

DIALOG UND DEESKALATION ENTSTEHEN DURCH MUSTERBRÜCHE



VON ANJA KÖSTLER

Echter Dialog führt in Beziehung und neue Räume. Er schafft Klarheit, verhindert unnötige Eskalation. Er wirkt unmittelbar deeskalierend. Im echten Dialog sind wir schneller und effizienter darin, lebbare Verabredungen auch bei gegensätzlichen Ausgangslagen zu finden.

Die meisten Anfragen nach Konfliktmanagement/Mediation starten ungefähr so: „Wir stecken fest!“ – „Hier ist etwas eskaliert – es braucht Deeskalation!“

Im Klartext heißt dies: Die eingespielte Art des Sprechens und die praktizierten Handlungsmuster bringen keine Klärung mehr. Sie produzieren oft sogar die nächste Eskalation. Dies spiegeln die Bezeichnungen der Eskalationsstufen¹ deutlich wider: 1. Verhärtung – 2. Debatte und Polemik – 3. Taten statt Worte – 4. Sorge um Images und Koalitionen ...

Die Erwartung der Auftraggeber ist meist: „Bring die Beteiligten zur Vernunft!“. Sind sie selbst Teil der Konflikte, heißt es: „Bring die **andere Seite** zur Vernunft!“ Davor gab es bereits Versuche von außen – durch andere Teammitglieder,

Führungskräfte, HR, ... Solche Appelle können keine deeskalierende Wirkung entfalten. Denn: In einem Konflikt mit Vernunft zu argumentieren oder die heftigen Emotionen zu beschwichtigen – und

damit für unsinnig zu erklären – erreicht die Beteiligten zunehmend nicht.

Deeskalation beginnt mit Dialog

Was ich in diesen Situationen in einem ersten Schritt „kultiviere“, ist die Herstellung eines

Raumes, in dem sich die durch den Konflikt verengten, „verarmten“ Funktionen unseres Bewusstseins wieder entspannen: **Wahrnehmen, Denken, Fühlen** und **Wollen** können sich dann aus den Untiefen der Eskalation befreien. Die Parteien werden Schritt für Schritt wieder weitsichtig, nachdenklich, mitfühlend, beweglich – statt blind, engstirnig, kaltherzig und stur zu bleiben. Je nach Eskalationsgrad² ist diese Aufgabe mehr oder weniger aufwändig – und zugleich der unverzichtbare Weg zur Deeskalation.

Es braucht dabei spezifische Qualitäten des Dialogs: in der Art des Zuhörens und in der Art des Sprechens.

Wie „funktioniert“ nun ein solcher „Dialog“?

Schon in der Wortherkunft aus dem Griechischen wird sichtbar: Im Dialog geht es um Beziehung, um Bezogenheit.



Die älteste Bedeutung von „logos“ umfasst ein Gefühl der Sammlung, der tieferen Beziehung und Beteiligung am Kontext. In späteren Jahrhunderten wurde „Logos“ verkürzt nur noch mit „Wort / Sinn“ übersetzt – eine deutliche Engführung der ursprünglichen Bedeutung hin zu Ratio und Sprechen und dem Weglassen von Beziehung und Zuhören.

¹Glasl, Friedrich (2022): Selbsthilfe in Konflikten. Bern/Stuttgart.

²Glasl, Friedrich (2020): Konfliktmanagement. Bern/Stuttgart.

³s. Isaacs, William (2010): Dialog als Kunst gemeinsam zu denken. Bergisch-Gladbach. S. 54 f.

weitsichtig, nachdenklich, mitfühlend, beweglich – statt blind, engstirnig, kaltherzig und stur

Dialog ist also etwas fundamental anderes als einander Worte und Sätze zuzurufen.

Otto Scharmer unterscheidet in seiner **Theory U**⁴ vier Level des Zuhörens und des Sprechens:

1. **Downloaden und Abspulen** – im eigenen Film bleiben: hören, was die eigenen Meinungen und Urteile zur Sache und zur Person bestätigt. Äußern, was ich schon immer gedacht habe, nur Opportunes zum Ausdruck bringen.
2. **Open Mind** – wahrnehmen und einbringen von Neuem: Facetten, Unterschiede, Unbekanntes. Der Fokus richtet sich auf eine echte Untersuchung aller Perspektiven.
3. **Open Heart** – aufnehmen mit der „Intelligenz des Herzens“, d.h. erspürend und einführend zuhören. Und sich selbst mit Tiefgang und Aufrichtigkeit einbringen.
4. **Open Will** – die eigenen Intentionen beiseitestellen, um „zu hören“ und auszusprechen, was es künftig wirklich braucht.

Die zweite und dritte Qualität ist unverzichtbar im Dialog. Kommt auch die vierte hinzu, entstehen Sternstunden – ganz neue Lösungen in die Zukunft. Doch die erste gilt es zu unterbrechen und den Beteiligten immer wieder aus diesen Mustern herauszuhelfen.

DIE 4 ARTEN DES ZUHÖRENS + DES SPRECHENS



Muster und Verhaftung in der Vergangenheit verhindern den Dialog

Gespräche bestehen häufig aus dem Äußern von Gedanken, die ich schon mit mir trage, ehe ich im Kontakt mit dem Anderen bin. Aus Gedanken, die sich in meinem Gedächtnis festgesetzt haben. Dies führt zum Austausch von bekanntem Wissen, hinter uns liegenden Erinnerungen und Überzeugungen, in denen sich unsere Erfahrungen und Erinnerungen zu Glaubenssätzen und Mustern verdichtet haben⁵ (= Downloaden und Abspulen).

Tauglich wäre dies, wenn es nur bekanntes Wissen braucht oder in Settings, in denen es ohne weitere Beziehungsnotwendigkeit um Selbstbehauptung geht, und jeder seiner Wege gehen kann. Doch in gemeinsamem Terrain bringt dies die andere Seite in Alarm-Modus. Die Folgen sind Fehlinterpretationen – im Glauben, man „sähe“ die Wahrheit. Im Konflikt-Stressmodus agieren Menschen ‚quick and dirty‘ aus dem Reptiliengehirn und entsprechende Angriffs- und Schutzhaltungen werden ohne Innehalten und ohne Einschalten des echten Nachdenkens abgespult.

Zuhören und Sprechen – zentrale Handlungen auf dem Weg zur Deeskalation

Dialog braucht den **Akt echten Zuhörens** und den klaren und **nicht-verletzenden Selbstausdruck** im Sprechen. Solches Zuhören heißt: Ich „suspendiere“ meine eigene Meinung, um die Sicht des Anderen zu begreifen. Zuvor muss man durch das Nadelöhr der eigenen Haltung: Ist wirklich der **Wille zur Klärung** da? Dann wird Deeskalation möglich.