

KONFLIKT-MANAGEMENT ALS ANGEWANDTE DIALEKTIK ^{1*}

von Bernhard Pesendorfer
(St. Gallen, 1993)

*Hüt dich vor Streit, doch muss es sein, so führ du
Ihn so, dass sich dein Gegner vor dir hütet.
Shakespeare*

A) GRUNDSÄTZLICHE ÜBERLEGUNGEN¹

Wir gehen davon aus, dass es sich bei Konflikt-Management um angewandte Dialektik handelt. Dialektik ist die "Methode, mit deren Hilfe wir über jedes vorgelegte Problem aus Wahrscheinlichem argumentieren können..., ohne in Widersprüche zu geraten."² "Wahrscheinlich aber ist, was allen oder den meisten oder den Weisen wahr scheint, und auch von den Weisen wieder entweder allen oder den meisten oder den bekanntesten und angesehensten."³

Alltagssprachlich liesse sich das so ausdrücken: Wenn man in einer Streitfrage alles versucht hat, alle Annahmen geprüft, alle Denkfehler vermieden, an alles nur mögliche gedacht, dann auch noch die Leute gefragt hat, insbesondere die klügsten usf., wenn man also nach all dem immer noch in gutem Glauben, mit Fug und Recht unterschiedlicher Meinung sein kann, handelt es sich um eine *dialektische* Situation. Der Widerspruch, der dann bleibt, ist kein plumper oder fehlerhafter, sondern offenbar zunächst von der unvermeidlichen Art.⁴

1. Widerspruch

Es fällt uns nicht leicht, Widersprüche zu akzeptieren. Die ganze traditionelle Logik ist eine grandiose Veranstaltung, uns von all den Widersprüchen zu befreien, Unstimmigkeiten zu beseitigen. Und was sich im Theoretischen noch aushalten liesse, im Praktischen wird es völlig unerträglich. Widersprüche in unseren Wünschen, Strebungen, Zielen machen uns schier handlungsunfähig. Unsere Angst vor Widersprüchen geht so weit, dass wir sie überall entfernen wollen und behaupten, dass es nichts Widersprechendes gebe.⁵

¹ * Konflikt-Management als angewandte Dialektik. (1993). In: Voss Bärbel (Hrsg.), Kommunikations- und Verhaltenstrainings. V.f. angew. Psychologie, Göttingen 1995, S.164-183

¹ Da meine Konfliktmanagement-Seminare gut dokumentiert sind (Seminarunterlagen KONFLIKTMANAGEMENT, 1992), will ich mich in diesem Beitrag eher grundsätzlichen Fragen zuwenden (A). Die Resultate der theoretischen Abschnitte habe ich in Maximen für das Leben mit Konflikten gegossen (B). Dann folgen kurze Hinweise auf mein Seminarkonzept (C). Den Schluss bilden einige Reflexionen über Beobachtung und Beratung (D).

² Aristoteles, Topik, 100a 18-20

³ Aristoteles, Topik, 100b 21-23

⁴ Von Dialektik zu unterscheiden sind daher Eristik, Rabulistik u.ä. Eristik ist demagogische Streitkunst mit dem Zweck, den anderen in die Falle zu locken, in Widersprüche zu verwickeln, kurz: zu gewinnen und recht zu behalten, egal ob man recht hat. Rabulistik ist wortverdrehende Rechthaberei. Es zeigt den heruntergekommenen Stand der *trivialen* von den freien Künsten (trivium), wenn Dialektik oder Rhetorik mit Eristik gleichgesetzt werden. Denn (je nach Einteilung) lehren Grammatik und Logik *recte dicere*, Dialektik lehrt *vere dicere*, Rhetorik *bene dicere* (d.i. den öffentlichen Diskurs mit dem Resultat der politischen Übereinstimmung über das verbindliche Gute).

⁵ Hegel, Logik. 6.75 (Werke, hg.v. Eva Moldenhauer u. Markus Michel, Frankfurt 1971-1979)

Aus dieser Sicht lassen sich die vier Axiome der Logik als drastische Sicherungs- und Angstminderungs-Institutionen verstehen:⁶ 1. Der *Satz der Identität*, $A = A$, behauptet, alles müsse sich selbst gleichbleiben, als gäbe es ein von Schicksal und Tod unberührtes Sein. 2. Der *Satz vom zu vermeidenden Widerspruch*, $A \neq \text{non } A$, behauptet, dass nur das Sein ist und das Nicht-Sein nicht ist, ein Drittes gäbe es nicht. Aber was ist dann mit Geburt und Tod, mit Werden und Vergehen, was mit dem Schicksal des todverfallenen Menschen? Der Satz tut so, als gäbe es keine Beschränkungen für den Menschen, als unterläge er nicht dem Schicksals-Zyklus des Geborenwerdens, Zerrissen-, Zerstückerl-, Wiedergeboren-Werdens. So als wäre alles nur ein Spiel, und wir müssten unsere Höhle nicht wirklich verlassen, unserem Ur-sprung nicht wirklich entspringen. Obwohl also mächtige Widersprüche unseren Lebenszyklus beherrschen, soll der Widerspruch nicht sein. Nur eins von beiden soll richtig sein dürfen: nämlich das Widerspruchsfreie, Nicht-Ängstigende.

3. Der *Satz vom ausgeschlossenen Dritten* soll nur den Satz vom Widerspruch stärken (er hat es ja auch bitter nötig). Was ist denn das Dritte, das ausgeschlossen sein soll? Alles, wo sich Sein und Nicht-Sein mischen (Ich und der/die andere im Gespräch, Umgang, Begattung, Geburt und Tod, männlich und weiblich, hell und dunkel, die Mischung von Zeiten, Geschlechtern, Generationen, Traditionen, Riten, vermittelnde Konflikt-Lösungen usw.).

4. Der *Satz vom zureichenden Grunde* - ist auch eine ausserlogische Konstruktion, die dem Legitimationsnotstand der drei ersten Axiome abhelfen soll. Er besagt nämlich - bei Tage besehen: Du tust schon recht daran, schicksalsgebeutelter Mensch, den Widerspruch nicht wahrzunehmen. Wenn du aber dennoch unter den nicht wegzuleugnenden Widersprüchen des Lebens leidest, unter Schmerz, Trennung, Anderssein und all den anderen Widersprüchen, die ausgeschlossen sein sollten, dann unterdrücke diesen Schmerz, sonst gehörst du zu den Doppelköpfen, dem blöden Volks-Vieh, das in Widersprüchen lebt und vom weiblichen Dämon beherrscht wird, der alles hintreibt zu grausiger Paarung und Geburt, wie Parmenides sich ausdrückt.⁷

Heisst das, dass wir dringend einer Logik bedürfen, die den Widerspruch *nicht* beiseite lassen muss? Sagen doch heute viele mit Recht, wir hätten ja nicht einmal eine gemeinsame Logik für Männer und Frauen, geschweige denn für verschiedene Völker, Staatsformen, Rassen, Religionen, Erdteile, Systeme...

Analog dazu lässt sich die klassische Hierarchie als organisationsmässige Entsprechung desselben Grundvorurteils beschreiben, es dürfe keine Widersprüche geben.⁸ Und wie im Gespräch halten wir eine These, einen Gesprächspartner für erledigt, wenn sich in seinen Aussagen Widersprüche finden.

Dieses Bedürfnis nach Widerspruchsfreiheit wäre unverständlich, hätten wir nicht alle die Erfahrung von Widerspruch und Widersprechendem gemacht. Logisch gesprochen wäre es sinnlos, von Identität zu reden, wenn ihm nicht das Nichts, das andere gegenüberstünde. Gleiches gilt für den Begriff etwa des Lebens.⁹ Diese Widersprüchlichkeit tritt aber nicht als äussere hinzu, denn dann wäre sie ja ebenso leicht korrigierbar oder eliminierbar. Sie tritt sozusagen nicht auf, weil man falsch gedacht hat, sondern umgekehrt genau deswegen, weil man konsequent und richtig gedacht hat. "Die Einwürfe, die zu fürchten sein möchten, liegen in uns selbst."¹⁰

⁶ zum folgenden vgl. Klaus Heinrich, tertium datur. Eine religionsphilosophische Einführung in die Logik (1970).1981. Insbesondere die Kette Anaximander, Xenophanes, Parmenides. Dazu: Die Vorsokratiker, gr.u.dt., übers.u.hg.v.J.Mansfeld. 2 Bde.1983,1986.

⁷ Die Vorsokratiker, l.c. I.310 ff. So wird diese Logik zum gewaltigen Kampfmittel gegen die Macht der grossen Mutter.

⁸ vgl. Uwe Arnold u. Bernhard Pesendorfer, Logik und Praxis, in: Seminarunterlagen DIALEKTIK, hg.v.B.Pesendorfer. 1990. Gerhard Schwarz, Die heilige Ordnung der Männer.1985. ders. Konflikt-Management.1990.

⁹ zur neueren Diskussion über die Selbstorganisation in der Biologie vgl. Jürgen Kriz, Chaos und Struktur. Systemtheorie Bd.1.1992

Und je schärfer die Widersprüche hervortreten, desto klarer wird, worum es geht. Am *Gegenteil* zeigt sich's sozusagen, was das *Teil* soll. Wenn ich jemanden frage: "Was ist Dir wirklich wichtig?" und er antwortet mir etwa: "zu lieben und geliebt zu werden", dann weiss ich oft nicht so recht, was er meint. Wenn ich ihn jedoch weiters bitte, mir das absolute Gegenteil davon zu nennen, bin ich meist viel weiter. Konkret bekam ich auf die zweite Bitte von verschiedenen Menschen sehr unterschiedliche Antworten: Der eine sagte, das Gegenteil von Liebe sei Hass, der andere Gleichgültigkeit, der dritte Impotenz, der vierte Macht... Erst als ich das Gegenteil gehört hatte, konnte ich ahnen, um welche Achse sich sein Liebesbegriff ausmass. Erst die Extreme und dann auch noch die ganz genau passenden Extreme geben den Vermessungsrahmen und damit den Mittelpunkt, den Kern preis, um den es geht. Das bedeutet Gegensatz.

"Die *denkende* Vernunft aber spitzt sozusagen den abgestumpften Unterschied des Verschiedenen, die blosse Mannigfaltigkeit der Vorstellung, zum *wesentlichen* Unterschiede, zum *Gegensatz* zu. Die Mannigfaltigen werden erst auf die Spitze des Widerspruchs getrieben regsam und lebendig gegeneinander und erhalten in ihm die Negativität, welche die inwohnende Pulsation der Selbstbewegung und der Lebendigkeit ist."¹¹

Der Kampf (Widerspruch) gegen die Widersprüchlichkeit - also der gegen den Widerspruch gewendete Widerspruch kann zwei Ausgänge nehmen: einmal den Widerspruch zu vernichten - und das Leben, das Denken, die Freiheit gleich mit; oder aber wir müssen uns auf den Weg zu einer neuen Einheit machen, die durch den Prozess der Widersprüchlichkeit hindurch und *nicht* an ihr vorbei geht. Anders gesagt: Wir kommen um die Akzeptanz 1. der Widersprüche und 2. des Widerspruchs gegen den Widerspruch nicht herum, wenn wir sie in das Ganze des Denkens und des Lebens einbinden wollen. Zumindest wird daran deutlich, wie sehr Teil und Gegenteil, Spruch und Widerspruch voneinander abhängig und aufeinander angewiesen sind.

Der Dialektiker zielt "mittelst des Wortes und der Gedanken auf das selbst, was jedes ist, und lässt nicht eher ab, bis er, was das Gute selbst ist, mit der Erkenntnis gefasst hat."¹²

Ein langer Weg, ein mühsames Unterfangen. Denn zunächst heisst Widerspruch: Deine Meinung soll nicht sein. Ich habe erst recht, wenn Du unrecht hast. Beweis heisst die Waffe, und wenn sie greift, gibt es Deine Meinung nicht mehr. Ein *stechendes* Argument, ein *schlagender* Beweis, eine *vernichtende* Widerlegung, eine *bestechende* Begründung. Was ist da dran Bestechung? Der andere ritzt bloss meine Haut, bringt mich schon mit einer kleinen Verletzung zum Umschwenken, zur Vernunft, ehe er voll zustechen muss. Er bekommt recht, ich rette immerhin meine Haut. Eine *überzeugende* Darstellung. Ich kann besser zeugen, Zeugnis ablegen als er, meine Zeugen sind bessere Zeugen. Er hat Zeugen, ich Über-Zeugen. Es hat sich gelohnt, ihn vor Gericht und die Richter auf meine Seite zu *ziehen* (althochdeutsch *giziugon* = durch Zeugnis beweisen, *giziug* = das Vor-Gericht-Ziehen). Wenn Denken Probehandeln ist am Argument, dann ist Widerspruch Probe-Vernichtung am Widersprochenen. Nein gesagt statt Nein getan. Immerhin bleibt es bei den Worten.

Wir sprachen von Konflikt-Management als angewandter Dialektik. Mit gleichem Recht könnte man umgekehrt sagen: die Dialektik spiegele nur das Repertoire im Umgang mit Konflikten auf gedanklicher Ebene wieder.

Man denke nur an den alten logischen Satz, dass von zwei einander widersprechenden Behauptungen mindestens eine falsch sei. Der mag ja in anderem Kontext (etwa vergangener Epochen) durchaus geheissen haben: Wenn zwei Menschen aneinander geraten, muss einer von beiden weg, fliehen oder

¹⁰ Kant, Kritik der reinen Vernunft. B 805

¹¹ Hegel, 6.78

¹² Platon, Staat, 532a

sein Leben lassen etc. Anders gewendet: Wie unsicher muss einer seiner eigenen Identität sein, der sich erst dann o.k. fühlt, wenn er den anderen ins Nicht-O.K. manövriert hat. Und je weniger Variationen an Konfliktlösungen verfügbar sind, desto eher ist der Konflikt als Ausbruch tödlichen Streits zu fürchten. So wird das heftige Widerspruchsverbot, dem wir in der Logik begegnet sind, zum Indiz für die Konfliktangst angesichts brutaler Konfliktaustragungsformen.

Die Hierarchie konnte den real doch auftretenden Widersprüchen insoferne erfolgreich begegnen, als jede Ebene die Konfliktlösungsautorität für die nächst niedrigere wahrzunehmen hatte (und zwar per definitionem als *genus proximum*).

Nun ist nicht jeder Widerspruch unbedingt ein Konflikt, wohl aber steckt in jedem Konflikt ein Widerspruch. Eine mögliche *Definition von Konflikt* wäre: **Von Konflikt kann man reden, wenn zwei oder mehrere entgegengesetzte oder widersprüchliche Interessen aufeinanderprallen und die Konfliktparteien - sei es aus freien Stücken, sei es aus äusserem Druck - unter Einigungszwang stehen.** Oft manifestieren sich die Interessengegensätze in unterschiedlichen Exponenten: Personen, Gruppen, Klassen etc; sie können aber auch *in* einer Person auftreten, die sich unter Entscheidungszwang sieht (innere Konflikte).² Eine blosse Meinungsverschiedenheit gibt noch keinen Konflikt, es muss ein Wille, ein Trieb, Interesse dahinter stehen. Interesse wäre dann die Tätigkeit, seinen Trieb in eine Sache zu legen.³ Blosse Interessengegensätze allein machen aber auch noch keinen Konflikt. Erst wenn wir etwas Gemeinsames erreichen wollen oder müssen und diesbezüglich entgegengesetzte Interessen haben, setzt uns unsere wechselseitige Abhängigkeit unter Entscheidungs- und Einigungszwang. Denn wenn wir unsere Interessen ohne den anderen oder bequem an ihm vorbei realisieren könnten, warum sollten wir in einen Konflikt eintreten? Ganz schwierig wird es, wenn etwa der/die andere, gerade soferne er/sie anders ist (z.B. anderen Geschlechts, anderer Generation etc) zum Gegenstand meines Interesses wird.

Für die fundamentalen Strukturen von Konflikten lassen sich weitere Beispiele anführen: 2. Tauschhandlung und 3. Gastrecht, sowie 4. der gesellschaftliche Antagonismus (die "ungesellige Geselligkeit"), sowie 5. der mühsame Kampf um die Anerkennung.⁴

¹³ Im Schweizerdeutschen gibt es den mir sonst nicht bekannten Wortgebrauch: *ich bin im Konflikt, ob ich dies oder jenes tun soll...*, etwa gleichbedeutend mit *Zweifel*.

³ Hegel, Enzyklopädie § 475, 10.298

⁴ Auch in diesen Punkten danke ich viel dem jahrelangen philosophischen Gespräch mit Uwe Arnold, Peter Heintel, Hans-Dieter Klein, Gerhard Schwarz. Vgl. insbesondere Arnolds Klagenfurter Vorlesungen (*Wirtschaftsphilosophie*, Wintersemester 1988, *Gesellschaft und Staat*, Wintersemester 1990).

2. Tausch

Geben und Nehmen gehören zu den heikelsten Transaktionen, die man sich zwischen Menschen vorstellen kann.⁵ So liegen etwa beim Schenken Freude, Glücksgefühle, Liebes- und Achtungsbezeugungen ganz nahe an Scham, Beschämung, Kränkung, Rache und Zorn. Das erklärt sich daraus, dass beim Geben und Nehmen von Geschenken immer das Ganze einer Beziehung auf den Prüfstand kommt.

Wir leben heute sowohl beruflich als auch familiär und siedlungsmässig so nahe beisammen, dass Berührungen, ja Überschneidungen der Interessenssphären immer heftiger werden (*soziale Dichteschäden*). Schon aus dem Tierreich haben wir die Hypothek übernommen, immer auch von anderem und anderen zu leben - nicht mehr im geradezu kannibalischen Sinn, wohl aber in ständigem Aus-Tausch und weitverzweigter Arbeitsteilung. Das führt zu gesellschaftlichem Reichtum, aber auch zu starken wechselseitigen Abhängigkeiten. Damit geht's so lange gut, wie die Kosten-Nutzen-Rechnung einigermaßen ausgeglichen ist.

Wie genau die "Konten" geführt werden, kann man schon im Kinderzimmer beobachten: Geschwister können schon beim kleinsten Vorwurf (oder gar Selbstverschulden) ein ellenlanges Register der geschwisterlichen Sünden herzfählen - mit alttestamentarischer Unerbittlichkeit und Gedächtnistreue.

Deshalb gehört es zur Kultiviertheit, die Bandbreite abschätzen zu können, in der etwa der Wert wechselseitiger *Geschenke* liegen darf. Einseitige Überschreitungen sind für beide peinlich, eben Übergriffe. Es liegt auch keineswegs im Belieben, Geschenke zu nehmen oder zu geben, anzunehmen oder zu erwidern. Da daran gemessen wird, wie sehr man sich wechselseitig verpflichtet ist, ist höchste Präzision am Platz. Wer es daran fehlen lässt, beschwört schwierige Situationen des Ungleichgewichts herauf, kurz gesagt: Kriegsgefahr.

Im Tausche werden ja nicht nur Gegenstände getauscht, sondern primär die wechselseitige Verpflichtung, einander zu einem Minimum als gleichwertig anzuerkennen und nicht gleich totzuschlagen. Die Grundlage der Europäischen Gemeinschaft ist immer noch die Idee, dass wirtschaftlich so verflochtene Länder ihre Konflikte sicher nicht mehr mit Krieg werden lösen wollen. Aber natürlich steht jeder Tauschvertrag auf wackeligem Boden: ich biete etwas für mich durchaus Entbehrliches an, von dem ich mich ohne weiteres trennen kann, um etwas Wertvolleres zu gewinnen. Warum sollte ich sonst tauschen? Ohne *Übervorteilsvermutung* also kein Tausch (wohlverstanden für beide Seiten). Das ist auch die bevorzugte und höchst archaische Motivationslage beim Geschwisterneid. Das starke Gerechtigkeitsgefühl und die äusserst scharfe Konkurrenzbeobachtung erklärt sich eben aus ihrer Grundannahme, der andere habe sicher mehr bekommen. Wie wären sonst die endlosen und unappetitlichen Erbstreitigkeiten zu erklären, wo viele endlich die Gelegenheit gekommen sehen, die Rechnungsbücher über alle uralten Bevorzugungen und Kränkungen aufzutun und Genugtuung zu verlangen. Als Erbe mögen Häuser oder Bücher oder sonst etwas da sein, aber verhandelt wird, wie es in Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft mit der Gerechtigkeit stand, steht, stehen soll.

Die Sachen stehen also nicht so sehr im Zentrum des Tausches, wohl aber die Erkenntnis, irgendwie auf die Kooperation mit anderen angewiesen zu sein. "Tausch ist prinzipiell Konsumverzicht zum Zwecke von Sozialisation, die zunächst nur negativ definiert ist als *Vermeidung des Kampfes*."⁶ Wer gut verkauft, stiftet nutzbringende Bündnisse, heisst es.⁷ Die Tauschenden bzw. Käufer und

⁵ Zum folgenden vgl. M.Mauss, Die Gabe. 1950. dt.1984². C.Lévi-Strauss, Die elementaren Strukturen der Verwandtschaft. 1947,1966². dt.1981. B.Pesendorfer, Geschäftsfreundschaft zwischen Tausch und Täuschung, in: Seminarunterlagen INTERESSEN VERTRETEN, hg.v.B.Pesendorfer. 1990. U.Arnold l.c.

⁶ Arnold l.c.

⁷ Mauss l.c.

Verkäufer kommen jeweils zusammen und müssen zumindest temporär eine Gruppe bilden. Eine gewisse Nähe ist unvermeidlich, eine Nähe, die in uns aber sofort tiefe feindliche Abwehrreaktionen auslöst, denn es handelt sich ja zunächst um Fremde. (Kaufleute, die im arabischen Raum zu tun haben, wissen daher sehr gut, wie lange es dauert, bis diese Feindseligkeit in Akzeptanz, zuletzt aber oft in ehrerbietige Freundschaft umschlägt - und das nicht nur im Orient.) Die beiden treffen sich nicht als Privatpersonen, sondern als Abgesandte sowohl von Unternehmungen, Auftraggebern, aber auch von fremden Kulturen, Sitten, Regionen, Ländern, Religionen, Weltsichten ... Sie wollen tauschen, d.h. Dinge, die dem jeweils anderen offenbar wichtig sind, dieser aber nicht hat, verkehren.

Im Tausch muss ich mich von meiner Gabe trennen, muss sie abstossen, von mir vertreiben (die Organisationseinheit im Unternehmen, die das professionell macht, heisst auch Vertrieb...), ihre Entbehrung wollen. Im Gegenzug hat es aber jede Gabe, die ich annehme, an sich, dass sie - mir fremd - etwas von mir verlangt, eine Forderung an mich stellt, sie anzueignen. (Man denke an die Weihnachtsgeschenke, die - wie alle Geschenke - mit Recht nach dem Gusto des Schenkenden ausgesucht sind, denn sie sollen ja den Geber in der Wohnung oder sonst beim Beschenkten symbolisieren und präsent halten - warum sollten Geschenke sonst auch Präsente heissen?) Denn jede Gabe, jedes Geschenk, jede Ware hat eine (arme) Seele, die die verschiedenen Trans-Aktionen mitmacht und erst bei Ausgewogenheit von Gabe und Gegengabe ihre Ruhe gibt...

Damit aber ein Tausch zustande kommt, müssen die beiden Kontrahenten von der Gleichwertigkeit der Gaben oder Güter wenigstens einigermaßen überzeugt sein. Wird diese Überzeugung aber (unredlich) erschlichen, gerät der Tausch zur Täuschung; Rosstäuscher hiess früher bloss Pferdehändler.

Hierin liegt die eigentliche Dialektik jedes Tausches und Kaufes, nämlich Ungleiches gleich zu machen über ein Drittes, Fremdes zu Eigenem und Eigenes zu Fremdem zu machen. Die Glaubwürdigkeit des Massstabes oder des Dritten (*tertium comparationis*) ist die wahre Klippe: Sie kann weder bloss der Logik des einen Partners, noch bloss der des anderen folgen, sondern muss jeweils gemeinsam ausgehandelt werden. Gelingt dies, dann ist nutzbringendes Bündnis gestiftet, gelingt dies jedoch nicht, kann die ganze Gewalt zwischen Fremden und Feinden wieder voll ausbrechen: "Tauschhandlungen sind friedlich beigelegte Kriege, die Kriege sind das Ergebnis unglücklicher Transaktionen."⁸

Der Stamm der Tschuktschen kennt eine Legende von den "Unsichtbaren", wonach sich die auf geheimnisvolle Weise beförderten Güter von selbst austauschten. Wie es "real" zugeht, zeigt jedoch die Beschreibung ihrer Märkte; man begab sich bewaffnet dorthin, und die Erzeugnisse wurden auf Speerspitzen angeboten. Bei der geringsten Provokation (siehe Übervorteilsvermutung) konnte sofort zugestossen werden. In ihrer alten Sprache war auch prompt "Austauschen" und "Blutrache" das gleiche Wort, erst in neuerer Zeit heisst "Handel treiben" auch "Frieden schliessen".⁹ Deswegen bieten ja die Tschuktschen ihre Waren auf Speerspitzen an. Wenn ich mich schon so weit begeben habe, dass ich von einem anderen etwas will oder gar brauche, dann darf dieser das Gesetz der Gleichwertigkeit ja nicht verletzen, weil er mich dadurch gewaltig erniedrigen würde. Die diebische Freude, jemanden hineingelegt zu haben, hat in der blinden Wut des Betrogenen sein Pendant.

Konflikte haben also oft die Ursache, dass die wechselseitigen Konten (an Ansehen, Einfluss, Anerkennung, Geltung, aber auch Kränkungen und Beleidigungen usw.) allzu unausgeglichen sind. Wenn in einem Unternehmen der Erfolg des Verkaufs ständig zu Lasten der Produktion geht (z.B.

⁸ Lévi-Strauss 127

⁹ Lévi-Strauss 118

wegen eines schlechten Provisionsystems), wird den Technikern hoffentlich einmal der Kragen platzen - und das ist auch bitter nötig. Sonst wäre das sehr zum Schaden des gesamten Unternehmens.

Aktives Konflikt-Management ist nun die Kunst, sich von dem immer wieder nötigen Ausgleich der Konten nicht überraschen zu lassen, sondern ihn planmässig und aktiv herbeizuführen. Das bringt zwar die Unannehmlichkeit mit sich, dass man die unterschwelligten Konflikte an die Oberfläche bringt, eine im Moment ganz gute Stimmung möglicherweise verdirbt. Aber der Gewinn besteht ohne Zweifel darin, dass die Grundlage der Gemeinsamkeit zu einem Zeitpunkt auf Gefahrenherde hin untersucht wird, da noch etwas zu retten ist. Wenn hingegen der Kessel durch Überdruck zur Explosion gebracht ist, muss man dem mit Krisenmanagement erst einmal hinterherrennen. Krisenmanagement ist nicht mehr als die Kunst, so viel Zeit zu gewinnen, dass Konfliktmanagement möglich wird.

3. Gastrecht

Jeder kennt die Klippen des Gebens und Nehmens aus seiner unmittelbaren familiären oder beruflichen Umgebung. Hier die Balance der allgemeinen *Verträglichkeit* zu finden, ist eine bedeutsame Kunst. Um wieviel schwieriger gestaltet sich die Auseinandersetzung mit Andersartigen, Fremden. Das *Gastrecht* spiegelt das überaus Sensible solcher Fremd-Kontakte wider.

Versetzt man sich z.B. in die Homerische Welt, so scheint auch damals schon das Leben eines Fremden mehr als gefährdet, weil er ja auch seinerseits das "Freundschafts"-Gefüge der Gemeinschaft, zu der er stösst, zumindest gefährdet. Es hat, wie Lévi-Strauss das treffend nennt, massiven "Appellcharakter", wenn so ein Fremder daherkommt, entweder die Bedrohung zusammen mit ihm selbst zu beseitigen, oder aber sich auf ihn einzulassen, dem Neuen zu stellen oder gar anzufreunden.

Wenn der Kontakt zwischen verschiedenen Stämmen, Städten oder Völkern wichtig wird, entwickeln sich strenge Rituale zum Schutz aller Reisenden: der Abschiedskuss und -segnen, der Schutz während der Reise durch Kultstätten und -steine, die feierliche Ankunft etc. etc. So berichtet Homer, dass der Fremde vorerst ins Haus gebeten, mit ihm ein gemeinsames Mahl verzehrt und ihm ein Nachtlager angeboten werden musste. Und erst nach alledem durfte am nächsten Morgen der Hausherr nach dem Namen fragen. Denn ein Mensch, mit dem man gegessen, getrunken und geschlafen hatte, stand unter dem göttlichen Schutz und durfte in keinem Falle mehr getötet werden. Da aber der Gast auch einer feindlichen Familie hätte angehören können und daher sein Leben höchst gefährdet gewesen wäre, wenn er seinen Namen genannt hätte, musste der Sitte gemäss zuerst gegessen, getrunken und geschlafen sein: die rituelle Aufnahme in die "Freundschaft" der Heimischen:

*Tun wir doch alles zuliebe dem ehrfurchtgebietenden Gastfreund,
Geben Geleit und liebe Geschenke und schenken aus Liebe.
Gleich einem Bruder wird ja der Schützling, der Fremde gewertet.
Spiel nicht Verstecken bei all meinen Fragen und denke nicht grübelnd immer an Vorteil.
Schöner ist es, du redest. Und darum sag deinen Namen.
Nenne mir auch dein Land, dein Volk, deine Stadt.¹⁰*

Jeder Gast ist ein Botschafter aus einer fremden Welt. Jeder Reisende bringt die fremde Welt ins Haus. Hermes ist deswegen der Gott der Reisenden, der Kaufleute, der Diebe, er ist das göttliche

¹⁰ Odyssee VIII. 544 ff

Ideal aller Herolde und Diener sowie der Erfinder des Opferfeuers, der Leier, der Syrinx, der Flöte, insbesondere aber der Sprache und der Schrift. Kurz, er stand für alles, was Händler und Reisende so vom Weltmarkt Neues bringen konnten (übrigens meist aus Ägypten).

Händler und Geschäftsleute sind also professionelle Reisende und somit jeweils ex officio Fremde, die Gastrecht brauchen und den Tausch zwischen verschiedenen Sippen, Städten, Völkern oder Ländern organisieren und so das gefährliche Niemandsland zwischen diesen mit ihren Waren überbrücken. Deshalb genossen auch Herolde und Kaufleute jeweils den besonderen Schutz - etwa des Kaisers - in Form eines besonderen Wappens, Stabes oder Schriftstückes. Damit wurde ihnen verbrieft und zugesichert, in fremdem Land als Fremde wenigstens vorübergehend heimisch sein zu dürfen. Nicht zufällig heisst im Lateinischen "hostis" bzw. "hospes" Fremdling/Feind/Gast.

Wie aktuell die Frage ist, muss nicht betont werden. Offenbar können sich viele ihrer Identitätsängste nicht anders wehren, als alles Fremde abzuwehren, alle Fremden zu Aussenseitern zu machen, letztlich sie aus der *communio humanitatis* auszuschliessen. Und vielleicht mag der Teil ihrer Ängste berechtigt sein, der das Zerschneiden des mühselig erkämpften Friedens im "Inneren" durch Überlastung des Systems mit fremden Menschen und Sitten fürchtet. Aber diese Angst wäre unbegründet, läge nicht im "inneren" Frieden all das gewaltige Aggressionspotential, das uns jetzt seit Beginn unserer Reflexionen ständig begleitet.

Aber auch in jedem Unternehmen findet sich diese Grundstruktur. Das Gastrecht hat dort institutionelle Form angenommen, weil man sich nicht mehr ausschliesslich auf die Geschäftsfreundschaft zwischen Individuen verlassen will. Gäste sind ja als Wanderer zwischen den Welten immer auch *Geiseln* - zu Hause für das Wohlverhalten der fremden Völker (z.B. die Güte ihrer Waren), in der Fremde für das Wohlverhalten der eigenen Leute (und die Güte ihrer Waren). Das Gleiche gilt mit umgekehrtem Vorzeichen für die Diplomaten: Jedes diplomatische Corps ist eine Ansammlung von Geiseln für das Wohlverhalten der fremden Staaten. Im Unterschied zum Tausch von Sachen sind es hier die Menschen, deren Austausch Frieden zwischen Clans, Völkern, Abteilungen sichern sollen. In früheren Zeiten war es die Exogamie, der Frauentausch, der den Frieden zwischen feindlich/befreundeten Nachbarstämmen garantieren sollte. **Menschentausch ist auch noch heute die Grundlage der friedenssichernden Leistung von Organisationen. Jeder Chef etwa ist die Geisel in der Hand der Organisation für das Wohlverhalten seiner Abteilung, und handkehrum auch die Geisel in der Hand seiner Gruppe bzw. Abteilung für das Wohlverhalten der Organisation. Man könnte statt Geisel auch *Leihgabe* sagen. Desgleichen der Verkäufer zwischen Kunde und Unternehmen usf usf.**

4. Ungesellige Geselligkeit

Das fundamentale Konflikt-Muster, das sich bisher durch all die Beispiele durchzieht, ist das von bedrohter Identität - von der Person und ihren Gedanken bis hin zum Leben der Völker und Nationen. Und der Kriegsgrund liegt allein schon in der Existenz des anderen und des Andersseins. Und alle Kampfesformen, die auf die Beseitigung dieser Widersprüche hoffen, sind mehr oder weniger verdeckte Mordstrategien. In der **Dialektik der Anerkennung** wird es ja besonders klar, dass sich der andere in der genau gleichen Situation befindet; auch er sieht seine Identität bedroht und will sie verteidigen. Ist dieser Grundkonflikt auf irgendeine Weise vermeidbar oder gehört er zum Menschsein schlechthin dazu?

Kants berühmte These dazu lautet lapidar¹¹: "Der Mensch will Eintracht, die Natur aber weiss es besser, was für seine Gattung gut ist: sie will Zwietracht," wobei dieser Antagonismus zuletzt doch

¹¹ Kant, Idee zu einer allgemeinen Geschichte in weltbürgerlicher Absicht. 1784. Akad.Ausg. VIII (1912/23). 20 f.

Ursache einer gesetzmässigen Ordnung der Gesellschaft sein soll. "Ich verstehe hier unter dem Antagonismus die ungesellige Geselligkeit der Menschen, d.i. den Hang derselben in Gesellschaft zu treten, der doch mit einem durchgängigen Widerstande, welcher diese Gesellschaft beständig zu trennen droht, verbunden ist." Sich zu vergesellschaften und zusammen mit anderen überhaupt erst Mensch zu sein, widerstreitet dem anderen Bedürfnis, sich ungesellig zu vereinzeln und alles nach dem eigenen Kopf zu richten. Dieser Widerstreit oder *Antagonismus und die Unvertragsamkeit* stellen den Motor dar für den Ausgang des Menschen aus der Rohigkeit zur Kultur. Durch die damit verbundene Selbstzähmung (Kant nennt das *Aufklärung*) wandle sich die Widerwilligkeit, mit der sich der Mensch mit seinem Mitmenschen abfindet, in eine moralische *Zusammenstimmung zu einer Gesellschaft...*

5. Der mühsame Prozess der Anerkennung

Der Widerspruch im Kampf um die Anerkennung liegt in mir selbst.¹² Wenn jemand einen anderen in die Flucht schlägt oder vernichtet, so beseitigt er den Widerspruch dergestalt, dass er den anderen Menschen überhaupt nicht als Menschen anerkennt. Und dieser Widerspruch entsteht dadurch, dass jeder Mensch darauf angewiesen ist, nicht *allein* auf der Welt zu sein, sondern zu sich nur dadurch kommen zu können, dass er sich mit anderen Menschen auseinandersetzt. Er muss den Kampf um die Anerkennung aufnehmen, sie wird ihm nicht geschenkt. Der Kampf wird notwendig, weil niemand einen anderen als Menschen anerkennen, sondern im Grunde genommen (*ungesellig*) leben möchte, als wäre er der einzige Mensch, und die anderen Menschen wären eigentlich nur Gegenstände, die zufälligerweise auch mit mir reden können, was aber nicht wirklich zählt ...

Man kann's auch so umschreiben: Wenn Gott dem Menschen sagt, er solle sich die Erde untertan machen, dann Gnade Gott der Natur. Jahrmillionen lang hat sie ihn bedrängt, geplagt, hungern und frieren, an Krankheiten sterben lassen. Wann immer der Mensch also zu Macht gegen diese Natur kommt (mittels Werkzeugen, schlaun Erfindungen etc), wird er sie rücksichtslos unterwerfen, Rache nehmen für all die Grundfeindlichkeit.¹³dann aber auch Gnade Gott dem anderen Menschen, der noch dazu mit dem gleichen göttlichen Auftrag sich die Welt untertan, d.h. auch mich zum Opfer seiner Begierde machen will - wie ich ihn auch. Denn zu dieser Welt gehören nun einmal auch die anderen Menschen wie die Tiere, Pflanzen, Elemente, die durchaus für meine Lebenserhaltung zu gebrauchen sind. In dieser Hinsicht sind sie sich nichts schuldig, nicht einmal den Respekt ihres Lebens. Die Falle ist nur: Woher nehme ich meine Anerkennung als Mensch, wenn sich der andere wie ein Tier schlachten, quälen, unterwerfen lässt? Also nur wenn er sich mir und meinem Unterwerfungsansinnen widersetzt bis aufs Blut, ist er mir ebenbürtig, ist seine Anerkennung irgend von Wert. Deswegen der harte Satz Hegels (der mich immer erschreckt hat, denn ich hätte es immer lieber mit der Eintracht gehalten, von der Kant spricht): "Der Kampf des Anerkennens geht also auf Leben und Tod."¹⁴ Und immer, wenn Staat und bürgerliche Gesellschaft zerbrechen, zerbricht auch die Selbstverständlichkeit, dass Menschen einander als Menschen anerkennen. Fassungslos sieht man die Kriegsberichterstattung mit all den Greueln, Morden, Vergewaltigungen. Sagen wir: *das sind Tiere*, sprechen wir ihnen jedes Menschsein ab und gehen dadurch unserer eigenen Humanität verlustig. Sagen wir: *es sind Menschen*, erschrecken wir, weil sie den bösen Teil in uns gnadenlos blosslegen, den der ungehemmten Begierde.

¹² Das folgende Kapitel lehnt sich eng an H.-D.Klein, B.Pesendorfer, *Dialektik - eine Zusammenfassung*, in: Seminarunterlagen DIALEKTIK, hg.v.B.Pesendorfer. 1990; und U.Arnold, *Wirtschaftsphilosophie, I.c.*, an.

¹³ Manche Theorien besagen, dass wir nicht ruhen werden, ehe die Wälder völlig vernichtet sind. Denn alles, was uns Bequemlichkeit gibt, das Haus, der Garten, der Acker, das Dorf, das Land, die Stadt, ist dem Walde abgetrotzt, dessen ängstiger Spuk seinem Ende entgegengeht... R.P.Harrison, *Wälder*. 1992. dt.1992

¹⁴ Hegel, *Enzyklopädie* § 432. 10.221

Es bedarf schon eines langen mühsamen Weges bis zu dem Staate, in dem "der Mensch als vernünftiges Wesen, als frei, als Person anerkannt und behandelt [wird]; und der Einzelne seinerseits macht sich dieser Anerkennung dadurch würdig, dass er, mit Überwindung der Natürlichkeit [=brutalen Unkultiviertheit] seines Selbstbewusstseins [=seiner eigensinnigen Individualität], einem Allgemeinen, dem an und für sich seienden Willen, dem Gesetze gehorcht, also gegen andere sich auf eine allgemeingültige Weise benimmt, sie als das anerkennt, wofür er selber gelten will, - als frei, als Person."¹⁵ Dort erst wird dann die Tapferkeit vor dem Freund und der Verrat unwürdiger Geheimnisse und die Missachtung jeglichen Befehls zur Tugend.¹⁶

Ich und Du sind durch die grundlegende Gemeinsamkeit der *Sprache* verbunden. Wir versuchen, ihr zu entgehen, wenn wir so tun, als wären wir jeder allein auf der Welt. Im Vollsinn der Sprache leben wir nur dann, wenn wir aus der Einsicht heraus handeln, dass es in uns selbst liegt und nicht nur ein vermeidbarer Unglücksfall ist, dass andere da sind, die uns behindern, und dass es mein eigenstes Innerstes ist, dass ich andere Menschen anerkenne und von anderen Menschen anerkannt werden muss, um überhaupt auch mich selbst als Mensch anerkennen zu können.

Für die Konfliktaustragungsformen wie Flucht, Vernichtung, etc., braucht man eigentlich keine Sprache. Natürlich kann man auch die Sprache als Kampfmittel einsetzen - bis zu Mord und Rufmord. Man denke auch an die vielfältigen Formen, sich wechselseitig *nicht* zuzuhören, Menschen und Meinungen totzuschweigen. Solche Kampfformen bedienen sich zwar der Sprache, ohne aber von den eigentlichen Möglichkeiten der Sprache Gebrauch zu machen. Denn die vollen Möglichkeiten der Sprache - wechselseitige Anerkennung - würden ja verlangen, dass nicht nur ich spreche, sondern auch höre, was mir der andere zu sagen hat, und dass sich daraus ein Gespräch entwickelt. Wenn ich so spreche, dass ich den anderen nicht zu Wort kommen lasse, so verwende ich zwar Sprache, aber sprachwidrig. Wenn man jemanden nicht anerkennt und tötet, so löst man den Widerspruch von Ich und Du nur vermeintlich. Wirklich widerspruchsfrei wäre die Welt für mich ja erst, wenn ich alle ausrottete, die mir widersprechen könnten, also potentiell alle, um völlig allein auf der Welt zu sein. Widersprüche lassen sich jedoch - insgesamt - nur überwinden durch *Aufhebung*. Hegel hat davon gesprochen, dass dort, wo wir nicht nur im dialektischen Widerspruch agieren, sondern wo wir ihn auch bewusst akzeptieren, Widersprüche "aufgehoben" werden können. Dieses Wort *Aufhebung* hat dreierlei Aspekte: 1. *aufheben* im Sinne von eliminieren (*negare*) (ein Beschluss wird aufgehoben); 2. *aufheben* im Sinne von "Auf-eine-höhere-Stufe-Heben" (*elevare*); 3. *aufheben* im Sinne von aufbewahren (*conservare*).

Und dieses Aufbewahren ist im Umgang mit dem Widerspruch vielleicht der wichtigste Aspekt, weil er eine Möglichkeit andeutet, dass ein Widerspruch so fundamental ist, dass er nicht verleugnet werden kann, sondern ein Umgang mit dem Widerspruch erworben wird, der den Widerspruch zugleich akzeptiert. Gewissermassen ist diese notwendige Widersprüchlichkeit der Grund und Boden, auf dem die Pflanze der partiellen Widerspruchsfreiheit überhaupt wächst. Man kann sozusagen stabil bauen, aber auf einem Grund, der dauernd Erdbeben hat. **Erst wenn man durch den Kampf um die Anerkennung durchgegangen ist und dann wirklich kein Kampf um Anerkennung mehr besteht, der den anderen vernichten will, sondern ihn zumindest einmal hinnimmt und wäre es bloss aus Resignation und Ermüdung, dann erst nähert sich der dialektische Prozess einer Synthese. Der Kampf um Anerkennung in all seinen Formen - non-verbal/verbal - kann nicht geschenkt werden, aber er kann überwunden werden, soweit wechselseitige Anerkennung tatsächlich zustande kommt.**

¹⁵ ebenda 222. Wissen übrigens die, die da immer so vollmundig "Weniger Staat!" schreien, wem sie da das Wort reden? Dem Krieg, der den Konkurrenten treffen und ihn selbst - durch Staates Schutz - verschonen soll...

¹⁶ Ingeborg Bachmann, Alle Tage.

Es zeugt immerhin schon von Realismus, wenn auch von resignativem, wenn einer sagt: Eigentlich will ich mich nach wie vor in allem allein durchsetzen, aber nun gibt es leider auch andere und ich muss mich danach richten. Die Überwindung dieser Einstellung setzt dann ein, wenn in einer konkreten Situation jemand den anderen als Notwendigkeit und - in seiner Widersprüchlichkeit - als unentbehrlich empfindet; **dass es nicht nur ein äusserliches Hindernis ist, dass es andere Menschen gibt, sondern dass die Notwendigkeit, sich mit anderen Menschen zu verständigen (Sprache), meine eigenste innere Notwendigkeit und damit meine Freiheit ist.** Dass ich nur dadurch Mensch sein kann, dass ich andere voll (nicht nur strategisch) als Menschen anerkenne und auch von ihnen wieder anerkannt werde.

6. Schlussfolgerungen fürs Konflikt-Management

Der Kampf um die Anerkennung endet bei Hegel ja nicht etwa schon im gerechten Staat, sondern zunächst einmal beim Verhältnis von Herrn und Knecht, bei abhängiger Arbeit unter Todesdrohung. Und aus dem Umfeld der abhängigen Arbeit kommt auch das Wort Management, ins Englische geraten von ital. *maneggiare*, vulgärlat. *manidiare*, lat. *mandare*, und das heisst so viel wie handhaben, verwalten, zureiten (für die Manege dressieren), meistern (erfinderisch schwierige Situationen bewältigen) etc und weist mit allen Kennzeichnungen auf die Funktionen des Haushofmeisters, des Obersklaven hin, der Gesinde und Sklaven zur Arbeit anhält und biblisch geredet unter der Furcht des Herrn hält. Drum kamen einige Topmanager vor kurzem heftig ins Grübeln, als sie mit dem Satz konfrontiert wurden: **Wieviel muss ich mir gefallen lassen, um zu gefallen? Wem? Wodurch? Um welchen Preis?** Es ist dies vielleicht auch der Ort, auf die Herkunft des Worts *Organisation* hinzuweisen. Es kommt von griech. *organon* = Werkzeug, *ergomai* = arbeiten (bei uns noch im Wort *wirken* wirksam) im dreifachen Wortsinn: 1. *Arbeiten* (den Acker bebauen, Sklavenarbeit), 2. *Kriegführen nach aussen* (das Eingezäunte und Bebaute verteidigen, äussere Kriegsführung gegen Nomaden und andere Angreifer und Mitbewerber am Markt), 3. *Kriegführen nach innen, Verwalten* (innere Disziplinierung und Arbeitsorganisation). Wie weit sind diese drei Elemente bis heute und in dieser Verknüpfung in unseren Organisationen lebendig?

Für unsere Wortbildung *Konflikt-Management* passt vermutlich am ehesten die Bedeutung von *Konflikt-Meisterung*. Und je mehr heute die klassische Hierarchie der schnellen Beweglichkeit von Kapital, Arbeit, Menschen, Macht und Ideen hinderlich ist, desto leichter holzt man ganze Hierarchiestufen aus. Da aber nach wie vor arbeitsteilig gearbeitet wird, verschiedene Tätigkeitsbereiche schon aus Motivationsgründen eine eigene Identität mit eigenen Interessen aufbauen und ständig erneuern, gibt es jede Menge von Interessenkonflikten. Wenn man nun die Hierarchie auf allen Linien schwächt, vernichtet man natürlich auch deren ursprünglichstes Feld: die Konfliktkanalisierung durch Über- und Unterordnung. Daher sind neue Konfliktaustragungsformen aller Orten gefragt, aber wenig geübt. Denn viele träumen noch dem althierarchischen Wunschideal der Widerspruchsfreiheit, Konfliktlosigkeit nach. Dann hiesse Konflikt-Management: Wie vermeide ich nach Kräften alle Konflikte, denn Konflikte sind Führungsschwächen, Managementversäumnisse etc... Und tatsächlich: **überall dort, wo Widerspruchsfreiheit sinnvoll ist, gehören Widerspruchs-Pannen bereinigt und weg-entschieden.**

Wenn man aber - um zum Anfang zurückzukehren - in einer Streitfrage alles versucht hat, alle Annahmen geprüft, alle Denkfehler vermieden, an alles nur mögliche gedacht, dann auch noch die Leute gefragt hat, insbesondere die klügsten usw., wenn man also nach all dem immer noch in gutem Glauben, mit Fug und Recht unterschiedlicher Meinung sein kann, handelt es sich um eine *dialektische* Situation. Der Widerspruch, der dann bleibt, ist ziemlich sicher ein notwendiger, wo es sinnlos wäre, ihn wegzuoperieren. Es nützte ja auch nichts, weil er in anderer Gestalt sicher wieder an die Oberfläche drängte. **Bei notwendigen Konflikten bedeutet Konflikt-Management, das Spannungsfeld und den entsprechenden Konflikt zu pflegen, d.h. eine Konfliktkultur**

befördern, die die wechselseitige Akzeptanz der Konfliktparteien in ihrer Gegensätzlichkeit entstehen lässt und erhält. Das ist deshalb eine sehr anspruchsvolle Aufgabe, weil diese Akzeptanz - wie mehrfach erwähnt - nicht von selbst entsteht oder einfach per Order installiert werden kann, sondern als Mitte und Angelpunkt, in der man sich treffen könnte, sich erst zeigt, wenn die Extreme wirklich durchlitten sind. Wer sich mit zu frühen Kompromissen oder voreiligen Harmonisierungen zufrieden gibt, verfehlt die Mitte und riskiert, dass das System sehr rasch wieder ins ungewichtige Trudeln kommt und so die Energie sowohl zur Erhaltung als auch zur Weiterentwicklung des Systems absorbiert. Aber leicht ist das nicht, denn wer riskiert schon leichtfertig einen Krieg, von dem man nicht weiss, wie er ausgeht? Frieden im einfachen Sinn gibt's wohl nicht, also wird er wohl darin bestehen, dass man die Austragung der unvermeidlichen Konflikte so gestaltet, dass man gut und in Würde mit den Gegensätzen leben kann.

Es ist zwar etwas aus der Mode, aber im folgenden finden Sie einige Maximen, die die theoretischen Überlegungen in praktischer Anweisung widerspiegeln.

B) SIEBEN MAXIMEN FÜR DAS LEBEN MIT KONFLIKTEN

1. Suche Widersprüche zu meiden, wenn es geht. Wenn es aber guten Gewissens nicht geht, nimm den Widerspruch an und mach Dich mit Deinem Kontrahenten auf den Weg nach einer neuen gemeinsamen Wahrheit.
2. Wenn Du von jemandem etwas willst, frage ihn, was Du für ihn tun kannst. Wenn jemand etwas von Dir will, lass ihn etwas für Dich tun. Genauigkeit im Tausch stiftet brauchbare Bündnisse.
3. Sorge dafür, dass Du bei Dir zu Hause bist, so kannst Du drinnen Gastfreundschaft geben und draussen annehmen. Das macht Dir den Fremden, den Feind zum Freund, der bei den Seinen ein Wort für Dich einlegen kann wie Du bei den Deinen für ihn.
4. Verzichte auf die Sehnsucht nach einem paradiesischen Frieden. Es gibt ihn nicht. An Deinem Konflikt-Verhalten sieht man, ob Du einen Frieden willst, der Gegensätzen Raum gibt.
5. Wer erfahren hat, wie wir das Bisschen gegenseitiger Verträglichkeit ständig und mühsam erkämpfen müssen - gegen all die eigene und fremde Gewalt, der ist dankbar für jeden Tag, den er in Frieden und anerkannt als freie Person in einer Gemeinschaft lebt.
6. Wer weiss, was er an sich und den anderen hat, der wird in unvermeidlichen Konflikten niemandem unnötig Schmerz zufügen.
7. Stell Dich zur Verfügung, wenn andere unterstützende Beratung brauchen. Man wird Dir beratend beistehen, wenn Du Dich in Konflikte verstrickt hast und keinen Ausgang siehst.

C) ZUM SEMINAR-DESIGN KONFLIKTMANAGEMENT

Für ein solches Thema stehen recht viele Design-Varianten zur Verfügung. Grundsätzlich unterscheiden sich *Standard-Seminare* für TeilnehmerInnen, die sich wenig oder gar nicht kennen, von *Konflikt-Interventionen* in Abteilungen, Bereichen usw., die völlig anderer Methoden bedürfen und für die jeweilige Situation masszuschneiden sind. Ich spreche im folgenden nur von Standard-Seminaren.

1. Man kann die TeilnehmerInnen in Konflikt-Situationen verstricken, um ihre Reaktionen und unbewussten Strategien an den Tag zu bringen und das Repertoire ihrer Verhaltensmöglichkeiten zu erweitern.
2. Man kann vorgefertigte Standardsituationen bis zur Konflikteexposition vorgeben (z.B. per Video vorführen), wobei die Gruppen verschiedene "Ausgänge" oder Lösungsverläufe skizzieren, spielen und danach die Vor- und Nachteile abwägen. Die Instrumente sowohl der Diagnose wie der Lösung sind dabei zunächst von den TeilnehmerInnen selbst zu erfinden.
3. Man kann den Rahmen fest vorgeben, aber ausschliesslich nur "Fallstudien" nehmen, die aus den aktuellen beruflichen und privaten Konflikten der TeilnehmerInnen genommen sind. Unter festem Rahmen verstehe ich, dass der Ablauf und die Instrumente vorgegeben sind, die Verantwortung für die Inhalte aber zur Gänze bei den TeilnehmerInnen liegt.

Für meine Standard-Seminare hat sich die dritte Variante als brauchbarste erwiesen. Dabei hat es sich bewährt, *vier Achsen* in Balance zu halten.

1. *Diagnose - Lösungen*. Es lohnt sich, etwa gleich viel Zeit auf die Diagnose von Konflikten zu verwenden wie auf Lösungen. Es ist verständlich, dass wir - als Flüchtler - sofort bei Auftreten von Konflikten in befreiende Aktivitäten ausbrechen wollen. Solche Ad-hoc-Blitzlösungen sind meist die falschen und kosten übrigens deshalb so viel Geld und Energie, weil gar nicht sicher ist, ob man den *richtigen* Konflikt löst. Das Verweilen bei der Diagnose vertieft das Konflikt-Verständnis, meist aber auch den Leidensdruck. Manchmal lässt sich bei genauerem Hinsehen der eigene Konfliktanteil nicht länger verbergen.
2. *Systemvielfalt*. Konflikte in einem selbst, oder zwischen Personen im Paar haben eine ganz andere Dynamik als etwa Dreieckskonflikte oder gar Gruppenkonflikte. Wiederum völlig anderer Art sind Organisations- und Institutionenkonflikte, und nochmals gesellschaftliche und politische. Es ist verhängnisvoll, diese Unterschiede nicht in Rechnung zu stellen. So fruchtbar etwa die TAA (Transaktionsanalyse) für Paar-Gesprächssituationen ist, so unbrauchbar erweist sie sich etwa für Veränderungskonflikte in Organisationen, desgleichen etwa die familientherapeutischen Ansätze usw. Obwohl natürlich - und das ist zu bedenken - auch die grossräumigsten Konflikte Gesprächsanteile aufweisen, die... usw.
3. *Beruflich - Privat*. Es lohnt sich, Seminaranlässe dazu zu nutzen, nicht nur berufliche, sondern auch private Konflikte zu besprechen, wenn und soweit die TeilnehmerInnen das wünschen. Man weiss, dass gerade die Nichtbesprechbarkeit von Spannungen einer der Hauptzündstoffe in Ehen und Familien ist. Im Laufe des Seminars entsteht meist erstaunlich schnell eine offene Vertrauenshaltung, wobei es genügt, Wohlwollen und wertschätzende Fragehaltung entgegenzubringen; Zuneigung wäre schon zu viel verlangt und ist auch für diesen Zweck nicht nötig.
4. *Beraten und Sich-beraten-Lassen*. Die Menschen sind insofern falsch gebaut, als sie in Konfliktsituationen, in die sie sehr involviert sind, nur sehr spärlich von ihren Denkfähigkeiten Gebrauch machen. Und das wird sich bis an den jüngsten Tag nicht ändern. Was man aber machen

kann: Man kann sich mit anderen besprechen, die einem wohlgesonnen sind, nicht so heftig drinstecken und daher mehr Übersicht haben. Nur muss man beizeiten dafür sorgen, dass es solche auch gibt. Am ehesten finden sich solche Berater, wenn man sich selbst diesen Menschen in vergleichbaren Situationen als unterstützender Berater zur Verfügung gestellt hat. Für uns ist dies daher das wichtigste Instrument jedes Konfliktmanagement, für sich und andere Beratungszellen aufzubauen, die in schwierigen Situationen alle eigenen und fremden Ressourcen für Diagnose und Lösung des Konflikts mobilisieren. Nicht zu Unrecht hat einer der vielen Aristoteles-Übersetzer die Kunst der Dialektik, die *techné dialektiké* als Beratungskunst zu übersetzen versucht. Sie erlaubt uns auch, eine weitere zentrale Unterscheidung zu machen: zwischen Pannen und notwendigen Konflikten. Pannen vermeidet man besser, notwendige Konflikte muss man durchstehen und sogar pflegen.

Daraus lässt sich eine brauchbare Ablaufslogik herleiten:

Nach A) einer einleitenden Übung zur Konflikt-Definition, die auch dem Kennenlernen dient, folgen B) drei Hauptteile: I. Diagnose-Instrumente, II. Beratungs-Kunst, III. Konflikt-Lösungen, die dann C) in einer integrativen Anwendungsübung als Werkzeug dienen, konkrete Konfliktfälle der TeilnehmerInnen bis zu befriedigenden Lösungsvorschlägen durcharbeiten. Einige theoretische Modelle reichen wir am Ende sozusagen der getanen Arbeit nach.

Die Arbeitsgruppen, in denen dies geschieht, sind sehr klein (3-4 Personen), die Betreuung sehr intensiv. Die Moderatoren befehligen sich bei der inhaltlichen Fallberatung grosser Zurückhaltung - was schwerfällt, da die eingebrachten Situationen spannend sind wie das Leben selbst. Aber sie sollen die Arbeitsgruppen beim Beraten beraten, nicht bei der Problemlösung selbst. Wer in Konflikt-Situationen die beiden Künste beherrscht, a) zu beraten und b) sich beraten zu lassen, und nebst allem noch über brauchbare Diagnose- und Lösungs-Instrumente verfügt, der freut sich fast schon auf den nächsten Konflikt.

D) BERATUNG UND BEOBACHTUNG

Wenn einer ein Problem hat, hat er nicht selten gleich ein zweites: Wie finde ich jemanden, mit dem ich offen darüber reden kann? Wie finde ich jemanden, zu dem ich Vertrauen fassen und mich beraten lassen kann? Die im Unternehmen dafür in Frage kämen, sind entweder Konkurrenten oder selbst misstrauisch und parteiisch engagiert, haben ihre eigenen Interessen, sodass es gefährlich wäre, sich ihnen mit einem Problem zu offenbaren. Finde ich aber keinen, dem ich traue, wird mir auch keiner trauen, wenn er ein Problem hat, und so sitzen wir beide allein da. Umgekehrt gilt aber auch (etwas paradox formuliert): Traue ich einem, wird er sich auch finden.

Der Berater: muss Einfühlung zeigen und trotzdem Distanz halten. Im Reden (unbewusst) oder bewusst davor fragt sich der Berater: bin ich der richtige Partner? Kann ich z.B. als Beispiel dienen, kenne ich solche Problem-Situationen? Genügt es, wenn der Partner sich bei mir die Dinge von der Seele reden und nachher wieder viel rationaler vorgehen kann? Oder will er mir etwa das Problem anhängen? Wenn sich beide (bewusst oder unbewusst) einigen über Erwartung und Angebot, entsteht ein Kontrakt. Es ist jedoch sehr sinnvoll, einen solchen Kontrakt von Zeit zu Zeit zu überprüfen. Für den Problembringer ist die Frage: Wie kriege ich mein Problem gelöst? Nicht so für den Berater. Sein Problem ist: Wie meistere ich die Beratungssituation?

Der Beobachter: hat die Chance, sich nicht in den Prozess hineinziehen zu lassen, nicht reden zu müssen. Er hat die Chance, die Art und Weise, in der das Problem abgehandelt wird, als zusätzliche Information über die emotionale Dimension des Problems zu nützen. Manchmal ist dies jedoch auch schwierig. Es gibt da einige Fallen:

1. Die Verführung mitzuagieren, das Zuhören nicht auszuhalten.
2. Die Verführung, sich mit dem Problem (und dem Problembringer) zu identifizieren, sich auf die sachliche Ebene einzulassen und dort zu verlieren.
3. Die Verführung, sich einseitig und parteilich mit einem der Problembeteiligten zu identifizieren nach dem Motto: Zu wem halte ich denn eigentlich?
4. Die Verführung, sich mit dem Berater zu identifizieren und - stumm aber doch - (bessere) Fragen und Lösungen auszudenken, der stumme Berater.

Macht der Beobachter hingegen das Beratungsgespräch zum Thema und teilt er seine Beobachtungen mit, wird er zum **Berater für Beratungssituationen**. Werden Problembringer und Berater separat beobachtet, dann geht es nicht so sehr darum, sich als zweiter Problembringer bzw. Berater zu fühlen, sondern als einer, der darauf achtet: Wie geht es dem Problembringer in der Beratungssituation, was macht er damit, wie nützt er sie, wie fühlt er sich etc ? Und analog: Wie gestaltet der Berater die Beratungssituation, wie geht er vor, was tut er, wie geht es ihm dabei?

Viele unserer **Besprechungen** drehen sich um Problemsituationen, die Elemente eines Beratungsgesprächs enthalten könnten, aber nicht dazu genützt werden. So gibt es fast immer Beteiligte und weniger Beteiligte, warum nicht die ohnehin beobachtenden Leute gleich zu Beratern der Beratungssituation machen? Dann wäre jede Besprechung auch eine Gelegenheit, nicht nur die Qualität der Problemlösung, sondern auch der Problembehandlung zu verbessern.

St. Gallen, Februar 1993

Literaturhinweise zum Konfliktmanagement (1993)

- Adler, A.(1927)(1966). Menschenkenntnis. Frankfurt/Main: Fischer.
- Balint, M. (1959)(1972).Angstlust und Regression. Reinbek: Rowohlt.
- Bambeck, J. & Wolters, A. (1990). Jeder kann gewinnen. Kreatives Konflikt- und Problemmanagement. München: Langen-Müller.
- Baur, G. u. a. (1977). Konflikt-Management. Bern: Haupt.
- Beck, U. (1986). Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Beck, U. (Hg)(1991). Politik in der Risikogesellschaft. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Berlyne, D. E. (1974). Konflikt, Erregung, Neugier. Stuttgart: Klett.
- Berne, E. (1964). (1970). Spiele der Erwachsenen. Reinbek: Rowohlt.
- Berne, E. (1970). (dt.1974). Spielarten und Spielregeln der Liebe. Reinbek: Rowohlt.
- Berne, E. (1972). (dt.1975). Was sagen Sie, nachdem Sie "Guten Tag" gesagt haben. München: Kindler.
- Bräutigam, W. (1978⁴). Reaktionen-Neurosen-Abnorme Persönlichkeiten. Stuttgart: Thieme.
- Brenner, Ch. (1955). (dt.1976). Grundzüge der Psychoanalyse. Frankfurt/Main: Fischer.
- Buehl, W. L. (Hg)(1973). Konflikt und Konfliktstrategie. München.
- Claessens, D. (1980). Das Konkrete und das Abstrakte. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Claessens, D & K. (1980). Kapitalismus als Kultur. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Coser, L. A. (1956). The functions of social conflict. Glencoe (III).
- Deutsch, M. (1973). The resolution of conflict. Yale.
- Eibl-Eibesfeldt, I. (1976). Liebe und Hass. München.
- Eibl-Eibesfeldt, I. (1975). Krieg und Frieden - aus der Sicht der Verhaltensforschung. München.
- Erikson, E. (1959). (dt.1977). Identität und Lebenszyklus. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Evers, A. & Nowotny, H. (1987). Über den Umgang mit Unsicherheit. Frankfurt/Main: Suhrkamp.

- Feger, H. o. J. Konflikterleben und Konfliktverhalten. Bern.
- Fisher, R. & Brown, S. (dt.1989). Gute Beziehungen. Konfliktvermeidung, Konfliktlösung, Kooperation. Frankfurt/Main: Campus.
- Fisher, R. & Ury, W. (1988). Das Harvard-Konzept. Sachgerecht verhandeln - erfolgreich verhandeln. Frankfurt/Main: Campus.
- Freud, A. (1936). Das Ich und die Abwehrmechanismen. München: Kindler.
- Freud, S. (1969 ff). Studienausgabe in 10 Bänden. Frankfurt/Main: S. Fischer.
- Freud, S. (1950). Warum Krieg? Gesammelte Werke XVI, 11-27 (1932). Frankfurt/Main: S. Fischer.
- Glasl, F. (1980). Konfliktmanagement. Diagnose und Behandlung von Konflikten in Organisationen. Bern: Haupt.
- Honneth, A. (1992). Kampf um Anerkennung. Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Klein, M. (1932). (1973). Die Psychoanalyse des Kindes. München: Kindler.
- Klein, M. (1930-1957). (1972). Das Seelenleben des Kleinkindes. Reinbek: Rowohlt.
- Klein, M. & RIVIERE, J. (1937). (1983). Seelische Urkonflikte: Liebe, Hass und Schuldgefühl. Frankfurt/Main: Fischer.
- Laing, R. (1960)(dt.1976). Das geteilte Selbst. Reinbek: Rowohlt.
- Laing, R. (1970)(dt.1983). Knoten. Reinbek: Rowohlt.
- Lewin, K. (1948)(dt.1968³). Die Lösung sozialer Konflikte. Bad Nauheim.
- Lidz, Th. (1963)(dt.1970). Familie und psychosoziale Beziehungen. Frankfurt/Main: S. Fischer.
- Lidz, Th. (1970)(dt.1968). Das menschliche Leben. Reinbek: Rowohlt.
- Lorenz, K. (1963). Das sogenannte Böse. Wien.
- Luhmann, N. (1990). Risiko und Gefahr. HSG-Aulavortr.48. St. Gallen.
- Mao Tse-Tung. (1937). (dt.1966). Über den Widerspruch. Peking.
- Mao Tse-Tung. (1966). Theorie des Guerillakrieges. Reinbek: Rowohlt.
- Mitscherlich, A. (1969). Die Idee des Friedens und die menschliche Aggressivität. München.
- Mitscherlich, M. (1972). Müssen wir hassen? München.
- Neuhauser, P. (dt.1989). Stammesfehden im Unternehmen. Wie sich Konflikte in der Praxis lösen lassen. Freiburg Br.: Haufe.
- Pater, R. (1990). Fernöstliche Kampftechniken im modereren Management. München: Heyne.
- Pesendorfer, B. (1983). Organisationsdynamik. In IBM-Symposium (S.39-50). Wien.
- Piaget, J. (1954). (dt.1973). Das moralische Urteil beim Kinde. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Piaget, J. (1974). Der Aufbau der Wirklichkeit beim Kinde. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Rapoport, A. (1960). Fights, games and debates. Ann Arbor.
- Rapoport, A. (1974). Conflict in man-made environment. Harmondsworth.
- Riemann, F. (1975). Grundformen der Angst. München: Reinhardt.
- Rother, W. (1976). Die Kunst des Streitens. München.
- Schlegel, L. (1979). Grundriss der Tiefenpsychologie V. (zu: TAA). München: Francke.
- Schwarz, G. (1985). Die Heilige Ordnung der Männer. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Schwarz, G. (1990). Konflikt-Management. Wiesbaden: Gabler.
- Spitz, R. (1954). (1973³). Die Entstehung der ersten Objektbeziehungen. Stuttgart: Klett.
- Senger, H.v. (1988). Strategeme. Lebens- und Überlebenslisten der Chinesen. Bern: Scherz.