

## Gehirn – *die* Eintrittskarte zur Klärungsarbeit?

Wie sinnvoll und realistisch ist ein gehirngerechter Einstieg in die Klärungsarbeit bei sozialen Konflikten in der Wirtschaftsmediation?

Theoriearbeit über neurobiologische Hintergründe und Rahmenbedingungen



Abbildung 01. Fotografie vom 25.2.22 aus eigenem Gefühlsmonster® Set.

Masterarbeit

im Rahmen des Master of Advanced Studies (MAS)

in

Konfliktklärung und Mediation

eingereicht am 5. August 2022

Departement Soziale Arbeit  
der Berner Fachhochschule

von

Eliane Steffen-Marti

Erstgutachter/in

Frau Prof. Tanja Lutz

Zweitgutachter

Milan

## I Persönliches Vorwort

Sind elementare Grundbedürfnisse, die gemäss Galtung sogar mit den grundlegenden Menschenrechten verknüpft sind (zitiert nach Ballreich & Glasl, 2007, S. 36), in ihrer Erfüllung bedroht, entstehen «Gefühle des Mangels» (S. 36). Dieses «Bedrohungserleben» (S. 36) kann als Existenz gefährdend empfunden werden und Gefühle von Angst oder Panik auslösen (S. 36). Die primäre Wahrnehmung erfolgt über die von Erfahrungen geprägten Sinne, denn «wir fühlen die Welt zuerst, bevor wir über sie nachdenken!» (S. 37). Daher dürfte die aussen spürbare Anspannung der Konfliktparteien nur ein Bruchteil ihres Aufruhrs im Gehirn widerspiegeln. Während sie ihrer vermittelnden Fachperson scheinbar «bereit für die Mediation» gegenüberstehen, dürfte ihr Gehirn in Wahrheit zeitgleich verzweifelt eine Strategie suchen, die sich im Erfahrungsrepertoire bewährt hat, um den Stress zu regulieren. Gelingt dies nicht, kann das Stressempfinden zu Panik eskalieren. Entsprechend werden Handlungsfeld und Handlungssicht erheblich eingetrübt (Glasl & Ballreich, 2007, S. 21). Das Gehirn arbeitet jetzt sogar im Stress- oder Alarmmodus und fokussiert seine gesamten Ressourcen auf die Bewältigung des Stresserlebens. Alle anderen Verknüpfungen, die sonst verfügbar sind, können nicht aktiviert werden. Es ist daher wenig erstaunlich, dass kognitive Versuche, die Konfliktparteien zur Vernunft zu motivieren, meist ungehört verhallen (Patera, 2009, S. 7).

In meinem Arbeitskontext als Geschäftsleiterin und Mediatorin von CTC Coaching Teaching Consulting GmbH hat mich interessiert, wie dieser Ausgangslage unter neurobiologischen Gesichtspunkten begegnet werden kann. Lassen sich die durch das Zusammenspiel von Körper und Gehirn gewonnenen Erkenntnisse für den Einstieg in die Konfliktklärung sinnvoll nutzen? Können verbindliche Bedingungen eruiert werden, die den Rahmen für ganzheitliches<sup>1</sup> Arbeiten setzen? Finden ganzheitliche, gehirngerechte Ansätze im Systemumfeld Wirtschaft Akzeptanz?

Um Nachvollziehbarkeit und Profundität der Herleitungen zu gewährleisten, war es mir wichtig, zahlreiche Theorien und Ansätze zu inkludieren, um daraus verlässliche Parameter (Rahmenbedingungen) für einen gehirngerechten Einstieg in die Klärungsarbeit abzuleiten.

---

<sup>1</sup> 'ganzheitlich' wird in der vorliegenden Arbeit als erweiterter Fokus verstanden, der das innere Zusammenspiel zwischen Gehirn, Körper und Gefühlen berücksichtigt

Verbunden mit der vorliegenden Arbeit ist die Hoffnung, dass sich gehirngerechtes, ganzheitliches Arbeiten am Anfang der Konfliktklärung so stringent begründen lässt, und die Zusammenhänge so faszinierend sind, dass vermittelnde Fachpersonen dazu eingeladen, ermutigt oder gar inspiriert werden, künftig ganzheitlicher und gehirngerechter in die Konfliktklärung einzusteigen.

Die besondere Herausforderung für die vorliegende Arbeit war einerseits, die relevanten Erkenntnisse aus der Fülle an neurobiologischen Entdeckungen herauszufiltern, und andererseits folgerichtig und wissenschaftlich begründet in einen sinnvollen Kontext mit dem Einstieg in die Klärungsarbeit zu bringen.

In Anbetracht der neurobiologischen Erkenntnisse über das Gehirn und seine Interdependenz zum Körper, soll die vorliegende Arbeit einen Akzent setzen für ein etablierteres Verständnis über ganzheitliche, gehirngerechte Ansätze für den Einstieg in die Klärungsarbeit.

Grenzen überspringen. Nicht nur Grenzen des bisherigen Denkens, also der bisher zugrunde gelegten Vorstellungen (der inneren Bilder) davon, was als wissenschaftlich betrachtet wird, sondern auch all jene Grenzen, die zwischen den unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen entstanden sind und den Austausch von Erkenntnissen verhindern.

(Hüther, 2014, S. 17).

## II Inhaltsverzeichnis

I	Persönliches Vorwort	3
II	Inhaltsverzeichnis	5
III	Abbildungsverzeichnis	8
IV	Abkürzungsverzeichnis	8
V	Gender gerechte Formulierungen	8
VI	Abstract	9
1.	Einleitung	10
1.1	Ausgangslage	10
1.2	Fragestellung und Abgrenzung	11
1.3	Zielsetzung	11
1.4	Aufbau der Arbeit	12
2.	Konflikt	13
2.1	Konfliktdefinition	13
2.2	Entstehung sozialer Konflikte	14
2.2.1	Konflikt Hintergründe	15
2.2.2	Subjektive Bewertungen und Wirklichkeiten	16
2.2.3	Unerfüllte Bedürfnisse nach Marshall B. Rosenberg und G. Hüther	18
2.3	Effekte von Konflikten	20
2.3.1	Subjektive Effekte	21
2.3.2	Objektive Effekte	21
2.4	Konflikteskalation nach F. Glasl	21
3.	Mediation	24
3.1	Entstehung und Begriffsklärung	24
3.2	Mediation als U-Prozess	25
3.2.1	Vorphase und Einleitung der Mediation	26
3.2.2	Wahrnehmungen/Sichtweisen	27
3.2.3	Gefühle	28
3.2.4	Bedürfnisse	28
3.2.5	Handlungsoptionen	29
3.2.6	Übereinkunft	29
3.2.7	Umsetzung	30
4.	Neurobiologische Einflussfaktoren	31

4.1	Gehirn & Forschung	32
4.2	Gehirn & Kommunikation	36
4.3	Gehirn & Bewertung	38
4.3.1	Das limbische System	41
4.4	Gehirn & Netzwerke	44
4.5	Gehirn & Alarmzentralen	47
4.6	Gehirn & Stresszustände	48
4.7	Gehirn & Motivation	53
4.8	Gehirn & Neurotransmitter	55
4.9	Allgemeingültige Wirkfaktoren	59
4.9.1	Therapeutische Allianz	60
4.9.2	Exkurs Empathie und Mitgefühl	61
4.10	Ganzheitlich oder gar nicht	63
4.11	«sinnvoller» Zwischenstopp	63
5.	Gehirngerechte Parameter	65
5.1	<b>Gehirngerechter Parameter 1: Therapeutische Allianz <i>plus</i></b> <i>vertrauen, mitfühlen, Ressourcen aktivieren</i>	66
5.2	<b>Gehirngerechter Parameter 2: Wachstum und Verbundenheit</b> <i>einladen, ermutigen, inspirieren</i>	67
5.3	<b>Gehirngerechter Parameter 3: Muster unterbrechen</b> <i>Spielregeln, zuhören &amp; paraphrasieren, Aufmerksamkeit fokussieren, überraschen</i>	70
5.4	<b>Gehirngerechter Parameter 4: Imagination</b> <i>Ressourcen in den Raum holen</i>	73
5.5	<b>Gehirngerechter Parameter 5: Sinneserleben</b> <i>die Eingangstüre zum Gehirn</i>	75
6.	Fazit	77
7.	Persönliches Schlusswort und Dank	79
8.	Literaturverzeichnis	80
9.	Weiterführende Literatur	86
10.	Anhang	86
10.1	Gehirngerechte Eintrittskarte 1: Therapeutische Allianz <i>plus</i>	87
10.2	Gehirngerechte Eintrittskarte 2: Wachstum und Verbundenheit	88
10.3	Gehirngerechte Eintrittskarte 3: Muster unterbrechen	89
10.4	Gehirngerechte Eintrittskarte 4: Imagination	90

## Gehirn – *die* Eintrittskarte zur Klärungsarbeit?

10.5 Gehirngerechte Eintrittskarte 5: Sinneserleben	92
11. Eigenständigkeitserklärung	93

### **III            Abbildungsverzeichnis**

<i>Abbildung 01.</i> Fotografie vom 25.2.22 aus eigenem Gefühlsmonster ® Set.....	1
<i>Abbildung 02.</i> Das Eisberg-Modell der Konflikt-Hintergründe. Nach Besemer, 2013, S. 33. ....	15
<i>Abbildung 03.</i> Die Abstraktionsleiter. Nach Senge et al, 2008, S. 280.....	17
<i>Abbildung 04.</i> Die neun Eskalationsstufen. Nach Glasl, 2011, S. 120-121.....	22
<i>Abbildung 05.</i> Die 9 Eskalationsstufen und unterschiedliche Formen der Hilfe. Nach Glasl, 2011, S. 138.24	
<i>Abbildung 06.</i> Mediation als U-Prozess. Nach Ballreich & Glasl, 2007, S. 62. ....	26
<i>Abbildung 07.</i> Das Gehirn, sein «Bewertungssystem» und seine «Alarmzentren». ....	38
<i>Abbildung 08.</i> Das limbische System «Der Bauch in unserem Kopf». Nach Braus, 2014, S. 42. ....	42
<i>Abbildung 09.</i> Schichtenmodell des menschlichen Gehirns. Nach Storch et al, 2017, S. 85. ....	45
<i>Abbildung 10.</i> Die «Landkarte» der Bedürfnisse und Emotionen. Nach Ballreich & Glasl, 2007, S. 34. ....	49
<i>Abbildung 11.</i> «Reagiere erst und denke später». LeDoux zitiert nach Braus, 2014, S. 15.....	51
<i>Abbildung 12.</i> «Fünf Parameter für einen gehirngerechten Einstieg in die Konfliktklärung».....	65

### **IV            Abkürzungsverzeichnis**

ACTH	Adrenocortikotropes Hormon
GFK	Gewaltfreie Kommunikation (Rosenberg, 2012)
CRH	Corticotropin-Releasing-Hormon
PFC	Präfrontaler Cortex
PNS	Peripheres Nervensystem
POMC	Proopiomelanocortin
ZNS	Zentrales Nervensystem

### **V            Gender gerechte Formulierungen**

Vermittelnde Fachpersonen	anstelle von Mediatorinnen und Mediatoren
Konfliktparteien	anstelle von Mediandinnen und Medianden

## VI Abstract

Die Hirnforschung hat in den letzten Jahrzehnten ihr Verständnis des Gehirns revolutioniert. Drei Erkenntnisse sind im Zusammenhang mit der vorliegenden Arbeit zentral. Erstens: Das Gehirn bleibt ein Leben lang plastisch, also form- und veränderbar und entwickelt sich mit individuellen Erfahrungen (Hüther, 2004, S. 224). Zweitens: Diese Erfahrungen müssen emotional berührend sein, um Veränderungen anzustossen (S. 245). Und drittens: Das Denken ist mit dem Fühlen verbunden, bzw. das Gehirn mit dem Körper - und zwar untrennbar (Storch, Cantieni, Hüther & Tschacher, 2017, S. 76).

Auf diesen Erkenntnissen basierend wird beleuchtet, wie sich die Interaktion von Gehirn und Körper am Ausgangspunkt der Konfliktklärung, wenn das Gehirn unter Stress steht, verhält. Welche Interdependenzen sind für den Start in die Konfliktklärung relevant und zwingend zu berücksichtigen? Wie können Erkenntnisse sinnvoll genutzt und im Systemumfeld Wirtschaftsmediation etabliert werden? Um konzipierte Antworten zu geben, wird in der vorliegenden Arbeit zuerst ein generelles Verständnis darüber geschaffen, was ein Konflikt ist, wie er entsteht und eskaliert. Anhand eines etablierten Modells wird beschrieben, wie ein Konflikt klassischerweise mediiert wird.

Um grundlegende Erkenntnisse rund um den gehirngerechten Einstieg in die Konfliktklärung zu gewinnen, wird hergeleitet, wie einzelne Bereiche des Gehirns funktionieren - oszillierend zwischen Normal- und Erregungszustand (Stress) - und wie sie sich sowohl untereinander als auch mit dem gesamten Körper verständigen. Ausserdem werden neurobiologische Einflussfaktoren aus der Forschung kontextual beschrieben und kritisch erörtert. Da nur wenige Korrelate zwischen Neurobiologie<sup>2</sup> und dem Einstieg in die Klärungsarbeit hinsichtlich Methoden und neuen Ansätzen erforscht wurden, werden in dieser Arbeit Erkenntnisse aus den unterschiedlichen Forschungsgebieten (insbesondere Neuropsychologie, Neuropsychiatrie, Neurodidaktik, Neurocoaching) resümiert und - teils explorativ – auf ihre Relevanz für den Einstieg in die Klärungsarbeit im Systemumfeld Wirtschaftsmediation untersucht.

Die neurobiologischen Herleitungen belegen die stringente Begründung, dass ein gehirngerechter Einstieg in die Klärungsarbeit den Gehirnen der Konfliktparteien überhaupt erst ermöglicht, ressourcenvoll mitzuarbeiten. Als Destillat der neurobiologischen

---

<sup>2</sup> **Neurobiologie** w [von griech. neuron = Nerv, bios = Leben, logos = Kunde], *E neurobiology*, Erforschung des menschlichen und tierischen Nervensystems mit den Methoden der Biologie. "Neurobiologie" bezeichnet keine klar umrissene, klassische Disziplin und wird heute auch synonym mit "Neurowissenschaft(en)" verwendet (Neurowissenschaft). Die Neurobiologie ist ein sehr junger, multidisziplinärer Wissenschaftszweig. (Lexikon der Neurowissenschaft, abgerufen von <https://www.spektrum.de/lexikon/neurowissenschaft/neurobiologie/8520>)

Zusammenhänge werden kontextbezogen fünf neurobiologische Wirkfaktoren vorgestellt, sogenannte «gehirngerechte Parameter, die die Rahmenbedingungen für einen gehirngerechten Einstieg in die Klärungsarbeit repräsentieren. Der Praxistransfer erfolgt unter Einhaltung der Rahmenbedingungen divers, d.h. mit unterschiedlichen Methoden, die in stimmiger, ruhiger Abfolge kohärent zum Einsatz kommen.

Die vorliegende Arbeit soll grundlegend das Verständnis über die Synthese von Gehirn und Körper fördern und dazu einladen, die wissenschaftlichen Erkenntnisse adaptiv und integrativ für den Einstieg in die Klärungsarbeit zu nutzen. Das Zielpublikum dieser Arbeit sind Mediatorinnen und Mediatoren, insbesondere im Systemumfeld Wirtschaftsmediation. Für sie soll die vorliegende Arbeit nachvollziehbar aufzeigen, weshalb ganzheitliches Arbeiten am Anfang der Klärungsarbeit sinnvoll und realistisch ist. Die Arbeit soll ermutigen und inspirieren, Bekanntes und Bewährtes mit Ganzheitlichem und Neuem zu verschmelzen, um basierend darauf *bewusst* gehirngerecht in die Klärungsarbeit einzusteigen.

## 1. Einleitung

### 1.1 Ausgangslage

Um zu verstehen, weshalb Konfliktparteien am Anfang der Klärungsarbeit alles andere als klärungsbereit sind, muss unter der sichtbaren Oberfläche das Zusammenspiel verstanden werden, das zwischen Gehirn und Körper in analogischer Abfolge vor sich geht. In der vorliegenden Arbeit werden diese unsichtbaren Interaktionen beschrieben, um ein besseres Verständnis zu generieren, wie es im Gehirn der Konfliktparteien stressbedingt am Anfang der Konfliktklärung aussieht. Diese Erkenntnisse sind für den Einstieg in die Klärungsarbeit eminent, weil deutlich wird, dass es gehirngerechte Rahmenbedingungen braucht, um dem Gehirn der Konfliktparteien im Kontext zu ermöglichen, vernetzt und ressourcenvoll zu arbeiten, um effektiv in die Klärungsarbeit einzusteigen. Werden diese wissenschaftlich hergeleiteten Parameter eingehalten, entsteht ein gehirngerechter Einstieg in die Klärungsarbeit, der den aussergewöhnlichen Bedingungen im Gehirn der Konfliktparteien adäquat Rechnung trägt. Gleichzeitig ist ein gehirngerechter Einstieg in die Klärungsarbeit ein Appell an vermittelnde Fachpersonen - im Systemumfeld Wirtschaftsmediation - nicht nur Konfliktparteien zu unterstützen, sich neuen Erfahrungswelten zu öffnen und bekannte Muster zu hinterfragen, sondern es selbst zu wagen.

## 1.2 Fragestellung und Abgrenzung

Basierend auf der geschilderten Ausgangslage präsentiert sich folgende Forschungsfrage:

Wie sinnvoll und realistisch ist ein gehirngerechter Einstieg in die Klärungsarbeit bei sozialen Konflikten in der Wirtschaftsmediation?

Ausserdem sollen im Rahmen der vorliegenden Arbeit folgende Unterfragen beantwortet werden:

- Wie entsteht und eskaliert ein Konflikt und wie wird er klassischerweise mediiert?
- Welche neurobiologischen Prozesse spielen sich am Anfang der Konfliktklärung ab und auf welchen neurobiologischen Grundlagen basieren sie?
- Welche Erkenntnisse lassen sich für den Einstieg in die Konfliktklärung deduzieren?
- Wie sehen konkrete Rahmenbedingungen für einen gehirngerechten Einstieg in die Konfliktklärung aus?
- Wie akzeptiert ist ein gehirngerechter Einstieg bzw. ganzheitliches Arbeiten bei Konfliktparteien aus dem Umsystem Wirtschaft?

Die vorliegende Arbeit fokussiert sich

- auf neurobiologische Einflussfaktoren im Hinblick auf den Prozessschritt «Einstieg in die Konfliktklärung»
- auf bilaterale Beziehungskonflikte, «sozialer Konflikt» (Glasl 2011, S. 24)
- auf Konfliktparteien aus wirtschaftlichen Systemen (KMU, Konzerne, öffentliche Verwaltung)

Die vorliegende Arbeit setzt voraus,

- dass die Konfliktparteien über die Eckdaten der Mediation bereits informiert wurden und sich dazu (freiwillig oder widerwillig) bereit erklärt haben
- dass die im Anhang präsentierten Methoden als konkrete Transfer Anregungen für die Praxis verstanden werden und weder in ihrer Vielfalt noch in ihrer theoretischen Herleitung als abschliessend gelten

## 1.3 Zielsetzung

Die vorliegende Arbeit soll einerseits ein grundlegendes Verständnis über Konflikt, Konfliktentstehung, Konflikteskalation und Konfliktmediation erzielen. Zudem sollen

neurobiologisch relevante Aspekte schlüssig darlegen, wie Gehirn und Körper unter konfliktbedingtem Stress interagieren. Das Ziel dieser Arbeit impliziert eine sorgfältige Analyse der neurobiologischen Wirkfaktoren auf den Einstieg in die Klärungsarbeit im Kontext Wirtschaftsmediation. Sie soll stringent resümieren, ob und wie Erkenntnisse in gehirngerechte Parameter formatiert werden können und was sich dadurch im Gehirn der Konfliktparteien verändert. Dazu braucht es eine solide, ausführliche und differenzierte Reflexion neurobiologischer «Belege», ihrer Effekte und ihrer Potenz im agilen Zusammenspiel zwischen Körper und Gehirn. Die Argumentation integriert auch Aspekte, die eine Nutzenbetrachtung für Konfliktparteien und das Vertrauen in den Prozess beleuchten. Vermittelnde Fachpersonen sollen Anregungen erhalten, die Mut und Sicherheit für ganzheitliches, gehirngerechtes Arbeiten implizieren.

### 1.4 Aufbau der Arbeit

#### **Einstieg**

Im ersten Teil der Arbeit werden das Konfliktenstehen und die Konflikteskalation näher betrachtet. Es geht um ein grundsätzliches Verständnis des Begriffs Konflikt und seiner Dynamik. In diesem Kontext wird die Mediation als Konfliktvermittlungsverfahren anhand eines etablierten Mediationsmodells vorgestellt, um verständlich aufzuzeigen, wie ein Konflikt klassischerweise geklärt wird.

#### **Hauptteil**

Im zweiten Teil werden neurobiologische Zusammenhänge profund erarbeitet. Basierend auf den Erkenntnissen der Gehirnforschung werden die wichtigsten – und im Hinblick auf die Fragestellungen relevantesten – Akteure im Gehirn beschrieben. Ihre Interaktionen und Interdependenzen werden analysiert und auch im Konnex zu Stresserleben untersucht. Ausserdem werden die wichtigsten Botenstoffe auf ihre Relevanz in der Kommunikation im Gehirn und mit dem Körper beleuchtet. Die kritische und komplexe Auseinandersetzung induziert die relevante «Datenmenge», um im nächsten Teil wissenschaftlich basierte Erkenntnisse für den Einstieg in die Konfliktklärung zu konkludieren.

#### **Erkenntnisse**

Dieser Teil der Arbeit resümiert die Herleitungen im Hinblick auf die Belegbarkeit der Masterthesis. Insbesondere werden hier singuläre Erkenntnisse der Arbeit synchronisiert und zu gehirngerechten Rahmenbedingungen, sogenannten Parametern,

verdichtet, die sich aus der Praxisbetrachtung heraus im wirtschaftlichen Systemumfeld behaupten. Als Grundlage für den gehirngerechten Einstieg in die Klärungsarbeit werden fünf wissenschaftlich hergeleitete gehirngerechte Parameter entwickelt und als rahmengebende Voraussetzung für gehirngerechtes Einsteigen in die Klärungsarbeit empfohlen.

### **Abschluss**

Im letzten Teil geht es um ein abschliessendes Fazit. Erkenntnisse werden im Hinblick auf die Fragestellungen bilanziert. Konnten die Herleitungen die Fragen schlüssig beantworten? Hat die Auseinandersetzung mit den Fragestellungen weitere Fragen zu Tage gefördert? Was bedeuten die Erkenntnisse für das Wirkungsfeld vermittelnder Fachpersonen? Ein würdiger Rück- und Ausblick.

### **Anhang**

Basierend auf den gehirngerechten Parametern, die die Rahmenbedingungen für gehirngerechtes Arbeiten repräsentieren, werden im Anhang «gehirngerechte Eintrittskarten» als eine Art Praxisleitfaden für den gehirngerechten Einstieg in die Konfliktklärung und Anregung für Praktikerinnen und Praktiker erarbeitet und vorgestellt. Sie sollen als konkrete Impulse für die Praxisarbeit genutzt und ausgebaut werden können.

## **2. Konflikt**

### **2.1 Konfliktdefinition**

*Wenn zwei Philosophen zusammentreffen, ist es am vernünftigsten, wenn sie zueinander bloß «Guten Morgen» sagen. (Sartre).*

Vergleichbar diffizil kann es sein, die treffende Definition von Konflikt herauszufiltern. Der soziale Konflikt wird entsprechend komplex beschrieben:

Sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.), wobei wenigstens ein Akteur Differenzen (Unterschiede, Widersprüche, Unvereinbarkeiten) im Wahrnehmen und im Denken/Vorstellen/Interpretieren und im Fühlen und im Wollen mit dem anderen Akteur (anderen Akteuren) in der Art erlebt, dass beim Verwirklichen dessen, was der Akteur denkt, fühlt oder will, eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur (die anderen Akteuren) erfolge.

(Glasl, 2011, S. 24).

Glasl und Weeks haben einen Annäherungsversuch zur Begriffsklärung unternommen, indem sie Teilnehmende von Konfliktworkshops aus verschiedensten Teilen der Welt nach assoziativen Begriffen zu Konflikt gefragt haben. Fast überall auf der Welt wurde Konflikt mit negativen Begriffen konnotiert (2008, S. 49). Glasl und Weeks relativieren diesen subjektiv negativen Eindruck, indem sie Konflikt als ein neutrales Phänomen beschreiben, das weder gut noch schlecht ist, das aus allen Unterschieden resultiert, die unsere Haltungen beeinflussen und ganz natürlich zu unserer Existenz gehört. Konflikte seien auch mit Möglichkeiten der Entwicklung, des Wachstums und der Veränderung verbunden (S. 52). Dass Konflikte allerdings ernst genommen und in möglichst konstruktive Bahnen geleitet werden sollten, wird an den «neun Eskalationsstufen» (Glasl, 2011, S. 120-121) deutlich, die in Absatz 2.4 näher erläutert werden. Glasl beschreibt anschaulich, dass ab einem gewissen Zeitpunkt des Konflikts die Selbststeuerung verloren geht, und Gefühle polarisierter und stärker werden. Der Konflikt ist – auch emotional – omnipräsent und mündet in der berechtigten Frage «Wer steuert hier eigentlich den Konflikt?» (S. 31), bzw. in der Quintessenz «Der Konflikt hat mich.» (S. 31).

## 2.2 Entstehung sozialer Konflikte

Im Zusammenleben mit anderen Menschen entstehen Spannungen, Missverständnisse, Ungereimtheiten und Differenzen. Aber ist jede Spannung bereits ein Konflikt? Welche Bedeutung haben Konflikte im Zusammenleben mit anderen Menschen? Sind sie vermeidbar oder sollen sie mit uns koexistieren? Glasl beschreibt es so, dass Differenzen lediglich Unterschiede im Wahrnehmen, Denken, Handeln und Fühlen sind. Unterschiede ergeben sich im Zusammenleben mit anderen Menschen immer, sind jedoch nicht zwangsläufig Konflikte. Erst die Art und Weise, wie mit Differenzen umgegangen wird, wie die Beeinträchtigung auf das eigene Wirken subjektiv erlebt und bewertet wird, kann bewirken, dass sich eine Differenz zum sozialen Konflikt entwickelt. (2011, S. 22-23). Diese Betrachtung unterstreicht die individuelle Perzeption des Konflikterlebens (S.25) und erklärt, weshalb Konfliktparteien nicht zwangsläufig die gleiche Brisanz erleben und sich manchmal uneinig sind, ob überhaupt ein Konflikt besteht (S. 25).

Allerdings ist eine solche Begegnung von Unterschieden kein Konflikt – sie wird erst dann zum Konflikt, wenn die Beteiligten meinen, dass eines besser ist als das andere, nicht im Sowohl-als-auch-, sondern im Entweder-Oder-Sinne. Dass es ein richtiges Richtig gibt, und das ist für viele Leute halt zufälligerweise meist das eigene. Und dann wird gekämpft. (Schmidt, 2020, S. 486)

Hüther weist darauf hin, dass jeder Mensch aufgrund seiner inneren - teils vorgeburtlich entstanden Bilder - ein instabiles «Beziehungsgefüge» (2014, S. 43) etabliert, das einer «inneren Ordnung» (S.43) gleicht. Bedingen äussere Faktoren eine Veränderung, führt das gemäss Hüther zu einer inneren Störung dieser Ordnung (S. 43). Auf diese Störung wird mit der bestgeeigneten und besterprobten Strategie geantwortet, die wiederum auf inneren Bildern basiert, ungeachtet dessen, ob sie in dieser Situation erfolgsversprechend oder objektiv situationsgerecht ist. (2014, S. 43).

### 2.2.1 Konflikt Hintergründe

Besemer weist darauf hin, dass viele Faktoren im Konflikt interdependent sind und in Resonanz zueinanderstehen. Deshalb regt er an, den Konflikt ganzheitlich zu betrachten. Dass Konflikte irgendwo auftreten, sei in gewisser Weise zufällig. Einerseits müsse der Konflikt, dort wo er auftrete, ernst genommen und geklärt werden, gleichzeitig müssen die Abhängigkeiten beachtet werden. So könne eine Veränderung viele Veränderungen implizieren, positiv wie negativ (2013, S. 34). Zum besseren Verständnis hat er das «Eisberg-Modell der Konflikt-Hintergründe» (S. 33), das in Abbildung 02 dargestellt wird, entworfen. Die Abbildung 02 macht deutlich, dass die Konflikthintergründe im Verborgenen (teils Unbewussten) liegen und den sichtbaren Konflikt konstituieren. (S. 33)

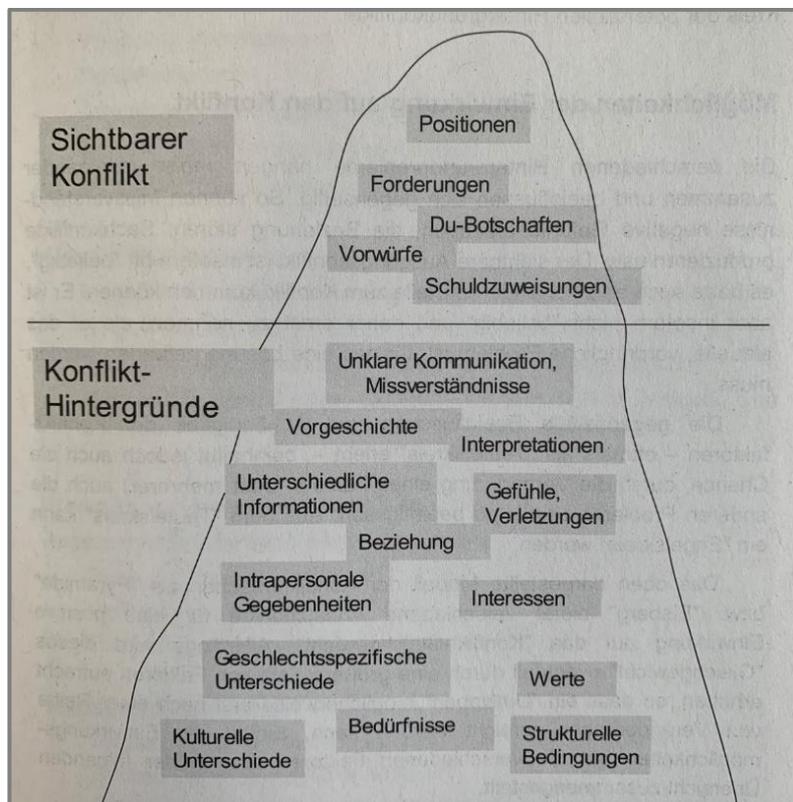


Abbildung 02. Das Eisberg-Modell der Konflikt-Hintergründe. Nach Besemer, 2013, S. 33.

## 2.2.2 Subjektive Bewertungen und Wirklichkeiten

### **Abstraktionsleiter**

Eine weitere Annäherung an das Thema Konfliktentstehung bieten Senge, Kleiner, Smith, Roberts und Ross mit dem mentalen Modell der Abstraktionsleiter (2008, S. 280), siehe Abbildung 03. Das Modell ist ursprünglich abgeleitet von der Leiter der Schlussfolgerungen von Chris Argyris sowie ergänzt mit der «reflexiven Schleife» nach William Isaacs (zitiert nach Senge et al., 2008, S. 280-281).

Einfach und verständlich zeigt dieses Modell, wie Automatismen im Gehirn entstehen und unreflektierte Handlungen begünstigen. Innerhalb Sekundenbruchteilen werden Beobachtungen (Fakten) mit subjektiven Bewertungen (Interpretationen) verschmolzen. Spitzer und Herschkowitz beschreiben dazu die Ergebnisse eines Experiments, die zeigen, dass das Gehirn sogar schneller bewertet als versteht (2020, S. 59). Inhärente Annahmen festigen sich deshalb rasch zu Überzeugungen, die entsprechende Handlungen subjektiv legitimieren.

Fortan wird nur noch eine Auswahl an Daten getroffen, die aufgrund der eigenen Überzeugungen für relevant gehalten werden. Spitzer & Herschkowitz beschreiben es so: «Unsere früheren Erfahrungen (. . .) färben auch unsere weiteren Erfahrungen (. . .) So werden Erwachsene, wann man will, immer spezieller und eigener. Und wenn sie dann noch älter werden, manchmal auch immer eigenartiger» (2020, S. 61).

Im Hinblick auf die Entstehung von Konflikten ist besonders relevant, dass Menschen glauben, ihr Gesichtspunkt sei *die* Wahrheit und dies seien objektive Daten (S. 279). Die reflexive Schleife wird zudem dafür sorgen, dass einmal gefestigte Überzeugungen durch spezifische Datenauswahl immer wieder bestätigt und gefestigt werden (S. 281), was eine feindselige Haltung unter Konfliktparteien evident erklärt.

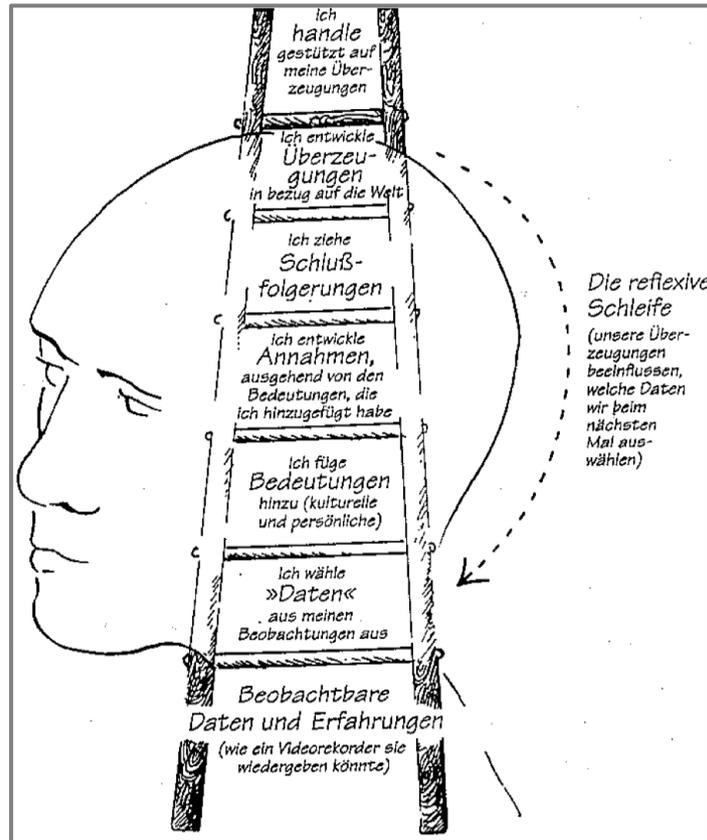


Abbildung 03. Die Abstraktionsleiter. Nach Senge et al, 2008, S. 280.

Ausserdem repliziert das Modell der Abstraktionsleiter, dass Konfliktparteien ihre Aufmerksamkeit korrelierend zu ihrer Überzeugung ausrichten und somit nicht mehr in der Lage sind, das «ganze Bild» eines Menschen oder einer Situation wahrzunehmen, ohne sich dessen bewusst zu sein. Schmidt beschreibt die Aufmerksamkeitsfokussierung als «eine selbstorganisierte Form des assoziativen Zusammenfügens von sinnlichen Erlebiselementen». (2019, S. 180-181), was sehr gut zeigt, wie die Sinne mit dem Erleben automatisch verbunden werden.

### Konstruktivistisches Denken nach Sonja Radatz

«Nichts ist wirklich – aber jeder tut so, als gäbe es die Wirklichkeit» (Radatz, 2006, S. 32). Mit dem Ansatz «Konstruktivistisches Denken» (S. 32) erklärt Radatz, weshalb «vermutete» (S. 33) und «gebotene Realität» (S. 33) oft divergieren und manchmal enttäuschen (S. 33). Jeder Mensch konstruiert sich unter einem scheinbar klaren Begriff eine eigene Vorstellung, die er unbewusst mit allem verknüpft, was er selbst bis jetzt erlebt, gefühlt, gesehen und bewertet hat (S. 33). Im eigenen Erleben bildet sich folglich *die* Wahrheit und wird – mindestens spontan und im Konflikt – nicht hinterfragt. Dieses Phänomen erklärt, weshalb Konfliktparteien unterschiedliche Geschichten erzählen und sich

im Konflikt sicher sind, dass die andere Partei lügt. Obwohl Konfliktparteien mit eigenen Ohren gehört haben wollen, relativiert Radatz, «weil 'hören' nicht im Ohr passiert, sondern im Gehirn.» (2006, S. 35). Anschaulich beschreibt sie, wie das Gehörte niemals objektiv sein kann, sondern Ergebnis unserer komplexen Verknüpfungen im Gehirn ist (S. 35).

### **Das einzigartige Gehirn**

Hüther zeigt aus neurobiologischer Sicht, wie Konstruktivismus im Gehirn entsteht. Er attestiert jedem Menschen ein einzigartiges Gehirn, das bereits vorgeburtlich auf den jeweiligen Körper abgestimmte Nervenzellenverknüpfungen herausbildet und auch später einzigartige Erfahrungen macht. (2013, S. 40). Im Verlaufe der Entwicklung werden

Sinneseindrücke als innere Repräsentationen der jeweils gemachten Sinneserfahrungen im Gehirn herausgeformt und mit den jeweiligen Antwort- und Reaktionsmustern auf die betreffende Wahrnehmung verbunden. (. . . .) Die von den Sinnesorganen ankommenden Erregungsmuster werden dabei benutzt, um immer stabilere und zunehmend komplexer werdende 'innere Bilder' in Form bestimmter Verschaltungsmuster in den verschiedenen Hirnregionen zu verankern. (S. 41)

Diese Beobachtung führt zur Verankerung sogenannter «'Sehbilder'» (S. 41), «'Hörbilder'» (S. 41), «'Tast- und Körperbilder'» (S. 41) sowie «'Geruchsbilder'» (S. 41) und bestätigt anschaulich, wie subjektiv jede Sinneswahrnehmung verknüpft, interpretiert, eingeordnet und gespeichert wird.

### **2.2.3 Unerfüllte Bedürfnisse nach Marshall B. Rosenberg und G. Hüther**

#### **Universelle Bedürfnisse**

Ein Konflikt zeigt sich nicht immer dort, wo er wurzelt. Wenn Konfliktparteien sich um Positionen streiten, interessiert sich Rosenberg für das Bedürfnis (Interesse): «Was ist es, was jeder von euch braucht?» (2012, S. 73). Die Bedürfnisse «Autonomie, Feiern, Integrität, Interdependenz, Nähren der physischen Existenz, Spiel, Spirituelle Verbundenheit» (S. 74-75) beschreibt Rosenberg in ihren verfeinerten Ausprägungen. Sie gelten als universell. Gemäss Ballreich und Glasl sind elementare Bedürfnisse «anthropologische Gegebenheiten» (2007, S. 36).

Deshalb entsteht über die Bedürfnisse eine Verbundenheit. «Immer wieder habe ich die Erfahrung gemacht, dass in dem Moment, wo Leute anfangen, über das zu sprechen,

was sie brauchen, statt darüber, was mit dem anderen nicht stimmt, die Wahrscheinlichkeit, einen Weg zur Erfüllung aller Bedürfnisse zu finden, dramatisch ansteigt.» (Rosenberg, 2012, S. 74). In der Gewaltfreien Kommunikation GFK definiert Rosenberg in vier Schritten «1. Beobachtungen (. . .) 2. Gefühle (. . .) 3. Bedürfnisse (. . .) 4. Bitten» (2012, S. 25), wie ein Konflikt deeskaliert bzw. geklärt werden kann oder dank einer verinnerlichten GFK Haltung gar nicht entsteht. Das Konzept der GFK verinnerlicht das gegenseitige Beobachten, ohne zu bewerten (S. 45), das sorgfältige Wahrnehmen und Ausdrücken von Gefühlen (S. 65), die Übernahme von Verantwortung für eigene Gefühle und das Eruiere, welche die zugrundeliegenden Bedürfnisse sind (S. 70), sowie das Formulieren von Bitten, die «von den Gefühlen und den Bedürfnissen» (S. 94) abgeleitet wurden (S. 94). Diese «Sprache des Lebens» (Rosenberg, 2012) ist mit Mediation eng verbunden. Ein Erklärungsansatz, weshalb sich dieses friedensfördernde Konzept in vielen Gesellschaften nicht etabliert hat, liefert Konrad Lorenz: «Der Übergang vom Affen zum Menschen, das sind wir.» (zitiert nach Hüther, 2013, S. 144).

Unerfüllte elementare Bedürfnisse münden in Gefühlen, die Rosenberg so beschreibt, dass sie eine Versprachlichung erfahren (Rosenberg, 2012, S. 64), was in Mediationen sehr hilfreich ist und von der vermittelnden Fachperson unterstützt werden kann. Ballreich & Glasl beschreiben sogar, dass «Gefühle des Mangels» (2007, S. 36) derart eskalieren können, dass «die eigene Existenz als gefährdet erlebt wird» (S. 36). Wie sich Stress im Gehirn auswirkt, wird in Ziffer 4.6 detailliert beschrieben.

### **Vorgeburtliche Bedürfnisse nach Wachstum und Verbundenheit**

Jeder Mensch bringt vorgeburtlich zwei Bedürfnisse bzw. Sehnsüchte als «Grunderwartungen an die Welt» (Ballreich & Hüther, 2009b, S. 13) mit. Eine Sehnsucht ist die, ganz selbstverständlich über sich hinauswachsen zu dürfen: Da das heranwachsende Kind im Mutterleib ständig wächst, lernt das Gehirn, laufend über sich hinauszuwachsen, um der körperlichen Entwicklung gerecht zu werden (S. 12-13). Damit speichert das Gehirn das Erleben dieses über sich Hinauswachsens und leitet durch die stetige Wiederholung eine Normalität ab, «eine Grunderwartungshaltung. (. . .). Damit hängen auch die Ichbedürfnisse nach Autonomie, Freiheit, Identität und Selbstwirksamkeit zusammen.» (S. 13).

Die zweite Selbstverständlichkeit ist die, immer – während der ganzen selbständigen Entwicklung und Entfaltung – verbunden zu bleiben (S. 13). Über die Nabelschnur ist das heranwachsende Kind stets mit seiner Mutter verbunden. Wenn das Kind auf die Welt kommt, setzt sein Gehirn voraus, dass es weiterhin mit anderen verbunden bleibt.

(Ballreich & Hüther, 2009a, 1 Std. 30 Min.). «Die sozialen Bedürfnisse nach Zugehörigkeit, Liebe, Anerkennung usw. hängen damit zusammen.» (Ballreich & Hüther, 2009b, S. 13). Dana geht noch einen Schritt weiter und differenziert Verbundenheit in vier Bereiche: «mit dem Selbst, (. . .) mit anderen (. . .), mit der Natur und der Welt (. . .), mit der spirituellen Ebene/dem Universum/einer höheren Macht» (2021, S. 31).

Durch bildgebende Untersuchungen wurde festgestellt, dass jedes Zuwiderlaufen dieser zwei Bedürfnisse nach Wachstum und Verbundenheit als Schmerz empfunden- und im Gehirn im selben Schmerzzentrum registriert wird, in dem auch physischer Schmerz ersichtlich ist. (Ballreich & Hüther, 2009a, 1 Std. 32 Min.). Gemäss Hüther ist der Schmerz eines ungestillten Bedürfnisses nach Wachstum und/oder Verbundenheit so unerträglich, dass «körperliche Korrelate» (1 Std. 34 Min.) entstehen können, sogenannte «somatische Marker» (1 Std. 34 Min.), die Damasio als «unbewusste somatisch-affektive Bewertungen» (zitiert nach Storch et al., 2017, S. 152) beschreibt. Sie schmerzen im Körper und können ernsthafte gesundheitliche Probleme verursachen (Ballreich & Hüther, 2009a, 1 Std. 34 Min.). Da es fast unerträglich ist, die Bedürfnisse und Sehnsüchte nicht erfüllt zu wissen, sucht der Mensch nach Ersatz- bzw. Kompensationsstrategien (1 Std. 36 Min.). Diese Kompensationsstrategien können den Schmerz und die Unruhe im Gehirn vorübergehend dämpfen, jedoch keine Heilung bringen (1 Std. 37 Min.). Problematisch ist gemäss Hüther, dass der Konflikt über die Nichterfüllung der Kompensationsstrategie geführt wird, was schmale Blickwinkel impliziert (1 Std. 39 Min.). Mit bildgebenden Verfahren wurde nachgewiesen, dass das Gehirn in solchen angespannten, auf die Zielerreichung fixierten Situationen nicht vernetzt arbeitet. «Es flackert nur an einer Stelle» (1 Std. 39 Min.). In einem solchen Zustand, resümiert Hüther: «Sie ahnen, dass mit solchen Menschen nicht viel reden ist. Und die kriegen auch nichts mit» (1 Std. 41 Min.).

Um jedoch kreativ zu sein, Haltungen zu überdenken braucht es eine Entspannung des Gehirns, damit Vernetzungen wieder funktionieren (1 Std. 43 Min.). Und da die Netzwerke auch mit Gefühlen verbunden sind, wird ein anderer emotionaler Zustand erreicht (1 Std. 43). Diese Erkenntnis macht bereits deutlich, wie relevant gehirngerechtes Arbeiten für den Einstieg in die Konfliktklärung ist.

### 2.3 Effekte von Konflikten

«Beziehungen sind nicht nur das Medium unseres seelischen Erlebens, sondern ein biologischer Gesundheitsfaktor.» (Bauer, 2018, S. 19). Bauer räumt ein, dass die Strukturen im menschlichen Gehirn «spezialisierte Systeme besitzen, die auf

Beziehungsaufnahme und Beziehungsgestaltung angelegt sind» (S. 19). Wenn Beziehungen Störungen erfahren, werden auch gesundheitliche Störungen zunehmen (S. 19). Den Ursprung sozialer Konflikte sieht Burton darin, dass zentrale Bedürfnisse als bedroht erlebt werden (zitiert nach Ballreich & Glasl, 2007, S. 32), was Menschen in «seeleliche Not» (Ballreich & Glasl, 2007, S. 32) bringt und eine über das Gehirn gesteuerte Kette an Reaktionen auslöst. Deshalb haben Konflikte erhebliche Auswirkungen auf Menschen und ihr Systemumfeld. Gefühle wie Angst, Wut, Lähmung verursachen Stress und beeinträchtigen sowohl Wahrnehmung als auch Denken, Fühlen, Handeln und Wollen (S. 21). Alles wird zunehmend «starr» (S. 21). Ballreich und Glasl sprechen sogar von «Deformationen seelischer Funktionen» (S. 22). Hüther widerspricht aus neurobiologischer Sicht. Es könne nicht von Deformation gesprochen werden (Ballreich & Hüther, 2009a, 2 Std. 00 Min.), da es gehirntechnisch die einzige richtige Reaktion sei. Das Frontalhirn ist funktionsunfähig. Deshalb folgt der automatische Regress auf frühkindliche, erfolgreiche Muster und – falls es noch bedrohlicher wird – funktionieren nur noch die «archaischen Notfallprogramme» (2 Std. 01 Min.). Wenn Kampf und Flucht nicht mehr gehen, bleibt nur noch die «ohnmächtige Erstarrung» (2 Std. 02 Min.). Diese «archaischen Notfallprogramme» (2 Std. 01 Min.) sind in vielen Situationen überlebenssichernd. Gleichzeitig kontrastieren sie mit den Bedürfnissen nach Wachstum und Verbundenheit (2 Std. 02 Min.).

### 2.3.1 Subjektive Effekte

Subjektive Effekte entstehen dadurch, dass alles, was eine Konfliktpartei äussert (verbal, non verbal, etc.), von der anderen Konfliktpartei als Angriff, Verletzung, etc. interpretiert wird. (Ballreich & Glasl, 2007, S. 31). Daraus erfolgt eine negative Perzeption, eine sogenannte «dämonisierte Zone» (S. 31), die als «Summe aller Wirkung des Verhaltens der Konfliktparteien, der gewollten wie der ungewollten» (S. 31) beschrieben wird.

### 2.3.2 Objektive Effekte

Es entstehen auch «objektive Effekte» (Ballreich & Glasl, 2007, S. 31), durch die möglicherweise Sachschaden entsteht, oft als Diskrepanz zwischen der eigentlichen Absicht und dem daraus entstandenen Schaden. Die beiden Effekte sind die Grundlage zur Konflikteskalation (S. 32).

## 2.4 Konflikteskalation nach F. Glasl

Wie ein Konflikt sich entrollt und stufenweise intensiviert, wird in den «neun

Eskalationsstufen» (Glasl, 2011, S. 120-121) gemäss Abbildung 04 deutlich.

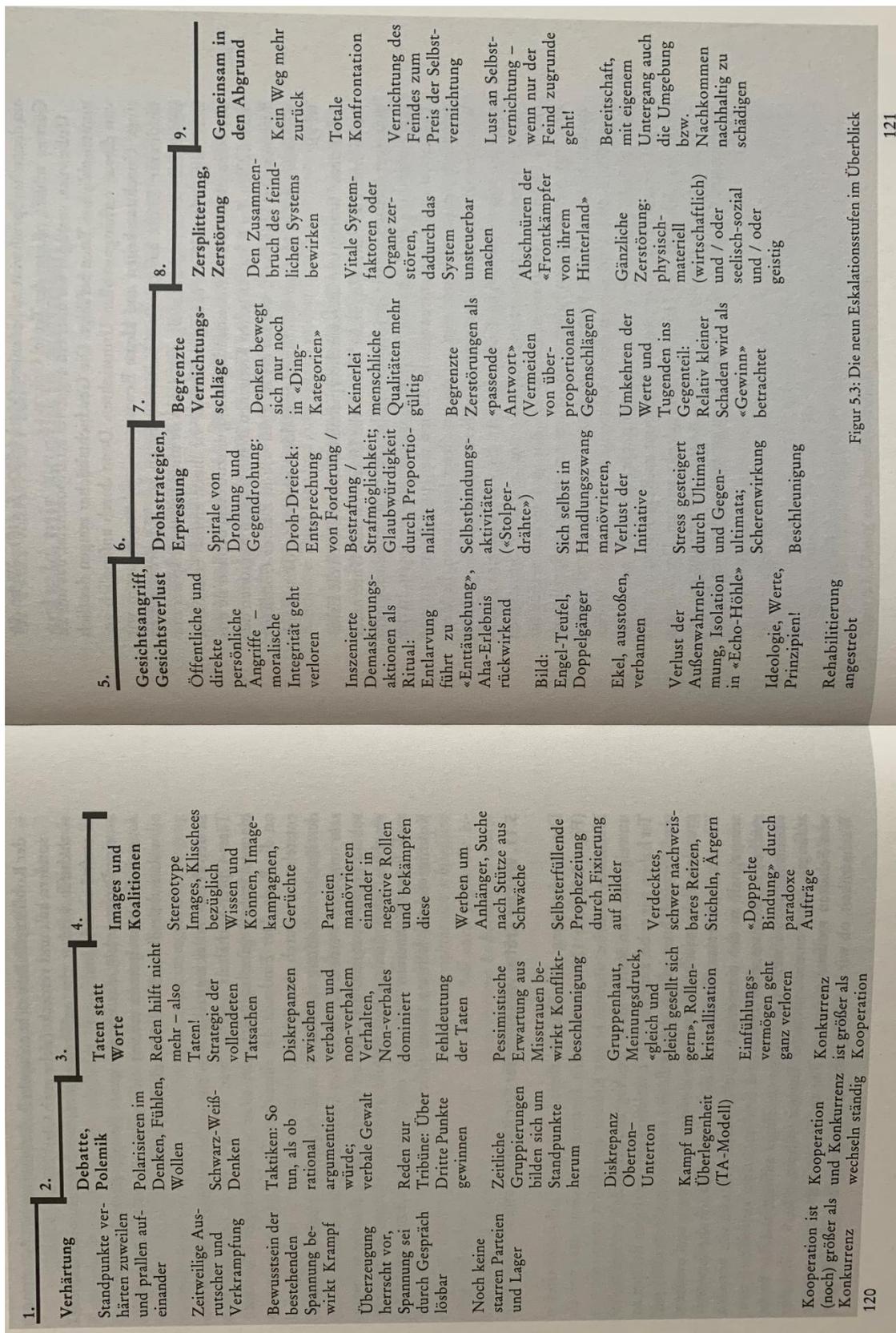


Abbildung 04. Die neun Eskalationsstufen. Nach Glasl, 2011, S. 120-121.

Figur 5.3: Die neun Eskalationsstufen im Überblick

Für die Mediation sind die Stufen und ihre Merkmale hilfreich zur Orientierung und Konfliktmuster Erkennung. Interessant ist, dass ein Konflikt stufenweise über eine «Schwelle» (Glasl, 2011, S. 97) bis in den gemeinsamen Abgrund führt. Konfliktparteien werden zunehmend gewaltbereiter und sind in einer abwärts drehenden Spirale gefangen. Gleichzeitig verdeutlicht Glasl, dass Konfliktparteien nicht etwa nur «Opfer der Situation» (S. 122) sind, sondern Verantwortliche dessen, was sie nicht aufgehoben haben (S. 122).

Während in Eskalationsstufe 1 beide Konfliktparteien noch erkennen können, wie sich die Kommunikation verändert und verschärft (S. 100), verändert sich bereits in Eskalationsstufe 2 «Denken, Fühlen und Wollen» (S. 101) in polarisierende Standpunkte, die sich nicht mehr verbinden lassen. In Eskalationsstufe 3 mutiert Vertrauen zu Misstrauen und die Aufmerksamkeit wird auf «Diskrepanzen zwischen Wort und Tat» (S. 104) fokussiert. Zunehmend wird die innere Distanz grösser und die Empathie geht verloren (S. 104-105). In Eskalationsstufe 4 sieht sich jede Konfliktpartei nur noch als uneingeschränkt gut und die andere Konfliktpartei als uneingeschränkt schlecht. Schattierungen gehen verloren, Vereinfachungen akzentuieren die Polaritäten und Verbündete werden mobilisiert (S. 106-108). Hier bestätigt sich bereits die unter Abschnitt 2.2.2 beschriebene Wahrnehmungsautomatik. Es wird nur noch wahrgenommen, was durch die eigenen Überzeugungen als Wahrheit generiert und durch fokussierte Aufmerksamkeit auf diese Wahrheit verstärkt wurde. In der Eskalationsstufe 5 wird die Gegenpartei öffentlich diskreditiert und ihr Ruf massiv geschädigt (S. 108-111). Drohungen und Gegendrohungen lösen in der Eskalationsstufe 6 immer mehr Stress und Angst aus (S. 112-114). In der Eskalationsstufe 7 realisieren die Konfliktparteien ihre Drohungen zunehmend und verbreiten Lügen, so dass die Vernichtung vorbereitet werden kann (S. 116). Bei Eskalationsstufe 8 ist das Ziel: «Der Gegner soll zugrunde gerichtet werden, wirtschaftlich, materiell und/oder psychisch und/oder geistig» (S. 116). In der Eskalationsstufe 9 ist die Entschlossenheit, die andere Konfliktpartei zu vernichten, so gross, dass sogar Selbstvernichtung in Kauf genommen wird (S. 118).

Die Abbildung 04 verdeutlicht anschaulich, wie Konflikte mit zunehmender Eskalation omnipräsent werden und aufgrund der destruktiven Eskalation sukzessive die körperliche und seelische Gesundheit angreifen.

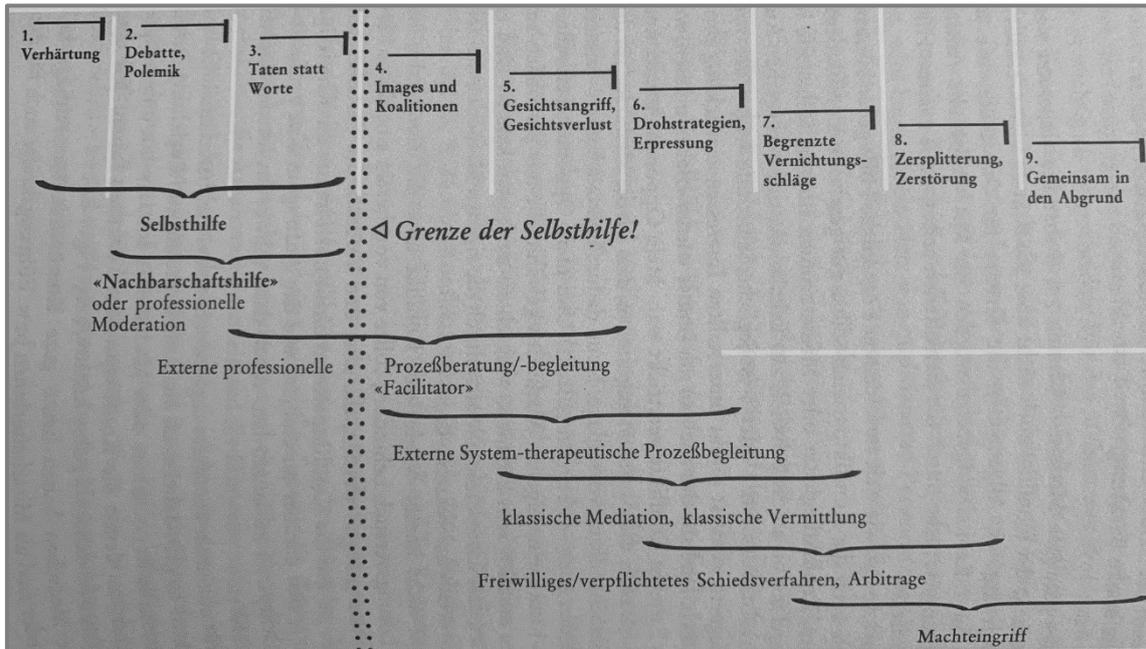


Abbildung 05. Die 9 Eskalationsstufen und unterschiedliche Formen der Hilfe. Nach Glasl, 2011, S. 138.

Abbildung 05 gibt Orientierung über Möglichkeiten und Grenzen der Selbsthilfe und alternative Unterstützungsformen (Glasl, 2011, S. 138). Bis Stufe 3 kann ein Konflikt selbstständig oder mit «Nachbarschaftshilfe» (S. 137-139), also Personen, die durch Lebens- und Berufserfahrung oder durch Weiterbildungen im Kommunikations- und Führungsbereich gewisse Kenntnisse über Konfliktklärung haben (S. 139), geklärt werden. Mediation wird meistens erst ab Konfliktstufe 4 eingesetzt, was die Vermutung bestätigt, dass Konfliktparteien am Anfang der Konfliktklärung bereits erheblich unter Stress leiden (siehe Ziffer 4.6).

### 3. Mediation

#### 3.1 Entstehung und Begriffsklärung

Mediation wurde gemäss Besemer in den 1960er und 1970er Jahren in den USA entwickelt (2013, S. 14). Er beschreibt Mediation als hilfreich, wenn sich die Konfliktparteien in einer «offenkundigen Sackgasse» befinden (S. 14). Oboth und Seils beschreiben Mediation als «Verfahren zur Vermittlung in Konflikten» (2011, S. 11). Es gehe darum, an den Ursprung der Probleme, bzw. an die Bedürfnisse zu gelangen (S. 11). Sie differieren Mediation von gerichtlichen Verfahren, indem sie beleuchten, dass es bei der Mediation weder um Recht, Schuld noch um die eigentliche Wahrheit geht (S. 12). Vielmehr beschreiben sie es so, dass Konfliktparteien durch eine Drittperson (Mediator/Mediatorin) begleitet werden, um selbst nachhaltige, die Beziehungen verbessernde, Lösungen für

die Zukunft zu finden (S. 12). Das begleitete Verfahren soll das gegenseitige Zuhören und Beschreiben in konstruktiver Weise unterstützen. Dem Verfahren gehen die Prämissen voraus, dass Konfliktparteien die Expertise für ihre Lösungen in sich tragen und absolut freiwillig an einer Mediation teilnehmen (S. 12). Ballreich und Glasl beschreiben Mediation als «Verfahren der Konfliktbehandlung, das durch vermittelnde Tätigkeiten einer oder mehrerer neutraler Personen, die keinen Anteil am Konflikt haben, durchgeführt wird» (2007, S. 13). Dannemeyer und Dannemeyer ergänzen, dass das Verfahren kommunikationsfördernd ist, Unterschiede in Interessen und Positionen aufzeigt, ohne diese zu bewerten (2018, S. 281). Im Modulhandbuch der Fernuniversität Hagen wird an die profunde Mediationsausbildung appelliert, damit Mediation nicht ein «Werk von Zufall und Intuition, allein Folge höchstpersönlicher Erfahrungen und Vorstellungen» (zitiert nach Dannemeyer & Dannemeyer, 2018, S. 281) wird. Die allparteiliche Haltung der vermittelnden Fachpersonen wird im Sinne einer «Haltung der Bereitschaft zur temporären, zweckgebundenen Parteilichkeit mit allen an einem System oder einem Konflikt beteiligten Personen» (S. 286) umschrieben. Mediation ist ein in Phasen strukturierter Prozess (S. 283), siehe auch Ziffer 3.2.

### 3.2 Mediation als U-Prozess

Obwohl es in der Literatur und in der Praxis unterschiedliche Mediationsmodelle gibt, korrelieren die allermeisten darin, dass sie in Phasen/Stufen unterteilt sind. Proksch begründet den stufenartigen Prozess in Analogie zum Konfliktgeschehen, das auch nicht statisch und einheitlich sei. Mit dem stufenartigen Vorgehen werde deshalb sowohl Entschleunigung, Flexibilität als auch für alle Beteiligten Orientierung gewährleistet (Ballreich, Fröse & Piber, 2007, S. 385-387).

Ein integrativer, mehrere Konzepte einschliessender, Ansatz zur Mediation ist der von Ballreich und Glasl beschriebene «U-Prozess» (2007, S. 62), der in Abbildung 06 dargestellt wird. Das Modell beleuchtet namentlich die «inneren Schritte bzw. die seelischen Schichten» (2007, S. 61). Für die vorliegende Arbeit dient dieses Modell als Erklärungsgrundlage, da die als «'Tauchvorgang'» (S. 61) beschriebenen «Tiefendimensionen» (S. 61) der seelischen Verknüpfungen anschaulich beschrieben und in ihrer Interdependenz erklärt werden (S. 61). Die sorgfältige Einschätzung der seelischen Funktionen (Wahrnehmen, Denken, Wollen, Handeln/Verhalten) im Hinblick auf Selbststeuerung oder «Deformationen» (S. 247) beurteilen Ballreich und Glasl als Besonderheit ihres Mediationsmodells in Abgrenzung zu anderen Modellen (S. 247). Die Phasen des Modells werden nachfolgend prägnant vorgestellt.

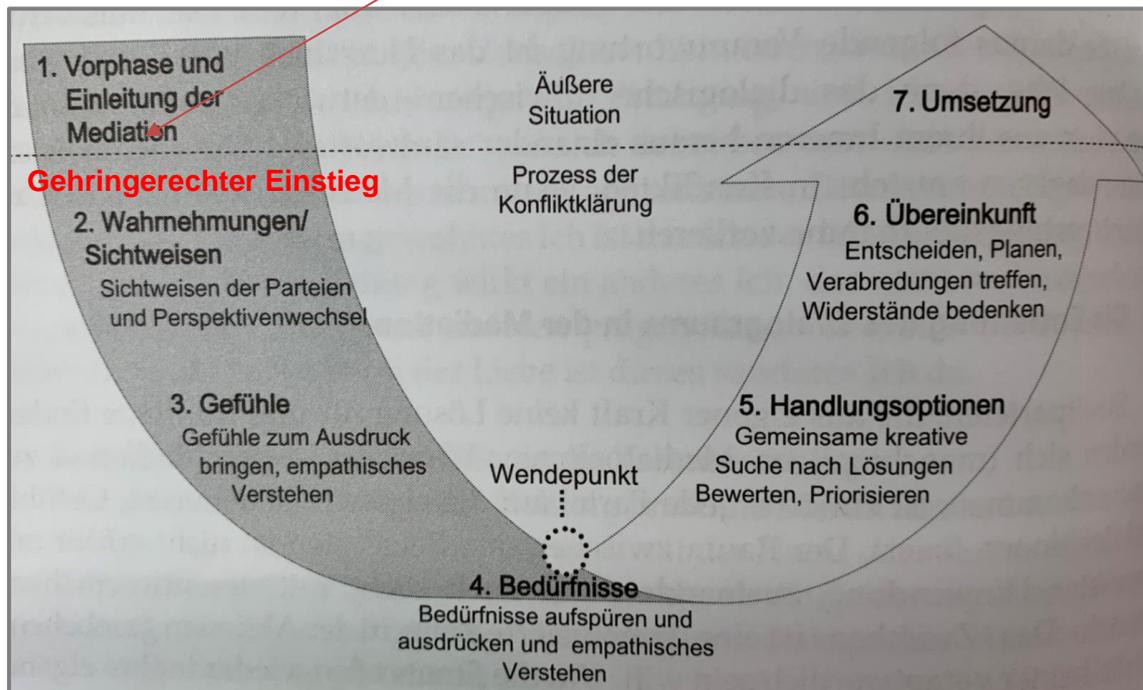


Abbildung 06. Mediation als U-Prozess. Nach Ballreich & Glasl, 2007, S. 62.

(rote Ergänzung der Autorin)

### 3.2.1 Vorphase und Einleitung der Mediation

In der ersten Phase geht es darum, inmitten verhärteter Fronten und belastender Gefühle eine freiwillige «Bereitschaft zur gemeinsamen Klärungsarbeit zu erreichen» (Ballreich & Glasl, 2007, S. 63). Um sich ein Bild des Konflikts zu machen, muss sorgfältig geklärt werden, welche Konflikthalte im Spannungsfeld zu klären sind, wie hoch der Konflikt eskaliert ist, wer in welcher Beziehung involviert ist, und welche innere Haltung dem Konflikt entgegengebracht wird. Diese Aspekte ergeben zusammen «fünf Diagonedimensionen» (S. 63) und dienen der vermittelnden Fachperson als Orientierung. Außerdem muss geklärt werden, wie die Rollen aussehen, welche Erwartungen an sie gerichtet sind (S. 63) und welche Verantwortung sie tragen. Oboth und Seils plädieren dafür, eine Vereinbarung vorzubereiten, in der nicht nur die Verantwortung, sondern auch die Vertraulichkeit und die Gesprächsregeln vereinbart werden, damit eine «vertrauensvolle Arbeitsbasis» (2011, S. 49-50) geschaffen werden kann.

#### **Bereitschaft zur Mediation**

Besemer beschreibt den Abschluss dieser Phase so, dass die Bereitschaft der Konfliktparteien zur Klärung eingeholt werden soll. Dies könne informell geschehen, durch «Blickkontakt und Nicken» (2013, S. 105). Hier stellt sich der Autorin die Frage, ob die Klärung zur Bereitschaft dadurch verlässlich erhoben wird und eine Mediation als

Verfahren legitimiert. Bei angeordneten Mediationen, in einem arbeitsplatzsicheren Umfeld, muss der geäußerte Wille, eine Klärung herbeizuführen, nicht zwangsläufig einer inneren Bereitschaft entsprechen. Hüther sagt es so: «Wenn Sie die [initiale Motivation, um an einer Konfliktklärung teilzunehmen] nicht hinkriegen, können Sie den Prozess dahinter wahrscheinlich vergessen» (Ballreich & Hüther, 2009a, 3 Std. 42 Min.). Besemer insistiert jedoch, dass wen dem so sei, seien die «Wirkungsmechanismen» (S. 155) der Mediation zwar eingeschränkt aber nicht ausgeschlossen (S. 155). Die Konfliktparteien an einen Tisch zu bringen könne nach Besemer auch als «Chance» (S. 155) gewertet werden. Das wiederum attestiert auch Hüther:

Mit dem Einladen zur Gestaltung von Gesprächsregeln und der eigenen Zustimmung zu dieser Vereinbarung (siehe Ziffer 5.3.) wird die Erfahrung von Selbstwirksamkeit aktiviert. Das kann den Widerstand perforieren (Ballreich & Hüther, 2009a, 4 Std. 48). Die Aufforderung, die Gesprächsregeln einzuhalten, unterbricht zudem den Fokus der Aufmerksamkeit (bspw. weg von Bewertungen hin zu Beobachtungen). Damit werden neue Netzwerke aktiviert. Gleichzeitig erleben die Konfliktparteien bei der gegenseitigen Paraphrase (ohne be- oder abwertende Ergänzungen) gehört und verstanden zu werden. So können die Konfliktparteien durch die «emotionalen- und erfahrungsbedingten Prozesse» (4 Std. 46Min.) eine positive Erfahrung nach der anderen machen. Zu erleben, dass die Sehnsucht der ursprünglichen Bedürfnisse (Wachstum und Autonomie) Aussicht auf Erfüllung haben und zu spüren, dass das unbewusste vorgeburtliche Referenznetzwerk (4 Std. 51 Min.) wieder aufgerufen wird, ist der «Magnet, der diesen Prozess saugt» (4 Std. 51 Min.), also vorwärtstreibt. Konkludierend kann deshalb zusammengefasst werden, dass (Friedens)Bereitschaft nicht – wie von der Autorin vermutet – zwingend am Anfang «abgefragt» und eingefordert werden muss, sondern vielmehr auto-poietisch entstehen kann.

### 3.2.2 Wahrnehmungen/Sichtweisen

In der zweiten Phase geht es um Sichtweisen und Wahrnehmungen. Ballreich und Glasl attestieren den Konfliktparteien, dass sie – trotz Bereitschaft zur Klärung – im Grunde nicht in der Lage dazu sind. Sie seien in «mental Fixierungen», (2007. S. 64) sogenanntem «Freund-Feind-Denken» (, 2007, S. 64). Um den Prozess sinnvoll zu begleiten, empfehlen Ballreich und Glasl deshalb verschiedene Ansätze, mit denen erwirkt werden soll, dass die Konfliktparteien wieder in der Lage sind, sich zuzuhören und zu verbinden (S. 64-65). Die vermittelnde Fachperson soll bspw. beim Resümieren eines

Standpunktes die Subjektivität hervorheben, sie soll paraphrasieren, in eigenen Worten wiedergeben, nachfragen und zur Perspektive der anderen Konfliktpartei einladen. Zudem soll sie urteilsfreies Beobachten fördern und zum Erkennen von Wahrnehmungen und inneren Bildern einladen, (siehe Ziffer 2.2.2) um einen «kognitiven Wendepunkt» (S. 64-66) zu erzielen. Aus neurobiologischer Sicht ist jede dieser Massnahmen sinnvoll. Nur müsste das Gehirn *im Vorfeld, also beim Einstieg in die Klärungsarbeit*, in der Lage sein, Raum zu schaffen, um zuzuhören, sich zu öffnen und sich für eine andere Perspektive zu interessieren. Deshalb steht dem kognitiven Einstieg in die Klärungsarbeit der Ansatz des gehirngerechten, ganzheitlichen Einstiegs gegenüber, der den Zustand des Gehirns würdigt und prozessual integriert. Ballreich und Glasl empfehlen, kreative Methoden erst ab dem Prozessschritt *Handlungsoptionen* (siehe Ziffer 3.2.5) einzusetzen: «Dafür [für das Finden neuer Ideen] ist die Initiierung eines kreativen Prozesses notwendig.» (2007, S. 134).

Basierend auf neurobiologischen Erkenntnissen, braucht es bereits am Anfang der Klärungsarbeit einen Konnex zwischen den von Ballreich und Glasl beschriebenen Aktionen und kreativen, überraschenden Methoden und Herangehensweisen, da andernfalls reflexive Schleifen (siehe Ziffer 2.2.2) bedient werden und Musterunterbrechungen (siehe Ziffer 4.4.), die das Gehirn in ein anderes Denken und Fühlen führen, nicht gelingen. Um der Ganzheitlichkeit am Anfang der Klärungsarbeit Rechnung zu tragen, muss deshalb verstanden werden, was sich im Gehirn der Konfliktparteien abspielt.

### 3.2.3 Gefühle

In der dritten Phase werden die starken Emotionen von Ballreich und Glasl als «Durchgangstor» (2007, S. 67) zu den Gefühlen beschrieben, die wiederum mit der Bedürfnisfrustration zusammenhängen. Oder anders gesagt, aufgrund frustrierter oder bedrohter Bedürfnisse entstehen negative Gefühle, die die Wahrnehmung, das Denken und Wollens trüben (2007, S. 67). Vermittelnde Fachpersonen versuchen Gefühle herauszuhören, zu benennen und sie mit dem Körperempfinden in Verbindung zu bringen, um die Konfliktparteien darin zu unterstützen, in sich hineinzufühlen, «beurteilende Gefühlsworte in 'fühlende' Gefühlsworte» (S. 69) zu wandeln und der anderen Konfliktpartei zu ermöglichen, die Gefühle der anderen Person zu erkennen (S. 68), was als «emotionales Wendepunkt-Erleben» (S. 71) beschrieben wird.

### 3.2.4 Bedürfnisse

In der vierten Phase müssen vermittelnde Fachpersonen in einer gewissen

Hartnäckigkeit Oberbegriffe wie bspw. Respekt, Vertrauen, etc. auf individuelle Bedürfnisse hin ergründen, um nicht in einer ineffektiven Debatte über Begrifflichkeiten zu verharren. Ballreich und Glasl sprechen von einem «Prozess des Spürens» (2007, S. 72), der einer Konfliktpartei eine tiefe Verbindung zu sich selbst ermöglicht und der anderen Konfliktpartei «Mitgefühl und Betroffenheit» (S. 72) entgegenbringt. Eine allmähliche Verbindung zwischen den Konfliktparteien wird als Zielsetzung dieses Prozessschrittes gesehen. Da eine Konfliktpartei beim Äussern ihrer tiefen Bedürfnisse verletzlich ist, müssen vermittelnde Fachpersonen den «seelischen Raum schützen» (S. 72). Es ist unabdingbar, dass die Konfliktparteien die «Bedürfnisnot gegenseitig spiegeln» (S. 73), und zwar nicht intellektuell, sondern auf der Gefühlsebene (S. 73).

Das Ausdrücken und gegenseitige Verstehen der Bedrohungen und Wünsche auf der Bedürfnisebene ist der tiefste Wendepunkt einer Mediation, der *intentionale Wendepunkt*. (. . .) Die Empathie und das Erleben des Verstanden-Werdens bewirkt die entscheidende Veränderung. (S. 73-74)

### 3.2.5 Handlungsoptionen

In der fünften Phase wird das gegenseitige Vertrauen nochmals auf die Probe gestellt. Ängste können wieder aufkeimen. Der Fokus muss deshalb sowohl auf das gerichtet werden, was die andere Konfliktpartei verändern kann, als auch auf die Eigenwirksamkeit – was selbst verändert werden kann, um eigene Bedürfnisse zu erfüllen. (Ballreich & Glasl, 2007, S. 74). Bei der Suche nach Optionen und Lösungen kann mit kreativen Techniken gearbeitet und unterstützt werden. Um die Perzeption in Richtung *neues Erleben* zu lenken, dient bspw. die Wunderfrage<sup>3</sup> von Steve de Shazer (zitiert nach Radatz, 2006, S. 271 - 275). Die anspruchsvolle Gratwanderung besteht darin, Forderungen in Bitten umzuwandeln (Rosenberg, 2012, S. 106). Diese Bitten können durch «Verhaltensangebote» (Ballreich & Glasl, 2007, S. 76) beantwortet und zu konkreten Handlungen modifiziert werden, damit ein gemeinsames Verständnis entsteht.

### 3.2.6 Übereinkunft

In der sechsten Phase haben vermittelnde Fachpersonen das Augenmerk darauf

---

<sup>3</sup> Die Wunderfrage ist ein wortwörtlicher «Fragenkomplex» (Radatz, 2006, S. 271), den Steve de Shazer einsetzt, wenn das Ziel «gedanklich 'zum Greifen nah' ist» (S. 271). Die Fragen werden immer in gleicher Reihenfolge gestellt, um den Fokus der Aufmerksamkeit Richtung Wunder zu lenken und das Wunder und seine Auswirkungen gedanklich erlebbar zu machen, so dass es vorstellbar wird und zum Wiedererleben einlädt (S. 271 – 275).

gerichtet, dass die unbeschwerte, gelöste Stimmung nicht zu unbedachten Lösungsangeboten und unkonkreten Vereinbarungen führt. Demzufolge müssen Lösungen konkret und verbindlich abgemacht werden und die Erfüllung der Bedürfnisse beider Konfliktparteien beinhalten. Die Umsetzung im Alltag muss klar geplant und abgesprochen werden. Auch Blockaden und Rückschläge müssen thematisiert und das Vorgehen gemeinsam abgestimmt werden. (Ballreich & Glasl, S. 77). Werden Übereinkünfte auch systemisch und zirkulär betrachtet, gilt es auch die Aus- und Wechselwirkungen auf andere im System Involvierte zu beachten (Radatz, 2006, S. 67) und zu thematisieren. Der in diesem Schritt vorgeschlagene «Rückblicktermin» (Ballreich & Glasl, S. 78) kann den Konfliktparteien helfen, ihren Klärungsweg nochmals bewusst zu beleuchten, kann Gefäss sein, um allfällige «Rückfälle» aufzufangen oder Gelegenheit für ein Ritual, das den Konfliktprozess besiegelt und mit einer «versöhnenden Geste» (S. 78) abschliesst. Deshalb empfiehlt Besemer diesen Termin verbindlich zu vereinbaren (2013, S. 129).

### 3.2.7 Umsetzung

In der siebten Phase steht die Umsetzung und Integration in den Alltag im Fokus: «Das Verabredete tun» (Ballreich & Glasl, 2007, S. 78). War die Konfliktklärung nachhaltig oder nicht? Hüther wirft einen Blick über das bilateral Erreichte hinaus. Er spricht davon, dass jedes System einen «zielverbindenden Geist» (Ballreich & Hüther, 2009a, 5 Std. 01 Min.) hat. Wenn ein System jedoch mit einem Konflikt blockiert ist, und der zusammenhaltende «Geist» (Ballreich & Hüther, 2009a, 5 Std. 02 Min.), der genährt und gepflegt werden sollte, verkümmert, verschwindet er (5 Std. 02 Min.). Er wird durch einen «Ungeist» (5 Std. 02 Min.) ersetzt, der «Erfahrungsräume» (5 Std. 03 Min.) vorgibt, was wiederum die Rückkehr des ursprünglichen «Geistes» (5 Std. 04 Min.) erschwert. Deshalb sollte der Horizont nach der Konfliktklärung weitergehen, auf einen «Punkt des gemeinsamen Interesses» (5 Std. 06 Min.), der ausserhalb der Beziehung und des Konflikts liegt. Zusammenfassend muss die Frage nach dem Sinn (5 Std. 08 Min.) beantwortet werden, ein sogenanntes «transpersonales Bewusstsein» (5 Std. 06 Min.) als Grundlage dessen, was gemeinsam wieder aufgebaut werden kann (5 Std. 07 Min.). Das würde implizieren, dass die Konfliktklärung um systembezogene Interdependenzen erweitert würde. Auch der von Glasl und Weeks beschriebene «partnerschaftliche Konfliktprozess» (2008, S. 54) integriert sowohl «den aktuellen Konflikt» (S. 54) als auch die «Verbesserung der zukünftigen Beziehungen» (S. 54). Entsprechend tragfähig sind Lösungen, die gleichsam individuelle als auch gemeinsame Anforderungen berücksichtigen (S. 54).

#### 4. Neurobiologische Einflussfaktoren

Um einerseits zu verstehen, weshalb ein gehirngerechter Einstieg in die Konfliktklärung sinnvoll ist, und um andererseits methodisch konklusive Parameter als Rahmenbedingungen für einen gehirngerechten Einstieg zu erarbeiten, muss zuvor ein grundlegendes Verständnis der neurobiologisch relevanten Einflussfaktoren und Zusammenhänge etabliert werden.

Dank bildgebenden Verfahren und intensiver Forschung ist es in den letzten Jahrzehnten gelungen, die moderne Hirnforschung aus ihrem Schattendasein zu holen und in andere Wissenschaftsdisziplinen progressiv zu integrieren. So entstanden etliche Konzepte wie Neurodidaktik, Neurocoaching, Neuropsychologie, Neuropsychotherapie, Neuromarketing, Neuroökonomie, Neuroleadership, etc. In Anerkennung der Komplexität des Gehirns und seines Zusammenspiels mit Körper und Seele werden auch philosophische Diskurse neu geführt. Baur beschreibt deshalb die Schnittstelle zwischen Neurowissenschaft und Philosophie als «Neuroethik» (Knopf & Walther, 2010, S. 13). Grawe hat bereits 2004 aufgezeigt, wie eine Psychotherapie nachhaltig und gleichzeitig effizient ausgerichtet werden könnte, wenn neurobiologische Erkenntnisse integriert würden (2004, S. 29 ff). Daraus lässt sich folgern, dass neurobiologische Erkenntnisse Zusammenhänge erschlossen haben, die für sämtliche Begleitkonzepte mit Menschen bedeutend sind.

Aus Sicht der Autorin sind Erkenntnisse aus der Hirnforschung auch für die Mediation unverzichtbar. Die Hirnforschung liefert Zusammenhänge, die insbesondere am Anfang der Konfliktklärung, wenn das Gehirn der Konfliktparteien in einem Ausnahmezustand der Erregung ist, integrativ berücksichtigt werden sollten, um ressourcenorientiert, ganzheitlich und gehirngerecht in die Klärungsarbeit einzusteigen.

In den nachfolgenden Abschnitten soll deshalb im Hinblick auf den Einstieg in die Konfliktklärung hergeleitet werden, wie es zu diesem Zeitpunkt im Gehirn der Konfliktparteien aussieht, und was es braucht, damit das Gehirn wieder in einen funktionsfähigen Zustand kommt. Da die Korrelation zwischen Neurobiologie und Einstieg in die Klärungsarbeit in der Fachliteratur noch marginal vertreten ist, werden neurobiologische Erkenntnisse zum Teil auch aus etablierten Konzepten wissenschaftlicher Nachbarsdisziplinen genutzt.

*Der Mensch sollte wissen, dass Freuden, Vergnügen, Lachen und Scherzen sowie Leiden, Kummer, Traurigkeit und Klagen allein vom Gehirn ausgehen. (Hippokrates)*

Das Wissen über das Zusammenspiel von Körper und Gehirn scheint uralte zu sein, wenn man bedenkt, dass Hippokrates ca. 370 Jahre vor Christus gelebt hat. Dennoch wurde ein Zusammenspiel von Körper und Gehirn über Jahrhunderte weder erforscht noch für möglich gehalten. Ergo wurde der Verstand überbewertet und die Gefühle marginalisiert (Storch et al., 2017, S. 76). In den nachfolgenden Ziffern wird der Paradigmenwechsel der letzten Jahrzehnte erläutert. Daraus wird ersichtlich, wie vielseitig das Zusammenspiel sowohl innerhalb des Gehirns als auch zwischen Gehirn und Körper orchestriert wird und wie relevant demzufolge ein gehirngerechter Einstieg in die Klärungsarbeit sein dürfte.

### 4.1 Gehirn & Forschung

«Jedes menschliche Gehirn besteht aus Milliarden von Neuronen, zwischen denen es Billionen von synaptischen Verbindungen gibt. (. . .) In jedem Augenblick sind Milliarden von Synapsen aktiv.» (LeDoux, 2006, S. 71). Genz schätzt, dass es die ersten Nervenzellen vor 650 Millionen Jahren gab. Sie haben sich so erfolgreich behauptet, dass es sie – in Aufbau und Aufgabe fast unverändert – immer noch gibt (Reiter, 2017, S. 108). 200 Millionen Jahre später gelang es den Lebewesen festes Land zu bevölkern. Inzwischen hatten sich die Nervennetze weiterentwickelt und weitere 150 Millionen Jahre später gab es bereits «Wirbeltiere (Chordatiere) mit einem Rückenmark und einem Hirnstamm» (S. 108-109), was strukturell bis heute unverändert geblieben ist (S. 109). Das menschliche Gehirn besteht «aus drei Bereichen: dem Hirnstamm, dem Zwischenhirn und dem Grosshirn.» (S. 109). Alle Bereiche haben sich weiterentwickelt, jedoch haben nur Säugetiere ein «Grosshirn, das sich weiter ausdifferenziert hat» (S. 109). Aktuelle Untersuchungen belegen, «dass alles Psychische (. . .) aufs Engste mit spezifischen Vorgängen in bestimmten Hirnregionen verbunden ist» (Spitzer & Bertram, 2007, S. 130).

#### **Das fertige Gehirn**

1887 entdeckte Santiago Ramón y Cajal basierend auf eingefärbten Gewebeschnitten von Hirnzellen des italienischen Arztes Camillo Golgi, dass das Nervensystem nicht wie bisher angenommen, «ein einziges retikuläres (netzartiges) Konstrukt» (Seth, 2019, S. 23) ist, sondern ein Konstrukt aus «diskreten zellulären Komponenten (Neuronen)» (S. 23) sei. Erst dadurch wurde das Gehirn in seiner eigentlichen Funktionsweise verstanden und der Grundstein zur «Neuronenlehre» (S. 23) gelegt. «Die Lücke zwischen den Neuronen sah damals niemand. Synapsen (. . .) konnten erst im Elektronenmikroskop in den 1950er Jahren gesehen werden» (Spitzer & Bertram, 2007, S. 57). Bis in die 1980er

Jahre galt deshalb die Prämisse, «dass zwar das Gehirn des Kindes noch 'formbar', das adulte Gehirn aber 'fest verdrahtet' sei.» (Braus, 2014, S. 57). Erst danach gelang der Durchbruch zum komplexeren Verständnis der Neuronen «als die funktionalen Einheiten», bzw. als «als freie Akteure, die viele synaptische Verbindungen eingehen können, von denen jede modifizierbar ist, um Wachstum und Adaption zu ermöglichen» (Seth, 2019, S. 23).

### **Das neuroplastische Gehirn**

Eine Grundlage zur Neuroplastizität hat Donald Hebb 1949 mit seinen bahnbrechenden Erkenntnissen der «Hebb'schen Lernidee» (Seth, 2019, S. 38) gelegt, die in Ziffer 4.4 erläutert wird. Seit Ende des 20. Jahrhunderts ist erwiesen, dass Nervenzellen ihre komplexen Verschaltungen bis ins hohe Alter an «neue Nutzungsbedingungen» (Hüther, 2016, S. 11) anpassen können und somit neuroplastisch sind (Braus, 2014, S. 57). Braus beschreibt die Neuroplastizität als «Fähigkeit des Gehirns, sich an die Erfordernisse der Umwelt anzupassen, sich nach dem Input zu richten, kleine Defizite auszugleichen und vorhandene Funktionen zu reorganisieren bzw. zu überlernen» (S. 59). Neuroplastizität «verändert kortikale und subkortikale, elektrische, biochemische und Funktionslandkarten, und zwar in jede Richtung» (S. 60). Sie beruht einerseits auf einem Austausch «zwischen Synapsen und Genen» (S. 59) und andererseits auf «Neuroneogenese» (S. 60), also der «Neubildung von Neuronen». (S. 60). Hüther wirft einen Blick zurück in die Evolutionsgeschichte und konstatiert, dass bereits «die Urahnen der heutigen Warmblüter» (2016, S. 48) Gehirne brauchten, deren «endgültige Verschaltungen» (S. 48) flexibel waren, also «so wenig wie möglich durch starre genetische Programme festgelegt waren.» (S. 48). Gleichzeitig mussten sie Effizienz gewährleisten, um Gefahren rasch zu begegnen und um «eine innere Ordnung» (S. 48) zu schaffen, also sollten sie auch möglichst «streng genetisch determiniert» (S. 48) sein. Um beiden Voraussetzungen gerecht zu werden, entwickelte sich in der Evolutionsgeschichte ein weiterer Bereich im Gehirn, der nicht von Anfang an festgelegt war, sondern sich individuell, je nach «Nutzung» (S. 48) in Form «charakteristischer neuronaler Verschaltungsmuster» (S. 48) entwickelte und bereits vorgeburtlich prä- und programmierbar war (S. 49).

Nichts im Hirn bleibt so, wie es ist, wenn es nicht immer wieder so genutzt wird wie bisher. Und nichts im Hirn kann sich weiterentwickeln und zunehmend komplexer werden, wenn es keine neuen Aufgaben zu lösen, keine neuen Anforderungen zu bewältigen gibt.» (Hüther, 2016, S. 25).

### **Das adaptive Gehirn**

Wie adaptiv das Gehirn sein Zusammenspiel mit dem Körper gestaltet, beschreibt Hübner am Beispiel des Menschen ebenso deutlich wie an jenem des Maulwurfs:

Das ist das Schicksal aller Spezialisten. Erst benutzen sie all ihre Sinne und ihr ganzes Gehirn, um eine Nische zu finden, in der es sich einigermassen komfortabel leben lässt. Und wenn sie die endlich gefunden haben, passt sich ihr Gehirn und ihr ganzer Körperbau von Generation zu Generation immer besser an die dort herrschenden Bedingungen an. Je einseitiger diese Bedingungen sind und je besser dieser Anpassungsprozess gelingt, desto schwerer fällt es ihnen allerdings, später einmal wieder aus so einer Nische herauszukommen. (2016, S. 34-35).

Sehr gut nachvollziehbar auch am Beispiel des Maulwurfs, der über Generationen seinen Lebensraum unter die Erde verlegt hat. Er ist mit der Zeit erblindet «Verkümmerung Sehrinde» (S. 34). Dafür hat sich eine lange Nase herausgebildet und grosse Schaufeln, mit denen er graben kann, sowie ausgeprägtere Fähigkeiten zum Riechen und Hören (S. 34). Das heisst, das Gehirn schafft laufend optimale Voraussetzungen in Interdependenz zu unserem Lebens- und Erfahrungsraum. Und weil dieser immer komplexer wird, braucht es allgemein ausgerichtete Gehirne, also «zeitlebens programmierbare Konstruktionen» (S. 37).

### **Das epigenetische Gehirn**

Epigenetik beschreibt die «Interaktion von Genen und Umweltfaktoren» (Braus, 2014, S. 78). Lange wurde vermutet (und teilweise immer noch behauptet), dass sowohl das Verhalten als auch die Entwicklung des Menschen allein genetisch begründet werden können. Unter dieser Maxime hätten Lern- und Veränderungsprozesse bescheidenes Entfaltungspotenzial (Dannemeyer & Dannemeyer, 2018, S. 113). Forscher wie Dawkins, Wilson und Pinker postulierten 2006 noch, dass «wesentliche Aspekte unserer mentalen Vorgänge und unseres Verhaltens vererbt» (zitiert nach LeDoux, 2006, S. 13-14) seien. LeDoux widerspricht und präzisiert, dass Gene «nur die groben Umrisse unserer mentalen Funktionen und unsers Verhaltens vorgeben» (2006, S. 14). Nach seiner Einschätzung hängen mindestens 50 Prozent von diversen anderen Einflussfaktoren ab. (S. 14). Vom «genetischen Determinismus» (Dannemeyer & Dannemeyer, 2018, S. 113) hat man sich erst gegen Ende des 20. Jahrhunderts distanziert. Seit einigen Jahrzehnten wird stattdessen die «synaptische Plastizität» (S. 113) erforscht, ebenso die

Wechselwirkungen von Körper und Gehirn. Dabei spielen die Gene eine Rolle aber keine absolute mehr (S. 113). Sandra Scarr fasst es so zusammen „What nature proposes, environment disposes“ (zitiert nach Dannemeyer & Dannemeyer, 2018, S. 113). Die Erkenntnis der modernen Neurobiologie bestätigt also, dass gewisse Grundstrukturen und Geneinflüsse gegeben sind und alles andere situativ, erfahrungsbedingt und in Interaktion mit anderen und unserer Umgebung immer wieder transformiert werden kann (S. 114). «Wir selbst wirken durch die Gestaltung unserer zwischenmenschlichen Beziehungen entscheidend daran mit, was sich biologisch in uns abspielt.» (Bauer, 2018, S. 11). Daraus ergebe sich eine «neue Dimension der Verantwortung» (S. 11) und aus Sicht der Autorin auch eine neue Dimension der Gestaltung.

### **Das komplexe Gehirn**

In den 80er Jahren erforschten Churchland und viele andere den Einfluss des Gehirns auf die Psyche. Anfangs 2000 entstanden zunehmend mehr Publikationen dazu, wie neurobiologische Erkenntnisse für psychische Krankheiten nutzbar gemacht werden können (zitiert nach Grawe, 2004, S. 18). Grawe hat bereits 2004 neurobiologische Erkenntnisse aufgegriffen und diese mit der Psychotherapie verschmolzen. Ausserdem liefern modernste bildgebende Verfahren, insbesondere die «funktionelle Magnetresonanztomografie» (Seth, 2019, S. 58), heute genaue Informationen über Veränderungen neuronaler Vorgänge und über die Zusammenarbeit im Gehirn (S. 58) und Auswirkungen auf den Körper.

Heutzutage vertritt niemand mehr ernsthaft die Auffassung, dass das Gehirn bei der Geburt ein leeres Blatt ist, das darauf wartet, von der Erfahrung beschrieben zu werden, und umgekehrt behauptet auch niemand, dass das Gehirn ein ganz und gar durch die Gene vorgeformtes Arsenal von Tendenzen ist, in einer bestimmten Weise zu handeln, zu denken und zu fühlen. (LeDoux, 2006, S. 92-93).

Für die Psychotherapie ist deshalb deutlich geworden: «Wenn sie [die Psychotherapie] das Gehirn nicht verändert, ist sie auch nicht wirksam» (Grawe 2004, S. 18). Die Substanz dieser Aussage dürfte auch für die Mediation und insbesondere für den Einstieg in die Mediation relevant sein, da ohne Partizipation des Gehirns wenig Nachhaltiges für die Klärungsarbeit aufgegleist werden kann. In Anbetracht der Komplexität des Gehirns und seiner Interaktionen mit dem Körper wird nachfolgend ein Versuch unternommen, die für die vorliegende Arbeit relevante Gehirnareale zu beschreiben, um in einem weiteren Schritt die Korrelate zum Einstieg in die Konfliktklärung zu untersuchen.

## 4.2 Gehirn & Kommunikation

Das Nervensystem ist «Vermittler zwischen Wahrnehmung und Aktion» (Hütter & Lang, 2017, S. 24). Roth und Strüber sprechen von der «*neurochemischen Kommunikation*» (2018, S. 112), die beeinflusst, «wie wir Dinge wahrnehmen, wie wir fühlen, denken und handeln» (S. 112). Das Nervensystem ist gegliedert in das «*zentrale Nervensystem (ZNS)*, bestehend aus dem Rückenmark und dem Gehirn» (Hütter & Lang, 2017, S. 24) sowie in das «*periphere Nervensystem (PNS)*» (S. 25), das seinerseits aus dem «*somatischen Nervensystem*» (S. 25) und dem «*vegetativen Nervensystem*» besteht (S. 25). Das vegetative Nervensystem beinhaltet das «*sympathische Nervensystem*» (S. 25), das den Organismus aktiviert und ankurbelt, sowie in das «*parasympathische Nervensystem*» (S. 25), das entspannt, beruhigt, so dass sich die Energie regeneriert und bspw. die Verdauung wieder aktiviert wird (S. 25). Am Anfang der Konfliktklärung dürfte das sympathische Nervensystem bei den Konfliktparteien stark aktiviert sein, was grundlegend Arbeitsbereitschaft ermöglicht aber als Dauerzustand auch mit Stresserleben gleichgesetzt wird (S. 25).

### **Neuronen, Gliazellen, Synapsen**

Neuronen kommunizieren mit anderen Neuronen. Die Kommunikation erfolgt über «elektrische und chemische Synapsen» (Grawe, 2004, S. 46) mittels Botenstoffen (S. 46). Roth und Ryba präzisieren, dass die «elektrische Informationsverarbeitung überwiegend schnell und einfach, die chemische dagegen relativ langsam und komplex abläuft» (2016, S. 84). Spitzer spricht von rund 100 Milliarden Nervenzellen (2018, 8m35s). Hütter und Lang präzisieren, dass es ebenso viele «Gliazellen<sup>4</sup>» (2017, S. 77) gibt, die einerseits Nährstoffe liefern und gleichzeitig über «Neurotransmitter-Rezeptoren verfügen» (S. 77). Damit haben die Gliazellen einen wesentlichen Einfluss auf das Funktionieren der Nervenzellen (S. 77). Die Nervenzelle besteht im Wesentlichen aus drei Teilen: einem Zellkörper, faserigen Fortsätzen, den so genannten Dendriten, und Axonen» (LeDoux, 2006, S. 60). Die Axone kanalisieren den Output, die Dendriten kanalisieren den Input. (S. 60). Durch die Nervenfasern, 10'000 Fasern pro Nervenzelle (Spitzer 2018, 4m 10s), können Neuronen raum- und zeitübergreifend kommunizieren und sich im Hinblick auf ein Ziel gruppieren (S. 60). Der Zellkörper bewirtschaftet die Speicherung von genetischen Informationen und verantwortet «das Herstellen von Proteinen und anderen Molekülen». (S. 59). Damit sichert er der Zelle das Überleben (S. 59). Die

---

<sup>4</sup> Glia bedeutet auf Altgriechisch Leim.

Die Gliazellen haben in Realität weitaus differenziertere Funktionalitäten, als jene, die Neuronen zu isolieren (Hütter & Lang, S. 77)

Nervenzelle schwimmt in Flüssigkeit und besteht massgeblich aus Flüssigkeit (Hütter & Lang, 2017, S. 78). Jede Nervenzelle grenzt sich von ihrer Aussenwelt mit einer «doppelten fetthaltigen und damit wasserabweisenden Schicht» (S. 78), der sogenannten Zellmembran ab (S. 78). Neuronen sind hemmende oder erregende Nervenzellen (Braus, 2014, S.57). Hütter und Lang unterstreichen anschaulich ihre Unterschiedlichkeit und ihre Netzwerkfähigkeit. Sie können bis zu 15 000 signalgebende Synapsen haben (2017, S. 77-78). Inhaltgebend sind jedoch weder Neuronen noch Synapsen. «Was sie tun ist neutral gegenüber der Bedeutung ihrer Aktivität.» (Grawe, 2004, S. 68). Synapsen werden von Storch et al. als «Verbindungsstelle zwischen Nervenzellen» (2017, S. 153) beschrieben, die sich an die relevanten Umgebungsfaktoren anpassen. Spitzer zeigt anhand von bildgebenden Verfahren auf, dass der Umfang des Lernfortschritts anhand neuer Synapsen (Verknüpfungen) gezählt werden kann. (2018, 12m05s). Dank der «Synaptogenese» (Shaw, 2018, S. 33) können wir miteinander verwandte Begriffe verbinden. (S. 33). Gemäss Peter Huttenlocher werden im Säuglingsalter übermässig viele synaptische Verbindungen produziert, was sich erst im Verlaufe des Erwachsenwerdens als «synaptische Bereinigung» (zitiert nach Shaw, 2018, S. 33) wieder reguliert.

Als Essenz unzähliger Studien über Synapsen fasst Spitzer zusammen: «Die haben eines ganz klar gemacht: Dass in unserem Gehirn beständig neugebaut, umgebaut, abgebaut, verändert wird (. . .) Und warum? Weil das Gehirn permanent lernt. Und es ist der Job dieser einen Million Milliarden Synapsen, sich zu ändern, wenn sie benutzt werden (. . .) Unser Gehirn ist also viel dynamischer als ein Muskel.» (2018, 12m30s). «Bereits nach Minuten entstehen wohl über den angestossenen Dialog von Genen und Synapsen (. . .) neue stabile, semistabile oder transiente Synapsen.» (Braus 2014, S. 65). Je öfter ein solches Erregungsmuster entsteht, je stabiler und ausgeprägter wird die Bahnung der «daran beteiligten synaptischen Verbindungen» (S. 87).

Für ganzheitliche Methoden am Anfang der Konfliktklärung lässt sich konkludieren, dass es wesentlich ist, rasch Neues anzustossen und neue Netzwerkkombinationen entstehen zu lassen. Entscheidend dürfte sein, nicht nur entlang der bestehenden «gewohnten Bahnen» (Grawe, 2004, S. 55) alles Vertraute aufzurufen, sondern Schwieriges und Emotionales anzugehen und mit neuen Verbindungen «zu befeuern», so dass einerseits «Annäherungsziele» (Grawe, 2004, S. 55), siehe Ziffer 4.7, als auch «Dopaminrezeptoren» (Grawe, 2004, S. 55), siehe Ziffer 4.8, aktiviert werden. Zudem kann der Fokus der vermittelnden Fachperson auch darin liegen, positive Erfahrungen im Erleben der Konfliktparteien repetitiv zu ermöglichen. So entsteht nicht nur Dialog, sondern Veränderung

und Fortschritt (S. 55). Ob daraus «Langzeit Bahnungen» (S. 55) resultieren, kann nicht abschliessend beurteilt werden, da verfügbare Studien (vgl. Roth 2016, S. 460) ausschliesslich auf schwere psychische Erkrankungen referenzieren und demzufolge von einem vorsichtigen Progress sprechen. Für den Einstieg in die Konfliktklärung ist zentral, dass überhaupt eine neue Bahnung erreicht wird. Grawe rät allerdings von einer Behandlung ab, wenn es nicht gelingt, ein für die behandelte Person wichtiges Annäherungsziel zu finden (Grawe, 2004, S. 55). Entsprechend dürfte relevant sein, wie ein Annäherungsziel vor dem inneren Auge fokussiert werden kann, das für die Konfliktparteien am Anfang der Konfliktklärung gleichsam relevant und erstrebenswert ist. Hier gilt der unterschiedlichen Bereitschaft (vgl. Ziffer 3.2.1) Rechnung zu tragen und entsprechend ein Ziel zu avisieren, das beide Konfliktparteien motiviert, unabhängig davon, ob sie zu diesem Zeitpunkt bereits willig sind, den Konflikt zu klären.

### 4.3 Gehirn & Bewertung

Bauer ergründet, wie und wo eine Bewertung entsteht und wie die «biologische Stressantwort» (Bauer 2018, S. 35) aktiviert wird. Zur visuellen Veranschaulichung hat Bauer (S. 39), eine interessante Darstellung des Bewertungssystems und der Alarmzentrale entworfen, siehe Abbildung 07.

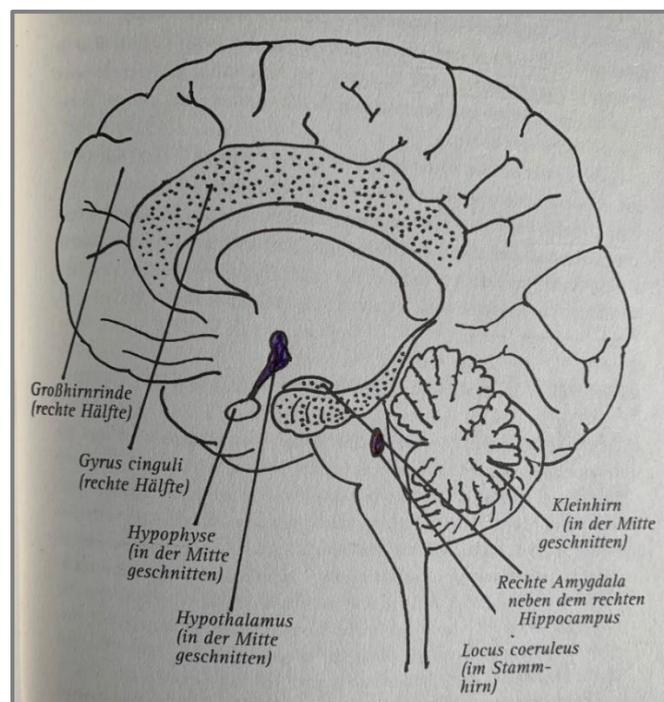


Abbildung 07. Das Gehirn, sein «Bewertungssystem» und seine «Alarmzentren».

Nach Bauer, 2018. S. 39.

Das Geschehen im Alltag wird perpetuell über Signale registriert. Bauer beschreibt die

fünf Sinne (hören, riechen, sehen, schmecken, tasten) entsprechend als «'Eintrittspforte' für zwischenmenschliche Erfahrungen (. . .). Der über diese fünf 'Kanäle' kommende 'Input' wird innerhalb von Bruchteilen einer Sekunde zu einem 'inneren Bild' zusammengefasst und bewertet.» (Bauer, 2018, S. 35). Zusammenfassen und Bewerten werden von der «Grosshirnrinde» (S. 36) in engem Zusammenspiel mit dem als «'limbisches System'» (S. 36) bekannten «'Zentrum für emotionale Intelligenz'» geleistet. Roth und Ryba sprechen vom «Bewertungs- und Motivationssystem» (2016, S. 139), das insbesondere «die Aktivität von Amygdala und mesolimbischem System» (S. 139) umfasst. Je nach Kontext zum eigenen «Wohlergehen» (S. 139), wird das Ergebnis der Bewertung im «emotionalen Gedächtnis» (S. 139) gespeichert und Botenstoffe aktiviert, die im positiven Falle Gefühle wie «Freude, Vergnügen und Lust» (S. 139) auslösen und im negativen Falle gegenteilige Gefühle der «Unlust, des Schmerzes und der Bedrohung bis hin zur Panik» (S. 139) erzeugen. Auf diesem Prinzip basiert das «Motivationssystem» (S. 139), indem das Gehirn dazu aufgefordert wird, möglichst vieles zu verstärken bzw. zu repetieren, was zu «Belohnung» (S. 139) führt und zu meiden, was zu «Bestrafung» (S. 139) führt (siehe auch Ziffer 4.7).

### **Grosshirnrinde (Cortex)**

Das Grosshirn liegt über den «Zentren des Zwischenhirns» (Spitzer & Bertram, 2007, S. 5). Unterschieden werden die «Grosshirnrinde» (S. 5) sowie das «Grosshirnmark» (S. 7). «Die Grosshirnrinde (Cortex) bedeckt das ganze restliche Gehirn wie eine Duschhaube» (Hütter & Lang, 2017, S. 62) und wird in «vier deutlich voneinander abgrenzbare Gebiete unterteilt, die die Anatomen (. . .) als 'Lappen' bezeichnen» (Spitzer & Bertram, 2007, S. 6). Nur dort wird Bewusstsein hergestellt (Hütter & Lang, 2017, S. 62). Deshalb müssen Informationen aus subcorticalen - «unterhalb des Cortex liegend» (S. 62) - Bereichen, den Cortex durch «aufsteigende Bahnen» (S. 62) erreichen. Roth differenziert zwei Arten von Bewusstsein: Das «Aktualbewusstsein» (2004, S. 60), das ständig über Sinnes- und Körperwahrnehmungen sowie Gefühle, Sehnsüchte, Rückblenden usw. aktuell und bewusst wahrgenommen wird. Hier wird der Fokus der Aufmerksamkeit subsumiert (S. 60). Die zweite Art des Bewusstseins, nennt Roth «Hintergrundbewusstsein» (S. 60). Dazu gehört das Verständnis über sich selbst, «das Erleben einer körperlichen und psychischen Identität» (S. 60), in den Dimensionen von «Raum und Zeit» (S. 60). Hier spielt sich die Abgrenzung von Realität zu Imagination ab sowie das bewusste «Erleben (. . .) der eigenen Wahrnehmungen, Gefühle, Gedanken und Handlungen» (S. 60). Obwohl das menschliche Verhalten grundsätzlich unbewusst vom limbischen System (Ziffer 4.3.1) gesteuert wird, wird der Kortex, korrekt der «Neo- oder Isokortex» (S. 60),

dann aktiv, wenn es um bewusste, komplexe Denkvorgänge geht, um die sukzessive Planung eines Vorhabens, das noch Neuigkeitswert hat. Der Kortex nimmt dann aufgrund seiner Einschätzung der Lage und ebenfalls aufgrund von Erfahrungen eine analysierende und begründende Rolle wahr, nicht aber eine entscheidende, (S. 60-61). Deshalb wird die Grosshirnrinde vom Roth als Ort des Verstandes, der Logik und der Vernunft beschrieben (S. 61). Da der Preis für die Informationsverarbeitung komplexer Daten «hohe Stoffwechselkosten» (Roth, 2009, S. 142) ist, organisiert sich das Gehirn möglichst ökonomisch und routiniert (S. 142).

### **Der Präfrontale Cortex PFC**

Der «Präfrontalcortex im vorderen Stirnhirn» (Hütter & Lang, S. 50) wird als «Sitz unserer höheren kognitiven Funktionen» (S. 50) beschrieben. Der linke PFC ist eher positiv ausgerichtet (Ziele, Emotionen) der rechte PFC eher auf «Vermeidungsziele» (Grawe, 2004, S. 146) und negative Emotionen. Damit sind Teile des PFC auch «an der Repräsentation von Belohnungen und Bestrafungen beteiligt» (S. 146). Im unteren Präfrontalkortex können bisherige Verhaltensstrategien reflektiert- und auf ihre Nachhaltigkeit überprüft werden (Hütter & Lang, S. 51). Grawe beschreibt anlässlich des Falls Phineas Gage von 1848 anschaulich, was passiert, wenn der präfrontale Cortex verletzt wird. Der junge Mann war danach immer noch in der Lage zu sprechen, aber veränderte sich in seiner Persönlichkeit gravierend (2004, S. 145-146). «Im PFC spielt sich viel von dem ab, was unsere Persönlichkeit ausmacht. Dazu gehören insbesondere die Ziele und Werte, an denen wir unser Verhalten orientieren» (S. 146). Hütter beschreibt den Präfrontalcortex als spannendste Ebene des Gehirns, da dort Bewertungen, Haltungen, Überzeugungen entstehen (2008, 27 Min.). Haltungen bestimmen, wie das Gehirn benutzt wird (Fokus, Relevanz, etc.). Da Haltungen sowohl kognitiv als auch emotional konnotiert sind, können sie nicht (oder nur ganz kurzfristig) durch Belehrungen verändert werden (31 Min.). Die Denkmuster, die in der präfrontalen Rinde, im jüngsten Bereich des Gehirns, durch Erfahrungen (gepaart mit Emotionen) entstanden sind, verändern sich nur, wenn es gelingt, zu neuen Erfahrungen einzuladen. Berühren diese Erfahrungen die elementarsten Bedürfnisse nach Wachstum und gleichzeitiger Verbundenheit, gelingen Veränderungen (34 Min.).

Dass Haltungen durch Erfahrungen entstehen und ausschliesslich durch die Einladung zu neuen Erfahrungen wieder verändert werden können, dürfte für die Zusammenarbeit mit Menschen und die Begleitung von Prozessen essenziell sein. In Bezug auf die Mediation und den Einstieg in die Konfliktklärung darf konkretisiert werden, dass der

Erfahrungsraum ergo so gestaltet werden muss, dass er einlädt, neugierig macht und emotional tiefer liegende Bedürfnisse berührt (Hüther, 2008, 34 Min.).

### **Thalamus**

Der Thalamus wird als «'das Tor zum Bewusstsein'» (Hütter & Lang, 2017, S. 33) bezeichnet, es gibt einen rechten und einen linken Thalamus. Der Thalamus bildet die «grösste Struktur des Zwischenhirns» (Spitzer & Bertram, 2007, S. 5). Er verschaltet alle Signale – ausser dem Geruch –, die entweder durch die Sinnesorgane oder durch den Körper übermittelt werden, bevor sie an die «bewusstseinsfähigen Areale» (Hütter & Lang, 2017, S. 33) weitergegeben werden. Interessanterweise kann der Thalamus auch Wichtiges von Unwichtigem unterscheiden und gibt nur Prioritäres weiter (S. 33).

Diese Erkenntnis ist für den Einstieg in die Konfliktklärung äusserst relevant. Da stressbedingt wenig Netzwerke im Gehirn interagieren (Ballreich & Hüther, 2009a, 2 Std. 07 Min.), erfordert die aussergewöhnliche Ausgangslage im Gehirn auch aussergewöhnliche Massnahmen, um die Schwelle zum Bewusstsein zu passieren: «Musterunterbrechungen, Überraschungen und Tabubrüche» (Hütter & Lang, 2017, S. 34). So kann es gelingen, Erwartungen (bspw. an einen rein kognitiven Einstieg in die Konfliktklärung) bewusst nicht zu erfüllen. Dadurch entsteht die Möglichkeit für das Gehirn, etwas zu lernen (Bedürfnis nach Wachstum und Entfaltung, siehe Ziffer 2.2.3), was die Ausschüttung von Dopamin forciert (siehe Ziffer 4.8). Durch die Neufokussierung der Aufmerksamkeit werden andere, teils neue neuronale Netzwerke aktiviert. Hütter und Lang sprechen in dem Zusammenhang von «emotionaler Bedeutsamkeit» (S. 34).

#### **4.3.1 Das limbische System**

Zum limbischen System in Abbildung 08 gehören «die Amygdala, der Hippocampus und der Gyrus cinguli.» (Bauer, 2018, S. 38). Von Hütter und Lang wird das limbische System jedoch als «Sammelsurium an weit auseinander liegenden Gebieten mit teilweise stark unterschiedlichen Funktionen» (2017, S. 75) beschrieben. Storch et al. beschreiben das limbische System als ein «gürtelförmig<sup>5</sup> um den Hirnstamm gruppiertes Areal neuronaler Netze (. . .), die intensiv miteinander sowie mit höher und tiefer gelegenen Netzwerken des Gehirns verbunden sind» (2017, S. 151). Das limbische System, das eng mit dem vegetativen System verbunden ist, beinhaltet alles, was mit der «emotionalen Bewertung der Folgen unseres Handelns, mit der Steuerung des Gedächtnisses und mit der Entscheidung (. . .) was zu tun und zu lassen ist» (Roth, 2009, S. 31) zusammenhängt. Roth

---

<sup>5</sup> Lat. Limbus: Gürtel (Storch et al, 2017, S. 151)

beschreibt das limbische System als «Sitz des Unbewussten» (2004, S. 64), Roth und Ryba als «umfassendes Erfahrungsgedächtnis (2016, S. 224).

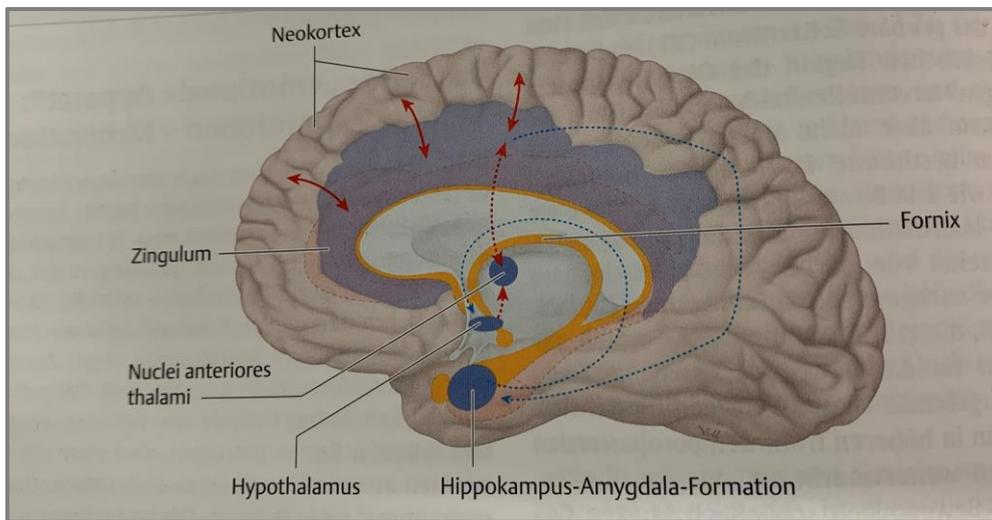


Abbildung 08. Das limbische System «Der Bauch in unserem Kopf». Nach Braus, 2014, S. 42.

Das limbische System beeinflusst die «verhaltenssteuernden Systeme im Gehirn» (Roth, 2004, S. 66) signifikant. Es muss Entscheide aufgrund von Vorerfahrungen abwägen und basierend darauf seine Zustimmung geben, bevor «die bewussteinfähige Grosshirnrinde» handeln kann (S. 66). Das limbische System kann emotional bewerten, jedoch nicht schnell und präzise komplexe Situationen analysieren (S. 66). Roth und Ryba folgern für Beratungs- und Begleitformate: «Diese Tatsache gibt vor, auf welchen Ebenen unseres Gehirns Beratung, Coaching und Psychotherapie ansetzen müssen, nämlich dort, wo unsere gesamte Lebenserfahrung verhaltenswirksam wird» (2016, S. 224).

### Amygdala

LeDoux beschreibt die Amygdala als «die Hirnregion, die an der Schnittstelle zwischen Input- und Outputsystemen der Furcht sitzt und den Schlüssel zum Verständnis dessen liefert, wie das Gehirn Gefahr bearbeitet» (2006, S. 284). Die sogenannten Mandelkerne – LeDoux weist darauf hin, dass es in jeder Hirnhälfte einen hat (S. 284) – sind das emotionale Gedächtnis. Hier werden alle emotional relevanten Erfahrungen in ihren Kontexten gespeichert und anhand unseres Erlebens sowie basierend auf Vorerfahrungen bewertet. Reize, die Furcht oder Freude auslösen, werden hier sofort erkannt (Braus, 2014, S. 42). LeDoux erläutert, dass Amygdalazellen ununterbrochen «Impulse aus der Sinneswelt» aufnehmen (2006, S. 87). Die Amygdalazellen verhalten sich prinzipiell ruhig. LeDoux identifiziert drei unterschiedliche Auslöser, die sie in Aufruhr bringen: «Angeborene Gefahrensignale» (S. 87), die durch alle Sinne (hören, spüren/tasten, riechen,

sehen, schmecken) aktiviert werden können, unangenehm erlebte Reize aufgrund ihrer Intensität (z.B. Lautstärke) sowie Reize, die durch bisherige Erfahrungen emotional bedeutsam geworden sind (S. 88). Daraus lässt sich ableiten, dass das Erleben der gleichen Situation im Gehirn verschiedener Menschen gegensätzliche Reize auslösen kann.

Interessant ist, dass das Paniksystem, das «eng mit dem Parasympathikus assoziiert ist» (Hüther & Sachsse, 2007, S. 168) und das Furchtsystem, das «an den Sympathikus assoziiert» (S. 168) ist, unterschiedliche, aber perpetuell interagierende Systeme sind (S. 168). Panik mobilisiert das Alarmsystem. Oft reagieren Tiere und Menschen mit einer Form von Wehklagen (S. 168). Wenn ein Säugling bspw. erlebt, dass er getröstet und beruhigt werden kann, ist das Erleben für beide Involvierten stark «bindungsfördernd» (S. 168). Das Stresserleben wird durch «Körperkontakt, Nähe und Wärme» (S. 168) reguliert. Das Paniksystem ist begleitet von körperlichen Symptomen (S. 168), siehe auch Ziffer 4.6. und kann zu gefühlter Lähmung führen. Das besser erforschte Furchtsystem ist verbunden mit Flucht oder Kampf (S. 168). Entsprechend ist «das Furchtsystem ein wichtiges Beruhigungssystem für das Paniksystem» (S. 170).

Die Amygdala erledigt ihre Aufgaben zusammen mit dem Hippocampus. Der Hippocampus wird als «deklaratives» (Roth, 2004, S. 65) Gedächtnis beschrieben und weiss, was die Furcht ausgelöst hat (Kontext), die Amygdala verantwortet «die Paarung von sensorischem Reiz und Schreckreiz» (S. 65), also die emotionale Bewertung. Um vom Unbewussten ins Bewusste zu gelangen, werden die negativen Emotionen von der Amygdala «entweder direkt oder über den Thalamus – der Grosshirnrinde, insbesondere dem präfrontalen Kortex, vermittelt» (S. 65).

### **Hippocampus**

Der Hippocampus ist nach Tulving und Markowitsch «zusammen mit der umgebenden Rinde der Organisator des bewusstseinsfähigen, deklarativen Gedächtnisses» (zitiert nach Roth, 2004, S. 65). «Das deklarative Gedächtnis legt fest, was wann in welcher Weise (vor allem in welchem Kontext) abgespeichert wird und abrufbar ist und uns damit als Erinnerungen 'in den Sinn' kommt.» (S. 63). Diese Fähigkeit hat die Kehrseite, dass unbewusst und ohne Absicht für Gedächtnislücken Feinheiten erfunden werden (Shaw, 2018, S. 19). Wesentlich ist die Erkenntnis, dass im Hippocampus die Inhalte der Wahrnehmung gestaltet werden, die Aufmerksamkeit – sofern nicht etwas Aussergewöhnliches im Aussen passiert – gelenkt wird und damit unser Denken und unser Bild des Geschehens unter Einfluss des «limbischen Systems (Roth, 2004, S. 63) geformt werden. Daher wird unser «bewusstseinsfähiges Gedächtnis im Wesentlichen von Affekten

und Emotionen gesteuert» (S. 63). Allerdings speichert der Hippocampus keine Episoden ab. Diese finden «modalitäts- und funktionspezifisch in den verschiedenen Rindenarealen» (S. 65) statt. Damit wird die Aussage von Radatz (2006, S. 35) belegt, dass das Hören nicht im Gehör sondern eben im «auditorischen Kortex» (Roth, 2004, S. 65) stattfindet.

### **Gyrus cinguli**

Der cinguläre (gürtelförmige) Cortex ist Teil des kortikalen limbischen Systems (Roth, 2004, S. 65). Der hintere Teil des «Gyrus cinguli» (S. 65) hat gemäss Roth und Stüber eher «kognitive Funktionen» (2018, S. 101). Der vordere Teil fokussiert sich gegen innen: «er hat rückläufige Verbindungen mit zahlreichen Hirnzentren und kann hierüber die Informationen aus dem Inneren des Körpers (einschliesslich Schmerzwahrnehmung) und Informationen über zu erwartende Belohnungen oder Risiken des eigenen Verhaltens integrieren.» (S. 101). Zudem kann er die Konsequenzen von Handlungen antizipieren und entsprechend abwägen. (S. 101).

Für den Einstieg in die Konfliktklärung sind die Hintergründe dieser komplexen Wechselwirkung äusserst bedeutsam. Es darf davon ausgegangen werden, dass die Gehirne der Konfliktparteien im Furchtsystem «heiss laufen» und die Amygdalazellen durch sinnliche Vorerfahrungen mit der anderen Konfliktpartei längst in grossem Aufruhr sind. Vor diesem Hintergrund darf ein rein kognitives Einsteigen in die Klärungsarbeit in Frage gestellt werden.

## **4.4 Gehirn & Netzwerke**

Hüther revidiert die lange vorherrschende Meinung der ultimativen Orientierung am Verstand: «Das Denken allein (. . .) ist kein geeignetes Instrument, um sich damit in der Welt zurechtzufinden» (Storch et al., 2017, S. 77). Denn das Denken ist mit dem Fühlen verbunden bzw. das Gehirn ist mit dem Körper verbunden, und zwar untrennbar (S. 76).

In Abbildung 09 beschreibt Hüther das Gehirn in Schichten und zeigt auf, wie sich das Gehirn mit der «sequentiellen Ausreifung neuronaler Verschaltungen» (Storch et al, 2017, S. 85) entwickelt hat. Es wird deutlich, wie divers die Aufgaben der einzelnen Akteure im Gehirn sind, wo sie verortet sind und in Anbetracht dessen, wie eindrücklich die interaktionale Orchestrierung erfolgt. Hüther beschreibt es so: «Über diese Regelkreise erhält das Gehirn einen nie versiegenden Informationsfluss über alle im Körper ablaufenden Prozesse (S. 86):

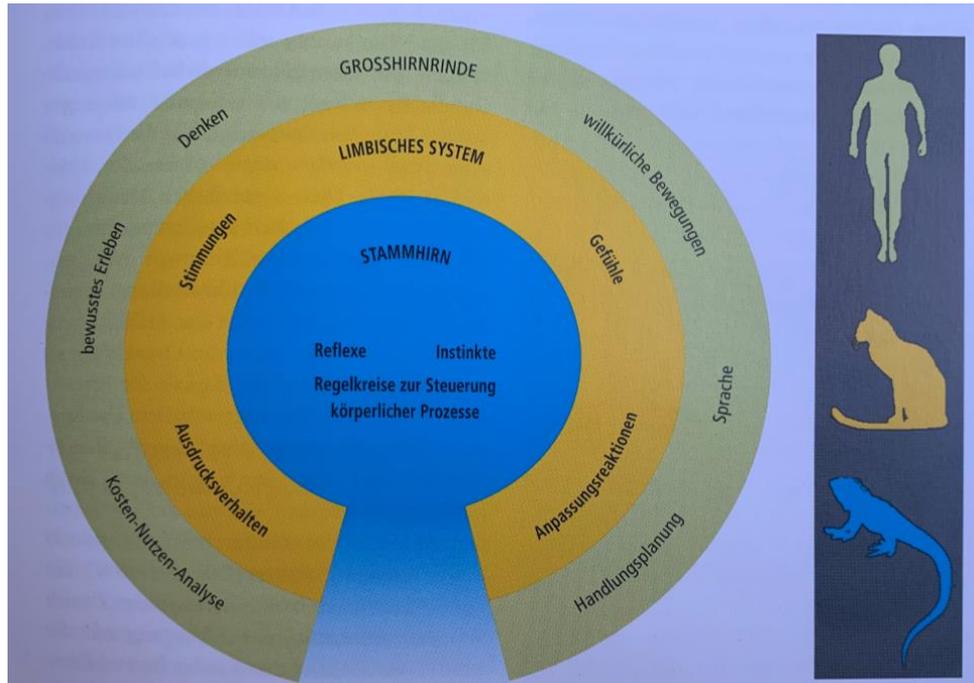


Abbildung 09. Schichtenmodell des menschlichen Gehirns. Nach Storch et al, 2017, S. 85.

### Hebbsches Gesetz

Donald Hebb gilt als Begründer der Neuroplastizität und später auch der «Konditionierungsexperimente» (S. 38) von Ivan Pavlov (S. 38). Ihn interessierte die «Schnittstelle zwischen Gehirn und Geist – wie sich Nervenzellen verhalten und neu ordnen, um das zu produzieren, was wir als Gedanken, Gefühle, Erinnerungen und Emotionen empfinden.» (S.45). Hebb konnte belegen, dass «ein Lernprozess die Verbindungen zwischen zwei Neuronen auf der molekularen Ebene verändert» (Seth, 2019, S. 38). Hebb hat untersucht, wie es im Gehirn zu stabilen Netzwerken, inneren Mustern kommt und es so zusammengefasst: «Neurons that fire together, wire together» (zitiert nach Hütter & Lang, 2017, S. 89). Das ist die Erklärung, weshalb Synapsen immer stärker werden, und neue Verbindungen bilden. Dies kann durch explizit erfolgtes Wiederholen erreicht werden oder durch Lernerfahrungen, die bewirken, dass sich einzelne Nervenzellen synaptisch mit «Nervenzellen-Communities» (S. 89) verbinden. Eine noch intensivere Neuroplastizität bilden die sogenannten «emotional markierten Situationen» (S. 90), solche die bei uns grosse Emotionen (Freude, Furcht, etc.) auslösen. Hier werden «Neuromodulatoren wie Noradrenalin und Dopamin» (S. 90) in hohem Masse aktiviert und alle «beteiligten Netzwerke in grosse Erregung» versetzt. (S. 90).

Für den Einstieg in die Klärungsarbeit darf gefolgert werden, dass Konfliktparteien in Mustern und abgeleiteten Verhaltensstrategien verwoben sind. Es dürfte deshalb von

Bedeutung sein, ihre Aufmerksamkeit auf etwas Neues zu lenken, um durch etwas Überraschendes, Ungewöhnliches und Unerwartetes (Hütter & Lang, 2017, S. 34) den Thalamus zu passieren und neue Erfahrungen zu ermöglichen.

### **Musterbildung im Gehirn**

Gemeinsam mit den Sinneserfahrungen entstehen gemäss Hüther «innere Bilder» (Storch et al., 2017, S. 87). Diese wiederum werden mit den entsprechenden «Antwort- und Reaktionsmustern auf die betreffende Wahrnehmung verbunden» (S. 87). Kommen später in der Entwicklung «Beziehungserfahrungen» (S. 88) dazu, werden diese in den «komplexesten Bereichen des Gehirns in Form so genannter *Metarepräsentationen* verankert.» (S. 88). Hüther legt Erfahrungen als «Resultat der subjektiven Bewertung der eigenen Reaktionen auf wahrgenommene und als bedeutend eingeschätzte Veränderungen der Aussenwelt» (2016, S. 11) dar. Damit kohäriert, dass das Gehirn die als erfolgreich bewerteten Strategien immer wieder einsetzt und als erfolglos bewerteten Strategien nach mehrmaligem Erleben als nicht zielführend archiviert. Das Mehrfacherleben beider Ausprägungen (positiv und negativ) wird im Gehirn als bewährtes oder nicht bewährtes Muster gespeichert und in analogen Situationen automatisch abgerufen bzw. verworfen (2016, S. 11). Hüther fasst zusammen, was Menschen letztlich antreibt: «Es sind in den Gehirnen dieser Menschen in Form hochkomplexer Nervenzellenverschaltungen herausgeformte, ihr Denken, Fühlen und Handeln bestimmende Muster, also im Lauf des Lebens erworbene und im Gehirn verankerte Verschaltungsmuster zwischen den Nervenzellen» (2014, S. 16.) Schmidt ergänzt, «Erleben ist Ergebnis solcher selbst (auf willkürlicher und unwillkürlicher Ebene) zusammengefügter Muster» (2019, S. 181) und spricht deshalb nicht von Wahrnehmung, sondern von «'Wahr-Gebung'» (S. 181), da «jede Wahrnehmung autonom vom Wahrnehmer als Fokussierungsgeber selektiv gestaltet wird» (S. 181). In dem Zusammenhang wird der Begriff der «Aufmerksamkeitsfokussierung» (s. 180) als «selbst organisierte Form des assoziativen Zusammenfügens von sinnlichen Erlebniselementen» verdeutlicht (S. 180-181). Ausserdem wird dargelegt, dass nicht das «Phänomen» (S. 182) an sich, sondern die Aufmerksamkeit, die es erhält, etwas zum Phänomen macht (S. 182). Interessant ist die Instabilität des Musters: Bereits durch die Veränderung eines einzelnen Musterelementes wird das ganze Erlebnismuster augenblicklich verändert (S. 182).

Für den Einstieg in die Klärungsarbeit ist es essenziell zu verstehen, wie komplexe Verschaltungsmuster automatisiert aktiviert werden und wie bereits kleine Muster Veränderungen neue Netzwerke anstossen und andere Verbindungen aktivieren können.

#### 4.5 Gehirn & Alarmzentralen

Ein Konsens darüber, was Gefahr bedeutet, ergibt sich fast ausschliesslich bei lebensbedrohlichen oder sehr gefährlichen Situationen (Bauer, 2018, S. 37). Abgesehen davon ist die Perzeption von Gefahr aufgrund von Vorerfahrungen und entsprechenden Bewertungen durch das Grosshirn und das limbische System sehr subjektiv (Bauer, 2018, S. 37). Die Wahrnehmung der Gefahr kann ungefähr so beschrieben werden: «Informationen über die Aussenwelt werden über Synapsen an die Amygdala übermittelt, und die Amygdala sendet ihrerseits über Synapsen Signale, um damit Reaktionen zu steuern, die auf die Aussenwelt zurückwirken. Wenn die Amygdala also über ihre Inputs eine Gefahr gemeldet bekommt, aktiviert sie ihre Outputs.» (LeDoux, 2006, S.17- 18). Nun werden über

Nervenbahnen zwei Alarmzentren des Gehirns aktiviert: Zum einen wird der Hypothalamus aktiviert (. . .), gefolgt von einer Aktivierung der Hypophyse (Hirnanhangsdrüse), die daraufhin den Botenstoff ACTH ausschüttet. Sobald ACTH über den Blutkreislauf die Nebenniere erreicht hat (. . .), kommt es dort zur Freisetzung des Stresshormons Cortisol. Das zweite (. . .) Alarmsystem befindet sich im Hirnstamm, wo insbesondere im Locus coeruleus Gene aktiviert und Noradrenalin freigesetzt wird, wodurch es zu einer Alarmierung von Herz und Kreislauf kommt. (Bauer, 2018, S. 38).

«Furchtlernen» (LeDoux, 2006, S. 18) bedeutet, dass das «Furchtsystem Informationen über Reize, die vor drohendem körperlichem Schaden oder anderen Gefahren warnen, erfassen und speichern kann.» (S. 18). Ein «angeborener Gefahrenreiz» (S. 17) oder ein «erlernter Gefahrenreiz» (S. 17) aktivieren das «Furchtsystem» (S. 17) und lösen eine «Schutzreaktion» (S. 17) aus.

#### **Hypothalamus**

Der Hypothalamus befindet sich unterhalb des Thalamus (Spitzer & Bertram, 2007, S. 5) und ist zuständig für die biologischen Grundfunktionen (Schlaf, Kreislaufregulation, Hunger, Durst, etc.). Er ist mit fast allen anderen Hirnteilen – insbesondere dem vegetativen System – verbunden (Roth, 2004, S. 64). Hütter und Lang beschreiben den Hypothalamus gar als «Steuerungszentrum des vegetativen Nervensystems» (2017, S. 35), der auch zuständig für die Produktion zahlreicher Hormone ist (S. 35). Er gibt dem Körper Orientierung, ob er sich entspannen kann oder vigilant sein muss (S. 35). An ihm wird die unmittelbare Interdependenz zwischen Körper und Gehirn erlebbar (S. 35).

### **Hypophyse**

Die Hypophyse (Hirnanhangsdrüse) interagiert eng mit dem Hypothalamus. Der Hypothalamus kann die Hypophyse mit seinem «'Releasing'-Hormon» (Spitzer & Bertram, 2007, S. 5) aktivieren, so dass sie ihrerseits über das «adrenokortikotrope (d.h. die Nebennierenfunktion ändernde) Hormon die Nebenniere anwirft, die schliesslich das Hormon Kortisol freisetzt bzw. das Nebennierenmark aktiviert, das die 'Stresshormone' Adrenalin und Noradrenalin (. . .) ausschüttet» (S. 5). Die Hypophyse wird im Zusammenspiel mit der unteren limbischen Ebene als überlebenswichtig bezeichnet, da sie die «wichtigsten Körperfunktionen und überlebenswichtige angeborene Verhaltensweisen steuert (Roth & Stüber, 2018, S. 77).

### **Hirnstamm**

Aus der Perspektive der Evolution ist der Hirnstamm der älteste Teil des menschlichen Gehirns (vgl. Ziffer 4.1). Er besteht aus dem verlängerten Rückenmark, der Brücke (Pons) sowie dem Mittelhirn (Hütter & Lang, 2017, S. 29). Der Hirnstamm ermöglicht die «grundlegenden Vitalfunktionen wie die Steuerung der Atmung, des Kreislaufs, der Wachheit sowie wichtige Reflexe» (S. 29). Im Stammhirn sind «sensorische und motorische Funktionen» (S. 29) angelegt und von hier aus wird das restliche Gehirn mit Botenstoffen ausgerüstet (S. 29). Das bedeutet, dass «viele Nervenbahnen durch den Hirnstamm verlaufen» (Seth, 2019, S. 14). Im Hirnstamm können zudem Hirnfrequenzen gemessen werden, da er die «Taktgeber» der Frequenzen beheimatet. (Hütter & Lang, 2017, S. 29-30). Von den zehn im Hirnstamm entspringenden Hirnnerven, die vor allem für Sinneswahrnehmungen zuständig sind, hat «der zehnte Hirnnerv, der Nervus vagus<sup>6</sup>» (Spitzer & Bertram, 2007, S. 3), die Besonderheit, dass er «vom Hals über den Brustkorb bis in den Bauchraum wandert» (S. 3). Dana beschreibt die zwei Ausprägungen des parasympathischen Nervensystems als «ventraler Vagus» (2021, S. 35) und «dorsaler Vagus» (2021, S. 35). «Auf diesem vagalen Leitungspfad werden Informationen in beide Richtungen weitergeleitet, wobei 80 Prozent der Informationen vom Körper an das Gehirn und 20 Prozent vom Gehirn an den Körper übermittelt werden» (S. 36).

## **4.6 Gehirn & Stresszustände**

Stress entsteht nach Lazarus «durch die primäre Bewertung eines Stressors als bedrohlich und die sekundäre Bewertung, dass nicht ausreichend Ressourcen zum Umgang mit dem Stressor vorhanden sind» (zitiert nach Lochner, 2019, S. 18). Gleichzeitig sind

---

<sup>6</sup> Abgeleitet von „vagari“, was auf lateinisch umherschweifen bedeutet (Dana, 2021, S. 35)

es die unterstützenden, zwischenmenschlichen Beziehungen, die schützend gegen Folgen des Stresserlebens wirken (Bauer, 2018, S. 51). Roth und Ryba beschreiben «sechs psychoneurale Grundsysteme» (2016, S. 135). Eines ist das «Stressverarbeitungssystem» (S. 136), das sich bereits vorgeburtlich entwickelt und ab jährlich funktionsfähig ist (S. 136). Es unterstützt den Organismus darin, Stresserleben zu bewältigen (S. 136).

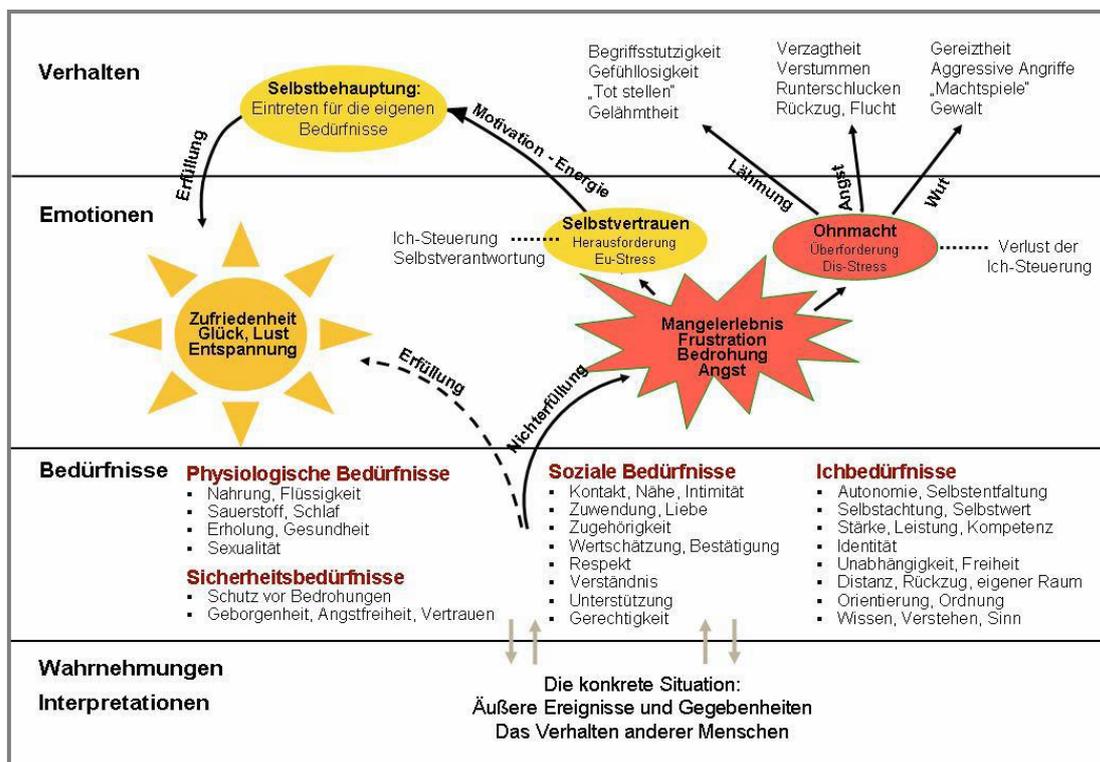


Abbildung 10. Die «Landkarte» der Bedürfnisse und Emotionen. Nach Ballreich & Glasl, 2007, S. 34.

### Entstehen von Stress

Hüther beschreibt Angst als Ursache jeder Stressreaktion. Sie sei fühlbar als Situation, in der wir ratlos sind. «Es ist ein Gefühl, das aus dem Bauch zu kommen scheint und sich bis in die Haarwurzeln ausbreitet. (. . .) Wir fühlen, dass etwas in uns plötzlich in Gang gesetzt wird und unseren ganzen Körper überflutet, ohne dass wir uns dagegen wehren können.» (1999, S. 22). Ballreich und Glasl beschreiben Stresssituationen bzw. die Entstehung von Konflikten anhand «Bedürfnisbedrohungen» (2007, S. 32), die in Intensität und Ausmass different erlebt werden und zu Stress führen können (S. 32). Die «Landkarte» (2007, S. 34) in Abbildung 10 zeigt anschaulich, wie sich Bedürfnisbedrohung oder Bedürfniserfüllung auf Emotionen auswirken. Hüther erläutert, dass bei erlebter Bedürfnisbedrohung zum «Aufbau eines charakteristischen Reaktions- oder handlungsleitenden Erregungsmusters» (Storch et al., 2017, S. 78) kommen kann. Wenn die

Erregung so stark wird, dass sie «auch limbische und hypothalamische Hirnbereiche erfasst, werden Notfallreaktionen in Gang gesetzt: entweder Angriff, Flucht oder Erstarung.» (S. 78). Gehirn und Körper kommunizieren über Signalstoffe, meistens über den Blutkreislauf (S. 80). Je nach Brisanz dieser Kommunikation, verstärkt die empfangende Zelle ihre Leistung oder verändert sich sogar zielbezogen (S. 82). In einem auf Stresserleben angelegten Versuch von Kirschbaum und Hellhammer konnte bewiesen werden, dass Angst und Anspannung bereits in Erwartung eines unangenehmen Vorkommnisses, Stress auslöst. (zitiert nach Bauer, 2018, S. 24-25)

Für den Einstieg in die Konfliktklärung zeigt dieser Versuch anschaulich, dass Konfliktparteien – ob sichtbar oder nicht - im Kontext mit dem zu klärenden Konflikt – unter massivem Stress stehen, und ihr Gehirn fast Übermenschliches leistet, indem es alarmiert ist und gleichzeitig nach probaten deeskalierenden Strategien sucht.

### **Angstreaktion**

«Die Abhängigkeit vom Kontext ist ein entscheidender Punkt der Angstreaktion» (Braus, 2011, S. 42). Braus beschreibt deshalb die Angstreaktion am Beispiel eines Skorpions gemäss Abbildung 11. Die Augen sehen den Skorpion im Sand. «Dieses Muster wird über die Retina und den Thalamus (. . .) direkt an die basolaterale Amygdala gesendet. 'Identifiziert' die Amygdala auf Rückgriff auf Bekanntes ein bedrohliches Muster, 'schießt' sie über zentrale Kerne neuronale Impulse (. . .) über die Hypothalamus-Hypophysen-Nebennierenrinden-Achse zum Stresssystem.» (2011, S. 42-43). «Herzfrequenz und Blutdruck steigen, Muskulatur wird aktiviert und der Mensch zieht über ein aktiviertes Reaktionsprogramm seinen Fuss zurück. Bis dahin sind keine 300 Millisekunden vergangen. (S. 43). Die Reaktion konnte nicht gesteuert werden (S. 43). Erst wenn über die Sehrinde erkannt wird, dass der Skorpion längst tot ist, und keine Gefahr mehr von ihm ausgeht, gelangt diese Information zeitverzögert ins Gehirn und das System beruhigt sich (S. 43). Damit wird die Aussage von LeDoux bestätigt, dass zuerst gehandelt und später erst nachgedacht wird (zitiert nach Braus, 2014, S. 42-43). Ein fermentierter Skorpion im Glas, obwohl gleich aussehend, wird vermutlich gleichmütig quittiert. Ein Skorpion auf Distanz wird ein bewältigbares Stresserleben auslösen.

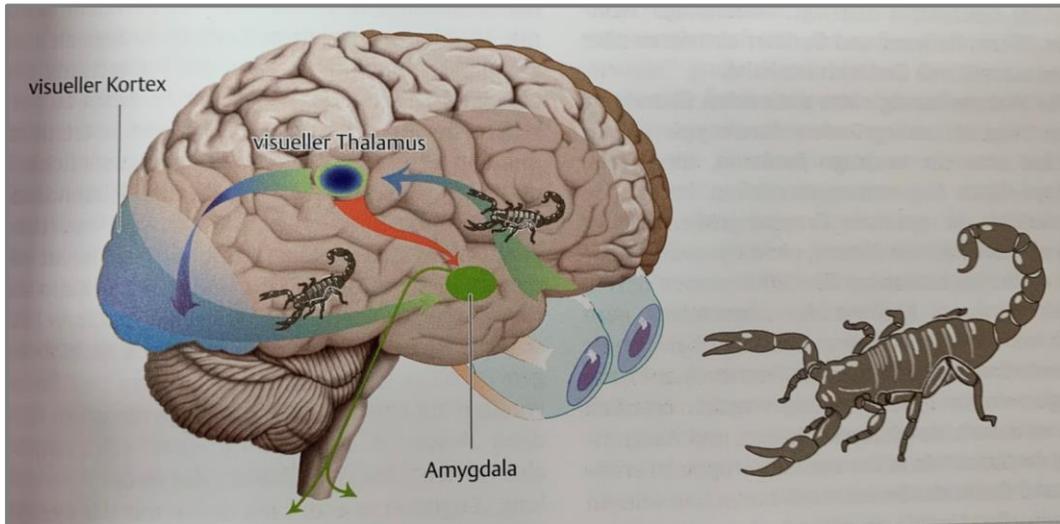


Abbildung 11. «Reagiere erst und denke später». LeDoux zitiert nach Braus, 2014, S. 15.

### Angst - Kontrollierbare Stressreaktion

Schein differenziert die feinen Unterschiede des subjektiven Empfindens in drei Zonen: Sicherheits-, Herausforderungs- und Überforderungszone (zitiert nach Ballreich & Hüther, 2009b, S. 7-8). Da das Gehirn sich stetig entfalten will, gibt es gehirntechnisch allerdings keine Sicherheitszone (Ballreich & Hüther, 2009a, 1 Std. 45 Min.). Zeichnet sich eine Bedürfnisbedrohung ab, entsteht eine erste «Alarm-Angst» (Ballreich & Hüther, 2009b, S. 5). Wird die Bedrohung als bewältigbar verortet, oszilliert sie zur Herausforderung und löst einen Energieschub im Körper aus, um sie zu bewältigen (S. 5). «Kontrollierbare Herausforderungen sind gedächtnisfördernd» (Hüther & Sachsse, 2007, S. 170), da sie Vigilanz auslösen, die Sinne schärfen und an die Selbststeuerung appellieren. (Ballreich & Hüther, 2009b, S. 5). «Dieses ganz am Anfang der Stressreaktion im Gehirn eingeschaltete 'Leitsystem' heisst zentrales noradrenerges System. Es wird immer zusammen mit dem peripheren noradrenergen System (dem sympathischen System) aktiviert, was wir sofort daran erkennen, dass unser Herz zu rasen anfängt und uns der Angstschweiß auf die Stirn tritt» (Hüther, 1999, S. 44). Der Vergleich mit dem aus dem Verkehr bekannten Leitsystem nutzt Hüther, um aufzuzeigen, dass das innere System selbständig nach dem bestmöglichen Weg aus der Stresssituation sucht und in einem effizienten Zusammenspiel nach Verschaltungen Ausschau hält, die ein erfolgsversprechendes Verhalten ermöglichen (S. 44). Wird eine solche Strategie gefunden, beruhigt sich das noradrenerge System und die Strategie wird bereits für eine kommende vergleichbare Situation optimiert. (S. 45). Wenn ein Ziel erreicht ist und sich «so richtig gut anfühlt» (Hüther & Lang, 2017, S. 84) werden im Körper «opiatähnliche Substanzen (endogene Opioidpeptide) (S. 84), bspw. «Endorphine» (S. 84) ausgeschüttet, und die

Dopaminproduktion (die uns vorher zu Handlungen motiviert hat) wird wieder zurückgefahren (S.84). Wenn diese Erfahrung, etwas aus eigener Kraft geschafft zu haben, sich wiederholt, wird das entsprechende Gefühl verinnerlicht (Hüther, 1999, S. 51).

Für den Einstieg in die Konfliktklärung sind die Erkenntnisse essenziell, dass überwundener kontrollierbarer Stress zu positiven Effekten führt, sowohl im Gehirn als auch im Körper. Die durch erweiterte Coping Strategien erlebte Selbstwirksamkeit wird gestärkt.

### **Angst- Unkontrollierbare Stressreaktion**

Wenn eine Stresssituation von der Herausforderung in die Überforderung kippt, zieht dies gemäss Schein weitere Reaktionen nach sich (zitiert nach Ballreich & Hüther, 2009b, S. 8). Das Erleben wird geprägt von Ohnmacht und «Verlust der Selbststeuerung» (Ballreich & Hüther, 2009b, S. 8). Hüther beschreibt anschaulich, dass das Frontalhirn (Haltungen, Bewertungen, Erwartungen) im Überforderungsbereich wegen Übererregung nicht mehr genutzt werden kann (Ballreich & Hüther, 2009a, 1 Std. 57 Min.). Er vergleicht es mit einem Bombeneinschlag, in dem die Struktur weg ist. Im Zustand der Angst ist kein «handlungsleitendes, das Denken bestimmendes Muster» (Ballreich & Hüther, 2009a, 1 Std. 58 Min.) mehr abrufbar. Was vorerst noch funktioniert und das Verhalten steuert, sind die älteren, stabileren Bereiche des Hirns, die «weniger störanfällig» (1 Std. 58 Min.) sind, sogenannte «frühkindliche Bewältigungsstrategien» (1 Std. 59 Min.). Das abgeleitete Verhalten wird von Betroffenen erst wahrgenommen und reflektiert, wenn das Frontalhirn wieder funktioniert (2 Std. 00 Min.). Kritisch zu bewerten, ist deshalb die Äusserung von Ballreich und Glasl, die postulieren: «Dadurch wird nicht nur verständlich, warum wir manchmal 'ausrasten', und emotional werden, sondern auch, welche Kräfte in uns Menschen wirken, wenn es uns nicht durch emotionale Intelligenz gelingt, zur Besonnenheit zurückzufinden». (2007, S. 36). Diese Aussage impliziert, dass die emotionale Intelligenz in solchen Situationen das Tor zur Vernunft sei. Die Autorin sieht das aufgrund der erläuterten Erkenntnisse als nicht mehr zeitgemässe Interpretation. Nicht einmal die im Körper in Gang gesetzten Stressreaktionen können noch gesteuert werden (Hüther, 1999, S. 23). Alle Körpersysteme sind belastet, was sowohl energieraubend als auf die Dauer auch krankmachend ist (S. 25). Hinzu kommt, dass die Ausweglosigkeit gegenüber der bedrohlichen Situation die negativen Gefühle verstärkt. (S. 27). «Dann schlägt die Angst um in Wut und Verzweiflung, die anfängliche Ratlosigkeit wächst zu anhaltender Ohnmacht, die leichte Verunsicherung wird zu quälendem Zweifel. Unser Selbstvertrauen schwindet, uns verlässt der Mut, wir fühlen uns elend und verzweifelt, unzufrieden und unglücklich» (S. 27). Unkontrollierbaren

Stresssituationen können auch durch die Erschütterung innerer «Weltbilder» oder destabilisierende Erinnerungen aktiviert werden. (S. 28-29).

Für den Einstieg in die Konfliktklärung ist bedeutsam, dass vor diesem Hintergrund, jeglicher Appell an die Vernunft sinn- und zwecklos ist. In Anbetracht des «Lärms im Gehirn», der Angst, dass die negativen Gefühle noch stärker werden, sieht die Autorin die Eingangstüre zu den Konfliktparteien als schmaler Grat zwischen unerwartetem und gleichzeitig Sicherheit und Ruhe stiftendem Vorgehen. Ansatzpunkte könnten Mitgefühl im Rahmen der therapeutischen Allianz (vgl. Ziffer 4.9.1) sein, Musterunterbrechung durch Aufmerksamkeitsfokus auf Ressourcen, Orientierung, etc., siehe Ziffer 5.

Ein Experiment an Affen hat gezeigt, dass der Stresslevel bei einer akuten Bedrohung sofort diminuiert werden kann, wenn ein Affe nicht allein gelassen wird, sondern ein zweiter Affe bei ihm ist. (S. 36). Bei Menschen kann der analoge Effekt ohne physische Präsenz einer vertrauten zugewandten Person erwirkt werden. Es genügt, an diese Person zu denken und zu wissen, dass jemand, «der uns nahe ist, existiert, an uns denkt und alles, was in seiner Macht steht, auch tun wird, um uns zu helfen.» (S. 37). Das zeigt eindrücklich, wie wichtig die Aktivierung von Verbundenheit im Zusammenhang mit Stresserleben und -empfinden ist. Siehe auch Ziffer 5.

#### 4.7 Gehirn & Motivation

Das «Belohnungs- und Motivationssystem» (Hütter & Lang, 2017, S. 49) will durch Belohnung dazu anregen, «lebensdienliche Verhaltensweisen» (S. 49) zu wiederholen und zu verinnerlichen. (S. 49). Manchmal ist dieser Automatismus problematisch, da bewährte Strategien nicht zwingend lebenslang sinnvoll sind. Oder, wie Hütter und Lang es ausdrücken, «Wollen und Mögen liegen im Gehirn also getrennt voneinander vor und müssen nicht immer zusammenfallen (. . .). Dopamin und unbändige Motivation alleine ist nicht der Stoff, aus dem das Lebensglück gemacht ist.» (S. 47-48).

#### **Annäherungsziele und Vermeidungsziele**

Grawe unterscheidet Annäherungsziele, bei denen es darum geht, die «Diskrepanz zu einem positiv bewerteten Ziel zu verringern» (2004, S. 278). Dieser Fortschritt in Richtung Ziel ist gut messbar und mit positiven Emotionen konnotiert, vorallem wenn Annäherungen die Erwartung übertreffen (S. 278). Sie können intrinsisch – also von innen heraus – verfolgt werden und binden den Aufmerksamkeitsfokus auf «erfolgs- und verbesserungsrelevante Informationen» (S. 278).

Vermeidungsziele beanspruchen permanent einen Teil der Aufmerksamkeit, um zu kontrollieren, ob die Vermeidung funktioniert (S. 278). Diese Ziele implizieren negative Emotionen, da etwas fallieren könnte. Die einzig positive Emotion, ist die vorübergehende Erleichterung, dass bis dato noch nichts schief gelaufen ist (S. 279). Somit wird deutlich, dass eine «effiziente Zielverfolgung» mit Vermeidungszielen kaum herbeizuführen ist und gleichzeitig das Erreichen von Annäherungszielen hemmt (S. 279). Ausserdem korrelieren Vermeidungsziele mit zahlreichen anderen «ungünstigen Auswirkungen, wie bspw. körperlichen Beschwerden und depressiven Tendenzen (S. 283). Storch unterstreicht, dass Annäherungsziele so ausgestaltet sein sollen, dass sie eine möglichst hohe «Selbstkongruenz» (zitiert nach Knopf & Walther, 2010, S. 29) enthalten, also «intrinsisch motiviert» (S. 29) sind.

### **Basalganglien**

Die Basalganglien haben «sowohl motorische als auch motivationale Funktionen und zeigen damit einmal mehr, wie eng Bewegung und Motivation funktionell miteinander verknüpft sind» (Hütter & Lang, 2017, S. 45). Sie geben uns die Möglichkeit der positiv konnotierten Verbindung (auf andere zuzugehen) ebenso wie die Grundlage für gewohnheitsmässiges Bewegen und Verhalten, z.B. Flöte spielen oder Grussritual, etc. (S. 45-46). Sie sind auch der «Verkehrsknotenpunkt der vom Hirnstamm aufsteigenden Dopaminbahnen» (S. 47). Die Basalganglien sind ein wichtiger Teil unseres «positiven emotionalen Gedächtnisses» (S. 45).

### **Nucleus accumbens**

Die Basalganglien beherbergen demzufolge «Gewohnheiten des Fühlens, Denkens und Handelns» (Roth, 2016, S. 457) sowie den «Nucleus accumbens» (Hütter & Lang, 2017, S. 47), auch als «'Lustkern'» (S. 47) bekannt, weil Dopamin dort seine Wirkung entfaltet, «indem es die Belohnungserwartung heraufsetzt (. . .) also die Vorfreude auf künftige Bedürfniserfüllung und setzt so Annäherungsmotivation frei» (S. 47). Er ist «einer der wichtigsten Bestandteile des Motivations- und Belohnungszentrums» (S. 47). Spitzer und Bertram bezeichnen den Nucleus accumbens als «Sensor für positive Schlüsselreize» (2007, S. 11). Ereignet sich der Schlüsselreiz – gemäss Spitzer und Bertram könnte das beispielsweise Schokolade, persönlichen Erfolgserlebnisse oder der Anblick einer gutaussehenden Person (S. 11) sein –, setzt der Nucleus accumbens «hirneigene Endorphine ins Frontalhirn» (S. 11) frei, was ein Glücksgefühl hervorruft (S. 11).

Für den Einstieg in die Konfliktklärung ergeben sich folgende Punkte zur Reflexion: Gemäss den Ausführungen müsste am Anfang der Konfliktklärung ein gemeinsames Annäherungsziel definiert werden, das erreicht und übertroffen werden kann. Dies könnte in Anlehnung an die Ausführungen von Hüther (Ballreich & Hüther, 2009a) ideal mit den Spielregeln verbunden werden. Beispielsweise das Annäherungsziel, einander zuzuhören, würde implizieren, dass die Aufmerksamkeit auf das Einhalten der Spielregeln gelegt wird und gleichzeitig gegenseitiges Zuhören wieder ermöglichen. Damit würden eigene Erfolgserlebnisse den Nucleus accumbens stimulieren, das Erreichen oder Übertreffen (nicht nur gehört werden, sondern zusätzlich verstanden oder respektiert werden), dürfte die Freisetzung von Dopamin befeuern. Alle diese Massnahmen könnten zudem im Raum erlebt werden, so dass noch mehr Sinneskanäle berührt würden. Durch die Verbindung von Motivation und Bewegung würden zudem die Basalganglien aktiviert. Dies mag den Anschein nach einem Aufgebot zahlreicher gehirngerechter Methoden wecken. Jedoch steht das Vorgehen keineswegs im Widerspruch zu Pateras Plädoyer nach Verlangsamung sowie methodischer Zurückhaltung im Hinblick auf das beanspruchte Gehirn (2009, S. 7). Denn diese Massnahmen geben persönlichem Erleben Raum und können in ruhiger Abfolge integrativ umgesetzt werden (vgl. Ziffer 5 und 10).

#### 4.8 Gehirn & Neurotransmitter

Roth und Strüber unterscheiden die «klassischen Neurotransmitter» (2018, S. 112) wie «Glutamat, GABA und Glycin» (S. 112), die «innerhalb von Millisekunden Signale an der Synapse übertragen» (S. 112), und jene, die zusätzlich noch «*Neuromodulatoren*» (S. 112) sind, da sie die Wirkung anderer Transmitter innert Sekunden verändern können (S. 112). Zu diesen Neuromodulatoren gehören «Dopamin, Serotonin, Noradrenalin und Acetylcholin» (S. 112).

Neurotransmitter übernehmen «am synaptischen Spalt (. . .) die Impulsweiterleitung. Sie gelangen über den synaptischen Spalt zur nachgeschalteten Zelle und binden dort an Rezeptoren» (Braus, 2014, S. 62). LeDoux ist der Überzeugung, dass die «Vorgänge an den Synapsen» (2006, S. 50) dafür verantwortlich sind, «wie im Gehirn die Persönlichkeit entsteht» (S. 50). Durch die Synapsen können sich die «verschiedenen Hirnsysteme, die an verschiedenen inneren Zuständen und Erfahrungen beteiligt sind» (S. 50), in zeitlich sinnvollem Zusammenspiel verständigen. (S. 50).

Für den Einstieg in die Konfliktklärung ist es essenziell zu differenzieren, welche relevanten Neurotransmitter (Botenstoffe) im Gehirn welche Wirkung entfalten, und ob sie zielgerichtet stimuliert werden können. Dopamin, z.B., ist eine wesentliche Grundlage

für das «Zustandekommen von Annäherungsverhalten und motiviertem Handeln.» (Hütter & Lang, 2017, S. 84).

### **Noradrenalin**

Noradrenalin ist antriebssteigernd und versetzt «weite Teile des Gehirns in einen Zustand fokussierter, also zielgerichteter Aufmerksamkeit und unterdrückt dabei die Reize, die von dem Zielfokus ablenken könnten.» (Hütter & Lang, 2017, S. 85). Durch den starken Fokus kann Wesentliches verloren gehen. Zudem kann die Spannung, die Noradrenalin erzeugt, gemeinsam mit Adrenalin auch ein Erleben von Stress begünstigen (S. 85). Zusätzlich fördert Noradrenalin «die Speicherung von *Erinnerungen* an bedrohliche Situationen und ist hierüber auch an der Vorbereitung auf zukünftige Gefahren beteiligt» (Roth & Stüber, 2018, S. 132). Noradrenalin wird dem «System des Realitätssinns und der Risikobewertung» (S. 174) zugeordnet.

### **Acetylcholin**

Acetylcholin wirkt im Gehirn insbesondere als Neuromodulator und «beeinflusst (. . .) die Freisetzung anderer Neurotransmitter» (Roth & Stüber, 2018, S. 132). Das Acetylcholin System wird bei spezifischen Reizen aktiv und kann selektiv aufmerksam wirken (Roth & Stüber, 2018, S. 132). Acetylcholin wird dem «System des Realitätssinns und der Risikobewertung» (S. 174) zugeordnet.

### **Serotonin**

Serotonin ist ein Neuromodulator (siehe Ziffer 4.8) und kann gemäss Roth und Stüber ebenso einen hemmenden oder erregenden Effekt haben (2018, S. 123). Sie beschreiben «serotonerge Nervenzellen» (S. 123) im Normalzustand als «langsam und gleichmässig aktiv» (S. 123). Insbesondere in unkontrollierbarem Stresserleben wird Serotonin vermehrt ausgeschüttet, da die entsprechenden Nervenzellen ihre Aktivität intensivieren (S. 123). Serotonin hat Einfluss auf zahlreiche der psychischen Verfassung zugrunde liegenden Faktoren sowie auf «emotionale Zustände wie *Furcht* und *Angst*» (S. 124). Holmes sagt: «Je nach Rezeptor wird Angst verstärkt oder vermindert» (zitiert nach Roth & Stüber, 2018, S. 124.) Prinzipiell ist das Serotoninsystem ein «*aversives* System, das die Abwendung von negativen Reizen und damit ein *passives Verhalten* fördert.» (Roth & Stüber, 2018, S. 125). Serotonin wird einerseits dem «internen Beruhigungssystem» (Roth & Ryba, 2016, S. 138) zugeordnet als auch dem «Impulskontrollsystem» (S. 140).

### **Cortisol**

Cortisol ist ein Hormon der Nebennierenrinde und sorgt gemeinsam mit Noradrenalin für die «Aktivierung und Bereitstellung von Energie» (Hütter & Lang, 2017, S. 36). Roth und Stüber weisen darauf hin, dass sowohl Neuromodulatoren als auch Stresshormone im Ruhe- bzw. Normalzustand «gleichmässig in geringen Mengen freigesetzt» (2018, S. 113) werden. «Man spricht in diesem Fall von einer *basalen* oder *tonischen* Aktivität» (S. 113). Wenn hingegen Gefahr droht, initiieren Nervenzellen im Hypothalamus das Einschalten des «CRH-Gen (Corticotropin-Releasing-Hormon)» (Bauer, 2018, S. 25). Dadurch folgt eine «Kettenreaktion» (S. 25). Das CRH wird in die Hypophyse transferiert. «Dort wird durch CRH ein zweites Gen mit dem Namen POMC-Gen angedreht (POMC steht für Proopiomelanocortin). Ein Produkt des POMC-Gens ist das Hormon ACTH (Adrenocorticotropes Hormon), das in den Blutkreislauf freigesetzt wird, sich im Körper verteilt und in der Nebenniere die Bildung von Cortisol veranlasst.» (S. 25). Nun wird die Konzentration von Cortisol in die Höhe getrieben und körperliche Begleiterscheinungen (hoher Blutdruck, Appetitlosigkeit, etc.) treten auf (S. 26). Cortisol wird dem «Stressverarbeitungssystem» (Roth & Stüber, 2018, S. 165) zugeordnet.

### **Oxytocin**

Singer erläutert, dass Oxytocin, das aus der «Freisetzung eines Hormons und Neuropeptids» (Singer & Ricard, 2015, S. 54) entsteht, die Aktivität der Amygdala, die unter Stress entsteht, «herunterregeln» (S. 55) kann. Gleichzeitig ist Oxytocin ein «wichtiger Neurotransmitter für die Vermittlung von sozialen Bindungen und Anhänglichkeit» (S. 55).

Meyer-Lindenberg et al. ist es gelungen, die Wirkung von Oxytocin stringent zusammenzufassen. Sie stellen fest, «dass Oxytocin das Erkennen emotionaler und sozialer Signale verbessert und die Bereitschaft fördert, Risiken bezüglich kooperativen, vertrauensvollen Verhaltens einzugehen. Hierdurch wird die Motivation erhöht, sich an sozialen Interaktionen zu beteiligen.» (zitiert nach Roth & Stüber, 2018, S. 144). Oxytocin wird dem «Bindungs- und Empathiesystem» (Roth & Ryba, 2016, S. 140) zugeordnet.

Mascaro, Pace und Raison präzisieren, dass die Gewissheit über den Einfluss von Oxytocin erst mit der Entdeckung, dass sich «das Hormon über Nasenspray direkt an das Gehirn verabreichen lässt.» (Singer & Bolz, 2013, S. 245) entstanden ist. Der Diskurs um Forschung, Relevanz, Wirkung und Einsatz von Oxytocin wird in der Studie von Steinbach & Maasen (2018) kritisch und evident debattiert.

### **Dopamin**

Nach Hütter und Lang bewirkt Dopamin im Gehirn die Motivation ein Ziel zu erreichen. (2017, S. 84). Ist das Ziel erreicht und wird als stimmig bewertet, wird die Dopaminproduktion zur Erholung zurückgefahren und «körpereigene opiatähnliche Substanzen» (S. 84) bzw. «Endorphine» (S. 84) produziert, die Glücksgefühle auslösen.

Waelti et al. haben den Zusammenhang von «Überraschung, Belohnung, Dopaminstimulation und Lernen» (zitiert nach Braus, 2014, S. 65) untersucht und festgestellt, dass das Gehirn dem bewussten Verstand leicht vorausseilt. Trifft das ein, was das Gehirn schon antizipiert hat (positiv oder negativ) entsteht keine Dopamin relevante Reaktion, da das Gehirn nichts Neues lernen kann (S. 65). Wird das Gehirn jedoch überrascht (positiv oder negativ), werden «dopaminerge Neuronen (. . .) aktiv, die Signale zum Belohnungs- oder Angstsystem senden – Lernen und Verändern wird möglich» (S. 65). Dopamin ist ein «*appetitives* System (. . .), das eine Hinwendung zu positiven Reizen oder Ereignissen fördert.» (Roth & Stüber, 2018, S. 125). Dopamin wird dem «*Belohnungserwartungssystem*» (S. 169) zugeordnet.

### **Endogene Opioide**

«Opioide sind Neuropeptide mit einer opiat-ähnlichen Wirkung. Das endogene, d.h. körpereigene *Opioidsystem* besteht aus den Opioid-Peptiden und ihren Bindungsstellen» (Roth & Stüber, 2018, S. 135). Interessanterweise reduzieren endogene Opioide die Schmerzen, und zwar sowohl physische wie auch seelische (S. 135), was in Analogie zum Schmerzzentrum in Ziffer 2.2.3 steht. Die Opioide können direkt über das Rückenmark wirken oder indirekt, indem die «*Schmerzwahrnehmung* und die begleitenden Gefühle» (S. 135) unterdrückt werden (S. 135). Aus den genannten Erläuterungen geht hervor, dass endogene Opioide einerseits mit dem Belohnungssystem zu tun haben, insbesondere mit dem «liking» (S. 136), vergleiche Ziffer 4.7. Allerdings differenzieren Roth und Stüber, dass viele Faktoren erfüllt sein müssen, damit die richtigen Rezeptoren anspringen. Gleichzeitig sind endogene Opioide auch in der Lage «*stressreiche Reize zu dämpfen*» (S. 136). Jaak Panksepp und seine Mitarbeitenden haben erforscht, dass «Opioide eine wesentliche Grundlage für den Aufbau und Erhalt sozialer Bindungen bilden» (zitiert nach Roth & Stüber, 2018, S. 137). Endogene Opioide werden dem «*Belohnungssystem*» (S. 168) zugeordnet.

### **Botenstoffe als Orientierung – ein Fazit**

Botenstoffe wirken blitzschnell. Sie begünstigen oder hemmen, verstärken oder

blockieren. Schon aus dieser Perspektive ist es relevant, die Zusammenhänge in der Kommunikation der Zellen zu verstehen, um als vermittelnde Fachperson die Sicherheit zu haben, dass die Wahl und Gestaltung gehirngerechter Methoden durch das Aktivieren oder Hemmen von Botenstoffen sinnvoll unterstützt werden. Gleichzeitig beurteilt die Autorin die Interaktion der Botenstoffe - im Hinblick auf Zusammenspiel, Voraussetzungen und Nachhaltigkeit – als ausgesprochen nuanciert, komplex und volatil. Deshalb empfiehlt sie, den gehirngerechten Einstieg nicht primär auf die Interaktion der Botenstoffe auszurichten, sondern diese integrativ – als Bestandteil der ganzen Betrachtung von Interaktion zwischen Gehirn und Körper – zu verstehen. Hirne können nicht trainiert werden, sondern nur begeistert. Dann erst werden die neuroplastischen Botenstoffe richtig freigesetzt und stabilisiert.» (Hüther, 2008, 20 Min.). Die Prämisse für den Einstieg in die Konfliktklärung wäre, dass neue Netzwerke so lange angestossen und gefestigt werden, bis sie für die Klärungsarbeit öffnend wirken. Danach können inhaltliche Klärungen angegangen, Kränkungen aufgearbeitet, Bedürfnisse gefunden und neue Lösungen angestrebt werden.

#### 4.9 Allgemeingültige Wirkfaktoren

Die vorliegende Arbeit hat aufgrund fehlender Forschungsergebnisse zum Korrelat Neurobiologie und Einstieg in die Klärungsarbeit von Erkenntnissen aus anderen Fachdisziplinen profitiert, die ihre Konzepte bereits gehirngerecht ausgerichtet haben oder sich in der Transformation zu gehirngerechten Formaten befinden. In allen Konzepten taucht immer wieder die Frage auf, ob es allgemeingültige Faktoren gibt, die sowohl gehirngerecht als auch zielführend sind. Diese Fragestellung interessiert auch für einen gehirngerechten Einstieg in die Konfliktklärung.

##### **Konsistenzregulation**

Grawe hat die neurobiologischen Erkenntnisse mit der Psychotherapie verschmolzen und ein bedürfnisorientiertes integratives Modell der «Konsistenzregulation als Grundprinzip» (2004, S.186 ff) entwickelt. Er trägt damit der «Vereinbarkeit der gleichzeitig ablaufenden neuronalen/psychischen Prozesse» (S. 186) Rechnung. Die Grundbedürfnisse hat er inspiriert durch Seymour Epstein in «Orientierung, Kontrolle und Kohärenz» (S. 186), «Lust» (S. 186), «Bindung» (S. 186), sowie «Selbstwerterhöhung» (S. 186) zusammengefasst. «Das Bindeglied zwischen ihnen [Konsistenzregulation und Bedürfnisbefriedigung] ist das Konstrukt der 'Kongruenz', die Übereinstimmung zwischen aktuellen motivationalen Zielen und realen Wahrnehmungen» (S. 187). In Bezug auf den

gehirngerechten Einstieg in die Klärungsarbeit ist relevant, dass das Gehirn parallel und unbewusst seine Annäherungs- und Vermeidungsziele möglichst so ausrichtet, dass die Bedürfnisse erfüllt und die Inkonsistenz minimiert werden kann. Deshalb ist gehirngerechtes Arbeiten in Anlehnung an die Konsistenzregulation auch keine «singuläre Technik», sondern ein übergreifendes Verständnis komplexer Zusammenhänge.

### **Anerkennung oder Wirkung**

Roth untersucht die Wirksamkeit von Interventionen im Coaching und in der Psychotherapie. Seiner Meinung nach gibt es zwar grosse «Überlappungsbereiche» (2018, S. 109). Er empfiehlt – insbesondere für das Coaching - die Orientierung an sogenannten «Richtlinienverfahren» (S. 109), also «Verhaltenstherapie, kognitive Therapie, Psychoanalyse» (S. 112), obwohl er gleichzeitig attestiert, dass diese «in ihren Wirkmodellen deutliche Defizite» (S. 109) hätten, also auch Interventionen inkludieren, die wenig Resonanz zeigen (S. 109). Ausserdem gilt es zu beachten, dass nur diejenigen Konzepte als Richtlinienverfahren anerkannt werden, die gewisse Punkte erfüllen und nicht zwangsläufig jene, die wirksam sind.

#### **4.9.1 Therapeutische Allianz**

Als übergreifend wichtigsten Wirkfaktor – mindestens im Vergleich von Coaching, Psychotherapie und Neurowissenschaften – destilliert Roth einzig das sogenannte «Arbeitsbündnis» (2018, S. 109) bzw. die «therapeutische Allianz» (S. 109) heraus. Hier subsumiert Roth drei Aspekte des Vertrauens: Das Vertrauen in die Fachperson, das Vertrauen der Fachperson in ihre Wirksamkeit (dass sie unterstützen kann), sowie das Vertrauen von beiden Seiten in die (mitunter auch aussergewöhnliche) Intervention (S. 118).

Obwohl die Gegebenheiten in der Mediation durch die Anwesenheit einer zweiten Konfliktpartei different zum Coaching und der Psychotherapie sind, sind die drei Aspekte des Vertrauens für den Einstieg in die Klärungsarbeit bedeutsam.

### **Das Vertrauen in die Fachperson**

Die Erkenntnis, dass das «Vertrauensverhältnis zwischen Patient und Therapeut, das über die Ausschüttung des 'Bindungshormons' Oxytozin die Stresshormone senkt sowie die Produktion von Serotonin und hirneigenen Opioiden erhöht.» (Roth, 2016, S. 457), ist für den Einstieg in die Konfliktklärung massgeblich. Die vermittelnde Fachperson

muss wie erwähnt berücksichtigen, dass das Vertrauen in sie nicht singulär betrachtet werden kann. Vielmehr repräsentieren die Konfliktparteien am Anfang der Konfliktklärung gegenseitig einen Stressor. Damit kann die Bindung zur vermittelnden Fachperson zu einer gewissen Beruhigung und damit Oxytocin fördernd sein. Als isolierte Massnahme dürfte sie jedoch insuffizient wirken.

### **Das Vertrauen der Fachperson in ihre Wirksamkeit**

Um Vertrauen in die eigene Wirksamkeit vorauszusetzen, benötigt die vermittelnde Fachperson eine reflektierte Haltung ihrer Allparteilichkeit gegenüber (Oboth & Seils, 2011, S. 19). Das Vertrauen in ihre Wirksamkeit generiert sie sowohl aus ihrer Erfahrung und ihrer Methodenkompetenz als auch aus ihrer Intuition, den Prozess den Konfliktparteien und ihrem Konflikt entsprechend sinnvoll zu gestalten und zu strukturieren (S. 19). Das Vertrauen in ihre Wirksamkeit hängt auch davon ab, ob Konfliktparteien den Konflikt klären und gemeinsam nach einer «einvernehmlichen Problemlösung» (Besemer, 2013, S. 17) suchen wollen.

### **Das Vertrauen von beiden Seiten in die Intervention**

Bertram weist darauf hin, dass blindes Vertrauen in Methoden neue Probleme generieren kann: «Wunderglaube kann abhängig machen (. . .) und ist insofern höchst gefährlich. Aber ohne eine Prise Heilserwartung mit dem Glauben an Kräfte, die ausserhalb der Reichweite unseres eigenen aktiven, selbst-bewussten [*sic*] Agierens liegen, funktioniert wiederum kaum eine Therapie so recht. (. . .) Es ist aber schädlich, wenn dabei verhindert wird, dass er [der Patient] sein Schicksal letztlich in die eigenen Hände nimmt. (2013, S. 55).

Ergo scheint essenziell zu sein, dass die Konfliktparteien in der vermittelnden Fachperson eine sichere, methodenkompetente, mitfühlende, allparteiliche sowie zuversichtliche Persönlichkeit vor sich haben. Ihre Aufgabe ist es, sowohl in ihrer Rolle als auch in ihrer Wahl und Umsetzung ganzheitlicher Methoden der Konfusion im Gehirn der Konfliktparteien Rechnung zu tragen und diese so lange zu adressieren, bis sie sich beruhigt hat. Erst danach kann die auch neurobiologisch ressourcenvolle Klärungsarbeit initiiert werden.

#### **4.9.2 Exkurs Empathie und Mitgefühl**

Singer und Bolz (2013) sowie Singer und Ricard (2015) beschreiben spannende wissenschaftliche Erkenntnisse, gepaart mit neurobiologischen und buddhistischen

Einschätzungen über die Differenzierung von Mitgefühl und Empathie.

Singer präzisiert es so: «Ohne es selbst wahrzunehmen, spiegeln wir im Gehirn den jeweiligen emotionalen Zustand der anderen wider.» (Singer & Ricard, 2015, S. 42). Klimecki, Ricard und Singer konkludieren, dass Empathie und Mitgefühl zwei «unterschiedliche innere Zustände» (Singer & Bolz, 2013, S. 295) sind, die sich analog auch divers auf die innere Gefühlswelt auswirken, ergo in der Begrifflichkeit abgegrenzt werden müssen (S. 295). Empathie, besonders Schmerzempathie, ist eher mit einem «negativen Affekt» (S. 295) konnotiert, was langfristig, bei effektivem Mitleiden zu Burnout führen kann (S. 295). Davidson beschreibt diese Art Empathie als «Empathie mit negativer Wertigkeit (Valenz)» (Singer & Ricard, 2015, S. 59). Klimecki, Ricard und Singer differenzieren, dass Mitgefühl neuronal eher mit einem «positiven Affekt» konnotiert wird, was «prosoziales Verhalten und neuronale Aktivität, die mit Zugehörigkeit, Liebe und positiven Emotionen verbunden ist» (Singer & Bolz, 2013, S. 295), fördert. Auf der Ebene der Hormone spielt sich gemäss Bornemann und Singer ebenfalls einiges ab: «neben den Opioiden, die Empfindungen von Wärme und Ruhe hervorrufen, nutzt das System auch den Neurotransmitter Dopamin (. . .), ein Kennzeichen für zielgerichtete Motivation und zielgerichtetes Verhalten (Singer & Bolz, 2013, S. 192). Gilbert beschreibt Mitgefühl als Einfühlen in das Leid (bei sich und anderen) sowie die Suche nach Linderung bzw. Verhinderung (S. 131). Singer beschreibt Mitgefühl als «Gefühl für jemanden, verbunden mit der Motivation, das Leid der betreffenden Person zu lindern» (Singer & Ricard, 2015, S. 39). Klimecki, Ricard und Singer bestätigen zudem, dass Mitgefühl als Strategie trainiert werden kann, was zu einer Stärkung der eigenen Resilienz führt (Singer & Bolz, 2013, S. 295) Grant beschreibt die Grundlage von Mitgefühl aus buddhistischer Sicht als «Verbundenheit aller mit allen, die Impermanenz und die universelle Natur des Leids fließen ein, wenn es darum geht, unser Mitgefühl zu kultivieren.» (S. 273). Gilbert differenziert drei Perspektiven des Mitgefühls. «Mitgefühl, das wir für andere empfinden (. . .), Mitgefühl anderer, dem wir uns öffnen, und das *Selbstmitgefühl*» (S. 69.) Ausserdem weist er darauf hin, dass Menschen Anteilnahme auch als beängstigend erleben können (S. 68), so dass Mitgefühl «zugleich ein Wunsch nach und ein Betrauern von Verbundenheit» (S. 76) aktivieren kann.

Die Ausführungen in beiden Werken (Singer & Bolz, Singer & Ricard) bestätigen, dass Mitfühlen die therapeutische Allianz verstärkt, ohne die vermittelnde Fachperson zu schwächen (im Gegensatz zu Mitleiden). Die zugewandte, mitfühlende Haltung kann – unterstützt durch die gegenseitig freigesetzten Botenstoffe (endogene Opiode, Dopamin) – innere Berührungen ermöglichen und so einen gehringerechten Einstieg in die Klärungsarbeit erheblich begünstigen.

#### 4.10 Ganzheitlich oder gar nicht

Roth und Stübers Konklusion in Bezug auf allgemeine Wirkfaktoren für die Psychotherapie lauten «dass sich ein therapeutischer Erfolg aus der Kombination unspezifischer Faktoren, vorallem der therapeutischen Allianz und spezifischer Faktoren ergibt, die ihre Wirkung allerdings in höchst individualisierter Weise entfalten.» (2018, S.437). Roth und Ryba (2016, S. 224) konkludieren:

Die wichtigste Botschaft dieses Kapitels lautet, dass es entgegen der traditionellen Sicht nicht wesentlich Rationalität und Verstand sind, die letztendlich unser Verhalten bestimmen, sondern dies das limbische System als umfassendes Erfahrungsgedächtnis macht, das sich in der ständigen unbewussten bzw. bewussten Bewertung dessen, was wir erleben und was wir tun, ein Leben lang anreichert.

Bei allen Interventionen gelte es, Ressourcen zu erkennen, das Ausmass der Belastung zu erahnen und vorallem auf mehreren Ebenen gleichzeitig zu arbeiten: «auf der Ebene des subjektiven Erlebens und Erinnerns, auf der Ebene des Verhaltens und auf der Ebene der Körperbefindlichkeit» (Roth, 2018, S. 109), zur effektiven «Reorganisation dysfunktionaler Netzwerke» (S. 119). Dem ganzheitlichen Aspekt stimmt auch Patera zu, der «dem Dogma der ‘reinen Vernunft’» (2009, S. 7), vehement widerspricht. «Statt der inhaltlichen und methodischen Fokussierung auf Sachfragen gilt es die Emotionen aus der Tabuisierung, insbesondere in der Wirtschaftsmediation, zu holen.» (2009, S. 7).

#### 4.11 «sinnvoller» Zwischenstopp

Bereits vor 13 Jahren hat sich Patera (2009, S. 7) ansatzweise damit befasst, was neurobiologische Erkenntnisse für die Mediation bedeuten. Spannend für den Einstieg in die Klärungsarbeit konkludiert er zum Gehirn der Konfliktparteien:

Ihre Gehirne sind heissgelaufen, ihre Aufmerksamkeit ‘im Keller’, es regiert der Hirnstamm. Kognitive Angebote des Mediators, die im Präfrontalen Cortex verarbeitet werden müssten, können daher nicht aufgegriffen werden. Auch mit mehr vom selben, mehr Apellen, kommt es daher nicht zu einer Beruhigung.

Die Beschreibung zeigt in wenigen Sätzen, was Grawe bereits in den ersten Jahren des 21. Jahrhunderts umgetrieben hat. «Es geht mir um die Frage, zu welcher Art von Psychotherapie man gelangt, wenn man ihre Problemstellungen aus einer

neurowissenschaftlichen Perspektive betrachtet. (. . .) Was geblieben ist und sich sicher eher noch verstärkt hat, ist meine Überzeugung, dass die Konzepte der herkömmlichen Therapieschulen heute keine angemessene Grundlage mehr für die Psychotherapie darstellen (2004, S. 443).

Die Erkenntnisse entlang Ziffer 4 zeigen deutlich, dass es für das Gehirn der Konfliktparteien nicht möglich ist, am Anfang der Konfliktklärung, bereit dafür zu sein. Analog den Ausführungen kann rekonstruiert und gewürdigt werden, was das Gehirn am Anfang der Konfliktklärung alles bewerkstelligen muss, um den konfliktbedingten Stress einigermaßen in Schach zu halten.

Es liegt daher an den vermittelnden Fachpersonen, den Konfliktparteien ganzheitlich zu begegnen, und ihren Gehirnen Möglichkeiten anzubieten, damit sie sich der Klärungsarbeit tatsächlich öffnen- und auf ihre Ressourcen zugreifen können.

Doubrawa fasst es aus gestalttherapeutischer Sicht zusammen: «Das Wichtigste bei 'ganzheitlichen Heilweisen' scheint mir zu sein, dass ich nicht zu Spezialisten gehe, die ohne mein Zutun 'feststellen', was mir fehlt. (. . .) Es besteht eben nicht das Gefälle zwischen Therapeut und Klient (. . .). Ganzheitlichkeit ist nach gestalttherapeutischer Auffassung nämlich nicht bloss 'Methode', sie ist eine Haltung (2011, S. 93-94).

## 5. Gehirngerechte Parameter

Um die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit zusammenzufassen, werden nachfolgend fünf gehirngerechte Parameter entwickelt, die – basierend auf wissenschaftlich hergeleiteten Daten – den Rahmen für einen gehirngerechten Einstieg bilden.

**Die fünf gehirngerechten Parameter bilden zusammen die Rahmenbedingungen für einen gehirngerechten Einstieg in die Klärungsarbeit.**

Basierend darauf können beliebig viele gehirngerechte Methoden abgeleitet werden.

Im Anhang werden einige gehirngerechte Methoden, sogenannte «gehirngerechte Eintrittskarten», als Anregung für den Praxistransfer präsentiert.

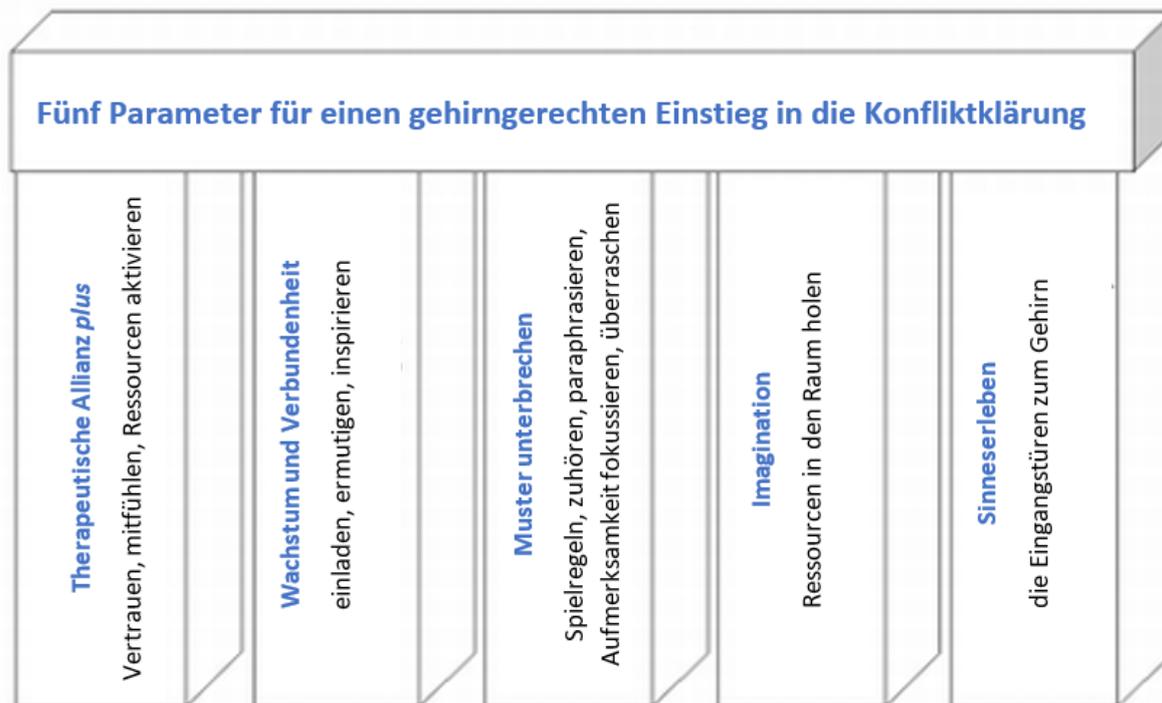


Abbildung 12. «Fünf Parameter für einen gehirngerechten Einstieg in die Konfliktklärung»

Bei der Betrachtung der Parameter wird zudem plausibilisiert, ob sie im wirtschaftlich geprägten Systemumfeld eingesetzt werden können, und wie sie in diesem Systemumfeld resonieren.

## 5.1 **Gehirngerechter Parameter 1: Therapeutische Allianz *plus*** *vertrauen, mitfühlen, Ressourcen aktivieren*

### **vertrauen**

Die vorliegende Arbeit hat deutlich gemacht, dass das *Vertrauen auf drei Ebenen* (siehe therapeutische Allianz, Ziffer 4.9.1), die Ausschüttung «neuroaktiver Substanzen wie endogener Opioider und Oxytocin» (Roth & Stüber 2018, S. 418) auslösen kann. Wenn folglich Oxytocin ausgeschüttet wird, «kann dies im Gehirn eine Reihe von Veränderungen in Gang setzen und hierüber die Funktionsweise der verschiedenen psychoneuronalen Grundsysteme beeinflussen» (S. 419). Roth und Stüber sehen den Faktor *therapeutische Allianz* als wichtigsten für die Eingangsphase (der Psychotherapie), insbesondere zur «Linderung des Leidens» (S. 424). Die dadurch ausgeschütteten Neurotransmitter wirken zwar nicht nachhaltig (S. 421), können jedoch im Kontext des Einstiegs in die Klärungsarbeit durchaus den gewünschten Effekt des «Türöffners» haben.

### **mitfühlen**

Im Parameter «Therapeutische Allianz *plus*» werden zusätzlich zu den drei Ebenen des Vertrauens noch zwei weitere Aspekte integriert, die die ganzheitliche Haltung untermauern: *Mitgefühl* (vgl. Ziffer 4.9.2) und *Ressourcenaktivierung*. Eine vermittelnde Fachperson, der es gelingt, ehrlich zugewandt und mitfühlend zu sein, kann die positiven neuronalen Aktivitäten zusätzlich unterstützen und fördern.

### **Ressourcen aktivieren**

Die Ressourcenaktivierung, die von Roth und Stüber als der «zentrale Punkt des Grawe'schen Theoriekonzepts» (2018, S. 425) beschrieben wird, begründet ihre Wirksamkeit damit, dass sie zahlreiche andere Erfahrungen und Gefühle (Selbstwertgefühl, Selbstwirksamkeit, Motive, Ziele, Sinnhaftigkeit, etc.) aktiviert und positiv konnotiert (S. 425). Schmidt beschreibt die Ressourcenaktivierung als eine Haltung in der Beratung. Jedes Phänomen, das durch Konfliktparteien oder die vermittelnde Fachperson eingebracht wird, soll als «Kompetenz für Bedürfnisse» (2019, S. 60) umrissen und gewürdigt werden. So entstehe ein «kompetenzfokussierendes, ziieldienlich wirksames Kooperationsystem» (S. 60). Daraus folgert Schmidt, dass bspw. ein wiederholter Einwand durch «'ja, aber ...'» (S. 60) im Auftrage von «Sicherheitsbedürfnissen» (S. 60) agiere. Eine nachhaltige Veränderung wird nur dann nachhaltig, wenn Konfliktparteien «ihre eigenen Kompetenzen aktivieren» (S. 93).

Da die fünf Parameter im Verbund wirken, sollte kein Parameter isoliert eingesetzt werden. Vielmehr repräsentieren sie zusammen eine gehirngerechte, ganzheitliche Haltung,

aus der das entsprechende Vorgehen deduziert wird. Deshalb ist dieser Parameter erst ein wichtiges, förderndes Element eines gehirngerechten Einstiegs. Die vermittelnde Fachperson muss jedoch bedenken, dass die Ressourcen am Anfang der Konfliktklärung hartnäckig aktiviert werden müssen, da gehirntechnisch die Ressourcen Netzwerke (vgl. Ziffer 4.6) unterbrochen sind. Auch muss sie ihre eigene Haltung dahingehend reflektieren, ob sie sowohl sich selbst- als auch den Konfliktparteien gegenüber ressourcenorientiert ist und die Kriterien der therapeutischen Allianz erfüllt und verinnerlicht hat.

Die Autorin hält den Parameter «Therapeutische Allianz *plus*» im Systemumfeld Wirtschaft für realistisch. Sie geht davon aus, dass das Konzept des Vertrauens auf mehreren Ebenen kombiniert mit einer ressourcenorientierten und gleichzeitig mitfühlenden Haltung die wichtigste Grundvoraussetzung ist, um darauf aufbauend die anderen Parameter einzusetzen. Eine erste Entspannung im Gehirn dürfte dadurch erfolgen, dass Bedürfnisse nach Sicherheit, Orientierung, Verbundenheit und Entfaltung angesprochen werden.

Gleichzeitig dürfte die Wirksamkeit im Vergleich zur Psychotherapie etwas eingeschränkt sein, da die emotionale Lage der Konfliktparteien hoch eskaliert ist, und die Konfliktparteien untereinander noch unverändert empfinden.

## 5.2 **Gehirngerechter Parameter 2: Wachstum und Verbundenheit**

*einladen, ermutigen, inspirieren*

### **Wachstum**

Auf die Frage, wie in Supervisionen implizites Wissen aus neurobiologischer Sicht zur Entfaltung gebracht wird, antwortet Hütter: «Wenn sich SupervisorInnen darum bemühen ihre SupervisandInnen einzuladen, zu ermutigen und zu inspirieren (. . .) sind sie als Potenzialfalter unterwegs. Sie öffnen neue Sichtweisen und Betrachtungsebenen und ermöglichen günstigere Herangehensweisen und neue Gestaltungsmöglichkeiten. Nur so können neue, erweiterte Verschaltungsmuster im Gehirn entstehen.» (Knopf & Walther, 2010, S. 63).

Dass das Gehirn nie in der Sicherheitszone (vgl. Ziffer 4.6) ist, begründet Hütter damit, dass das Gehirn ständig das Dilemma zu lösen sucht, den vorgeburtlich definierten Bedürfnissen nach Wachstum und Verbundenheit gerecht zu werden (Ballreich & Hütter, 2009a, 1 Std. 45). Diese Grunddisposition subsumiert das Bedürfnis nach Autonomie

sowie die Neugier, neue Erfahrungen zu machen, die zu innerer Entfaltung führen. Am Anfang der Konfliktklärung ist es ergo essenziell, einladend und inspirierend zu arbeiten, damit diese Bedürfnisse Resonanz erfahren. Die Prozessführung ist bewusst so aufzugleisen, dass Konfliktparteien Gestaltende werden. Hüther sagt dazu, dass es bedeutsam sei, als vermittelnde Fachperson im Hintergrund zu bleiben (4 Std. 27 Min.), damit die Selbstwirksamkeit nicht geschwächt wird und keine Abhängigkeit zur vermittelnden Fachperson entsteht (Ballreich & Hüther, 2009a, 4 Std. 28 Min.). Dieser Ansatz wird auch von Schmidt unterstützt: «Die Autopoieseforschung zeigt aber klar, dass man niemals jemanden von aussen zu einem Erleben zwingen kann (2019, S. 49). Deshalb nutzt Milton Erickson «indirekte Strategien (. . .) um Menschen zu selbst organisierten Fokussierungsprozessen anzuregen» (zitiert nach Schmidt, 2019, S. 49). Baur hingegen appelliert an eine transparente Vorgehensweise im Beratungskontext. An Interventionsstrategien teilhaben zu lassen, fördere und verstärke das selbstbestimmte, selbstwirksame Erleben und damit das «Annährungsverhalten» (Knopf & Walther 2010, S. 32).

Damit eine Einladung am Anfang der Konfliktklärung von den Konfliktparteien angenommen werden kann, spricht realistisch ist, sollte der Erfahrungsraum – zu dem eingeladen wird - so gestaltet werden, dass «die Türe» nicht nur angstfrei, sondern in positiver Erwartung passiert werden kann. Das impliziert, dass Konfliktparteien, durch den Türspalt genügend Orientierung und Zuversicht erhalten. Besonders gehirngerecht ist die Aussicht auf Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit, die Aaron Antonovsky in seinem Salutogenese Konzept als Kohärenzgefühl (zitiert nach Heller, 2013, S. 82) beschreibt. Das Kohärenzempfinden ist für das Gehirn in kritischen Situationen entlastend und Stress diminuierend, also auf lange Sicht ein wesentlicher Gesundheitsfaktor (S. 82). Wenn es gelingt, die Einladung mit zu erwartender Bedürfnisbefriedigung zu verbinden, oszilliert die Einladung zur Inspiration. Daraus entstehen neue Verschaltungen, die im Gehirn zeitgleich neue Netzwerke aktivieren, weg von dem schmalen isolierten Netzwerk hin zu Ganzheitlichkeit. Deshalb plädiert die Autorin für eine transparente Vorgehensweise, um - verbunden mit der Einladung zu Neuem - das Kohärenzempfinden im Gehirn zu adressieren.

### **Verbundenheit**

«Während man ein Problem erlebt, wird man meist auf fast allen Ebenen der Wahrnehmung zu jemand anderem als derjenige, als den man sich erlebt, wenn es einem besser geht.» (Schmidt, 2019, S. 61). Aus diesem Grunde arbeitet Schmidt im Coaching und der Therapie bspw. mit dem «Dissoziationsmodell» (2019, S. 96), um bewusst zu

machen, dass nur ein «'Anteil' der Person» (S. 96) in dieser Situation entsprechend fühlt. Das Vorgehen impliziert Verbundenheit mit sich selbst (Selbstmitgefühl, siehe Ziffer 4.9.2) und Zuversicht (in anderen Teilen von mir sind Ressourcen) sowie die Möglichkeit, die «problematische» Seite dissoziiert zu betrachten. Diesen Ansatz unterstützt auch Dana und bestätigt, dass die Verbundenheit zum Selbst dadurch gestärkt wird (2021, S. 75). Sie plädiert für eine Verbundenheit auf vier Ebenen (vgl. Ziffer 2.2.3), um überhaupt eine Beziehungsfähigkeit aufzubauen (S. 75).

Gehringerechtes Arbeiten am Anfang der Konfliktklärung bedeutet folglich, dass der Verbundenheit zum «Selbst» Rechnung getragen werden soll, damit die Konfliktpartei sich überhaupt auf eine Klärung einlassen kann. Mit dem Dissoziationsmodell kann die vermittelnde Fachperson entsprechend Fragen einleiten sowie Paraphrasen gestalten. So wird der Blick der Konfliktparteien automatisch nach innen gerichtet und eine differenziertere Wahrnehmung des Selbst reaktiviert. Die Autorin hat die Erfahrung gemacht, dass die Ressourcenaktivierung bei den Konfliktparteien sowie auch die Imagination (vgl. Ziffer 5.4) eine ideale Methodengrundlage (vgl. Anhang Ziffer 10) ist, um die Verbundenheit mit sich und mit der anderen Konfliktpartei zu fördern und über die Imagination sogar die Verbundenheit mit vertrauten Bezugspersonen zu nutzen. Hüther weist darauf hin, dass die Frage nach «vorhandenen Beispielen des Gelingens» (Knopf & Walther, 2010, S. 69) die Verbindung unterstützen.

Der vorliegende Parameter «Wachstum und Verbundenheit» ist für das Gehirn essenziell, um sich für die Klärungsarbeit zu öffnen und andere Netzwerke im Gehirn zu aktivieren. Um die nötige Akzeptanz im Umsystem Wirtschaft zu erlangen, muss die vermittelnde Fachperson deshalb nicht nur im Sinne und Umfang der «therapeutischen Allianz *plus*» (siehe Ziffer 5.1) agieren, sondern auch die Zusammenhänge des Parameters «Wachstum und Verbundenheit» verstehen und bewusst methodisch in ihre Arbeit integrieren. Wesentlich ist jedoch, die Balance zwischen Sicherheit- und Orientierung bietendem methodischem Heranführen und gleichzeitig einem Aufrechterhalten von Neugier und Spannung (Freisetzung Dopamin).

Wenn diese Voraussetzungen erfüllt sind, und die Konfliktparteien behutsam und gleichzeitig hartnäckig in Verbundenheit mit sich und vertrauten Personen begleitet werden, geht die Autorin davon aus, dass dieser Parameter im Wirtschaftsumfeld Akzeptanz erfährt, zumal ein Anklingen an diese beiden vorgeburtlichen Bedürfnisse bei den Konfliktparteien zu einer grossen Entlastung im Gehirn führen dürfte.

### 5.3 Gehirngerechter Parameter 3: Muster unterbrechen

#### *Spielregeln, zuhören & paraphrasieren, Aufmerksamkeit fokussieren, überraschen*

Hüther desillusioniert einerseits, indem er bestätigt, dass Veränderung nur dann stattfindet, wenn sich Beteiligte dadurch «besser fühlen als vorher» (Knopf & Walther, 2010, S. 66). Andererseits können Ängste «kleinschrittig» (S. 67) überwunden werden. Um neue Erfahrungen zu machen, muss deshalb eingeladen, ermutigt oder inspiriert werden (S. 67).

#### **vereinbaren von Spielregeln**

Glasl arbeitet mit Spielregeln, um initial bereits die «Perzeptionsklärungen» (Glasl & Weeks, 2008, S. 152) bei den Konfliktparteien zu verinnerlichen. Diese stellt er den Konfliktparteien anhand von zielführenden Satzeinleitungen vor (bspw. in Ihrer Wahrnehmung haben Sie das so erlebt ...) und weist darauf hin, dass er die Spielregeln auch einfordern wird, da dies für «den Erfolg der Klärung entscheidend» (S. 153) sei und auch für die «Autorität» (S. 153) der Prozesssteuerung. Gehirngerecht an diesem Ansatz ist sicherlich, dass das Bewusstsein von individuellen Perzeptionen das Muster von «Wahrheiten» (vgl. Ziffer 2.2.2) unterbricht. Durch das kontinuierliche Einfordern gelingt auch eine Aufmerksamkeitsfokussierung. Hingegen stärken die Spielregeln die Selbstwirksamkeit nicht, da sie bestimmt und nicht vereinbart wurden. Hüther sagt dazu, selbst wenn Konfliktparteien den Spiel-/Gesprächsregeln widerwillig zustimmen, stimmen sie eigenständig zu. Damit wird die «Selbstwirksamkeit» (Ballreich & Hüther, 2009a, 4 Std. 48 Min.) gestärkt. Wenn die Spielregeln zudem selbst definiert werden, wird die Selbstwirksamkeit zusätzlich verstärkt. Siehe dazu auch die Erkenntnisse in Ziffer 3.2.1. Daraus lässt sich ableiten, dass es gehirngerecht ist, Spielregeln am Anfang gemeinsam zu vereinbaren.

Spangenberg und Spangenberg weisen ausserdem darauf hin, dass das gemeinsame Vereinbaren von Spielregeln bereits zahlreiche Informationen offenbart, über «Werte, Interessen und Bedürfnisse und erlittene Kränkungen, ehe das erste Sachthema angeschnitten wird.» (2016, S. 20). Sie erachten es als zentral, dass die vermittelnde Fachperson sich bereits am Anfang explizit die Zustimmung zur Leitung der Mediation abholt (S. 19), um die Legitimation zu haben, das Einhalten der Spielregeln einzufordern.

Die Autorin hält das Vereinbaren von Spielregeln in Wirtschaftsmediationen für absolut realistisch. Im wirtschaftlichen Systemumfeld sind Spielregeln Usanz. Die Herleitungen zeigen, dass entscheidend ist, die Spielregeln zu vereinbaren und nicht aufzuzwingen und den Auftrag für deren Einhaltung explizit bei den Konfliktparteien abzuholen.

### **zuhören & paraphrasieren**

Hier wird der Blick kurz auf die effektive Konfliktklärung geweitet, um einen Eindruck zu vermitteln, was das Einhalten von Spielregeln in der eigentlichen Konfliktklärung bewirken kann: Wenn Spielregeln eingehalten werden, gehen die Schilderungen der Konfliktparteien unmittelbar auf eine andere Ebene des Zuhörens und der Sachlichkeit. Hüther bestätigt, dass Gefühlsmuster so unmittelbar unterbrochen und blockiert werden können (Ballreich & Hüther, 2009a, 3 Std. 46 Min.). So gelingt es den Konfliktparteien, wieder auf die «Denkebene» (Ballreich & Hüther, 2009a, 3 Std. 45 Min.) zu kommen, das Emotionale wegzulassen (3 Std. 49 Min.), wirklich wahrzunehmen und nicht zu interpretieren (3 Std. 48 Min.). Dies könnte in Anlehnung an die Ausführungen von Hüther (Ballreich & Hüther, 2009a, 3 Std. 48) ideal mit einem Annäherungsziel «einander zuzuhören» verbunden werden. Wenn dies aus eigener Kraft gelingt (Selbstwirksamkeit), wird einerseits eine neue Erfahrung gemacht (die mit gegenseitiger Paraphrase verstärkt wird, weil sie das Ziel des Zuhörens übertrifft und die Aufmerksamkeit noch weitergehend bindet), was dem Gehirn die Möglichkeit gibt, bisherige Erfahrungen zu reflektieren. Auch Roth empfiehlt, im Verlaufe einer Therapie neue, positive Erfahrungen im limbischen System anzulegen, sogenannte „Ersatzschaltungen“ (2004, S. 60), «die die negativen Schaltungen einkapseln und an ihnen vorbei einen eigenen Zugang zur Handlungssteuerung erlangen 2004, S. 60).

Gleichzeitig werden diese Erfolgserlebnisse den nucleus accumbens stimulieren. Das Erreichen oder Übertreffen von Annäherungszielen dürfte zur Dopamin Freisetzung führen und bei starker neuronaler Erregung sogar den «BDNF (Brain-Derived Neurotrophic Factor)» (Hütter & Lang, 2017, S. 90) aktivieren, was die Neuroplastizität potenzieren würde (S. 90).

### **ich sehe was, was du nicht siehst - Aufmerksamkeit fokussieren**

Gemäss Hüther kann das Gehirn die Aufmerksamkeit nur auf etwas Einziges richten, «hirntechnisch kann man kein Multitasking» (Ballreich & Hüther, 2009a, 3 Std. 52 Min.). Hüther erklärt, dass ein mit Gefühlen konnotiertes «voraktiviertes Netzwerk» (3 Std. 55 Min.) im eskalierten Konflikt so dominant sei, dass alles Erleben von den Konfliktparteien nur in diesem Kontext wahrgenommen werde. (3 Std. 55 Min.). Anhand bildgebender Verfahren sieht man deutlich, dass ein kleines Netzwerk isoliert leuchtet und im eskalierten Konflikt keine Verbindung mit anderen Netzwerken besteht (2 Std. 07 Min.). Insofern ist eine vernetzte Gesamtsicht für Konfliktparteien nicht möglich. Das erklärt, weshalb es unerlässlich ist, die Aufmerksamkeit auf etwas anderes zu lenken, um neue und andere Erfahrungen unabhängig dieses voraktivierten Netzwerkes zu generieren. Grawe

beschreibt es treffend: «Wenn ein Therapeut erreichen möchte, dass der Patient bestimmte Dinge neu denkt, tut oder fühlt, sollte er nicht abwarten (. . .), sondern er sollte alles tun, was er kann, damit diese Gedanken, Verhaltensweisen oder Gefühle überhaupt auftreten» (2004, S. 429). Schmidt erläutert, dass «Muster nicht in sich selbst stabil sind. (. . .) Werden einzelne Elemente eines Musters geändert, verändert dies das jeweilige Erlebnismuster sofort.» (2019, S. 182), siehe auch Ziffer 4.4 Deshalb ist es erwiesenermassen sinnvoll und prozessfördernd, wenn die Aufmerksamkeit auf etwas anderes gerichtet wird. So können neue Verschaltungen hin zu ressourcenvollem Arbeiten aktiviert werden. Diese Form der Veränderung der Aufmerksamkeit ist aus Sicht der Autorin realistisch, da sie auf mehreren Ebenen eingesetzt werden kann und zweifelsfrei mit jeder unerwarteten Frage, Intervention den Fokus verändert. Die vermittelnde Fachperson wird darauf achten müssen, dass sie die Konfliktparteien so in den Fokuswechsel integriert, dass sie sich mitgenommen, gefordert und committet fühlen.

Exkurs: Reddermann hat anfangs 20er Jahre ein Konzept für die Traumatherapie entwickelt. Ihre Prämisse fokussiert sich auf einen Einstieg ohne Vergangenheitsbezug. In einem ersten Schritt verfolgt sie sukzessiv den Aufbau einer sicheren wirksamen «Beobachterposition» (zitiert nach Schmidt, 2019, S. 63). Auch dies ist eine Art Musterunterbrechung und bestätigt im Kontext, dass zuerst ressourcenorientierte Muster aktiviert werden müssen, bevor die eigentliche Klärung initiiert werden kann. Daraus konkludiert die Autorin, dass eine Adaption der Aufmerksamkeit neue Netzwerke aktiviert oder bestehende moduliert. Wenn diese Methoden zusätzlich mit Bedürfnisbefriedigung verbunden werden, sollten die Methode auf allen Ebenen wirksam sein.

### **überraschen - alles anders als erwartet**

Weshalb sind überraschende, unerwartete Elemente in der Klärungsarbeit besser als solche, die von den Konfliktparteien bereits antizipiert werden? Neurobiologisch argumentiert, kann das Gehirn zwar Wichtiges von Unwichtigem unterscheiden (Ballreich & Hüther, 2009a, 3 Std. 55 Min.), es ist jedoch der Thalamus, der letztlich Prioritäres weitergibt (Ziffer 4.3). Daher passieren Überraschungen mit grosser Wahrscheinlichkeit den Thalamus und werden ins Bewusstsein transferiert. Gleichzeitig wird die Aufmerksamkeit an etwas Neues gebunden (siehe Ziffer 4.4), was gemäss Hüther die einzige Möglichkeit ist, die Wahrnehmungskoppelung an «voraktivierte Netzwerke» (Ballreich & Hüther (3 Std. 55 Min.) zu unterbrechen und das Gehirn wieder in einen funktionsfähigen Zustand zu bringen. Da das Unerwartete mit einer gewissen Spannung erlebt wird, wird gleichzeitig Dopamin ausgeschüttet, so dass körpereigene Opiode aktiviert werden und

Lernen und Verändern (Wachstum und Entfaltung) möglich werden. Messer attestiert «in diesem Fall werden auf kleinster Ebene im Gehirn Vorgänge ausgelöst, zum Beispiel bestimmte Botenstoffe ausgeschüttet, die tatsächlich einen strukturellen Umbau auslösen» (Reiter, 2017, S. 191).

Im Zusammenhang mit dem wirtschaftlichen Systemumfeld kann konkludiert werden, dass ganzheitliche Ansätze per se überraschend sind, da sie nicht erwartet werden (geringer Bezug zum bisherigen Erfahrungsspektrum) und damit unterstützende neuronale Aktivitäten im Gehirn auslösen. In Bezug auf die von Rosenberg gelisteten Bedürfnisse (2012, S. 216-217) ist das Bedürfnis nach Spiel oder Grawe nennt es das Bedürfnis nach Lustgewinn (2004, S. 260 ff) anregend und trägt zu einer unmittelbaren Entspannung bei. Die vermittelnde Fachperson muss Überraschungen (also das gesamte, nicht erwartete Spektrum an Methoden) wiederum so einsetzen, dass Selbstwirksamkeit sowie die Aussicht auf Kohärenz (damit kein zusätzlicher Stress entsteht) gewährt werden. Dann sind überraschende Wendungen am Anfang der Konfliktklärung aus Sicht der Autorin nicht nur äusserst gehirngerecht, sondern auch realistisch umsetzbar.

#### 5.4 Gehirngerechter Parameter 4: Imagination

##### *Ressourcen in den Raum holen*

Sich bspw. einen Zustand des tiefen Vertrauens vorzustellen, etwas, an das man nicht mehr geglaubt hat – beschreibt Hüther (Ballreich & Hüther, 2009a, 2 Std. 19 Min.) als Türöffner, um das Gehirn wieder nutzbar zu machen. Hüther und Lang stipulieren zwar, dass das Gehirn sehr wohl zwischen Imagination und Realität unterscheiden kann und dies auch wichtig sei (2017, S. 117). Hüther präzisiert jedoch, dass die Imagination nicht die Veränderung erwirkt, sondern den Zustand im Gehirn so verändert, dass eine Vorstellung eines Zielzustandes wieder möglich wird. Die Imagination ist nicht die Veränderung (das wird erst die Erfahrung sein), sondern die Einladung zur Veränderung. (Ballreich & Hüther, 2009a, 2 Std. 20 Min.). Dem wiederum stimmen auch Hüther und Lang zu, indem sie bestätigen, dass die durch Imaginationen aktivierten inneren Bilder mit verschiedensten Sinnen kombiniert werden (2017, S. 117). Wichtig sei insbesondere, dass «die Realitätsförmigkeit des inneren Erlebens» (S. 240) möglichst stark sei. So würden «viele Gehirnnareale aktiviert» (S. 240), was zu einem «hohen neuroplastischen Impact-Factor führt» (S. 240), also Dopamin und endogene Opiode freisetzt (S. 240). Sollte also die in Ziffer 5.2 hergeleitete Einladung oder Inspiration gelungen sein, könnte im Erfahrungsraum durchaus eine Imagination nutzbar gemacht werden. Denn «zwischen unserem bewusst arbeitenden Grosshirn und dem Stammhirn als vorbewusstes

Körpergedächtnis liegt (. . .) das mittlere Gehirn – unser limbisches System und Sitz der Amygdala. Hier ist die Emotio angesiedelt, d.h. hier sind alle mit den körperlichen Erfahrungen verknüpften Emotionen gespeichert» (Milling, 2020, S. 26). Siehe auch Ziffer 4.3. 1. Um das «vorbewusste Körpergedächtnis» (S. 29) zu erreichen, wären deshalb Körpererfahrungen am zielführendsten, da dem «subkortikalen System über die Körperzellen neue, andere Informationen zugeführt werden» (s. 30). Gleichzeitig ist es auch möglich, das limbische System über «Bilder und Symbole (. . .) sowie das Erzählen von Geschichten» (S. 30) zu erreichen, wodurch Imaginationen vielseitig und zielführend aktiviert werden können. Die Sprache in Bildern, Metaphern und Symbolen (S. 30) erreicht sowohl den Verstand (das Grosshirn) als auch das Körpergedächtnis (subkortikales System) (S. 30).

Durch Imagination wird eine Aktivierung und Vernetzung verschiedener Netzwerke ermöglicht, um nicht in neuronalen Fixierungen zu verharren (siehe Ziffer 3.2.2). Roth und Strüber bestätigen, dass auch «imaginierte positive Erlebnisse und Situationen, etwa mit vorgestellten Helfern» (2018, S. 426) sehr unterstützend sein können. Interessanterweise hat man im Zusammenhang mit endogenen Opioiden erkannt, dass es schmerzlindernd wirkt, wenn einer Person ein Bild ihres Partners bzw. ihrer Partnerin gezeigt wird (Roth & Stüber, 2018, S. 136).

Damit Konfliktparteien (aus dem Systemumfeld Wirtschaft) eine Imagination vor dem inneren Auge visualisieren, empfiehlt die Autorin die Imagination möglichst konsistenzregulierend (siehe Ziffer 4.9.) zu gestalten, also lustvoll, annähernd, orientierend, bindungsfördernd, Spannung erzeugend und Selbstwert erhöhend. Praxisbeispiele im Anhang zeigen, wie der Parameter «Imagination» konsistent eingesetzt- und mit verschiedenen Methoden gehirngerecht umgesetzt werden kann.

Exkurs: Schmidt beschreibt die Wirkung von Imaginationen anhand der persönlichen Erfahrung von Milton Erickson anschaulich. Erickson war aufgrund einer Polioinfektion im Alter von 17 Jahren völlig gelähmt. An einen Schaukelstuhl festgebunden und tagsüber allein gelassen, erfasste ihn die intensive Sehnsucht zu schaukeln. Nach stundenlangem Sehnen, schaukelte plötzlich der Schaukelstuhl und er verstand, dass er «als Ausdruck seiner Sehnsucht offensichtlich stundenlang und unbewusst imaginiert hatte, wie er sich zum Fenster 'hinschaukelte'. (. . .) Aber diese Imagination hatte offenbar sehr wirksam alle unwillkürliche Muskelaktionen und Bewegungsmuster, zu denen seine unwillkürliche Muskulatur noch fähig war, wie von allein aktiviert.» (2019, S. 52-53). Schmidt nennt dies auch Aktivierung von «unbewussten und unwillkürlichen Potenzialen» (S. 53).

## 5.5 Geringere Parameter 5: Sinneserleben

### *die Eingangstüre zum Gehirn*

Hüther beschreibt anhand eines Experimentes, dass es kaum etwas Wirksameres als Körpererfahrungen gibt, da sie zu unseren ursprünglichsten Erfahrungen (Ballreich & Hüther, 2009a, 2 Std. 25 Min.) gehören, die Tiefenstrukturen erreichen (2 Std. 26 Min.). Konfliktparteien, die sich körperlich näherkommen (bspw. Rücken an Rücken), würden ein ursprüngliches Gefühl des «Zusammengehörens» (2 Std. 24 Min.) erleben und das «Angstprogramm» (2 Std. 25 Min.) unmittelbar verlassen. Deshalb würde direkt eine Ebene der Verständigung erreicht. Diese «Abkürzung» ist aus Sicht der Autorin – und das bestätigt auch Hüther (2 Std. 26 Min.) – «leider» nicht realistisch. Der Widerstand, sich nahezukommen, dürfte in eskalierten Konflikten und zudem noch im Wirtschaftsumfeld so gross sein, dass vermutlich selbst äusserst inspirierende vermittelnde Fachpersonen scheitern würden. Trotz den wenig ermutigenden Erkenntnissen beurteilt die Autorin die Sinnesarbeit am Anfang der Konfliktklärung als realistisch und zielführend. Dazu empfiehlt sie ein Sinneserleben auf drei Ebenen:

***Die erste Ebene befasst sich mit der Körpersprache der vermittelnden Fachperson*** (Haltung, Stimme, Spannung, Ausdruck). Sie sollte Authentizität ausstrahlen. Storch differenziert das Ergebnis einer «Verkörperung einer selbst erzeugten gefühlsbasierten Einstellung» (Storch et al., 2017, S. 66) im Gegensatz zu einer Körpersprache, die «muskulär aufgesetzt» (S. 66) ist. Deshalb sollen Konfliktparteien eine Konsistenz (Grawe, 2004, S. 191) zwischen dem «Innen» und dem «Aussen» wahrnehmen, was einem wichtigen Bedürfnis entspricht und sich deshalb beruhigend auf das Gehirn auswirkt. Das bedingt, dass sie das Verständnis der therapeutischen Allianz verinnerlicht hat und das Vertrauen in sich, in den Prozess, in ihre Methoden sowie in das Potenzial der Konfliktparteien in sich spürt und gegen aussen zeigt. Zudem hat Cantieni eine pragmatische Checkliste entworfen, wie der eigene Körper «spontan erlebnisbereit» (Storch et al., 2017, S. 125) ausgerichtet werden kann. Dies dürfte nicht nur die vermittelnde Fachperson stärken, sondern auch bei den Konfliktparteien resonieren. Gleiches gilt für eine zustimmende, offene Mimik, Gestik. Hier profitieren Konfliktparteien nach Hüther von «Resonanz- und Imitationslernen» (Storch et al., 2017, S. 90).

***Die zweite Ebene fokussiert die Körpersprache der Konfliktparteien.***

Tschacher schreibt dazu: «Kognition ist durch die Körperzustände und Gefühle embodied und durch die Umwelt situiert (. . .) Kognition findet in ständiger Wechselwirkung mit dem Zustand des Körpers statt, in den die Kognition eingebettet ist. Körperzustände sind

z.B. Körperausdruck, -haltung-, spannung. (. . .) Die Wechselwirkung Kognition – Körper ist zirkulär-kausal.» (Storch et al., 2017, S. 31). Damit weist er darauf hin, wie stark Gefühle und Verstand mit dem Körper verbunden sind und sowohl auf das Denken als auch auf das Fühlen Einfluss nehmen (S. 33). Aus Sicht der Autorin sollte die vermittelnde Fachperson deshalb die Körpersprache der Konfliktparteien einbeziehen. Dies nicht mit stummen Deutungen, die zu Fehlinterpretationen führen könnten, sondern vielmehr indem sie aufmerksam auf Inkongruenzen oder andere Signale achtet und diese interpretationsfrei zur Sprache bringt. Zum Beispiel: «ich sehe, Sie nicken vehement ...» oder «das ist emotional für Sie gerade nicht leicht ...?», «Wie und wo im Körper macht sich das bemerkbar...?». So kann die vermittelnde Fachperson mit der Körpersprache der Konfliktparteien resonieren und wichtige Hinweise inkludieren, die über den Verstand nicht zur Sprache gekommen wären. Dadurch wird wiederum die Verbundenheit mit dem Selbst, der eigenen Innenwelt, gefördert.

***Die dritte Ebene repräsentiert das effektive Sinneserleben.***

Die von Hüther beschriebene «funktionelle Einheit» (Storch et al., 2017, S. 75) veranschaulicht die wechselseitige Beziehung von Körper und Gehirn. Daher kommen Signale vom Gehirn in den Körper oder vom Körper zum Gehirn. Wechselseitig werden die Signale über den Blutkreislauf oder über Nervenbahnen transportiert. «Afferente Nervenbahnen» (S. 145) gehen hin zum Zentralnervensystem, «efferente» (S. 145) weg vom Zentralnervensystem (S. 145). Jedes ankommende Signal – vom Körper zum Gehirn oder vom Gehirn zum Körper – löst Veränderungen aus (S.75). Diesen Fokus auf die Wechselseitigkeit und Ganzheitlichkeit braucht es auch beim Einstieg in die Konfliktklärung.

Doubrawa schreibt dazu «Ich hatte dann das grosse Glück, zu einer Physiotherapeutin zu finden, die nicht nur meine Teile ansieht, sondern die Zusammenhänge zwischen meinen Teilen; sie sieht mich ganz.» (2011, S. 93).

Es braucht ganzheitliche Sinneserfahrungen (S. 94), um Neues zu lernen und Bestehendes zu verändern (S. 94). Am Anfang der Konfliktklärung sollte Sinneserleben deshalb unbedingt intendiert- und methodisch inkludiert werden. Die Sinne können erfragt, imaginiert oder durch tatsächliches Erleben aktiviert und integriert werden. So können wechselseitig neue Erfahrungen zu Impulsen führen, die im Gehirn beruhigend wirken.

Die Autorin resümiert, dass Körper- und damit Sinneserfahrungen für einen gehirngerechten Einstieg in die Klärungsarbeit absolut realistisch und unabdingbar sind. Obwohl

es unbegrenzte Möglichkeiten gibt, ein Sinneserleben zu gestalten, empfiehlt die Autorin, Körper- und Sinneserfahrungen im wirtschaftlichen Umfeld am Anfang der Klärungsarbeit «nebenbei» erlebbar zu machen. Dies im Sinne einer inspirierenden Einladung über eine «kognitive Brücke». Dies führt zu einem positiven Spannungsaufbau und zur Ausschüttung von Dopamin. Die Autorin rät jedoch von «deklarierten» Körperübungen (Entspannungsübung, Atemübung, Berührung, Aromen, etc.) unter den Kontextbedingungen Wirtschaftssystem/Eskalation ab, da sie annimmt, dass dies angesichts der Eskalation und der Systemzugehörigkeit eher Verwirrung und Abwehr initialisieren würde. Im Anhang wird aufgezeigt, wie die Sinne pragmatisch, niederschwellig und gleichzeitig absolut gehirngerecht einbezogen werden können.

## 6. Fazit

Die neurowissenschaftliche Perspektive lässt aufhorchen: Erleben, Fühlen, Denken erfolgen im Verbund von Körper und Gehirn. Nichts geschieht isoliert. Alles ist interdependent. Für den Einstieg in die Konfliktklärung bietet die Neurowissenschaft ein Spektrum an verborgenen Zusammenhängen, aus dem sich ein gehirngerechter Einstieg sowohl ableiten, gestalten- als auch tief erklären und legitimieren lässt. Es wird deutlich, dass das Gehirn im Erleben von Stress oder antizipiertem Stresserleben (bspw. durch die Anwesenheit der anderen Konfliktpartei sowie dem Erörtern des Konfliktgeschehens) neurobiologisch begründet nicht in der Lage ist, in eine Konfliktklärung einzusteigen. Deshalb ergänzt das gehirngerechte Vorgehen den rein kognitiven Einstieg in die Klärungsarbeit durch das Gewahrsein der Ganzheitlichkeit.

Wenn es gelingt, die neurobiologischen Zusammenhänge in einem ganzheitlichen Vorgehen zu würdigen, ist das Gehirn *die* «Eintrittskarte» zur Konfliktklärung.

Die Integration neurobiologischer Erkenntnisse findet Einzug in unterschiedlichste Fachgebiete, beispielsweise Psychotherapie, Didaktik, Führung und Coaching. Interessanterweise gibt es nur marginale Belege im konkreten Kontext zur Mediation. Deshalb sind einige der auf wissenschaftlichen Fakten basierten Erkenntnisse, punkto Anwendungsfeld «Einstieg in die Konfliktklärung» explorativ zu verstehen, da sie bisher nur in einem verwandten Anwendungsfeld erforscht wurden.

Die Frage «*Wie akzeptiert ist ein gehirngerechter Einstieg bzw. ganzheitliches Arbeiten bei Konfliktparteien aus dem Umsystem Wirtschaft?*» konnte nicht systematisch untersucht, erprobt und wissenschaftlich beantwortet werden, da dazu keine

wissenschaftlichen Daten vorliegen. Die positiven Einschätzungen in der vorliegenden Arbeit basieren auf subjektiven Erfahrungen der Autorin, die seit der Aufnahme ihrer Berufstätigkeit im Systemumfeld Wirtschaft tätig ist. Aus ihrer Perspektive korreliert ganzheitliches Vorgehen mit dem Umsystem Wirtschaft problemlos, sofern die gehirngerechten Parameter eingehalten werden und die therapeutische Allianz vorausgesetzt werden darf. Es wäre daher spannend, eine empirische Studie zu initiieren, die dieser Frage wissenschaftlich auf den Grund geht.

Das breite Spektrum an Interdependenzen fördert eine weitere Frage zu Tage: Sind vermittelnde Fachpersonen bereit, sich vertieft mit gehirngerechten Konzepten auseinanderzusetzen? Denn, um Konfliktparteien zu ermutigen oder gar zu inspirieren, neue Erfahrungen zu machen, muss die vermittelnde Fachperson aus Sicht der Autorin selbst mutig sein, um sich einem neuen Erfahrungsraum zu öffnen und selbst überzeugt sein, dass ihre Methode gehirngerecht und wirksam ist. Sie müsste sich analog den Konfliktparteien gleichermaßen inspirieren lassen, bekannte Muster zu unterbrechen, sich selbst zu überraschen, ressourcenorientiert vorzugehen und eigene Imaginationen zu nutzen, um sich in diesem Prozess sicher, authentisch und ressourcenaktiviert zu fühlen.

«Machen Sie was daraus! Sie müssen nicht, aber sie [*sic*] können, wenn Sie wollten... An Ihrem Gehirn liegt es jedenfalls nicht, wenn Sie auch in Zukunft glauben, so weitermachen zu müssen wie bisher.  
(Hüther, 2013, S. 189)

Möglicherweise konnte die Arbeit das Zielpublikum nicht nur inspirieren, sondern davon überzeugen, dass es sinnvoll und realistisch ist, gehirngerecht in die Klärungsarbeit einzusteigen. Gleichzeitig hat die profunde Reflexion in der vorliegenden Arbeit auch deutlich gemacht, dass kein bekanntes Muster durch Überzeugungsarbeit losgelassen wird. Es wird nur so ersetzt, wie es erlernt wurde – durch neue Erfahrungen!

Dass das Selbst synaptisch ist, kann ein Fluch sein – nur zu leicht bricht es auseinander. Seine synaptische Natur ist aber auch ein Segen, denn immer gibt es neue Verbindungen, die darauf warten, geknüpft zu werden. (LeDoux, 2006, S. 424)

## 7. Persönliches Schlusswort und Dank

Die facettenreiche Auseinandersetzung mit neurobiologischen Aspekten hat mich inspiriert und berührt. Meine Fragen aus der Praxis konnte ich im Reflexionsprozess des Schreibens und Recherchierens umfassend ergründen und beantworten. Dadurch etablierte sich allmählich ein Verständnis über die filigranen Zusammenhänge zwischen Körper und Gehirn. Diese Erkenntnisse waren für mich so überzeugend, klar und konzis, dass sich die Transformation hin zu bewusst gehirngerechtem Arbeiten nicht mehr aufhalten liess. Daraus sind die «gehirngerechten Eintrittskarten» (siehe Anhang, Ziffer 10) entstanden, die inzwischen fester Bestandteil meiner Mediationspraxis sind.

Die monatelange intensive Beschäftigung mit der vorliegenden Thematik hat auch meinen Fokus und meine innere Haltung als Mediatorin geprägt und verändert. Das wirkt sich nicht nur auf den Einstieg in die Klärungsarbeit aus, sondern auf den gesamten Mediationsprozess.

---

Ein grosser Dank gebührt

Prof. Tanja Lutz, die mich mit ihrer Erfahrung, ihren wertvollen Inputs, ihrer ruhigen, zuvorsichtlichen und motivierenden Art immer wieder weitergebracht und bestärkt hat und mir geholfen hat, mein Ziel nicht aus den Augen zu verlieren.

Milan, der mich überhaupt zu dieser Arbeit inspiriert hat. Er war derjenige, der in mir das Feuer für neurobiologische Zusammenhänge geweckt hat und mir mit seinem Fundus an Wissen und Material viel mitgegeben hat.

Prof. Dr. rer. nat. Dr. med. habil. Gerald Hüther, der mich mit seiner Art, neurobiologische Zusammenhänge zu erklären, erreicht und begeistert hat.

## 8. Literaturverzeichnis

- Ballreich, Rudi. & Glasl, Friedrich. (2007). *Mediation in Bewegung*. Stuttgart: Concadora Verlag GbR.
- Ballreich, Rudi, Fröse, Marlies W. & Piber, Hannes. (Hrsg.). (2007). *Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement. Innovative Konzepte und Methoden*. Bern: Haupt Verlag.
- Ballreich, Rudi & Hüther Gerald. (2009 a). *Du gehst mir auf die Nerven* [DVD]. Stuttgart: Concadora Verlag.
- Ballreich, Rudi & Hüther Gerald. (2009 b). *Du gehst mir auf die Nerven* [DVD Begleitheft]. Stuttgart: Concadora Verlag.
- Bauer, Joachim. (2018). *Das Gedächtnis des Körpers: Wie Beziehungen und Lebensstile unsere Gene steuern*. (8. akt. u. erw. Aufl.) München: Piper Verlag GmbH.
- Baur, Jörg (2010). Neurowissenschaften und Supervision – ein Überblick. In Wolfgang Knopf & Ingrid Walther (Hg). *Beratung mit Hirn. Neurowissenschaftliche Erkenntnisse für die Praxis von Supervision und Coaching* (S. 11-37). Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.
- Bertram, Wulf. (2013). Mandelkern und Heilserwartung. *Ärztliche Psychotherapie*, 1, 53-56.
- Besemer, Christoph. (2013). *Mediation. Die Kunst der Vermittlung in Konflikten* (3. Aufl.). Baden: Werkstatt für Gewaltfreie Aktion.
- Bornemann, Boris & Singer, Tania (2013). Das ReSource-Modell des Mitgefühls. Eine kognitiv-affektive neurowissenschaftliche Perspektive. In Tania Singer & Matthias Bolz (Hrsg.). *Mitgefühl. In Alltag und Forschung* (S. 184-199). Abgerufen von [www.mpg.de](http://www.mpg.de)

## Gehirn – die Eintrittskarte zur Klärungsarbeit?

- Braus, Dieter F. (2014). *EinBlick ins Gehirn: Psychiatrie als angewandte klinische Neurowissenschaft* (3. akt. Aufl.). Stuttgart: Georg Thieme Verlag KG.
- Dana, Deborah A. (2021). *Der Vagus-Nerv als innerer Anker. Angst und Panik überwinden, Ruhe und Stärke finden*. München: Kösel-Verlag.
- Dannemeyer, Petra & Dannemeyer, Ralf (2018). *NLP-Master-Lehrbuch. Die Magie mit Neurolinguistischem Programmieren*. Abgerufen von [www.junfermann.de/](http://www.junfermann.de/)
- Davidson, Richard (2015). Die neuronalen Grundlagen des Mitgefühls. In Tania Singer & Ricard Matthieu. *Mitgefühl in der Wirtschaft. Ein bahnbrechender Forschungsbericht* (S. 58 -72). München: Abgerufen von [www.knaus-verlag.de](http://www.knaus-verlag.de)
- Doubrawa, Erhard (2011). *Die Seele berühren. Erzählte Gestalttherapie*. Wuppertal: Peter Hammer Verlag GmbH.
- Genz, Uwe (2017). Gehirn und Lernen: Neurodidaktik und Neurokompetenz. In Hanspeter Reiter (Hrsg.), *Handbuch. Hirnforschung und Weiterbildung* (S. 106-122). Weinheim: Beltz Verlag.
- Gilbert, Paul (2013). Der Fluss des Lebens. Ein Evolutionsmodell des Mitgefühls. In Tania Singer & Matthias Bolz (Hrsg.). *Mitgefühl. In Alltag und Forschung* (S. 130-154). Abgerufen von [www.mpg.de](http://www.mpg.de)
- Gilbert, Paul (2013). Mitgefühlsbasierte Therapie. Umgang mit aufkommenden Ängsten und Widerständen. In Tania Singer & Matthias Bolz (Hrsg.). *Mitgefühl. In Alltag und Forschung* (S. 68-81). Abgerufen von [www.mpg.de](http://www.mpg.de)
- Glasl, Friedrich. (2011). *Selbsthilfe in Konflikten: Konzepte – Übungen - Praktische Methoden* (6., überarb. und erw. Aufl.). Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben.
- Glasl, Friedrich & Weeks, Dudley. (2008). *Die Kernkompetenzen für Mediation und Konfliktmanagement: Ein Praxisbuch mit Fallbeispielen auf DVD*. Stuttgart: Concadora Verlag GbR.

## Gehirn – die Eintrittskarte zur Klärungsarbeit?

- Grant, Joshua A. (2013). Mit Schmerzen leben. Erörterungen zur meditationsgestützten Analgesie. In Tania Singer & Matthias Bolz (Hrsg.). *Mitgefühl. In Alltag und Forschung* (S. 262-277). Abgerufen von [www.mpg.de](http://www.mpg.de)
- Grawe, Klaus. (2004). *Neuropsychotherapie*. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG.
- Heller, Jutta. (2013). *Resilienz. 7 Schlüssel für mehr innere Stärke*. (3. Aufl.) München: Gräfe und Unzer Verlag GmbH.
- Hüther, Gerald. (1999). *Wie aus Stress Gefühle werden. Betrachtungen eines Hirnforschers*. Göttingen: Vandenhoeck and Ruprecht.
- Hüther, Gerald. (2004). Psychotherapie und Beratung kann die Plastizität des Gehirns nutzen. *Gesprächspsychotherapie und Personenzentrierte Beratung*, 4/04, 243-245.
- Hüther, Gerald (2008). *Die Bedeutung neurobiologischer Erkenntnisse für die systemische Therapie gestörter Beziehungen* [Video]. Abgerufen von <https://www.gerald-huether.de/mediathek-page/populaerwissenschaftliche-beitraege/inhaltliche-uebersicht/psychotherapie/>
- Hüther, Gerald (2010). Das Gehirn wird so, wie und wofür man es mit Begeisterung nutzt. In Wolfgang Knopf & Ingrid Walther (Hg). *Beratung mit Hirn. Neurowissenschaftliche Erkenntnisse für die Praxis von Supervision und Coaching* (S. 62-71). Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.
- Hüther, Gerald (2013). *Was wir sind und was wir sein könnten. Ein neurobiologischer Mutmacher*. (3. Aufl.). Frankfurt a. M.: S. Fischer Verlag GmbH.
- Hüther, Gerald. (2014). *Die Macht der inneren Bilder. Wie Visionen das Gehirn, den Menschen und die Welt verändern*. (8. Aufl.). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG.
- Hüther, Gerald. (2016). *Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn* (12. Aufl.). Göttingen: Vandenhoeck and Ruprecht GmbH & Co. KG.

- Hüther Gerald & Sachsse, Ulrich. (2007). Angst- und stressbedingte Störungen. Auf dem Weg zu einer neurobiologisch fundierten Psychotherapie. *Psychotherapeut* 3, 52, 166-179.
- Hütter, Franz & Lang, Sandra Mareike. (2017). *Neurodidaktik für Trainer. Trainingsmethoden effektiver gestalten nach den neuesten Erkenntnissen der Gehirnforschung* (2. Aufl.). Bonn: managerSeminare Verlags GmbH.
- Klimecki, Olga, Ricard, Mathieu & Singer, Tania (2013). Empathie versus Mitgefühl. Erkenntnisse aus der Forschung mit Erster-Person- und Dritter-Person-Methode. In Tania Singer & Matthias Bolz (Hrsg.). *Mitgefühl. In Alltag und Forschung* (S. 282-295). Abgerufen von [www.mpg.de](http://www.mpg.de)
- Knopf, Wolfgang & Walther, Ingrid (Hg). (2010). *Beratung mit Hirn. Neurowissenschaftliche Erkenntnisse für die Praxis von Supervision und Coaching*. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.
- LeDoux, Joseph. (2006). *Das Netz der Persönlichkeit: Wie unser Selbst entsteht*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG.
- Lochner, Katharina (2019). Durch Meditation bei der Arbeit weniger gestresst? Wirkungen von Meditation und Einsatzmöglichkeiten im Betrieblichen Gesundheitsmanagement. *Wirtschaftspsychologie*, 1/2, 17-27.
- Mascaró, Jennifer S., Pace Thaddeus W. W. & Raison, Charles L. (2013). Achten Sie auf Ihre Hormone! Die Endokrinologie des Mitgefühls. In Tania Singer & Matthias Bolz (Hrsg.). *Mitgefühl. In Alltag und Forschung* (S. 240-261). Abgerufen von [www.mpg.de](http://www.mpg.de)
- Messer, Barbara. (2017). Neurowissenschaft trifft Weiterbildung: Wie geht «gehirngerecht»? In Hanspeter Reiter (Hrsg.), *Handbuch. Hirnforschung und Weiterbildung* (S.186-208). Weinheim: Beltz Verlag.
- Milling, Hanna. (2020). *Storytelling - Konflikte lösen mit Herz und Verstand. Eine Anleitung zur Erzählkunst mit hundertundeiner Geschichte*. (2. erw. Aufl. mit 33 zusätzlichen Geschichten). Frankfurt a. M.: Wolfgang Metzner Verlag.

## Gehirn – die Eintrittskarte zur Klärungsarbeit?

- Oboth, Monika & Seils, Gabriele. (2011). *Mediation in Gruppen und Teams. Praxis- und Methodenhandbuch* (4. Aufl.). Paderborn: Junfermann Verlag.
- Patera, Mario. (2009). Neurobiologie und Mediation – Impulse für interessenbasierte Mediationsprozesse –. *ZKM Zeitschrift für Konfliktmanagement*, 1, 4-8.
- Proksch, Roland (2007). Deeskalation und Entschleunigung durch bewusste Prozessgestaltung. In Rudi Ballreich, Marlies W. Fröse & Hannes Piber (Hrsg.). *Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement. Innovative Konzepte und Methoden* (S. 377-401). Bern: Haupt Verlag.
- Radatz Sonja. (2006). *Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen*. (4. unver. Aufl.). Wien: Verlag Systemisches Management.
- Reiter, Hanspeter. (Hrsg.). (2017). *Handbuch. Hirnforschung und Weiterbildung*. Weinheim: Beltz Verlag.
- Rosenberg, Marshall B. (2012). *Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens* (10. Aufl.). Paderborn: Junfermann Verlag.
- Roth, Gerhard (2004). Das Verhältnis von bewusster und unbewusster Verhaltenssteuerung. *Psychotherapie Forum*, 12, 59-70.
- Roth, Gerhard (2009). *Aus Sicht des Gehirns* (vollst. überarb. Neuaufl.). Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Roth, Gerhard (2016). Warum nachhaltige therapeutische Veränderungen im Gehirn Zeit brauchen *Psychotherapeut*, 61, 455–461.
- Roth, Gerhard (2018). Coaching und Neurowissenschaften. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 25, 109-120.
- Roth, Gerhard & Ryba, Alica. (2016). *Coaching, Beratung und Gehirn: Neurobiologische Grundlagen wirksamer Veränderungskonzepte*. Stuttgart: Klett-Cotta.

## Gehirn – die Eintrittskarte zur Klärungsarbeit?

- Roth, Gerhard & Strüber, Nicole. (2018). *Wie das Gehirn die Seele macht* (1. überarb. und erw. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Schmidt, Gunther. (2015). *Symphonien mit allen Sinnen*. Abgerufen von <https://www.youtube.com/watch?v=ThSw35uxH64>
- Schmidt, Gunther. (2019). *Liebesaffären zwischen Problem und Lösung: Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten* (8. Aufl.). Heidelberg: Car-Auer Verlag GmbH.
- Schmidt, Gunther. (2020) Sinn, Selbstorganisation und das Ausbalancieren von Widerspruchsfeldern. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, Nr. 51, 481-487.
- Senge, Peter M., Kleiner, Art, Smith, Bryan, Roberts, Charlotte & Boss, Richard (2008). *Das Fieldbook zur Fünften Disziplin*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft - Steuern - Recht GmbH.
- Seth, Anil. (2019). *Das Gehirn in 30 Sekunden: die wichtigsten Erkenntnisse und Thesen aus der Geschichte der Neurowissenschaften*. Kerkdriel: Librero.
- Shaw, Julia. (2018). *Das trügerische Gedächtnis. Wie unser Gehirn Erinnerungen fälscht* (6. Aufl.). München: Wilhelm Heyne Verlag.
- Singer, Tania (2015). Empathie und Mitgefühl aus der Perspektive der Sozialen Neurowissenschaften. In Tania Singer & Ricard Matthieu. *Mitgefühl in der Wirtschaft. Ein bahnbrechender Forschungsbericht* (S. 37-57). München: Abgerufen von [www.knaus-verlag.de](http://www.knaus-verlag.de)
- Singer, Tania & Ricard, Matthieu. (2015). *Mitgefühl in der Wirtschaft. Ein bahnbrechender Forschungsbericht*. München: Abgerufen von [www.knaus-verlag.de](http://www.knaus-verlag.de)
- Spangenberg, Brigitte & Spangenberg, Ernst (2016). Der Sinn von Gesprächsregeln in der Mediation. *ZKM – Zeitschrift für Konfliktmanagement* 1, 19-21.

- Spitzer, Manfred. (2018). *Hirnforscher Vortrag in Feldbach I* vulkantv. [Video]. Abgerufen von <https://www.youtube.com/watch?v=NR-KPZEL3Aw>
- Spitzer, Manfred & Bertram, Wulf. (2007). *Braintertainment: Expeditionen in die Welt von Geist und Gehirn*. Stuttgart: Schattauer GmbH.
- Spitzer, Manfred & Herschkowitz, Norbert. (2020). *Wie wir denken und lernen: Ein faszinierender Einblick in das Gehirn von Erwachsenen*. München: mvg Verlag.
- Storch, Maja, Cantieni, Benita, Hüther, Gerald & Tschacher, Wolfgang. (2017). *Embodiment: Die Wechselwirkung von Körper und Psyche verstehen und nutzen*. (3. Aufl.). Bern: Hogrefe Verlag.
- Watzke, Ed. (2008). «*Wahrscheinlich hat diese Geschichte gar nichts mit Ihnen zu tun...*». *Geschichten, Metaphern, Sprüche und Aphorismen in der Mediation*. (2. unveränderte Aufl.). Mönchengladbach: Forum Verlag Godesberg GmbH.

## 9. Weiterführende Literatur

- Steinbach, Xenia & Maasen, Sabine. (2018). *Vom Geburts- zum Sozialhormon. Zur hormonellen Regierbarkeit von Soziabilität aka Gesellschaft*. doi: 10.1007/s00048-018-0186-y

## 10. Anhang

Basierend auf den unter Ziffer 5 erarbeiteten Parametern werden nun einige gehirngerechte Methoden vorgestellt. Sie sollen den Transfer von gehirngerechten Rahmenbedingungen (Parametern) zu konkreten, Praxis gerichteten Methoden ermöglichen. Es wird ersichtlich, dass ein singulärer Parameter keine Methode begründet, sondern die gehirngerechten Parameter im Verbund vielmehr in jeder Methode inkludiert sind.

## 10.1 Gehirngerechte Eintrittskarte 1: Therapeutische Allianz *plus*

 <p>© Christian Corona 17</p>	<h3>Praxisleitfaden I</h3> <p>Eine therapeutische Allianz wird zu einem «wechselseitigen 'Aufeinanderangewiesen-Sein', mit gleichrangigen Bedürfnissen und Werten (. . .).</p> <p>Dabei kann es sehr hilfreich sein, wenn sich Therapeuten als 'endlich', d.h. als begrenzt in ihren Möglichkeiten, definieren und daher Verantwortung nur so weit übernehmen, wie es ihren eigenen Gestaltungsmöglichkeiten entspricht - und auch nur für lösbare Aufträge.» (Schmidt, 2019, S. 189).</p>
<p>Am Anfang der Konfliktklärung ist die «therapeutische Allianz <i>plus</i>» ein Stabilisator für die Konfliktparteien und der Grundstein für gehirngerechtes Arbeiten. Die Anwesenheit einer neutralen Drittperson beruhigt per se (Hüther &amp; Sachsse, 2007, S. 177).</p>	
<p>Vertrauen wird von Konfliktparteien multisensorisch «geprüft»:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Begegnet mir die vermittelnde Fachperson auf Augenhöhe?</li> <li>▪ Wie sieht sie mich an, wie gestikuliert sie, wie positioniert sie sich im Raum?</li> <li>▪ Würdigt sie meine schwierige Ausgangslage, fühlt sie sich ein? Ist sie zugewandt?</li> <li>▪ Ist das Vorgehen transparent, nachvollziehbar?</li> <li>▪ Fühle ich mich in dieser Umgebung sicher?</li> <li>▪ Kann ich ehrlich sein?</li> <li>▪ Erweckt sie den Eindruck einer kompetenten Fachperson?</li> <li>▪ Ist sie zu mir und der anderen Konfliktpartei gleich freundlich?</li> <li>▪ Kann sie Vorgehensvorschläge so begründen und begleiten, dass ich sie verstehe und mich sicher fühle, mich auf den Weg zu machen?</li> <li>▪ Glaubt sie das, was sie sagt? ....</li> </ul>	<p>Für die vermittelnde Fachperson impliziert das:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Innere Vorbereitung:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Menschenbild</li> <li>○ Innere und äussere Ressourcenorientierung: auf die eigenen Fähigkeiten und die Fähigkeiten der Konfliktparteien vertrauen ❶</li> <li>○ Innere Haltung der Präsenz und Authentizität Allparteilichkeit und Mitgefühl (vorbereitend: Meditation, Rituale, Achtsamkeit, Ruhe)</li> <li>○ Gestaltung des Raums (Licht, Verpflegung)</li> <li>○ Transparenz (Interventionen erklären, Vertrauen schaffen)</li> <li>○ Pacing, «kleine unterschiedsbildende Schritte» (Schmidt, 2015, 49 Min.) einführen</li> <li>○ Eigene Bereitschaft «zueinander in Beziehung zu gehen» (Hüther &amp; Sachsse, 2007, S. 178), damit allen «etwas unter die Haut» (S. 178); gehen kann;</li> </ul> </li> <li>▪ Inhaltliche Vorbereitung             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Methodischer Einstieg; Sicherheit über Wirksamkeit, Hintergrund und Nutzen gewählter Methoden</li> </ul> </li> </ul>
<p>❶ <b>Gewahrsein und nicht mehr</b></p> <p>Doubrawa schreibt dazu: «Gestalttherapie heilt durch Würdigung (. . .) die Kraft zu spüren – eben: zu würdigen -, die in genau dem Verhalten liegt, das der Klient als 'Problem' sieht. Durch diese Haltung der Würdigung kommt der Klient in Kontakt mit seiner Fähigkeit, Problemlösungen für sich selbst zu finden» (2011, S. 11). Die gleichberechtigte Haltung aller Involvierten geschieht durch die Demut, dass wir – auch wir vermittelnde Fachpersonen – «beim Wahrnehmen die Wirklichkeit herstellen.» (S. 10).</p>	

## 10.2 Gehirngerechte Eintrittskarte 2: Wachstum und Verbundenheit



### Praxisleitfaden II

#### Einladen, ermutigen, inspirieren

Am Anfang der Konfliktklärung fühlen sich die Konfliktparteien oft gelähmt (durch Wut, Stress, Überforderung, Schmerz, etc.). Es ist daher oberstes Ziel, sie in ihrer Selbstwirksamkeit und ihrer Verbundenheit sich und ihren Ressourcen gegenüber zu unterstützen. Dazu ein Auszug eines konzipierten gehirngerechten Einstiegs in die Klärungsarbeit:

*kursiv = Dialog mit den Konfliktparteien*

*Sie sitzen hier am Tisch und steigen alsbald mit mir in die Konfliktklärung ein. Das weiss ich zu würdigen und zu schätzen, braucht es Sie doch sicherlich Kraft und vielleicht auch Überwindung, diesen Schritt zu machen.* **Verbundenheit, Selbstwirksamkeit, Ermutigung, Vertrauen, Pacing, Therapeutische Allianz**

*Aus neurobiologischer Sicht ist es nicht nur für Sie, sondern auch für Ihr Gehirn eine grosse Leistung, diesen Konflikt auszuhalten. Damit auch Ihr Gehirn hier ankommt, lade ich Sie zu zwei Fragen ein, bevor wir in den Konflikt eintauchen.* **Selbstwirksamkeit (Autonomie), Orientierung, Sicherheit**

*Bitte wählen Sie aus den vorliegenden Gegenständen (Sammlung an bunt durchmischten Gegenständen, die auf dem Boden oder auf dem Tisch liegen) einen Gegenstand aus, **der eine Ihrer besonderen Ressourcen/Stärken repräsentiert**. Ressourcenaktivierung, Bewegung, Sinnesaktivierung, Dopamin Aktivierung (da unerwartet und ungewohnt)*

*Denken Sie dabei auch an Rückmeldungen **eines mit Ihnen tief verbundenen Menschen** (vgl. Roth & Strüber, 2018, S. 426), der Ihnen in diesem Konflikt auf jeden Fall zur Seite stehen würde, den Sie sich, wenn Sie mögen, «gedanklich an Ihre Seite stellen können». Welche Ihrer Stärken würde diese Person hier vorallem erwähnen? **Selbstwirksamkeit, Verbundenheit (siehe Ziffer 4.6); Imagination,***

*Nun bitte ich Sie, einen weiteren Gegenstand auszuwählen. Diesmal wird es schwieriger. Er soll eine Stärke repräsentieren, **die die andere Konfliktpartei hat**. Oder eine Stärke, die Sie an der anderen Konfliktpartei vermuten. Oder eine, die Sie noch aus besseren Zeiten kennen. (Wenn gar nichts einfallen will, «denken Sie an eine Zeit, in der das, worüber sie streiten, noch keine Rolle gespielt hätte?»).*

**Selbstwirksamkeit, Imagination, Perspektivenwechsel, Musterunterbrechung, Fokus Aufmerksamkeit, Verbundenheit**

Hier darauf achten, dass die Stärke nicht als Schwäche umgedreht wird. Vielmehr kann durch Nachfragen auch wieder der Fokus auf Gelingendes in der Vergangenheit gelenkt werden.

Die jeweiligen Gegenstände und Karten können in Ruhe beschrieben und gehört werden. Wenn bei gegenseitigen Rückmeldungen Sarkasmus mitspielt, daran erinnern, dass es um einen ersten Schritt Richtung Friede geht (Watzke, 2008, S. 9). Ressourcen können symbolisch gegenseitig übergeben werden.

### 10.3 Gehirngerechte Eintrittskarte 3: Muster unterbrechen



#### Praxisleitfaden III

Spielregeln, die neue Erfahrungen ermöglichen, wie bspw.  
sich zuzuhören, ohne unterbrochen zu werden  
neue Sichtweise zu hören  
Konzentration / Fokus auf etwas anderes zu leiten  
Neue Netzwerke zu aktivieren  
Perspektivenwechsel durch Paraphrase  
Körperunterstützter Perspektivenwechsel

*kursiv = Dialog mit den Konfliktparteien*

Ich lade Sie ein, dass wir – bevor wir in die Konfliktklärung einsteigen – zuerst die Gesprächsregeln vereinbaren. Sind Sie einverstanden? Was ist Ihnen wichtig? Denken Sie dabei auch an andere Konfliktsituationen. Was brauchen Sie, damit Sie Raum zur Klärung haben?

**Selbstwirksamkeit, Orientierung, Dopamin Freisetzung**

*Beauftragen Sie mich mit der Prozessleitung, um dafür zu sorgen, dass die Spielregeln eingehalten werden?*

**Selbstwirksamkeit, Legitimation Prozessführung, Vorbereitung Musterunterbrechung**

*Jetzt sind wir startklar. Gerne lade ich Sie nun ein, Ihre Sichtweisen darzulegen. Bedenken Sie, dass Sichtweisen subjektiv sind, Sie beide werden Ihre jeweilige Sichtweise für die Wahrheit halten. Diese subjektive Schilderung ist daher sehr wertvoll, damit die eine Konfliktpartei versteht, wie die Sicht und abgeleitet davon vielleicht auch die Empfindungen der anderen Konfliktpartei sind. (Glasl & Weeks, 2008. S. 152).*

**Transparenz, Orientierung, Subjektivität der Wahrheiten, Einleitung Musterunterbrechung**

*Stellen Sie sich vor, Sie erhielten beide den Auftrag, Ihre Konfliktgeschichte zu verfilmen. Denken Sie, wir würden 2 x die gleichen Filme sehen?*

*Wir werden nun also quasi zwei verschiedene Filme über das gleiche Thema «sehen». Dabei bitte ich Sie um zweierlei: Bitte unterbrechen Sie nur, wenn etwas unklar ist und ansonsten nicht. Bitte leiten Sie Ihre Sätze möglichst ein mit: «Ich hatte es so erlebt, für mich machte es den Eindruck, dass, ... (S. 153) Stellen Sie sich dabei vor, dass zwei Regisseure/Regisseurinnen*

**Bewusstsein für individuelle Perzeption fördern und «normalisieren», Muster unterbrechen, zuhören, neue Erfahrung, dass vereinbarte Spielregeln eingehalten und eventuell sogar übertroffen werden, Fokus Aufmerksamkeit; Erwartung (Dopamin Freisetzung)**

*Erzählungen unterbrechen, wenn sie unsachlich, interpretativ, bewertend, etc. sind Spielregeln! (S. 153)*

- *Haben Sie Neues erfahren, das Ihnen bisher nicht bekannt war? (S. 153)*
- *Darf ich Sie bitten, in Ihren eigenen Worten zusammenzufassen, was die andere Konfliktpartei gesagt hat*
- *Darf ich Sie dazu einladen, einmal auf den Stuhl ihres Gegenübers zu wechseln. Wie fühlt es sich dort an?*

**Muster unterbrechen, Fokus Aufmerksamkeit, Erfahrung, gehört/verstanden zu werden; Perspektivenwechsel erleben und fühlen (Aktivierung Sinne, Nutzung Raum)**

## 10.4 Gehirngerechte Eintrittskarte 4: Imagination



### Praxisleitfaden IV

#### Imaginieren, Körper und Gehirn verbinden

«Weisheit ist offen für dialektisches Denken, für die Verwendung von Metaphern, Umdeutungen, das Erkennen, Übertragen, Erweitern und Transformieren von Mustern. Weisheit lässt sich schwer täuschen, geht den Dingen auf den Grund, handelt oft überraschend und Regel überschreitend (*transgressiv*) und verfügt überdies über einen feinen Sinn von Humor.» (Watzke, 2008, S. 22).

Ken Wilber hat das Modell der vier Ebenen entwickelt (zitiert nach Milling, 2020, S. 20), das Äusseres und Inneres ebenso in Verbindung bringt, wie Individuelles und Kollektives (S. 20). Ken Wilber trägt der Ganzheitlichkeit Rechnung, indem er darauf hinweist, dass alle Ebenen gleich wichtig sind (zitiert nach Milling, 2020, S. 21). Um alle vier Quadranten zu erreichen, weist Watzke auf «Suchprozesse» (2008, S. 127) hin, die beispielsweise durch Geschichten ausgelöst werden kann. «Wir beginnen bewusst denkend, zugleich unbewusst, intuitiv erfassend, nach Bezügen zu unserem eigenen Leben, unserer aktuellen Situation, zu unserer persönlichen Geschichte zu suchen» (S. 127). Durch Imagination können diese Ressourcen analog genutzt werden, so dass die Ebenen inkludiert sind und das Gehirn sich so des «Symbolischen» (Milling, 2020, S. 22) sowie des «Bildhaften» (S. 22) bedienen kann:

#### Geschichten, Metaphern

Geschichte oder Metaphern als Brücke zum limbischen System (S. Ziffer 4.3.1) «entspannen und unterhalten (. . .), ermöglichen Distanz und dienen als Spiegel (. . .) vermitteln und erleichtern die Kommunikation (. . .) normalisieren und dienen als Modell (. . .), erleichtern Perspektivwechsel und regen die Fantasie an (. . .), bleiben im Gedächtnis und wirken nachhaltig» (Milling, 2020, S. 44 – 49). Auch Metaphern eignen sich gut und dienen als Verbindung über die Bildsprache.

«Mir fällt da gerade eine Geschichte ein. Möchten Sie sie hören?» (Milling, 2020, S. 53).  
**Selbstwirksamkeit, Spannungsaufbau, Dopamin Freisetzung, Imagination, innere Bilder, Verbundenheit**

#### Raum, Zeit und Ziele

*Wir sitzen nachher fast nur noch. Deshalb möchte ich Sie am Anfang zu einem kleinen Schritt im Raum einladen, weil Ihr Gehirn und Ihr Körper ja pausenlos zusammenarbeiten. Sind Sie bereit?*

**Orientierung, Kompatibilität Wirtschaftsumfeld, Dopaminfreisetzung (anders als erwartet); innere Annäherungsziele verbunden mit Raum und Bewegung (Basalganglien)**

*Bitte stellen Sie sich irgendwo in den Raum, dort wo Sie sagen würden, ist Heute. Spüren Sie einen Moment in sich hinein. Überlegen Sie sich, wo im Raum Ihre Zukunft liegt, und was ein ganz kleiner Schritt in ein erstrebenswertes Morgen sein könnte. Bitte nehmen Sie diesen kleinen Schritt und fühlen sich einen Moment hinein, dort wo sie jetzt sind. Was ist anders? Wo im Körper spüren Sie es? Wie fühlt es sich an? Bitte überlegen Sie sich, was Sie selbst heute dazutun wollen, um diesen kleinen Schritt heute gehen zu können. Bitte nehmen Sie sich einen Gegenstand, der das verkörpert, was Sie selbst heute beisteuern wollen.*

## Gehirn – die Eintrittskarte zur Klärungsarbeit?

Annäherungsziele, Raum, Bewegung, Imagination, Zukunftsbilder, Ressourcen, **Verbindung mit sich**

*Sie haben als Spielregel «einander zuhören» vereinbart. Auf der Skala am Boden, wie hoch schätzen Sie die Chancen ein, dass es Ihnen gelingen wird? Bitte gehen Sie einen winzig kleinen Schritt Richtung Ziel. Was bräuchte es für diesen kleinen Schritt? Wie würde sich das anfühlen?*

Annäherungsziele, körpereigene Opiate, Körpererleben, unterschiedliche Perspektiven; Bewegung und Motivation (Basalganglien, siehe Ziffer 4.7)

### **Wesentlich (vgl. Ziffer 4.11)**

Besonders hier sind viele Methoden möglich.

Es braucht jedoch keineswegs eine Fülle an Methoden. Das dürfte eher zur Verunsicherung der Konfliktparteien führen und daher wenig zielführend sein (Bedürfnis nach Sicherheit und Orientierung wird ebenso bedroht wie die therapeutische Allianz).

Vielmehr kann aus den Methoden eine ausgewählt werden. Oder es werden neue, adaptierte – auf den gehirngerechten Parametern basierende – Methoden entworfen

Die Methoden können zum Teil auch sehr gut während der Mediation, also später im Prozess, eingesetzt werden.

## 10.5 Gehirngerechte Eintrittskarte 5: Sinneserleben



### Praxisleitfaden V

Das Sinneserleben entsteht dort, wo neben kognitiven Angeboten, andere Sinne angeregt, thematisiert und inkludiert werden.

Um Verhalten zu verändern, braucht es zweierlei: «Dies geschieht sowohl bewusst denkend als auch unbewusst integrierend, und erst das Zusammenspiel beider Ebenen führt zum Erfolg.» (Milling, 2020, S. 15).

«Und diese Sprache (. . .) spielt sich im Symbolischen, im Bildhaften ab – in der Sprache von Geschichten. Geschichten sind vielschichtig und mehrdeutig (S. 22).

#### Priming / Bahnung

Bilder, kleine Filme, Metaphern, Zitate, Kippbilder, Geschichten, Rätsel, Gegenstände, Musik, etc.

In jeder Form kann vor, während und nach der Mediation Priming eingesetzt werden, da verschiedene Sinne und andere Gehirnareale angesprochen werden.

**Fokus Aufmerksamkeit, Überraschung und Erwartung setzt Dopamin frei, ganzheitliches Erleben 4 Quadranten (Wilber), Zugang zu bewussten und vorbewussten Gehirnarealen**

#### Raum

Das Arbeiten mit dem Raum kann für Annäherungsziele oder für Standpunkt Positionen genutzt werden.

**Aktivierung des motivationalen Systems (siehe Ziffer 4.7); Fokus der Aufmerksamkeit; Botenstoffe**

#### Ankern

Im Raum auf einer Skala zu einer Fragestellung, etc. hinstehen und sich hineinfühlen;

Perspektivenwechsel durch Stuhltausch; Perspektivenwechsel durch Aussensicht (Beobachterposition);

Dissoziation durch Anteile Modell von Schmidt (2019, S. 96)

**Dissoziation, Fokus Aufmerksamkeit, Musterunterbrechung, Ressourcen aktivieren**

#### Multisensorische Sprache (Watzke, 2008, S. 130)

Watzke beschreibt die «*Parakommunikation*» als bedeutsam im Hinblick darauf, nicht nur «Vernunft, sondern auch Herz, Bauch und Gefühl» (S. 130) anzusprechen. «Will ich mit meiner Botschaft Herz und Bauch ansprechen, will ich bildhaftes inneres Erleben, fiktive innen geschaute Szenarien wachrufen, muss mein melodischer Sprachfluss mit sinnlichen Reizen versehen sein, also mit Worten, die Bilder, Töne und Geräusche, Düfte, Geschmack, Empfindungen, Gefühle in der Vorstellung/Fantasie entstehen lassen» (S. 130).

**Ganzheitlichkeit, Sinne als Informationseingänge fürs Gehirn, Aufmerksamkeitsfokussierung**

#### Gutgehen reaktivieren

Achtsam nach Bedürfnissen suchen und nach Möglichkeit Sinne einbinden (Atmung, Körperhaltung, Kopfhaltung, Bewegung, Rhythmik, etc.) Reintegration und keinesfalls etwas «wegmachen» (Schmidt, 2015, 41 Min.)

**Körpergefühle aus einem entspannten Zustand reaktivieren, Körpererinnerungen**