provinzen wieder übernommen und kontrollieren auch die Provinzverwaltungen. Der Prozess des „State Building“ wird dadurch erschwert und die Autorität der zentralen Regierung wiederum geschwächt. Der fortdauernde Kriegszustand und die schwache Regierung mit begrenzter Reichweite über Kabul hinaus stellen für Frieden und Stabilität in vielerlei Hinsicht die größte Herausforderung dar.

Zusammengefasst betrachtet befindet sich Afghanistan heute in der schwierigsten Phase seiner jüngeren Geschichte und benötigt dringend internationale Hilfe und Unterstützung, um sich erfolgreich von seiner ge-

waltsamen Vergangenheit und unsicheren Gegenwart in eine friedliche und glückliche Zukunft zu verabschieden. Die ersten Schritte dazu sind, trotz aller Versäumnisse auf afghanischer und internationaler Seite, in den letzten acht Jahren unternommen worden. Sie haben gezeigt, welch langfristiges Engagement und welch hohes Maß an Koordination für wirtschaftliche und soziale Unterstützung notwendig sind.

### **3. Konfliktursachen in Afghanistan**

Die Konfliktursachen können in zwei Kategorien unterteilt werden: strukturelle und sozioökonomische Ursachen. Alle Konfliktursachen stehen miteinander in Beziehung und verstärken sich wechselseitig.

#### **3.1 Strukturelle Konfliktursachen**

##### **3.1.1 Geografische und ethnische Spaltung**

Afghanistan ist geografisch und ethnisch ein tief gespaltenes Land. Die Berge des Hindukusch teilen das Land in einen hauptsächlich von Tadschiken, Usbeken und Turkmenen bewohnten Norden und den vorwiegend von Paschtunen bewohnten Süden. Im zentralen Hochland lebt die drittgrößte ethnische Gruppe – die Hazara. Die Hazara sprechen Persisch mit eigenem Akzent und haben starke eigene Traditionen entwickelt.

Die zerklüftete Geografie hat zwischen den einzelnen Stämmen und Ethnien räumlich große Distanzen geschaffen. Gleichermassen weist die Interpretation des Islam zwischen den verschiedenen Ethnien große Unterschiede auf. Allgemein ausgedrückt, leben die radikaleren Islamisten im Süden, während sich im Norden und Westen des Landes eine moderatere Islaminterpretation durchgesetzt hat. Doch auch hier gibt es Gebiete, in denen radikalere Einstellungen verbreitet sind.

Die ethnische Spaltung ist heute eine der wichtigsten Konfliktursachen in Afghanistan, die in den Jahren des Bürgerkrieges und unter der Talibanherrschaft mehr und mehr gewachsen ist. Die Hauptstränge im ethnischen Konflikt sind Sprache und Anerkennung lokaler Identität. Eine repräsentative, ausgewogene Machtverteilung zwischen den verschiedenen afghanischen Ethnien ist in den vergangenen sieben Jahren immer eine umstritte-

ne zentrale Frage zwischen den politischen Gruppierungen gewesen. Je mehr sich jedoch die Differenzen zwischen den Ethnien verstärken, umso schwieriger werden eine erfolgreiche Konflikttransformation und Frieden für Afghanistan.

Darüber hinaus haben die ethnische Spaltung und die Jahre des Krieges eine der größten Herausforderungen verursacht: die Vertrauenskrise. Die Afghanen haben untereinander kein Vertrauen mehr. Dies führt wiederum zur Verunsicherung über die nationale Identität und die nationale Einheit. Es gab in Afghanistan noch keine nationale Einheit, die auf gegenseitiger Akzeptanz, Vertrauen und Verständnis basierte.

Heute wird es für einige der ethnischen Gruppen immer schwerer, sich in einer nationalen Identität wiederzufinden. Die Verunsicherung über die nationale Identität hat auch mit den engen Beziehungen zu Afghanistans Nachbarstaaten mit gleichen ethnischen Wurzeln zu tun und ist für die Wiederbelebung der Stammestraditionen insbesondere beidseitig der damals von der britischen Kolonialverwaltung zwischen Afghanistan und Pakistan gezogenen „Durand-Linie“ verantwortlich. Für das Entstehen einer bürgerlichen nationalen Identität sowie der Vertrauensbildung zwischen den Ethnien sind große Anstrengungen erforderlich. Dies gilt ganz besonders für die junge Generation, um den Teufelskreis der Gewalt zu durchbrechen und ein geeintes, sich auch wirtschaftlich entwickelndes Land zu erreichen.

### **3.1.2 Ideologie und Religion**

Afghanistan ist ein tief religiöses Land. Religion war bis zum Sturz der kommunistischen Regierung Najibullah stets einer der einigenden Faktoren. Afghanistan ist das einzige Land der Welt, das mit einer fanatischen Islaminterpretation in der Zeit der Talibanregierung extensiv Erfahrungen gemacht hat. Auslöser der islamistischen Bewegung waren die Angriffe auf die Religion durch die Marxisten in der Regierungszeit von König Zahir Shah. Nach der Besetzung Afghanistans durch die Sowjetunion wurde der Islam zum allein einigenden Faktor unter den Afghanen. Während des Jihad und der Massenflucht von Millionen von Afghanen in die Nachbarstaaten entwickelten sich radikale Praktiken des Islam besonders unter den Menschen in den Flüchtlingslagern im Iran und Pakistan. Die pakistanischen Koranschulen wurden die Anwerbungslager für Kämpfer gegen die Sowjets und

später für die Taliban. Der große Einfluss von Aktivisten aus Saudi-Arabien, aber auch aus anderen arabischen Ländern in den Mudshahedin-Parteien stärkte eine extreme Islaminterpretation während des Jihad in Pakistan.

Heute ist Religion eine der Hauptursachen des Kampfes zwischen der demokratischen Regierung auf der einen Seite und den Taliban sowie der Hezb-e Islami Partei von Gulbudin Hekmatyar auf der anderen Seite. Um einen Versöhnungsprozess mit den Taliban und Hekmatyars Partei möglich werden zu lassen, hat die Regierung bereits viele demokratische Werte geopfert und dem Rat der geistlichen Führer die Oberhand gegeben, beispielsweise in den Bereichen Medienfreiheit, Frauenrechte und der Verfolgung von Verbrechen. Der extreme Islam hat es in den letzten sieben Jahren erfolgreich vermocht, die behutsame Demokratisierung und Entwicklung Afghanistans aufzuhalten. Da aber der Islam immer noch einer der unstrittigsten Werte in der afghanischen Gesellschaft ist, ist es für einen stabileren Staat dringend erforderlich, die Werte des Islam auf dem Weg zu Entwicklung und Demokratie zu schützen und zu bewahren. Alles andere würde zu großem Argwohn und neuen Konflikten zwischen Staat und Bevölkerung führen.

### **3.1.3 Kabul – Eine gescheiterte Regierung**

Die Zentralregierung war stets eine der Hauptkonfliktparteien in Afghanistan. Nach dem Sturz der Taliban wurde eine neue Regierung gebildet, in der sich die untereinander verfeindeten Oppositionsgruppen der Nordallianz die Macht aufteilten. Diese erste Regierung Afghanistans nach Jahrzehnten des Krieges vereinte fast alle kämpfenden Gruppen miteinander. Für eine demokratische Regierungsführung war sie jedoch nicht die angemessene Lösung, da Warlords und paramilitärische Gruppen trotz Demobilisierung und Reintegration ihre Machtpositionen behalten und ausbauen konnten.

Unterdessen wuchs die Distanz zwischen der Bevölkerung und der Regierung durch die geringe Kompetenz der Regierungsinstitutionen. Die Bevölkerung macht die Regierung zunehmend für das Versagen beim Wiederaufbau verantwortlich. Neben anderen Faktoren ist besonders die Korruption innerhalb der Regierung Ursache für ihre Schwäche und die wachsenden Zweifel der Bevölkerung. Heute erwartet die Mehrheit der Bevölkerung deshalb eher von der internationalen Gemeinschaft und in den

südlichen und östlichen Provinzen selbst von den Taliban mehr Hilfe und Sicherheit.

Da sich die Schwäche der Regierung bis heute fortsetzt, werden alte Stammesbräuche, traditionelle Ratsversammlungen (Jirgas) und die Justiz der Stammeskultur wieder stärker und ersetzen die staatlichen Institutionen jetzt schon in fast drei Viertel des afghanischen Territoriums. Sicherheit bleibt eines der wichtigsten Konfliktthemen in Afghanistan. Die Sicherheitslage hat sich seit 2005 wieder deutlich verschlechtert und die Regierung vermag nicht einmal in der Hauptstadt die Sicherheit zu gewährleisten. Selbstmordanschläge haben in den letzten drei Jahren stark zugenommen und die Taliban stehen heute vor den Toren von Kabul.

Vertrauensbildung und „State Building“ müssen parallel in Angriff genommen werden. Wenn die Arbeit von Nichtregierungsorganisationen und der internationalen Gemeinschaft in koordiniertem Vorgehen mit der afghanischen Regierung geschieht, können diese negativen Entwicklungen wieder rückgängig gemacht werden. Die afghanische Regierung benötigt insgesamt mehr Hilfe und mehr Unterstützung. Mehr als bisher muss für die Kompetenzbildung der Regierungsinstitutionen getan werden, damit die Distanz und das Misstrauen, das zwischen vielen Afghanen und ihrem Staat entstanden ist, überwunden werden kann.

### **3.1.4 Verhältnis von Zentrum und Peripherie**

Die Mehrheit der Bevölkerung lebt in den ländlichen Gebieten der abgelegenen Provinzen. Seit den 1950er Jahren teilt sich Afghanistan in die semimodernen Eliten, die hauptsächlich in den großen Städten wie Kabul, Herat, Jalal Abad, Kandahar und Mazar-i Sharif leben, und die traditionelleren, schlechter gebildeten Bevölkerungsteile in den ländlichen Gebieten. Nach dem Sturz der Taliban und der Rückkehr von vier Millionen Flüchtlingen hat sich diese Trennungslinie durch die massenhafte Ansiedlung von Menschen in den großen Städten vergrößert. Währenddessen haben sich die Regierung und die internationale Gemeinschaft in ihren Anstrengungen hauptsächlich auf Kabul und die anderen großen Städte konzentriert. Dadurch ist der Abstand zwischen Kabul und den Provinzen sowie zwischen den Zentren der Regionen und den abgelegenen Randgebieten weiter gewachsen. Die Regierung hat es nicht geschafft, die Grundbedürfnisse der Menschen in den Provinzen und Randzonen zu befriedigen. Dadurch hat

sie in diesen Regionen an Autorität und Einfluss verloren und den Warlords, religiösen Führern und Stammesältesten die Chance gegeben, ihre Positionen im sozialen Netzwerk der lokalen Gemeinwesen wieder zu festigen.

Heute ist es wegen der fehlenden Sicherheit und der neuen Stärke der Oppositionskräfte für die Regierung und die internationale Gemeinschaft viel schwieriger, die ländlichen Regionen in den Provinzen des Südens, Südwestens und Ostens zu erreichen. Die Mehrheit der Afghanen ist davon überzeugt, dass die schlechte Regierungsführung in Kabul die Hauptursache für die schlechte Beziehung zu den Provinzen ist. Da die Regierung in diesen Landesteilen ohne Einfluss und Macht ist, haben viele nationale und internationale NGOs ihre Arbeit in diesen unsicheren Provinzen eingestellt. Dies wiederum führt dazu, dass sich die Schere weiter öffnet und sich in den verschiedenen Landesteilen Afghanistans unterschiedliche Bedürfnisse und Werte entwickeln.

### **3.1.5 Internationale Dimension des afghanischen Konflikts**

Die internationale Dimension ist eine der wichtigsten Konfliktlinien, die auch die internen Konfliktlinien seit dem Sturz von König Zahir Shah geprägt hat. Als Binnenstaat ist Afghanistan von seinen beiden Nachbarstaaten Iran und Pakistan extrem abhängig, u. a. wegen der wichtigen Güterverbindungen zu den Seehäfen. Seit dem Sturz der Regierung Najibullah 1992 spielt Pakistan bis heute die Hauptrolle im Konflikt. Die ethnische Zusammensetzung Afghanistans macht es seinen Nachbarstaaten einfach, ihren Einfluss in der Regierung geltend zu machen. Pakistan hat daraus bis heute die größten Vorteile für sich gezogen.

Die Schwäche der afghanischen Regierung, verglichen mit mächtigen Staaten wie den USA, Russland, China, Iran, Pakistan, Indien und Usbekistan und ihrer Interessen, macht das Land anfällig für deren Einflussnahmen und Machtspiele. Diese Einwirkungen ändern sich in Bezug auf Afghanistan je nach Machtverhältnissen und geopolitischen Strategien und haben nicht selten verheerende Auswirkungen.

Nach dem Sturz der Taliban hatte sich die internationale Wahrnehmung von Afghanistan gewandelt. Die Regierung erhielt große Unterstützung von den USA und den europäischen Staaten. Heute besteht das internationale Engagement in Afghanistan aus militärischen und zivilen Komponenten.

Das internationale militärische Engagement der NATO steht unter der Führung der Vereinigten Staaten. Neben dem Krieg gegen den Terror und dem Kampf gegen die Taliban beteiligen sich die militärischen Kräfte in Form der PRTs (Provisional Reconstruction Teams) auch am Wiederaufbau. Viele Afghanen sind der Ansicht, dass der Frieden, den sie heute erleben, der Präsenz der internationalen Kräfte zu verdanken ist. Diese Kräfte sind nach wie vor so willkommen, wie sie es unmittelbar nach dem Sturz der Taliban 2001 waren, allerdings können die andauernden zivilen Opfer den zukünftigen Erfolg der internationalen Präsenz in Afghanistan noch gefährden.

Betrachtet man das zivile Engagement der internationalen Gemeinschaft, ist bis heute nur vergleichsweise wenig geschehen. Der Kostenaufwand für das militärische Engagement pro Jahr ist zahlenmäßig viel höher als die Kosten des gesamten zivilen Engagements der beteiligten Länder in den letzten sieben Jahren zusammengenommen. Dadurch wird bei der afghanischen Bevölkerung tendenziell ein Gefühl der Besatzung durch die internationale Intervention ausgelöst anstelle einer Unterstützungskraft für den Wiederaufbau des Landes.

Die aktive Teilnahme der internationalen Gemeinschaft, insbesondere der USA und der Europäischen Union, an der Gestaltung der afghanischen Entwicklung hat das Bild der völligen Abhängigkeit der Regierung von diesen Kräften entstehen lassen. Auch dadurch hat sich die Distanz zwischen der Bevölkerung und der Regierung vergrößert. Zur gleichen Zeit führt aber die mangelnde zivile internationale Kooperation auch zu Verzögerungen im demokratischen Aufbauprozess Afghanistans. Da die Afghanen die Hauptverantwortung für den Wiederaufbau in ihrem Land heute der internationalen Gemeinschaft zuschreiben, hat diese in den Augen der Bevölkerung auch die Verantwortung für eine scheiternde afghanische Regierung zu übernehmen.

In der regionalen Konfliktdimension verdient Pakistan besondere Beachtung. Seit der Unabhängigkeit Bangladeshs mit Indiens Hilfe sah Pakistan Afghanistan immer als ein zentrales Gegengewicht in seinem Konflikt mit Indien. In Zeiten des Jihad diente Pakistan den Kämpfern gegen die sowjetische Besatzung als Hauptrekrutierungsgelände und Rückzugsgebiet. Zu dieser Zeit verbreitete sich auch zunehmend radikales islamisches Gedankengut unter den Afghanen, die in den Flüchtlingscamps in den nordwestlichen Grenzprovinzen Pakistans lebten. Diese Camps bestehen heute

noch, und sie sind nicht nur die Rekrutierungszentren für die Kämpfer im Jihad gewesen, sie dienten danach bis heute sowohl den Taliban wie auch Hekmatyar für den Kampf in den östlichen und südlichen Provinzen Afghanistans.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist das Fehlen einer klaren Grenze zwischen Afghanistan und Pakistan. Die pakistanische Regierung hat nur noch geringen Einfluss in den Stammesgebieten im Grenzland. Das hat zum Entstehen einer unkontrollierten Zone geführt, in der die Stammestraditionen und der radikale Islam mit Waffen geschützt werden und Opium die wirtschaftliche Quelle des Überlebens ist. Für Afghanistan ist es von großer Bedeutung, dieser Herausforderung zu begegnen und das ständige Eindringen von Taliban und Terroristen, die aus den pakistanischen Stammesgebieten kommen und dieselben ethnischen Wurzeln wie die Paschtunen unter den Afghanen haben, zu stoppen. Ein Erfolg ist hier für beide Länder wichtig, um den Demokratisierungsprozess links und rechts der Durand-Linie zu normalisieren.

Das zweite, seit sieben Jahren tief in die Konflikte Afghanistans verwickelte Land ist der Iran. Der Iran unterstützt in Afghanistan massiv die religiöse Gruppe der Shiiten. Für den Iran ist die unmittelbare Präsenz der USA und der Europäer an seinen Außengrenzen nicht wünschenswert. Die unzureichenden Ressourcen für den privaten afghanischen Mediensektor verschlimmern seine Abhängigkeit von fremden Geldgebern und verstärken den parteiischen Einfluss der Nachbarländer, besonders des Iran, im Westen und Norden Afghanistans. Der Iran kämpft heute mit der Waffe der Medien gegen die USA in Afghanistan. Die Unterstützung für shiitische Koranschulen und der große Einfluss der privaten elektronischen Medien und der privaten Presse sind ein gutes Beispiel für die neue Strategie des Iran gegen die USA in Afghanistan.

### **3.2 Sozioökonomische Ursachen**

Neben den strukturellen Konfliktursachen beeinträchtigen und verstärken in den letzten sieben Jahren noch andere sozioökonomische Ursachen die Konfliktentwicklung in Afghanistan. Dabei haben die Macht der Warlords, der Widerstand gegen die soziopolitischen Reformen und die Drogenökonomie eine besondere Bedeutung.

### 3.2.1 Warlords

Warlords sind nach wie vor eine der Hauptoppositionen gegen die afghanische Regierung. In gewisser Hinsicht sind sie die wichtigsten Machthaber im Land. In Zeiten des Jihad und während des Bürgerkrieges ging die Autorität von den Ältesten auf die jungen Kriegsführer über. Bis heute sind sie die Machthaber in den Provinzen und vielen Städten geblieben. Die traditionellen Bindungen, die ethnische Spaltung und die schlechte Regierungsführung der Zentralregierung haben sie bei der Bewahrung ihrer Machtpositionen unterstützt. Jetzt haben sie ihre Taktik verändert und investieren in Medien und die Geschäftswelt. Ihr Einfluss auf die Kabuler Regierung ist sehr groß. Für einen geregelten Prozess des Staatsaufbaus stellen sie heute das größte Hindernis dar.

### 3.2.2 Soziopolitische Reformen und der traditionsgebundene Widerstand

Die soziopolitischen Reformen und die Demokratisierungsbemühungen zählen wegen des starken Widerstands seitens der traditionell und radikal-islamisch geprägten Kräfte auch selbst zu den Konfliktursachen. Der Islam und bewahrte Traditionen waren stets die Hauptquellen des sozialen Lebens und der Politik in Afghanistan. Die Alphabetisierungsrate der Bevölkerung ist gering, was es demokratischen Bewegungen schwer macht, breites politisches Verständnis und Bewusstsein für die Demokratie zu wecken. Die Mehrheit der Afghanen ist heute der Meinung, dass die Demokratie ihre religiösen Überzeugungen zu untergraben versucht. Durch diese Auffassung ist die Aufgabe der Konflikttransformation und Friedenssicherung für zivilgesellschaftliche Gruppen und die Regierung deutlich schwieriger geworden. Oppositionsgruppen haben den Islam stets zur Argumentation genutzt, um ihre Machtpositionen zu sichern und das Land in Unsicherheit zu halten. Ein weiteres wichtiges Beispiel für den traditionellen Widerstand betrifft die geringe Teilhabe von Frauen im sozialen und politischen Leben.

### 3.2.3 Drogenökonomie

Die Opiumerzeugung ist heute der größte Wirtschaftszweig. Afghanistan produziert mehr als 93 % des weltweit konsumierten Opiums. Der Mohnanbau ist in der Geschichte Afghanistans tief verwurzelt. Mohn ist seit Jahrzehnten die Haupteinkommensquelle der Bevölkerung im Süden und Osten Afghanistans. Heute ist Opium die Haupteinkommensquelle auch für die

Taliban und andere Oppositionsgruppen. Die Taliban kontrollieren mittlerweile die Hauptanbauregionen im Land.

Taliban, Hezb-e Islami, die lokalen Warlords und El Kaida sind die Hauptprofiteure der afghanischen Opiumindustrie. Sie rekrutieren und bezahlen mit den Erlösen ihre Kämpfer, kaufen Waffen, organisieren die Logistik und kontrollieren ihre Einflussgebiete mithilfe des Drogengeschäfts. Die Opiumindustrie bedroht die Regierung heute auf verschiedene Weise, so unter anderem durch die Destabilisierung der politischen, wirtschaftlichen und sozialen Netzwerke im Land.

Die Abhängigkeit der Wirtschaft im Süden und Osten vom kurzfristigen Einkommen durch den Mohnanbau hat diese Landesteile im Vergleich zur schnell wachsenden Wirtschaft und Landwirtschaft im Norden und Westen in eine gefährliche Situation gebracht. Langfristig kann durch diese unterschiedlichen Geschwindigkeiten in der Wirtschaftsentwicklung die Distanz zwischen dem Norden und dem Süden weiter wachsen.

Die Drogenindustrie ist, trotz aller Bemühungen der internationalen Gemeinschaft und der Regierung, das Haupthindernis für eine ausgewogene Entwicklung in Afghanistan.

#### **4. Konfliktakteure und Kräfte im Friedensprozess**

Die Zahl der Akteure in den afghanischen Konflikten nimmt weiter zu. Ein zentraler Akteur ist die afghanische Regierung selbst. Obwohl sie eindeutig eine der auf Frieden hinarbeitenden Kräfte in den Konflikten ist, wird sie durch ihre Schwäche, die Nichterfüllung ihrer Aufgaben und die endemische Verbreitung der Korruption zu einem Konfliktbeschleuniger. Neben der Regierung haben die internationalen Militäreinsatzkräfte – auch Friedenskräfte – die Konflikte in gewisser Weise vermehrt. Die vielen zivilen Opfer in militärischen Operationen gegen die Taliban und Hezb-e Islami sind einer der Hauptgründe dafür. Schließlich spielen die regierungsinternen Oppositionskräfte und die Warlords eine bedeutende Rolle. Sie haben die Regierung geschwächt und das Misstrauen und die Distanz zwischen Bevölkerung und Regierung geschürt.

Auf der anderen Seite sind die Taliban und Hezb-e Islami die wichtigsten inneren Konfliktakteure. Sie leisten der Regierung in der Kontrolle über

das Land starken Widerstand und finanzieren sich aus der Drogenökonomie. Daneben besteht eine weitere, allerdings externe Oppositionskraft – El Kaida und der internationale Terrorismus. In der afghanischen Bevölkerung ist El Kaida nicht populär, aber sie unterhält enge Beziehungen zu den Taliban und Hezb-e Islami. Auch sie finanziert ihre Machtposition und ihr Netzwerk durch die Drogenökonomie.

Die Bevölkerungsmehrheit stellt heute die größte Friedenskraft im Land dar. Trotz der vielen Kriegsjahre und der Entstehung vieler Unterschiede besteht eine Basis für Verständigung, Einheit und Frieden innerhalb der Bevölkerung.

Da sich die Stellung der Regierung und der internationalen Gemeinschaft im Laufe des Konfliktes verändert hat, hat sich die Wahrnehmung ihrer Rolle mit der Zeit ebenfalls verändert. Obwohl sie einer der Hauptakteure für den Frieden ist, wird die afghanische Regierung in den Augen der Bevölkerung als konfliktverursachende Kraft wahrgenommen. Je nach Perspektive sind internationale Truppen ebenfalls Friedens- oder Konfliktpartei.

Zudem haben Institutionen der Zivilgesellschaft die Rolle von friedenssichernden Akteuren übernommen. Innerhalb der Zivilgesellschaft spielen Medien bis heute die größte Rolle als friedensstiftende Kräfte. Die in der neuen afghanischen Verfassung verankerte Anerkennung der Meinungs- und Pressefreiheit hat den Weg für ein größeres Engagement der Bevölkerung für eigene Interessen und an der Regierung bereitet. Andererseits sind Medien aber auch für die weitere Eskalation von Konflikten verantwortlich. Die größte Sorge ist die wachsende Kontrolle der Medien durch Warlords. Schon jetzt kontrollieren sie einen Großteil der Medien, mit deren Hilfe Konflikte zukünftig geschürt werden könnten. Viele Afghanen sind überzeugt, dass sich die Arbeit von zivilgesellschaftlichen Organisationen noch mehr auf soziale Probleme, die nach dem Sturz der Taliban entstanden sind, konzentrieren sollte. Damit die zivilgesellschaftlichen Institutionen über die Grenzen der großen Städte hinaus wirksam werden können, bedarf es umfangreicherer Mittel für ihre Arbeit und einer besseren Bildung für die Bevölkerung.

## 5. Wichtige Ansätze zur Lösung der Konfliktsituation

1. Die Mehrdimensionalität der Konflikte erschwert Konfliktlösungsansätze. Obwohl viele Organisationen heute sowohl mit traditionellen als auch mit modernen Methoden der Konfliktlösung arbeiten, ist wenig erreicht worden. Die Konflikte müssen genau untersucht werden, und neue wie alte Ansätze sollten in Afghanistan mit Vorsicht erprobt und angewendet werden. Sonst wird das Friedenskapital verloren gehen, und neue Konflikte werden den bestehenden Konfliktlinien in Afghanistan hinzugefügt werden.
2. Bis die Kultur der Immunität für vergangene und gegenwärtige Verbrechen nicht beseitigt ist, wird die afghanische Regierung neue und alte Konflikte nicht lösen können. Daher muss die Regierung Warlords und Kriminelle ausschließen, wenn nötig, verurteilen und sich für einen breit angelegten Prozess der Vergangenheitsbewältigung starkmachen. Nur so kann die Regierung der Korruption, der mangelnden Sicherheit und dem Drogenhandel den Nährboden entziehen. Zudem würde es den Wiederaufbauprozess beschleunigen, da gut ausgebildete und demokratisch überzeugte Afghanen in der Regierung mehr Raum und Chancen bekämen.
3. Sowohl die Regierung als auch zivilgesellschaftliche Akteure sollten sich der Aufgabe widmen, eine nationale Identität aufzubauen. Die Interviewpartner glauben, dass sich ohne sie nie ausreichend Vertrauen zwischen allen Bevölkerungsgruppen aufbauen kann.
4. Demokratische Grundwerte sollten von der Regierung respektiert und geschützt werden, insbesondere die Menschenrechte. Hier ist weiterhin die (sensible) Unterstützung der internationalen Gemeinschaft wichtig.
5. Da die afghanische Regierung von der militärischen und wirtschaftlichen Unterstützung der internationalen Gemeinschaft abhängt und auf lange Sicht abhängig bleiben wird, sollte eine effektive Koordination zwischen Militär und Zivilgesellschaft, Gebern und Regierung und Gebern untereinander endlich ernst genommen und implementiert werden, um Transparenz und Effektivität zu erhöhen.

6. Um Sicherheit zu gewährleisten, muss die afghanische Regierung das Vertrauen der Bevölkerung gewinnen. Manche Interviewpartner glauben, dass ein Dialog mit der heterogenen Gruppe der Taliban und Gulbudin Hekmatyar ein Schritt in die richtige Richtung sei, andere sind fundamental dagegen, da befürchtet werden müsse, dass demokratische Grundprinzipien ignoriert und aufgegeben werden könnten.
7. Neben dem militärischen Einsatz ist ein stärkerer Fokus auf die zivilen Aspekte des Wiederaufbaus von äußerster Notwendigkeit. Hierbei muss die Regierung befähigt werden, Basisdienste wie Bildung, Zugang zu Trinkwasser, Strom und medizinischer Versorgung zu gewährleisten. Die hohe Arbeitslosenzahl ist ein immenses Problem, das volle Aufmerksamkeit verlangt. Eine Reform der wirtschaftlichen Strukturen und Institutionen und eine bessere Zusammenarbeit der Regierung mit dem privaten Sektor sind dabei Kernelemente.

## Teil II

# **Systemische Konflikttransformation – Ein ganzheitlicher Ansatz in der Konfliktbearbeitung**

Von Marco de Carvalho und Jörgen Klußmann

## **1. Einleitung**

Konfliktdefinitionen beschränken sich häufig auf die Benennung gegenläufiger Interessen oder Ziele. Doch ein Interessengegensatz allein führt noch nicht zwangsläufig zu einem Konflikt. Entscheidend ist vielmehr, wie ein solcher Gegensatz von den Konfliktparteien wahrgenommen und verarbeitet wird. Erst wenn er als Bedrohung der eigenen Entwicklung empfunden wird, kann wirklich von einem Konflikt gesprochen werden.

Konflikte werden von uns Menschen in erster Linie als Gefühle wahrgenommen. Dass ein Konflikt existiert, ist nicht Ergebnis langen Überlegens, sondern wirkt unmittelbar emotional auf Menschen. Bei der Betrachtung und Bearbeitung von Konflikten von außen – also von dritter Seite – bleibt dieser wesentliche Bestandteil regelmäßig außer Acht, nämlich die schwer fassbare und ungenau zu bewertende Welt der Gefühle. Gerade sie spielt aber für die Beteiligten die maßgebliche Rolle. Gefühle wie Angst, Ohnmacht, Entsetzen, Trauer, Scham, Schmerz, Wut, Hass, Enttäuschung, Reue, aber auch Erleichterung, Versöhnung und Zuversicht bestimmen in Konflikten die Gemütslage von Einzelpersonen bis hin zu Großgruppen und Ethnien.

In der Berichterstattung von Konflikten finden derartige Gefühle Berücksichtigung und können Konflikte weiter anheizen oder beruhigen. Die Medien erzeugen – bewusst oder unbewusst – durch ihre Sprache und Auswahl von Bildern neue Deutungen und Erklärungen, die ihrerseits emotional wirken und das weitere Konfliktempfinden konstruktiv oder destruktiv

beeinflussen. Propagandistische Interventionen nutzen dies. Abgesehen davon sind aber auch politische Entscheidungsträger nicht frei von Emotionen und dem öffentlichen Druck, der durch Meinung gemacht wird. Konflikte werden also in erster Linie emotional erlebt, d. h., dass Konflikte Konfliktgefühle sind.

Die gängigen modernen Methoden der Konfliktbearbeitung offenbaren leider einen Mangel an Aufmerksamkeit gegenüber den Emotionen, was sich dauerhaft als unzureichend erwiesen hat. Welche konstruktive Rolle die Welt der menschlichen Gefühle in Konflikten spielen kann, wurde z. B. am Versöhnungsprozess nach der Apartheid in Südafrika deutlich. Die von Bischof Desmond Tutu und Nelson Mandela initiierte Wahrheits- und Versöhnungskommission konnte mit ihrer öffentlichen Aufarbeitung in Anwesenheit von Opfern und Tätern dem Bedürfnis nach Anerkennung von Konfliktgefühlen gerecht werden und einen wichtigen Akzent setzen, der sicher noch nicht ausreichend, aber letztlich für die Konfliktdeeskalation wegweisend war.

Umso entscheidender ist es, sich mit diesem wesentlichen Bereich von Konflikten systematischer zu befassen.

Konfliktgefühle und Lösungsgefühle sind immer ganz subjektiv und müssen in dieser Subjektivität gewürdigt werden. Die Systemische Konflikttransformation schenkt gerade der Entstehung und Wandlung (Transformation) dieser Konfliktgefühle in Lösungsgefühle größte Aufmerksamkeit und arbeitet bewusst mit ihnen. Das schließt sämtliche Verhandlungsgegenstände – auch die Sachebene – mit ein, die in der Lage sind, Konfliktgefühle in Lösungsgefühle zu transformieren. Dabei geht es darum, die Konfliktparteien möglichst ganzheitlich im Zusammenhang mit ihrer Umwelt, ihrer Geschichte und den sie beeinflussenden Menschen zu betrachten. Ein ähnliches Konfliktverständnis existierte bereits vor mehreren Tausend Jahren in verschiedenen Kulturen und Religionen. Das Wissen darüber scheint aber im Laufe der Zeit nicht mehr die Präsenz zu haben, die es eigentlich verdient.

## **2. Konfliktverständnis im Wandel der Zeiten und Kulturen**

Die Menschen des Altertums betrachteten Konflikte im größeren Zusammenhang mit der Gesellschaft, der Natur und den Göttern, also einer geistig-spirituellen Welt, die teilweise außerhalb des Wirkungsgrades des Men-

schen liegt. So existierten im alten Ägypten beispielsweise Vorstellungen von einer gerechten und friedlichen Ordnung, die auf einer Wechselwirkung zwischen Göttern, Natur, Mensch, Gesellschaft und Staat beruhte. Das altägyptische Wort „Maat“ bezeichnete einerseits die gleichnamige Göttin, stand aber auch für eine kosmologische Ordnung, in der ein fragiles Gleichgewicht herrschte und die durch den Menschen, z. B. durch nicht legitimierte oder ungerechtfertigte Gewalt, gestört werden konnte. Ähnliche Vorstellungen existierten auch in Babylon und dem antiken China oder bei den altamerikanischen Völkern und wahrscheinlich auch in Subsahara-Afrika und im vorantiken Europa. So entstanden bereits weit vor unserer Zeitrechnung gewaltlose Prinzipien, die besonders in Asien gut nachweisbar sind und ihrerseits z.T. zu einem viel späteren Zeitpunkt wieder auf das Abendland zurückwirkten. Besonders zu erwähnen ist dabei die Lehre von der Gewaltfreiheit (Hindi: ahimsa), die bereits im 8. Jahrhundert v.Chr. in Indien durch die Religion des Jainismus eingeführt und im Buddhismus weiterentwickelt wurde und auf die philosophisch-religiösen Betrachtungen vor allem Asiens großen Einfluss hatte.

In Europa setzte sich ab dem 6. Jahrhundert v. Chr. dagegen ein anderes Konfliktverständnis durch. Während in Asien in der Zeitperiode von 800–300 v. Chr. die großen Kulturen in ihren philosophischen und theologischen Reflexionen über Krieg und Frieden auch einem ganzheitlichen und gewaltlosen Ansatz folgten, entwickelten die antiken griechischen Philosophen die Vorstellung, dass Kriege notwendig und gerecht sein können. Heraklit (ca. 540/535–483/475 v. Chr.) war der Ansicht, dass Gewalt und Krieg Naturzustände des Menschen seien. Platon (ca. 428/427–348/347 v. Chr.) glaubte, dass der Krieg eine Grundvoraussetzung für Entwicklung sei, um so kulturellen Fortschritt zu ermöglichen. Aristoteles (384–322 v. Chr.) stellte dem Krieg ein Ziel voran: Krieg müsse den Frieden als Endzustand immer im Auge haben. Ein Krieg dürfe nur dann geführt werden, wenn am Ende ein ehrenvoller Frieden steht. Allerdings: Nur die Griechen allein sollten aufgrund ihres höheren Wertes als Zivilisation das Vorrecht haben, notfalls auch präventiv Kriege gegen Barbaren zu führen, um ihre Freiheit und ihren Wohlstand zu garantieren.

Eine Theorie des gerechten Krieges entwickelte der römische Philosoph und Politiker Cicero (106–43 v. Chr.) und übernahm damit die ethische Rechtfertigungslehre des Krieges von den Griechen und entwickelte sie wei-

ter. Nach seiner Auffassung musste ein gerechter Grund für einen Krieg vorliegen (*causa justa*), so z. B. die Notwendigkeit zur Verteidigung des Landes oder die Satisfaktion im Falle einer Ehrverletzung. Die römischen Herrscher interpretierten dies als Legitimation für ihre Expansionen, die zum Ziel hatten, ein Weltreich zu gründen, in dem eine *Pax Romana* – ein imperialer Frieden – allen Völkern zugutekommen sollte. Der frühchristliche Philosoph und Theologe Augustinus (354–430) knüpfte an Ciceros Theorie des gerechten Krieges an und erweiterte sie durch christliche Motive. Um einen gerechten Krieg zu führen, sollten drei Bedingungen erfüllt sein: 1. *causa justa* – eine gerechte Sache, 2. *intentio recta* – eine gute und gerechte Absicht und 3. *legitima potestas* – eine Legitimation des Krieges durch eine höhere Macht – in dem Fall durch die römisch-katholische Kirche.

Thomas von Aquin (1225–1274) schränkte Augustinus' Lehre aber insofern ein, indem er hinzufügte, dass Krieg nur die *ultima ratio* – die letzte Möglichkeit – sein dürfe, wenn alle anderen versagt hätten. Das hielt ihn aber nicht davon ab, die Kreuzzüge für gerechte Kriege zu halten, weil sie gegen vermeintlich „Ungläubige“ geführt wurden. So setzte sich im antiken und später christlichen Europa eine starke philosophisch-theologische begründete Rechtstradition eines gerechten Krieges durch. Auch die arabisch-islamische Welt folgte den griechischen Impulsen der Antike und entwickelte eine eigene Rechtfertigungslehre des gerechten Krieges, den des Jihad.

Vor dem Hintergrund der zahlreichen kriegerischen Auseinandersetzungen entstanden in Europa aber durchaus auch groß angelegte, friedensethische Entwürfe im europäisch-christlichen Umfeld. Franziskus von Assisi (1181–1226) und Berthold von Regensburg (1200–1272) waren Mönche, denen die Lehre von der Versöhnung und Vergebung, wie sie Jesus von Nazareth gelehrt hatte, Vorbild und Beispiel war.

In den politisch-religiösen Auseinandersetzungen des Mittelalters – ob innerhalb Europas zwischen christlichen Parteien oder zwischen Christen und Muslimen oder innerhalb der muslimischen Welt – waren diese Überlegungen jedoch so gut wie bedeutungslos. Die sozialen Unterschiede zwischen einer rechtlosen Landbevölkerung und einem privilegierten Adel sowie die religiösen Spaltungsbewegungen führten schließlich in Europa zu einem Krieg, der dreißig Jahre währte und an dessen Ende die gesamte Bevölkerung um zwei Drittel dezimiert worden war. Mit dem Westfälischen Frieden, der 1648 diesen 30-jährigen Krieg schließlich beendete, entwickel-

ten sich in der christlichen Welt neue staatsphilosophische Ideen, die Konflikte zwischen Staaten im Lichte des Völkerrechts regeln sollten. Nun begann eine Phase der „Zivilisierung“ des Krieges mit der Schaffung regulärer Armeen und der Einführung von Regeln, die z. B. zwischen Kombattanten und Nichtkombattanten unterschieden. An der herrschenden Doktrin des gerechten Krieges änderte dies jedoch nichts. Erst die Erfahrung zweier verheerender Weltkriege im 20. Jahrhundert mit Millionen von Toten führte zu einem international verbindlichen Völkerrecht, das sich die Regelung von Konflikten zur Aufgabe machte. Trotz der Verbindlichkeit des Völkerrechts bleibt seine Beachtung und Durchsetzung immer noch entwicklungsbedürftig; immerhin schafft es aber eine wichtige Verhandlungsgrundlage, die menschliche Aspekte von Völkern in den Vordergrund stellt.

Während sich also in Europa der Einfluss der Doktrin des gerechten Krieges durchsetzte, konnte sich in Asien – ungeachtet der Kriege, die es dort zweifellos auch gab – die Vorstellung einer gewaltfreien Konfliktlösung jedoch erhalten. In Indien versuchten die Anhänger von Mahatma Gandhi (1869–1948) durch gewaltlosen Widerstand gegen die britische Kolonialmacht für Unabhängigkeit zu kämpfen. Zu Britisch-Ostindien gehörten damals auch Afghanistan und Pakistan. Doch nicht nur Hindus kämpften gewaltfrei, sondern auch Muslime, deren Beispiel heute leider in Vergessenheit geraten ist. Die „Diener Gottes“ waren unter ihrem Anführer und geistigen Vordenker Khan Abdul Ghaffar Khan, einem 1890 in Utamanzai in der Nordwestgrenzprovinz von Britisch-Ostindien geborenen Paschtunen, der Gewaltlosigkeit verpflichtet. Als ein Weggefährte Gandhis stimmte sich Ghaffar Khan mit diesem ab, um Aktionen des gewaltfreien Widerstandes gegen das britische Kolonialregime zu organisieren. Seine Organisation „Diener Gottes“ gab sich selbst Befehlsstrukturen wie beim Militär und absolvierte Trainings ähnlich wie eine Armee mit Ausnahme des Waffengebrauchs, um ihre körperliche und organisatorische Leistungsfähigkeit zu erhöhen. Durch Massenaktionen des gewaltfreien Widerstands lähmten sie die Kolonialstrukturen und zwangen sie am Ende nach langen und verlustreichen Auseinandersetzungen in die Knie. Am Erfolg der wiedererlangten Unabhängigkeit Indiens waren die „Diener Gottes“ ebenso beteiligt wie Gandhi und seine Bewegung. In der aktuellen Krise, in der sich Afghanistan derzeit befindet, scheint es dringend geboten, sich wieder an das Vorbild der „Diener Gottes“ zu erinnern.

Die moderne Konfliktforschung als eigenständige Wissenschaft, die schließlich auch konkrete Methoden zur Konfliktbearbeitung hervorbrachte, entstand erst nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges. Die Konfliktforschung bezieht sich auf die philosophischen und theologischen Überlegungen der Antike, des Mittelalters und der Neuzeit, und sie schließt das Erbe der gewaltlosen Konfliktbearbeitung ausdrücklich mit ein. Die pazifistischen Bewegungen, die im 19. Jahrhundert in den USA und in Europa entstanden, waren maßgeblich von christlichen Bewegungen wie beispielsweise den Quäkern beeinflusst. Doch auch die Bewegung der Gewaltfreiheit, wie sie von Gandhi und Ghaffar Khan neu begründet worden waren, hinterließen wichtige Einflüsse.

### 3. Moderne Konfliktforschung

Nach dem Zweiten Weltkrieg änderte sich das weltweite Konfliktgeschehen maßgeblich. Anstelle von zwischenstaatlichen Kriegen werden seitdem in der Mehrzahl innerstaatliche Konflikte geführt. Diese neuen asymmetrischen Konflikte erschweren sowohl Konfliktanalyse als auch Konfliktbearbeitung nachhaltig, weil eine Unterscheidung zwischen Kombattanten und Nichtkombattanten praktisch nicht mehr stattfindet. Der Einsatz von Terror gegen die Zivilbevölkerung ermöglicht es auch kleinsten Gruppen, mit minimalem Aufwand größten Schaden anzurichten und soziale Systeme zu destabilisieren. Die Anwendung des Völkerrechts wird immer schwieriger, weil es keine oder nur unzureichende Regelungsmechanismen gibt, die ein Eingreifen von internationaler Seite erlauben. Militärisch sind asymmetrische Kriege nicht zu gewinnen, wenn Anschläge überall und jederzeit aus dem Untergrund verübt werden können. Um solche Konflikte zu deeskalieren und zu lösen, sind soziale und politische Beweglichkeit im Sinne von Reformen und vor allem Aussöhnung notwendig, in denen auch die Gefühle der Menschen achtsame Berücksichtigung finden müssen.

Zivile Konfliktbearbeitung ist ein Ergebnis der Erfahrungen der Weltkriege und der Wunsch, neue politische Instrumentarien zur friedlichen Konfliktbearbeitung zu entwickeln. Dabei erinnerte man sich auch an die ganzheitlichen Ansätze, wie sie bereits in der Antike existierten. Ein wesentlicher ganzheitlicher Forschungsansatz, der auch auf die Entwicklung von

Konfliktbearbeitungsmethoden wirkte, ist die Konflikttransformation. Das Berghof Forschungszentrum für konstruktive Konfliktbearbeitung bemüht sich seit einigen Jahren mit seinem fortlaufenden Projekt eines *Handbook for Conflict Transformation* um einen kohärenten Ansatz der Konflikttransformation und hat begonnen, sich ebenfalls mit Systemischer Konflikttransformation zu befassen.

Einer der beteiligten Wissenschaftler ist der an der University of Kent lehrende britische Historiker und Konfliktforscher Hugh Miall. Er betont, dass eine Theorie der Konflikttransformation sich erst langsam herausbildet. Er unterscheidet die Konflikttransformation von den Ansätzen des Konfliktmanagements (Konflikte lassen sich nicht vermeiden und müssen von Eliten in politischen Verfahren bewältigt werden) und der Konfliktlösung (Konfliktbearbeitung durch dritte, unabhängige Parteien, die auf ein neues Konfliktverständnis abzielt).

Konflikttransformation ist danach ein Ansatz der Konfliktbearbeitung, der davon ausgeht, dass Konfliktparteien und -strukturen in ein problematisches Beziehungsgeflecht eingebunden sind, die über den eigentlichen Konfliktschauplatz weit hinausreichen.

Um einen Konflikt konstruktiv zu bearbeiten, sind deswegen tief greifende Veränderungen von Beziehungen, Interessen, Diskursen und notfalls sogar der Gesellschaft notwendig. Andererseits werden Konflikte als notwendige und wichtige Impulse für gesellschaftliche Veränderungen verstanden. Konstruktive Konfliktbearbeitung kann nur dann gelingen, wenn alle gesellschaftlichen Kräfte einbezogen werden.

Als einer der einflussreichsten Konfliktforscher der jüngsten Geschichte gilt der norwegische Politologe und Friedensforscher Johan Galtung (geb. 1930). Galtung kommt das Verdienst zu, nicht nur wesentlich zur Forschung, sondern auch zur Entstehung von Konfliktbearbeitungsmethoden beigetragen zu haben. Er entwickelte die sogenannte Transcend-Methode, eine „Konflikttransformation mit friedlichen Mitteln“, die auf drei Schlüsselkompetenzen (Empathie, Kreativität, Gewaltfreiheit) basiert und durch ein spezielles Training erlernt werden kann. In einer schrittweisen Konfliktbearbeitung geht es dabei nacheinander um die Lösung des zugrunde liegenden Konflikts, die Wiedergutmachung der reversiblen Schäden und schließlich um die Versöhnung der Konfliktparteien. Entscheidend dabei ist die Rolle des Bewusstseins, das verändert werden muss. Galtung erweiterte

den traditionellen Begriff der Gewalt, also des vorsätzlich destruktiven Handelns, indem er soziale Ungerechtigkeit als „strukturelle Gewalt“ bezeichnete, die Menschen daran hindert, ihre Möglichkeiten voll zu entfalten. Gewalt kann danach nicht mehr allein durch Personen, sondern auch durch Strukturen, wie z. B. die Besitzverhältnisse, Chancenungleichheit oder eingeschränkte Grundrechte usw., ausgeübt werden. Vielfach empfinden die Opfer nicht einmal die Ungerechtigkeit, weil sie die Lebensumstände bereits verinnerlicht haben. Historisch geht die Vorstellung von der strukturellen Gewalt auf den deutschen Philosophen und politischen Journalisten Karl Marx (1818–1883) zurück, der betonte, dass Gewalt auch in den gesellschaftlichen Verhältnissen selbst begründet sein könne.

Dem US-Professor für Konflikttransformation John Paul Lederach kommt das Verdienst zu, sich auch mit praktischen Methoden der Konfliktbearbeitung befasst zu haben. Nach seiner Auffassung müssen soziale und kulturelle Unterschiede stärker als bisher berücksichtigt werden. Er folgt dabei einem konstruktivistischen Ansatz und verweist darauf, dass der Schlüssel zum Verständnis von Konflikten und ihrer Lösung in weniger sichtbaren Aspekten von Beziehungen liege: „Ein sozialer Konflikt entsteht und entwickelt sich auf der Grundlage von Meinungen und Deutungen, welche die beteiligten Menschen Handlungen und Ereignissen zuordnen ... Davon ausgehend ist ein Konflikt mit einer Bedeutung verbunden, eine Bedeutung ist mit Wissen verknüpft, und Wissen ist in der Kultur verankert.“

#### **4. Die Entwicklung des Ansatzes der Systemischen Konflikttransformation**

Eine alles umfassende Systemtheorie existiert bislang nicht – auch wenn sich verschiedene Wissenschaften darum bemüht haben, ihre Erkenntnisse zusammenzuführen. Systemische Ansätze sind deswegen inter- und multidisziplinäre Ansätze, die Erkenntnisse aus den Natur-, Geistes- und Gesellschaftswissenschaften wie der Soziologie, Biologie und Philosophie sowie vielen anderen Wissenschaften miteinander vereinen.

Der Systembegriff entstand bereits im 18. Jahrhundert und wurde erstmals von dem deutschen Mathematiker Johann Heinrich Lambert (1728–1777) und dem Philosophen Johann Gottfried Herder (1744–1803) ver-

wandt und ausgearbeitet. Ausgangsfrage war, wie lebende Organismen sich selbst erhalten und organisieren. Der biologische Organismus wurde als ein System begriffen, in dem keines seiner Teile allein über die anderen herrscht, sondern stattdessen alle Teile in kontinuierlicher Wechselwirkung miteinander stehen und durch „interne Gleichgewichte“ und „Ausgleichsbewegungen“ eine innere Dynamik entwickeln. Nach dieser Vorstellung sind Systeme selbst aktiv und werden nicht allein durch Impulse von außen gesteuert.

Moderne systemtheoretische Ansätze haben sich z. T. unabhängig voneinander entwickelt und sich erst in den letzten Jahrzehnten gegenseitig befruchtet. Eine erste allgemeine Systemtheorie formulierte der österreichische Biologe Ludwig von Bertalanffy (1901–1972). Dabei suchte er nach allgemeinen Gesetzmäßigkeiten in physikalischen, biologischen und sozialen Systemen, die auch auf andere Systeme übertragbar seien, wie z. B. Komplexität, Gleichgewicht, Rückkoppelung und Selbstorganisation. Weitere Impulse kamen aus der Mathematik und der Entwicklung eines eigenen Forschungszweigs, der Kybernetik, in dem das Wechselspiel zwischen Mensch und Maschine untersucht wird. Eine Weiterentwicklung der Kybernetik stellt die Systemtheorie zweiter Ordnung des österreichischen Physikers Heinz von Foerster (1911–2002) dar. Darin thematisiert er die Rolle des Beobachters, also des Systemtheoretikers und seine Wechselwirkung mit dem Untersuchungsgegenstand. Damit brach er mit einer Wissenschaftstradition, in der der Forschungsgegenstand wie selbstverständlich aus einer unpersönlich-analytischen Perspektive untersucht wird, ohne dass klar erkennbar wird, welchen Einflüssen der Wissenschaftler selbst ausgesetzt ist und von welchen Prämissen er bei der Betrachtung ausgeht. Damit beschriftet die Systemtheorie auch erstmals erkenntnistheoretische Wege.

Ein Ergebnis war die Theorie des „Radikalen Konstruktivismus“, die auf den österreichisch-amerikanischen Philosophen Ernst von Glasersfeld (geb. 1917) zurückgeht. Seine Kernthese war, dass Wahrnehmungen kein Abbild der Realität seien, sondern immer eine subjektive Konstruktion aus Sinnesreizen und Gedächtnisleistungen des einzelnen Menschen. Objektivität im Sinne einer Übereinstimmung von wahrgenommenem Bild und Realität sei damit unmöglich.

Auf der Grundlage der Thesen des Radikalen Konstruktivismus begründete der chilenische Neurobiologe Humberto Maturana (geb. 1928) sein

Konzept der „Autopoiese“ (altgriech. αὐτός, „selbst“, und ποιέω, „schaffen“), das den Prozess der Selbsterhaltung eines lebendigen Systems beschreibt. Autopoietische Systeme sind demnach z.B. Menschen und andere Säugetiere. Sie sind rekursiv organisiert, d. h., das Produkt ihrer Organisation sind sie selbst. Gesellschaften bestehen also aus sich selbst organisierenden Systemen, die sich selbst reproduzieren und sich von ihrer Umwelt abgrenzen.

Eine soziologische Systemtheorie entwickelte erstmals der amerikanische Soziologe Talcott Parsons (1902–1979). Ihm ging es um das Verhältnis von sozialen Systemen zu ihrer Umwelt. Parsons stellte Zusammenhänge zur Ökonomie, Politikwissenschaft, Psychologie und Anthropologie her, indem er Wechselwirkungen unter ihnen nachwies. Nach seinem Verständnis ist Gesellschaft ein soziales System, dessen Entwicklung auf Evolution, also biologischen Grundlagen beruht. Einen anderen Weg beschritt der deutsche Soziologe Niklas Luhmann (1927–1998). Er übernahm den Begriff der Autopoiese in seine eigene soziologische Systemtheorie. Gesellschaft ist danach keine Ansammlung von Menschen, sondern ein operativ, also in sich geschlossener Prozess der Kommunikation, der seinerseits verschiedene Subsysteme hervorbringt. Anders als die allgemeine Systemtheorie von Bertalanffy oder die soziologische Systemtheorie Parsons beeinflusste Luhmanns Theorie wesentlich andere Wissenschaften. Das Fehlen eines normativen Ansatzes (also die Postulierung eines Idealzustands) in der Systemtheorie Luhmanns trug ihm viel Kritik ein, so z.B. durch seinen früheren Kollegen, den deutschen Soziologen und Philosophen Jürgen Habermas (geb. 1929). Ungeachtet dessen haben die Erkenntnisse Luhmanns besonders die Psychologie beeinflusst.

Hinsichtlich der praktischen Anwendung und Durchführbarkeit zur Transformation von Konflikten hat die in der Psychotherapie in den letzten Jahren sehr einflussreiche systemische Therapie und Beratung wichtige Instrumente geschaffen, die es ermöglichen, „komplexe Phänomene, die menschliches Leben und Zusammenleben charakterisieren, komplexitätsgerecht aufzufassen und eine passende Methodik zu ihrer Behandlung zu entwickeln. Nach diesem systemischen Verständnis ist der Mensch immer zugleich als biologisches und als soziales und kulturelles Wesen zu betrachten. Die systemische Perspektive rückt deshalb die dynamische Wechselwirkung zwischen den biologischen und psychischen Eigenschaften einerseits

und den sozialen Bedingungen des Lebens andererseits ins Zentrum der Betrachtung. Zentrales Arbeitsmittel ist der öffnende Dialog. Dem Klienten gegenüber bemüht sich der Therapeut, Berater oder Supervisor um eine Haltung des Respekts, der Unvoreingenommenheit, des Interesses und der Wertschätzung bisheriger Handlungs- und Lebensstrategien.“<sup>2</sup>

Die systemische Therapie der Neuen Heidelberger Schule um den Psychiater Helm Stierlin (geb. 1926) entwickelte die Mehrgenerationenperspektive, wonach aktuelle seelische und körperliche Probleme aus Konflikten in Familiensystemen herrühren können, die mitunter mehrere Generationen zurückliegen. Darüber hinaus wurden dort mehrere sehr nützliche praktische Methoden entwickelt, u. a. das zirkuläre Fragen. (Beziehungen und ihre Wechselwirkungen werden in sozialen Systemen so untersucht, indem „ums Eck“ gezielt danach gefragt wird, wie Handlungen und Äußerungen von Systemmitgliedern nach Meinung des Klienten aus der Sicht anderer Beteiligten auf jeweils andere Systemmitglieder wirken). Dabei geht es darum, neue Blickwinkel einzunehmen und auf diese Weise andere Einstellungen und Gefühle und deren Wirkung auf Beziehungen zu erkennen und sich von der eigenen, eng gestellten Sichtweise zu lösen. Weiterhin wurde die systemische Therapie durch den lösungsfokussierten Ansatz des amerikanischen Psychotherapeuten Steve de Shazer (1940–2005) bereichert, bei dem es darum geht, Fragen so geschickt zu stellen, dass nicht mehr das Problem und ihre Ursachen fokussiert werden und daran festgehalten wird, sondern dass konsequent Lösungsmöglichkeiten im Auge behalten werden.

Bei der Frage, wie Gefühle so abgebildet werden, dass sie für Dritte nachvollziehbar und vor allem für die Konfliktfragen nutzbringend sind, ist die Erkenntnis hilfreich, dass Menschen in kurzer Zeit erheblich mehr relevante Informationen aufnehmen und verarbeiten können, wenn sie szenisch, also audiovisuell erlebt werden. Hierzu gab es während der 1970er und 1980er Jahre eine Entdeckung in der Familientherapie, dass sich Familienkonflikte szenisch und vor allem emotional so authentisch nachbilden lassen, dass sie über die Wirkung von Rollenspielen weit hinausgehen.

---

2 Rotthaus, Wilhelm: Was heißt systemisch?, 2001, <http://www.dgfs.org/themen/was-heisst-systemisch> (besucht am 10.08.2008).

Bahnbrechend war dabei die Beobachtung und Erfahrung der sogenannten repräsentierenden Wahrnehmung: Mitglieder eines Beziehungssystems werden mithilfe von Stellvertretern in einem Raum aufgestellt (daher der Name „Systemaufstellung“). Diese Stellvertreter erleben auf ihren Stellvertreterpositionen sowohl auf körperlicher als auch emotionaler Ebene Impulse und Dynamiken, die den abgebildeten Ausschnitt eines Systems nachvollziehbar und realitätsnah abbilden. Daraus lassen sich wichtige und bahnbrechende diagnostische Aussagen über die tiefen, zuweilen verborgenen Bindungsqualitäten in einem Beziehungsnetz ableiten und richtungweisende Schritte für Lösungsmöglichkeiten in der Zukunft entwickeln. Die dabei von den Stellvertretern wiedergegebenen Reaktionen lassen Schlussfolgerungen auf die emotionalen Auswirkungen solcher Schritte für die verschiedenen Systemmitglieder zu. Auf diese Weise lassen sich mehrere Optionen auf ihre Annehmbarkeit und Wirksamkeit prüfen. Das heißt, neutrale Personen sind in der Lage, unter bestimmten Rahmenbedingungen als Stellvertreter Körperwahrnehmungen, Gefühle und Impulse von Personen zu spüren, die sie nicht kennen. Diese gespürten Körperwahrnehmungen, Gefühle und Impulse reagieren auf die Stellung der Stellvertreter im Raum.

Vorarbeiten dazu wurden von der amerikanischen Familientherapeutin Virginia Satir (1916–1988) geschaffen, deren systemischer Ansatz, die selbstheilenden Grundpotenziale bei Familienkonflikten in Form von visualisierenden „Familienskulpturen“ zu nutzen, mehrere bedeutende Therapie- und Beratungsmethoden (Gestalttherapie, Psychodrama, Neuro-Linguistisches Programmieren usw.) maßgeblich beeinflusste. Der deutsche Familientherapeut Bert Hellinger (geb. 1925) entwickelte daraus die sogenannte Familienaufstellung und entdeckte dabei, dass vollkommen neutrale Stellvertreter, die die Hintergründe der dargestellten Familie nicht kennen, diese ebenso authentisch nachbilden können wie das die Familienmitglieder bei der Familienskulptur nach Satir machen. Dieses Phänomen der übertragenen Informationen auf nichtwissende Stellvertreter kann bis heute nicht eindeutig und überzeugend erklärt werden und löst vielerorts Skepsis aus. Nichtsdestotrotz eröffnete dieses Phänomen ungeahnte Zugangsmöglichkeiten zu fremden Beziehungssystemen und machte diesen sogenannten „systemisch phänomenologischen Ansatz“ populär.

Der deutsche Psychologe und Ingenieur Peter Schlötter (geb. 1952) wies in einer aufwändigen wissenschaftlichen Forschungsstudie nach, dass die

wahrgenommenen Informationen von nichtwissenden Stellvertretern in über 3.000 Einzelversuchen keinem Zufall entsprechen, sondern reproduzierbar sind und hochsignifikant bestimmten Plätzen im Raum zugeordnet werden können, d. h., dass in Systemaufstellungen Wahrnehmungen abhängig von der Position im Raum sind. Wenn die Beziehung zwischen Familienmitgliedern und mittlerweile auch Firmen- und Organisationsmitgliedern auf diese Weise im Raum abgebildet werden kann und auch von außen nachvollziehbare emotionale Dynamiken reproduziert werden können, die von Mitgliedern des abgebildeten Beziehungssystems als stimmig erlebt und bestätigt werden, sollte das auch bei Konfliktbeziehungen im soziopolitischen Kontext möglich sein. Dieses Systemaufstellung genannte Instrument der Visualisierung verschafft wichtige diagnostische Einblicke in ein Beziehungsgefüge und erlaubt einen Einblick in emotionale Auswirkungen von möglichen Lösungsschritten in der Zukunft. Man kann also verfolgen, welche Schritte angemessen sind, um Konfliktgefühle zu wandeln und im Idealfall Lösungsgefühle entstehen zu lassen. Damit wurde ein Instrument gefunden, das explizit mit Gefühlen arbeitet, die zum Konflikt gehören, und sie mit den zu verhandelnden Inhalten sinnvoll in Beziehung setzt.

Systemaufstellungen haben inzwischen Eingang in die psychotherapeutische Arbeit sowie die Beratung von Unternehmen und Organisationen bei Konflikten und Strategien gefunden wie andere systemische Methoden auch. Dabei wurde die Methode um weitere therapeutische Verfahren und Coaching-Instrumente ergänzt und immer differenzierter an hochkomplexe Anliegen der unterschiedlichsten Bereiche angepasst. Schwerpunkt der Methode ist der Konflikt aus Sicht des Klienten mitsamt seines Beziehungsgeflechts und verschiedener Beziehungsebenen, auf denen nach sinnvollen Lösungswegen gefahndet werden kann.

Die Methode bietet unter bestimmten Rahmenbedingungen den Vorteil, nachvollziehbare und relativ verlässliche Aussagen zu den Gefühlsdynamiken innerhalb eines Beziehungssystems mitsamt seinen Konflikten machen zu können und die emotionalen Auswirkungen von lösungsorientierten Schritten abzusehen. Man kann also verfolgen, welche Schritte angemessen sind, um Konfliktgefühle zu wandeln und im Idealfall Lösungsgefühle entstehen zu lassen.

Die Übertragung dieser szenischen Nachbildungen auf Konflikte in Unternehmen und Organisationen bestätigte die Gesetzmäßigkeiten systemischer Bindungen. So war es von dort aus nur noch ein kleiner Schritt, Konflikte von Großgruppen und auf politischer Ebene szenisch nachzubilden und auch hier sowohl die Gültigkeit dieser systemischen Gesetzmäßigkeiten als auch die Wirksamkeit dieses methodischen Ansatzes bestätigt zu sehen.

## 5. Konflikte aus systemischer Sicht

Vorab sei gesagt, dass der Begriff Systemische Konflikttransformation nicht geschützt ist und inzwischen von mehreren Autoren benutzt wird, und zwar in etwa zeitgleich, aber nicht immer bedeutungsgleich.

Die Berghof Foundation for Peace Support hat ein Konzept der Systemischen Konflikttransformation entwickelt, das Konflikte als Prozess innerhalb des sozialen Wandels betrachtet. Ziel ist es, den Übergang von gewaltsamer Konfliktaustragung hin zur gewaltfreien Bewältigung zu analysieren. Im Mittelpunkt steht der Rollenwandel von zentralen Akteuren in einem Konfliktsystem, die das Potenzial haben, Gewaltkreisläufe zu durchbrechen und mit friedlichem Wandel einzuleiten und gewaltfreie Konfliktbearbeitung zu fördern. Auf diese Weise sollen sogenannte Friedensallianzen (d. h. Netzwerke von Einzelpersonen oder Institutionen, die sich für Frieden engagieren) gefördert werden. Im Mittelpunkt stehen Fragen wie:

- „Welche Verbindung besteht zwischen friedensfördernden Maßnahmen nach dem Ende von Gewaltkonflikten und Entwicklungshilfe, insbesondere da, wo externe Akteure involviert sind?
- Welche Synergien und welche Widersprüche bestehen zwischen beiden Aufgabenfeldern?
- Welche Dynamik prägt das Zusammenspiel von Menschenrechtsarbeit, Konflikttransformation, Entwicklungszusammenarbeit und humanitärer Hilfe?
- Wie lassen sich die scheinbar widersprüchlichen Prozesse zur Schaffung von ‚Gerechtigkeit‘ und ‚Versöhnung‘ besser integrieren?“

Die von den Autoren vorgestellte Systemische Konflikttransformation hat mit dem Ansatz von der Berghof Stiftung bisher nur gemein, dass es sich um

ein möglichst umfassendes Konzept handelt, bei dem der weite Beziehungskontext um den Konflikt in Betracht gezogen werden muss. Auf die Bedeutung der Emotionen und die damit verbundenen Methoden ist die Berghof Stiftung noch nicht eingegangen.

Der hier vertretene Ansatz der Systemischen Konflikttransformation berücksichtigt bewusst die Tatsache, dass Konflikte menschliche Beziehungskonflikte sind, in denen Konfliktgefühle Ausdruck von Beziehungsqualitäten sind. Sie untersucht die verschiedenen Beziehungssysteme (daher der Name systemisch) im Hinblick auf Beeinträchtigungen ihrer Beziehungen, und zwar spezifisch für jeden Konflikt und seine Aspekte. Dabei geht sie von der jederzeit nachvollziehbaren Beobachtung aus, dass menschliche Beziehungssysteme eigenen universalen Gesetzmäßigkeiten unterliegen, die dauerhaft auf Menschen einwirken und sich nicht willentlich außer Kraft setzen lassen und somit immer im Blick bleiben müssen. Zu den Gesetzmäßigkeiten in Beziehungssystemen gehören:

- Menschen brauchen das subjektive Gefühl von Wachstum bzw. Entwicklung.
- Beziehungssysteme suchen den Ausgleich.
- Einzelne Menschen brauchen die Bindung an die eigene Gruppe.
- Menschen brauchen innerhalb der Gruppe das Recht auf ihren eigenen Platz und die eigene Geschichte.
- Die Beachtung von Rangfolgen innerhalb der Gruppe stabilisiert das System.

Diese Gesetzmäßigkeiten in menschlichen Beziehungssystemen haben ihre Wurzeln sowohl in der Evolution als auch der urzeitlichen sozialen und kulturellen Entwicklung des Menschen, wo sie sich als Überlebensvorteil für den Menschen als organisiertes und integritätswahrendes Gruppenwesen erwiesen haben und darum als gemeinsames menschliches Erbe gelten können. Natürlich waren diese Gesetzmäßigkeiten immer kulturellen Prägungen ausgesetzt. In jedem kulturellen System haben sich zusätzlich zu den systemischen Gesetzmäßigkeiten eigene kulturspezifische Traditionen und Regeln herausgebildet, die ebenfalls beachtet werden müssen. Die Systemische Konflikttransformation zeigt praktisch auf, auf welcher Ebene angesetzt werden kann, um die Beziehungs-, Sach- und Gefühlsebenen zu transformieren.

Systemische Konflikttransformation nutzt außerdem die Erkenntnis, dass allen Konflikten – vom inneren Konflikt bis zum Weltkrieg – etwas gemeinsam ist. Konfliktgefühle – unabhängig davon, ob sie im Innen oder Außen wahrgenommen werden, zeigen Grenzen des individuellen oder kollektiven Wachstums bzw. der eigenen Entwicklung an. Eine Bedrohung wird immer dann wahrgenommen, wenn das eigene Wachstum bzw. die eigene Entwicklung subjektiv als eingeschränkt erlebt wird.

Wachstums- und Entwicklungsperspektiven stehen im Dienste der Überlebensfähigkeit des Menschen. Sobald Wachstums- und Entwicklungsperspektiven als behindert erlebt werden, berührt das entstehende Konfliktgefühl die Überlebensfähigkeit des Einzelnen bzw. des eigenen Kollektivs und drängt auf Wiederherstellung bzw. Neuschaffung von gefühlten Wachstums- und Entwicklungsperspektiven. Lösungen und Frieden brauchen diese gefühlte Aussicht auf Entwicklung. Um das zu erreichen, setzt die Transformation von Konfliktgefühlen zu Lösungsgefühlen gezielt auf verschiedenen Ebenen an, auf denen die beziehungssystemischen Gesetzmäßigkeiten verletzt werden.

Menschen werden in der prägendsten Phase ihres Lebens auf Wachstum und Entwicklung geeicht. Äußeres Wachstum wird am eigenen Körper und auf anderen Ebenen erlebt, z. B. bei zahlenmäßiger Vergrößerung (Familie, Gruppenmitglieder, Volk usw.), materiellem Wachstum (Reichtum, Güter, Sammlungen usw.) oder territorialer Ausdehnung. Gleiches gilt für inneres Wachstum: Selbst wenn die Lernfähigkeit mit zunehmendem Alter nachlässt, so bleibt geistige Entwicklung immer noch eine Grunderfahrung durch das gesamte Leben hindurch. Das betrifft sowohl neu erlerntes Wissen als auch selbst entwickelte Schlussfolgerungen, Erkenntnisse und Weisheiten. Selbst wer sich nur von A nach B bewegen will, hat eine Entwicklungsvorstellung und verfolgt damit ein Ziel. In gleicher Weise wird spirituelles Wachstum als Sinnsuche bei der Entwicklung und Befolgung weltanschaulicher Wege erlebt. Das Lern- und Entwicklungspotenzial ist einer der wichtigsten Faktoren für das Überleben des Menschen und ermöglicht die Anpassung an wechselnde Umgebungsbedingungen, zumal die biologische Ausstattung mit angeborenen Verhaltensweisen und sicheren Instinkten im Vergleich zu allen anderen Lebewesen schwach ist.

Systemische Konflikttransformation achtet explizit darauf, dass erarbeitete Lösungshypothesen nicht auf einer analytisch betrachteten Ebene

bleiben, sondern sich tatsächlich als Lösungsgefühl im Sinne einer Erleichterung spüren lassen. Zudem werden kreative Wege beschritten in den Fällen, in denen es keine Ideallösung gibt, aber dennoch eine Entwicklungsperspektive fühlbar wird, z. B. strukturelle Entwicklungshemmnisse zu vermindern.

Für gewöhnlich beschäftigen sich die gängigen modernen Methoden der Konfliktbearbeitung mit strukturellen Mustern und dem Versuch, dafür greifbare Definitionen und Teilerklärungen zu finden. Dazu nutzen sie systematische Analyseraster, um die komplexen, miteinander verwobenen Ebenen auseinanderzuhalten (z. B. Konfliktparteien und Beziehungszusammenhänge, strukturelle und konkrete Konfliktursachen, Interessenlage und Wechselwirkungen, Information und Kommunikation, Konfliktphasen und Eskalationsstufen u. a.) und auch Visualisierungsmethoden, die zumeist in schematischer Weise den Überblick über die wesentlichen Konfliktstrukturen bzw. -dynamiken geben sollen.

Obwohl eine Fülle von Arbeiten die Berücksichtigung psychischer Faktoren bei der Konfliktbearbeitung fordert, zeigt die bisherige Erfahrung, dass Gefühle und Beziehungsqualitäten gerade wegen ihrer schwierigen Fassbarkeit und Beurteilbarkeit eher außer Acht gelassen werden und sich lieber der Sachebene zugewandt wird, bei der es dann zumeist um die Verhandlung von Sachinteressen geht, die bei Weitem zu kurz greift. So kritisiert Johan Galtung entsprechend den immer noch weit verbreiteten Glauben „besonders unter Diplomaten“, dass Konflikte allein von Eliten verhandelt werden könnten und bedauert deren „traditionelle“ Methoden der Konfliktbearbeitung, „deren Wirkungslosigkeit längst offensichtlich ist“.

Gefühle sind der Motor von Konflikten, denn sie treiben letztlich zur Handlung an. Dabei ist das tragende Konfliktgefühl eine sowohl bewusst wahrgenommene als auch unterschwellige Angst oder vorweggenommene Befürchtung, dass die eigene individuelle oder kollektive Entwicklung gefährdet oder behindert wird. Dieses Gefühl der Gefährdung ist ganz subjektiv. Für seine Entstehung ist nicht entscheidend, ob es objektivierbare Gründe gibt, die von Dritten gut nachvollziehbar sind. Entscheidend ist immer die subjektive Beurteilung einer Lage. Für diese subjektive Beurteilung kommen folgende Faktoren zum Tragen, die sowohl für den Einzelnen als auch die Gruppe gelten:

- Lebens-, Beziehungs- und Konflikterfahrung,
- Wahrnehmungsfähigkeiten und Deutungserfahrung,
- Hintergrundwissen und Informationsstand über aktuelle Zustände,
- Traumatisierungen in der eigenen Geschichte oder der Gruppengeschichte (Traumatisierungen sind körperliche bzw. seelische Verletzungen der menschlichen Integrität und hinterlassen Gefühle der Wehrlosigkeit und Schutzlosigkeit, Ohnmacht und Lähmung und werden oft überlagert durch Schmerz, Trauer, Angst, Scham und Wut. Derlei Gefühle stehen dem Überleben bzw. der Weiterentwicklung und Versöhnung vielfach im Wege.)
- Gruppenbindung (d. h. die Treue zur eigenen biologischen, territorialen oder ideologischen Gruppe),
- Gruppenwerte (d. h. kulturelle Normen und Traditionen, Gesetze und Regeln, welche die eigene Gruppe von anderen abgrenzt).

Bei der Fülle der Faktoren und all ihren Nuancen und Unterschieden wundert es nicht, dass jeder Mensch Konflikte individuell anders erlebt. Was für den einen die völlige Katastrophe ist, mag für den anderen absolut banal oder sogar normal sein. Trotz der individuell anders erlebten Konfliktgefühle zeigen die bisherigen Erfahrungen mit Prävention, Deeskalation und Versöhnung, dass sich Konfliktgefühle, insbesondere wenn sie sich über lange Zeiträume halten, im Grunde um Anerkennung drehen, d. h., die individuelle oder kollektive Angst um die eigene Weiterentwicklung soll vom anderen gesehen und anerkannt werden. Wird sie nicht gesehen, erhöht sich das Gefühl der Angst und damit die Not, Maßnahmen zu ergreifen, die dann umso dringlicher auf die Bedrohung hinweisen sollen. Wird die Angst prinzipiell gesehen und verstanden, ist der erste und wichtigste Schritt zur Prävention, Deeskalation und Versöhnung erreicht.

Die Systemische Konflikttransformation bemüht sich ausdrücklich um die Suche nach den Elementen, die noch nicht gesehen und anerkannt wurden, und um das Finden von Wegen, die das notwendige (das „Not wendende“) Gesehen-und-erkannt-Werden möglich macht. Dazu werden die Ebenen betrachtet, die das Gefühl der subjektiven Bedrohung prägen und gleichzeitig geeignet sind, die Schieflage durch Gefühle der Gefährdung der eigenen Entwicklungsperspektive so auszugleichen, dass wieder eine Entwicklungsperspektive besteht.

Vor dem Hintergrund, dass Menschen ihr Überleben als Art nur sichern, indem sie die Integrität ihrer Gruppe wahren, hat die Natur dieses Überlebensprinzip nicht dem Zufall überlassen, sondern für alle Menschen gleichermaßen gültige biologische Voraussetzungen geschaffen. Da alle Menschen unabhängig von Herkunft, Kultur oder Ideologie auf diese Gesetzmäßigkeiten ähnlich reagieren, gibt es dafür möglicherweise sogar genetische Grundlagen. Vor allem darf man sozialanthropologische Verhaltensmuster annehmen, die im Laufe der Menschheitsentwicklung einstudiert und als das Überleben sichernde Regeln und Gesetzmäßigkeiten eingehalten werden. Ob es nun genetische oder soziale Ursachen sind, ist insofern bedeutungslos, weil der Mensch durch sein Handeln Tatsachen schafft, auf die andere Menschen reagieren.

Ein wesentliches Element der menschlichen Psyche, das derartige Reaktionen steuert und als machtvolle Instanz über jede Entwicklung wacht, ist das Gewissen. Es wacht über die Einhaltung systemischer Gesetzmäßigkeiten und schlägt Alarm, sobald sich Entwicklungen zeigen, welche die individuelle Bindung bzw. die Gruppenintegrität gefährden. Dabei setzt es sich je nach Priorität gegebenenfalls auch gegen vermeintlich „vernünftige“ Lösungen durch. Der Druck des schlechten Gewissens bietet dem Menschen bzw. der Gruppe die Gelegenheit zur Korrektur. Einige systemische Analysten sprechen von zwei verschiedenen Ebenen des Gewissens: das individuelle Gewissen, das über den Bestand der nahen Bindungen wacht und damit deutlicher als gutes oder schlechtes Gewissen wahrnehmbar ist, und das kollektive Gewissen, das weniger bewusst wahrgenommen wird und über die Gesamtheit der Kollektive wacht sowie auf einer höheren Ebene für Ausgleich sorgt. Die höhere Ebene sorgt dafür, dass die Kräfte unbewusst und im Verborgenen wirken. Durch systemische Ansätze können sie sichtbar gemacht und in den Dienst der Versöhnung gestellt werden.

Eine wichtige Gesetzmäßigkeit von Beziehungssystemen ist das Bedürfnis und Streben nach Ausgleich. Das betrifft zwei Ebenen:

- Die Ebene der Bindung zwischen verschiedenen Personen bzw. zwischen verschiedenen Gruppen: Der gelungene Ausgleich zwischen Geben und Nehmen festigt die Bindungen und macht sie verlässlicher im gemeinsamen Überlebenskampf. Nur Geben würde die Überlebensfähigkeit auf Dauer erschöpfen. Kommt es nicht zum Ausgleich, ist die Tragfähigkeit der Bindungen und damit das biologische und soziale Überleben gefährdet.

- Die Ebene innerhalb der Gruppe: Kommt es innerhalb eines Beziehungssystems zu Verschiebungen im Platzgefüge, so dass personelle Lücken oder hierarchische Unordnung entstehen, sorgt das Beziehungssystem auch hier für einen Ausgleich. Gut organisierte Beziehungssysteme mit klaren Zuordnungen von Plätzen und Rangfolgen haben sich als überlebensfähiger erwiesen als chaotische, ungeordnete Systeme.

Die erste Ebene, der Ausgleich zwischen Geben und Nehmen, betrifft aber nicht nur beziehungsdienliches Verhalten wie etwa Zuneigung, Aufmerksamkeit und Anerkennung bzw. Unterstützung, Geschenke und Leistungen. Er bezieht sich ebenso auf beziehungsgefährdendes Verhalten wie Verachtung, Ignoranz und Demütigung bzw. Gewalt, Zerstörung und Ausbeutung. Für alles, was sich im Austausch befindet, wird ein „inneres Konto“ geführt, das über den Ausgleich „Buch führt“. Für die Konflikttransformation ist nun bedeutend, dass alle Verhaltensweisen, Werte und Güter, die zwischen Konfliktparteien ausgetauscht werden, möglichst umfassend erfasst werden, damit möglichst all die Ebenen ausgeglichen werden können, die in eine Schiefelage geraten sind. Entstandenes Leid wie Schmerz, Trauer und Demütigung lassen sich nicht mit Werten wie z. B. finanziellen Entschädigungen ausgleichen. Solange das Bedürfnis nach emotionalem Ausgleich nicht befriedigt wird, bleibt auch nach großzügigem finanziellem Ausgleich das Gefühl zurück, als bleibe noch eine Rechnung offen.

Die zweite Ebene des Ausgleichs betrifft die Verschiebungen in einem Beziehungssystem. Mit Verschiebungen ist gemeint, dass Mitglieder einer Gruppe ihre Zugehörigkeit oder ihren Platz verlieren bzw. nicht einnehmen oder sich einer jeweils gültigen hierarchischen Ordnung nicht fügen. Auf jede Platzverschiebung reagiert ein Beziehungssystem – wie bei einem Mobile – mit unbewussten Ausgleichsbewegungen, die eine Dynamik entfalten können, in die einzelne Mitglieder hineingezogen werden oder die das ganze System betreffen.

Systemische Konflikttransformation erfasst also die verschiedenen Ebenen des Ausgleichs und bemüht sich um Ausgleich auf möglichst jeder der betroffenen Ebenen. Vor allem aber muss die emotionale Ebene im Mittelpunkt der Betrachtungen stehen. Hierbei spielen ganz besonders historische und traumatische Belastungen, in die heutige Konfliktpartner gewollt und ungewollt mit einbezogen sind, eine weitreichende Rolle, wenn sie sich heute um einen Ausgleich für Vergangenes bemühen. Der deutsche Sozio-

loge Karl Otto Hondrich (1937–2007) hat das Sozialprinzip des Erwiderns und der Idee des Ausgleichs untersucht und kommt zu dem Ergebnis, dass dies ein wesentliches Merkmal von sozialen Systemen ist.

Da Menschen Gruppenwesen sind, brauchen sie zum Überleben die Gruppe und unterwerfen sich zum Erhalt ihrer Gruppenzugehörigkeit den Regeln ihrer Gruppe. Gruppen definieren sich in erster Linie durch gemeinsame soziale und kulturelle Regeln (Gesetze, Sprache, Traditionen, Normen, Weltanschauungen, Ziele usw.). Werden die Regeln sorgfältig befolgt, signalisiert das gute Gewissen, dass die Zugehörigkeit nicht gefährdet und die Bindung zur Gruppe intakt ist. Das kann sogar soweit führen, dass, wenn die Bekämpfung eines Feindes die Regel ist, die Anwendung von brutaler Gewalt mit gutem Gewissen vertreten wird. Der Gegner wird dazu verunglimpft (als Ungläubiger, Frevler, Subversiver, Minderwertiger, Terrorist), indem ihm das Menschliche abgesprochen wird, um die Kampfmoral bestmöglich zu erhalten und nicht durch humane Gewissensbisse aufzuweichen.

Werden die Gruppenregeln verletzt, signalisiert das schlechte Gewissen, dass die Zugehörigkeit gefährdet ist. Da insbesondere Kinder auf die Unterstützung und Förderung der Familie vital angewiesen sind, sind diese besonders bereit, alles dafür zu tun, um die Zugehörigkeit zu ihrer Familie zu sichern. Das geht soweit, dass sich Kinder bereitwillig für die Familie opfern, selbst um den Preis ihres Lebens. Deswegen bleiben die Regeln der eigenen Sippe für den Einzelnen immer wichtig, auch in politischen Verhandlungen. Der Verrat an der eigenen Sippe und die damit verbundene Scham sind für die meisten Menschen kaum auszuhalten. So kommt es vor, dass vernünftige Entscheidungsprozesse dadurch sabotiert und aufgeschoben werden, weil sie mit den Werten und Regeln der eigenen Sippe nicht in Einklang zu bringen sind. Man denke nur an die zögerliche Auslieferung von Kriegsverbrechern in exjugoslawischen Staaten wie Serbien. Was für das Land als Mitglied der Staatengemeinschaft vollkommen rational ist, trifft im Land selbst auf stärkste Opposition, weil dieser „Verrat“ als Angriff auf die eigene Gruppe erlebt wird.

Bei Mitgliedschaft in mehreren Beziehungssystemen, in denen jeweils unterschiedliche Gruppenregeln herrschen, die miteinander unvereinbar sind, entsteht vielfach ein innerer Konflikt. Was in der eigenen Familie erlaubt ist (z. B. Verteidigung der Familienehre um jeden Preis), ist in der Ge-

sellschaft, einer Firma oder Organisation nicht erlaubt (z. B.: Gewalt gegen Personen wird unabhängig von Familienehre bestraft). Wenn das Gruppenziel z. B. einer Organisation dem Familienziel geopfert und damit die Gruppenexistenz gefährdet wird, verliert derjenige den Platz, der nicht die Arbeitsplatzregeln einhält. So wie der Einzelne es schlecht aushalten kann, dass am gegebenen Ort (z. B. in einem Untersuchungsausschuss) die Regeln der eigenen Gruppe (z. B. der Partei) keine Gültigkeit haben oder gar ausgesetzt werden, so wenig kann es auch die eigene Gruppe (z. B. die Schulmedizin) ertragen, wenn ihre Mitglieder die Gruppenregeln nicht einhalten (z. B. Integration alternativer Heilmethoden). Dies ist allerdings oft erforderlich, um bei Gruppenkonflikten auf eine andere Konfliktpartei einzugehen und erste Schritte in Richtung Lösung zu gehen. Dies endet nicht selten im rigorosen Ausschluss des als abtrünnig empfundenen Gruppenmitglieds.

Für die Systemische Konfliktransformation ist die Berücksichtigung der Treue zur eigenen Gruppe von großer Bedeutung, denn sie übt auf die Konfliktparteien eine Macht aus, die sich sachlichen und überzeugenden Argumenten entzieht. Bleiben diese enormen Bindungskräfte unbeachtet und werden sie vor allem nicht respektiert, werden Lösungen meist schon sehr früh behindert. Die respektvolle Anerkennung dieser Bindungen offenbart die schwierigen Konflikte der Kontrahenten mit ihrer Loyalität und honoriert deren Mut, sich für eine Konfliktlösung diesen Nöten zu stellen und schmerzhaften Kompromissen zuzustimmen. In vielen Fällen ist das erst der erste Schritt auf dem Weg zu einer Konfliktransformation. Nützlich ist dabei die Fähigkeit des Menschen, seine ganz persönlichen Belange hinter die Interessen der eigenen Gruppe zu stellen und auch persönliche Opfer zu bringen, um über das Überleben der Gruppe hinaus sein eigenes Überleben zu gewährleisten. Dazu birgt der Verweis auf den Nutzen eines Opfers für die größere Gruppe oft eine neue Entwicklungsperspektive, um festgefahrene Verhandlungen wieder in Gang zu bringen.

Ein Beziehungssystem besteht aus Menschen, die zueinander in Beziehung stehen und darin einen Platz haben. Erst der angestammte Platz des Einzelnen macht ein geordnetes Beziehungssystem aus, in dem eine klare Orientierung möglich ist. Unklarheiten in der Zuordnung schaffen Verwirrung. Ein geordnetes System, in dem ein jeder seinen Platz und seine Funktion einnimmt und von den anderen eingeräumt bekommt, erweist sich als stabiler und überlebensfähiger als chaotische, wechselhafte Systeme mit

beliebigen Plätzen und Funktionen. Das führt zu einem sowohl durch den Einzelnen als auch durch die Gruppe tief empfundenen Recht auf Zugehörigkeit zur Gruppe. Dieses Recht auf Zugehörigkeit darf keinem Systemmitglied, solange es Mitglied darin ist, verweigert werden. Andernfalls kommt es zu Ausgleichsbewegungen, die sich an anderer Stelle im System rächen. So wie biologische Systeme sich selbst organisieren, gehört diese Reaktion wohl auch zu den Selbstorganisationsprozessen von sozialen Systemen. Hierbei müssen geborene Familiensysteme aber von willkürlich organisierten Systemen (Organisationen, Unternehmen, Einrichtungen, usw.) unterschieden werden.

In Familiensystemen erhält ein Familienmitglied einen klaren Platz durch die Geburt; dieser Platz ist durch keine andere Person ersetzbar. Ein neugeborener Junge bzw. ein Mädchen ist von Anfang an Sohn/Tochter, Bruder/Schwester, Enkel/Enkelin und Nefte/Nichte der bereits bestehenden Familienmitglieder. Diese Plätze müssen nicht erworben werden; sie sind naturgegeben. Demnach ist diese Ordnung unumstößlich; entsprechend sind die Wahrnehmungsorgane darauf ausgerichtet. Fällt eine Person aus dem Familiensystem insbesondere durch frühen Tod oder Ausschluss heraus, bleibt eine Lücke, die mit bewusst oder unbewusst empfundenen Schmerzreaktionen einhergeht. Sobald eine andere Person versucht, diese Lücke zu füllen, verlässt diese ihren angestammten Platz und maßt sich einen nicht angestammten Platz an. Das wird vom gesamten System nicht dauerhaft toleriert und führt in der Regel zu neuen Konflikten um die Anerkennung der Plätze.

Aufgrund der Tatsache, dass geordnete Beziehungssysteme Überlebensvorteile für den Menschen schaffen, ist das Recht auf einen Platz unverzichtbar für den Erhalt der Entwicklungsperspektive sowohl für den Einzelnen als auch die Gruppe. So reicht schon allein eine angedeutete oder vermutete Gefährdung des eigenen Platzes aus, um einen Konflikt wahrzunehmen. Das ist der Hintergrund für jede Form von Beleidigung, die im Grundsatz den Platz nicht anerkennt, weil sie Geringschätzung und Entwertung enthält. Weil die Nichtanerkennung des eigenen Platzes als vitale Bedrohung wahrgenommen wird, können vermeintlich banale Beleidigungen und Entwertungen schnell eskalieren.

Dieses grundlegende Recht auf seinen angestammten Platz betrifft auch Mitglieder organisierter Systeme (Organisationen, Unternehmen, Einrich-

tungen usw.) mit der Einschränkung, dass das Bleiberecht nicht durch Geburt oder Ahnenfolge entsteht, sondern durch eine in der Gruppe anerkannte Vereinbarung (Arbeitsvertrag, öffentliche Erklärung, Wahl, Versprechen u. a.). Weiterhin ist der Platz nicht vorgegeben, sondern verhandelbar und veränderbar. Dieses zeitlich begrenzte Bleiberecht wird nicht in der gleichen Intensität wie in Familie und Ethnie empfunden, berührt aber genauso das Gefühl der Unverzichtbarkeit des angestammten Platzes. Die Sichtweise des angemessenen Platzes im System bezieht sich nicht nur auf Menschen; sie ist auch übertragbar auf abstrakte Inhalte, die für Personen im System wesentlich sind: Werte, Ziele, Rechte, Heimat, Weltanschauungen, Schicksale und die Geschichte, die zu jedem Einzelnen gehört, sowie wertgeschätzte Bindungen, die sich als Stolz manifestieren. Weil bei gesellschaftlichen und politischen Konflikten gerade die Geschichte den Boden für das Aufflammen aktueller Konflikte bereitet, aber auch Quell für lösungsorientierte Ressourcen sein kann, müssen auch die individuellen Geschichten und die damit verbundenen Folgen und Gefühle ihren Platz behalten dürfen. Aus Scham und Angst werden jedoch viele Geschichten verfälscht, verdrängt oder vergessen. Damit verlieren sie ihren Platz im kollektiven Bewusstsein eines Beziehungssystems und ringen weiterhin um Anerkennung. In diesen Dienst lassen sich vor allem junge Menschen nehmen, deren sensibles Gerechtigkeitsempfinden durch familiäre, soziokulturelle oder eigene Taburegeln noch nicht so verfälscht ist.

Für die Systemische Konflikttransformation ist die Betrachtung der Platzlegitimität von großer Bedeutung. Insbesondere geht es um die Fahnung nach Personen oder Elementen<sup>3</sup>, die ihren Platz verloren haben bzw. denen ihr Platz nicht zugestanden wird. Der Ausschluss von Personen oder Elementen eines Systems verlangt im Sinne der Systemerhaltung nach Ausgleich und zieht Korrekturbewegungen nach sich, die sich in Form eines Konflikts an ganz anderer Stelle manifestieren können. Für die Entwicklung neuer Lösungswege sind die Anerkennung und gegebenenfalls die Wiederherstellung von Unrechsumständen in der Platzlegitimität einschließlich schwerwiegender geschichtlicher Umstände und Schicksale sehr wesent-

---

3 Mit Elementen sind alle konkreten oder abstrakten Dinge gemeint, an die sich Menschen binden und damit ein Bindungsgefühl haben: positiv als Zuneigung / Liebe / Sehnsucht, negativ als Abneigung / Angst / Aggression / Scham.

lich. Eine besondere Form des angestammten Platzes ist die hierarchische Ordnung in einem System. Das bedeutet, dass nicht nur der Platz als solcher anerkannt werden muss, sondern auch die dazugehörige Funktion.

Spezialisierte Aufgabenteilungen befähigen eine Gruppe, komplexe Gruppenaktionen vorzunehmen. Mit diesen Spezialisierungen entwickelten sich im Laufe der frühen Menschheit wachsende Kompetenzen, die dazu führten, dass die eigene Existenz immer besser gesichert werden konnte und damit immer größere Gruppen überleben und sich ausdehnen konnten. Dieser Überlebensvorteil der Hierarchie ist evolutions- und sozialgeschichtlich vermutlich jünger und hat starke kulturelle Prägungen erfahren. Menschen in praktisch allen heute lebenden Kulturen der Welt weisen im weitesten Sinne hierarchische Organisationen auf und sind für derartige Strukturen empfindsam. Je größer die Gruppen, je differenzierter die Kompetenzen und je komplexer die Aufgaben werden, desto größer werden die Anforderungen an die Koordination untereinander und desto größer werden die Unterschiede im Beitrag für das Überleben der Gruppe. Diese Unterschiede in den Funktionen und den Rangfolgen brauchen die Anerkennung im System, damit die Abstimmung untereinander zum Wohle des Systems gelingt.

Innerhalb von gewachsenen Systemen wie der Familie gibt es eine hierarchische Ordnung, die vom Zeitpunkt abhängig ist, an dem ein Mitglied in die Familie eintritt. Dementsprechend hat die ältere Generation in der zeitlichen Reihenfolge Vorrang vor der jüngeren, weil sie früher da war und die jüngere Generation hervorgebracht hat und gewissermaßen die Basis für die Nachkommen bildet. Vorrang ist hier zu verstehen als Anerkennung für das Geleistete im Dienste der Lebensschaffung. Hinsichtlich des biologischen Ziels von Familien, nämlich das Leben von einer Generation zur nächsten weiterzureichen und die Art zu erhalten, hat die neue Familie Vorrang vor der Herkunftsfamilie. In einer Geschwisterreihe hat ebenso das älteste Kind zeitlich gesehen Vorrang vor dem jüngeren, weil es eher auf die Welt kam. Ebenso verhält es sich bei Partnern. Die Berücksichtigung dieser Reihenfolge innerhalb von Familien ist für die Psychotherapie sehr bedeutsam. Dabei handelt es sich nicht um normative, in irgendeiner Weise moralische Prinzipien, sondern um systemisch bedingte Prozesse, die jenseits unseres Wollens und Wünschens existieren und erst durch ihre Wahrnehmung und Würdigung greifbar gemacht werden können.

In organisierten Systemen konkurrieren mehrere Rangfolgen miteinander, bei der nicht von vornherein feststeht, wer Vorrang vor wem hat. Bislang werden folgende Rangfolgen unterschieden:

- Vorrang des Früheren vor dem Späteren: Ein Mitglied, das der Gruppe längere Zeit gedient hat, hat Vorrang vor einem Mitglied, das noch ganz neu in der Gruppe ist. Weiterhin verdienen ältere Gruppenmitglieder die Würdigung ihres Alters und ihrer Lebensleistung vor denen, die noch nicht so lange leben.

Bei Gesellschaften haben die Urvölker eines Landes Vorrang vor den Immigranten oder Kolonialherren und verlangt nach Würdigung.

- Vorrang des höheren Einsatzes für das Ganze: Wer mehr Verantwortung für die Gruppe trägt, hat Vorrang vor dem, der wenig Verantwortung für die Gruppe trägt

Der Leiter eines Unternehmens trägt – unabhängig von seiner Kompetenz – formal die rechtlichen, moralischen und menschlichen Folgen für die Führungsentscheidungen, von der alle Mitarbeiter betroffen sind.

- Vorrang der höheren Kompetenz: In organisierten Systemen leisten Menschen je nach Fähigkeit einen unterschiedlichen Beitrag zum System. Hier geht es vor allem um das Erreichen eines Zieles. Kompetenz meint besondere Fähigkeiten und Leistungen, sichtbare Ergebnisse und außergewöhnliche spezifische Erfahrung, die dem Erreichen des Gruppenziels am besten dienen. Diejenigen, die zum Erreichen des Zieles eine höhere Kompetenz haben, haben in der Regel Vorrang vor Leuten mit niedrigerer Kompetenz.

Ein gewiefter Finanzvorstand ermöglicht einem Unternehmen bessere wirtschaftliche Überlebenschancen; der kreative Forschungsleiter erreicht besser das Produktziel.

- Vorrang des höheren Beitrags zum Überleben der Gruppe: Menschliche Systeme sind im biologischen und sozialen Sinne auf Überleben und Entwicklung ausgerichtet. Diejenigen, die einen höheren Beitrag zum Überleben und zur Entwicklung leisten, haben Vorrang vor denen, die sich weniger dafür einsetzen. Wenn ein Gruppenmitglied durch eine besondere Leistung die Gruppe vor dem Untergang gerettet hat, so hat er Vorrang.

Wenn z. B. ein Unternehmen oder eine Organisation vor dem Untergang steht und ein Mitarbeiter diesen durch besonderen Einsatz vereitelt, so

hat dieser Mitarbeiter eine bevorzugte Stellung gegenüber allen anderen. Bevorzugte Stellung heißt, dass seine Verdienste besonders gewürdigt werden müssen, z. B. durch ein höheres Gehalt oder durch eine bessere Stellung oder durch mehr Verantwortung oder eine außergewöhnliche Geste der Anerkennung (Würdigung, öffentliche Anerkennung). Wird er weiterhin so behandelt wie zuvor, kommt es zum Konflikt.

Theoretisch ließen sich halbwegs klare Rangfolgen aufstellen; in der Praxis passen sie allerdings oft nicht, vor allem wenn die Rangfolgepositionen sehr nahe zusammenstehen. Innerhalb einer dieser Kategorien erscheint die Rangfolgepositionierung von Menschen in einer Organisation noch überschaubar. Sollen mehrere Kategorien gleichzeitig verrechnet werden, gibt es keine klare Ordnung – aber eine gefühlte Ordnung. Jedes System findet – auch ungewollt – eine ihm eigene Ordnung. Selten sind einem die Ordnungen mitsamt den Rangfolgen bewusst, dennoch verhält sich jeder intuitiv dazu. Eine gut funktionierende, aufeinander abgestimmte Ordnung ist eines der Rezepte erfolgreicher Gruppenführung. Hierzu bedarf es der Unterscheidung der verschiedenen Kategorien und des Eingehens auf die jeweilige Position im Sinne der gegenseitigen Anerkennung.

In der Systemischen Konflikttransformation und Beratung von Unternehmen und politischen oder sozialen Organisationen lässt sich sehr häufig beobachten, dass schwere Konflikte mit erheblichen politischen bzw. wirtschaftlichen Schief lagen vielfach ihre Ursache auf der Beziehungsebene haben, wo es an der Anerkennung von Verdiensten und Fehlleistungen, Kompetenzen und Rangfolgen mangelt. Erschwerend kommt hinzu, dass für eine klare Ordnung in organisierten Systemen auch das mächtige Erbe aus den Familiensystemen mit hineinmisch – auch in die Staats- und Gesellschaftspolitik.

Konfliktparteien stehen zueinander in einer sehr persönlichen Beziehung und bilden ein eigenes Beziehungssystem. Aber auch alle, die in einem Konflikt als Schlichter, Berater oder sogar Richter auftreten, werden Teil eines größeren Konfliktsystems. Entsprechend gelten die systemischen Gesetzmäßigkeiten von Ausgleich, Bindung, Zugehörigkeit und hierarchischer Ordnung auch für Konfliktparteien und Konflikttransformatoren.

Ausgleich: Der Konflikt ist ein Verdienst der eingebundenen Konfliktparteien, die um Wahrung ihrer Entwicklungsperspektiven ringen. Insofern hat jeder Konflikt seine Daseinsberechtigung und dient einer sich finden-

den Neuordnung. Die sich daraus stellenden Fragen bleiben immer: Was sind die guten Gründe, die einen Konflikt für den einen und den anderen als „Lösungsweg“ angemessen oder lohnend erscheinen lassen? Für welches entwicklungsschaffende, entwicklungserhaltende bzw. entwicklungsverbessernde Ziel lohnt sich dieser Konflikt? Halten Konflikte trotz anerkennungswürdiger Bemühungen um eine Lösung weiterhin an, bleibt festzuhalten, dass es noch Suchbewegungen nach lösungsfördernden Impulsen gibt. Diese Suchbewegungen stehen im Dienste des Ausgleichs mit den Fragen: Welche Ebenen finden noch keinen Ausgleich? Auf welchen Ebenen lassen sich Ausgleichsbewegungen fördern? Und: Wenn Entwicklungsperspektiven auf bestimmten Ebenen nicht möglich erscheinen, z. B. durch ungleiche Machtverhältnisse, wie lassen sie sich auf anderen Ebenen finden und herstellen, damit eine Entwicklungsperspektive dennoch spürbar und idealerweise umsetzbar wird?

Bindung: Konfliktparteien bleiben in erster Linie an ihre jeweils eigene Gruppe gebunden und geben der Gruppentreue vielfach Vorrang vor einer noch so sinnvollen Lösungsperspektive, wenn damit die eigene Gruppe verraten werden könnte. Insofern sind Lösungsvorschläge, die z. B. auf entblößende Wahrheitsfindung und die Brandmarkung von Fehlern setzen, mit dem Gesichtsverlust vor der eigenen Gruppe verbunden und selten tragfähig. Ebenso wenig erfolgversprechend sind Initiativen, die mit einer Aufgabe von eigenen Gruppenregeln oder Gruppenwerten einhergehen, da das als Gefährdung der Gruppenintegrität erlebt wird. Dementsprechend wichtig ist aus systemischer Sicht, dass jede Konfliktpartei zunächst für sich einen lösenden Weg findet, dem sie zustimmen kann – im Angesicht ihrer eigenen Gruppe. Neue Gruppenregeln brauchen Reifezeit, bis sie von einer Gruppe als sinnvoll erfahren und als gültig akzeptiert werden.

Zugehörigkeit: Konfliktparteien tragen die Verantwortung für das Zustandekommen des Konfliktes und tragen auch die Verantwortung für den Ausgang. Außenstehende Konflikttransformatoren gehören zunächst mal nicht dazu und müssen sich ihre Zugehörigkeit zum Konfliktsystem erst verdienen. Wesentliche Elemente einer inneren Haltung, die Vertrauen schafft und den Zugang zum Konfliktsystem erlaubt, sind aufrichtige Unparteilichkeit; das Sehen der Not aller Beteiligten; die Würdigung der bisherigen Bemühungen und des Mutes, sich dem Konflikt mit allen Folgen für sich und die eigene Gruppe zu stellen; die Zustimmung zum Gruppenkon-

text jeder Konfliktpartei; die Bitte, allen zuzuhören und sich einbringen zu dürfen; der Dank für den Zugang zum Konflikt; die Anerkennung des Scheiterns als ein möglicher Weg, denn eine „vernünftige“ Lösung ist nicht immer willkommen; die Akzeptanz von sich selbst als fremder, eventuell überflüssiger Eindringling; die Erkenntnis, dass Konflikte nicht logischen Gesichtspunkten folgen, sondern unter Berücksichtigung der Gefühle ihre eigene Psycho-Logik haben; das Zugeständnis, dass auch Lösungen ihre Reifezeit brauchen, so wie der Konflikt herangereift ist.

Ordnung: Unter hierarchischen Gesichtspunkten waren die Konfliktparteien zuerst da und haben die Macht, einen Konflikt zu verändern. Außenstehende Konflikttransformatoren müssen sich da als Gast hinten anstellen. Letztere haben kein Gewicht, da sie weder Anteil am Konflikt noch die Macht haben, den Konflikt unmittelbar zu beeinflussen. Sie dürfen zu neuen Einsichten einladen und für neue Positionen werben; die Überschätzung der eigenen Kompetenz zur Konfliktlösung verspielt häufig jeglichen Vertrauenskredit und wird schnell als übergriffig empfunden.

## 6. Lösungen aus systemischer Sicht

Lösungen und Frieden brauchen gefühlte Entwicklungsperspektiven. Deswegen konzentrieren sich die Bemühungen der Systemischen Konflikttransformation im Verständnis der Autoren auf das, was sich als richtungsweisend für eine Lösung gut anfühlt. Diese wenig professionell anmutende Einleitung schließt harte Verhandlungen über Strategien und Sachinteressen ein, denn sie tragen zum subjektiven Gefühl von Entwicklungsperspektiven genauso bei wie die bislang mehrfach erwähnten „weichen Faktoren“ wie Gesehenwerden, Achtung, Anerkennung und Dank.

Ausgleich: Der Blick auf die Notwendigkeit gefühlter Lösungen ist deswegen so wichtig, weil es in Konflikten mehrere Ebenen des Ausgleichs gibt, wobei bislang ganz überwiegend die Ebenen des formalen Ausgleichs betrachtet und verhandelt werden. Die Ebenen des emotionalen Ausgleichs werden von formalen Ausgleichsbemühungen zwar mitbetroffen und sorgen auch für einige Erleichterung, aber formaler Ausgleich stellt keinen emotionalen Ausgleich her. Gefühle, die zu Verlust und schwerem Unrecht, Demütigung und Ohnmacht, Todesangst und Beschämung gehören, kön-

nen nur auf der Gefühlsebene ausgeglichen werden und sprechen auf formale Ausgleiche, z.B. finanzielle Entschädigung, nicht an.

**Bindung:** Entscheidungen in einem Konflikt werden immer im Interesse der Bindung an die eigene Gruppe getroffen. Wird die Bindung an die jeweilige Gruppe mitsamt den dazugehörigen Regeln und Werten gewürdigt, nimmt die Bereitschaft zu, zugunsten einer anderen Ebene des Gesamtkonfliktsystems Zugeständnisse zu machen. Dabei dürfen die Gefühle der Zugehörigkeit zur eigenen Gruppe nie unterschätzt werden.

**Zugehörigkeit:** Gefühle gehören bei der Konflikttransformation dazu. Werden konfliktentscheidende Gefühle nämlich ausgegrenzt, machen sie sich früher oder später in Form von Eskalationen und Sabotagen an anderer Stelle bemerkbar und machen frühere Lösungsbemühungen wieder zunichte. Werden konfliktentscheidende Gefühle ganz bewusst in den Vordergrund der Betrachtung gestellt, werden diese Gefühle gesehen. Das allein entspricht schon einem wichtigen Bedürfnis derjenigen, die diese Gefühle in sich tragen. Bemüht man sich weiterhin darum, die Ursprünge dieser Gefühle mit zu berücksichtigen und zu würdigen, brauchen die Träger dieser Gefühle nicht dauerhaft um ihre Anerkennung zu kämpfen und sind auch für opferreiche Lösungen und schmerzhaft Kompromisse empfänglicher. In vielen Fällen entspricht der Ruf nach mehr Gerechtigkeit dem Unrecht, das diesen konfliktentscheidenden Gefühlen angetan wird, wenn sie konsequent ignoriert werden. Ebenso macht man die Beobachtung, dass Konflikte keinesfalls beendet sind, wenn man weiter nach den Schuldigen sucht und sie am Ende findet und bestraft. Dann richten sich die Blicke auf die Schuldigen. Und das eigene Leid, die Ängste und die Wut bleiben ungesehen.

**Ordnung:** Die Gefühle, die den inneren Konflikt mit den Grenzen der eigenen Entwicklungsperspektive ausmachen, stehen am Anfang eines Konflikts, der sich im Außen zeigt; sie stehen hierarchisch gesehen demnach an erster Stelle und verdienen Vorrang vor allen anderen Aspekten. Vorrangig heißt, dass diese Gefühle zunächst mal gesehen werden müssen.

Aus dem Gesagten heraus lässt sich festhalten, dass die Systemische Konflikttransformation bewusst die Gefühlswelt zu Ausgleich, Bindung, Zugehörigkeit und Ordnungen integriert und auch das Arbeiten mit diesen Gefühlen anstrebt. Sie geht weit über den aktuellen Beziehungskontext der Konfliktbeteiligten hinaus und schaut auf den größeren Bindungskontext

der Konfliktparteien im Konfliktsystem. Sie überschaut dabei auch weite historische Zeiträume und ist offen für jeglichen Raum, der für Lösungsperspektiven geeignet erscheint. Sie geht auf die Möglichkeiten ein, die im betreffenden Kulturraum möglich sind. Sie schaut auf individuelle Lösungsperspektiven und verzichtet auf Standardstrategien. Damit genügt die Systemische Konflikttransformation dem Anspruch, eine ganzheitlich orientierte Methode der Konflikttransformation zu sein.

## 7. Zusätzliche Methoden

Kommunikationsmodelle und -techniken haben eine Fülle wertvoller Werkzeuge geliefert, mit denen schwierige Verhandlungen sicherer gestaltet werden können und mit denen die Vermittlung in Konflikten leichter gelingt. Die Systemische Konflikttransformation macht sich diese Erkenntnisse mit zunutze. Ein wichtiger Beitrag ist die allgemeine Psychologie der Kommunikation, wie sie der deutsche Psychologe Friedemann Schulz von Thun (geb. 1944) entwickelt hat. Mit seinem Mehr-Ebenen-Modell der Kommunikation veranschaulicht er die Konstruktion von Inhalten und Bedeutungen auf der Grundlage von Sozialisation durch Werte, Regeln und Traditionen einerseits und der Beziehungsebene andererseits. So entsteht ein komplexes Modell, in dem gegenseitiges Verstehen von der Empathie und der Fähigkeit, Signale richtig zu entschlüsseln, abhängt.

Eine Kommunikationsmethode, die hilfreich in der Konfliktbearbeitung ist, ist die gewaltfreie Kommunikation des amerikanischen Psychologen Marshall Rosenberg (geb. 1934). Rosenberg verhilft dem Modell Schulz von Thuns zu einem praktikablen Ansatz, indem er dafür wirbt, auf den verschiedenen Ebenen der Kommunikation (Beobachtung, Gefühle, Bedürfnisse, Bitten) zu kommunizieren und sie nicht als selbstverständlich gegeben und verstanden zu betrachten und dabei von der eigenen Perspektive aus zu argumentieren, anstatt andere direkt zu adressieren.

Allerdings hilft die beste Kommunikationsweise nicht, wenn der Antrieb zum Konflikt weiter im Verborgenen liegt. Oft wissen Konfliktpartner nicht einmal, warum sie Schwierigkeiten miteinander haben, sich aus dem Wege gehen oder aneinandergeraten. Viele Großgruppenkonflikte sind er-

erbte Konflikte, die schon seit Generationen existieren und in denen bereits die Kinder lernen, wer der Feind ist, aber nicht erfahren, wieso das eigentlich so ist.

## **8. Resümee**

Systemische Konflikttransformation ist demnach eine Methode, die bei Konflikten Bedrohungsgefühle innerhalb eines Beziehungssystems annimmt. Sie kann unter bestimmten Rahmenbedingungen nachweisen, auf welchen Ebenen diese Beziehungen bedroht sind, und gleichzeitig Lösungsschritte aufzeigen. Der besondere Vorteil ist, dass sowohl die diagnostischen Schritte als auch die entworfenen Lösungsmöglichkeiten gefühlsmäßig als stimmig nachvollzogen werden können – eben weil die Gefühle genügend gewürdigt wurden. Die Erfahrungen mit Großgruppenkonflikten sind noch gering, aber vielversprechend genug, um die Systemische Konflikttransformation als zukunftsweisend für die Bewältigung nationaler und internationaler Konflikte einzustufen.

Im Folgenden werden die ersten Erfahrungen vorgestellt, die im Rahmen von Schulungen mit der Systemischen Konflikttransformation bei soziopolitischen Konflikten in Afghanistan gemacht wurden.

Teil III

## **Praktische Erfahrungen mit der Systemischen Konflikttransformation**

Von Marco de Carvalho und Jörgen Klußmann

Die jeweils einwöchigen Schulungen in Systemischer Konflikttransformation in Afghanistan und zuvor in Nepal und Indonesien sind als Pioniertat insbesondere deswegen hervorzuheben, weil die Schulungen in Ländern durchgeführt wurden, deren Zielgruppen (Multiplikatoren aus den Bereichen Medien und Journalismus, Menschenrechts- und Entwicklungszusammenarbeitsorganisationen, Parteien und Gewerkschaften, Universität und Schule, Sozialarbeit und Sicherheitswesen, politischer Nachwuchs) trotz mancher Fortbildungen in Sachen Konfliktbearbeitung keinesfalls mit systemischem Denken vertraut waren und sich bislang nicht vorstellen konnten, wie man das Gelernte praktisch umsetzen könnte.

Es war absolut neu, den Blick in der Konflikttransformation auf Gefühle zu richten, zumal gerade in ostasiatischen Ländern der Gesichtverlust beim Zugeben und Zeigen von Gefühlen der Betroffenheit wie Trauer, Angst und Scham schwer wiegt, mit Schwäche gleichgesetzt und darum kaum gewagt wird. Gefühle hingegen wie Wut, Hass und Ablehnung, die nach außen hin Stärke vermitteln, sind gesellschaftlich und kulturell akzeptiert. Die ideellen Instrumente der Systemischen Konflikttransformation – Achtung, Anerkennung, Bitte und Dank – stellten zu Beginn eine Zumutung für die Teilnehmer dar. Erst mit der Erfahrung, dass es gerade solche, auf Gefühle bezogene Gesten sind, die die nächsten lösenden Schritte ermöglichen, öffneten sich die Teilnehmer für diese Erkenntnis und spürten sogar körperlich die erleichternde Wirkung einer so herbeigeführten Lösung.

Weiterhin war es neu, für die Konflikttransformation den Raum für den größeren Bindungskontext der Konfliktparteien, für die historischen und spirituellen Bezüge so weit aufzumachen, wo es bislang eher zur Gewohn-

heit gehörte, schnelle Lösungen zu erzwingen. Diese Raumöffnung wurde dankbar angenommen, zumal sie dem Traditionsbewusstsein der Teilnehmer und ihren Kulturen entsprach, wo die Großfamilien, Ahnen und spirituellen Wurzeln eine größere Präsenz und Achtung genießen als in westlichen Kulturen.

Zudem waren die Fragestellungen neu, die sich darauf bezogen, wo der Einzelne oder eine betreffende Gruppe ihren Platz im Konfliktgeschehen hat und wie dieser Platz zur Veränderung des Konfliktes genutzt werden kann.

Die Erstberührung mit dem visualisierenden Instrument der Systemaufstellung war für die meisten Teilnehmer spannend, jedoch anfangs unangenehm und mit Scheu verbunden, weil nicht klar war, was sie erwarten würde, und weil sie sich dem Ungewissen zunächst nicht gut aussetzen konnten. Nach den ersten Warmlaufversuchen war das Prinzip erkannt worden, und die Neugier und Freude an der Entdeckung verborgener Konfliktstrukturen und an der kreativen Entwicklung neuer, lösungsweisender Schritte wuchs beständig.

Die überaus große Zustimmung und wachsende Nachfrage unter den Teilnehmern sowie erste eigene und sogar erfolgreiche Gehversuche im eigenen Tätigkeitsbereich ohne fundierte Ausbildung sind vielversprechende Anzeichen dafür, dass der Ansatz der Systemischen Konflikttransformation fruchtbare Verbreitung und Anwendung auch in diesen Ländern findet.

An folgenden Einzelbeispielen soll das ausführlich deutlich gemacht werden.

## **1. Anwendungsbeispiele aus Afghanistan**

Die Nahbarkeit und Zugänglichkeit der Afghanen in den 25 bis 40 Teilnehmern umfassenden, multiethnisch zusammengesetzten Schulungsgruppen hatte uns Schulungsleiter sehr beeindruckt. Außerordentlich überrascht waren wir von deren Bereitschaft, in jeweils gemischtgeschlechtlichen Gruppen neben politischen sowohl persönlich-familiäre Konflikte zu Eltern und Kindern und Paaren als auch Konflikte am eigenen Arbeitsplatz mit Vorgesetzten und Geschäftspartnern und beruflichen Optionen sowie inner-

parteiliche Konflikte zu bearbeiten. Das sprach für den enormen Druck, in einem von Chaos überzogenen Land endlich Auswege für die eigene persönliche Not zu finden. Indem wir für die Einführung zunächst verständliche Familienkonflikte ausgewählt hatten, wurden die systemischen Gesetzmäßigkeiten und die Handhabung von Familienkonflikten leichter verstanden und in ihren Gefühlsdynamiken gut nachvollziehbar. In einem weiteren Schritt wurden die Bedeutungen auch auf organisierte Systeme übertragen, um schlussendlich den Raum zu öffnen für Großgruppenkonflikte. In der Weise eingeladen formulierten einige Teilnehmer dann Fragen, die die Bedeutung der Systemischen Konflikttransformation für soziopolitische Konflikte unterstreicht.

### 1.1 Beispiel:

#### **„Wie können Paschtunen und Tadschiken wieder friedlich im Dorf miteinander leben?“**

Ein Schulungsteilnehmer suchte Klärung bei einem Problem, dem er als Mitarbeiter einer afghanischen Hilfsorganisation ratlos gegenüberstand. Die Hilfsorganisation<sup>4</sup> (abgekürzt: NRO = Nichtregierungsorganisation) befasste sich mit dem Thema Koexistenz und betreute unter anderem ein Dorf, in dem sich zwei ethnische Gruppen unversöhnlich gegenüberstanden. Hierzu hatte die Hilfsorganisation schon mehrere Initiativen (ethnisch gemischte Vermittlungskommission, Workshops in „Peace Building“ auf beiden Seiten, Verhandlungen mit Wortführern der jeweiligen ethnischen Gemeinschaft usw.) eingeleitet, aber vor allem die tadschikische Dorfmehrheit verweigerte der paschtunischen Dorfminderheit weiterhin konsequent die Duldung und Zusammenarbeit, vor allem die Zurverfügungstellung von Wasser für Ernährung und Felderbewässerung. Der Teilnehmer – selbst Tadschike – war Projektleiter in dieser Frage und wollte wissen, was er aus seiner Position tun könne, damit beide Seiten besser aufeinander zugehen könnten.

Der Hintergrund war, dass während der Talibanregierung diese die Häuser und Felder der tadschikischen Dorfbewohner zerstört und viele der Tad-

---

4 Auf die Namensgebung wird bewusst verzichtet, um Teilnehmer vor etwaiger Verfolgung zu schützen.

schiken ermordet hatten, darunter auch Frauen und Kinder. Die Taliban gehören laut Teilnehmer den Paschtunen an. Nun warfen die Tadschiken den Paschtunen im Dorf vor, sie seien an den Tötungen und Verwüstungen mitverantwortlich gewesen. Das lehnten die Paschtunen ab; sie seien nicht schuld an dem, was die Taliban verbochen hätten, und seien selbst böse auf sie. Sie wollen aber in dem Dorf bleiben, weil es ihr Heimatdorf sei.

(Die aufwändigen Vorarbeiten zur visualisierenden Systemaufstellung werden nicht dargestellt.)

In den folgenden Illustrationen steht ein Pfeilelement für eine stellvertretende Person, die entweder eine Einzelperson oder ein Kollektiv vertritt. Die Pfeilspitze weist die Blickrichtung der Stellvertreter. Die gesprochenen Sätze werden vom Schulungsleiter vorgegeben, nachdem erspürt wird, was in der jeweiligen Situation passt, um sowohl die wiedergegebenen Befindlichkeiten der Stellvertreter ausreichend zu würdigen als auch auf das Anliegen hinzusteuern, hier die Versöhnungsbemühungen des NRO-Mitarbeiters. Die Sätze werden bei den Stellvertretern auf Stimmigkeit überprüft, ob sie das von ihrem augenblicklich wahrgenommenen Gefühl her nachvollziehen und aussprechen können.

**Bild 1:**

Zunächst einmal wollten wir schauen, wie sich beide Dorfgruppen in ihrer kollektiven Zusammengehörigkeit emotional zueinander verhalten, und gleichzeitig den Platz des NRO-Mitarbeiters aufzeigen, denn der Konflikt stellt sich ja aus seiner Sicht dar. In der Simulation mithilfe der Systemaufstellungen standen sich die Stellvertreter der tadschikischen und der paschtunischen Dorfgemeinschaft starr gegenüber. Die **Tadschiken** [Tadj] schauten aggressiv und abwartend, die **Paschtunen** [Pash] eher etwas verlegen und hatten Schwierigkeiten, den Tadschiken in die Augen zu schauen. Der Stellvertreter für den tadschikischen **Mitarbeiter** [Mit] der Hilfsorganisation (NRO) wurde von den Tadschiken eher argwöhnisch betrachtet, während die Paschtunen ihn wohlwollend annahmen.

„Ich bin wütend auf die und warte ab. Ich fühle mich stark und starr. *Die* müssen was tun; *wir* sind denen nichts schuldig. Dem Mitarbeiter der Organisation traue ich nicht so recht. Wenn der Tadschike ist, ist er ein Verräter.“

Tadj

Pash

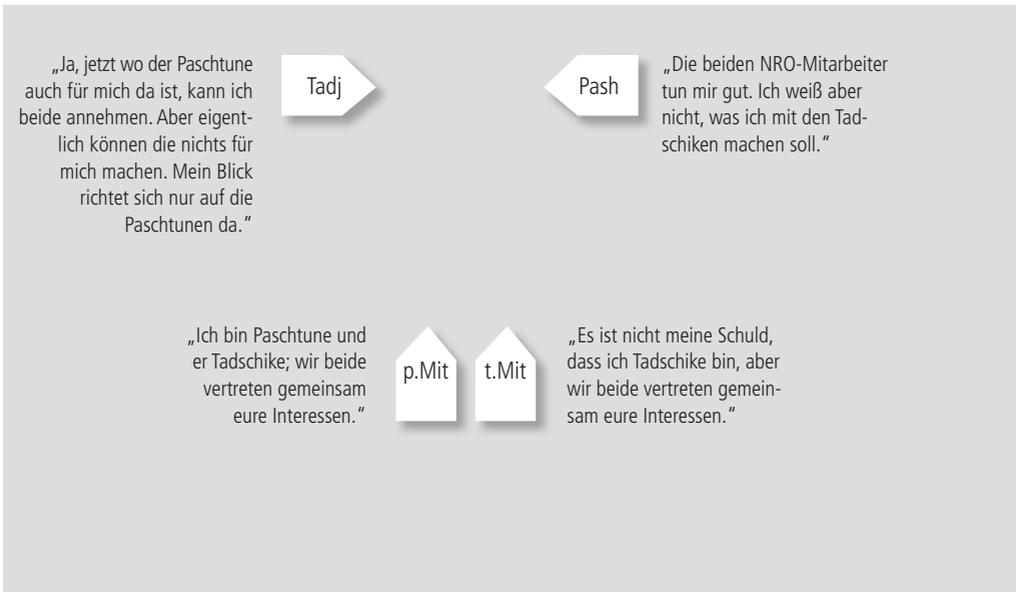
„Ich fühle mich auch starr, habe aber Mühe, denen in die Augen zu schauen. Ich bin auch irgendwie sauer, weil die mich so ablehnen. Den Mitarbeiter der Organisation finde ich angenehm. Er hilft uns.“

Mit

„Ich hätte gerne das Vertrauen der beiden, fühle mich aber etwas hilflos. Der Vorwurf des Verräters trifft mich.“

**Bild 2:**

Um die Vertrauensposition des **tadschikischen NRO-Mitarbeiters** [t.Mit] zu verbessern, wurde dieser gefragt, ob es auch **paschtunische Mitarbeiter** [p.Mit] in diesem Projekt gäbe. Er meinte: „Ja.“ Daraufhin wurde dieser dazugestellt, und beide sollten gleichermaßen erklären, dass sie die Interessen beider Volksgruppen vertreten. Das tat beiden Gruppen gut, so dass es nun um die eigentliche Frage gehen konnte, wie man zur Versöhnung ansetzen könnte.



**Bild 3:**

Jetzt, da die NRO-Mitarbeiter durch die gemeinsame Erklärung ihrer ethnischen Neutralität das grundsätzliche Vertrauen von beiden Gruppen hatten, ging es um die Frage: Wie lassen sich Ressourcen erschließen, die die aktuelle emotionale Beurteilung der Konfliktsituation verändern? Aus der reichhaltigen Erfahrung mit Familienaufstellungen mit Kriegshintergrund (z. B. Deutsche Familien mit Soldaten im Zweiten Weltkrieg) ist bekannt, dass mit der Anerkennung der Opfer der Gegenseite der Blick auf das Schlimme eröffnet wird und ein lang ersehnter emotionaler Ausgleich für das Schlimme möglich wird. Also wurden ein Stellvertreter für die tadschikischen **Opfer** [Opfer] und einer für die **zerstörten Häuser** [Haus] und Felder herein genommen (die zerstörten Häuser und Felder spielten im weiteren Verlauf keine maßgebende Rolle; die persönlichen Verluste wogen schwerer). Im vorliegenden Fall fiel es den paschtunischen Vertretern allerdings sehr schwer, die tadschikischen Opfer anzuerkennen. Sie sollten nämlich sagen: „Wir erkennen euch an als die Opfer der Taliban.“ Offenbar gab es in ihnen einen für alle Beobachter spürbaren Widerstand, der sie daran hinderte. Mit etwas Trotz meinten sie nämlich: „Wir wollen nicht für die Taliban bezahlen. Das ist deren Problem.“ Spürbar war der innere Konflikt, dass die Anerkennung der Opfer womöglich mit der Anerkennung eigener Schuld gleichgesetzt werden könnte.

„Das, was die Paschtunen sagen, kann ich nicht hören. Ich bin immer noch wütend.“

Tadj

Pash

„Ich weiß, ich soll das sagen, aber ich will nicht für das bezahlen, was wir nicht verbrochen haben. Das ist deren Problem.“

„Ich fühle mich nicht gesehen. Dieses Hin und Her der Paschtunen stört mich.“

Opfer

„Ich fühle mich relativ neutral. Ich bin ja nur ein Haufen Häuser. Die kann man wieder aufbauen.“

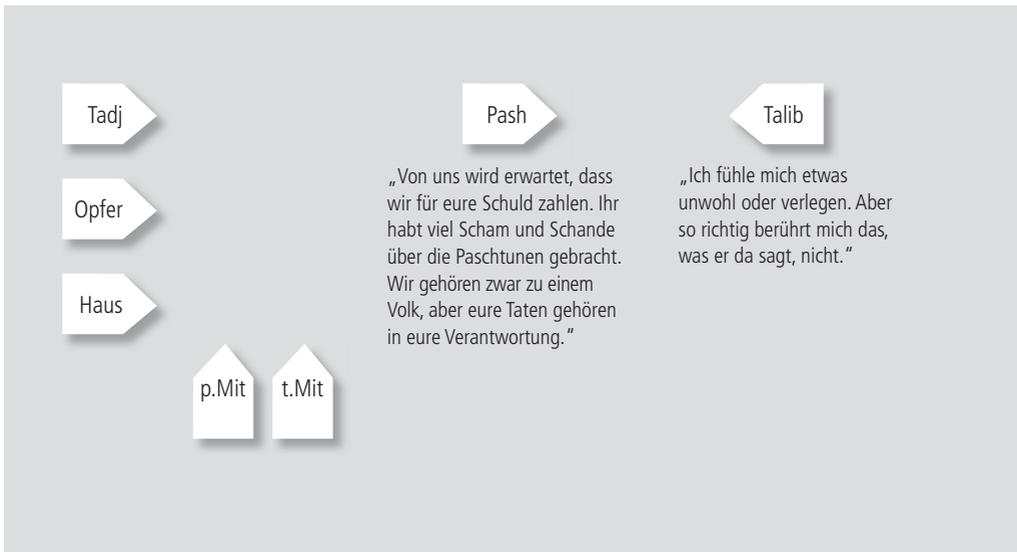
Haus

p.Mit

t.Mit

**Bild 4:**

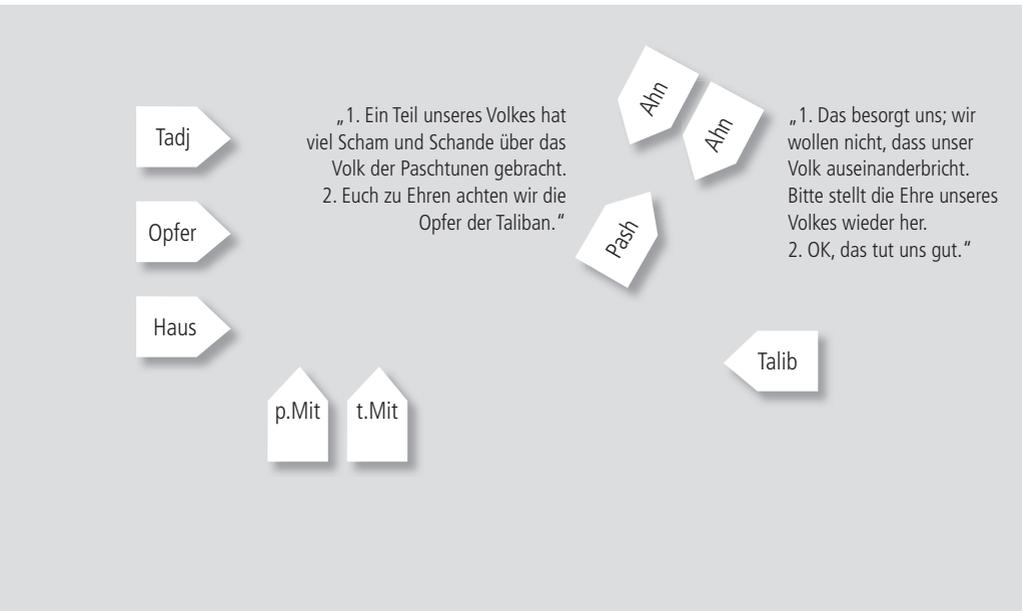
Um den inneren Konflikt der paschtunischen Dorfgemeinschaft zu überwinden, damit sie die für alle Beobachter spürbare Erwartung der tadschikischen Dorfgemeinschaft erfüllen können, nämlich die Anerkennung der Opfer, wurde zunächst eine Handlungsoption getestet, bei der sie sich den Taliban stellen und deren Schuld an sie verweisen sollten. Ein Stellvertreter für die **Taliban** [Talib] wurde nun hineingenommen und die Verantwortung für das Geschehene direkt an die Verursacher adressiert. Danach konnte die paschtunische Dorfgemeinschaft aber immer noch nicht richtig die nötige Achtung für die tadschikischen Opfer aufbringen.



**Bild 5:**

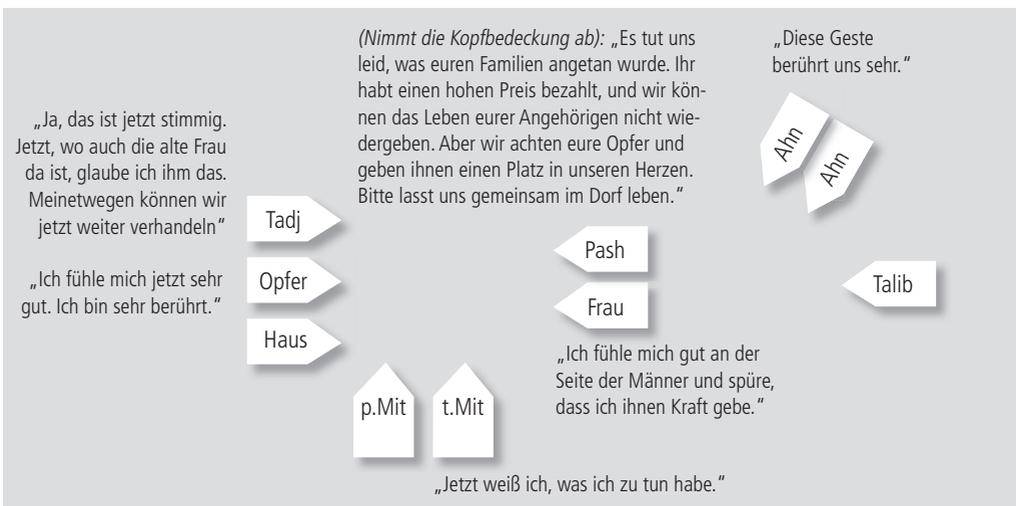
Nachdem die erste Option mit den Taliban nicht die gewünschte Wirkung hatte und angesichts ihrer starren Haltung auch wenig Aussicht auf Wendung versprach, wurde nun eine weitere Option notwendig, um die paschtunische Dorfgemeinschaft innerlich zu stärken. Aus den Familienaufstellungen ist es regelmäßig bekannt, dass der Bezug auf die Ahnen eine großartige Ressource darstellt, um Kraft für das jetzige Dasein zu entwickeln. So wurden ein Mann und eine Frau als Stellvertreter für die **Ahnen** [Ahn] des paschtunischen Volkes hereingenommen. Die paschtunische Dorfgemeinschaft sollte sich nun vor ihre Ahnen stellen und zweierlei Dinge leisten:

1. Sie sollten erklären, dass es ihnen leid tue, dass ein Teil ihres Volkes, nämlich die Taliban, Scham und Schande über das Volk der Paschtunen gebracht hat. Daraufhin waren die Stellvertreter der Ahnen allerdings besorgt, ihr Volk könne sich spalten.
2. Sie sollten – im Sinne einer kollektiven Verantwortung, nicht Schuld! – das leisten, zu dem die Taliban nicht imstande sind: Achtung der Opfer, und zwar zu Ehren des paschtunischen Volkes. Auch wenn diese Symbolik altertümlich wirken mag, sie hatte hier – wie so oft – eine enorme Wirkung. Den Ahnen tat es gut, und die paschtunische Dorfgemeinschaft fühlte sich nun erheblich stärker.



**Bild 6:**

Derart gestärkt konnte sich die paschtunische Dorfgemeinschaft nun der tadschikischen Dorfgemeinschaft zuwenden und ihr aufrichtig mitteilen, dass es ihnen leid tue, was ihren Familien von den Taliban – Angehörigen ihres Volkes – angetan worden war. Sie konnten jetzt auch den Opfern in die Augen schauen und sie als die Opfer, die einen hohen Preis bezahlt haben, achten. Das kam zwar gut an und löste schon einen beträchtlichen Teil der Anspannung auf allen Seiten, aber so richtig rund war der gezollte Respekt noch nicht; die tadschikische Dorfgemeinschaft zeigte sich noch unzufrieden. Daraufhin wurden die Paschtunen eingeladen, sich vor den Opfern zu verneigen – als Geste des höchsten Respekts. Das war zu unserer Überraschung auf keinen Fall möglich. Wir erfuhren dann, dass man sich im afghanischen religiösen Kontext nur vor Gott verneigt, niemals vor Menschen. So fragten wir nach einer anderen Geste des größten Respekts. Hierzu nehmen Männer ihre religiöse Kopfbedeckung ab. Dies ließen wir symbolisch durchführen, indem wir dem Stellvertreter ein Tuch um den Kopf banden, das er dann feierlich herunternahm. Damit war es immer noch nicht gut. Die tadschikische Dorfgemeinschaft meinte spontan: „Da muss noch eine Frau hin, eine alte Frau.“ In der afghanischen Tradition, so erzählte uns die Gruppe, ist es Brauch, zu öffentlichen Entschuldigungen eine alte Frau an die Seite der Männer zu stellen. Sie muss nichts sagen, nur da sein. Erst mit ihrer Anwesenheit werde eine öffentliche Entschuldigung vollständig und angenommen. Wir inszenierten die Entschuldigung also nach dieser Vorgabe und stellten eine weibliche Teilnehmerin als Stellvertreterin für eine **alte Frau** [Frau] neben die paschtunische Dorfgemeinschaft. Jetzt hatte der Ausspruch der Anteilnahme und der Achtung große Kraft. Sowohl die tadschikische Dorfgemeinschaft als auch die Opfer atmeten erleichtert auf und zeigten sich nun offen für weitere Verhandlungen. Ebenso atmeten die restlichen Teilnehmer, die von außen zuschauten, erleichtert auf.



## Wie lässt sich so eine Arbeit bewerten?

An diesem Beispiel ließ sich für alle Beobachter, vor allem aber für den NRO-Mitarbeiter, ablesen, dass eine wichtige Blockade die Verhandlungen zwischen beiden Dorfgemeinschaften verhinderte. Entsprechend den dargelegten systemischen Gesetzmäßigkeiten konnte man deutlich erkennen, dass der emotionale Ausgleich fehlte, nämlich die Würdigung der Opfer und die Übernahme von Verantwortung für die Tat. Das behinderte die Verhandlungsbereitschaft um den formalen Ausgleich, nämlich die Wasserrechte und die gemeinsame Nutzung von Schulen sowie das Bleiberecht im Dorf überhaupt. Was die tadschikische Dorfgemeinschaft als gegeben ansah, nämlich die ethnische Verbindung zwischen Paschtunen und Taliban, wurde von der paschtunischen Dorfgemeinschaft ausgegrenzt, vermutlich aus Scham und Sorge, für die Verbrechen der Taliban zur Mitrechenschaft gezogen zu werden. Daraus wurde deutlich, dass es ohne einen emotionalen Ausgleich keine weitere Verhandlungsbereitschaft und damit keinen Verhandlungserfolg geben würde. Damit war der nächstliegende Schritt in Richtung Konfliktlösung die Suche, wie auf der emotionalen Ebene ein für den anderen Konfliktpartner akzeptabler Ausgleich hergestellt werden könnte.

- Auch dem NRO-Mitarbeiter wurde damit die Sinnlosigkeit der Verhandlungsbemühungen auf der Sachebene klar, weil die wichtigste Voraussetzung dafür fehlte. Damit ließen sich für ihn und die Hilfsorganisation wertvolle Zeit, Energien und Nerven sparen.
- Bei der Suche nach dem emotionalen Ausgleich wurden die historischen Begebenheiten berücksichtigt, nämlich dass es die tadschikische Dorfgemeinschaft war, denen schlimmes Unrecht angetan worden war, während die paschtunische Dorfgemeinschaft von den Taliban unbehelligt geblieben war. Darüber hinaus war es die tadschikische Dorfgemeinschaft, die die Verhandlungen in Erwartung eines Ausgleichs behinderte und zahlenmäßig in der Mehrheit war, während die paschtunische Dorfgemeinschaft die Verhandlungen wünschte, aber die offen geäußerte Erwartung der Mitschuldübernahme nicht bedienen konnte.
- Diese Informationen konnte der NRO-Mitarbeiter zur Klärung der Beziehungsverhältnisse beisteuern.
- Nach der Ausgleichsebene wurde die Bindungsebene der paschtunischen Dorfgemeinschaft betrachtet, um zu sehen, welche Bindungen sich als

behindernd oder eventuell als hilfreich erweisen würden. Eine Auseinandersetzung mit den Taliban hätte allenfalls theoretisch stattfinden können. Die emotionale Unbeteiligung und das sichtbare Desinteresse der Taliban versprach wenig Aussicht auf Erfolg.

→ Auch hier konnte der NRO-Mitarbeiter ablesen, auf welche Spur er die paschtunische Dorfgemeinschaft nicht erst bringen muss und dass er sich und den anderen weitere Frustrationen ersparen konnte.

Die Erweiterung des Bindungskontextes auf die Ahnen des paschtunischen Volkes mag in Deutschland eigentümlich wirken, aber für die Afghanen war das eine spontan und gut nachvollziehbare Angelegenheit. Die Aufstellung von Stellvertretern für Tote (inklusive der Opfer) erschien den Teilnehmern zunächst rätselhaft, wurde dann aber wie selbstverständlich angenommen, zumal – so unsere Erklärung – die Toten ja nicht aus dem Bewusstsein verschwunden sind und es immer noch innere Bindungen zu ihnen gebe. Die Rückmeldungen der Ahnen, die wichtigen kollektiven Werten entsprechen, gaben mehrere wichtige Informationen an den NRO-Mitarbeiter: Das Trennen eines Volkes in willkürliche Untereinheiten (Schuldige Taliban und unschuldige Dorfgemeinschaft) wird aus Angst vor Integritätsverlust nicht zugelassen und darum auch von den Volksvertretern eigentlich nicht mitgetragen. Das wirkt sich auch auf die paschtunische Dorfgemeinschaft aus, denn tief im Innern erlaubt die Loyalität zum eigenen Volk diesen inneren Verrat nicht. Für diese Strategie hatten die Ahnen nicht ihr Wohlwollen bekundet, mit anderen Worten: Das kollektive Wertesystem sperrt sich dagegen. Eine zweite Strategie zahlte sich dann aus: Im Einklang mit dem paschtunischen Werteverständnis wurde die Zusammengehörigkeit aller Paschtunen, einschließlich der Schuldigen, betont. Anschließend wurde von der paschtunischen Dorfgemeinschaft ein Opfer gebracht, allerdings nicht für die Taliban, sondern für etwas Höheres, nämlich für das gesamte paschtunische Volk, indem ein Volksteil für den anderen einspringt. Mit diesem Opfer wird das gesamte paschtunische Volk vor dem Untergang, sprich sozialer Ausgrenzung bewahrt. Wenn Unschuldige für die Taten der Schuldigen sühnen, bekommt das etwas Ehrenwertes aus Sicht der anderen Konfliktpartei. Mit diesem Opfer gelang es also, die tadschikische Dorfgemeinschaft dazu zu bringen, sich im Sinne eines Ausgleichs ebenfalls opferbereiter zu zeigen, z. B. die harte Haltung zu opfern und verhandlungsbereiter zu sein.

→ Wie der NRO-Mitarbeiter das konkret im betroffenen Dorf umsetzen könnte, ließen wir offen und vertrauten darauf, dass er bei seiner Arbeit schon die richtigen Momente und Worte dafür finden würde. Wesentlich war zu diesem Zeitpunkt, ihm eine grobe Orientierung zu geben, wie er sich strategisch ausrichten müsste, damit die Verhandlungen im Dorf wieder in Bewegungen kommen könnten, und was im Wesentlichen zur Versöhnung beitragen könnte.

Der Vollzug der Anerkennung der Opfer der anderen Seite brachte die erhoffte Wende. Schön war hier zu sehen, dass die westlich orientierte – Standard-Ehrerweisung – die tiefe Verneigung als ein Sich-Kleinmachen vor dem anderen – sich in diesem speziellen kulturellen Kontext nicht umsetzen ließ, sondern dass eine kulturspezifische höchste Geste – die öffentliche Entschuldigung von Männern mit abgenommener Kopfbedeckung und einer alten Frau, stellvertretend für die Zustimmung aller Frauen der paschtunischen Dorfgemeinschaft – den Vollzug annehmbar macht. Damit wurde gleichzeitig die Achtung vor der afghanisch-islamischen Haltung gewürdigt, die nur die Verneigung vor Gott kennt.

→ Mit der Darstellung der Auswirkung der höchsten Anerkennungsgeste wurde dem NRO-Mitarbeiter aufgezeigt, was zum einen als Vorbereitung für die paschtunische Dorfgemeinschaft dazu notwendig war, nämlich das Opfer für etwas Höheres. Zum anderen wurde der Ernst und der volle emotionale Einsatz mit einer Anerkennungs- und Demutsgeste höchsten Ranges aufgezeigt, den es brauchte, um die tadschikische Dorfgemeinschaft verhandlungsbereit zu stimmen. Nach dieser ersten Groborientierung wäre der nächste Schritt gewesen, sich die sachlichen Verhandlungsgegenstände anzuschauen, um zu sehen, wo dort emotionale Blockaden oder Beziehungskonflikte zustimmungsfähige Ergebnisse behindern.

An diesem Beispiel kann man sehen, wie ein komplexer und scheinbar undurchschaubarer Konflikt aus der Vogelperspektive (Makroebene) betrachtet wird, um die wesentlichen Elemente einer sinnvollen, lösungsorientierten Strategie zu erfassen. In einem begleitenden Monitoring-Prozess können dann einzelne Teilschritte auf ähnliche Weise dargestellt und bis auf Detailfragen (Mikroebene) heruntergebrochen werden.

## 1.2 Beispiel:

### „Wie gehen wir in der Partei mit einem einflussreichen Parteimitglied um, das eigene Wege geht?“

In einer Partei gab es einen Exilafghanen aus Deutschland, der angeblich aufgrund seines Vermögens und seiner guten Kontakte von einem Freund und Mitglied des Parteivorstandes für die Partei gewonnen und wohlwollend in die Partei aufgenommen wurde. Seitdem hatte er den Vorsitz des Parteirats für die Stadt Kabul inne und betrieb seit einiger Zeit Lobbyarbeit in eigener Sache, um seine Position in der Partei zu stärken und auch eigene Ziele, die nicht im Einklang mit der Partei stehen, zu verfolgen. Die Frage lautete, wie man sich zu diesem Mann positionieren müsste, um ihn auch nicht ganz zu verlieren, weil er für die Partei wichtig war.

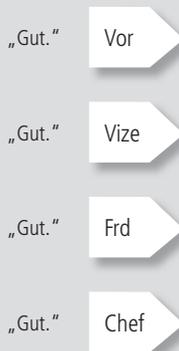
Zunächst wurde der hierarchische Aufbau der Partei und der Nominierungsvorgang für die verschiedenen Funktionen geklärt, besonders in der Führung. Demnach bestand der Oberbau der Partei aus einem Parteivorsitzenden, seinem Stellvertreter und weiteren sechs Vorstandsmitgliedern, von denen einer der Freund dieses Exilafghanen war. Die Funktionen innerhalb der Partei werden üblicherweise durch Wahl bestimmt, allerdings ist es auch möglich, durch gesonderte Benennung in den Genuss einer leitenden Funktion unterhalb der Vorstandsebene zu kommen.

Für die Systemaufstellung wurden folgende Elemente berücksichtigt:

Parteivorsitzender	→	Chef
Stellvertreter des Parteichefs	→	Vize
Freund des Exilafghanen im Vorstand	→	Frd
Restlicher Vorstand als Kollektiv	→	Vor
Parteiziel	→	Ziel
Männliche Parteimitglieder	→	P-M
Weibliche Parteimitglieder	→	P-W
Exilafghane	→	Exil
Private Interessen des Exilafghanen	→	Priv

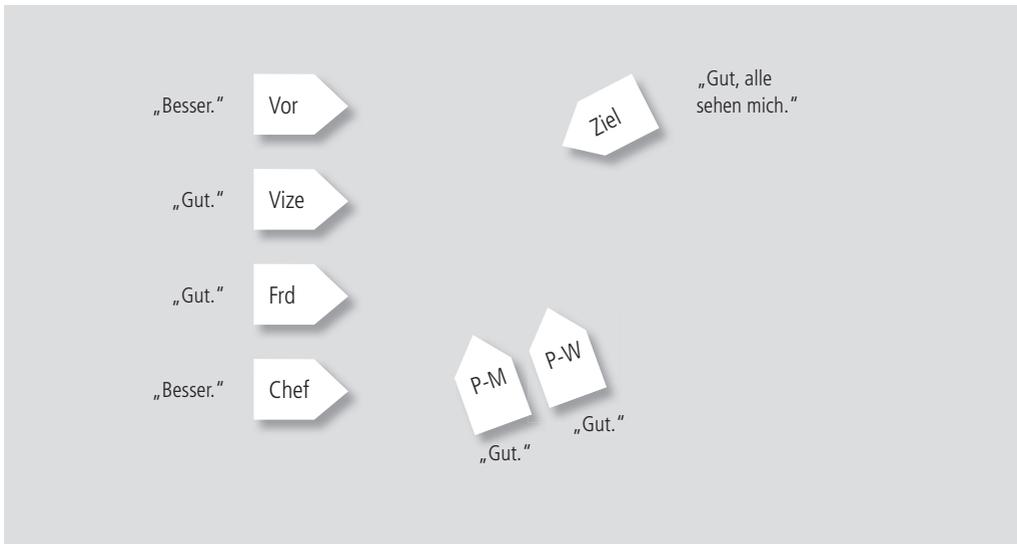
**Bild 1:**

Das Parteimitglied, das die Frage formuliert hatte, wurde gebeten, für die jeweiligen Elemente jeweils einen Stellvertreter zu benennen und seinem inneren Bilde zufolge – so wie er es fühlt – im Raum aufzustellen. Im ersten Schritt der Systemaufstellung sollte aufgezeigt werden, wie sich der Vorstand zueinander verhielt, insbesondere zum Freund und Fürsprecher des Exilafghanen. Grundsätzlich fühlten sich alle Stellvertreter an ihren Plätzen wohl. Auf die Frage, wie es ihnen dort, wo sie stehen, gehe, antworteten alle: „Gut.“ Wir deuteten das so, dass der Vorstand sich auf der wesentlichen Beziehungsebene versteht und zusammenhält, was das aufstellende Parteimitglied und seine im Raum anwesenden Kollegen auch bestätigten.



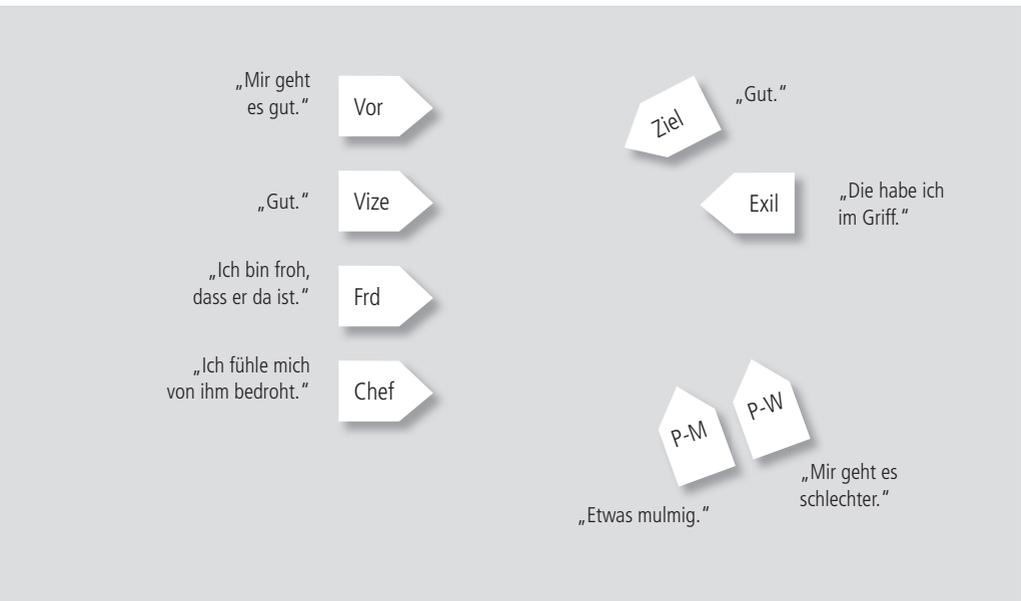
**Bild 2:**

Im zweiten Schritt wollten wir sehen, wie der Vorstand als Gruppe im Einklang mit den Parteizielen stand, ohne dass es notwendig war, die Parteiziele im Einzelnen zu benennen. Mit Erscheinen des Parteiziels ging es dem Vorstand noch besser; die Stellvertreter lächelten zufrieden. Das steigerte sich noch, als die männlichen und weiblichen Parteimitglieder dazukamen. Nun fühlte sich die Partei vollständig. Die gesamte abgebildete Partei machte als Gruppe, die auf ein Ziel gerichtet ist, einen zufriedenen und in sich stimmigen Eindruck. Wir deuteten das so, dass die einzelnen Parteistrukturen im Wesentlichen zueinander passten und sich keine den grundsätzlichen Zusammenhalt bzw. die Zielausrichtung störenden Elemente darin befanden. Im Nachhinein berichtete der Organisator des Workshops, dass diese Partei zu den professionelleren und ehrgeizigeren Parteien gehört und bestätigte damit den gewonnenen Eindruck.



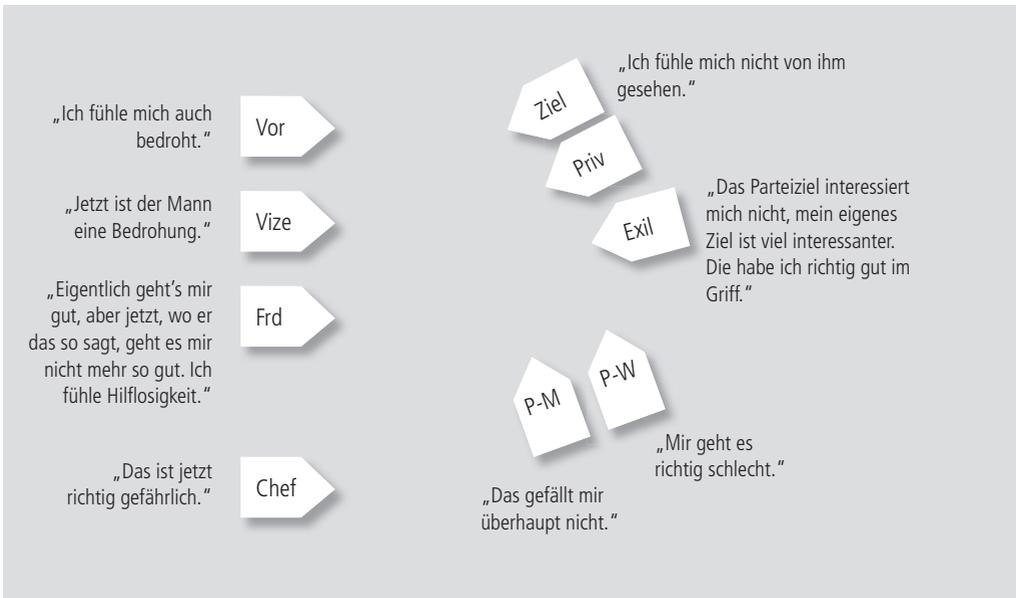
**Bild 3:**

Im nächsten Schritt wollten wir sehen, wie die Partei als Gruppe auf den Exilafghanen [Exil] als Person reagierte. Das Parteimitglied stellte einen Stellvertreter für den Exilafghanen neben das Parteiziel vor dem Vorstand auf. Sobald der Exilafghane aufgestellt war, fühlte sich der Parteivorsitzende von ihm bedroht, während sich der restliche Vorstand gut fühlte und der Freund des Exilafghanen richtig froh war. Ebenso wohl fühlte sich das Parteiziel, wohingegen die Parteimitglieder unruhiger wurden und sich eher schlecht fühlten – eine typische Reaktion, wenn die Parteiführung uneins ist. Auf die Frage, wie es dem Exilafghanen ging, meinte dieser: „Die habe ich im Griff“, woraus sich das von ihm empfundene Machtgefühl ableiten ließ.



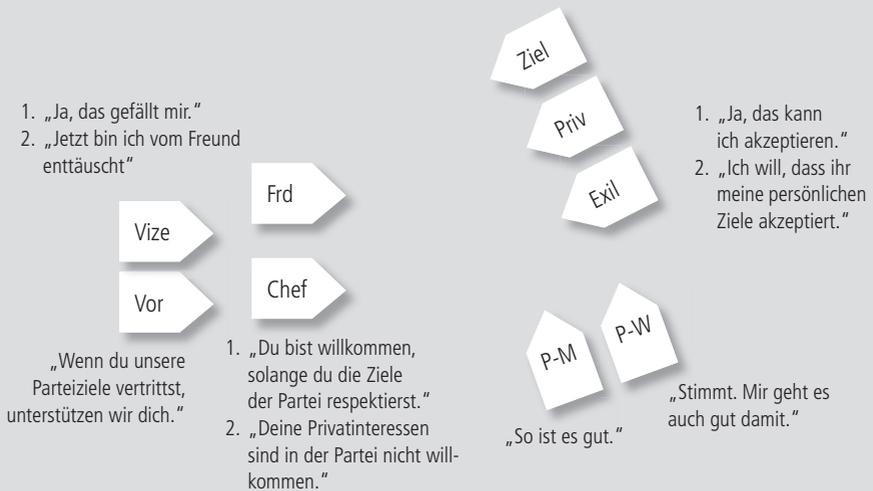
**Bild 4:**

Da nun deutlich wurde, dass der Exilafghane [Exil] eine Störquelle im System „Partei“ ist, sollte ein möglicher Grund dafür dazugestellt werden. Entsprechend den Eingangsausführungen nahmen wir die privaten Interessen [Priv] des Exilafghanen an und ließen das dazustellen. Mit dem aufgestellten Privatinteresse des Exilafghanen wuchs die Störung im System beträchtlich. Bis auf den Freund des Exilafghanen fühlten sich nun der gesamte Vorstand und die Parteibasis gefährdet. Der Exilafghane gab an, er würde sich für das Parteiziel überhaupt nicht interessieren, seine Privatinteressen hatten eindeutig Vorrang bei ihm. Als er das so klar zum Ausdruck gebracht hatte, fühlte sich auch sein Freund schlechter; der innere Konflikt des Freundes war ihm deutlich ins Gesicht geschrieben: Er war gefangen zwischen den inkompatiblen Interessen des Freundschaftssystems und des Parteiensystems.



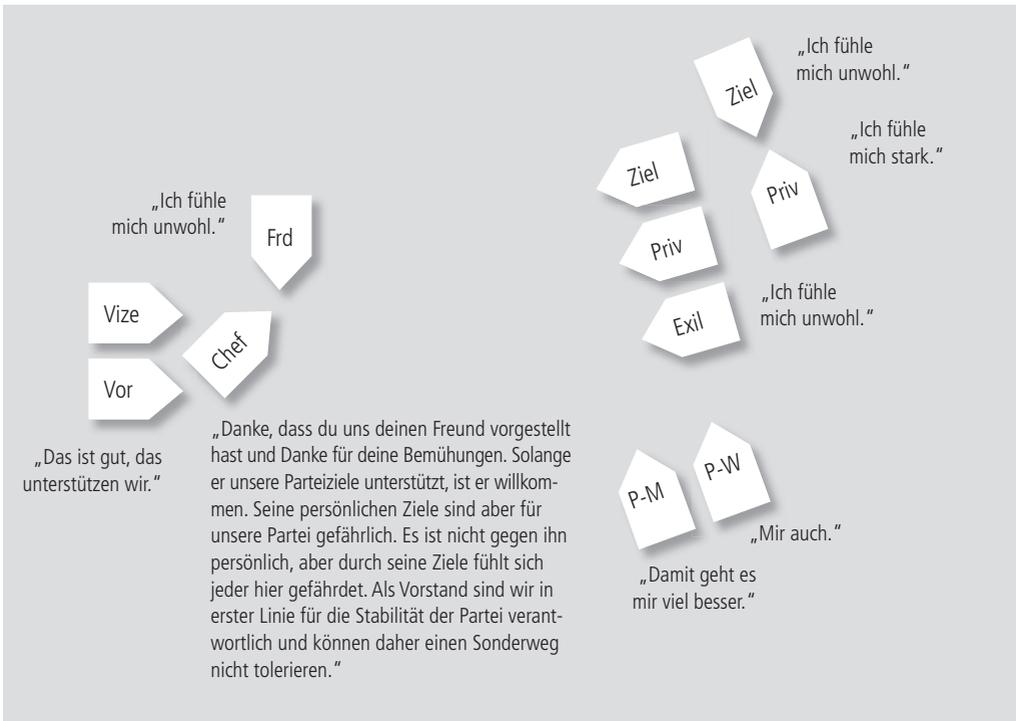
**Bild 5:**

Es wurden also im Wesentlichen die Privatinteressen des Exilafghanen deutlich, die die Partei erheblich bedrohten. Zudem wies seine Arroganz darauf hin, dass er es mit einem Vorstand zu tun hatte, dem er sich gewachsen fühlte und den er herausfordern konnte. Da der Exilafghane für die Partei großen Wert hatte, wurde zunächst der Versuch unternommen, eine Brücke zu ihm zu bauen und ihn willkommen zu heißen, solange er sich in den Dienst der Parteiziele stellte. Der Parteivorsitzende sagte dies allerdings mit so leiser und schüchterner Stimme, dass wir davon ausgingen, er sei eher schwach. Im Sinne des Parteizusammenhalts wurde daher geschaut, wie der Parteivorsitzende gestärkt werden konnte, und zwar indem sich der gesamte Parteivorstand hinter den Parteiführer stellte. Daraufhin konnte der Parteivorsitzende das Anliegen der Partei laut und deutlich und kraftvoll formulieren. Damit fühlten sich alle Personen wohl. Von dem Moment an aber, da der gestärkte Parteivorsitzende erklärte, die Privatinteressen innerhalb der Partei seien nicht willkommen, wurde der Exilafghane wütend und bestand darauf, dass seine Privatinteressen von der Partei akzeptiert werden sollten. Es zeichnete sich also eine Ambivalenz im Exilafghanen ab, bei der er an sich bereit war, die Parteiziele zu akzeptieren, seine persönlichen Ziele aber über diese stellte und die Partei dazu missbrauchen würde. Das wiederum enttäuschte den Freund im Vorstand.



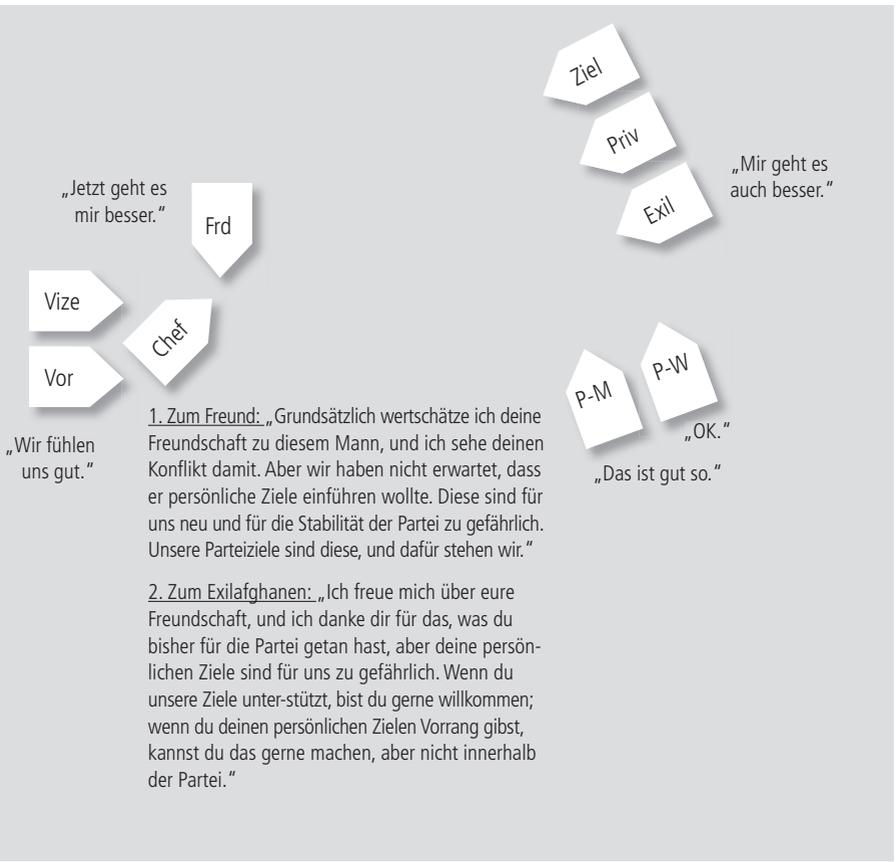
**Bild 6:**

Im nächsten Schritt ging es darum, ob die Parteiziele etwas mit den persönlichen Zielen gemeinsam hätten und eventuell nebeneinander existieren könnten, und sie wurden einander gegenübergestellt. Dabei fühlte sich das Parteiziel unwohl, während die Privatinteressen des Exilafghanen sich stark und wohl fühlten – ein Zeichen dafür, dass das Parteiziel nicht genügend Unterstützung hatte. Anschließend drehten sich die beiden Ziele wieder zum Vorstand hin. Entsprechend nahmen wir eine Intervention vor, die die Parteiziele stärken sollte, indem der Parteivorsitzende den Konflikt innerhalb der Partei und des Vorstands und die damit verbundene Gefahr der Destabilisierung dem Freund gegenüber transparent machte und die Verantwortung des Vorstands für den Erhalt der Partei unterstrich. Das sorgte für Klarheit. Gleichzeitig sollten die Bemühungen des befreundeten Vorstandsmitglieds gewürdigt werden, um die persönliche Bindung zu erhalten. Der gesamten Partei tat dieser Schritt sehr gut, weil er Führungsstärke bewies. Allerdings war die Beziehung zum Freund und dem Exilafghanen noch schwierig.

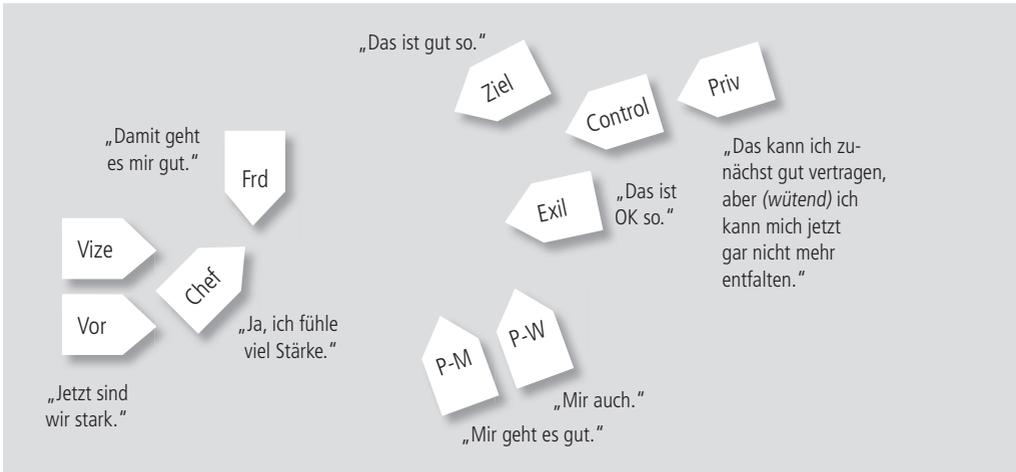


**Bild 7:**

Um die Beziehungen in der Vorstandsebene an diesem Konflikt nicht scheitern zu lassen, sollte in einem weiteren Schritt die persönliche Freundschaft zwischen dem betroffenen Vorstandsmitglied und dem Exilafghanen ausdrücklich gewürdigt werden, damit dieses hohe Gut gesehen würde. Gleichzeitig sollte auch der innere Konflikt zwischen Freundschaftszugehörigkeit und Parteizugehörigkeit gewürdigt werden, um Verständnis für diese Zwangslage zu signalisieren. Weiterhin sollten die persönlichen Ziele als solche nicht entwertet werden, sondern darauf hingewiesen werden, dass Parteiziele und persönliche Ziele einfach unvereinbar seien und daher getrennt werden müssen. Die Entscheidung darüber in der Partei sei klar; der Exilafghane habe die Freiheit, sich für das zu entscheiden, was ihm wichtiger sei. Auf diese Weise konnte das Gesicht aller gewahrt werden, womit es auch allen am Ende besser ging.



**Bild 8:** Da wir davon ausgingen, dass der Exilafghane noch weiter Mitglied in der Partei sein und möglicherweise nicht so schnell auf seine persönlichen Ziele dabei verzichten würde, boten wir einen weiteren vertrauensbildenden Schritt an, indem wir eine Kontrollinstanz [Control] einführten, die darüber wachen sollte, dass die Privatinteressen auch tatsächlich nicht verfolgt würden. Damit fühlte sich die gesamte Partei wieder richtig gut und stark. Sogar der Stellvertreter für die Privatinteressen fühlte sich anfangs gut, wurde dann aber ärgerlich, weil er weniger Entwicklungsmöglichkeiten sah.



## Fazit:

Der aktuelle Konflikt um ein einflussreiches Parteimitglied, das eigene Privatinteressen innerhalb der Partei verfolgt und die Partei dazu missbraucht, ist ein Symptom für die mangelnde Führungsstärke in der Partei und die mangelnde Parteizielorientierung. Die Gründe sind einmal die Fremdinteressen an sich, aber auch der hohe Wert der Freundschaft, der im Vergleich zur Parteizugehörigkeit Vorrang genießt und in die Parteistruktur eingeschleppt wird. Als Lösungswege konnten die Teilnehmer

1. die Wichtigkeit eines geschlossenen Vorstandes erkennen, der den Parteiführer in der Wahrung der Parteiziele unterstützt,
2. die Wichtigkeit ausreichender Klarheit und Konsequenz in der Parteizielorientierung erkennen, die nicht durch Duldung fremder Ziele verwaschen und untergraben wird,
3. die Wichtigkeit der Trennung von Personen und Zielen bzw. Handlungen erkennen, damit das Gesicht gewahrt bleibt,
4. die Wichtigkeit erkennen, auch auf die emotionalen und menschlichen Qualitäten einzugehen, weil diese wesentliche Bestandteile von Bindungen sind und in Konflikten immer um Anerkennung ringen.

### 1.3 Beispiel:

#### „Wie können wir weitere Parteifilialen in den umkämpften Provinzen aufbauen?“

Eine Partei, die überwiegend im Ballungsraum Kabul vertreten war und nur über wenige Parteibüros in den Provinzen verfügte, lag im Streit über der Frage, ob es augenblicklich sinnvoll sei, mit weiteren Büros auch in den von Taliban umkämpften Provinzen zu expandieren, während die immer kritischere Sicherheitslage Anlass zu Bedenken gab. In einer Abstimmung auf Vorstandsebene wurde mehrheitlich bereits dagegen entschieden, dennoch teilte der Konflikt die Lager.

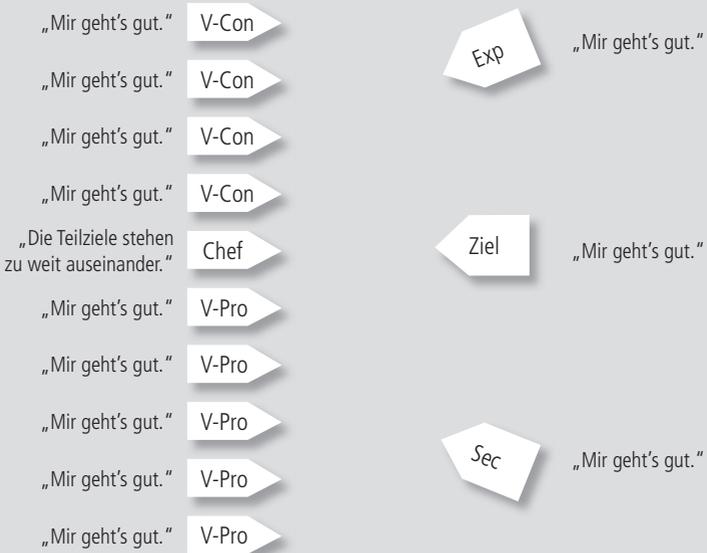
Wir klärten erst einmal, wer über die Frage der Expansion zu entscheiden hatte: der Parteivorstand, der aus einem Vorsitzenden und neun weiteren Vorstandsmitgliedern bestand, die untereinander ebenbürtig waren. Weiterhin wurde geklärt, wie viele Vorstandsmitglieder in einer Abstimmung für und wie viele gegen eine Expansion in die unsicheren Provinzen waren: Der Vorsitzende und weitere fünf Vorstandsmitglieder waren dagegen und vier Vorstandsmitglieder waren dafür. Die Frage, ob die Befürworter der Expansion besondere Beziehungen zu diesen Provinzen hätten, wurde bejaht, denn sie hätten persönliche Beziehungen zu diesen Provinzen und sähen die Sicherheitslage nicht so kritisch – sie wären auch bereit, dort zu investieren.

Für die Systemaufstellung wurden folgende Elemente berücksichtigt:

Parteivorsitzender	→	Chef
Vorstandsmitglieder PRO Expansion	→	V-Pro
Vorstandsmitglieder CONTRA Expansion	→	V-Con
Ideologisches Parteiziel	→	Ziel
Teilziel Expansion	→	Exp
Teilziel Sicherheit	→	Sec
Taliban als Kollektiv	→	Tal
Taliban-Ideologie	→	T-Ide
Gewalt	→	Viol

**Bild 1:**

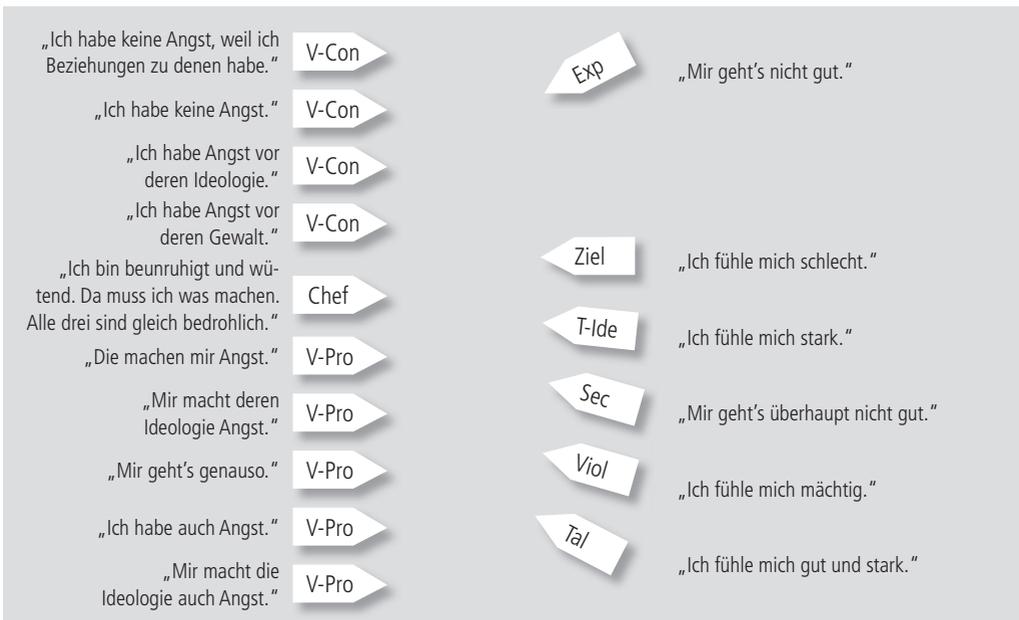
Das Parteimitglied, das die Frage formuliert hatte, wurde gebeten, für die jeweiligen o.a. Elemente jeweils einen Stellvertreter zu benennen und sie so, wie er es fühlte, im Raum aufzustellen. Er kannte alle Vorstandsmitglieder persönlich und konnte für jedes Mitglied einen Stellvertreter aufstellen. Zunächst einmal sollte beobachtet werden, wie der Vorstand als Gruppe im Einklang mit dem ideologischen Parteiziel [Ziel] und den widerstreitenden Teilzielen Expansion [Exp] und Sicherheit [Sec] stand. Den Parteivorsitzenden störte es etwas, dass die Teilziele so weit voneinander weg standen, aber ansonsten fühlten sich alle gut – auch mit den Teilzielen. Die Partei schien im Einklang, so die erste Deutung.



**Bild 2:**

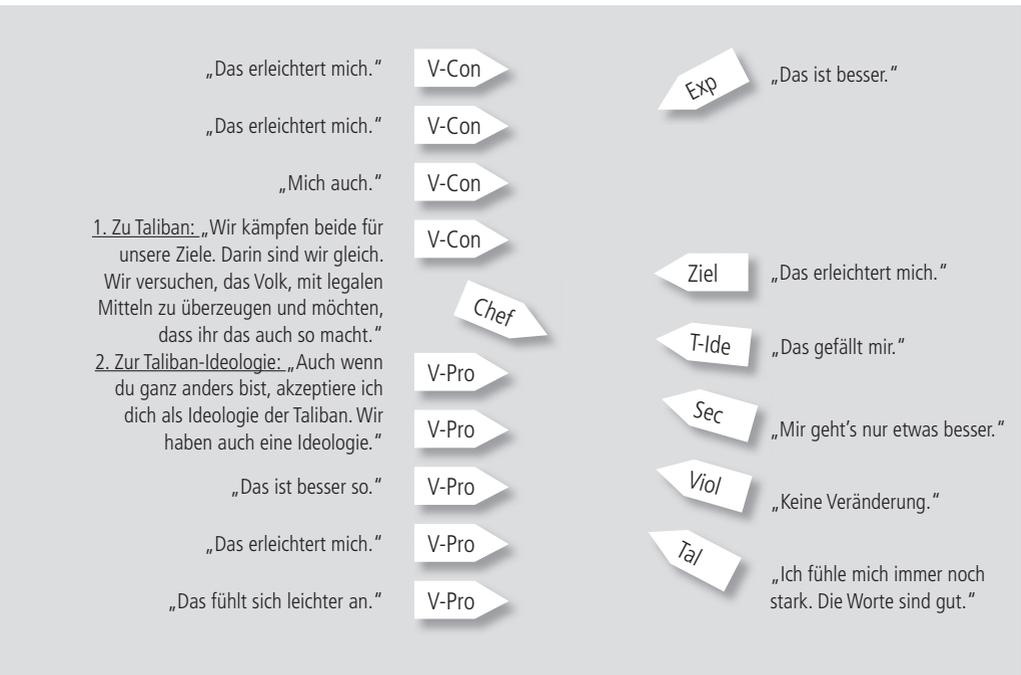
Anschließend wurden die Elemente aufgestellt, die das Partegefüge durcheinanderbrachte: die Taliban als vermeintlich bedrohende Gruppe [Tal], ihre Ideologie [T-Ide] und die Gewalt [Viol] als Mittel ihrer Durchsetzung. Damit änderte sich die Gefühlslage beträchtlich: Der Parteivorsitzende war ganz aufgebracht, und es drängte ihn, gegen die fremde Bedrohung zu intervenieren. Ein weibliches Vorstandsmitglied äußerte spontan, sie habe Angst vor der Taliban-Ideologie. In diese Sorge stiegen auch gleich die übrigen Gegner der Expansion, die allesamt etwas verschreckt aussahen. Die Befürworter der Expansion sahen das differenzierter und standen auch selbstbewusster: Während der eine Angst vor der Ideologie und der andere vor der Gewalt hatte, hatten zwei andere keine Angst, zumal sie wohl die Taliban in ihren Provinzen aus der Nähe kannten. Das Parteiziel und die Teilziele fühlten sich von den Taliban-Elementen unangenehm bedroht, während die Taliban-Elemente selbst sich stark fühlten und stolz und herausfordernd schauten.

Bei Waffengewalt kann man ohne eigene Waffen relativ wenig ausrichten und keine ausreichende Sicherheit erzeugen. Insofern sahen wir hier zunächst keinen Weg, der Partei mit ihren bescheidenen Mitteln einen lohnenden Schritt zur Auflösung der Gewalt anzubieten. Wir konnten aber erkennen, dass es auch eine große Angst gegenüber der Taliban-Ideologie gab. Man konnte hier nämlich gut sehen, dass sich die Taliban-Vertreter und ihre Ideologie gemeinsam stark fühlten, wohingegen die Parteivorstände ihre eigenen Ziele aus lauter Angst nicht mehr im Auge hatten. Das werteten wir als eine Schwächung in der eigenen Zielorientierung und sahen gute Entwicklungsmöglichkeiten, die Partei dort zu festigen.



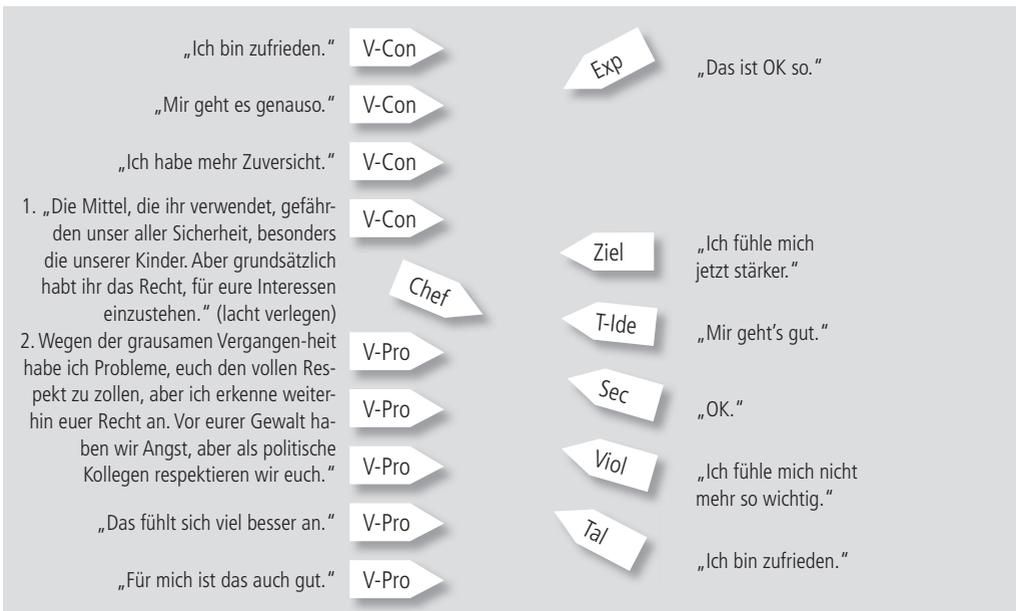
**Bild 3:**

Anschließend wurde der Versuch gemacht, das Gemeinsame zwischen Partei und Taliban herauszustellen, damit wenigstens auf einer Ebene das Gefühl von Ebenbürtigkeit entstehen konnte. So sollte der Parteivorsitzende das Wort an die Taliban richten und sich – wie diese auch – als Kämpfer für die eigene Sache ausweisen, aber mit unterschiedlichen Mitteln. An die Taliban-Ideologie gerichtet, sollte er die eigene Ideologie als inhaltlich andere, aber im Prinzip ebenbürtige Ideologie gleichstellen und diesen Umstand achten. Das gelang gut und hatte auch gleich eine erleichtern-de Wirkung auf den Parteivorstand.



**Bild 4:**

Weiterhin sollte der Parteivorsitzende die schädliche Wirkung der Gewalt für die Kinder (als Symbol für die Zukunft) klarstellen und ablehnen, aber den Taliban grundsätzlich das Recht auf Verteidigung der eigenen ideologischen Interessen zugehen, um sich damit als Partner im ideologischen, aber nicht militärischen Wettstreit zu präsentieren. Somit blieb als wesentlicher Unterschied die Bereitschaft, Gewalt anzuwenden. Wir betonten das, weil eskalierende Gewalt in sehr vielen Konflikten ein verzweifelter Appell der Betroffenen ist, endlich mit ihren Wünschen und Bedürfnissen gesehen und anerkannt zu werden. Demnach sahen wir hier ein lohnendes Ziel, Gewalt als zukunftszerstörend zu geißeln, aber dennoch eine Brücke zu den Taliban zu bauen, indem man deren Interessenverteidigung prinzipiell als legitim respektierte und sie damit als Gruppe achtete, die an ihre Ziele glauben und auch glauben dürfen. Damit schwindet hier die Notwendigkeit, auf Gewalt als Mittel des Appells zu setzen im Sinne von „Mit denen kann man wenigstens reden“. Das Gegenteil („Mit euch reden wir nicht“) erleichtert den Griff zur Waffe im Sinne von „Denen werden wir es zeigen!“. Beim Aussprechen des Respekts lachte der Parteivorsitzende, was wir als Zeichen der Unsicherheit deuteten und was vom Stellvertreter bestätigt wurde. Die brutale Vergangenheit während der Taliban-Ära ist offenbar so präsent, dass der Respekt nur mit Einschränkung ausgesprochen werden kann. Hier half die Trennung zwischen den erlittenen Schmerzen (deren Anerkennung die Partei brauchte) einerseits und deren grundsätzlichem Recht, für ihre Sache einzustehen (deren Anerkennung die Taliban brauchten) andererseits. So waren beide Aspekte gewürdigt. Damit zeigten sich die Taliban auch zufrieden.



**Bild 5:**

In einem Testschritt sollte überprüft werden, ob die Partei in ihrer Zielausrichtung noch gestärkt werden konnte, z. B. durch einen Experten für Visionsbildung und Zielfokussierung [Spez]. Dieser zeigte allerdings keine große Wirkung auf das Parteiensystem und wurde wieder herausgenommen. Da sich der Konflikt in der Partei um zwei aktuell unvereinbare Teilziele drehte, sollte nach Stärkung der Zielausrichtung (durch Anerkennung von Gemeinsamkeiten und Unterschieden mit den Taliban) in einem weiteren Schritt gesehen werden, wie der Vorstandsfügel der Expansionsbefürworter angesichts dieser Lage besänftigt und für die gemeinsame Parteiarbeit gewonnen werden konnte. Hierzu wurden beide Teilziele Expansion [Exp] und Sicherheit [Sec] als bestehende Parteiziele ausdrücklich gewürdigt. Damit fühlten sich die Befürworter vom Prinzip her anerkannt und konstatierten, es sei hoffentlich nur eine Frage der Zeit, bis die Sicherheitslage eine Entwicklung in Richtung Expansion erlaube. Damit fühlten sich auch die Expansionsgegner anerkannt.



## Fazit:

Der aktuelle Konflikt um zwei unterschiedliche Teilziele ließ sich indirekt beeinflussen durch eine bewusste Fokussierung auf die eigenen Stärken (eigene Ideologie, Verhandlungsbereitschaft, Fähigkeit der Würdigung und Anerkennung), während der bisherige Fokus auf die eigenen Schwächen (Waffengewalt, Angst) den Gegner aufbaut.

Als Lösungswege konnten die Teilnehmer

1. die Wichtigkeit eines entschlossenen Vorstandes bzw. Parteiführers erkennen, der sich um die Wahrung der Parteiinteressen kümmert und das Parteiziel im Auge hat;
2. die Wichtigkeit des Brückenbaus durch Benennung von Gemeinsamkeiten begreifen, um im Kontakt zu bleiben, und durch Anerkennung legitimer Rechte trotz schwerer Vergangenheit die Eskalationsspirale der Gewalt durchbrechen;
3. sich der Wichtigkeit ausreichender Klarheit und Konsequenz im Umgang mit politischen Gegnern bewusst werden, wobei die menschlichen Aspekte (Gewalt zerstört Zukunft der Kinder, grundlegende Rechte der Interessenverteidigung, grausame Vergangenheit) starke Argumente sind und Authentizität und Glaubwürdigkeit vermitteln;
4. die Wichtigkeit der gleichzeitigen Existenzberechtigung von konträren Argumenten nebeneinander erkennen, damit trotz widerstreitender Ansichten dennoch beide Ansichten gewürdigt werden (einerseits – andererseits; obwohl dieses wehtut, gilt dennoch auch jenes), was für Umsicht und Souveränität spricht und zu Verhandlungen eher einlädt;
5. die Wichtigkeit der Versöhnungsbereitschaft durch Würdigung und Anerkennung als wichtiger Bodenbereiter für die Aufgabe von Gewalt als Mittel erkennen, um Anerkennung der eigenen Position zu erkämpfen.

## 1.4 Beispiel:

### **„Wie kann man den sexuellen Missbrauch von Kindern durch Drogenhändler sinnvoll eindämmen oder abwenden?“**

Ein Sozialarbeiter einer lokalen Hilfsorganisation für Straßenkinder und Frauenentwicklung bat darum, ihm einen Weg zu weisen bei einem landesweit großen Problem, für das viel zu wenige Mittel bereitstehen. Er wollte wissen, auf welche Strategie er angesichts der Mittelknappheit am besten setzen könnte, um dennoch das Problem der Kinderprostitution in den Griff zu bekommen. Der Hintergrund war der, dass viele Eltern es notgedrungen duldeten oder gar anboten, wenn ihre Kinder für Geld von reichen Drogenhändlern missbraucht wurden. Vielfach lebten diese Kinder auf der Straße, und die Hilfsorganisation selbst war finanziell und personell zu schwach, um die Fülle der notwendigen Maßnahmen zu schultern. Erschwerend kam hinzu, dass die örtliche Polizei oft gemeinsame Sache mit den Drogenhändlern machte. Die Frage war: Welche Schritte sind zunächst am effektivsten, um die Kinder besser zu schützen?

Bei der Simulation des Konflikts mithilfe der Systemaufstellungen zeigte sich, dass die missbrauchten Kinder sich am besten fühlten, wenn sie Schutz in schulischen Einrichtungen fanden und vor allem, wenn die Eltern bessere Einkommensmöglichkeiten fanden und nicht auf das Zubrot der Prostitution angewiesen waren. Um das zu gewährleisten, erschien die Investition in Erwachsenenbildung am sinnvollsten. Mit dem Auftauchen vernünftiger Erwachsenenbildung fühlten sich die missbrauchenden Drogenhändler erheblich in ihrer Macht geschwächt. Die Schwäche der Drogenhändler wurde verstärkt, als besonders engagierte lokale Medien hinzukamen, die über diese Missstände explizit berichten würden (Faktisch berichten die Medien noch nicht darüber). Auch hatte die Vernetzung mit internationalen Geldgebern, die die Möglichkeiten der Hilfsorganisation stärken könnten, eine deutlich unterstützende Wirkung auf Eltern und deren Kinder sowie hemmende Wirkung auf die Drogenhändler. So konnten die Teilnehmer einmal mehr die sozialen Auswirkungen von Wissen und Bildung (für Kinder, Erwachsene und Organisationen) emotional erfahren. Zusätzliche, in das Organisationsteam integrierte Traumatherapeuten, die sich spezifisch um die Kinder kümmerten, waren zwar angenehm, zeigten aber weniger Unterstützung in diesem Konflikt. Die emotionalen Auswirkungen der örtlichen Polizei waren von Misstrauen geprägt und stellten in dem Beispiel keine gute Ressource dar.

Damit wurde deutlich, dass die Investition in lokale strukturelle Veränderungen, also in die Erwachsenen- und Schulbildung sowie in die Einbindung lokaler Medien zunächst einmal die größten günstigen Auswirkungen auf diesen Konflikt zu dieser Zeit hatten. Die direkte psychologische Betreuung der Familien erschien in dieser Simulation wenig aussichtsreich für die Betroffenen und erschöpfte zu schnell die personellen Möglichkeiten der Organisation.

Ein Jahr später besuchte dieser Sozialarbeiter eine weitere Schulung in Kabul und berichtete stolz, wie sich die Konzentration der Hilfsorganisation auf die Erwachsenenbildung ausgezahlt hatte. Demnach war die Kinderprostitution in seiner Region angeblich deutlich zurückgegangen, und die Eltern hatten eine besonders vertrauensvolle Beziehung zu seiner Hilfsorganisation aufgebaut.

### **1.5 Beispiel: „Wie gehe ich mit meiner Zwangsverheiratung um?“**

Ein junger, lebenslustiger Geschäftsmann bat um Hilfe bei der Frage, wie er seinen Platz in einer von den Eltern arrangierten Ehe finden könne. Während er vor mehreren Jahren im Ausland zu Studienzwecken weilte, hatten ihn seine Eltern mit einer Frau einer befreundeten Familie ohne sein vorheriges Einverständnis verheiratet. Den Eltern und ihrer Traditionen zuliebe hatte er der Heirat bei seiner Rückkehr aus dem Ausland zugestimmt und mit dieser Frau zwei Kinder bekommen. Nun sehnte er sich wieder nach der ursprünglichen Freiheit und grollte sowohl seinen Eltern, dass sie ihn so übergangen hatten, als auch seiner Frau, die ihm noch mehr traditionelles Verhalten abverlangte, so wie es Brauch in ihrer Familie war.

Der Mut des Teilnehmers und dieses Thema berührten die ganze Gruppe sehr, zumal Zwangsheirat ein ausgesprochen heikles Thema im Lande war, da sich an ihm der heutige Konflikt mit jahrhundertealten Traditionen mitsamt der Autorität der Alten und der Moderne einschließlich ihrer individuellen Freiheit und der Betonung der Jugend zeigte. Die Tradition im Lande gab den Alten das Wort und die Entscheidungsgewalt, während den Jungen überwiegend nur die Fügung blieb. Hier ergab sich eine Situation, in der es keine Ideallösung gab: Was man auf der einen Seite für richtig hielt, machte man auf der anderen verkehrt. Die Liebe zur individuellen Freiheit, anfangs als Lösung ins Auge gefasst, war nicht umsetzbar, ohne die eigene Familie zu verraten und vor allem die Ehre der Elternfamilien zu verletzen.

Solche Fälle von familiärer „Fahnenflucht“ werden im traditionellen Sinne auch gerne mit Gewalt gelöst, so die Teilnehmer. Mit der bildlichen Darstellung der Gefühle in einer Systemaufstellung ließ sich ablesen, dass der gangbarste Weg, der allen Beteiligten das Gesicht wahren ließ und dem Teilnehmer ein persönliches Gefühl von Erleichterung und Perspektive gab, aus zwei Schritten bestand: erstens die Anerkennung seines eigenen Opfers, den Eltern zuliebe seine Zukunftspläne aufzugeben zu haben, und zweitens die Anerkennung, dass er die Entscheidung der Eltern ihnen und den Traditionen zu Ehren achte, mit deren Entscheidung aber nicht glücklich sei, weil sie seine Interessen, Zukunftsvorstellungen und Gefühle außer Acht gelassen hatten. Der Ehefrau gegenüber fühlte sich eine Haltung am stimmigsten an, in der er ihr erklärte, er werde die Folgen der Zwangsverheiratung durch die Eltern tragen und sich um Frau und Kinder ordentlich kümmern. Auf der anderen Seite wollte er zum Ausgleich für sein eigenes Opfer nicht noch weiter einem traditionellen Lebenswandel folgen, der seiner Gesinnung nicht entsprach. Stattdessen wollte er sie freundlich, aber bestimmt bitten, ihm nun auch einige Freiheiten innerhalb der Ehe zuzugestehen, die mit den heutigen Traditionen vereinbar seien, z.B. intensive berufliche Vernetzung mit allerlei Interessengruppen, Reisetätigkeiten, moderne Musik und Mode.

Diese Aufstellung entfachte eine angeregte Diskussion über den Wert der Traditionen bei Konflikten. Die Akzeptanz der Systemischen Konflikttransformation erhöht sich in dem Maße, wie sie in der Lage ist, kulturelle Besonderheiten zu integrieren und Lösungen nicht nach westlichem Muster zu suchen. In Systemaufstellungen mit Einheimischen bleibt jederzeit genügend Raum, die jeweils gültigen Traditionen für bestimmte Schritte zu integrieren und einen Weg zu finden, der unter Berücksichtigung individueller und kollektiver Werte akzeptabel wird.

Auch diesen Teilnehmer sahen wir in einem späteren Schulungsseminar, in dem er gut gelaunt berichtete, dass er sich seltsamerweise – ohne viel zu tun – viel besser mit seiner Frau verstehe. Diese habe ihn mit seinem Wunsch nach mehr Freiheiten verstanden und ihm das moderne Leben zugestanden und erlebt, um wieviel es ihm dabei besser ging, so dass sie seine kleinen Freiheiten später sogar unterstützte. Er sei überzeugt, dass sein Respekt vor den Traditionen und den Eltern und Schwiegereltern die Wende gebracht habe.

## 2. Ausblick

Mithilfe der Systemaufstellungen lassen sich vor Ort ohne großen Aufwand NRO-Mitarbeiter und andere Personen und Einrichtungen, die sich beratend in Konflikte einbringen, angemessen orientieren und beraten.

Damit lassen sich erfolversprechende Strategien und Optionen abbilden und gleichzeitig zeit- und kostenintensive, wenig erfolversprechende Irrwege oder Fehlinvestitionen vermeiden.

Da Beziehungen dynamische Prozesse sind, die sich jederzeit ändern, liegt es im Interesse aller Beteiligten, auch den Fortgang der Bemühungen in der Konflikttransformation aufzuzeigen. Mit dieser Methode kann man Hilfsorganisationen über die Zeit begleiten und heute, nach einem halben und nach einem Jahr den aktuellen Stand abbilden. Das erlaubt eine wertvolle Qualitätsüberprüfung der aktuellen Bemühungen, denn nicht immer sind die in Systemaufstellungen aufgezeigten Lösungen auch später umsetzbar. Zum Beispiel mögen private Gründe oder Ängste eines Verhandlungsführers oder des NRO-Mitarbeiters oder sekundäre Absichten seiner Hilfsorganisation dagegensprechen, die bei einer Erstorientierung noch nicht sichtbar waren.

Hierzu bedürfte es der gründlichen Ausbildung einer lokalen Kerngruppe, die sich der Verbreitung dieses Ansatzes zur Systemischen Konflikttransformation und weiterer Schulungen annähme und mit regionalem und kulturellem Wissen verknüpft.

## Bibliografie

- Assmann, Jan: Ma'at: Gerechtigkeit und Unsterblichkeit im Alten Ägypten. 2. Aufl., C.H. Beck Verlag, München 2006
- Bächler, Günther: Vom Konfliktmanagement zur Friedensförderung: Nachdenken über das Engagement der Schweiz. Vortragsmanuskript zu Nepal im Wandel, ETH Zürich – Nadel, 21.06.2007 (Aus [http://www.nadel.ethz.ch/aktuell/Manuskript\\_Baechler.pdf](http://www.nadel.ethz.ch/aktuell/Manuskript_Baechler.pdf), besucht am 28.7.2008)
- Baldwin, Michele/Satir, Virginia: Familientherapie in Aktion. Die Konzepte von Virginia Satir in Theorie und Praxis. Junfermann Verlag, Paderborn 1999
- Berghof Handbook for Conflict Transformation, Berlin 2001
- Bertalanffy, Ludwig von: General System Theory, *Biologia Generalis* 1/1949, S. 114–129
- Conflict Management Group (Harvard University): Report Conflict. Skills for Conflict Analysis. Track Two, Vol 7, No. 4, December 1998 (übersetztes Download aus [http://ccrweb.ccr.uct.ac.za/two/7\\_4/p44\\_reporting\\_conflict.html](http://ccrweb.ccr.uct.ac.za/two/7_4/p44_reporting_conflict.html) in [http://www.d@dalos-d.org/frieden/grundkurs\\_4/methode\\_3.htm](http://www.d@dalos-d.org/frieden/grundkurs_4/methode_3.htm) (besucht am 12.8.2008)
- Diamond, Jared: Arm und Reich. Die Schicksale menschlicher Gesellschaften. S. Fischer Taschenbuch Verlag, Frankfurt/Main 1999
- Diamond, Jared: Warum Gesellschaften überleben oder untergehen. S. Fischer Verlag, Frankfurt/Main 2005
- Eibl-Eibesfeldt, Irenäus: Der vorprogrammierte Mensch. Das Ererbte als bestimmender Faktor im menschlichen Verhalten. 2. Aufl. Molden, Wien – Zürich – München 1973

- Eibl-Eibesfeldt, Irenäus: „Aggression – Doch der Wille zum Frieden entspricht ebenfalls unserer biologischen Motivationsstruktur“, in: Beiträge zur Konfliktforschung, Heft 4, Köln 1988, S. 17–36
- Hein, Wolfgang: „Dieter Senghaas – Von Europa lernen: Autozentrierte Entwicklung und Zivilisierung“, in: E+Z Entwicklung und Zusammenarbeit, Nr. 6, Juni 1999, S. 172–175
- Galtung, Johan: Der Weg ist das Ziel – Gandhi und die Alternativbewegung. Peter Hammer Verlag, Wuppertal 1987
- Galtung, Johan: Frieden mit friedlichen Mitteln. Verlag Leske + Budrich, Opladen 1998
- Glasl, Friedrich: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte und Berater. 2. Aufl. Bern – Stuttgart 1992
- Glatzer, Bernd: Studien zur länderbezogenen Konfliktanalyse „Afghanistan“, im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung und der Gesellschaft für technische Zusammenarbeit, Bonn 2003, S. 10
- Gobodo-Madikizela, Pumla: Das Erbe der Apartheid – Trauma, Erinnerung, Versöhnung. Verlag Barbara Budrich, Opladen 2006
- Groth, Torsten/Stein, Gerhard (Hrsg.): Potenziale der Organisationsaufstellung. Innovative Ideen und Anwendungsbereiche. Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg 2007
- Gugel, Günther/Jäger, Uli: Gewalt muß nicht sein. Eine Einführung in friedenspädagogisches Denken und Handeln. Verlag Institut für Friedenspädagogik, Tübingen 1994
- Hellinger, Bert: Der Friede beginnt in den Seelen: Das Familien-Stellen im Dienst der Versöhnung. Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg 2003
- Hellinger, Bert: Der große Konflikt. Die Antwort. Goldmann Arkana-Verlag, München 2005
- Holitzka, Marlies/Remmert, Elisabeth: Systemische Organisations-Aufstellungen für Konfliktlösungen in Unternehmen und Beruf. 2. Aufl. Schirner Verlag, Darmstadt 2000

- Horn, Klaus-Peter/Brick, Regine: Das Netzwerk der Macht: Systemische Aufstellungen in Unternehmen und Organisationen. 2. Aufl. Gabal Verlag, Offenbach 2001
- Horn, Klaus-Peter/Brick, Regine: Organisationsaufstellung und Systemisches Coaching: Das Praxisbuch. 2. Aufl. Gabal Verlag, Offenbach 2003
- Jaspers, Karl: Vom Ursprung und Ziel der Geschichte. München – Zürich 1949
- Kohlhauser, Martin/Assländer, Friedrich: Organisationsaufstellungen evaluiert. Studie zur Wirksamkeit von Systemaufstellungen in Management und Beratung. Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg 2005
- Koppe, Karlheinz: Der vergessene Frieden – Friedensvorstellungen von der Antike bis zur Gegenwart. Leske + Budrich Verlag, Opladen 2001
- Koppe, Karlheinz: „Geschichte der Konfliktforschung“, in: Imbusch, Peter/Zoll, Ralf (Hrsg.) Friedens- und Konfliktforschung – Eine Einführung. Wiesbaden 2006, S. 23
- Lederach, John Paul: „Preparing for Peace: Conflict Transformation Across Cultures“, in: Syracuse University Press, Syracuse, New York 1995, S. 3–23.
- Lederach, John Paul: Building Peace, Washington, D.C.: United States Institute of Peace, 1997
- Luhmann, Niklas: „Widerspruch und Konflikt“, in: Bonnacker, Thorsten/Schmitt, Lars: Sozialwissenschaftliche Theorien der Konfliktforschung – Studienmaterial der Friedenswissenschaftlichen Weiterbildungsstudiengänge der Fernuniversität Hagen, 2008, S. 279–296
- Meier, Andreas: Politische Strömungen im modernen Islam. Hammer Verlag, Bonn 2002
- Nelles, Wilfried: Die Hellinger-Kontroverse. Fakten – Hintergründe – Klärstellungen. Herder, Freiburg 2005
- Pfeffer, Thomas: Das „zirkuläre Fragen“ als Forschungsmethode zur Luhmannschen Systemtheorie. 2. Aufl. Carl-Auer Verlag, Heidelberg, 2004

- Reinsdorf, Clara/Reisdorf, Paul (Hrsg.): Salam oder Dschihad? Islam und Islamismus aus friedenspolitischer Perspektive. Alibri Verlag, Aschaffenburg 2003
- Rosenberg, Marshall B.: Gewaltfreie Kommunikation – Aufrichtig und einfühlsam miteinander sprechen – Neue Wege in der Mediation und im Umgang mit Konflikten. Junfermann, Paderborn 2001
- Schlippe, Arist von/Schweitzer, Jochen: Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. 9. Aufl. Verlag Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 2003
- Schlötter, Peter: Vertraute Sprache und ihre Entdeckung. Carl-Auer-Systeme Verlag für Systemische Forschung, Heidelberg 2005
- Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden – Störungen und Klärungen – Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Rowohlt Verlag, Reinbek bei Hamburg 1981
- Schwarz, Friedhelm: Wenn das Reptil ins Lenkrad greift. Warum Gesellschaft, Wirtschaft und Politik nicht den Regeln der Vernunft gehorchen. Rowohlt Verlag, Reinbek bei Hamburg 2004
- Shazer, Steve de: Der Dreh. 9. Aufl. Carl-Auer Verlag, Heidelberg 2005
- Simon, Fritz: Tödliche Konflikte. Zur Selbstorganisation privater und öffentlicher Kriege. Carl-Auer Verlag, Heidelberg 2001
- Varga von Kibéd, Matthias/Sparrer, Insa: Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Grundformen Systemischer Strukturaufstellungen – für Querdenker und solche, die es werden wollen. 5., überarbeitete Aufl. Carl-Auer Verlag, Heidelberg 2005
- Volkan, Vamik; Das Versagen der Diplomatie. Zur Psychoanalyse nationaler, ethnischer und religiöser Konflikte. Psychosozial-Verlag, Gießen 1999
- Wasmuth, Ulrike C.: „Friedensforschung als Konfliktforschung. Zur Notwendigkeit einer Rückbesinnung auf den Konflikt als zentrale Kategorie“, in: AFB-Texte, Nr. 1/1992, S. 4 ff.

- Weber, Gunthard/Schmidt, Gunther/ Simon, Fritz B.: Aufstellungsarbeit revisited ... nach Hellinger? Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg 2005
- Wehr, Paul: Conflict Regulation. Boulder, CO: Westview 1979
- Welzer, Harald/Moller, Sabine/Tschuggnall, Karoline: Opa war kein Nazi: Nationalsozialismus und Holocaust im Familiengedächtnis. S. Fischer Verlag, Frankfurt/Main 2002
- Welzer, Harald (Hrsg.): Der Krieg der Erinnerung: Holocaust, Kollaboration und Widerstand im europäischen Gedächtnis. S. Fischer Verlag, Frankfurt/Main, 2007
- Wigberg, Håkan: „The Peace Research Movement“, in: Wiener Beiträge zur Geschichte der Neuzeit, Band 11, München 1984, S. 167
- Wils, Oliver/Hopp, Ulrike/Ropers, Norbert/Vimalarajah, Luxshi/Zunzer, Wolfram: The Systemic Approach to Conflict Transformation – Concept and Fields of Application, Berlin 2006

## Autorenangaben

**Tina Marie Blohm**, geboren 1979, studierte Internationale Beziehungen und Menschenrechte, seit 2008 Leiterin des FES-Büros Kabul.

**Marco de Carvalho**, geboren 1961, Arzt und Systemischer Berater in psychosomatisch-psychotherapeutischer Privatklinik Bad Zwischenahn, Tätigkeiten für FES seit 2006.

**Jörgen Klußmann**, geboren 1962, Journalist, Afrikanist, Politologe und Islamwissenschaftler, Systemischer Berater, Studienleiter für Europa-, Friedenspolitik und Dialog mit dem Islam an der Evangelischen Akademie im Rheinland, Tätigkeiten für FES seit 2001.

**Bahram Rahman**, geboren 1984, Arzt, war von 2008 bis 2009 Projektkoordinator der FES Afghanistan, ist Mitglied des FES Afghanistan Young Leader Forum. Er arbeitete mit verschiedenen internationalen Zeitungen zusammen, u. a. The Economist, Il Gironle, il Foglio und Panorama.





ISBN 978-3-86872-255-0

