

**Arbeitsberichte der
Hochschule für Wirtschaft FHNW – Nr. 26****Konfliktlösung in Unternehmen und Organisationen – konstruktiv,
sozialverträglich, kostenbewusst****Das „Oltner Modell“ der Konfliktanalyse und Konfliktlösung**

Sabine Künzi

ISSN Nr. 1662-3266 (Print)
 Nr. 1662-3274 (Online)

ISBN Nr. 978-3-03724-139-4

Institut Institute for Competitiveness and Communication ICC

Datum Juli 2011

© 2011 Hochschule für Wirtschaft FHNW und die Autorin. Jede Reproduktion, auch von Teilen und unabhängig vom Medium, ist nur mit Genehmigung der Hochschule für Wirtschaft FHNW und der Autorin gestattet.

Inhalt

1. Einleitung	3
2. Basics für die Konfliktbearbeitung im „Oltner Modell“	4
2.1 Konfliktverständnis	4
2.2 Spielregeln	4
2.3 Zusammenfassung des Bearbeitungsprozesses	4
3. Erläuterung der einzelnen Bearbeitungsschritte im „Oltner Modell“	5
4.1 Bildung der Beratungsgruppe	5
4.2 Konfliktanalyse in drei Schritten	6
4.3 Konfliktlösung in vier Schritten	7
4. Das Menschen-Mögliche im Umgang mit Konflikten	10
4.1 Schlussfolgerungen für den Umgang mit dem „Oltner Modell“	12
4.2 Ergänzender Kommentar zum „Oltner Modell“	14
5. Anhang	18
5.1 Katalog zentraler Fragen zur Konfliktanalyse	18
5.2 Katalog zentraler Fragen zur Konfliktlösung	20
6. Literatur	22

1. Einleitung

Es sprechen viele Gründe dafür, die in Unternehmen und Organisationen vorhandenen Konflikte wo immer möglich durch Mitarbeitende des Unternehmens bzw. Mitglieder der Organisation selber und nicht durch externe Mediatorinnen und Mediatoren zu bearbeiten. Friedrich Glasl hat dafür das Konzept der „Selbsthilfe“ und der „Nachbarschaftshilfe“ vorgeschlagen (Glasl 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 weiteren und härteren 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, indem sie dafür interne Personen einsetzen. Das grosse Entwicklungspotential für interne „Konfliktlotsen“ (Ben Larbi in von Sinner 2005: 319) und der damit verbundene langfristige Gewinn für das Unternehmen – nicht nur, aber auch in Krisenzeiten – ist damit noch gar nicht angesprochen.

Das „Oltner Modell der Konfliktanalyse und Konfliktlösung“¹ basiert auf diversen Methoden des Konfliktmanagements²; es erhebt indes nicht den Anspruch, selbst eine neue Konflikt-Theorie zu sein. Das Modell präsentiert einen methodisch durchdachten und sehr praxisorientierten Prozess samt relevanten 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 Modell setzt auf den Wert einer Beratung, wie sie engagierte und zur Konfliktbearbeitung bereite Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bieten können.

Das „Oltner Modell“ konzentriert sich auf die Phasen *Analyse* und *Lösungsfindung*. Durch deren eingehende Behandlung ist die *Integration* der gefundenen Lösung in den betrieblichen Alltag in der Regel gut möglich. Es kommt indes auch vor, dass während der Integration neue Konflikte entstehen, die wiederum analysiert und gelöst werden müssen.

Das „Oltner Modell“ ist ein ebenso analytischer wie pragmatischer Konfliktbearbeitungsprozess. Damit die Menschen damit gut arbeiten können, brauchen sie allerdings noch mehr. Führungspersonen und Mitarbeitende, die für die Mitarbeit in einer Beratungsgruppe angefragt werden, stehen Modellen und Prozessen zur Bearbeitung eigener Konflikte in der Regel eher misstrauisch gegenüber. Ausserdem trauen sich selber eher wenige die Durchführung des Analyse- und Lösungsprozesses in der Realität dann auch zu. Zu sehr fühlen sie sich selber in den aktuellen Konflikt verstrickt, als zu unfähig, unsensibel und voreingenommen empfinden sie oft die anderen am Konflikt Beteiligten, zu viele Interessen stehen auf dem Spiel. Meist fehlt fundiertes Wissen darüber, wie Menschen in komplexen Situationen wahrnehmen, fühlen, denken und handeln. Diese Lücke versucht Kapitel 4 zu schliessen.

¹ Erarbeitet von Peter Friedrich, Sabine Künzi, Ruedi Nützi und Albert Vollmer, ehemalige Fachhochschule Solothurn (FHSO), bisher unveröffentlicht.

² Konfliktmanagement-Ansatz von Glasl (1999); Konfliktprozessmodell und Modell der Konfliktlösung nach Thomas (1992), Modell der Konfliktlösungen nach Schwarz (2001) und Pesendorfer (1996), Prozessuales Kooperationsmodell nach Wehner, Raeithel, Clases und Endes (1996).

2. Basics für die Konfliktbearbeitung im „Oltner Modell“

2.1 Konfliktverständnis

Ein Konflikt entsteht, wenn zwei oder mehrere Parteien mit unterschiedlichen Interessen, Zielen oder Werthaltungen sich nicht einigen können oder wollen.³ Konflikte sind Ausgangspunkte von Veränderungen. Wer sie kompetent angeht, wird ihre Energie produktiv nutzen können. Wer sie sich selber überlässt, nimmt im besten Fall Reibungsverluste, im schlimmsten Fall Unproduktivität oder gar Stillstand in Kauf.

Vor der Wahl des „Oltner Modells“ ist immer zu fragen, ob sich der Konflikt für eine innerbetriebliche Bearbeitung (ohne externe Fachleute) eignet. Gemäss Friedrich Glasl ist sein Konzept der „Selbsthilfe“ und der „Nachbarschaftshilfe“ (Glasl 1998: 131) vor allem für die ersten drei Eskalationsstufen sinnvoll: Verhärtung, Debatte/Polemik, Taten statt Worte. Auf späteren, härteren Eskalationsstufen ist es hingegen meist notwendig, externe Fachleute beizuziehen (vgl. Glasl 1998: 129 f.).

2.1 Spielregeln

Im „Oltner Modell“ arbeitet eine interne Beratungsgruppe, welche die konfliktbringende(n) Person(en) berät. Diese Person(en) entscheiden während des gesamten Prozesses, welche Überlegungen und Ideen sie annehmen wollen, um zu einer für sie geeigneten Konfliktdefinition zu kommen. Die Beratenden bringen ihr Wissen, ihre Gedanken und Ideen ein und unterstützen die konfliktbringende(n) Person(en) 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.

2.3 Zusammenfassung des Bearbeitungsprozesses

- 1) Bildung der Beratungsgruppe
- 2) Konfliktanalyse in drei Schritten mit den folgenden Instrumenten:

Tabelle Akteure, Verhaltensweisen, Motive

Auflisten der am Konflikt beteiligten Akteure und Akteurinnen, ihrer Verhaltensweisen und ihrer Motive

Beziehungslandkarte

Aufzeichnen des Beziehungsgefüges der am Konflikt beteiligten Akteure und Akteurinnen

Essentials

Formulieren von drei bis fünf Kurzaussagen, die den Konflikt zusammenfassen.

³ Beim sogenannten intrapersonalen Konflikt streiten sich die ‚Parteien‘ in ein und derselben Person. Für diese letztere Form des Konflikts eignet sich das „Oltner-Modell“ nicht.

3) Konfliktlösung in vier Schritten mit den folgenden Instrumenten:

Tabelle Zielvorstellungen

Formulieren von konkreten Zuständen, die realisiert sein müssten, damit der Konflikt gelöst wäre.

Überprüfung der Zielvorstellungen anhand von zehn Leitfragen

Rasche Umsetzbarkeit? Zukünftige Kooperation? Sozialverträglichkeit? Kosten/Nutzen? Dauerhaftigkeit? Handlungsspielraum? Grenzen und Werthaltungen? Gesetze, Regeln, Vereinbarungen?

Entscheidung für die Zielvorstellung(en)

Nach dem Vergleich der Resultate: Entscheidung für eine (oder zwei) Zielvorstellung(en)

Aktionsplan mit Lösungsschritten

Entwickeln der nötigen Stationen auf dem Weg zur gewählten Zielvorstellung.

3. Erläuterung der einzelnen Bearbeitungsschritte im „Oltner Modell“

3.1 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 und dass ihnen an einer Verbesserung der gemeinsamen Situation liegt.⁴

Die Beratungsgruppe inklusive konfliktbringende Person(en) erarbeitet und durchläuft die nun folgenden drei Schritte der Konfliktanalyse und anschliessend die vier Schritte der Konfliktlösung.

⁴ Das „Oltner Modell“ kann (allenfalls zur Vorbereitung der Arbeit in der Beratungsgruppe) auch von einer einzigen Person im Alleingang durchgearbeitet werden; hier würde man dann allerdings auf die wichtigen und erhellenden Perspektiven anderer verzichten.

3.2 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 oder sehr zurückhaltend bleibt). Erst später wird sich zeigen, 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 immer wieder zu ergänzen.

Zweites Instrument der Analyse: Beziehungslandkarte⁵

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.
ΛΛΛΛΛΛΛΛΛΛ /	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 Konflikttherde auf eine bildliche Art verdeutlichen kann.

⁵ In Anlehnung an die Symbolik des „Zeichensystems für Beziehungslandkarten“ (von Schlippe 1996).

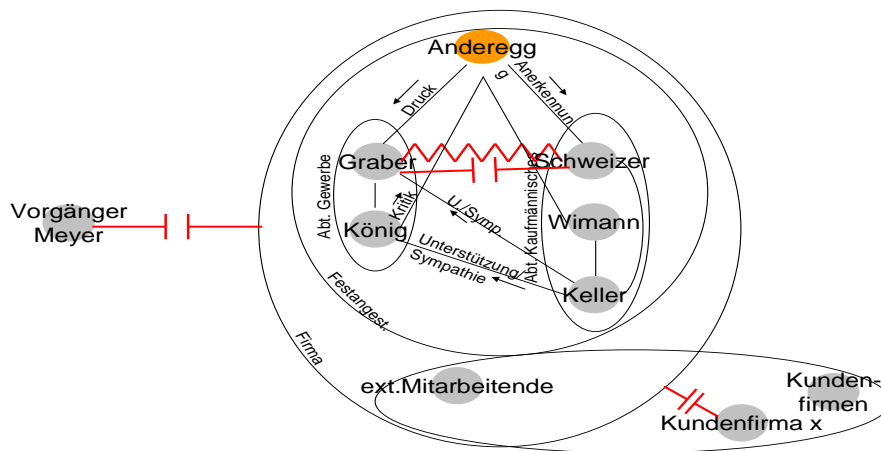


Abbildung: Beispiel einer Beziehungslandkarte

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.

3.3 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 der sprachlichen Form von Zielen 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 vorher 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 mittels einer Diskussion gemeinsam zu finden.

Leitfragen	Zielvorstellung 1	Zielvorstellung 2	Zielvorstellung 3	Zielvorstellung 4	Zielvorstellung 5
	???	???	???	???	Alles bleibt, wie es ist. ⁶
Dringlichkeit Wie dringlich ist es, die Zielvorstellung zu erreichen?					
Zukünftige Kooperation Wie wird sie in der Zielvorstellung aussehen?					
Sozialverträglichkeit Wie steht es damit in der Zielvorstellung?					
Kosten/Nutzen Was kostet/nützt die Zielvorstellung?					
Dauerhaftigkeit Wie dauerhaft ist die Zielvorstellung?					
Eigener Handlungsspielraum, Macht, Reichweite des Einflusses Sind sie in der Zielvorstellung vorhanden?					
Handlungsspielraum, Macht, Reichweite des Einflusses anderer beteiligter Akteure Sind sie in der Zielvorstellung vorhanden?					
Respektierung eigener Grenzen und Werthaltungen Können sie in der Zielvorstellung eingehalten werden?					
Respektierung der Grenzen und Werthaltungen anderer beteiligter Akteure Können sie in der Zielvorstellung eingehalten werden?					
Bestehende Gesetze, Regeln, Vereinbarungen Was ist bei der Zielvorstellung zu Rate zu ziehen?					

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

In einem zweiten Schritt werden die in der Gruppe vereinbarten Zielvorstellungen nun auf die zehn in der Tabelle aufgeführten Leitfragen überprüft. Jede Zielvorstellung wird auf diese Weise diskutiert; die Resultate der Diskussion 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 dies nicht gelingt, 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)

⁶ Das „Oltner Modell“ schlägt vor, die Zielvorstellung „Alles bleibt, wie es ist“ immer zu überprüfen. Auch der gegenwärtige Zustand und die Möglichkeit, ihn beizubehalten, soll in Erwägung gezogen und anhand derselben Kriterien beurteilt werden wie neue Zielvorstellungen.

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 probalber 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.

4. Das Menschen-Mögliche im Umgang mit Konflikten

Das fast ausschliesslich auf rationaler Analyse und logisch aufeinander folgenden Lösungsschritten basierende „Oltner Modell der Konfliktanalyse und Konfliktlösung“ lässt entscheidende anthropologische, biologisch-neurologische und philosophische Voraussetzungen aussen vor. Den in Unternehmen und Organisationen mit der Bearbeitung eigener Konflikte betrauten Menschen muss ergänzendes Wissen zur Verfügung stehen, das es ihnen ermöglicht, sich selber und damit auch andere in ihren Haltungen, ihrem Fühlen, Denken und Handeln und schliesslich in ihrem eigenen Agieren im Konflikt besser zu verstehen. Neben das Analytisch-Logische des Modells muss explizit das Psychologische treten.

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

Kann das in die betriebliche Konfliktarbeit involvierte (leider auch oft voraussetzungslos zur betrieblichen Konfliktarbeit aufgeforderte bzw. abdelegierte) Individuum tatsächlich über die vielen sozialen, kommunikativen und kooperativen Fähigkeiten verfügen, die es für diese Aufgabe benötigt? Wie können interne ‚Konfliktlotsen‘ an sich arbeiten, welche Fähigkeiten sind zu schulen und müssen angeeignet werden – und wo ist auf überzogene Ansprüche allenfalls auch zu verzichten?

Was sich bei Menschen in der Wahrnehmung und im Denken, aber auch im Gefühlsleben verändert, wenn sie mit Konflikten umgehen (müssen), ist z. B. von Reinhilde Beck gut beschrieben worden: Auf der Ebene der Wahrnehmung und des Denkens 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 Konfliktzeiten stellen Menschen irritierende Dinge fest, die sie zum Teil durchaus auch während ihrer täglichen Arbeit spüren können, die aber im Fall eines sie betreffenden Konfliktes mit Macht ausbrechen:

1. Die Menschen bemerken, dass sie selber und die andern im Konflikt plötzlich sehr anders wahrnehmen, fühlen, denken und handeln, als sie es für möglich gehalten haben.
2. Sie stellen fest, dass sie selber und die andern sich plötzlich irrational verhalten, sehr gefühlsmässig und heftig agieren und reagieren.
3. Sie beobachten, dass einerseits alte Bindungen zwischen ihnen und anderen bzw. auch unter letzteren gefährdet sind und zerbrechen können, dass andererseits neue Allianzen

entstehen. Sie spüren, wie Antipathien und Sympathien plötzlich auch stark interessengeleitet wirken und verteilt werden.

4. Sie stellen fest, dass sie nicht mehr genau wissen, ob sie jemandem noch vertrauen wollen bzw. können, oder dass andere ihnen plötzlich Informationen vorenthalten. Es ist häufig unklar, was davon bewusst und was unbewusst geschieht. Das führt zu Unsicherheiten, Misstrauen und Enttäuschung.
5. Sie spüren am eigenen Leib die Spannung zwischen den in der Regel 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 Alliiertes' 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 ein Thema. Wenn überhaupt darüber gesprochen wird, dann tun es Menschen nur mit ihnen bereits Verbündeten ihres eigenen Umfelds. Im Unterricht, in Seminaren und Beratungen mache ich immer wieder die Erfahrung, dass sich Menschen einerseits sehr dafür interessieren, wie Wahrnehmen, Fühlen, Denken und Handeln zusammenwirken. Oft ist indes nur flüchtiges Pseudo-Wissen vorhanden, auf das sich die Menschen instinktiv und zu Recht nicht verlassen und dem sie kaum vertrauen.

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 ihn selber Unbewusstes ebenso bestimmt wie die andern. Er muss realisieren, dass er dies für sich und die anderen gar als eine Möglichkeit der Verbindung akzeptieren könnte. Und er muss wissen, ob, wo, wie weit und in welcher Weise er überhaupt darauf Einfluss nehmen kann.

In meiner Arbeit „Das Menschenmögliche im Umgang mit Konflikten“ habe ich Erkenntnisse meiner Recherche zur Entwicklung und zum Funktionieren des menschlichen Gehirns, zu den Begriffen Gefühl, Bedürfnis, Affekt und Emotion, zu deren Abgrenzung bzw. zum Zusammenwirken mit Verstand, Intelligenz, Vernunft und Ich-Bewusstsein, zum aktuellen Konzept der Persönlichkeit und zur Fähigkeit der Empathie zusammengetragen (vgl. Künzi 2010, S. 16–34). An dieser Stelle seien daraus die wichtigsten Ergebnisse zusammengefasst. Im Anschluss sind Konsequenzen für die Frage nach den menschlichen Möglichkeiten und Grenzen im Umgang mit Konflikten zu ziehen und in den Prozess des „Oltner Modells“ einzubringen.

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.⁷
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.⁸
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

⁷ 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).

⁸ 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)

solle, gibt die Hirnforschung denn auch keine ganz eindeutige Antwort.⁹ Es herrscht aber Einigkeit insofern, als Gefühle den Verstand eher beherrschen als umgekehrt.¹⁰ Intuition und rationale Analyse ersetzen sich nicht gegenseitig, sondern sollten gemeinsam zum Einsatz kommen (vgl. z. B. Bauer 2005: 34).

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 'Grundausstattung' 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).

4.1 Schlussfolgerungen für den Umgang mit dem „Oltner Modell“

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 Konfliktkompetenz in der Interaktion für die Menschen spürbar wird. Um das zu können, ist 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 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 verbindende Erkenntnis gewinnen „Ich bin im Prinzip so wie die anderen, und andere sind im Grunde so wie ich.“ (Bauer 2005: 106)¹¹ Dieses „Nosce te ipsum“¹² [erkenne dich selbst] ist nicht nur erkenntnistheoretisch wichtig, sondern kann z. B. auch helfen, Einfühlungsvermögen zu lernen.¹³

⁹ 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)

¹⁰ „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)

¹¹ Denkbar wäre allerdings auch, dass dieses 'Ich funktioniere grundsätzlich gleich wie die andern meiner Gattung' 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.

¹² Lateinische Übersetzung der griechischen Inschrift „Gnothi seauton“ am Apollo-Tempel in Delphi.

¹³ 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)

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 nicht nur sachlich, sondern auch gefühlsmässig anspruchsvollen, komplexen Materie von Konflikten ausrüsten. Gleichzeitig allerdings setzen sowohl Gefühl wie Vernunft dem Menschen auch Grenzen. Der Durchschnittsmensch glaubt in der Regel die Grenzen der anderen Menschen recht gut zu kennen, 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 und sich fasziniert damit beschäftigen, in der Praxis und wenn sie mittendrin stecken, aber häufig darunter leiden und kaum an konstruktive Lösungen glauben mögen. 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 2005¹⁴ hat unter anderem ein aufschlussreiches (und auch 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 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.

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 Beck's interessante Darstellung von den Veränderungen im Fühlen und Denken der Menschen im Konfliktfall betrachten. Die Veränderungen wirken in ihrer Darstellung nämlich 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

¹⁴ 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].

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, 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 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-)Vertrauen¹⁵ 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.

4.2 Ergänzender Kommentar zum „Oltner Modell“

Zur 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, widerstandsfähig. Das bedeutet eine sorgfältige Rekrutierung 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 Einfühlung grundsätzlich möglich ist, gar gelernt werden kann, 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 und die Emotionen

¹⁵ Reinhilde Beck spricht in ähnlichem Zusammenhang von „Selbstwertgefühl“ und hält ebenfalls fest: „Ein positives Selbstwertgefühl wirkt emotional anregend und stressreduzierend.“ (Beck 2006: 21)

anderer ernstzunehmen, wer sich selber nicht gut kennt und sich gleichzeitig der Grenzen dieser 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.¹⁶

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.

Zur 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 einer eindimensionalen Wahrnehmung, des eindimensionalen Denkens und Fühlens 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 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 z. B. darum, Kunst machen zu lernen, nicht nur Vorlesungen in Kunstgeschichte und -theorie zu besuchen. Bezogen auf unsere Zwecke der Darstellung eines Konflikts im „Oltner Modell“: Könnten Menschen den Konflikt vielleicht malen, bauen, aufführen,

¹⁶ Ähnlich unaufgeregt 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 keine Fähigkeiten haben, Verantwortung für die Lösung zu übernehmen, werden dies einfach nicht können.“ (vgl. Ben Larbi in: von Sinner 2005: 315)

komponieren, spielen? Ideen, die von den Beteiligten der Beratungsgruppe kommen und in eine solche Richtung gehen, sollten offen aufgenommen 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 aufbewahrt werden.

Zur 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 geschafften) 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 ja nicht auf der grünen Wiese, sondern aufgrund einer intensiven Auseinandersetzung! Die ‚Realitätskontrolle‘ erfolgt später, während der Überprüfung durch Leitfragen. Wie schon die Akteurentabelle könnten 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 zehn 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!

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“. Noch summarischer wären Bewertungen wie „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.¹⁷ Sollten sich zwei Zielvorstellungen als gleich günstig erweisen, 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 schlechztureden. 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, die 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.

¹⁷ 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 Betreffenden helfen, ihre abweichende, aber nicht den Gesamtprozess blockierende Meinung schriftlich fixiert zu sehen.

5.1 Anhang 1: Katalog relevanter Fragen zur Konfliktanalyse¹⁸

<p>Wer sind die unmittelbar Beteiligten?</p>	<p>Betrachten Sie diejenigen Personen, die unmittelbar am Konflikt beteiligt sind und um den Konfliktgegenstand ringen: Wer sind sie? Welche Positionen und Funktionen haben sie? Welche Rollen haben sie (formell/informell)? Was verbindet die Konfliktpartner und was trennt sie voneinander? Welche Art der Zusammenarbeit/Beziehung haben sie? Wie sieht das Tauschverhältnis aus? Welche Interessen, Ansprüche und Ziele sind jeweils zu erkennen?</p>
<p>Konfliktszenario</p>	<p>Machen Sie eine Situationsschilderung einer Konfliktszene, in der die Konfliktparteien vorkommen. Worüber wird gesprochen? Wie sprechen die Beteiligten miteinander? Was tun sie? Wie gehen sie miteinander um? Wird der Konflikt als solcher erkannt (reden die Leute auf einer <u>Metaebene</u>: „Du, ich glaube, wir haben einen Konflikt“) oder dreht sich das Gespräch eher um den Konfliktgegenstand auf einer <u>konkreten Ebene</u>? Wird der Konflikt als solcher anerkannt? Welche Interessen, Ansprüche und Ziele sind jeweils zu erkennen?</p>
<p>Welchen Gruppen gehören die Konfliktpartner an?</p>	<p>Erweitern Sie das Szenario um diejenigen Gruppen, denen die unmittelbaren Konfliktpartnerinnen und -partner angehören. Das können Abteilungen, Bereiche, Wertsysteme, Interessengruppierungen, Fachdisziplinen etc. sein. Wer sind diese Gruppen? Welche Charakteristiken weisen sie auf? Welche Funktionen haben diese Gruppen im Gesamtsystem, in der Organisation? Welche Disziplinen (interdisziplinäre Zusammenarbeit) sind im Spiel? Was verbindet die Gruppen und was trennt sie voneinander? Wie sieht das Tauschverhältnis aus? Welche Aufgaben, Ziele und Interessen verfolgen sie jeweils? Welche Werte sind im Spiel? Welche Rollen haben die unmittelbar Beteiligten in diesen Gruppen? Welche Ansprüche stellen die Gruppen an die unmittelbaren Kontrahenten? Wie ‚müssen‘ diese folglich denken und was haben sie zu repräsentieren?</p>

¹⁸ Entwickelt von Albert Vollmer in Zusammenarbeit mit Sabine Künzi.

Bisheriger Konfliktverlauf	<p>Betrachten Sie den bisherigen Konfliktverlauf. Wie hat sich der Konflikt bisher entwickelt? Welche Aktivitäten gab es bisher, um den Konflikt zu lösen? Welche Anstrengungen wurden bisher vermieden? Welche Aussenstehenden wurden bisher beigezogen? Auf welche Art und Weise haben die Beteiligten bisher mit dem Konflikt gelebt?</p>
Welche Emotionen sind im Spiel?	<p>Jeder Konflikt ist eine mehr oder weniger bedrohliche Situation für die Beteiligten. Die Vertretung der eigenen Interessen kann nur durch entsprechendes Engagement gelingen, und schon die Gefahr, dass man etwas verliert, setzt Gefühle frei, die man berücksichtigen sollte. Denn sie bestimmen wesentlich, auf welche Weise man einen Konflikt austrägt und wie es einem dabei geht. Wie wichtig ist den Kontrahenten das Streitobjekt? Wie gross ist demnach die Motivation, dafür zu kämpfen? Welche Gefühle sind auf beiden Seiten vorhanden? Aus welchen konkreten Situationen schliessen Sie das? Welche Interessen und Ziele sehen die Konfliktpartner folglich in Gefahr?</p>

5.2 Anhang 2: Katalog relevanter Fragen zur Konfliktlösung¹⁹

Dringlichkeit	<p>Wie viel Zeit habe ich, um eine Lösung zu finden? Ist es sinnvoll, eine Lösung etappenweise anzustreben, beispielsweise eine schnelle Entscheidung zu treffen, um die Handlungsfähigkeit aufrecht zu erhalten, und in einem zweiten Schritt der Lösung Dauerhaftigkeit zu verleihen? Wie sieht die Prioritätensetzung konkret aus? Was muss wie kommuniziert werden, damit allen Beteiligten klar ist, dass es sich um eine Prioritätensetzung handelt, sodass alle mitziehen? Wie viel Zeit brauchen die einzelnen Phasen zur Umsetzung? Wann sollte die Umsetzung abgeschlossen sein?</p>
Zukünftige Kooperation	<p>Wie gestaltet sich die zukünftige Kooperation? Wer ist daran beteiligt, wer nicht (mehr)? Wer in welcher (neuen) Form? Welche konkreten Veränderungen sind zu erwarten? Wie werden diese sich auswirken? Welche positiven Veränderungen wird dies mit sich bringen? Welche negativen? Welche neuen Spielregeln werden gelten? Wem und in welcher Form müssen diese Spielregeln kommuniziert werden?</p>
Sozialverträglichkeit	<p>Wie wirken sich die Veränderungen auf die einzelnen Beteiligten persönlich aus? Gibt es Gesichtsverlust? Bringen die Veränderungen einzelne Personen oder Gruppen in bedenkliche Schwierigkeiten? Was kann ich für diese Personen und Gruppen tun?</p>
Kosten/Nutzen	<p>Wie viel kostet diese Lösung? Wie genau sieht der beidseitige Nutzen aus? Gewinnt eine Seite mehr als die andere? Was genau? Verliert eine Seite mehr als die andere? Was genau? Gibt es einen gemeinsamen Gewinn? Welchen genau? Wissen die Parteien jeweils um ihren Gewinn bzw. ihren Verlust? Wissen die beiden Parteien um ihren gemeinsamen Gewinn?</p>
Dauerhaftigkeit	<p>Ist diese Lösung von dauerhafter Natur? Besteht die Gefahr, dass der Konflikt bei nächster Gelegenheit erneut ausbricht? Wo genau lauert diese Gefahr? Mit wem oder was ist sie verbunden? Gibt es Benachteiligungen, Verletzungen, Gefühle, betrogen worden zu sein, der Ungerechtigkeit, des Gesichtsverlustes, die die Dauerhaftigkeit bedrohen könnten? Was kann ich tun, um Ausgleich zu schaffen?</p>
Eigener (und fremder) Handlungsspielraum, Macht, Reichweite des Einflusses	<p>Wie gross ist der Handlungsspielraum? Wie zeigt er sich? Wie gross ist die Macht? Wie erkenne ich sie? Wie weit reicht der Einfluss? Bis wohin genau? Kann die angestrebte Lösung mit meinem</p>

¹⁹ Entwickelt von Albert Vollmer in Zusammenarbeit mit Sabine Künzi.

	<p>Handlungsspielraum, meiner Macht und meinem Einfluss durchgesetzt werden? Kann ich und können andere die Macht vergrößern? Wen brauche ich/brauchen sie dazu? Was kann ich/können sie dem Konfliktpartner bieten? Wovon und von wem bin ich/sind sie abhängig? Was tue ich/was tun sie, wenn wir keine Macht haben?</p>
<p>Respektierung eigener (und fremder) Grenzen und Werthaltungen</p>	<p>Kann ich/kann mein Gegenüber diese Lösung persönlich vertreten? Ist sie stimmig für mich/für mein Gegenüber? Was stört mich/mein Gegenüber daran? Welche Werte sind bei mir persönlich/bei meinem Gegenüber mit im Spiel? Kann ich diesen gerecht werden? Wo ja und wo nein? Was kann ich für meine, was kann mein Gegenüber für seine Stimmigkeit tun? Welche Stimmen melden sich bei mir innerlich zu Wort? Welche könnten es beim Gegenüber sein? Für welche dieser Stimmen entscheide ich mich? Auf welche hört mein Gegenüber?</p>
<p>Können bestehende Regeln, Vereinbarungen, Gesetze etc. zu Rate gezogen werden?</p>	<p>Nicht immer kann man die Welt neu erfinden. Wenn man einen Konflikt diagnostiziert hat, ist es zum weiteren Vorgehen dringend notwendig, sich folgende Frage zu beantworten: Besteht für den Konflikt ein Regelwerk, auf dessen Basis er gelöst werden könnte? Diese Basis kann das bestehende Rechtssystem, ein Vertrag (z. B. Arbeitsvertrag), können mündliche Abmachungen, bestehende Konfliktregelungssysteme (z. B. Konfliktregelung durch Hierarchie), Tradition, Moralkodizes oder andere Systeme sein. Falls für einen bestehenden Konflikt eine solche Basis vorhanden ist, dann sollte man den Konflikt nach den darin geltenden Regeln lösen. Kann man nicht auf solche bestehende Regeln zurückgreifen, muss man die Welt halt doch neu erfinden.</p>

6. Literatur

- Bauer, J. (2005): Warum ich fühle, was du fühlst. Intuitive Kommunikation und das Geheimnis der Spiegelneurone. Hamburg: Hoffmann und Campe.
- Beck, R. (2006): Konflikt-Coaching und Verhandlungsführung. Strategien – Tools – Materialien. Augsburg: ZIEL.
- Burton, J. W. (1990): Conflict: Human Needs Theory. Houndsmill u. a.: The Macmillan Press LTD.
- Ciampi, L. (1997): Die emotionalen Grundlagen des Denkens. Entwurf einer fraktalen Affektlogik. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Glasl, F. (1998): Selbsthilfe in Konflikten. Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben, Bern: Haupt.
- Glasl, F. (1999): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, 6. ergänzte Auflage. Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben, Bern: Haupt.
- Künzi, S. (2010): Das Menschenmögliche im Umgang mit Konflikten. Ein Beitrag zu den Möglichkeiten und Grenzen des unternehmenseigenen Konfliktmanagements. Unveröffentlichtes Typoskript im Nachdiplomstudium „Interdisziplinäre Konfliktanalyse und Konfliktlösung“ an der Universität Basel (Prof. Dr. Ueli Mäder).
- Küpper, W.; Ortmann, G. (Hrsg.) (1992): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. 2., durchges. Aufl. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Pesendorfer, B. (1996): Konflikt-Management als angewandte Dialektik. In: Voss B. (Hrsg.) Kommunikations- und Verhaltenstrainings. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Precht, R. D. (2007): Wer bin ich und wenn ja, wie viele? München: Goldmann.
- Rosenberg, M. B. (2002): Gewaltfreie Kommunikation. Paderborn: Junfermannsche Verlagsbuchhandlung.
- Roth, G. (2001): Fühlen, Denken, Handeln. Wie das Gehirn unser Verhalten steuert. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Roth, G. (2007): Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten. Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Schwarz, G. (2001): Konfliktmanagement. Wiesbaden: Gabler.
- Thomas, K. W. (1992): Conflict and conflict Management. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (eds.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology (2nd ed.) (pp. 651-717). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press Inc.
- Von Schlippe, A. (1996): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Von Sinner, A., Zirkler, M. (Hrsg.) (2005): Hinter den Kulissen der Mediation. Bern: Haupt.
- Wehner, T., Raeithel, A., Clases, C. & Endres, E. (1996): Von der Mühen und den Wegen der Zusammenarbeit. Ein arbeitspsychologisches Kooperationsmodell. In: E. Endres & T. Wehner (Hrsg.): Zwischenbetriebliche Kooperation. Die Gestaltung von Lieferbeziehungen (S. 39–58). Weinheim: Psychologie Verlags Union.