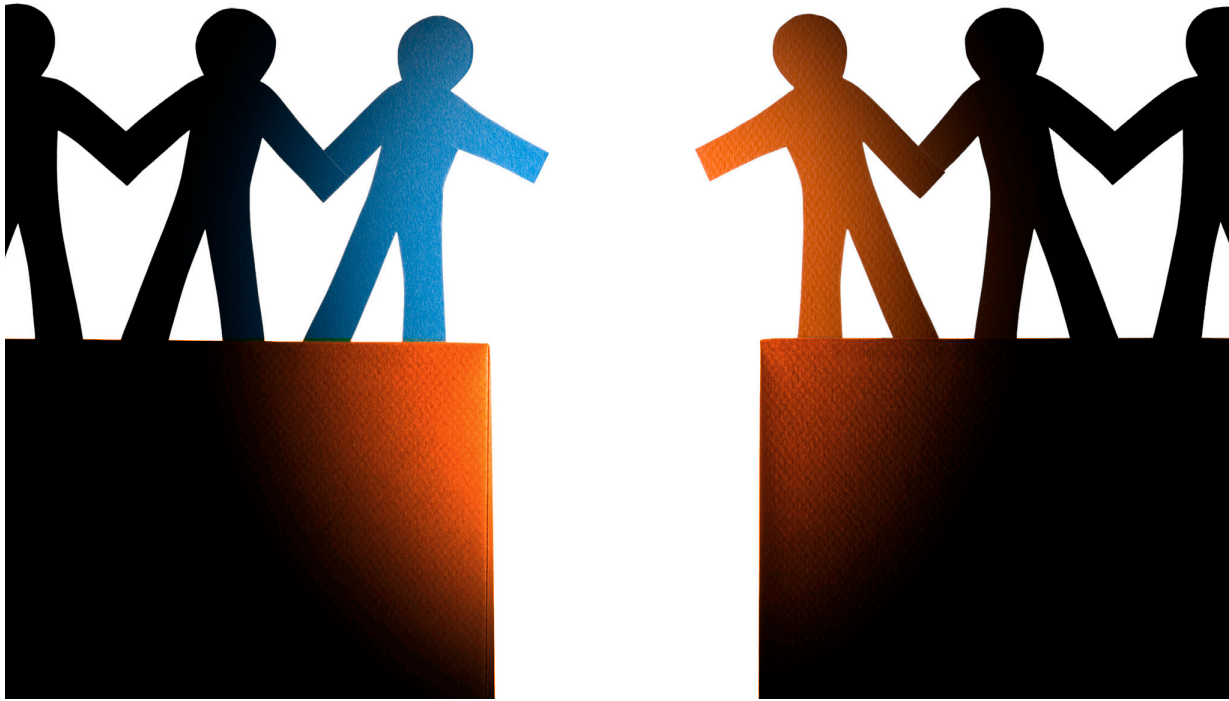


HEIDELBERGER
JAHRBÜCHER
ONLINE
Band 8 (2023)

Gesellschaft der Freunde
Universität Heidelberg e.V.



Krieg, Konflikt, Solidarität

Joachim Funke & Michael Wink (Hrsg.)

HEIDELBERG
UNIVERSITY PUBLISHING

Krieg als schlechte Form der Problemlösung

JOACHIM FUNKE

Psychologisches Institut, Universität Heidelberg

Zusammenfassung

Krieg, Konflikt, Solidarität: In der Psychologie sind das allesamt herausfordernde Themen – nicht nur dort. Dass Konflikte zu Kriegen eskalieren können, kommt vor – andere Konflikte deeskalieren. Woran liegt das? Auch wenn der Schwerpunkt dieses Kapitels auf Krieg und Konflikt liegt, soll wenigstens kurz das Thema „Solidarität“ gestreift werden, denn Kampf und Kooperation liegen in der Natur des Menschen nah beieinander.

1 Einführung

Das Thema „Krieg, Konflikt, Solidarität“ betont die dunkle (= Krieg) wie auch die helle Seite (= Solidarität) menschlichen Handelns. Der brutale russische Angriffskrieg, der am 24.2.2022 begonnen wurde, zeigt die Schrecken des Krieges ebenso wie auch die immense Hilfsbereitschaft für die Ukraine in der Folge. Was treibt Menschen in dem einen wie dem anderen Fall an?

Kriege als besonders extreme Formen von Konflikten können zwischen Nationen, ethnischen Gruppen oder religiösen Gruppen ausbrechen und können politische, ökonomische oder ideologische Motive haben. Konflikte können auch innerhalb eines Landes oder einer Gemeinschaft stattfinden. Die Folgen von Kriegen und Konflikten können für die Menschen, die davon betroffen sind, verheerend

sein, einschließlich Verlust von Leben, Zerstörung von Eigentum und Infrastruktur sowie langfristigen psychischen und emotionalen Auswirkungen. Es gibt Regeln und Übereinkommen, die den Umgang mit internationalen Konflikten und Kriegen regeln sollen, aber trotzdem gibt es viele Konflikte, die jedes Jahr weltweit stattfinden. Der Darwin'sche Gedanke vom „Kampf ums Dasein“ scheint essentiell zu sein.

Für mich als Problemlöseforscher steht der handlungsauslösende Konflikt – ein „komplexes Problem“ (z. B. Funke, 2006b) – im Zentrum und der resultierende Krieg als schlechte Form der Problemlösung am Ende. Gute Formen der Problemlösung führen zu Deeskalation und zum friedlichen Umgang miteinander. Ich werde darauf noch näher eingehen, aber auch ein paar Worte zur Psychologie der Hilfeleistung und der Solidarität verlieren. Doch zunächst soll das Thema „Konflikt“ behandelt werden.

2 Konflikte: Definition, Spielarten

Was ist ein Konflikt? Ein Konflikt ist eine Auseinandersetzung oder ein Streit zwischen zwei oder mehr Parteien, die unterschiedliche Interessen, Bedürfnisse, Wünsche oder Meinungen haben. Konflikte können zwischen Personen, Gruppen, Organisationen, Nationen oder sogar innerhalb von Gesellschaften entstehen. Sie können sich aus unterschiedlichen Überzeugungen, Werten, Bedürfnissen oder Zielen ergeben. Konflikte können auf verschiedene Arten gelöst werden, einschließlich Kompromissen, Verhandlungen, Mediation oder Gewalt. Die Lösung eines Konflikts hängt von vielen Faktoren ab, einschließlich der Art des Konflikts, der beteiligten Parteien und der verfügbaren Ressourcen und Optionen (siehe z. B. Sachse, 2017).

Es gibt viele *verschiedene Arten von Konflikten*, die auf unterschiedlichen Ebenen und in unterschiedlichen Kontexten auftreten können. Hier sind einige Beispiele:

1. Interpersonelle Konflikte: Konflikte zwischen Einzelpersonen, z. B. zwischen Freunden, Kollegen oder Familienmitgliedern.
2. Intragruppenkonflikte: Konflikte innerhalb einer Gruppe oder Organisation, z. B. Konflikte zwischen Abteilungen oder Teams.

3. Intergruppenkonflikte: Konflikte zwischen verschiedenen Gruppen, z. B. zwischen ethnischen Gruppen oder religiösen Gruppen.
4. Nationale Konflikte: Konflikte zwischen Nationen, z. B. Kriege, Grenzstreitigkeiten oder diplomatische Konflikte.
5. Wirtschaftliche Konflikte: Konflikte, die sich aus wirtschaftlichen Interessen ergeben, z. B. Konflikte zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern (streikende Gewerkschaftsmitglieder), Konflikte im Zusammenhang mit Handelsabkommen.
6. Umweltkonflikte: Konflikte, die sich aus den Auswirkungen von menschlichen Aktivitäten auf die Umwelt ergeben, z. B. Konflikte im Zusammenhang mit dem Abbau von Rohstoffen oder der Nutzung natürlicher Ressourcen.
7. Ideologische Konflikte: Konflikte, die sich aus unterschiedlichen Überzeugungen, Werten oder Ideologien ergeben, z. B. politische Konflikte oder religiöse Konflikte.

Diese Liste ist sicher nicht vollständig, und es kann viele Überschneidungen und Kombinationen geben. Aber man gewinnt schon einen Eindruck, dass Konflikte überall schlummern können, wo menschliche Interessen im Spiel sind. Nach Clark und Winegard (2020) sind Menschen evolutionär Mitglieder eines Stammes, der sich mit anderen Stämmen streiten muss. Stanovich (2021) sieht im „myside bias“ (der Voreingenommenheit von meiner Seite) die Wurzel von gesellschaftlichen Spaltungen.

Auch im Lebenslauf von einzelnen Menschen stoßen wir auf zahlreiche Möglichkeiten für Konflikte. Bei Ursula Lehr und Hans Thomae (1965) finden sich unter Verweis auf Ludwig Pongratz (1961) folgende Konflikte in der Entwicklung von Menschen: Konflikte des Kindesalters (Volitions- und Positionskonflikte), Konflikte des Jugendalters (Liberations- und Elektionskonflikte), Konflikte der Lebenshöhe (Ehe- und Berufskonflikte), Konflikte der Lebenswende und des Alters (ausgelöst durch Torschluss-, Leitwert-, und Bilanzkrisen). Über die individuelle Lebensspanne hinweg scheint es kaum konfliktfreie Abschnitte zu geben.

Kurt Lewin (1935, p. 88) beschreibt in seiner „Feldtheorie“ *drei verschiedene Konflikttypen* in Begriffen von Feldkräften: „*Conflict is defined psychologically as the opposition of approximately equally strong field forces. There are three basic cases of conflict, so far as driving forces are concerned.*“ Drei Typen von

Konflikten also: (1) der *Annäherungs-Annäherungs-Konflikt* (das Hin- und Hergerissen-Sein zwischen zwei attraktiven Zielen – kein echtes Problem, ausser für „Buridans Esel“, der sich nicht zwischen zwei Heuhaufen entscheiden kann und am Ende verhungert); (2) der *Meidungs-Meidungs-Konflikt* (die Wahl des kleineren Übels); (3) der *Annäherungs-Meidungs-Konflikt* (die Entscheidung für ein positives Ziel mit negativen Nebeneffekten – die sicherlich interessanteste Konfliktform; man geniesst die köstliche Schokolade und nimmt die vermutlich resultierende Gewichtszunahme in Kauf).

Der Konfliktforscher Robert Weimar (2006) macht noch auf drei methodisch unterschiedliche Zugänge in der modernen psychologischen Konfliktforschung aufmerksam: Er unterscheidet den phänomenologischen, den experimentalpsychologischen und den entscheidungstheoretischen Ansatz zur Erforschung von Konflikten. In diesem Beitrag wird allen drei Perspektiven Raum gegeben.

3 Krieg

Aber wie entsteht Krieg aus Konflikten? Dafür muss man Eskalationsstufen und Eskalationsdynamiken berücksichtigen (Baros & Jaeger, 2004; Horn, 2003). Hilfe hierzu findet man auch beim „Heidelberger Konfliktbarometer“ (siehe <https://hiik.de/konfliktbarometer/aktuelle-ausgabe/>), einer Gruppierung von Personen um den 2021 verstorbenen Politikwissenschaftler Frank Pfetsch (1936–2021), die sich um „Förderung, Verbreitung und Implementierung des Wissens um Entstehung, Verlauf und Beilegung inner- und zwischenstaatlicher politischer Konflikte“ kümmert und seit 1991 jährlich ein „Konfliktbarometer“ herausgibt, in dem die Dynamik und Entwicklung politischer Konflikte weltweit festgehalten wird. Die 30. Ausgabe aus dem Jahr 2021 fasst die damalige Lage wie folgt zusammen: „The global political conflict panorama in 2021 was marked by an ongoing high number of highly violent conflicts.“ Es werden für 2021 insgesamt 355 Konflikte weltweit aufgeführt. Dabei werden *fünf verschiedene Stufen der Konfliktintensität* unterschieden (vgl. Abb. 1): (1) Disput, (2) gewaltlose Krise, (3) gewaltsame Krise, (4) begrenzter Krieg, (5) Krieg (genauere Details zur Methodik des „Barometers“ finden sich in Heidelberg Institute for International Conflict Research, 2022).

Die Verteilung dieser 355 Konflikte auf einer Weltkarte zeigt Abb. 2, wobei die fünf eben genannten Intensitätsstufen durch farbliche Abstufungen markiert sind (je dunkler, umso konfliktreicher). Ein politischer Konflikt wird von den

THE CONCEPT OF CONFLICT INTENSITY

intensity level	terminology	level of violence	intensity class
1	dispute	non-violent conflicts	low intensity
2	non-violent crisis		
3	violent crisis	violent conflicts	medium intensity
4	limited war		
5	war		high intensity

Abbildung 1: Die fünf Stufen der Konfliktintensität in der Methodologie des „Heidelberger Konfliktbarometers“ (Quelle: Heidelberger Konfliktbarometer 2021).

Heidelberger Konfliktforschenden wie folgt definiert: „Ein *politischer Konflikt* ist eine Positionsdifferenz hinsichtlich gesamtgesellschaftlich relevanter Güter – den Konfliktgegenständen – zwischen mindestens zwei als durchsetzungsfähig wahrgenommenen direkt beteiligten Akteuren, die mittels beobachtbarer und aufeinander bezogener Konfliktmaßnahmen ausgetragen wird, welche außerhalb etablierter Regelungsverfahren liegen und eine staatliche Kernfunktion oder die völkerrechtliche Ordnung bedrohen oder eine solche Bedrohung in Aussicht stellen.“ (Quelle: <https://hiik.de/hiik/methodik/>).

Man erkennt in Abb. 2 eine Konzentration auf dem afrikanischen Kontinent, aber bis auf Australien sind alle Kontinente mehr oder weniger betroffen. Ein weltweites Phänomen also!

Wie ist „Krieg“ definiert? Bei Carl von Clausewitz (1832), dem Militärstrategen, dem wir Begriffe wie „Friktionen“ (gemeint sind damit unkalkulierbare Einflüsse auf geplante Aktionen) und „Nebel des Krieges“ (*fog of war*) verdanken, wird schönede gesagt: „Der Krieg ist nichts als ein erweiterter Zweikampf. ... *Der Krieg ist also ein Akt der Gewalt, um den Gegner zur Erfüllung unseres Willens zu zwingen.*“ (im Original kursiv).

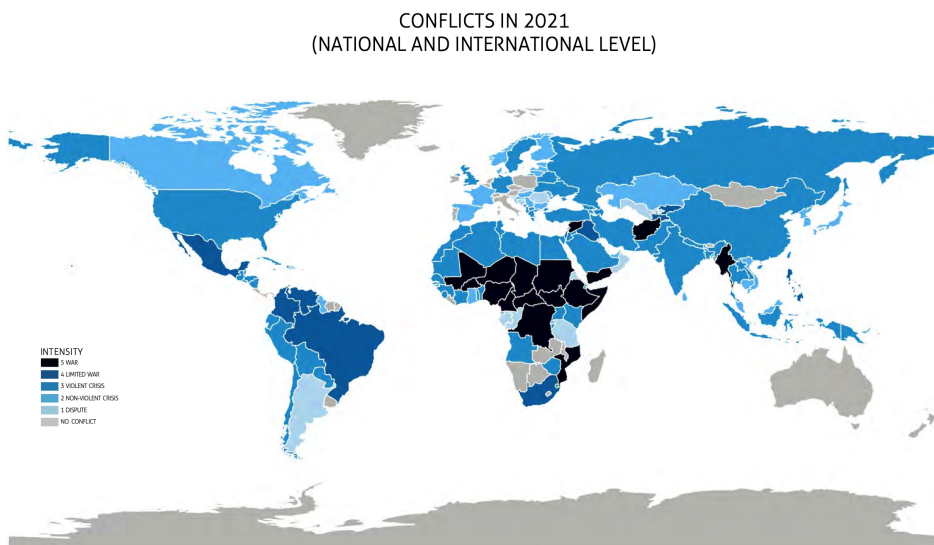


Abbildung 2: Verteilung von 355 Konflikten weltweit im Jahr 2021, fünf Intensitätsstufen sind durch farbliche Abstufungen markiert (je dunkler, umso konfliktreicher; Quelle: Heidelberger Konfliktbarometer 2021).

Im Beitrag des Friedensforschers Albert Fuchs (2004, p. 384), der Krieg als ein Kulturprodukt ansieht, heisst es: „Kriege sind definiert als organisierte und gesellschaftlich legitimierte gewaltförmige Auseinandersetzungen zwischen (politisch unabhängigen) Kollektiven unter Einsatz bewaffneter Kräfte“. Beim Archäologen Raimund Karl (2018, p. 51 kursiv) liest man: „Krieg ist die Austragung von Konflikten zwischen unterschiedlichen Gruppen von Menschen durch organisierte, kollektive Anwendung körperlicher Gewalt.“ In dieser Definition wird explizit auf vorangehende Konflikte Bezug genommen, was der Eskalationsdynamik (Baros & Jaeger, 2004) Rechnung trägt. Gewalt und Aggression kommen bei Tieren und Menschen immer wieder vor (eine Sammlung von Aufsätzen hierzu findet sich bei Funke, 2020; siehe auch Lorenz, 2004) – warum also sollen Kriege schlechte Formen der Problemlösung (Konfliktlösung) sein? Immerhin lässt das Völkerrecht „humanitäre Interventionen“ (der „gerechte“ Krieg als *ultima ratio*) zu, wenn es um die Beendigung schwerwiegender Menschenrechtsverletzungen (einer Regierung an der Bevölkerung oder aber zwischen Bevölkerungsgruppen) geht (zum „gerechten“ Krieg siehe Haspel & Sommer, 2004, p. 67ff.).

Der Evolutionsbiologe Michael Wink fasst in einem Beitrag aus dem Jahr 2020 den Stand der Forschung zum Thema „Gewalt“ wie folgt zusammen (S. 103): „Aus evolutionärer Perspektive entstanden wir Menschen aus einer Entwicklungslinie, in der es besonders viel Gewalt gibt. Das heißt von Natur aus hatte *Homo sapiens* eine ausgeprägte Prädisposition zur Gewalt. Dennoch zeigen alle Statistiken einen deutlichen Rückgang an tödlicher Gewalt in modernen Zivilisationen. Neben kulturellen Einflüssen könnte eine Selektion von eher friedfertigen und kooperativen Männern durch die Frauen, durch Damenwahl stattgefunden haben und vermutlich weiter stattfinden.“

Zur Beantwortung der Frage, ob Kriege Probleme lösen können, müssen wir einen Blick in die Psychologie des Problemlösens werfen (Überblicke z. B. bei: Betsch et al., 2011; Funke, 2006a).

4 Komplexe Probleme und deren Eigenschaften

Es gibt Ähnlichkeiten und Parallelen zwischen Problemen und Konflikten: Probleme sind dadurch charakterisiert, dass man ein angestrebtes Ziel nicht direkt erreichen kann und Hindernisse überwinden muss. Problemlösendes Denken und Handeln ist dann erforderlich (Funke, 2003). Ärger tritt flankierend auf. Tamara

Dembo (1931, S. 8) fragt sich, wie es zum Affekt des Ärgers kommt, und führt folgenden Aspekt an: „Man versucht ein Ziel zu erreichen, aber es wird trotz aller Bemühung nicht erreicht“ – ganz ähnlich zum Entstehen von Ärger wird interessanterweise der Begriff des Problems definiert: Man hat ein Ziel vor Augen und ein Hindernis steht im Weg, das die unmittelbare Zielerreichung verhindert (Betsch et al., 2011).¹

Es gibt einfache und komplexere Probleme. Während einfache Probleme häufig unkompliziert zu lösen sind (das Problem „keine Milch mehr im Kühlschrank“ lässt sich durch einen entsprechenden Einkauf normalerweise leicht lösen), handelt es sich bei komplexen Problemen (einige Beispiele: „Nahost-Problem“, „Klimawandel“, „Überalterung“) häufig um Ursachen von Konflikten. Komplexe Probleme sind durch folgende fünf Merkmale charakterisiert (vgl. auch Abb. 3): Komplexität, Dynamik, Intransparenz, Vernetztheit und Polytelie.

Am Beispiel des Russland-Kriegs illustriert: die Situation zeigt (1) Komplexität (es sind viele Interessen berührt; ganz Europa ist betroffen, eigentlich die ganze Welt), (2) Dynamik (der Status verändert sich fortlaufend, es gibt kaum Stillstand), (3) Intransparenz („nichts Genaues weiss man nicht“), (4) Vernetztheit (in der BRD spürt man plötzlich die Abhängigkeit vom russischen Gas; in Afrika vermisst man schmerzlich die ausbleibenden ukrainischen Getreidelieferungen) und (5) Polytelie (während Pazifisten ein Ende militärischer Aktionen fordern, verlangen andere vermehrte Rüstungslieferungen, um dem Angreifer ein deutliches Stopp-Signal zu senden). Die Polytelie führt zu Zielkonflikten, die man nur schwer lösen kann: Etwa das Dilemma westlicher Politiker, die einerseits der Ukraine militärische Hilfe versprechen („so viel und so lange wie nötig“), andererseits keine direkte Kriegsbeteiligung leisten wollen, um den Aggressor Putin nicht zu einem weiteren Angriff (gar mit Atomwaffen) zu provozieren.

Ähnlichkeiten und Parallelen zwischen Problemen und Konflikten sind unübersehbar. Also: Wie lassen sich komplexe Probleme normalerweise lösen? Die wichtigste Erkenntnis: Es gibt kein Patentrezept! Jedes komplexe Problem ist anders gelagert. Sowenig klare Vorschriften für die Lösung komplexer Probleme bestehen, so sehr lassen sich Fehler im Umgang mit komplexen, dynamischen und

¹ Die fast ausschließlich kognitiv orientierte Problemlösepsychologie hat sich wenig mit den Emotionen beim Problemlösen beschäftigt (aber siehe Barth & Funke, 2010; Dörner, 1993; Spring et al., 2005).

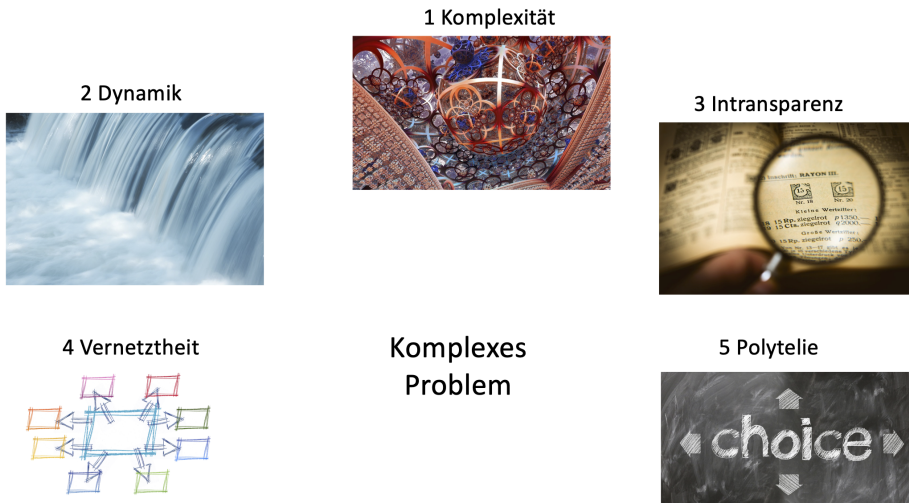


Abbildung 3: Die fünf Merkmale eines komplexen Problems (alle Illustrationen von Pixabay, <https://www.pixabay.com>).

unsicheren Situationen identifizieren (siehe etwa Dörner & Güss, 2022): Insgesamt 24 Fehler in sechs Phasen des Problemlösens (in idealtypischer Sequenz: 1: Problem-Identifikation; 2: Zielfindung; 3: Informationssammlung; 4: Ausarbeitung; 5: Entscheiden und Handeln; 6: bewertende Rückschau) werden identifiziert, die in Tabelle 1 aufgelistet sind. Ich kommentiere diese Liste nicht im Detail, aber empfehle eine gründliche Lektüre, da die dort benannten Fehler *überall* auftreten können.

Tabelle 4.1: Liste von 24 Fehlern in sechs Phasen des Problemlösens, jeweils mit einem Beispielzitat aus dem „lauten Denken“ ihrer Versuchspersonen und einer abstrakten Beschreibung (modifiziert nach Dörner & Güss, 2022, Table 2).

Phase	Fehler	Beispielzitat	Definition/Spezifikation
1 Problemerkennung	1.1 Realitätsverweigerung	„Was ich nicht weiß, macht mich nicht heiß!“	Vermeiden, schwierige Probleme zu erkennen und zu benennen
	1.2 Übergeneralisierung eines erfolgreichen Plans	„Was in der Vergangenheit funktioniert hat, wird auch in der Zukunft funktionieren!“	Übergeneralisierung eines erfolgreichen Plans aufgrund unzureichender Situationsanalyse und unzureichender Sammlung wichtiger Informationen
	1.3 Status-quo-Denken, keine Berücksichtigung zeitlicher Entwicklungen		Status-quo-Denken basiert ausschließlich auf der aktuellen Situation und berücksichtigt nicht die zeitliche Entwicklung
	1.4 Ungenaue Wahrnehmung	„Die Hauptrichtung ist ok!“	Die Wahrnehmung ist sehr allgemein und nicht detailliert; niedriges Auflösungs-niveau der Wahrnehmung.
2 Zieldefinition	2.1 Zieldefinition und Status-quo-Denken	„Es ist gut, so wie es ist!“	Ziele werden nur unter Berücksichtigung der aktuellen Situation entwickelt, nicht aber unter Berücksichtigung möglicher Veränderungen aufgrund der zeitlichen Entwicklung und möglicher langfristiger Auswirkungen von Handlungen.

Phase	Fehler	Beispielzitat	Definition/Spezifikation
	2.2 Sekundäre Ziele bestimmen das Handeln	„In dieser Stadt lebt der Bürgermeister. Er tut nichts für die Menschen. Soll das Haus doch brennen.“	Ziele können persönliche Erfahrungen und Werte widerspiegeln, und diese können sich direkt auf die Problemlösung auswirken.
3 Sammeln von Informationen	3.1 Verankerung	„Man muss alles wissen, bevor man handelt!“	Zu detaillierter Lösungsgrad der Informationsbeschaffung (<i>Analysis Paralysis</i>)
	3.2 Fehlinterpretation von Informationen	„Wenn sich nichts ändert, dann ist es nutzlos.“	Fehlinterpretation von Zahlen und Variablen und Nichtberücksichtigung von Ursachen und Folgen
	3.3 Wahrnehmungsabwehr in Teams	„Bleiben Sie bei Ihrer Handlung!“ oder „Sie sehen, was Sie sehen wollen!“	Verleugnung widersprüchlicher Informationen; dadurch werden widersprüchliche Informationen nicht berücksichtigt
4 Ausarbeitung und Vorhersage	4.1 Übergeneralisierende Schlussfolgerungen	„Weg ist weg!“	Extrapolieren ungenauer Urteile
	4.2 Fehlende Analyse der Problemursachen	„Wenn wir das Zeug nicht verkaufen können, sollten wir es nicht produzieren.“	Die Problemursachen werden nicht analysiert

Phase	Fehler	Beispielzitat	Definition/Spezifikation
	4.3 Nichtberücksichtigung der Verflechtung von Systemvariablen	„1000 sind genug!“	Bei der Analyse eines Problems werden die Variablen nicht als Teil eines Netzwerks von miteinander verbundenen Variablen betrachtet
	4.4 Falsche Kausalattribution	„Wir haben es, die Leute wollen es kaufen, aber wir verkaufen es nicht!?“	Falsche Kausalattribution eines Problems, weil zeitliche Entwicklungen nicht berücksichtigt wurden
	4.5 Zu stark vereinfachende Hypothese	„Wenn die Kunden es wirklich wollen, dann sind sie auch bereit, mehr dafür zu bezahlen!“	Entwicklung einer Hypothese ohne Berücksichtigung der vielen wichtigen Faktoren der Problemsituation
	4.6 Analogia Praecox	„Was die können, können wir auch!“	Verwendung einer Analogie, ohne die Bedingungen im Detail zu berücksichtigen
5 Planen und Handeln	5.1 Methodische Starrheit	„Rechnen ist immer gut!“	Einem festgelegten Verfahren folgen, ohne dessen Anwendbarkeit und mögliche Auswirkungen zu hinterfragen
	5.2 Schwierige Entscheidungen	„Wir schlagen Milchschokolade aus!“	Belastete Entscheidungen
	5.3 Vermeiden von Entscheidungen	„Schau, bevor du springst!“	Vermeiden und Hinauszögern von Entscheidungen

Phase	Fehler	Beispielzitat	Definition/Spezifikation
	5.4 Überplanung und Horizontalflug	„Mach doch einfach einen Plan ...“	Detaillierte Planung für einen kontrollierbaren Realitätsbereich, der für das Gesamtproblem nicht zentral ist
	5.5 Unterplanung und Aktionismus	„Wer wagt, gewinnt!“	Keine Planung der Gesamtstrategie und der Zieldefinitionen, sondern Engagement bei der taktischen Entscheidungsfindung
	5.6 Einseitige Strategie und fehlendes Multitasking	„First things first!“ Fokussierung auf nur einen Problemaspekt	
	5.7 Gruppenharmonie bestimmt Teamentscheidungen	„Einigkeit macht stark!“	Die Mehrheitsmeinung der Gruppe bestimmt die Entscheidungen
6 Evaluation	6.1 Selbstüberschätzung	„Bitterschokolade macht sich gut!“	Unrealistisch hohe Meinung über eigene Urteile kann zu einem Mangel an Problemanalyse führen
	6.2 Ballistisches Handeln	„Wir tun etwas!“	Handeln, ohne es zu modifizieren und ohne seine Auswirkungen zu kontrollieren

Wie Tab. 1 zeigt, gibt es zahlreiche Fehlermöglichkeiten in allen sechs Phasen einer Problembearbeitung. Die meisten der Fehler haben nach den Erhebungen von Dörner und Güss (2022) im Kontext computersimulierter Mikrowelten damit zu tun, dass Menschen Kompetenz demonstrieren und Unsicherheit vermeiden wollen. So kann es bereits in Phase 1 zu einer Realitätsverleugnung kommen, in Phase 2 zum „Status-Quo“-Denken, in Phase 3 zu Wahrnehmungsabwehr, in Phase 4 zu Simplifizierungen, in Phase 5 zu Über- oder Unter-Planungen und in Phase 6 zu Selbstüberschätzung.

Komplexe Probleme (nicht immer haben sie eine Lösung!) kann man (a) ergebnisoffen aussitzen, (b) auf den „richtigen“ Zeitpunkt (Krise, Kipp-Punkt) warten, (c) auf Zufälle hoffen (die glücklichen Momente, *serendipity*; siehe z. B. Roberts, 2018) oder (d) die Situation aktiv durch Interventionen (z. B. Verhandlungen) gestalten. Vertiefen möchte ich hier die Kunst des Verhandeln, wobei einerseits der Aspekt der Fairness interessiert, andererseits ein Phasenmodell Licht in die ablaufenden Verhandlungsprozesse bringen soll.

Das faire Verhandeln setzt Argumentationsintegrität (siehe z. B. Christmann et al., 2000) voraus – ein ethisches Konzept, das vier Merkmale unfaire Argumentation aufzählt, die angeben, welche Klassen von Sprechakten Verstöße gegen ein Integritätskriterium darstellen: fehlerhafte Argumente, unaufrichtige Beiträge, ungerechte Argumente und ungerechte Interaktionen. All dies ist bei Verhandlungen zu berücksichtigen.

Das integrative Phasenmodell der Verhandlungsführung (IPV) von Hüffmeier und Hertel (2012) sieht vier zeitlich aufeinander folgende Phasen (1: Vorbereitung; 2: Lösungsraum bestimmen; 3: Forderungen einbringen; 4: Abschluss), denen elf Leitfragen zugeordnet sind. Die vier idealtypischen Phasen und die jeweils zugehörigen Leitfragen sind in Abb. 4 veranschaulicht.

In der ersten Phase geht es vor allem darum, die beste Verhandlungsoption unabhängig von Verhandlungen zu bestimmen („best alternative to a negotiated agreement“, BATNA) – ein Plan B sozusagen, der eine „rote Linie“ beschreibt, hinter die man unter keinen Umständen zurückfallen will (die untere Grenze ist die „worst alternative to a negotiated agreement“, WATNA; alles zwischen BATNA

Phase 1: Die Vorbereitung auf die Verhandlung

Leitfrage 1: Sind meine eigenen Interessen in der Verhandlung unklar?

Leitfrage 2: Habe ich eine Alternative (BATNA) zur Verhandlung? (BATNA=“best alternative to a negotiated agreement“)

Leitfrage 3: Kann ich eine BATNA generieren?

Phase 2: Vergrößerung des Lösungsraums (*creating value*)

Leitfrage 4: Kann eine der Parteien weitere Verhandlungsgegenstände einbringen?

Leitfrage 5: Ist eine Integration der Interessen der Verhandlungspartner bereits möglich?

Leitfrage 6: Können andere kreative (integrative) Verhandlungslösungen identifiziert werden?

Phase 3: Forderungen in der Verhandlung (*claiming value*)

Leitfrage 7: Kann ich einen Anker (=ein erstes Angebot; J.F.) setzen?

Leitfrage 8: Kann ich einen Gegenanker setzen?

Phase 4: Der Verhandlungsabschluss

Leitfrage 9: Ist das erreichbare Verhandlungsergebnis besser als die BATNA?

Leitfrage 10: Ist der Nutzen einer Realisierung der BATNA auch unter Berücksichtigung der bestehenden Beziehung zur anderen Seite größer als der Nutzen, der sich durch die erreichbaren Verhandlungsergebnisse ergibt?

Leitfrage 11: Ist eine Nachverhandlung möglich?

Abbildung 4: Das integrative Phasenmodell der Verhandlungsführung (IPV) von Hüffmeier und Hertel (2012) mit vier zeitlich aufeinander folgenden Phasen, denen elf Leitfragen zugeordnet sind.

und WATNA wird „zone of possible agreement“, ZOPA, genannt – das ist der Verhandlungsspielraum²).

Die zweite Phase beschreibt die eigentliche Verhandlung mit einer möglichen Vergrößerung des Lösungsraums. Hier geht es darum, kreative Lösungsvorschläge zu machen (anstatt faule Kompromisse zu finden). Gemeinsamkeiten wie auch Unterschiede in den Interessen der Beteiligten werden deutlich.

In der dritten Phase geht es vor allem um die Verteilung von Ressourcen. Anker im Sinne erster Angebote von einer Seite und Gegenanker der Gegenseite rufen nach Zugeständnissen.

² Die Konzepte WATNA und ZOPA tauchen bei Hüffmeier und Hertel (2012) nicht auf, werden im Projektmanagement aber so genannt; sie sind hier zum besseren Verständnis hinzugefügt.

Phase 4 schließlich schliesst die Verhandlungen im Wechselspiel von Kooperation und Kooperation ab. Dabei ist von jeder Seite zu prüfen, ob das erzielte Ergebnis besser als BATNA ausfällt.

Was kann das Phasenmodell mit seinen Leitfragen bewirken? Erstens eine Integration der Forschungsergebnisse zum Thema Verhandlungen, im Sinne einer Heuristik für die Einordnung von Forschungsergebnissen bzw. Forschungsthemen. Zweitens kann es die praktische Durchführung und Optimierung von Verhandlungen ermöglichen.

Dass im Krieg „Friktionen“ (Clausewitz, 1832) auftreten und somit die Vorausplanung erschwert wird, wusste bereits der russische Schriftsteller Leo Tolstoi (Tolstoi, 1868) in seinem Roman „Krieg und Frieden“ zu berichten (nach Dörner & Funke, 2017, S. 7). Im Vorfeld der Schlacht von Borodino³ erklärt Fürst Andrei Bolkonski seinem Freund Pierre das Konzept des Krieges. Pierre erwartet, dass der Krieg einem Schachspiel ähnelt: Man positioniert die Truppen und versucht, den Gegner zu besiegen, indem man sie in verschiedene Richtungen bewegt.

„Weit gefehlt!“, antwortet Andrei. „Beim Schach kennt man den Springer und seine Züge, man kennt den Bauern und seine Kampfkraft. Im Krieg hingegen ist ein Bataillon manchmal stärker als eine Division und manchmal schwächer als eine Kompanie; alles hängt von Umständen ab, die man nie kennen kann. Im Krieg kennt man die Position des Gegners nicht; manches kann man vielleicht beobachten, manches muss man erraten (aber das hängt von den eigenen Fähigkeiten ab!) und vieles kann man nicht einmal erraten. Beim Schach kann man alle möglichen Züge des Gegners sehen. Im Krieg ist das unmöglich. Wenn Sie sich für einen Angriff entscheiden, können Sie nicht wissen, ob die notwendigen Bedingungen für einen Erfolg erfüllt sind. Oftmals können Sie nicht einmal wissen, ob Ihre Truppen Ihre Befehle befolgen werden...“ (Tolstoi, 1868).

³ Wikipedia-Stichwort „Schlacht bei Borodino“: „Die Schlacht bei Borodino war eine Schlacht des napoleonischen Russlandfeldzuges. Am 7. September 1812 lieferten sich bei Borodino die von Napoleon geführte französische Grande Armée und die russische Armee unter General Kutusow eine der blutigsten Schlachten des 19. Jahrhunderts.“

Im Grunde genommen ist Krieg durch ein hohes Maß an Unsicherheit gekennzeichnet. Ein guter Befehlshaber (oder Politiker) kann das, was er sieht, ergänzen, die Lücken versuchsweise ausfüllen – und zwar nicht nur durch logische Schlussfolgerungen, sondern auch durch intelligente Überbrückung von Lücken. Ein schlechter Befehlshaber extrapoliert aus dem, was er sieht, und kommt so zu falschen Schlussfolgerungen. Krieg ist eben doch eine völlig anders gelagerte, wesentlich dynamischer und stärker intransparente Problemsituation, als es das Schachspiel darstellt.

Dank der Fortschritte mustererkennender KI taucht natürlich die Frage auf, ob Konflikte vorhersehbar sind. KI-basierte Konfliktvorhersagen sind noch nicht erfolgreich. Philip Tetlock und Dan Gardner (2015) haben im „Good Judgment Project“ Zehntausende von Menschen gebeten, globale Ereignisse vorherzusagen. Einige der Freiwilligen haben sich als erstaunlich gute Prognostiker erwiesen. Sie haben andere Benchmarks, Konkurrenten und Prognosemärkte übertroffen. Sie haben sogar das kollektive Urteil von Geheimdienst-Analysten mit Zugang zu geheimen Informationen übertroffen. Sie sind „Superprognostiker“. Das bedeutet: Für gute Prognosen sind keine leistungsstarken Computer oder geheimen Methoden erforderlich. Es geht darum, Beweise aus einer Vielzahl von Quellen zu sammeln, probabilistisch zu denken, in Teams zu arbeiten, den Überblick zu behalten und bereit zu sein, Fehler zuzugeben und den Kurs zu ändern. Damit wären prinzipiell auch Konflikte auf internationaler Ebene vorhersagbar, vorausgesetzt man hört auf diese Prognostiker. Ich halte es mehr mit dem Spruch von Laotse, der aus dem Taoismus stammen soll: „Wer Wissen hat, sagt nichts voraus. Diejenigen, die vorhersagen, haben kein Wissen.“

Manchmal hilft die Aufarbeitung der Vergangenheit bei der Suche nach vorhersehbaren Konflikten. Ein vergleichsweise neues Konzept ist das der „Konfliktarchäologie“ (zur Einführung siehe Roymans & Fernández-Götz, 2018). Dort heisst es zum Begriff der Konfliktarchäologie: „Kriegsführung und kollektive Gewalt sind prominente Themen, die von einer breiten Palette an Disziplinen untersucht werden: Geschichte, Soziologie, Anthropologie, Psychologie und Philosophie. Diesen Disziplinen kann die Archäologie hinzugefügt werden, die ihren eigenen Beitrag zur Erforschung des Krieges leisten kann, insbesondere durch die Fokussierung auf die Materialität von Konflikt und auf langfristige Entwicklungen von der Vorgeschichte bis in die Neuzeit.“ (Roymans & Fernández-Götz, 2018, p. 11). In den letzten zwei Jahrzehnten ist hier ein junges Forschungsfeld entstanden,

das einen tiefen Blick in die konflikthafte Vergangenheit erlaubt (auch in unserer Region Rhein-Neckar: Ludwig & Scheschkewitz, 2022). Über archäologische Evidenzen für zwischenmenschliche Gewalttaten berichtet Raimund Karl (2018).

5 Solidarität

Auch wenn der Schwerpunkt dieses Kapitels auf Krieg und Konflikt liegt, soll wenigstens kurz das Thema „Solidarität“ gestreift werden. Es ist beeindruckend, wie schnell und wie umfangreich etwa beim russischen Angriffskrieg auf die Ukraine Hilfe auf allen Ebenen für die Angegriffenen organisiert wurde. Solidarität hängt eng mit Gerechtigkeitsempfinden zusammen.

Ein bestechendes Merkmal eines als „ungerecht“ angesehenen Konflikts ist die einsetzende Solidarität mit der ungerecht behandelten Konfliktpartei. Im Kampf „David gegen Goliath“ steht man schnell auf Seiten des Schwächeren (siehe auch Gladwell, 2015). Hier tritt ein Gerechtigkeitsempfinden (Baumert & Schmitt, 2016) zu Tage, das in der Psychologie auch als „Glaube an eine gerechte Welt“ bezeichnet wird („belief in a just world“; Lerner & Montada, 1998). Beim bundesdeutschen Ost-West-Vergleich kommen Ockenfels und Weimann (1999) in einer gut kontrollierten Studie anhand von Experimenten zu öffentlichen Gütern und Solidarität zu dem Schluss, dass das Kooperations- und Solidaritätsverhalten stark von unterschiedlichen kulturspezifischen Normen abhängt, die aus der gegensätzlichen Wirtschafts- und Sozialgeschichte der beiden Teile Deutschlands resultieren.

Solidarität zwischen den Generationen: Das war ein wichtiges Thema in den Anfangszeiten der COVID19-Pandemie. Trotz vielfältiger Bemühungen zur Bekämpfung von Altersdiskriminierung und zur Förderung der Solidarität zwischen den Generationen sahen Ayalon et al. (2020) im Zuge der Pandemie ein weltweites und umfassendes Auftreten von Altersdiskriminierung und eine Spaltung zwischen den Generationen. Sie befürchteten, dass es zu Konflikten zwischen den Gruppen kommt und gaben daher einige Empfehlungen, die bei der Bewältigung der aktuellen Pandemie hilfreich sein können, wie z. B. ein Plädoyer gegen Altersgrenzen bei der Risikobewertung, die Betonung von Risikofaktoren, das Aufzeigen der Folgen von körperlicher Distanzierung („physical distancing“) und die gezielte Beeinflussung des öffentlichen Diskurses.

In Hinblick auf Freiwilligen-Engagement und das Entstehen zahlreicher Non-profit-Organisationen schreibt der Sozialpsychologe Hans-Werner Bierhoff (2013, p. 173) in Anlehnung an den Soziologen Ulrich Beck, dass „das Potenzial der Solidarität in unserer Gesellschaft noch längst nicht ausgeschöpft“ sei. Das lässt Raum für Hoffnung.

6 Abschluss

Krieg, Konflikt, Solidarität: wahrlich keine einfachen Themen! Umso deutlicher wird sichtbar, dass dieser Themenkomplex nur multidisziplinär erkundet werden kann. Keine Disziplin kann ein Monopol darauf erheben. Die Ubiquität von Fehlentscheidungen macht kritisches Denken notwendig. Die Kunst der Verhandlung muss gelehrt und gelernt werden, wenn sinnvolle Kompromisse in Situationen mit polytelischen Zielstrukturen gefunden werden sollen. Dass Kriege als schlechte Form einer Problemlösung bezeichnet wurden, dürfte nachvollziehbar geworden sein, ebenso dass Solidarität unter Menschen eine hoffnungsvolle Alternative zu konflikthaftem Verhalten ist.

Danksagung. Ich bedanke mich bei Dr. Marlene Endepohls (Heidelberg) für wertvolle Kommentare zu einer Vorfassung dieses Beitrags.

Referenzen

- Ayalon, L., Chasteen, A., Diehl, M., Levy, B., Neupert, S. D., Rothermund, K., Tesch-Römer, C., & Wahl, H.-W. (2020). Aging in times of the COVID-19 pandemic: Avoiding ageism and fostering intergenerational solidarity. *The Journals of Gerontology: Series B*, 75(5), e49–e52. <https://doi.org/10.1093/geronb/gbaa051>
- Baros, W., & Jaeger, S. (2004). Eskalationsdynamik und Konfliktbearbeitung. In G. Sommer & A. Fuchs (Hrsg.), *Krieg und Frieden: Handbuch der Konflikt- und Friedenspsychologie* (pp. 222–234). Beltz. <https://www.nomos-elibrary.de/index.php?doi=10.5771/2193-0147-2014-3-190>
- Barth, C. M., & Funke, J. (2010). Negative affective environments improve complex solving performance. *Cognition & Emotion*, 24(7), 1259–1268. <https://doi.org/10.1080/02699930903223766>
- Baumert, A., & Schmitt, M. (2016). Justice sensitivity. In C. Sabbagh & M. Schmitt (Eds.), *Handbook of Social Justice Theory and Research* (pp. 161–80). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4939-3216-0_9

- Betsch, T., Funke, J., & Plessner, H. (2011). *Denken—Urteilen, Entscheiden, Problemlösen*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-12474-7>
- Bierhoff, H.-W. (2013). Solidarität im Zeitalter der Globalisierung. In L. Billmann & J. Held (Hrsg.), *Solidarität in der Krise* (pp. 161–176). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-00912-0_8
- Christmann, U., Mischo, C., & Groeben, N. (2000). Components of the evaluation of integrity violations in argumentative discussions: Relevant factors and their relationships. *Journal of Language and Social Psychology, 19*, 315–341.
- Clark, C. J., & Winegard, B. M. (2020). Tribalism in war and peace: The nature and evolution of ideological epistemology and its significance for modern social science. *Psychological Inquiry, 31*(1), 1–22. <https://doi.org/10.1080/1047840X.2020.1721233>
- Clausewitz, C. von (1832). *Vom Kriege*. Dämmler.
- Dörner, D. (1993). Wissen, Emotionen und Handlungsregulation oder Die Vernunft der Gefühle. *Zeitschrift für Psychologie, 201*, 167–202.
- Dörner, D., & Funke, J. (2017). Complex problem solving: What it is and what it is not. *Frontiers in Psychology, 8*(1153), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01153>
- Dörner, D., & Güss, C. D. (2022). Human error in complex problem solving and dynamic decision making: A taxonomy of 24 errors and a theory. *Computers in Human Behavior Reports, 7*, 100222. <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2022.100222>
- Fuchs, A. (2004). Kultur und Krieg. In G. Sommer & A. Fuchs (Hrsg.), *Krieg und Frieden: Handbuch der Konflikt- und Friedenspsychologie* (pp. 383–396). Beltz.
- Funke, J. (2003). *Problemlösendes Denken*. Kohlhammer. <https://doi.org/10.1024/1016-264X.15.4.313>
- Funke, J. (2006a). *Denken und Problemlösen* (=Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich C: Theorie und Forschung, Serie II: Kognition, Band 8). Hogrefe.
- Funke, J. (2006b). Lösen komplexer Probleme. In J. Funke & P. A. Frensch (Hrsg.), *Handbuch der Allgemeinen Psychologie—Kognition* (pp. 439–445). Hogrefe.
- Funke, J. (Hg.). (2020). *Aggression. Studium Generale*. Heidelberg University Publishing. <https://doi.org/10.17885/heiup.studg.2020.1>
- Gladwell, M. (2015). *David und Goliath. Die Kunst, Übermächtige zu bezwingen*. Piper.
- Haspel, M., & Sommer, G. (2004). Menschenrechte und Friedensethik. In G. Sommer & A. Fuchs (Hrsg.), *Krieg und Frieden: Handbuch der Konflikt- und Friedenspsychologie* (pp. 57–75). Beltz.
- Heidelberg Institute for International Conflict Research. (2022). *Conflict Barometer 2021*. https://hiik.de/wp-content/uploads/2022/10/CoBa_2021_03.pdf

- Horn, G. (2003). Eskalation und Deeskalation in Krisen. In S. Strohschneider (Hrsg.), *Entscheiden in kritischen Situationen* (pp. 3–12). Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Hüffmeier, J., & Hertel, G. (2012). Erfolgreich verhandeln: Das integrative Phasenmodell der Verhandlungsführung / Successful negotiation: The integrative phase model of conflict management. *Psychologische Rundschau*, *63*, 145–159. <https://doi.org/10.1026/0033-3042/a000127>
- Karl, R. (2018). Jenseits von Krieg und Frieden. Kann man Krieg und Frieden in der Urgeschichte archäologisch identifizieren? *Mitteilungen der Anthropologischen Gesellschaft in Wien*, *148*, 49–73.
- Lehr, U., & Thomae, H. (1965). *Konflikt, seelische Belastung und Lebensalter*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-98530-9>
- Lerner, M. J., & Montada, L. (1998). An overview: Advances in Belief in a Just World. Theory and methods. In L. Montada & M. J. Lerner (Eds.), *Responses to victimizations and belief in a just world* (pp. 1–8). Plenum Press.
- Lewin, K. (1935). *A dynamic theory of personality. Selected papers*. McGraw-Hill.
- Lorenz, K. (2004). *Das sogenannte Böse. Zur Naturgeschichte der Aggression*. Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Ludwig, R., & Scheschkewitz, J. (Hrsg.). (2022). Krieg und Frieden. *Konfliktarchäologie an Rhein und Neckar* (Vol. 87).
- Ockenfels, A., & Weimann, J. (1999). Types and patterns: An experimental East-West-German comparison of cooperation and solidarity. *Journal of Public Economics*, *71*(2), 275–287. [https://doi.org/10.1016/S0047-2727\(98\)00072-3](https://doi.org/10.1016/S0047-2727(98)00072-3)
- Pongratz, L. J. (1961). *Psychologie menschlicher Konflikte: Phänomenologie und Theorie*. Verlag für Psychologie.
- Roberts, R. M. (2018). *Serendipity. Accidental discoveries*. Wiley.
- Roymans, N., & Fernández-Götz, M. (2018). Konfliktarchäologie: Eine theoretisch-methodische Einführung. *Mitteilungen der Anthropologischen Gesellschaft in Wien*, *148*, 11–28.
- Sachse, R. (2017). *Konflikt und Streit*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-49864-4>
- Sommer, G., & Fuchs, A. (Hrsg.). (2004). *Krieg und Frieden: Handbuch der Konflikt- und Friedenspsychologie*. Beltz. <http://archiv.ub.uni-marburg.de/es/2013/0003/pdf/kuf.pdf>
- Spering, M., Wagener, D., & Funke, J. (2005). The role of emotions in complex problem solving. *Cognition & Emotion*, *19*(8), 1252–1261. <https://doi.org/10.1080/0269930500304886>

- Stanovich, K. E. (2021). *The bias that divides us: The science and politics of myside thinking*. MIT Press.
- Tetlock, P. E., & Gardner, D. (2015). *Superforecasting: The art and science of prediction*. Crown Publishers.
- Tolstoi, L. N. (1868). *Krieg und Frieden*. Moskau.
- Weimar, R. (2006). *Konflikt und Entscheidung* [Dissertation, Universität Heidelberg]. <http://www.ub.uni-heidelberg.de/archiv/7015>
- Wink, M. (2020). Gewalt in der Natur. In J. Funke (Hrsg.), *Aggression. Studium Generale* (S. 85–104). Heidelberg University Publishing. <https://heiup.uni-heidelberg.de/journals/index.php/generale/article/view/24139>

Über den Autor

Joachim Funke (geb. 1953 in Düsseldorf) ist seit 1997 Professor für Allgemeine und Theoretische Psychologie am Psychologischen Institut der Universität Heidelberg. Promoviert wurde er 1984 an der Universität Trier. Im Jahr 1990 habilitierte er sich an der Universität Bonn. Funke war Gastprofessor an verschiedenen Universitäten, darunter Fribourg (Schweiz), Melbourne (Australien), Nanjing (China) und Szeged (Ungarn). Seine primären Forschungsinteressen liegen im Bereich von Denken, Kreativität und Problemlösen. Seine Forschungsideen wurden unter anderem von der Deutschen Forschungsgemeinschaft, von verschiedenen Bundesministerien und von der Europäischen Union finanziell unterstützt. Funke hat zahlreiche Artikel in internationalen Fachzeitschriften veröffentlicht, Kapitel zu Fachbüchern beigetragen und eigene Bücher herausgegeben und veröffentlicht.

Von 2010 bis 2014 war er Vorsitzender der Internationalen Expertenkommission für Problemlösen im Rahmen der weltweiten PISA-Studien der OECD. Auf ihn geht ein Wechsel im Verständnis von Problemlösen zurück, der die Perspektive von statischen zu dynamischen Problemlöseaktivitäten verschiebt. Von der ungarischen Universität Szeged wurde ihm 2015 für seine Verdienste um die computerbasierte Erfassung von Problemlöseprozessen der Titel eines Ehrendoktors verliehen. Von Oktober 2011 bis März 2019 war Funke Sprecher des Akademischen Senats der Universität. Im April 2019 hat sein aktiver Ruhestand begonnen.

Korrespondenzadresse:

Prof. Dr. Dr. h.c. Joachim Funke (<https://orcid.org/0000-0001-9129-2659>)

Universität Heidelberg

Psychologisches Institut

Hauptstr. 47–51

69117 Heidelberg, Germany

E-Mail: joachim.funke@psychologie.uni-heidelberg.de

Homepage: <https://www.psychologie.uni-heidelberg.de/person/joachim-funke>