

UNIVERSITÄT BASEL
Institut für Soziologie
Petersgraben 27
CH - 4051 Basel

Nachdiplomstudium (NDS)
Interdisziplinäre Konfliktanalyse und Konfliktbewältigung
2009/2010

Das Menschen-Mögliche im Umgang mit Konflikten

Ein Beitrag zu den Möglichkeiten und Grenzen von unternehmensinternem
Konfliktmanagement

Diplomarbeit von Sabine Künzi
Februar 2010

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Abstract	4
Einleitung	5
1. Ein analytisches Instrument fürs „Konfliktmanagement“ im Betrieb	7
1.1 Das „Oltner-Modell“ der Konfliktanalyse und Konfliktlösung	7
1.2 Erfahrungen mit dem „Oltner-Modell“	12
1.3 Fragestellung	13
2. Funktionen des menschlichen Gehirns	16
2.1 Gefühl, Bedürfnis, Affekt, Emotion	18
2.2 Verstand, Intelligenz, Vernunft, Ich-Bewusstsein	24
2.3 Persönlichkeit	26
2.4 Spiegelneurone	32
2.5 Fazit	35
3. Schlussfolgerungen	37
3.1 Anwendung der im Hauptteil geschilderten Wissensbausteine im "Oltner Modell" der Konfliktanalyse und Konfliktlösung	42
4. Erklärung	47
5. Literatur	48

*„Will der Mensch wissen, wer er ist, muss er sein Gehirn verstehen lernen.“
(Precht 2007: 60)*

Vorwort

Ich danke meinen Kolleginnen und Kollegen des Jahrgangs 2009/2010 im Nachdiplomstudium "Interdisziplinäre Konfliktanalyse und Konfliktbewältigung", Prof. Dr. Ueli Mäder, dipl. Ing. Susanne Wyder und den Referentinnen und Referenten für eine wunderbare, intensive und anregende Zeit des Austauschs, der Diskussionen und des gemeinsamen Denkens.

Ich danke meinen Kollegen Peter Friedrich, Prof. Dr. Ruedi Nützi und Dr. Albert Vollmer. Sie haben vor einigen Jahren gemeinsam mit mir das „Oltner-Modell“ der Konfliktanalyse und Konfliktlösung entworfen. In unseren damaligen Gesprächen, aufgrund weiterführender Forschung von Albert Vollmer und während unseren gemeinsam durchgeführten Seminaren „Konfliktmanagement“ und „Einstieg in eine erste Führungsrolle – was nun?“ an der Fachhochschule Nordwestschweiz sind bereits entscheidende Fragen der vorliegenden Arbeit entstanden.

Ich danke der Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz, die mir im Jahr 2009 ein Sabbatical gewährt und damit die nötige Zeit für eine Vertiefung in das Thema ermöglicht hat.

Abstract

Unternehmen und Organisationen stehen zur Bearbeitung ihrer Konflikte ohne professionelle, externe Unterstützung durch Mediatoren oder Mediatorinnen unterschiedliche Instrumente zur Verfügung. Das von einem interdisziplinären Team der Fachhochschule Nordwestschweiz entwickelte „Oltner Modell zur Konfliktanalyse und Konfliktlösung“ ist ein solches Instrument. In Schulungen können Teilnehmende ihre eingebrachten eigenen, realen Fälle anhand des „Oltner Modells“ gut bearbeiten; auf der Basis sorgfältiger Analysen werden in den Beratungsgruppen Lösungen gefunden. Nachfragen ergeben dann allerdings nicht selten ein für die Realität anderes Bild: Offenbar ist es schwierig, das „Oltner Modell“ ausserhalb der Schulung, in der Wirklichkeit des betrieblichen Konfliktalltags einzusetzen.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, das „Oltner Modell der Konfliktanalyse und Konfliktlösung“ in seiner Anwendung zu kommentieren und so zu ergänzen, dass es in der Realität innerbetrieblicher Konfliktbearbeitung besser funktionieren kann. Den im Unternehmen mit der Bearbeitung eigener Konflikte betrauten Menschen soll ergänzendes Wissen zur Verfügung gestellt werden, das es ihnen ermöglicht, sich selber und damit auch andere in ihren Haltungen, ihrem Fühlen, Denken und Handeln und schliesslich in ihrem Agieren im Konflikt besser zu verstehen.

Ich präsentiere und diskutiere wissenschaftliche Beiträge zum Funktionieren des menschlichen Wahrnehmens, Fühlens, Denkens und Handelns. Besondere Wichtigkeit kommt dabei der Hirnforschung zu, welche sich der Entstehung von Persönlichkeit und damit den Rollen und dem Zusammenhang von Emotion und Vernunft sowie der Fähigkeit des Fremdbewusstseins durch Einfühlung widmet.

Das fast ausschliesslich auf rationaler Analyse und logischen Lösungsschritten basierende „Oltner Modell der Konfliktanalyse und Konfliktlösung“ lässt entscheidende anthropologische, biologisch-neurologische und philosophische Voraussetzungen aussen vor. Damit Menschen mit dem Instrument gut arbeiten können, braucht es einen Kommentar zur Anwendung und Ergänzungen in einzelnen seiner Schritte. Neben das Systemische muss explizit das Psychologische treten.

Einleitung

Es sprechen viele gute Gründe dafür, die in Unternehmen und Organisationen vorhandenen Konflikte konstruktiv, sozialverträglich und kostenbewusst zu bearbeiten – so lange es möglich ist durch Mitarbeitende des Unternehmens bzw. Mitglieder der Organisation selber und nicht durch externe Mediatorinnen und Mediatoren. Friedrich Glasl hat dafür das Konzept der „Selbsthilfe“ und der „Nachbarschaftshilfe“ vorgeschlagen (1998: 131): Geeignete Angehörige eines Unternehmens oder einer Organisation bearbeiten Konflikte auf den von Glasl benannten ersten drei Eskalationsstufen (Verhärtung, Debatte/Polemik, Taten statt Worte) selber und versuchen sie zu lösen. Erst auf späteren und heftigeren Eskalationsstufen ist es dann sinnvoll und laut Glasl auch notwendig, externe Fachleute beizuziehen (vgl. Glasl 1998: 129 f.). Unternehmen und Organisationen können auf diese Weise einerseits Honorare sparen, andererseits die eigenen unvermeidlichen und nötigen Konflikte konstruktiv selber bearbeiten und dafür interne Personen in einer sinnvollen Aufgabe einsetzen. Das grosse Entwicklungspotential für interne „Konfliktlotsen“ (Monia Ben Larbi in: von Sinner 2005: 319) und der damit verbundene, auch langfristige Gewinn für das Unternehmen – nicht nur, aber auch in Krisenzeiten – ist damit noch gar nicht angesprochen.

Es existieren – zum Beispiel im von einem interdisziplinären Team an der Fachhochschule Nordwestschweiz entwickelten „Oltner-Modell“ der Konfliktanalyse und Konfliktlösung¹ – methodisch durchdachte und gleichzeitig sehr praxisorientierte Prozesse², mit denen geeignete und gewillte Mitarbeitende eines oder mehrerer Teams, einer oder mehrerer Abteilungen, einer oder mehrerer Organisationseinheiten oder gar mehrerer Unternehmen Konflikte bearbeiten können. Solche Prozesse funktionieren in Schulungen meist gut. In der Regel gehen die Kursteilnehmenden nach ein bis zwei Tagen Training zufrieden nachhause und geben Konfliktbearbeitungsprozessen wie dem „Oltner-Modell“ gute Umsetzungschancen.

Nachfragen bei den Schulungsteilnehmenden ergeben dann allerdings, dass das „Oltner-Modell“ (und wohl auch andere Prozesse der Konfliktanalyse und -lösung) in der betrieblichen Realität eher selten ebenso gut funktioniert wie in der Übung.

Was fehlt? Was brauchen die Menschen noch zusätzlich an Wissen und Fähigkeiten, damit sie ihre eigenen betrieblichen und organisatorischen Konflikte selber konstruktiv,

¹ Als Seminarskript zusammengefasst durch Friedrich, Peter; Künzi, Sabine; Nützi, Ruedi; Vollmer, Albert (1999): Das „Oltner-Modell“ der Konfliktanalyse und Konfliktlösung. Unveröffentlichtes Typoskript.

² Vgl. zum Beispiel auch den Konfliktbearbeitungsprozess bei Beck (2006: 81 ff. und 79).

erfinderisch, offen und angstfrei bearbeiten könnten? Was brauchen auch die Führungskräfte an Wissen und Fähigkeiten, um die mittlerweile flächendeckend angekommene Idee eines kooperativen und wertschöpfungsorientierten Umgangs mit Konflikten im Sinne einer „Win-win-Lösung“ tatsächlich im unternehmerischen Denken zu praktizieren, von den Mitarbeitenden auch einzufordern und nicht nur in Ansprachen zu preisen oder in Interviews über die Unternehmenskultur zu wiederholen?

Oder geht es wirklich nur im Glücksfall? Ist der Anspruch an die beteiligten Individuen bei der Selbst- und Nachbarschaftshilfe zu hoch? Sind die Menschen überfordert, wenn es darum geht, die in einem Konflikt nötige Distanz zu sich selber einzunehmen, Interessen anderer in die eigenen einzubeziehen, Kompromisse zu finden, kreative Ideen zu haben?

Meine Arbeit geht diesen Fragen nach. Im *ersten Teil* beschreibe ich kurz die Elemente des „Oltner-Modells“ der Konfliktanalyse und Konfliktlösung. Es fließen hier auch Fragen und Erkenntnisse ein aus dem jahrelang durchgeführten Seminar für junge Führungspersonen, „Einstieg in eine erste Führungsrolle – was nun?“.

In einem *zweiten Teil* präsentiere ich einige aus meiner Sicht für eine konstruktive Konfliktbearbeitung durch interne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zentrale Wissensbausteine zum menschlichen Fühlen, Denken und Handeln. Leitend ist dabei die Frage, inwieweit das in die betriebliche Konfliktarbeit involvierte (oder zur betrieblichen Konfliktarbeit aufgeforderte bzw. abdelegierte) Individuum tatsächlich über die vielen sozialen, kommunikativen und kooperativen Fähigkeiten verfügen kann, die ihm für diese Aufgabe abverlangt oder die – noch unsorgfältiger – bei ihm einfach vorausgesetzt werden. Was für ein Menschenbild stünde hier eigentlich zur Diskussion? Aufgearbeitet und in einen Zusammenhang gebracht werden Beiträge der Forschung zur Funktionsweise des menschlichen Gehirns, zum Zusammenwirken bzw. sich Ergänzen bzw. zur Konkurrenz von Verstand, Vernunft und Gefühl. In diesem Zusammenhang gibt die Hirnforschung auch Auskunft über das Entstehen der menschlichen Persönlichkeit.³

Im *Schlussenteil* versuche ich dann, aus den gewonnenen Ergebnissen Schlussfolgerungen zu ziehen. Wie könnten interne „Konfliktlotsen“ an sich arbeiten, welche Fähigkeiten sind zu schulen, welche überzogenen Ansprüche vielleicht auch zurückzuschrauben?

³ Es gibt auch Autorinnen und Autoren, welche einigen Erkenntnissen der Hirnforschung skeptisch gegenüberstehen, sie als „Biologismus“ werten oder ihnen gar Aussagekraft für psychische Phänomene absprechen. Stellvertretend für eine derartige Haltung Manfred Velden in seinem Buch „Biologismus – Folge einer Illusion“: „Ich glaube [...] nicht, daß mit biologischen Methoden, also z. B. über Hirnforschung, Evolutionstheorie, molekulare oder Quantitative Genetik eine erschöpfende Erklärung psychischer Prozesse überhaupt prinzipiell möglich ist, ja ich glaube sogar, daß die auf diesem Weg erzielbaren Erkenntnisse in ihrer Aussagekraft äußerst eingeschränkt und häufig völlig nutzlos sind.“ (Velden 2005: 8)

1. Ein analytisches Instrument fürs „Konfliktmanagement“ im Betrieb

1.1 Das „Oltner-Modell“ der Konfliktanalyse und Konfliktlösung

Das „Oltner Modell“ der Konfliktanalyse und Konfliktlösung (Friedrich u. a. 1999) basiert auf diversen Methoden des Konfliktmanagements⁴; es erhebt indes nicht den Anspruch, selbst eine neue Konflikt-Theorie zu sein. Das „Oltner-Modell“ präsentiert einen geeigneten Verlauf, Instrumente und Checklisten relevanter Fragen, die es Praktikerinnen und Praktikern erlauben, einen im Unternehmen oder in der Organisation vorhandenen Konflikt mit eigenen Mitteln, ohne Beizug externer Moderations- oder Mediationsfachleute zu analysieren und zu lösen. Das Vorgehen setzt auf den Wert einer Beratung, wie sie engagierte und zur Konfliktbearbeitung bereite Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selber bieten können. Ich erläutere das Modell hier kurz in seinen Grundzügen:

a) Konfliktverständnis im „Oltner-Modell“

Ein Konflikt entsteht, wenn zwei oder mehrere Parteien mit unterschiedlichen Interessen, Zielen oder Werthaltungen sich nicht einigen können oder wollen. Beim sogenannten intrapersonalen Konflikt streiten sich die ‚Parteien‘ in ein und derselben Person. Diese Form des Konflikts behandelt das „Oltner-Modell“ nicht.

Konflikte sind Ausgangspunkte von Veränderungen. Wer Konflikte kompetent angeht, wird ihre Energie produktiv nutzen können. Wer sie sich selber überlässt, nimmt im besten Fall Reibungsverluste, im schlimmsten Fall Stillstand, Unproduktivität, Streit in Kauf.

b) Spielregeln

Das „Oltner Modell“ sieht eine interne Beratungsgruppe vor, welche die konfliktbringende Person berät. Diese Person entscheidet während des gesamten Prozesses, welche Überlegungen und Ideen sie annehmen will, um zu einer für sie geeigneten Konfliktdefinition zu kommen. Die Beratenden bringen ihr Wissen, ihre Gedanken und Ideen ein und unterstützen die konfliktbringende Person in der Analyse. Sie haben die Möglichkeit, auch alternative Betrachtungsweisen einzubringen, aber sie vermeiden es, den Konfliktfall zu ihrem eigenen zu machen. Alle sagen so viel, wie sie wollen. Alles darf gefragt, nichts muss beantwortet werden.

Diese Arbeit ist absolut vertraulich und bleibt in der Beratungsgruppe.

⁴ Konfliktmanagement-Ansatz von Glasl (1999); Konfliktprozessmodell und Modell der Konfliktlösung nach Thomas (1992), Modell der Konfliktlösungen nach Schwarz (2001) und Pesendorfer (1996).

c) Erläuterung des „Oltner Modells“

1. Bildung der Beratungsgruppe

Wenn sich Mitarbeitende, Führungskräfte auf verschiedenen Organisationsebenen oder die Leitung eines Unternehmens entscheiden, einen Konflikt ausdrücklich mit eigenen Kräften zu bearbeiten, dann muss als erstes eine interne Beratungsgruppe gebildet werden. Es kann dabei von Vorteil sein, gerade die direkt Beteiligten und stark Betroffenen in die Beratungsgruppe zu holen – ab und zu beginnt sich ein Konflikt schon dadurch zu lösen, dass die Betroffenen sehen, dass ihr Konflikt Thema ist, ernst genommen wird und dass sich auch andere darum bemühen. Wichtig ist, dass alle Beratenden in der Gruppe den Konflikt ausdrücklich konstruktiv angehen wollen, dass ihnen an einer Verbesserung der gemeinsamen Situation liegt.⁵ Die Beratungsgruppe inklusive Konfliktbringer/in erarbeitet und durchläuft die nun folgenden drei Schritte der Konfliktanalyse und anschliessend die vier Schritte der Konfliktlösung.

2. Konfliktanalyse in drei Schritten

Ziel dieser drei Schritte ist es, eine brauchbare Analyse für den vorliegenden Konflikt zu erarbeiten.

Erstes Instrument der Analyse: Tabelle mit Akteuren, Verhaltensweisen, Motiven

Akteure	Verhaltensweisen (Was tun sie?)	Motive (Warum tun sie dies?)
Person 1	macht, denkt, versucht ... dies und das aus dem und jenem Grund
Person 2		
Person 3		
...		

Die Auflistung der am Konflikt beteiligten Personen dient dazu, einen Überblick darüber zu bekommen, wer im Konfliktszenario beteiligt ist und wer was aus welchem Grund getan, gedacht, versucht hat (oder noch tun, denken, versuchen wird). Die Tabelle muss alle irgendwie involvierten Akteure aufnehmen; sie hilft, dass die Beratungsgruppe niemanden vergisst (z. B. weil jemand sehr dominant auftritt). Erst später zeigt sich, welche Akteure wie beteiligt sind, wer im Zentrum des Konflikts agiert oder steht und wer unter Umständen am Rand steht oder gar nicht beteiligt ist. Auf die Tabelle kann während der gesamten Analyse zurückgegriffen werden; sie ist bei Bedarf zu ergänzen.

⁵ Streng genommen kann das „Oltner Modell“ (z. B. zur Vorbereitung einer gemeinsamen Bearbeitung) auch von einer Einzelperson durchgearbeitet werden. Sie verzichtet in diesem Fall allerdings auf die wichtigen und erhellenden Perspektiven anderer.

Zweites Instrument der Analyse: *Beziehungslandkarte* (in Anlehnung an die Symbolik des „Zeichensystems für Beziehungslandkarten“ von Schlippe (1996)⁶:

Zeichen	Beziehung
—————	Übliche Beziehung: Damit werden Beziehungen gekennzeichnet, die auf persönlicher und sachlicher Ebene ausgeglichen und angemessen sind. Sie haben das richtige Mass an gegenseitiger Wertschätzung und ermöglichen eine gute Zusammenarbeit.
∕∕∕∕∕∕∕∕∕∕	Konfliktreiche Beziehung: Auf persönlicher und sachlicher Ebene mitunter offener Konflikt oder Streit. Hier kann es an gegenseitiger Wertschätzung fehlen, und die Zusammenarbeit ist gestört.
----- -----	Abgebrochene Beziehung: Beziehung aufgrund eines Vorfalles abgebrochen. Dies kann vorübergehend oder endgültig sein.

Die Beratungsgruppe zeichnet als erstes die unmittelbar Beteiligten auf ein Flipchart oder ein grosses Plakat. Nach und nach kommen alle anderen Akteure dazu. Anschliessend werden die Beziehungssysteme eingezeichnet, denen die Personen und Personengruppen angehören: Abteilungen, Bereiche, Wertsysteme, Interessensgruppierungen, Institute, Identitätsgruppen (Geschlecht, Alter, Herkunft ...). Zum Schluss wird die Art der Beziehungen zwischen den Konfliktparteien sowie zwischen den Beziehungssystemen eingezeichnet; es gibt „übliche“, „konfliktreiche“, „abgebrochene“ Beziehungen. Es entsteht so ein Bild des Konflikts, welches die verbale Tabelle der Akteure, Verhaltensweisen und Motive ergänzt und das Konfliktzentrum oder einzelne Konfliktherde auf eine bildliche Art verdeutlichen kann.

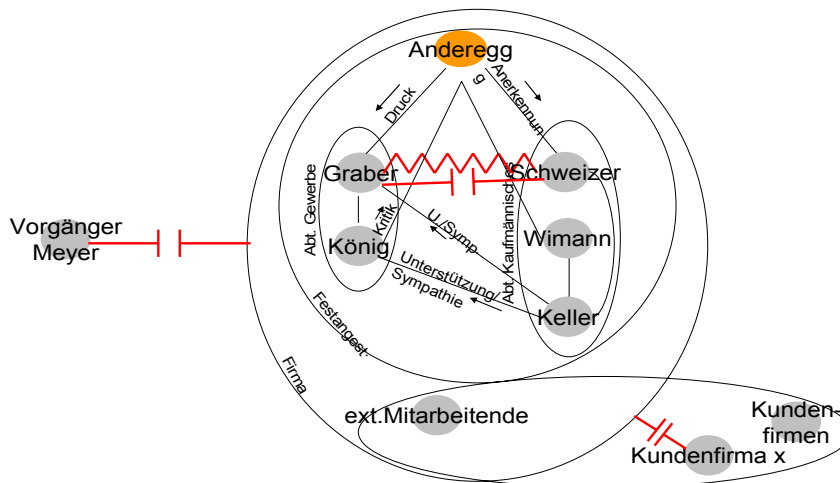


Abbildung: Beispiel einer Beziehungslandkarte

⁶ Schlippe, A. von (1996): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Drittes Instrument der Analyse: Essentials

Nach der zweifachen Analyse des Konfliktszenarios auf verbalem und visuellem Weg können die wichtigsten Aspekte des Konflikts nun ausformuliert werden. Die so entstehenden drei bis fünf *Essentials* enthalten die wesentlichen Merkmale, anhand derer die Beratungsgruppe den Konflikt versteht. Sie fassen bündig zusammen, worin der Konflikt besteht, welche Parteien daran beteiligt sind und in welchen Abhängigkeitsverhältnissen die Beteiligten zueinander stehen. Jedes Mitglied der Beratungsgruppe formuliert zuerst in Einzelarbeit seine *Essentials*; anschliessend wird in der Gruppe gemeinsam abgeglichen, Doppeltes gestrichen, gekürzt, zusammengefasst. Die *Essentials* bilden den Abschluss und das Resultat der Analysephase.

3. Konfliktlösung in vier Schritten

Ziel der vier Schritte ist es, Entscheidungen vorzubereiten und einen Plan zu entwickeln, der den Konflikt lösen kann. Ausgangspunkte sind die am Schluss der Analyse stehenden *Essentials*.

Erstes Instrument der Lösung: Tabelle der Zielvorstellungen

Auf der Basis der am Schluss der Analyse stehenden *Essentials* formuliert die Beratungsgruppe nun auf der folgenden Tabelle konkrete Zielvorstellungen. Der Konflikt erscheint in dieser Form bereits „gelöst“. Also z. B. „Die Abteilungsleiterin ist zurückgestuft auf ihre frühere Funktion als Bereichsleiterin.“ Nicht: „Die Abteilungsleiterin ist nicht mehr tragbar.“ Die Zielvorstellungen können ebenso wie die *Essentials* durch die Mitglieder der Beratungsgruppe zuerst in Einzelarbeit entworfen und später in der Diskussion definitiv formuliert werden. Es ist aber auch möglich, sie ohne Einzelarbeit und gleich in der Diskussion gemeinsam zu finden.

Leitfragen	Zielvorstellung 1 -----	Zielvorstellung 2 -----	Zielvorstellung 3 -----	Zielvorstellung 4 -----	Zielvorstellung 5 ----- Alles ist wie vorher.
Dringlichkeit? Wie dringlich ist die Zielvorstellung?					
Zukünftige Kooperation? Wie wird sie in der Zielvorstellung aussehen?					
Sozialverträglichkeit? Wie steht es damit in der Zielvorstellung?					
Kosten-/Nutzenüber- legungen? Was kostet/nützt diese Zielvorstellung?					
Dauerhaftigkeit? Wie dauerhaft ist die Zielvorstellung?					

Eigener Handlungsspielraum, Macht, Reichweite des Einflusses? Sind sie in der Zielvorstellung vorhanden? ⁷					
Respektierung eigener Grenzen und Werthaltungen? Können Sie in der Zielvorstellung eingehalten werden? ⁷					
Bestehende Regeln, Gesetze, Vereinbarungen? Was ist bei der Zielvorstellung zu Rate zu ziehen?					

Zweites Instrument der Lösung: Überprüfung der Zielvorstellungen anhand von acht Leitfragen

In einem zweiten Schritt werden die in der Gruppe vereinbarten Zielvorstellungen nun auf die acht in der Tabelle aufgeführten Leitfragen überprüft. Jede Zielvorstellung wird auf diese Weise durchdiskutiert; die Resultate werden schliesslich in der Tabelle eingetragen: Z. B. Dringlichkeit „hoch“; Zukünftige Kooperation „ausgezeichnet“; Sozialverträglichkeit: „für Gruppe sehr gut, für A und B mittel“ (usw.). Die Beratungsgruppe muss sich hier auf eine Einschätzung einigen können; wenn nicht, ist ein Fragezeichen zu setzen. Hier bestünden dann für die Entscheidung am Schluss noch offene Fragen bzw. Unsicherheit und somit auch Risiken.

Drittes Instrument der Lösung: Entscheidung für die beste(n) Zielvorstellung(en)

Die Beratungsgruppe bewertet nun die einzelnen Felder mit den Zeichen + für „positiv“, - für „negativ“ und ~ für „unsicher“. Anschliessend einigt sie sich auf diejenige Zielvorstellung, die sich nach der Überprüfung als die vielversprechendste erwiesen hat. In der Regel erzielt eine Zielvorstellung die meisten positiven Resultate. Sollten zwei Zielvorstellungen als sehr ähnlich geeignet erscheinen, entscheidet die Gruppe, ob beide probetalber weiterbearbeitet werden sollen.

Viertes Instrument der Lösung: Aktionsplan mit Lösungsschritten

Zum Schluss wird gemeinsam ein Aktionsplan zur Umsetzung der angestrebten Zielvorstellung erarbeitet. Er enthält die einzelnen nötigen Schritte, deren zeitliche Abfolge, die einzelnen konkreten Massnahmen und die zuständigen Personen.

⁷ Diese Frage wird in meinen Schlussfolgerungen ergänzt: s. S. 45.

1.2 Erfahrungen mit dem „Oltner-Modell“

Die Teilnehmenden trafen zur Schulung in der Regel mit Interesse und Neugier ein und hatten oft das dringende Bedürfnis, die Konflikte ihres eigenen Umfelds endlich sinnvoll bearbeiten zu können. Sie fanden das Modell und seine Instrumente einleuchtend. Sie arbeiteten in Gruppen an eigenen oder zur Verfügung gestellten Fällen, schätzten die nachvollziehbar aufgebaute Anleitung mit chronologischen Schritten, die Pragmatik der Instrumente, die Verständlichkeit der Methodik. In der Regel gingen sie zufrieden nach Hause. Sie hatten erlebt, dass sich die einzelnen Schritte und Instrumente auf konkrete Fälle ziemlich leicht anpassen lassen und sahen gute Chancen, das „Oltner-Modell“ einzusetzen und mit dessen Hilfe sich selber und die eigenen Fähigkeiten als Mitglied der Beratungsgruppe in der Realität eigener Konflikte zu investieren.

Von mir bisher nur unsystematisch durchgeführte telefonische oder persönliche Nachfragen bei den Teilnehmenden ergaben allerdings immer wieder Ähnliches: Das „Oltner-Modell“ (und wohl auch andere Prozesse der Konfliktanalyse und -lösung) scheint in der Realität der betrieblichen und organisatorischen Konflikte selten so zu funktionieren wie in den Schulungen. Betriebliche „Konfliktlotsen“, interne Konfliktberatende, wie sie das „Oltner-Modell“ vorschlägt, kommen selten bewusst zum Zug, werden wenig eingesetzt oder bleiben nicht lange ‚im Amt‘.

Nach Gründen gefragt, äussern die Leute, dass Führungspersonen, die über die Möglichkeiten des „Oltner Modells“ informiert, und Mitarbeitende, die für die Mitarbeit in einer Beratungsgruppe angefragt würden, Modellen und Prozessen zur Bearbeitung eigener Konflikte grundsätzlich eher misstrauisch gegenüberstünden. Ausserdem trauen sich selber nicht wenige der ehemaligen Teilnehmenden die Durchführung des Analyse- und Lösungsprozesses jetzt in der Realität doch nicht zu. Zu sehr seien sie selber in den aktuellen Konflikt verstrickt, zu unfähig, unsensibel, voreingenommen seien auch die anderen am Konflikt Beteiligten, zu viele Interessen stünden auf dem Spiel. Es stehe ausserdem zu wenig Zeit zur Verfügung, um Analyse- und Lösungsprozess sorgfältig durchzuführen, der Fall sei einfach zu kompliziert, und Kultur und Kommunikation des Unternehmens, der Organisation liessen eine derart intensive und zeitraubende ‚Gruppenarbeit‘ gar nicht zu.

1.3 Fragestellung

Das Dilemma „Theorie vs. Praxis“ scheint innerbetriebliches Konfliktmanagement stark zu behindern. In der Theorie funktioniert das Modell gut; in der Praxis wird es dann wenig eingesetzt und wirkt offenbar auch weniger gut. Was tun Unternehmen, Organisationen denn stattdessen? Auf den Stufen 1 bis 3 des Eskalationsmodells von Friedrich Glasl (1998: 94–101), wo eigentlich geeignete Mitarbeitende mit geeigneten Instrumenten als ‚Konfliktlotsen‘ wirken könnten, treten dann halt doch durchsetzungskräftige Entscheider, Entscheiderinnen auf den Plan (und werden von den Mitarbeitenden selbst gelegentlich dringend gefordert). Sie sollen nun dafür sorgen, dass der Betrieb nicht stillsteht, Energien nicht unproduktiv in ‚länglichen‘ Diskussionen von Arbeitsgruppen oder in andauernden, aufreibenden Auseinandersetzungen gebunden und ‚falsch investiert‘ werden.

Über die Wirksamkeit der auf solche Weise gefundenen Lösungen im Vergleich mit Lösungen, die von einer internen Konfliktberatungsgruppe erarbeitet wurden, ist mir nichts Systematisches bekannt. Zumindest aus der Sicht der beteiligten Mitarbeitenden scheinen die ‚extern‘ beschlossenen Veränderungen aber häufig mit Angst, Frustration und Ärger verbunden. Und wie viel kostbare produktive Zeit dem Unternehmen, der Organisation durch die Diskussion und Ablehnung der ‚von aussen‘ eingebrachten, ‚fremden‘ Lösungen verlorenggeht, ist ebenfalls kaum abzuschätzen. Es macht also Sinn, die Menschen für eine Bearbeitung ihrer eigenen betrieblichen Konflikte noch besser zu rüsten.

Ich bin überzeugt, dass ein analytisches Instrument zur innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung auch in der Realität gut funktionieren kann. Es bewährt sich, wenn es in ‚geschützter‘ Umgebung geübt werden kann. Zur rationalen Analyse muss aber offenbar noch etwas hinzukommen. Mein Eindruck ist, dass den Menschen meist fundiertes Wissen darüber fehlt, wie Menschen (und vor allem sie selber) in komplexen Situationen wahrnehmen, fühlen, denken und handeln.

Was sich bei Menschen im Bereich von Wahrnehmung und Denken, aber auch im Gefühlsleben verändert, wenn sie mit Konflikten umgehen (müssen), ist z. B. von Reinhilde Beck gut beschrieben worden: Auf der Ebene von Wahrnehmung und Denken ist die Rede von zunehmend selektiver Aufmerksamkeit, von einer Verengung der Raum- und Zeitperspektive, von daraus resultierenden Pauschalisierungen und Vorurteilen (vgl. Beck 2006: 46). An Veränderungen im Gefühlsleben nennt die Autorin etwa zunehmende

Empfindlichkeit, Unsicherheit, Zweifel und Misstrauen, Ambivalenz und Verlust an Empathiefähigkeit. „Wir reagieren bevorzugt auf unsere eigenen Stimmungen, werden ‚Gefangene‘ unseres Innenlebens, unserer inneren Bilder und der damit verkoppelten Gefühle.“ (Beck 2006: 47)

In Konflikten stellen Menschen irritierende Dinge fest, die sie zum Teil auch während ihrer täglichen Arbeit ohne grosse Konflikte spüren, die aber im Fall eines sie betreffenden Konfliktes mit Macht ausbrechen können:

1. Die Menschen bemerken zum Beispiel, dass sie selber und die andern im Konfliktfall plötzlich sehr anders wahrnehmen, fühlen, denken und handeln, als sie es für möglich gehalten haben.
2. Sie stellen zum Beispiel fest, dass sie selber und die andern sich im Konfliktfall plötzlich irrational verhalten, sehr gefühlsmässig agieren und reagieren.
3. Sie beobachten zum Beispiel, dass alte Bindungen zwischen ihnen und anderen bzw. auch unter letzteren gefährdet werden und zerbrechen können, dass andererseits neue Allianzen entstehen. Sie spüren, wie Antipathien und Sympathien plötzlich auch stark interessegeleitet wirken und verteilt werden.
4. Sie stellen zum Beispiel fest, dass sie nicht mehr genau wissen, ob sie jemandem noch vertrauen wollen bzw. können, oder dass andere ihnen selber plötzlich Informationen vorenthalten. Es ist häufig unklar, was davon bewusst und was unbewusst geschieht. Das führt zu Unsicherheiten, Misstrauen und Enttäuschung.
5. Sie spüren zum Beispiel am eigenen Leib die Spannung zwischen den im Durchschnitt gut bekannten moralisch-ethischen Ansprüchen eines konstruktiven Konfliktverhaltens, das eine tragbare Lösung im Interesse aller anstrebt, und dem Bedürfnis, die eigene Position klipp und klar zu vertreten, für die eigenen und die Interessen ‚gleichgesinnter Alliierten‘ zu sorgen, sich durchzusetzen.

Solche Dilemmata, die mit Verunsicherungen über die andern, aber auch über sich selber und mit entsprechend starken Emotionen verbunden sein können, sind in Unternehmen meiner Erfahrung nach selten Thema. Wenn überhaupt darüber gesprochen wird, dann tun es Menschen in der Regel nur mit ‚bereits oder gerade jetzt Verbündeten‘ ihres eigenen Umfelds. Ich mache im Unterricht, in Seminarien und Beratungen immer wieder die Erfahrung, dass sich Menschen einerseits sehr für das Funktionieren des Menschlichen interessieren, das (oft flüchtige und modische Pseudo)Wissen darüber aber andererseits eher selten für eine wichtige Basis ihres eigenen Wahrnehmens, Fühlens, Denkens und Handelns halten.

Im zweiten Teil meiner Arbeit will ich einige entscheidende Komponenten zur Funktion des menschlichen Fühlens, Denkens und Handelns aufzeigen. Diese ‚humanistischen Basics‘ können die Menschen unterstützen, wenn sie mit einem rationalen Prozessmodell interne betriebliche Konflikte bearbeiten. Dem (konfliktbearbeitenden) Menschen muss bewusst werden, dass das, was er fühlt, zu seiner ‚menschlichen Grundausstattung‘ gehört und dass er und der oder die andere nicht frei von Gefühlen denkt. Er muss wissen, dass auch ihn selber Unbewusstes ebenso bestimmt wie die andern. Und er muss verstehen, wo er dies bei sich und den anderen allenfalls gar als eine Möglichkeit der Verbindung zu akzeptieren hat bzw. ob, wo, wie weit und in welcher Weise er darauf Einfluss nehmen kann.

2. Funktionen des menschlichen Gehirns

*„Bewusstsein ist [...] ein sehr begrenzter Vorgang, auch wenn er unsere ganze Erlebniswelt umfasst.“
(Roth 2007: 85)*

In seinem täglichen Leben verspürt das aufmerksame und interessierte Individuum das Wirken und insbesondere den Widerstreit der Instanzen Verstand und Gefühl bzw. Rationalität und Emotionalität immer wieder. Wissenschaft, Philosophie, Kunst, Literatur und Ratgeberbücher haben das antagonistische Paar seit jeher auch stark gewertet.⁸ Seit den Achtzigerjahren des vergangenen Jahrhunderts (mit der Neubelebung der Emotionspsychologie und der Entwicklung neuer Gehirnmessungsmethoden durch das Elektroenzephalogramm (EEG) und die sogenannten bildgebenden Verfahren⁹) hat diese Grundfrage des menschlichen Wesens wieder zu intensiven Diskussionen zwischen Natur- und Geisteswissenschaft, zwischen Neurobiologie einerseits und Philosophie andererseits geführt. Erst jetzt ist es möglich, das limbische System, den „Stammsitz der Emotionen“ (Precht 2007: 48) zu erforschen. Es werden grundlegende Fragen nach dem gültigen Menschenbild gestellt. Das vor allem von den Geistes- und Sozialwissenschaften geprägte Bild vom Menschen, der als „vernunftgeleitetes, bewusst und frei entscheidendes, für sein bewusstes Tun verantwortliches Wesen, das ist bzw. wird, was Erziehung und Gesellschaft aus ihm machen“, wird durch die neuen Erkenntnisse der Neuro- und Kognitionswissenschaften zumindest in Frage gestellt. Es gibt Stimmen, die ein solch autonomes Ich-Konzept, die Vorstellung eines "Selbst"; widerlegt sehen. (Vgl. Roth 2001: 450 oder Metzinger 2009: 13)

Ich versuche nun, allgemeinverständlich¹⁰ zusammenzufassen, was die neuere Hirnforschung zur Entstehung und zur Funktionsweise des menschlichen Gehirns und der Instanzen Verstand/Vernunft und Emotion geliefert hat. Die Hirnforschung gilt heute gemäss Richard David Precht als jene Disziplin, die für die Grundlagen unseres Erkennens und unserer Selbstvergewisserung zuständig ist (vgl. Precht 2007: 50). Ihre Erkenntnisse scheinen mir mitentscheidend für die Frage nach den Möglichkeiten, aber auch den Grenzen, mit denen der Mensch den Konflikten seiner Umwelt begegnen und damit umgehen kann.

⁸ Als Beispiele für starke Wertung mögen hier die Einschätzungen Aristoteles', Immanuel Kants und Sigmund Freuds gelten: Während Aristoteles moderat dazu riet, starke Leidenschaften zu zügeln, damit sie Verstand und Vernunft dienen könnten, hatte Kant für die Gefühle als Leidenschaften und Gefahr für das ethische Tun nur Verachtung übrig. Freud wies den Gefühlen sicherlich als erster grosse Bedeutung zu. Er beschäftigte sich vor allem mit den Gefühlen, die wir nicht bewusst wahrnehmen und die uns dennoch beherrschen. (Vgl. für eine weitere Auseinandersetzung z. B. Roth 2001: 259 ff.)

⁹ Röntgen-Computer-Tomografie und Kernspintomografie (vgl. Precht 2007: 48).

¹⁰ Natürlich erhebe ich nicht den Anspruch einer naturwissenschaftlich exakten Darstellung biologischer und neurologischer Einzelheiten. Für eine hier weitergehende Lektüre und insbesondere für die Beweisführung durch Forschungsexperimente verweise ich auf die Bücher von Roth (2001, 2006 und 2007).

Entwicklung des Gehirns

Laut dem Bremer Verhaltensphysiologen und Hirnforscher Gerhard Roth entwickelt sich das menschliche Gehirn sehr früh, sehr rasch und in drei zeitlichen Schüben: 1) vorgeburtlich, 2) im letzten Teil der Schwangerschaft und in den ersten Lebensjahren, in Form einer zuerst massiven Überproduktion und anschliessend selektiven Elimination von Verbindungen, und 3) während der Pubertät, gleich wie 2), aber auf niedrigerem Niveau (Roth 2007: 64).

Hauptfunktionen des Gehirns

Roth beschreibt sechs Hauptfunktionen, die in unterschiedlichen Teilen des Gehirns angelegt sind:

Funktion	Ort im Gehirn
1) Das Gehirn erhält den Körper und damit auch sich selbst am Leben (Steuerung lebenswichtiger Organe und Funktionen)	In Teilen des limbischen Systems ¹¹
2) Wahrnehmung (Sensorik) und 3) Bewegungssteuerung (Motorik)	Sensorische und motorische Gebiete einschliesslich der entsprechenden Cortex ¹² -Areale
4) Emotionale Bewertung und Verhaltenssteuerung	Im limbischen System mit subcorticalen und corticalen Anteilen
5) Kognitive Bewertung im Denken, Vorstellen, Erinnern, in der entsprechenden Verhaltenssteuerung und der Sprache	Im Cortex und vor allem in der linken Hemisphäre
6) Handlungsplanung und -vorbereitung	Im exekutiven System, in Teilen des Cortex, in den Basalganglien ¹³ und im Kleinhirn
Vgl. Roth 2007: 52 f.	

Festzuhalten ist für meinen Zusammenhang nun vorerst, dass das Gehirn sich sehr früh und sehr rasch entwickelt und dass nach der Pubertät zwar nicht weitere individuelle Entwicklungen und 'Verdrahtungen', aber doch weitere substantielle Entwicklungsschübe ausbleiben.

¹¹ Das limbisch-emotionale System ist derjenige Teil des Gehirns, der sich mit der Entstehung und der Kontrolle der Affekte und damit auch mit der Bewertung und Steuerung von Verhalten beschäftigt (vgl. Roth 2001: 16).

¹² Grosshirnrinde.

¹³ In beiden Hirnhälften unter der Hirnrinde angelegte Kerne bzw. Kerngebiete (Wikipedia).

2.1 Gefühl, Bedürfnis, Affekt, Emotion

*„Ohne emotionale Impulse keine Aktionen!“
(Roth 2001: 263)*

In der modernen Psychologie werden Gefühl, Affekt und Emotion oft synonym gebraucht; eine scharfe Unterscheidung ist gar nicht so leicht zu finden. Gerhard Roth (vgl. Roth 2007: 141) unterscheidet „Gefühle im grundlegend weiteren Sinn“ (körperliche Bedürfnisse und Affekte) und „Gefühle im engeren Sinn“ (Emotionen). Ich übernehme in der Folge diese Ordnung, ergänze sie durch Beiträge anderer Autoren und ziehe Verbindungen zum Thema ‚Konfliktbearbeitung‘.

Bedürfnisse

Gefühle „im grundlegend weiteren Sinn“ sind für Roth (2007: 141) vorerst körperliche Bedürfnisse (wie Müdigkeit, Hunger, Durst, Geschlechtstrieb und der Drang nach Zusammensein mit anderen Menschen). Gegen körperliche Bedürfnisse kann der Mensch nichts tun.

John W. Burton widmet den Bedürfnissen in der von ihm herausgegebenen Reihe „Conflict“ den zweiten Sammelband „Human Needs Theory“.¹⁴ Er sieht drei universale menschliche Grundbedürfnisse mit grundlegender Bedeutung für die Entstehung von Konflikten: „security“, „identity“ und „recognition“. Für ihn sind sie bestimmender als z. B. Knappheit materieller Güter oder Territorialansprüche (vgl. Burton 1990: xv). Roy Ramashray schliesst sich dieser Ansicht an und stellt fest, dass sich ein Konfliktlösungsweg auftrue, sobald die legitimen und zu erfüllenden Bedürfnisse identifiziert und anerkannt seien: „Once the needs in question are identified and recognized as legitimate and requiring satisfaction, the way to the resolution of the conflict opens up.“ (Burton 1990: 127). Er betont aber – und dies halte ich in meiner Fragestellung für wichtig – dass es für das konfliktbearbeitende Individuum eine wichtige Voraussetzung sei, vorerst an sich selber zu verstehen, wie bestimmend Bedürfnisse und Interessen sind, um auch für die Bedürfnisse anderer aktiv offen sein zu können. „In other words, the concern of the individual for protecting and promoting his own interests without taking into account the consequences of his actions for others will, need theories assume, give way to an active concern for others.“ (Burton 1990: 128)

Christopher Mitchell schreibt im selben Sammelband über unterschiedliche ‚Endzustände‘ abgeschlossener Konflikte. So können Konflikte ihm und anderen Autoren

¹⁴ Bd. 1: „Resolution and Provention“, Band 3: „Readings in Management and Resolution“, Bd. 4: „Practices in Management. Settlement and Resolution“.

zufolge beigelegt („settled“) oder aber gelöst („resolved“) sein (vgl. Burton 1990: 150). Entscheidend für meine Fragestellung ist, dass Konfliktlösung laut Mitchell indes immer scheitern muss, wenn sie menschliche Grundbedürfnisse¹⁵ nicht berücksichtigt: „deep rooted conflicts are caused by the denial of basic, inalienable values of the frustration of BHNs [Basic Human Needs; Anm. von mir]“ (Burton 1990: 152). Auch Mitchell hält die Grundbedürfnisse für nicht verhandelbar („non-negotiable“) (ebd.). Wie weit die Definition von Grundbedürfnissen aber gehen könnte, zeigt sich spätestens dann, wenn er feststellt, dass jedes der Bedürfnisse auch als grundsätzlich unheilvoll („basically malign“) gesehen werden kann: Das Sicherheitsbedürfnis kann demnach z. B. zu Dominanz führen, das Liebesbedürfnis zur Bewunderungssucht werden usw. (vgl. Burton 1990: 156). Und in einer Anmerkung dazu stellt Mitchell dann die für alle Konfliktbearbeitenden entscheidende Frage: „Are people whose behavior we dislike also trying to fulfill their BHNs?“ (Burton 1990: 174).

Interessant finde ich für meine Fragestellung auch den Aufsatz „On Conflicts and Metaphors: Toward an Extended Rationality“ von Oscar Nudler im selben Band (Burton 1990: 177–201). Nudler stellt die Frage, wie es möglich sein könne, „that mere diversity, not necessarily opposition, between worlds and frames becomes a source of conflict, even violent conflict?“ (ebd.: 180). Nudler erklärt das so, dass auch der Drang, Bedeutung zu geben, – „the need of meaning“, „the need of building a world“, „the push to symbolize, to imagine and to judge“ – ein menschliches Grundbedürfnis sei (vgl. ebd.: 187). Diese Voraussetzung, nämlich das Bedürfnis, Bedeutung zu geben, Welten zu bilden, muss der Mensch als universal und fundamental akzeptieren, damit er auch Raum für die Welten anderer zulassen kann.

Zusammenfassend und abschliessend lässt sich zum Sammelband „Conflict: Human Needs Theory“ noch Folgendes sagen: Diskutiert werden 1) die Anzahl der Grundbedürfnisse, 2) die Hierarchie unter ihnen (nur wenige Autoren, Autorinnen halten offenbar die Grundbedürfnisse von den körperlichen bis zu den Selbstantriebskräften für gleich wichtig, und das wird dann entscheidend bei der Konfliktlösung), 3) die Universalität bzw. Individualität dieser Hierarchie und 4) „Divisibility“ bzw. „Substitutability“ von menschlichen Bedürfnissen (können sie auch nur bis zu einem gewissen Grad erfüllt werden bzw. kann ein Bedürfnis bzw. seine Erfüllung auch durch die Erfüllung eines anderen ersetzt werden?). Wäre das so, könnte zumindest von einer gewissen Verhandelbarkeit von Bedürfnissen gesprochen werden. (Vgl. Burton 1990: 160–164)

¹⁵ Mitchell nennt neben den von Burton genannten Grundbedürfnissen „security“, „identity“ und „recognition“ auch noch „creativity“, „control“, „belongingness“, „love“, „choice“ und „self-actuation“ (Burton 1990: 155).

Einen pragmatischen Ansatz zum Umgang mit Bedürfnissen liefert die Verhandlungstechnik (vgl. stellvertretend auch für andere Fisher 2004 oder Saner 2008). Hier sind die Bedürfnisse der Verhandlungsteilnehmenden und die Möglichkeiten, möglichst viele davon zu erfüllen, zentral. „Werden die Bedürfnisse der anderen Seite richtig erkannt und berücksichtigt, dann ist ein Übergang vom reinen Verteilungskampf zum gegenseitig vorteilhaften Tauschgeschäft möglich.“ (Saner 2008: 67) Entscheidend für Saner (und andere Autoren, Autorinnen) ist, dass eine umsichtig geführte Verhandlung die tatsächlichen Bedürfnisse (sowie Interessen und Werte) zum Vorteil beider Seiten nutzen kann. Damit das klappt, müssen die Bedürfnisse aber erst richtig erkannt werden. Saner bedient sich hier der bekannten „Bedürfnispyramide“ des amerikanischen Psychologen Abraham Harold Maslow aus dem Jahr 1954. Maslow unterteilte die menschlichen Bedürfnisse in fünf Klassen und stellte sie als Pyramide dar. Zuunterst stehen die Grundbedürfnisse (lebenswichtige Dinge: Luft, Wasser, Nahrung, Unterkunft, Sex), gefolgt vom Bedürfnis nach Schutz und Sicherheit (Schutz vor Gefahr, willkürlichen Bedrohungen und Angst). In der Mitte der Pyramide stehen die sozialen Bedürfnisse (Einbindung in die Gesellschaft, Anerkennung als Mensch und Gruppenmitglied, Liebe) gefolgt vom Bedürfnis nach Respekt, Status und Ansehen (berufliche Leistung, Anerkennung der erreichten Position, Prestige). An der Spitze der Pyramide steht schliesslich das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung (das eigene Potential wird durch kreative Leistungen ausgeschöpft) (vgl. Saner 2008: 69). Eine umsichtig geführte Verhandlung versucht, die jeweiligen Bedürfnisse (die oft hinter den geäusserten Worten verborgen sind) zu erfüllen. Das Maslowsche Konzept geht davon aus, dass eine Stufe erst erreicht werden kann, wenn „die Bedürfnisse der niedrigeren Ebenen einigermaßen befriedigt sind“ (Saner 2008: 70).

Interessant an der Bedürfnispyramide erscheint für meine Fragestellung insbesondere das oberste, das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung. Saner (2008: 71) beschreibt es als das einzige Bedürfnis, welches sich nicht mehr auf die Gesellschaft, sondern „ausschliesslich auf die eigene Person“ bezieht. Hier will der Mensch auch im nicht-materiellen Sinn etwas ‚für sich selber‘ tun: Er will laut Saner „persönlich wachsen, vielleicht sogar über sich und sein Lebensende hinaus“ (ebd.). Er will „Zeichen setzen“, „eine Botschaft an die Nachwelt“ hinterlassen (ebd.). Es leuchtet unmittelbar ein, dass die Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung natürlich höchst unterschiedlich sein können. Eins haben sie laut Saner aber doch gemeinsam: „Sie entsprechen dem Lebensziel der betreffenden Person und sind daher äusserst wichtig zu nehmen.“ (ebd.)

Affekte

Gefühle im grundlegend weiteren Sinn sind laut Roth nebst den besprochenen (körperlichen) Bedürfnissen zweitens Affekte (wie Wut, Zorn, Hass, Panik, Aggressivität). Wie gegen die körperlichen Bedürfnisse kann der Mensch laut Roth auch gegen seine Affekte wenig tun, sie, wenn überhaupt, nur mühsam und mit viel Training kontrollieren. Affekte sind meist „impulsiv und reaktiv“ (Roth 2001: 269). Ausserdem scheinen sie durch bestimmte Anlässe und Standardsituationen vorgegeben zu sein.

Der Psychiater und Autor Luc Ciompi hat in seinem Buch „Die emotionalen Grundlagen des Denkens“ die komplexen Wechselwirkungen zwischen Emotion und Kognition beleuchtet. Seine Theorie der „Affektlogik“ berücksichtigt, dass jede Art von Aktivität „neben kognitiven auch emotionale Komponenten enthält“ (vgl. Ciompi 1997: 47).¹⁶ Er entwirft damit ein Modell der Psyche, das systematisch auch den Körper und seine Befindlichkeit ins Verständnis psychischer Prozesse mit einbezieht.

Ciompi definiert den Affekt als „eine von inneren oder äußeren Reizen ausgelöste, ganzheitliche psycho-physische Gestimmtheit von unterschiedlicher Qualität, Dauer und Bewußtseinsnähe“ (Ciompi 1997: 67). Affekte haben „überlebensrelevante Funktionen“ und sind gleichzeitig „Motoren und Motivatoren des Denkens“ (ebd.: 99). Ciompi unterscheidet eine „affektive Achse“, auf der ein primär körperliches Umsetzen und Konkretisieren des Erlebten geschieht, von einer „kognitiven Achse“, auf der ein Abstrahieren und Codieren oder Symbolisieren abläuft (vgl. ebd.: 75). „Beide komplementären Vorgänge stehen eminent im Dienst des Überlebens und gehören auch insofern untrennbar zusammen“ (ebd.). Affektiv-kognitive Bindungen (z. B. Vorurteile, kollektive Einstellungen, Mentalitäten) sind laut Ciompi relativ stabil; dennoch dürfen „die Fühl-, Denk- und Verhaltensprogramme“ des Menschen „keineswegs als rigid vorprogrammierte Schemata verstanden werden (vgl. ebd.: 88 f.). Damit geht Ciompi von mehr prägenden Einflussmöglichkeiten des Verstandes auf die Emotionen aus als Hirnforscher wie Gerhard Roth.

Ciompi erläutert sechs auch für die Konfliktbearbeitung entscheidende Mechanismen (Wirkungsweisen) von Affekten (vgl. ebd.: 95-99):

1. Affekte sind die entscheidenden Energielieferanten oder „Motoren“ und „Motivatoren“ aller kognitiven Dynamik. Das bedeutet, dass Gefühle das Denken und die Aktionen in Gang setzen, aber auch bremsen.
2. Affekte bestimmen andauernd den Fokus der Aufmerksamkeit. So fokussiert und hierarchisiert z. B. das Grundgefühl der Wut unsere Aufmerksamkeit, verbindet den

¹⁶ Vier Jahre später thematisiert der Hirnforscher Gerhard Roth dieses Verhältnis sehr entschieden. Er stellt die Dominanz des Emotionalen in seinem Buch „Denken, Fühlen, Handeln“ eindrücklich dar.

aktuellen Wutanlass mit ähnlichen früheren zu einer durchgehenden „Wutlogik“ und verdrängt andere Denkinhalte weitgehend aus dem aktuellen Bewusstsein (vgl. ebd.: 164).

3. Affekte wirken wie Schleusen oder Pforten, die den Zugang zu unterschiedlichen Gedächtnisspeichern öffnen oder schliessen. Die dadurch entstehenden „Gedanken und Wahrnehmungen“ sind laut Ciompi „ausserordentlich persönlichkeits- und kulturspezifisch“ und gehen mit einer „durchschnittlichen Alltagsstimmung“ einher (vgl. ebd.: 97).
4. Affekte schaffen Kontinuität; sie wirken auf kognitive Elemente wie „Leim“ oder „Bindegewebe“. Damit meint Ciompi, dass „Kognitionen, die an gleiche oder ähnliche Affekte gekoppelt sind, im Gedächtnis bevorzugt miteinander verbunden werden“ (ebd.: 98). Dies bewirkt, dass wir nicht bei jedem Affekt ‚neu denken müssen‘, sondern dass wir uns durch vergleichbare Affektstimmungen erinnern und dadurch auch unser Denken Kohärenz und Kontinuität bekommt.
5. Affekte bestimmen die Hierarchie unserer Denkinhalte. Das kann man sich so vorstellen, dass in unserem Wahrnehmen und Denken eine Priorität erstellt wird, die dem gerade dominierenden Affekt entspricht.
6. Affekte sind eminent wichtige Komplexitätsreduktoren. „Nur dank den kontextangepaßt mobilisierenden, selektionierenden, hierarchisierenden, kohärenz- und kontinuieritätsschaffenden Filterwirkungen der Affekte auf die Kognition gelingt es uns, die ungeheure Fülle von kognitiven Informationen, die unserem »Denkapparat« aus extern-sensorischen wie internen Quellen fortwährend zufließen, sinnvoll zu beschränken.“ (ebd.: 99)

Besonders interessant für meine Fragestellung scheint mir nun noch v. a. einer der fünf von Ciompi genannten, „zweifelloos angeborenen und in allen Kulturen im Prinzip identischen“ (ebd.: 63) „(Grund-)Affekte“ (ebd.: 99), die er andernorts auch „affektive Zustände“ nennt: Neben Angst, Wut, Trauer und Freude gibt es fünftens den Grund-Affekt Interesse (auch »Hunger«, »Intention« oder »Appetenz« genannt; vgl. ebd.: 59 und 100). Interessegefühle dienen in erster Linie der „allgemeinen psychophysischen Anregung und Erregung und damit indirekt auch der Aufmerksamkeit: Sie funktionieren als elementare Energieaktivatoren und schaffen so überhaupt erst die Voraussetzung dafür, daß etwas von der Umgebung wahrgenommen wird. Gleichzeitig stellen sie den ganzen Körper auf Aktivität ein.“ (ebd.: 100) Ohne dieses Interesse, das ich hier durchaus auch alltagssprachlich verstehe, wären wir gar nicht in der Lage, uns etwas Neuem (wie zum Beispiel einem komplexen und schwierig zu bearbeitenden Konflikt oder auch einer schwer verständlichen Aktion bzw. Reaktion eines Konfliktbeteiligten)

zuzuwenden und es mit Neugier zu erforschen. Ciompi beschreibt die sich einstellende „Interessenlogik“, die er auch „Alltagslogik“ nennt, als „mittlere[n] Stimmung der Entspanntheit mit relativ schwachen und mobilen Affekten“ (vgl. ebd.: 103). Das Interesse selber nennt er einen eher unspezifischen Affekt, der dem Phänomen der Aufmerksamkeit oder Bewusstseinsaktivierung ähnlich sei (vgl. ebd.: 202). Und hier schlägt Ciompi dann einen Bogen zur Persönlichkeitsstruktur von Individuen, der ich in Kapitel 2.3 (basierend auf Gerhard Roth) nachgehen werde. Ciompi beschreibt den Grundaffekt Interesse als „eine Art von primärem Zünd- oder Treibstoff, der alle anderen Affekte aktiviert. Gleichzeitig scheint »Interesse« aber auch eine eher persönlichkeits- als situationsspezifische Konstante affektiver Art zu sein, die [...] praktisch das gesamte übrige Denken und Verhalten prägen kann.“ (ebd.: 202)

Diesen Grundaffekt müssten Menschen entweder irgendwie evozieren oder als besondere Gabe ihrer Persönlichkeit nutzen können, um Konflikte im Interesse mehrerer Parteien bearbeiten zu können. Dass es hingegen mindestens drei der übrigen vier Grundaffekte Ciompis – nämlich Angst, Wut und Trauer – eher erschweren, Konflikte rational und emotional gleichzeitig zu bearbeiten, leuchtet dagegen unmittelbar ein.

Zum Schluss lässt sich Ciompis Affektlogik wie folgt zusammenfassen: Es gibt ein Grundgesetz, nach welchem fünf Grundaffekte (Interesse, Angst, Wut, Trauer, Freude)¹⁷ unser Denken steuern. Und aus diesem Grundgesetz ergeben sich für den Menschen unendlich viele kognitive Möglichkeiten.

Emotionen

Gefühle im engeren Sinn sind laut Roth Emotionen (etwa Furcht, Angst, Freude, Glück, Verachtung, Ekel, Neugierde, Hoffnung, Enttäuschung, Erwartung, Hochgefühl und Niedergeschlagenheit).¹⁸ Verglichen mit Affekten sind Emotionen „milder in der Intensität und deutlicher von Lernen und Erfahrung beeinflusst“ (Roth 2001: 269). Das hat zur Folge, dass der Mensch auf seine Emotionen mehr Einfluss hat und sie besser kontrollieren kann als Affekte. Obwohl die oben genannten Emotionen angeboren und universal zu sein scheinen (vgl. Roth 2007: 141), reagieren Menschen mit ihnen doch auf sehr unterschiedliche Ereignisse. Menschen sind unterschiedlich „emotional

¹⁷ Ciompi hält auch fest, dass „die Reduktion der ungeheuer differenzierten Skala von Gefühlsnuancen auf lediglich fünf Grundaspekte eine grobe Vereinfachung [bedeutet], die nicht etwa »die (psychische) Wirklichkeit abbilden«, sondern exemplarisch bloß einige ihrer grundlegenden Strukturen und Dynamismen freilegen will.“ (Ciompi 1997: 120 f.)

¹⁸ Richard David Precht nennt (und folgt damit dem Klassiker „Gesichtssprache“ von Paul Ekman aus dem Jahr 1988) folgende Liste: Glück, Wut, Angst, Ekel, Dankbarkeit, Scham, Liebe, Stolz, Mitleid, Hass, Schreck, Verachtung, Zufriedenheit, Erleichterung, Schuldgefühl (vgl. Precht 2007: 80).

konditioniert“¹⁹, das heisst, sie haben (schon vorgeburtlich) „wiederholt unterschiedliche negative, positive und neutrale Konsequenzen ihres Tuns und Erlebens erfahren“ (Roth 2007: 142). In diesem Sinne sind Emotionen „lernfähig: Was mich beim ersten Mal überrascht, tut es nicht beim zehnten Mal.“ (Precht 2007: 82 f.)

Stärker als wir selber unsere Emotionen beeinflussen, steuern sie allerdings uns. „In gewissem Sinne *sind* wir unsere Gefühle“, schreibt Richard David Precht (2007: 79). Roth beschreibt dies folgendermassen: „Emotionen greifen in die bewusste Verhaltensplanung und -steuerung ein, indem sie bei der Handlungsauswahl mitwirken und bestimmte Verhaltensweisen befördern. [...] Sie steuern unsere Gedanken, Vorstellungen und insbesondere unsere Erinnerungen. [...] Emotionen sind – wie schon die Alten feststellten – angesichts der genannten Funktionen in aller Regel bewusst oder unbewusst mit der Vorstellung von etwas *Erstrebenswertem* bzw. etwas zu *Vermeidendem* verbunden.“ (Roth 2001: 263)

2.2 Verstand, Intelligenz, Vernunft, Ich-Bewusstsein

Verstand, Intelligenz und Vernunft werden oft – wie Gefühl, Affekt und Emotion – synonym verwendet. Die Hirnforschung unterscheidet sie aber, denn sie entstehen unterschiedlich und haben beim Umgang des Menschen mit seiner Umwelt auch unterschiedliche Rollen.

Gerhard Roth definiert Verstand als „Fähigkeit zum Problemlösen mithilfe erfahrungsgeleiteten und logischen Denkens“ (Roth 2007: 136). Mit dem Verstand kann der Mensch Aufgaben in einer vorgegebenen Zeit identifizieren und vorhandenes Wissen richtig einsetzen (vgl. ebd.). In diesem Verständnis ist Verstand nahezu identisch mit Intelligenz.

Intelligenz, also das, was ein Intelligenztest misst, unterteilt Roth in eine allgemeine und eine Bereichs-Intelligenz. Allgemeine Intelligenz ist die Grundfähigkeit, Probleme schnell zu erfassen und Informationen schnell zu verarbeiten. Bereichs-Intelligenz dagegen umfasst unterschiedliche Wissensbereiche, sogenanntes Expertenwissen (vgl. Roth 2007: 136).

Vernunft ist laut Roth (2007: 137) die Fähigkeit, übergeordnete Zusammenhänge, Gesetzmässigkeiten, Prinzipien, mittel- und langfristige Konsequenzen von Handlungen

¹⁹ Zur „emotionalen Konditionierung“ vgl. auch Kapitel 2.3, S. 28 f.

zu erfassen. Hier bezieht der Mensch auch Überlegungen des privaten Vorteils bzw. der sozialen Akzeptanz mit ein: „Vernünftiges Handeln berücksichtigt diese soziale Dimension und verzichtet manchmal auf den schnellen Gewinn, auf den unmittelbaren Vorteil, schlägt Umwege ein und schließt Kompromisse, ohne das große Ziel aus den Augen zu verlieren.“ (ebd.)

Roth zieht den gemäss seinen Definitionen nachvollziehbaren Schluss, dass ein intelligenter Mensch nicht notgedrungen vernünftig sein muss. Und umgekehrt muss ein mit Vernunft begabter Mensch nicht unbedingt sehr intelligent sein (vgl. ebd.). Verstand/Intelligenz einerseits und Vernunft andererseits sind denn auch in unterschiedlichen Teilen der Grosshirnrinde angesiedelt.²⁰

Entscheiden in komplexen und einfachen Situationen

Alle drei – Verstand, Intelligenz und Vernunft – haben offenbar einen schweren Stand, wenn es um komplexe Entscheidungen geht, insbesondere dann, wenn dafür wenig Zeit zur Verfügung steht. Hier braucht der Mensch neben der rationalen Variante, die sich vor allem für relativ überschaubare Situationen mit relativ wenigen Wahlmöglichkeiten eignet, die „Strategie des unbewussten bzw. intuitiven Entscheidens“. Gemäss Gerhard Roth ereignet sich in komplexen Situationen, wenn die Zeit drängt, Folgendes: Die Vernunft allein kann das nicht bewältigen. „Die Entscheidungsinstanz limbisches System hört sich die Beratung [der Elemente des kognitiven Systems; Anm. von mir] an“, entscheidet aber eigenständig, was davon in die Tat umzusetzen ist. (Vgl. Roth 2001: 448) Das Vorbewusste als Ort des intuitiven Entscheidens hat viel mehr Fähigkeiten zur Verarbeitung komplexer Informationen als das bewusste Arbeitsgedächtnis (vgl. Roth 2007: 135). Es gibt zwar rein rationale Abwägungen, aber keine rein rationalen Entscheidungen. In komplexen Situationen entscheidet der Mensch daher bei wenig Zeit nach kurzem Ruhenlassen am besten eher intuitiv. Experimente haben ergeben, dass die Entscheidungen in solchen Fällen nicht schlechter sind. (Vgl. Roth 2007: 132 f.) In einfachen Entscheidungssituationen dagegen entscheidet der Mensch tatsächlich am besten rational, indem er über die (überschaubaren) Optionen nachdenkt.

Wichtig scheint mir zum Schluss noch festzuhalten, dass der Mensch sein Ich-Gefühl, seine Vorstellung, als unverwechselbares Individuum mit definierbaren Grenzen zu existieren, ausschliesslich über das bewusste Denken bezieht. Gemäss Richard David

²⁰ Verstand und Intelligenz haben ihren Sitz im dorsolateralen präfrontalen Cortex, die Vernunft überwiegend im orbitofrontalen und in angrenzenden Teilen des ventromedialen präfrontalen Cortex (vgl. Roth 2007; 138 und 140).

Precht (vgl. 2007: 59) kommt es beim Sein zwar nicht nur auf das Denken an, aber allein das Denken gibt uns eine Vorstellung vom Sein. Es gibt im Gehirn kein definiertes Ich-Zentrum. Die Hirnforschung zeigt, dass „unser gefühltes Ich ein unglaublich komplizierter Vorgang im Gehirn ist [...]“ (ebd.: 72).²¹

2.3 Persönlichkeit

*„Es sind eher die Menschen mit ihren in früher Jugend erworbenen Persönlichkeitsstrukturen, welche die Gesellschaft bestimmen, und weniger die gesellschaftlichen Strukturen, welche die Persönlichkeit der Menschen bestimmen, die in ihr leben.“
(Roth 2001: 457)*

Folgenden Fragen zur Persönlichkeit will ich im Folgenden nachgehen: 1) Wie (und auch wo im Gehirn) entsteht Persönlichkeit? 2) Ist sie genetisch bestimmt oder wird sie durch Umwelteinflüsse geformt? Kann Persönlichkeit verändert, umgangen, ‚hintergangen‘ werden?

Die Frage, ob der Mensch ‚aus seiner Haut heraus‘ könne, ob er in der Lage sei, seine Persönlichkeit zurückzustellen und sich ‚gegen seine Natur‘ zu verhalten, ist entscheidend für meine Frage nach den Möglichkeiten und Grenzen der Konfliktfähigkeit. Während Roth in seinem Buch von 2001, „Fühlen, Denken, Handeln“, die Existenz eines diesbezüglich „freien Willens“ noch viel kategorischer bestritt – „Das Ich ist nicht der große Steuermann, als den es sich selbst empfindet“ (Roth 201: 338) –, entschied er im Buch von 2007, „Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten“, nicht grundsätzlich anders, formulierte aber vorsichtiger: „Bemerkenswert ist die relativ geringe Rolle, welche unsere kognitiv-intellektuellen Fähigkeiten bei der Formung der Persönlichkeit spielen“ (Roth 2007: 105). Grundsätzlich blieb er aber dabei: Der Grossteil der Persönlichkeitskomponenten eines Menschen ist genetisch bedingt und nur ein verhältnismässig kleiner Teil formt sich durch Umwelteinflüsse und Bildung. Und weil das menschliche Gehirn und damit unsere Persönlichkeit – wie in Kapitel 2.1 gezeigt – zum allergrössten Teil vorgeburtlich, in den ersten Jahren nach der Geburt und (in geringerem Mass) während der Pubertät reift, bestimmen die dafür verantwortlichen beiden unteren Ebenen des limbisch-emotionalen Systems zu einem Grossteil unsere Persönlichkeit und unsere Handlungen (vgl. Tabelle S. 28).

²¹ Statt eines einzigen Ichs könnten viele verschiedene Ichs verantwortlich sein für unser gefühltes Ich: Gerhard Roth und andere, z. B. auch Oliver Sacks, sprechen z. B. vom „Körper-Ich“, „Verortungs-Ich“, vom „perspektivischen Ich“, dem „Ich als Erlebnissubjekt“, dem „Autorschafts- und Kontroll-Ich“, vom „autobiographischen“, „selbstreflexiven“ und „moralischen Ich“. Das autobiographische Ich ist für Precht „ohne Zweifel etwas, das ich mir selbst schaffe, und zwar dadurch, dass ich rede. Ich erzähle von mir und erzähle dadurch mir selbst und anderen mein Ich und bilde es gleichzeitig dadurch aus.“ (vgl. Precht 2007: 69 f.; Zitat 70)

Woraus besteht Persönlichkeit?

Persönlichkeit wird heute durch die Attribute von fünf Grundfaktoren (die sogenannten „big five“) erfasst. Sie charakterisieren Personen grob und heissen 1) Extraversion, 2) Verträglichkeit, 3) Gewissenhaftigkeit, 4) Neurotizismus und 5) Offenheit (vgl. Roth 2001 und Roth 2007: 17).²²

Diese fünf Grundfaktoren lassen sich dann weiter zu drei Grundpersönlichkeiten zusammenfassen: 1) die resiliente [widerstandsfähige] Persönlichkeit, 2) die überkontrollierte Persönlichkeit und 3) die unterkontrollierte Persönlichkeit (vgl. Roth 2007: 18).²³

Laut Gerhard Roths neurobiologisch fundiertem Modell setzt sich eine Persönlichkeit aber nicht einfach aus den Attributen des Grundfaktors und der Grundpersönlichkeit zusammen. Alle diese Merkmale und Eigenschaften sind nicht einfach da, sondern werden im jeweiligen individuellen Gehirn von vier Einflusskräften geformt. Es wirken 1) die individuelle genetische Ausrüstung, 2) die Eigenheiten der individuellen, vornehmlich vorgeburtlichen und frühen nachgeburtlichen Hirnentwicklung, 3) vorgeburtliche und frühe nachgeburtliche affektiv-emotionale Erfahrungen und 4) sozialisierende Vorgänge des Kindes- und Jugendalters (vgl. Roth 2007: 13 und 103–105).

Genetische Grundausrüstung und Eigenheiten der frühen Hirnentwicklung – die beiden ersten Einflusskräfte also – formen laut Roth ca. 50 Prozent unserer Persönlichkeit. Die dritte Einflusskraft präzisiert er dahingehend, dass es sich bei diesen vor- und nachgeburtlichen affektiv-emotionalen Erfahrungen vor allem um „frühkindliche Bindungserfahrungen“²⁴ handle; sie formen weitere ca. 30 Prozent unserer Persönlichkeit. Und nur die restlichen ca. 20 Prozent werden durch Umwelteinflüsse (Einflüsse durch Lehrer, Lehrerinnen, Kollegen, Freundinnen, Verwandte und Bekannte) geformt. An dieser Stelle wird erneut deutlich, wie verhältnismässig spät „die Entwicklung dessen einsetzt, was die Geistes-, Kultur- und Sozialwissenschaften als den *eigentlichen Menschen* ansehen.“ (Roth 2001: 456).

²² Vgl. die jeweils positiven und negativen Einzelmerkmale, welche zu den 5 Grundfaktoren gehören, bei Roth 2007: 17.

²³ Vgl. die jeweils charakteristische Mischung von Eigenschaften der 3 Grundpersönlichkeiten bei Roth 2007: 18.

²⁴ Vielfach bestätigt ist laut Roth heute, dass der „ermittelte frühkindliche Bindungstyp mit dem erwachsenen Bindungsverhalten eng korreliert ist, d. h. mit der Weise, wie eine Person kognitiv, emotional und motivational mit den Menschen in ihrer engeren familiären oder beruflichen Umgebung umgeht“ (ebd.: 25).

Zu klären bleibt für Roth die Frage nach den Gründen für die Dominanz des Emotionalen in der menschlichen Persönlichkeit. Das Vorangegangene macht klar, dass Vernunft und Verstand (ca. 20 Prozent der Persönlichkeit) eingebettet sind in die affektive und emotionale Natur des Menschen (ca. 80 Prozent der Persönlichkeit). Roth unterscheidet hier nochmals 4 funktionelle Gehirnebenen (vgl. Roth 2007: 90-95²⁵), auf denen die unterschiedlichen Komponenten der Persönlichkeit in unterschiedlichen Entwicklungsstadien produziert werden:

Gehirnebene

Erläuterung der Funktion

Das bewusste Selbst	
4) Kognitiv-kommunikative Ebene	Arbeitsgedächtnis, Verstand, Intelligenz, die beiden Sprachzentren (Broca und Wernicke)
3) Ebene der limbischen Areale der Grosshirnrinde (=obere limbische Ebene)	Ebene des bewussten Gefühlslebens (wie soziales Lernen, Sozialverhalten, ethische Überlegungen, Aufmerksamkeitssteuerung, Risikoabschätzung, Belohnungserwartung usw.), Grundlage der bewussten individuellen Existenz, Einflussort der Erziehung
Das unbewusste Selbst	
2) Ebene der emotionalen Konditionierung (=mittlere limbische Ebene)	Hier werden positive, negative und neuartige Ereignisse (v. a. bezüglich der frühkindlichen Bindung) erfahrungsabhängig verknüpft. Diese zweite Ebene „bleibt ein Leben lang egoistisch-egozentrisch und stellt immer die Frage »Was habe ich davon?« Sie ist das <i>Kleinkind</i> in uns.“ (Roth 2007: 92 f.)
1) Vegetativ-affektive Ebene (=unterste limbische Ebene)	Durch Kontrolle lebenswichtiger Vorgänge (Stoffwechsel, Kreislauf etc.) wird auf dieser untersten Ebene die biologische Existenz gesichert.
Vgl. Roth 2007: 90-95, Grafik 95	

Die unterste Ebene des vegetativ-affektiven Verhaltens und die zweitunterste Ebene der emotionalen Konditionierung bilden zusammen das „unbewusste Selbst“ (Roth 2007: 91). Alles, was nicht in der Grosshirnrinde stattfindet, bleibt unbewusst²⁶. Die vier Ebenen entstehen – wie in Kapitel 2.1 bereits gezeigt – teils nacheinander, teils parallel, vor allem aber früh: vorgeburtlich, in den ersten Jahren nach der Geburt und während der Pubertät. Die Ebenen haben nicht gleich viel Einfluss aufeinander, und der Mensch hat nur beschränkt Einfluss auf das dort stattfindende Geschehen. Und dies hat nun natürlich entscheidende Konsequenzen auf die Möglichkeit der Veränderung von Persönlichkeit

²⁵ Vgl. auch die Übereinstimmung mit den Hauptfunktionen 1, 4, 5 und 6 des Gehirns, die in Kapitel 2.1 erläutert wurden.

²⁶ ... und auch nicht alles, was in der Grosshirnrinde stattfindet, wird bewusst (vgl. Roth 2007: 84).

bzw. auf die Steuerung unserer Handlungen. Gerhard Roth formuliert den Einfluss so: „Die[se] obere limbische Ebene wirkt [...] hemmend und mildernd auf die mittlere Ebene ein. Die – zumindest teilweise – Überwindung des krassen Egoismus der unteren und mittleren limbischen Ebene ist ein Kernstück unserer Sozialisation und bildet die Basis von Moral und Ethik. Diese Einflussnahme von »oben nach unten« ist aber schwächer als die von »unten nach oben«. Unser überwiegend genetisch bedingtes Temperament und die individuelle Art unserer emotionalen Konditionierung geben den groben Rahmen für unsere Sozialisation vor. Ein aufgeschlossenes Temperament und eine positive emotionale Konditionierung machen es den gesellschaftlich-erzieherischen Einflüssen leicht einzuwirken, und die Person wird privat wie gesellschaftlich umgänglich und anpassungsfähig sein. Umgekehrt kann eine positive Umgebung wenig bewirken, wenn Temperament und emotionale Konditionierung negativ ausgerichtet sind.“ (Roth 2007: 98) Das unbewusst arbeitende Erfahrungsgedächtnis hat also beim Handeln das letzte Wort.

Richard David Precht bezieht sich in seinem Buch „Wer bin ich und wenn ja wie viele“ immer wieder explizit auf die Ausführungen Gerhard Roths. Er findet einfache Worte für den komplexen Sachverhalt: „Im Zweifelsfall kommt noch das Gefühl ohne allzu viel Verstand aus. Aber ohne das Gefühl hat der Verstand ein Problem, denn erst die Gefühle sagen dem Denken, wohin der Hase laufen soll. Ohne emotionalen Anschub keine Gedankenbewegung.“ (Precht 2007: 76)

Hier zeigen sich die [unter anderem von der Hirnforschung festgestellten und umstrittenen] Grenzen der Erziehung. Weil die Einflüsse der bewussten und kognitiven Ebene – wie soeben gezeigt – weniger stark sind, der Mensch also seine Gefühle und Affekte schlechter kontrollieren kann und weil die Einflüsse ausserdem sehr früh erfolgen müssten, „hinken die emotionalen und sozialen Kompetenzen typischerweise der intellektuellen Kompetenz“ hinterher (Roth 2007: 100 f.) Langjährige Untersuchungen haben andererseits klar gezeigt, dass sich z. B. das Merkmal „Intelligenz“ mit zunehmendem Alter stabilisiert, was bedeutet, dass es immer besser vorhersagbar ist. Wer also die Intelligenz eines Sechsjährigen kennt, wird dessen Intelligenz mit 40 Jahren gut vorhersagen können; sie wird nämlich nur wenig vom ursprünglichen Wert abweichen. Das bedeutet aber nichts anderes, als dass Intelligenz „sehr stark genetisch bedingt“ ist (Roth 2007: 30), „hochgradig, wenn nicht vollkommen, angeboren“ (Roth 2007: 31). Forschungsergebnisse zeigen ausserdem, dass auch die Merkmale „Aufgeschlossenheit, Kreativität und Zutrauen zu sich selber“, ausserdem auch „Aggressivität“, nur in geringem Masse von der Umwelt abhängen (vgl. Roth 2007: 32

und 213); sie gehören zu der sehr früh sich bildenden und verhältnismässig stabilen Persönlichkeitsstruktur.

Homo mediator, homo mediatrix

*Homo homini homo
(Duss-von Werdt: 161)*

Der Psychologe und Theologe Joseph Duss-von Werdt versucht in seinem Buch „homo mediator. Geschichte und Menschenbild der Mediation“ nichts weniger als aufzuzeigen, welche Persönlichkeit „vermittelnden Menschseins“ (Duss-von Werdt 2005: 15) sich für die Arbeit am Konflikt eignet. Obwohl er das Berufs- und Menschenbild „Mediator, Mediatrix“ und nicht den betriebsinternen ‚Konfliktlotsen‘ ins Zentrum stellt, möchte ich doch ein paar seiner wichtigen Gedanken präsentieren. Auch interne Konfliktlotsen wären mit diesen Persönlichkeitsmerkmalen gut für ihre Aufgabe gerüstet.

Für Duss-von Werdt muss die Mediatorin klar eine Generalistin und keine Spezialistin sein. Nirgends habe ich das deutlicher gelesen als bei ihm, wenn er präzisiert: „Ich selbst bin im Verlaufe meiner Tätigkeit als Mediator zu der Ansicht gelangt, es sei ein Vorteil, von der verhandelten Sache möglichst wenig oder nichts zu verstehen.“ (ebd.: 174) Mediatorentätigkeit ist für ihn „eine Seinsweise“ (167), aus der sich das Handeln erst ergibt. Mediation bedeutet ihm vor allem „inter-subjektives Geschehen“ (148). Gemäss einem solchen Menschenbild „sind wir nicht unabhängige Subjekte, sondern ‚Intersubjekte‘ in den Verbindungen von Geben und Nehmen, Lieben und Hassen, Förderung und Unterdrückung, Gewinn und Verlust, kurzum in der Zirkularität von Interaktionen“ (256). Der für Duss-von Werdt nicht einlösbarer Begriff der Neutralität muss denn auch durch „Allparteilichkeit“ (158) ersetzt werden.

Auch dieser Autor bezieht sich auf das Thema Gefühle, Affekte und Emotionen. Er fordert hier eine starke Kontrolle und geht auch davon aus, dass der geeignete vermittelnde Mensch sie leisten kann: „Zur mentalen Infrastruktur von Vermittlung und Demokratie gehört die Fähigkeit zur Mäßigung destruktiver Impulse“ (247). Besonders wichtig findet er, dass ein Mediator den Menschen offen und mit Interesse gegenübertritt: „Ohne den Menschen zugewandt, ja zugetan zu sein, wird es schwerlich gelingen, eine offene Bezogenheit unter ihnen zu schaffen“ (165). Dies erinnert an den bei Luc Ciompi gefundenen Grundaffekt des „Interesses“ [die „mittlere Stimmung der Entspanntheit mit relativ schwachen und mobilen Affekten“; s. S. 23], der auch meiner Meinung nach als persönlichkeitsbestimmende und -bestimmte Grundstimmung in Konflikten konstruktive Möglichkeiten eröffnet. Duss-von Werdt empfiehlt der Mediatorin explizit, zu ihrer Intuition zu stehen, da diese sich bereits vor dem Denken einstelle und da „Wahrnehmung und

Denken [...] in ihr eine verlässliche Basis [haben] (vgl. 202).²⁷ Ausserdem soll der Mediator Vertrauen aufbringen und Vertrauen aufbauen. Dies sei zwar voller Risiko, setze aber sowohl Mut wie Demut frei (vgl. 208).

Die Mediatorin muss laut Duss-von Werdt eine „angemessene Sprache“ (152) finden und „sorgsam kommunizieren“, was für ihn bedeutet, dass Bilder ständig überholt werden und das Gegenüber keinesfalls darauf festgelegt werden soll (vgl. 164). Interessant scheint mir, dass der Autor die für ihn wichtigsten kommunikativen Kompetenzen – „Schweigen, Hören, Fragen“ – als „Machtmittel des Mediators“ (231) bezeichnet.²⁸ Dies zeigt meiner Ansicht nach zutreffend, dass Macht immer ein Element von Beziehungen ist, auch von gelingenden.

Duss-von Werdt fasst sein Verständnis vermittelnder Kompetenz zusammen und bezieht sich dabei explizit auf Demokratie: „Demokratische Politiker haben im diskursiven Aushandeln mit oder ohne Mediatoren den Respekt vor der Meinung der anderen, ein Grundvertrauen in sie und das Interesse gemeinsam, die eigene Sicht durch die des andern zu erweitern und anzureichern. Wem das gelingt, ist in seinem Bereich als *homo mediator* tätig und trägt zur Demokratisierung der Demokratie selbst bei.“ (251)

Unter dem Titel „Das Dilemma des institutionalisierten Vermittlers“ geht Duss-von Werdt auch kurz auf die mich interessierende Zielgruppe des betriebsinternen Konfliktlotsen ein. In solchen Fällen werde das vermittelnde Ich „zwangsläufig in Loyalitäts- und Rollenkonflikte verstrickt“ (239). Umso mehr muss auf die Prinzipien Freiwilligkeit, Unabhängigkeit und Ergebnisoffenheit rekurriert werden (vgl. ebd.). Zwei Bemerkungen hierzu finde ich für das Persönlichkeitsbild eines konfliktbearbeitenden Menschen bedenkenswert: Erstens, findet der Autor, könne mit Loyalitätsfragen leichter und souveräner umgehen, wer eher pragmatisch denn allzu „buchstabengetreu“ oder „legalistisch“ denke (vgl. 240). Und zweitens könnte ein zu grosser Anspruch an „Professionalität“ gemäss Duss-von Werdt bei der Vermittlungsarbeit auch hindernd wirken: „Erst recht wird sich ein *homo mediator* im Zusammenleben mit seinen Mitmenschen keine Gedanken darüber machen müssen, ob er ‚professionell‘ handelt oder nicht. Wenn er Vermittlung selbst als Existenzform lebt, wird er seine Umgebung wohl nicht mit einem schriftlichen Mediationsvertrag verpflichten oder das alltägliche

²⁷ Hier nimmt Duss-von Werdt die Erkenntnis der neurobiologischen Experimente des Hirnforschers Benjamin Libet (und seiner Nachfolger/innen) auf, der 1979 herausfand, dass im menschlichen Gehirn die Bereitschaft für eine Entscheidung – in Form eines unbewussten Hirnsignals – bereits ca. eine Sekunde vor dem bewussten Willensakt zu beobachten ist. Damit wurde eine breite Diskussion ausgelöst, die sich damit befasste, ob der Mensch überhaupt einen freien Willen haben könne und ob er, wenn dies nicht so sein sollte, vielleicht gar nicht schuldig sei. (Vgl. Roth 2001: 437 ff. und 442 sowie Precht 2007: 152 ff.)

²⁸ An anderer Stelle zitiert Duss-von Werdt eine Stelle, wo Immanuel Kant sich auf ‚Konflikte‘ bezieht und eine ähnliche Vorstellung von Macht äussert: „In Disputen ist die ruhige Stellung des Gemüts mit Gültigkeit und Nachsicht gegen den Streitenden verbunden, ein Zeichen, daß man im Besitz der Macht sei [...]“ (Duss-von Werdt 2005: 226).

Zusammenleben reglementieren wollen. Die Grenzen zwischen ‚Profi‘ und Laie werden hier bewußt als durchlässig bis nicht vorhanden gesehen.“ (241)

2.4 Spiegelneurone

*„Wenn wir die Bedürfnisse und Gefühle des anderen hören,
dann erkennen wir die Menschlichkeit, die wir gemeinsam haben.“
(Rosenberg 2002: 146)*

Ich will, bevor ich meinen Hauptteil mit einem Fazit abschliesse, noch auf das in schwierigen Situationen immer wieder beschworene Phänomen der Empathie zu sprechen kommen. Die Fähigkeit, sich in andere einfühlen zu können, ist zweifellos wichtig, wenn wir uns im Konfliktfall auf die Suche nach den wahren Bedürfnissen oder Interessen unserer Gegenüber machen – und sie ist ebenso zweifellos nicht allen Menschen in gleichem Mass gegeben, sondern wiederum sehr persönlichkeitsabhängig.²⁹ Warum sind wir – mit Grenzen selbstverständlich und sehr individuell – fähig zu fühlen, was andere fühlen?

Der Psychiater und Professor für Psychoneuroimmunologie Joachim Bauer schreibt in seinem Buch „Warum ich fühle, was du fühlst“ über die in ihrer Funktion noch nicht vollständig erklärten Spiegelneurone. Sie sind „Nervenzellen, die im eigenen Körper ein bestimmtes Programm realisieren können, die aber auch dann aktiv werden, wenn man [lediglich; Anm. von mir] beobachtet oder auf andere Weise miterlebt, wie ein anderes Individuum dieses Programm in die Tat umsetzt“ (Bauer 2005: 23). Tränen von anderen Menschen schnüren uns in der Tat bisweilen den Hals zu; wenn wir andere herzlich lachen sehen, kann uns das auch anstecken, obwohl uns selber kurz vorher noch gar nicht zum Lachen war. Spiegelneuronen sitzen im sogenannten Gyrus cinguli (entlang der Längsfurche des Gehirns), der das Emotionszentrum des Gehirns darstellt (vgl. ebd.: 47). Spiegelneuronen sorgen für emotionale Resonanz mit anderen Menschen und ermöglichen uns Intuition und spontanes Verstehen. Sie sind, so Bauer, „nicht mehr und nicht weniger als ein Nervenzellsystem für Mitgefühl und Empathie“ (ebd.). Der Neurowissenschaftler Marco Iacoboni nennt die Spiegelneuronen "die kleinen Wunderwerke", die für unsere "mentale und emotionale Bindung aneinander" sorgen (vgl. Iacoboni 2009: 12).

²⁹ Joachim Bauer (2005: 149) nennt fehlendes Einfühlungsvermögen „eine bedeutsame Ursache für inkompetentes Führungsverhalten“ und räumt gleich anschliessend ein, dass die Empathiedefizite meistens sowohl auf der Seite der Vorgesetzten als auch auf der der Mitarbeitenden liegen. Interessant auch, dass Fritz B. Simon bei der ganz anderen Population der Xingu-Indiander in Brasilien, einer Gesellschaft, die seit mehr als 100 Jahren nicht in Kriege und Gewalt mit anderen Stämmen verwickelt sein soll, die „Orientierung an den Gefühlen der anderen“ als Grundlage des eigenen Handelns herausfand. Solch eine Orientierung bedeutet idealerweise, Gefühle unter Kontrolle zu bringen, und sie funktioniert nur, wenn „gleichzeitig Mechanismen der Distanzierung zur Verfügung stehen“ (vgl. Simon 2001: 43).

Die Fähigkeit für Mitgefühl und Empathie ist laut Bauer – und in der Einschätzung geht er weiter als Gerhard Roth – zwar einerseits Teil der früh sich bildenden Persönlichkeit, aber andererseits auch nicht ausschliesslich angeboren. Eine der Grundregeln des menschlichen Gehirns heisst für ihn nämlich „Use it or lose it“. Das bedeutet, dass Nervenzellsysteme, die wir nicht gebrauchen, verloren gehen (vgl. ebd.: 57). Um unsere Spiegelneurone bzw. unsere Fähigkeit zur Empathie nicht zu verlieren, brauchen wir Übung durch soziale Kontakte. Es gibt entsprechend auch Menschen, die „für die spontane, unwillkürliche Erwidern der Stimmung eines anderen Menschen grundsätzlich keine Antenne“ haben (ebd.: 8).

Nicht jedesmal, wenn Spiegelneurone aktiv werden, muss es indes auch zu einer Handlung kommen; es kann auch bei einer Handlungsvorstellung bzw. beim blossen Gedanken einer Handlung bleiben. Richard David Precht sagt sogar, dass Spiegelneurone zwar „etwas mit unbewusster Einfühlung, aber nichts mit umfangreichem Planen, Entscheiden oder Wollen zu tun“ haben (Precht 2007: 164). Aber auch hier macht laut Bauer Übung den Meister: „Handlungsvorstellungen, über die häufiger nachgedacht wurde, haben eine bessere Chance, realisiert zu werden, als solche, die vorher nicht einmal als Idee vorhanden waren.“ (Bauer 2005: 21) Das Vermögen, intuitive Vorstellungen über die Gefühle und Absichten eines anderen Menschen zu gewinnen, wird auch als „Theory of Mind“ oder „Mentalisierung“ bezeichnet. Das Ziel – und das finde ich für mein Thema äusserst interessant – ist eine Art unaufgeregte und gerade deshalb höchst entlastende Art von „Seelenverwandtschaft“: „Ich bin im Prinzip so wie die anderen, und andere sind im Grunde so wie ich.“ (ebd.: 106)

Für meine Frage scheint mir noch folgende Überlegung wichtig: Was hat die Fähigkeit sich einzufühlen (bzw. was haben Anzahl und Potenz der Spiegelneurone) mit der Persönlichkeit zu tun? Oder anders gefragt: Kann ich nebst meiner genetischen Grundausstattung etwas für meine Empathiefähigkeit tun? Wenn Spiegelneurone sowohl bei eigenen Handlungen wie auch beim Beobachten fremder Handlungen „funken“³⁰ (vgl. Precht 2007: 165), dann darf man vermuten, „dass das Nachvollziehen der Gefühle anderer Menschen abhängig ist von der eigenen Empfindsamkeit. Wer sensibel gegenüber sich selbst ist, hat bessere Voraussetzungen, auch sensibel gegenüber anderen zu sein.“ (ebd.: 165)

Die Spiegelneurone erklären ‚biologisch-technisch‘, dass der Mensch grundsätzlich in der Lage ist, Gefühle anderer intuitiv zu verstehen. Eine Antwort wäre jetzt noch zu finden

³⁰ Ein Beweis, der an Makakenaffen und Menschen durch Experimente der Hirnforschung zweifelsfrei erbracht wurde.

auf die Frage, warum der Mensch dieses Interesse für den anderen überhaupt aufbringen soll? Warum sorgt er nicht einfach für sich selber?

Ein Hirnforscher könnte bei dieser Frage etwa darauf verweisen, dass der Mensch gar nicht anders kann, als danach zu streben, Lust zu empfinden bzw. Unlust abzuwenden. Eine Philosophin wird bei derselben Frage eher nach moralischen Gesetzen suchen. Stellvertretend für erstere verweist z. B. Luc Ciompi auf die biologischen Grundlagen seiner Affektlogik und hält fest, dass es heute als gesichert gelte, dass die Assoziationsfasern im Gehirn sämtlichen einlaufenden sensorischen Reizen eine positive oder negative emotionale Färbung verleihen (vgl. Ciompi 1997: 55). Stellvertretend für die Philosophen will ich nochmals Richard David Precht zu Wort kommen lassen: Er beansprucht an dieser Stelle, wo es um Fragen von Moral und Ethik geht, explizit mehr Raum für die Philosophie und lässt die Hirnforschung etwas in den Hintergrund treten. Die Lust des Menschen am Interesse für den anderen komme aus der dem Menschen eigenen „Lust am Sozialen“, hält Precht fest (2007: 130). Er berichtet, dass eine Art Einfühlungsvermögen und „moralisches“ Verhalten bereits bei Rhesusaffen beobachtet werden konnten (vgl. ebd.: 133). Frustrierender als der Mangel an Mitgefühl, das andere geben, sei für den Menschen *„der Mangel an Mitgefühl, das man selbst geben kann.“* (129) Zwar lässt sich laut Precht kein „moralisches Gesetz“ und noch weniger ein „Zentrum für Moral“ im Gehirn nachweisen. Aber dennoch könnte es etwas geben, was „unsere Fähigkeit, von der Moral Gebrauch zu machen“, steuert (vgl. 144 f.). Precht führt hier das Phänomen des „wechselseitigen Altruismus“ ein (137) [ich tue dir etwas Gutes und darum tust du dann vielleicht auch etwas für mich; Anm. von mir], das auch bei gewissen Tieren zu beobachten ist. Es gibt Experimente mit Rhesusaffen, die zeigen, dass „»Gutsein« und Helfen Verhaltensweisen sind, die sowohl dem einzelnen Affen wie der ganzen Gruppe große Vorteile bringen können.“ (136) Der wechselseitige Altruismus, vermutet Precht, könnte der Ursprung der menschlichen Moral gewesen sein (vgl. 137). Unter dem Einfluss von Zivilisation und Kultur habe der Mensch Zuneigung, Rücksicht und Fürsorge gelernt. Sie stehen aber nicht allein, sondern „befinden sich in steter Konkurrenz zu Aggressionen, Misstrauen und Egoismus. Menschen „sind zu beidem fähig, und das eine ist so natürlich wie das andere.“ (ebd.; Unterstreichung von mir). Auch Marco Iacoboni, Professor am Institut für Neuropsychiatrie der medizinischen Fakultät der University of California in Los Angeles und einer der führenden Erforscher der Spiegelneurone, hält es für möglich, dass die Spiegelneuronen für unser Moralempfinden verantwortlich sein könnten, "ein Moralempfinden, das tief in unserer Biologie verwurzelt ist". (Iacoboni 2009: 12 f.)

Der Mainzer Philosoph Thomas Metzinger geht in seinem jüngsten Buch „Der Ego Tunnel. Eine neue Philosophie des Selbst: Von der Hirnforschung zur Bewusstseinsethik“ davon aus, dass der Mensch, um überhaupt ein Bewusstsein von sich selber zu haben und sich als jemand zu fühlen, zwar ohne Seele, aber nicht ohne Ethik auskomme (vgl. Metzinger 2009: 293 oder 305). Die neuen Ergebnisse der Hirnforschung haben laut Metzinger gezeigt, dass das Bewusstsein vom Selbst (nur) ein Konstrukt ist. Der Autor hält die Bedrohung der inneren Lebenswelt durch die neue Naturwissenschaft auch für eine Chance im Kampf gegen einen drohenden "vulgären Materialismus in der Gesellschaft" (ebd.: 298): Die durch die "Entzauberung des Selbst" (ebd.) entstandene Leere verlange nun nach einer neuen moralischen Verantwortung, die zu einer „neuen Bewusstseinsethik“ führen könnte (Metzinger 2009: 326).³¹ Metzinger ist überzeugt davon, dass "eine philosophisch motivierte Neuroanthropologie" (ebd.: 296) eines der wichtigsten Forschungsgebiete des Jahrhunderts werden wird.

2.5 Fazit

Ich fasse nun die wichtigsten Ergebnisse meiner Lektüre zusammen und halte fest, was mir für meine Frage der menschlichen Möglichkeiten und Grenzen im Umgang mit Konflikten entscheidend erscheint:

1. Persönlichkeit und Charakter des Menschen und damit die Grundstrukturen seines Fühlens, Denkens und Handelns entstehen sehr früh. In späterer Jugend und im Erwachsenenalter ist der Mensch in seinen Persönlichkeitsmerkmalen nur noch verhältnismässig wenig veränderbar.³²
2. Der Anteil des Unbewussten ist viel umfassender, als es uns das Bewusstsein – das ja die einzige Instanz ist, welche uns das Ich-Gefühl verleiht – suggeriert.³³

³¹ Vgl. in dem Zusammenhang z. B. auch den berühmten Neurophysiologen Wolf Singer, der die Freiheit des Ich ebenfalls relativiert, gleichzeitig aber – sehr ähnlich wie Metzinger sechs Jahre später – dafür ein neues Lebensgefühl verspricht: „Dass wir uns Freiheit zugestehen, ist eine Realität. Sie ist zwar nur aus der eigenen subjektiven Perspektive heraus erfahrbar. Aber das hat sie mit anderen kulturellen Realitäten gemein.“ [...] Wir kämen durch die Aufgabe dieses unverbrüchlichen, aber auch mit sehr viel Selbstbewusstsein und gelegentlich auch Arroganz behafteten Freiheitsbegriffes vermutlich zu einer demütigeren, toleranteren Haltung – einer weniger rechthaberischen Attitüde, weil wir vieles relativieren müssten, auch unser eigenes apodiktisches Tun. [...] Auch würden all jene unglaublich werden, die vorgeben, sie wüssten, wie das Heil zu finden ist. Den mächtigen Vereinfachern würde niemand folgen wollen. So könnte ein kritisches, aber gleichzeitig von Demut und Bescheidenheit geprägtes Lebensgefühl entstehen, das durchaus Grundlage einer sehr lebhaften Welt sein könnte.“ (Singer 2003: 66)

³² Veränderbar ist der Mensch in späterer Jugend und im Erwachsenenalter vor allem dann noch, wenn er sehr starke positive oder negative emotionale Erlebnisse hat (vgl. Roth 2001: 452).

³³ Richard David Precht stellt fest, dass das Unbewusste heute das wohl wichtigste Forschungsfeld „auf dem Weg zur wissenschaftlichen Selbsterkenntnis des Menschen“ sei (Precht 2007: 95). Wir wissen aber noch nicht sehr viel darüber. Oder mit Gerhard Roths Worten: „Das bewusste Ich hat nur begrenzt Einsicht in die eigentlichen Antriebe seines Verhaltens.“ (Roth 2001: 453)

3. Beim Entscheiden und beim Handeln gibt weder allein der Verstand noch geben allein die Gefühle den Ton an. Sie stehen in einer komplizierten Wechselwirkung zueinander. Auf die Frage, ob der Mensch beim Entscheiden eher seinen Gefühlen oder seinem Verstand folgen solle, gibt die Hirnforschung denn auch keine ganz eindeutige Antwort.³⁴ Es herrscht aber Einigkeit insofern, als Gefühle den Verstand eher beherrschen als umgekehrt.³⁵ Intuition und rationale Analyse ersetzen sich nicht gegenseitig, sondern sollten gemeinsam zum Einsatz kommen.³⁶
4. Die grundsätzliche Dominanz der Gefühle bedeutet also nicht, dass Verstand und Kognition bei der Verhaltenssteuerung keine wichtige Rolle spielen. Luc Ciompi formulierte seine Antwort auf diese nach wie vor sehr emotional diskutierte Frage etwas gewunden: „Trotz einer unleugbaren Determiniertheit des psychischen Geschehens im großen und allgemeinen [durch Persönlichkeit, Mentalität, Kultur; Anm. von mir] sind deshalb doch subjektive Willensfreiheit und damit auch Verantwortung innerhalb einer gegebenen Fühl-, Denk- und Verhaltenskultur im einzelnen und speziellen unseres Erachtens klar zu bejahen.“ (Ciompi 1997: 332)
5. Use it or lose it! Was das menschliche Gehirn nicht übt, das geht verloren. Nicht nur unsere kognitiven Fähigkeiten, die bewusste Ebene des Verstandes, sondern auch unsere emotionalen Kompetenzen (Empathie, Mitgefühl, emotionale Resonanz) können und müssen von Geburt an trainiert werden. Die Gene stellen uns in Form unserer Persönlichkeit eine Art 'Grundausrüstung' zur Verfügung, die sich aber nicht selber erhalten kann. Sie muss „bedient und eingespielt werden, und zwar nicht nur, um dadurch in einen funktionstüchtigen Zustand zu geraten, sondern auch mit dem Ziel, diesen Zustand zu erhalten“ (Bauer 2005: 118).

³⁴ Gerhard Roth stellt allerdings fest, dass das „Rational-Choice-Modell“ den Nachteil habe, „dass es dramatisch von der Art abweicht, wie Menschen wirklich Entscheidungen treffen.“ (Roth 2007: 181) Und der Konfliktmediator Marshall B. Rosenberg ist in seinem Klassiker „Gewaltfreie Kommunikation“ fest davon überzeugt, dass intellektuelles Verstehen Empathie blockiere. (Vgl. Rosenberg 2002: 105)

³⁵ „Wir sind mit unseren Entscheidungen nur dann zufrieden, wenn sie ihren Grund in den tiefer liegenden limbischen Ebenen unserer Persönlichkeit haben. Unsere Persönlichkeit legt auch fest, in welchem Maße bei unseren Entscheidungen Rationalität eine Chance erhält.“ (Roth 2007: 199)

³⁶ Vgl. z. B. Bauer 2005: 34.

3. Schlussfolgerungen

„Denn die Person ist in der Konfliktlösung das wichtigste »Instrument«.“
(Glasl 1998: 182)

John W. Burton stellt in der Einleitung des Buches „Conflict. Human Needs Theory“ das menschliche Individuum, dessen Charakteristika und Bedürfnisse ins Zentrum. Den Sozialwissenschaften unterstellt er an dieser Stelle, dass sie sich traditionellerweise zu wenig für dieses Individuum interessierten (vgl. Burton 1990: 1 f.). So weit will ich mangels umfassenden Überblicks über die wissenschaftliche Diskussion nicht gehen. Mir ist aber, wie auch oft in meiner Tätigkeit als Dozentin für interpersonale Kommunikation, aufgefallen, dass wir im Nachdiplomstudium bei der Erörterung praktisch aller Konfliktphänomene immer wieder beim Individuum, seinen Anlagen und Fähigkeiten landeten, ohne uns aber grundsätzlich mit Anthropologischem auseinanderzusetzen³⁷. Menschliche, soziale, konfliktbefähigende Kompetenzen werden – gerade in der Wirtschaft – zu oft stillschweigend vorausgesetzt. Zwei sehr unterschiedliche Beispiele mögen dies veranschaulichen: Einerseits ‚verkleinert‘ der Psychologe und Ökonom Raymond Saner im Buch „Verhandlungstechnik“ ironisch die Fähigkeiten zur Vorbereitung einer komplexen Verhandlung, wenn er feststellt, dass dafür „[e]in Mindestmass an Menschenkenntnis und Einfühlungsvermögen“ [...] ebenso wie ein wenig Phantasie“ (Saner 2008: 67) erforderlich seien. Andererseits bietet der Politologe und Autor Joseph Nye in seinem Buch „Soft Power. The Means to Success in World Politics“ ein Paradebeispiel gut klingender, aber letztlich unkonkreter Zuschreibung, wenn er bei Menschen, welche ‚soft power‘ verkörpern, eine ‚attraktive Persönlichkeit‘ als Anlage sieht („assets such an attractive personality“) (Nye 2004: 6).

Einerseits werden also Fähigkeiten bzw. Persönlichkeitsbilder allgemein etikettiert und wenig konkret beschrieben; andererseits werden für einen konstruktiven Umgang mit Konflikten sehr viele kommunikative und kooperative Kompetenzen verlangt: Als Beispiel dafür kann die Liste nötiger Konfliktkompetenzen dienen, die Peter Imbusch im Nachdiplomstudium präsentierte:

„*Kommunikative Kompetenzen:* Verbesserung der Selbst- und Fremdwahrnehmung; Umgang mit eigenen und fremden Emotionen; Umgehenkönnen mit eigenen und fremden Reaktionsweisen; Fähigkeit,

³⁷ Am 19. Dezember 2009 behandelte Roland Reichenbach im NDS das Thema Verhandlungskunst. In dieser Veranstaltung wurde klar, wie wichtig auch anthropologische und entwicklungspsychologische Kenntnisse für die Konfliktbearbeitung sind. Ich habe bei der Gelegenheit vorgeschlagen, diesen wichtigen Input im Programm des NDS früher anzusetzen, damit in anderen Modulen davon profitiert werden kann. Auch die Module "Harvard-Verhandlungstechnik" (Max Bullinger) und "Mediation" (Peter Liatowitsch) könnten in diesem Sinn früher angeboten werden.

Menschen und Probleme getrennt zu betrachten; Entwicklung von Einfühlungsvermögen; Respektierung des Gegners.

Kooperative Kompetenzen: Fähigkeit zur sozialen Auseinandersetzung; Orientierung an anerkannten Regeln der Fairness; Rollenübernahme / Rollenwechsel; Frustrationstoleranz; Fähigkeit zum Einfühlen in die Lage der anderen Partei; Wille zur gemeinsamen Lösung; Wille zur Vermeidung von Konflikteskalation.

Deeskalationskompetenzen: Wahrung der physischen und psychischen Integration des Gegners; Kenntnisse über Konfliktverläufe; Kenntnisse über Konfliktbearbeitungsmöglichkeiten; Kontrolle der eigenen Emotionen; Schaffung von Vertrauensbildung; Unter Druck mit Komplexität umgehen können.

Konfrontationskompetenzen: Ich-Stärke; Durchsetzungskraft; Zivilcourage; Aushaltenkönnen von Druck; Angemessene Selbstbehauptung; Politisches Handeln / Politische Aktion.“³⁸

Die Betriebswirtschaftler Willi Küpper und Günther Ortmann bejahen in ihrem Buch „Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen“ die Wichtigkeit des Individuums klar. Sie stellen fest, dass Organisationen ihre Arbeit oft vereinfachen [müssen], indem sie streckenweise „auf die Vorgabe verbindlicher Entscheidungsregeln verzichten und damit Leistungen der Unsicherheitsabsorption auf informale Strukturen und auf die persönlichen Problemlösungskapazitäten der Organisationsmitglieder abwälzen.“ (Küpper 1992: 118) Mit dieser Abwälzung wird die Organisation abhängig von deren persönlichen Fähigkeiten und Eigenschaften, mit anderen Worten „gewinnt [...] der Akteur als Person Systemrelevanz.“ (ebd.: 120). „Konfliktfeste Unternehmen“ sind demnach auf „konfliktfähige Menschen“ (Glasl 1998: 11) angewiesen, die in zumindest einem Teil der von Peter Imbusch oben aufgezählten Punkte kompetent sein sollten.

Ein rationales und prozessuales Instrument der Konfliktanalyse und Konfliktlösung, wie es das „Oltner Modell“ zweifellos ist, reicht nicht aus, damit Mitglieder einer internen Beratungsgruppe die eigenen Konflikte im Unternehmen, in der Organisation gemeinsam konstruktiv bearbeiten können. Mitarbeitende und Vorgesetzte haben in aller Regel mehr Vertrauen in Menschen als in Verfahren. Dieses Vertrauen, das ja auch ein Selbst-Vertrauen im Sinne von Selbst-Bewusstsein ist, muss erst entstehen, indem zumindest ein Teil der von Peter Imbusch formulierten Kompetenzen in der Interaktion für die Menschen spürbar wird. Um das zu können, ist meiner Meinung nach Wissen nötig über Möglichkeiten und Grenzen unseres Wahrnehmens, Fühlens, Denkens und Handelns. Dafür ist es entscheidend, sich mit den Erkenntnissen, mit offenen Fragen und mit

³⁸ Imbusch, Peter (2009): Hindernisse und Kompetenzen für eine konstruktive Konfliktbearbeitung. Präsentation im NDS am 25. April 2009.

Lücken der Gehirnforschung, aber auch der Philosophie auseinanderzusetzen. Im Dialog, im hin und wieder auch polemisch geführten Streit dieser beiden Disziplinen ist viel Aufschlussreiches zu gewinnen. Eine solche Auseinandersetzung bedingt, dass der Mensch sich mit sich selber beschäftigt, sich selber als ‚Exempel seiner Gattung‘ und damit natürlich auch die anderen Menschen als ‚Exempla derselben Gattung‘ besser kennenlernt. Er kann so die verbindende³⁹ Erkenntnis gewinnen „Ich bin im Prinzip so wie die anderen, und andere sind im Grunde so wie ich.“ (Bauer 2005: 106) Dieses „Nosce te ipsum“⁴⁰ [erkenne dich selbst] ist nicht nur erkenntnistheoretisch wichtig, sondern kann z. B. auch helfen, Einfühlungsvermögen zu lernen. So berichtet Richard David Precht von einem Experiment an der Universität Groningen, welches zeigte, dass die Gehirne von Personen, die sich vorher als besonders einfühlsam beschrieben hatten, besonders stark auf simulierte Geräusche reagierten und sich genau so verhielten, als seien sie es selbst, die diese Geräusche hervorbrächten. Dies lässt Precht vermuten, dass das Verstehen- und Mitfühlenkönnen der Gefühle anderer Menschen abhängig sei von der eigenen Empfindsamkeit: „Wer sensibel gegenüber sich selbst ist, hat bessere Voraussetzungen, auch sensibel gegenüber anderen zu sein.“ (vgl. Precht 2007: 165)

Die im zweiten Teil meiner Arbeit diskutierten Überlegungen tragen als explizites und angewandtes Wissen über die Natur und die Funktionsweise des menschlichen Denkens, Fühlens und Handelns meiner Ansicht nach dazu bei, dass interne Konfliktbearbeitung, wie sie das „Oltner Modell“ als Instrument vorschlägt, auch in der Praxis besser funktioniert.

Der Mensch verfügt mit seinem Gefühl und seiner Vernunft über unglaubliche und sich in faszinierender Weise ergänzende Fähigkeiten, die ihn für den Umgang mit der sachlich und gefühlsmässig anspruchsvollen, komplexen Materie von Konflikten ausrüsten. Gleichzeitig allerdings – und davon wird in der Literatur zum „Konfliktmanagement im Unternehmen“ kaum geschrieben und in Seminaren meines Wissens kaum gesprochen – setzen sowohl Gefühl wie Vernunft dem Menschen auch Grenzen. Der Durchschnittsmensch kennt in der Regel die Grenzen der anderen Menschen recht gut, weniger hingegen die eigenen; selten hat er konkretere und gesicherte Vorstellungen von den ‚Grenzen menschlicher Möglichkeiten‘ überhaupt. Dies spielt meines Erachtens eine wichtige Rolle bei der Frage, warum Menschen Konflikte als theoretische Phänomene und wenn sie nicht selbst davon betroffen sind, meist ausserordentlich spannend finden

³⁹ Denkbar ist allerdings ebenfalls, dass dieses ‚Ich funktioniere grundsätzlich gleich wie die andern meiner Gattung‘ auch eine narzisstische Kränkung bedeuten könnte. Das wäre dann wohl keine günstige Ausgangslage für eine kooperative Konfliktbehandlung. Vielmehr müssten dann Egoismus und Selbstbehauptung wieder auf den Plan treten, damit der Mensch sich Lust und Selbstverwirklichung schaffen kann.

⁴⁰ Lateinische Übersetzung der griechischen Inschrift „Gnothi seauton“ am Apollo-Tempel in Delphi.

und sich fasziniert damit beschäftigen, in der Praxis und wenn sie mittendrin stecken, aber häufig darunter leiden und kaum an konstruktive Lösungen glauben mögen. Der Titel meiner Arbeit drückt diese Suche nach dem „Menschen-Möglichen“ aus. Wissen darüber hilft, sich selber als biologisches und psychisches Wesen und damit auch die Fähigkeiten und Grenzen der anderen Menschen realistischer einzuschätzen und aufgrund dieses Wissens gelassener, entlasteter und befreiter an Konflikten zu arbeiten.

Es ist keineswegs trivial, neben den Möglichkeiten auch die Grenzen zu thematisieren, welche sowohl Vernunft wie Gefühl uns in der Konfliktarbeit setzen. Albrecht Becker, Willi Küpper und Günther Ortman orten zwei Probleme (nebst vier anderen), die in meinem Zusammenhang entscheidend sind: erstens die „so offenkundig begrenzte Rationalität menschlicher Individuen“ (Küpper 1992: 90) und zweitens die „Vielfalt kulturell bedingter Weltdeutungen und Wahrnehmungsweisen“ (ebd.: 91).

Insbesondere im Bereich der Wirtschaft darf die Bearbeitung des Emotionalen allerdings nicht zu offensichtlich geschehen. Die Studie „Commercial Dispute Resolution – Konfliktbearbeitungsverfahren im Vergleich“ aus dem Jahr 2005⁴¹ hat unter anderem ein aufschlussreiches (und nicht ganz unbekanntes) Dilemma ergeben: Einerseits halten die befragten Unternehmen die Erhaltung von Geschäftsbeziehungen, also auch sogenannte weiche Faktoren wie Vertrauen, Verstehen, Kommunikationskompetenz für wesentlich, andererseits sollten bei geschäftlichen Konflikten Emotionen ihrer Ansicht nach wenig Raum bekommen (vgl. Nicola Neuvians und Michael Hammes in: von Sinner 2005: 295). Wirtschaftsmediation, so die Schlussfolgerung in der Studie, kann die Erwartungen der Unternehmen dann erfüllen, wenn sie die Bearbeitung von Emotionen nicht in den Mittelpunkt stellt, aber – im Fall einer gewünschten Erhaltung einer Geschäftsbeziehung – Emotionen auch nicht ausblendet (vgl. ebd.: 299).

Die von mir geschilderten Wissensbausteine könnten in dieser paradoxen Situation helfen: Es geht nicht unbedingt darum, im Konfliktfall zusammenzukommen und Gefühle auszutauschen. Es geht vielmehr darum, über die Macht der Gefühle neben und in Konkurrenz zu unserer Vernunft und über die Dominanz individueller Entwicklung und Persönlichkeitsstruktur mehr zu wissen. Damit wird bewusster, wo Gefühle, individuelle Entwicklung und Persönlichkeitsstruktur uns selbst und anderen Grenzen setzen. Wir könnten unsere eigenen Grenzen und die Grenzen der anderen dann weniger als Defizite sehen, müssten uns selbst weniger schämen und andere seltener bestrafen, sondern könnten mit der konflikthaftern, normalen und gemeinsamen Situation kreativ, weil weniger scham- und stressbelastet umgehen.

⁴¹ PricewaterhouseCoopers in Zusammenarbeit mit der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) (Hrsg.) (2005): Commercial Dispute Resolution – Konfliktbearbeitungsverfahren im Vergleich. Frankfurt a. M: PwC [zit. in: von Sinner 2005: 293–299].

Ein solcher Umgang könnte eine bedeutende Veränderung in der Wertung von Konflikten und in der Wertung der darin gespielten Rollen bewirken. Deutlicher wird dies, wenn wir nochmals Reinhilde Becks interessante Darstellung von den Veränderungen im Fühlen und Denken der Menschen im Konfliktfall betrachten⁴². Die Veränderungen wirken wie ‚Defizite‘, wie Verfehlungen; sie sind für Beck die negative Abweichung vom Normalen. Vielleicht ist auch bezeichnend, dass Beck die Veränderungen im Denken vor den Veränderungen im Fühlen aufzählt. Sie nennt z. B. das „Rationalisieren“ auf ihrer Liste individueller Reaktionen auf Konflikte und beschreibt es folgendermassen: „Suche nach vermeintlich ‚vernünftigen‘ Gründen, die aber häufig nicht zu den Konfliktursachen vorstoßen. Ursachenforschung und Klärung der Konfliktgründe werden einseitig auf der kognitiven Ebene vorgenommen und blenden dadurch häufig wichtige Aspekte in den Konfliktzusammenhängen aus.“ (Beck 2006: 42) In solcher Reihenfolge erscheinen die ‚kognitiven Defizite‘ verantwortlich für die folgenden Gefühlsverengungen. Ich vermute aber, dass eine Hirnforscherin hier genau umgekehrt vorgehen würde: Die emotionalen Veränderungen bzw. Gefühlsverengungen sind Ausgangspunkt für das sich deshalb auch verändernde Denken! Nach den Erkenntnissen der in dieser Arbeit präsentierten Hirnforschung lässt sich sagen, dass die Veränderungen auf der Gefühlsebene nicht ‚Defizite‘, sondern ‚das Normale‘ sind! – Und diese Umwertung hat meiner Meinung nach Einfluss auf das oben beschriebene (Selbst-)Vertrauen⁴³ als zentraler Ressource beim Umgang mit Konflikten. Ich gehe davon aus, dass mein (Selbst-)Vertrauen ganz anders ist, wenn ich weiss, dass ich die ‚Defizite‘ auf emotionaler und kognitiver Ebene, die eine konstruktive Bearbeitung des Konfliktes stören oder verunmöglichen können, mit meinen Mitmenschen teile. Wir alle haben sie, weil wir so funktionieren, wie ein Mensch eben funktioniert, und dafür müssen wir weder den anderen verdammen noch uns für uns selber schämen. Sich selber oder andere zu verurteilen, nützt denn auch nichts, sondern blockiert nur Energien. Reinhilde Beck schlägt hier als erstrebenswerte Haltung vor, das jeweilige im Konflikt beteiligte Individuum als „ExpertIn“ für seine eigenen Angelegenheiten, sein Anliegen, seine Sicht- und Bewertungsweisen zu akzeptieren und wertzuschätzen (vgl. Beck 2006: 66).

Wer das komplexe Geschäft Konflikt behandeln soll, muss sich etwas zutrauen, eben gerade nicht im Sinne einer Selbstüberschätzung, sondern im Sinne einer gelassenen Toleranz, einer Selbstkenntnis und einer Kenntnis der eigenen Möglichkeiten und Grenzen sowie der Möglichkeiten und Grenzen anderer Beteiligter.

⁴² Vgl. auch Kapitel 1.3 (Fragestellung), S. 13 f.

⁴³ Reinhilde Beck spricht in ähnlichem Zusammenhang von „Selbstwertgefühl“ und hält ebenfalls fest: „Ein positives Selbstwertgefühl wirkt emotional anregend und stressreduzierend.“ (Beck 2006: 21)

3.1 Anwendung der im Hauptteil geschilderten Wissensbausteine im „Oltner Modell“ der Konfliktanalyse und Konfliktlösung

*"Use it or lose it."
(Bauer 2005: 57)*

Bildung der Beratungsgruppe

Es gibt Menschen, die sich für die komplexe, emotional und intellektuell herausfordernde Arbeit an Konflikten besser eignen als andere. Unternehmen, Organisationen sollten Vorgesetzte und Mitarbeitende nicht primär wegen ihrer Funktion im täglichen Betrieb mit der Aufgabe interner ‚Konfliktlotsen‘ betrauen, sondern weil diese Menschen das Funktionieren der menschlichen Psyche besser kennen, weil sie darin (aus oder weiter)gebildet sind, weil sie sich explizit und umfassend für die Konfliktarbeit interessieren und weil sie geeignete Persönlichkeiten sind: verträglich, offen, resilient (vgl. S. 27). Das bedeutet eine sorgfältige Rekrutierung, insbesondere bei Leitungspersonen und auf höheren Kaderstufen; eigentlich aber auf allen Stufen.

Wenn interne ‚Konfliktlosen‘ wissen, wie ihre Gehirne, wie also menschliche Gehirne überhaupt funktionieren, verstehen und fühlen sie, dass andere ihnen ähnlich sind. Weil ihnen bekannt ist, dass ihre und die Spiegelneurone anderer die Einfühlung grundsätzlich erlauben, lernen sie ihr Gegenüber besser kennen. Weil ihnen daher die Wichtigkeit der Berücksichtigung auch anderer als der eigenen Bedürfnisse einleuchtet, können sie auch das Wohl der anderen Seite zumindest in ihre Überlegungen einbeziehen. Weil Scham wegen ‚Fehlern‘ sie nicht aggressiv-defensiv macht und sie weniger Angst haben, können sie gemeinsam an der Situation lernen. Weil sie wissen, dass sie in ihrer individuellen Entwicklung und Persönlichkeit gute Voraussetzungen für diese Arbeit haben und aufgrund dieser Eignung mit der Aufgabe betraut sind, machen sie sie gern und mit (Selbst-)Vertrauen. Wer Konflikte hingegen fürchtet oder hasst, wen sie langweilen, wer Menschen nicht zugetan ist, wer sich nicht zutraut, nebst der rationalen Analyse auch seine emotionale Intelligenz einzusetzen, wer sich selber nicht gut kennt und sich gleichzeitig der Grenzen dieses Kenntnis nicht bewusst ist, wer Schwierigkeiten hat, sich und den andern die nötige Zeit für die Bearbeitung zu geben, Zeit oft auch einzufordern, Fehler und Irrtümer mit Gelassenheit hinzunehmen und kreativ weiterzubearbeiten, sollte etwas anderes tun.⁴⁴

⁴⁴ Ähnlich unaufgeregert sieht das auch die Mediatorin Monia Ben Larbi, die feststellt, dass Personen, die keine eigene Motivation haben, an einer Lösung zu arbeiten, dies einfach nicht tun werden. „Und Personen,

Die Beratungsgruppe benötigt für ihre Arbeit ein möglichst angst- und stressfreies Umfeld. Damit dies gewährleistet werden kann, brauchen nicht nur, aber besonders die Führungskräfte Wissen um das Funktionieren des menschlichen Wahrnehmens, Fühlens, Denkens und Handelns, anthropologisches und psychologisches Wissen.

Analysephase

In der Analyse mittels Akteurentabelle ist von allen Beteiligten darauf zu achten, dass keine Akteure vorschnell aus dem Kreis Betroffener und Beteiligter fallen. Es macht Sinn, sehr ehrlich mit sich selber und ausdrücklich gemeinsam zu überprüfen, dass Sympathie bzw. Antipathie uns hier keine (unbewussten) Barrieren setzen. Denkbar ist, dass alle Mitglieder der Beratungsgruppe die Analyseinstrumente vorerst für sich oder auch mit einer Vertrauensperson zu zweit einsetzen. Unabdingbar ist nachher, dass die unterschiedlichen Analysen nebeneinandergelegt und zusammengeführt werden, damit zusätzliche Perspektiven ins Bild kommen können. Es ist bewusst gegen die Grenzen der individuellen Wahrnehmung, des Fühlens und Denkens anzugehen.

Auf der Suche nach den Motiven, warum Akteure im Konflikt so und nicht anders handeln oder gehandelt haben, ist mit Vor- und Umsicht vorzugehen. Einfühlung *und* intellektuelle Analyse können hier vieles zutage treten lassen. Wichtig ist aber, dass alle Beteiligten wissen, dass es sich nicht um ‚Wahrheiten‘ handeln kann. Ein vertieftes Verständnis der Motive Beteiligter kann durchaus helfen, Interessen, Bedürfnisse, Gefühle, welche im Konflikt wirken, zu identifizieren und dann auch besser darauf zu antworten. Letztlich bleiben die ‚wahren‘ und vollständigen Motive aber (oft auch den Akteuren selber) im Dunkeln. Wenn Motive auf der Akteurentabelle umstritten oder widersprüchlich sind, sollten die Widersprüche entweder festgehalten oder sollte ein Fragezeichen in die Tabelle gesetzt werden.

Die Beziehungslandkarte kann als bildliches Mittel manchmal sehr anschaulich Aufschluss über einzelne ‚Herde‘ im gesamten Konflikt geben. Vielleicht gäbe es noch andere Möglichkeiten, das Verständnis eines Konfliktes anders als mit abstrakten verbalen Zeichen darzustellen? Der Neurophysiologe und Hirnforscher Wolf Singer hat in einem Interview im Büchlein „Ein neues Menschenbild?“ seine Überzeugung ausgedrückt, dass wir zu einseitig unsere rationale Leistungsfähigkeit trainierten und so den Möglichkeiten des Gehirns nicht gerecht würden (vgl. Singer 2003: 98 f. und 105). Singer nennt in sehr konkreten Worten seinen Traum von einem neuen Umgang mit Konflikten: „Mein Traum ist immer, dass eine Friedenskonferenz abgehalten wird, in der

die keine Fähigkeiten haben, Verantwortung für die Lösung zu übernehmen, werden dies einfach nicht *können*.“ (vgl. Ben Larbi in: von Sinner 2005: 315)

die Leute nicht immer nur quasseln und sich logische Argumente zuwerfen, sondern wo sie die Bedenken, die sie haben, die Sorgen, und die Einbettung in ihren Kulturkreis auf zusätzliche Weise vermitteln können, indem sie sich gegenseitig vormalen, vortanzen oder vormusizieren. Ich glaube, dass damit wesentlich mehr, aber vor allen Dingen die relevanteren Informationen vermittelt werden könnten als durch die rationale Sprache alleine. Ohne Verabredungen geht es auch hier nicht. Aber hierzu müssen die Kunst-Sprachen erlernt werden.“ (ebd.: 103) Damit meint Singer eine andere und auch meiner Ansicht nach bedenkenswerte Art von Bildung, die zur Konfliktbefähigung beitragen könnte: Es ginge ihm darum, Kunst machen zu lernen, nicht nur Vorlesungen in Kunstgeschichte und -theorie zu besuchen. Für unsere Zwecke der Darstellung eines Konflikts im „Oltner Modell“: Könnten Menschen den Konflikt vielleicht malen, bauen, aufführen, komponieren, spielen? Ideen, die von den Beteiligten der Beratungsgruppe kommen und in eine solche Richtung gehen, sollten offen aufgenommen und dem ‚Oltner Modell‘ hinzugefügt werden.

Die Essentials bilden den Abschluss der Analyse. Hier einigt sich die Beratungsgruppe auf ein gemeinsames Verständnis des Konfliktes. Wichtig ist auch hier: Man muss sich bewusst sein, dass es um eine für die Bearbeitung notwendige Verkürzung, Verknappung, abstrakte Fassung von etwas Komplexem geht. Es handelt sich um ein wichtiges Instrument, damit die Gruppe in ihrer Arbeit fortfahren kann. Es ist aber nicht die ‚Wahrheit‘, sondern im besten Fall eine auf sehr guten, weil umfassenden Grundlagen erarbeitete ‚Vereinbarung‘. Sollten bei der Lektüre der Essentials, allenfalls mit etwas Abstand, nochmals Fragen auftauchen, sind sie zu bearbeiten. Sollten den Menschen in dieser Phase intuitive ‚Lösungsansätze‘ einfallen, sollten sie aufgenommen und bis zum Ende der Lösungsfindung beiseite gelegt werden.

Lösungsphase

Als erstes formulieren die Mitglieder der Beratungsgruppe in der Lösungsphase des „Oltner Modells“ auf der Basis der Analyse ihre Zielvorstellungen. Hier ist es wichtig, mutig über den (noch nicht aus der Welt geschaffenen) Konflikt hinwegzuspringen und in die Zukunft zu schauen: Wie könnte die Welt nachher aussehen? In dieser Phase ist es wichtig, nicht nur ‚realistisch‘ zu sein, sondern sich vorerst utopisch erscheinende Ideen- bzw. Wunsch-Welten ausdrücklich zuzugestehen und wiederum bewusst gegen Begrenzungen und Verengungen der Vernunft zu arbeiten. Intuitiv gefundene ‚Lösungen‘ der Mitglieder der Beratungsgruppe sind einzubeziehen; sie entstehen nicht auf der grünen Wiese, sondern aufgrund einer intensiven Auseinandersetzung! Die ‚Realitätskontrolle‘ erfolgt später, während der Überprüfung durch Leitfragen. Wie schon

die Akteurentabelle sollten die Mitglieder der Beratungsgruppe auch die Zielvorstellungen vorerst allein oder mit einer Vertrauensperson zu zweit vorbereiten, bevor sie sie in die gesamte Gruppe bringen. Die Beratungsgruppe entscheidet, welche Zielvorstellungen weiterzubearbeiten sind. Es empfiehlt sich jedoch aus den genannten Gründen sehr, hier eher mehr als weniger Vorstellungen zuzulassen.

Bei der Überprüfung der Zielvorstellungen anhand von acht Leitfragen gilt es nochmals die Kompetenzen sehr unterschiedlicher Persönlichkeiten zu nutzen, um auf der Basis möglichst umfassender Abklärungen und Erwägungen entscheiden zu können. Wer über die zukünftige Kooperation oder die Sozialverträglichkeit einer Zielvorstellung nachdenkt, braucht andere Fragen und Gesichtspunkte, allenfalls auch andere Horizonte, als wer sich die entstehenden Kosten überlegt oder überprüft, welche Gesetze und Regelungen bei der Umsetzung einer Zielvorstellung zu Rate zu ziehen sind. Welch grosses Potenzial an Lernmöglichkeiten für sämtliche Mitglieder der Beratungsgruppe hier zu nutzen ist, liegt so betrachtet auf der Hand!

Auf der Basis meiner Überlegungen schlage ich ausserdem vor, zwei der Leitfragen (s. S. 11) zu ergänzen (s. meine folgenden Unterstreichungen): Frage 6 (Eigener Handlungsspielraum und Handlungsspielraum anderer Akteure? Macht, Reichweite des Einflusses?) und Frage 7 (Respektierung eigener und anderer Grenzen und Werthaltungen?) sind um die Dimension des Gegenübers zu erweitern. Hat auch das Gegenüber Spielraum, um in einer neuen Situation handeln zu können? Hat es überhaupt Macht und Einfluss, für sich und allenfalls für sein Team zu entscheiden, sich und andere für eine Mitarbeit oder Veränderung zu motivieren? Sind in einer bestimmten Zielvorstellung die Grenzen anderer beteiligter Akteure berücksichtigt? Kann man davon ausgehen, dass Werthaltungen nicht verletzt sind? Müssen solche Fragen nämlich verneint werden, ist die Chance für eine Umsetzung klein. Selbstverständlich ist auch hier zu beachten, dass ‚das Urteil‘ einer Beratungsgruppe lediglich eine – nach hoffentlich bestem Wissen und Gewissen eingeschätzte – Vermutung sein kann; trotz nach menschlichem Ermessen geringer Wahrscheinlichkeit kann das Wunder der Motivation oder der Verhaltensänderung immer noch eintreten.

Bei der Entscheidung für die beste(n) Zielvorstellung(en) ist erfahrungsgemäss relativ rasch zu bewerten. Es sollten sich nicht nochmals lange Diskussionen einstellen; nötig ist hier der Mut zur Einschätzung nach relativ groben Parametern: z. B. „ausgezeichnet“, „sehr gut“, „gut“, „befriedigend“, „genügend“, „ungenügend“, „katastrophal“. Vereinfacht und noch summarischer ginge auch „sehr gut“, „gut“, „mangelhaft“, „schlecht“. Die Beratungsgruppe muss sich hier für eine gemeinsame Einschätzung entscheiden. Sollte dies nicht möglich sein, z. B. wenn gleich viele Mitglieder der Beratungsgruppe für die eine bzw. die andere Einschätzung votieren, kann

das Zeichen ~ für „unklar“ eingesetzt werden. Es muss dann bei der Schlussentscheidung als Unsicherheitsfaktor auch miteinbezogen werden. Eine Zielvorstellung mit vielen Unsicherheitsfaktoren wäre dann nicht zwingend ungünstiger, aber risikoreicher. Sollte sich ein Mitglied (oder sollten sich wenige Mitglieder) einer Bewertung der Gruppe auch nach reiflicher Überlegung nicht anschliessen können, ist dies schriftlich festzuhalten; die Namen der Betroffenen sind auf deren Wunsch hin zu nennen.⁴⁵ Sollten sich zwei Zielvorstellungen als gleich günstig erweisen⁴⁶, kann sich die Gruppe entscheiden, ob sie die beiden nochmals gesondert überprüft. Es könnte auch ein Aktionsplan für beide entworfen und die beiden Aktionspläne könnten dann verglichen werden.

Beim Erstellen des Aktionsplans mit den Lösungsschritten kann es vorkommen, dass Frustrationen auszuhalten sind. Nicht selten trauen Menschen den Ergebnissen ihrer Arbeit zum Schluss dann doch nicht ganz. Einfacher als Bedenken konstruktiv nochmals einzubringen und zum Beispiel um Zeitaufschub für eine weitere nötige Abklärung zu bitten, einfacher auch, als die Bedenken offen zu thematisieren, allenfalls gar auf Gefühle einzugehen, ist es offenbar, die Arbeit und Inputs anderer plötzlich offen oder noch schlimmer im Versteckten zu kommentieren, gar schlechtzureden. Dem kann begegnet werden, indem man den Bedenken Gehör schenkt, ohne am Aktionsplan etwas zu ändern, indem der Gruppe gleichzeitig Sicherheit vermittelt wird, dass nach menschlichem Ermessen sorgfältig gearbeitet wurde. Andererseits könnte genau hier nun das Wissen auf den Plan treten und geteilt werden, dass hier Menschen im Spiel waren, deren gemeinsame Arbeit gut ist, aber die Welt nicht retten wird. In jedem Fall sollte eine in Zufriedenheit abgeschlossene Konfliktarbeit gebührend gefeiert werden – sie ist eine grosse Leistung der beteiligten Individuen.

⁴⁵ Es kann vorkommen, dass einzelne Mitglieder der Beratungsgruppe den weiteren Fortgang oder den Abschluss der weit fortgeschrittenen Arbeit nicht aufhalten wollen und trotzdem sehr tiefe Bedenken haben, sich einer gemeinsamen Bewertung anzuschliessen. In solchen Fällen kann es den Betroffenen helfen, ihre abweichende, aber nicht den Gesamtprozess blockierende Meinung schriftlich fixiert zu sehen.

⁴⁶ In meiner Erfahrung ist das kaum je der Fall.

4. Erklärung

Ich erkläre, die vorliegende Arbeit selbständig und unter Benutzung nur der angegebenen Quellen verfasst zu haben.

Datum:

Unterschrift:

5. Literatur

Bauer, Joachim (2005): Warum ich fühle, was du fühlst. Intuitive Kommunikation und das Geheimnis der Spiegelneurone. Hamburg: Hoffmann und Campe.

Beck, Reinhilde (2006): Konflikt-Coaching und Verhandlungsführung. Strategien – Tools – Materialien. Augsburg: ZIEL.

Burton, John W. (1990): Conflict: Human Needs Theory. Houndsmill u. a.: The Macmillan Press LTD

Ciampi, Luc (1997): Die emotionalen Grundlagen des Denkens. Entwurf einer fraktalen Affektlogik. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Duss-von Werdt, Joseph (2005): homo mediator. Geschichte und Menschenbild der Mediation. Stuttgart: Klett-Cotta.

Fisher, Roger; Ury, William; Patton, Bruce (2004): Das Harvard-Konzept. Der Klassiker der Verhandlungstechnik. 22. durchges. Aufl., Frankfurt am Main: Campus [amerik. Originalausg. "Getting to Yes" 1981].

Friedrich, Peter; Künzi, Sabine; Nützi, Ruedi; Vollmer, Albert (1999): Das „Oltner-Modell“ der Konfliktanalyse und Konfliktlösung. Unveröffentlichtes Typoskript.

Glasl, Friedrich (1998): Selbsthilfe in Konflikten. Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben, Bern: Haupt.

Glasl, Friedrich (1999): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. 6. erg. Aufl., Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben, Bern: Haupt.

Grün, Klaus-Jürgen; Friedman, Michael; Roth, Gerhard (Hrsg.) (2008): Entmoralisierung des Rechts. Maßstäbe der Hirnforschung für das Strafrecht. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Iacoboni, Marco (2009): Woher wir wissen, was andere denken und fühlen. Die neue Wissenschaft der Spiegelneuronen. München: Deutsche Verlagsanstalt.

Küpper, Willi; Ortmann, Günther (Hrsg.) (1992): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. 2., durchges. Aufl. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Lück, Monika; Strüber, Daniel; Roth, Gerhard (2005): Psychologische Grundlagen aggressiven gewalttätigen Verhaltens. Oldenburg: Hanse-Studien. Bibliotheks- und Informationssystem der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg.

Metzinger, Thomas (2009): Der Ego Tunnel. Eine neue Philosophie des Selbst. Von der Hirnforschung zur Bewusstseinsethik. Berlin: Berlin Verlag.

Nye, Joseph S. (2004): Soft Power. The Means to Success in World Politics. New York: PublicAffairs.

Pauen, Michael; Roth, Gerhard (2008): Freiheit, Schuld und Verantwortung. Grundzüge einer naturalistischen Theorie der Willensfreiheit. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Pesendorfer, Bernhard (1996): Konflikt-Management als angewandte Dialektik. In: Voss B. (Hrsg.) Kommunikations- und Verhaltenstrainings, Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

Precht, Richard David (2007): Wer bin ich und wenn ja, wie viele? München: Goldmann.

Rauland, Marco (2001): Chemie der Gefühle. Stuttgart: S. Hirzel Verlag.

Reychler, Luc (2001): From Conflict to Sustainable Peacebuilding. Concepts and Analytical Tools. Conceptual Framework. In: Reychler, Luc; Pfaffenholz, Thania: Peacebuilding. A Field Guide. Colorado: Lynne Rienner Publishers. S. 3-15.

Rosenberg, Marshall B. (2002): Gewaltfreie Kommunikation. Paderborn: Junfermannsche Verlagsbuchhandlung.

Roth, Gerhard (2001): Fühlen, Denken, Handeln. Wie das Gehirn unser Verhalten steuert. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Roth, Gerhard; Grün, Klaus-Jürgen (Hrsg.) (2006): Das Gehirn und seine Freiheit. Beiträge zur neurowissenschaftlichen Grundlegung der Philosophie. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Roth, Gerhard (2007): Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten. Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern. Stuttgart: Klett-Cotta.

Saner, Raymond (2008): Verhandlungstechnik. 2., erg. Aufl. Bern: Haupt.

Schlippe, A. von (1996): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Schwarz, Gerhard (2001): Konfliktmanagement. 5. Aufl., Wiesbaden: Gabler.

Simon, Fritz B. (2001): Tödliche Konflikte. Zur Selbstorganisation privater und öffentlicher Kriege. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag.

Singer, Wolf (2003): Ein neues Menschenbild? Gespräche über Hirnforschung. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Thomas, K. (1992): Conflict and Conflict Management. In: Dunnette M. D., Hough, L. M. (eds.) Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 2nd Edition, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press Inc., pp. 651-717.

Velden, Manfred (2005): Biologismus – Folge einer Illusion. Göttingen: V&R unipress.

Von Sinner, Alex; Zirkler, Michael (Hrsg.) (2005): Hinter den Kulissen der Mediation. Bern: Haupt.